



**SOSYAL AĞ ANALİZİ İLE OKULLARDA, ÖRGÜTSEL MORAL
DEĞERLERİ VE DOĞAL LİDERLİK PROFİLLERİNİN
İNCELENMESİ**

Mehmet Ali Yarım

**DOKTORA TEZİ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

TEMMUZ, 2021

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 24 ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı: Mehmet Ali

Soyadı: Yarım

Bölümü: Eğitim Yönetimi

İmza:

Teslim Tarihi:

TEZİN

Türkçe Adı: Sosyal Ağ Analizi ile Okullarda, Örgütsel Moral Değerleri ve Doğal Liderlik
Profillerinin İncelenmesi

İngilizce Adı: Investigation Of Organizational Moral Values And Natural Leadership
Profiles In Schools With Social Network Analysis

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Mehmet Ali Yarım

İmza:

JÜRİ ONAY SAYFASI

Mehmet Ali Yarım tarafından hazırlanan “Sosyal Ağ Analizi ile Okullarda, Örgütsel Moral Değerleri ve Doğal Liderlik Profillerinin İncelenmesi“ adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı’nda Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Sabri ÇELİK

.....

(Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Başkan: Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ

.....

(Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Üye: Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

.....

(Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Üye: Prof. Dr. Sait AKBAŞLI

.....

(Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Üye: Doç. Dr. Neslin İHTİYAROĞLU

.....

(Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Tez Savunma Tarihi: 29/06/2021

Bu tezin Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı’nda Doktora tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Yücel GELİŞLİ

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

.....

**SOSYAL AĞ ANALİZİ İLE OKULLARDA, ÖRGÜTSEL MORAL
DEĞERLERİ VE DOĞAL LİDERLİK PROFİLLERİNİN
İNCELENMESİ
(Doktora Tezi)**

**Mehmet Ali Yarım
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
HAZİRAN, 2021**

ÖZ

Bu araştırmanın temel amacı ilkokullardaki örgütsel maneviyat düzeyleri ile sosyal ağ özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi ve okullardaki doğal liderlerin bu ilişkideki etkisinin tespit edilmesidir. Araştırmanın alt amacı ise ilkokullardaki güçlü doğal lider konumunda bulunan okul müdürlerinin niteliklerinin tespit edilmesidir. Araştırma karma desen modellerinden iç içe (gömülü) desenle desenlenmiştir. Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde tabakalı örnekleme tekniği kullanılmıştır ve Erzurum ili merkez ilçelerinden (Yakutiye, Palandöken, Aziziye) seçilen 29 ilkokuldan seçilen 495 öğretmen ve okul yöneticisine uygulama yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların örgütsel moral (maneviyat) düzeylerini belirlemek amacıyla, Kinjerski ve Skrypnik (2006) tarafından geliştirilen ve Ünal ve Turgut (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan “Örgütsel Maneviyat Ölçeği”, okulların sosyal ağ özelliklerini belirlemek için İbarra (1993)'nın önerdiği “Sosyal Ağ Soruları” ve son olarak doğal liderlerin profil özelliklerinin belirlenmesi için yarı yapılandırılmış ölçek formları kullanılmıştır. Ölçeklerin uyum analizinde Doğrulamalı Faktör Analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde ise Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Katılımcıların görüşlerinin cinsiyet, branş, yaş, kıdem ve okuldaki hizmet süresi gibi demografik değişkenlere göre farklılığının analizinde

ise T-testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Sosyal ağ analizinde okulun bütününe ilişkin, merkezileşme, karşılıklılık ve yoğunluk değerleri, aktörlerin ağdaki konumlarının belirlenmesi amacıyla merkezilik, yapısal boşluk, özdeğer dereceleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel maneviyat düzeyleri 46 yaş ve üzeri katılımcılarda, sosyo ekonomik seviyesi (SES) iyi okullarda görev yapanlarda, okul müdürleri ve din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenlerinde daha yüksektir. Sosyo ekonomik seviyesi düşük bölgelerde geçirilen süre arttıkça örgütsel maneviyat düzeyi düşmektedir. Okulların örgütsel maneviyat düzeyleri ile okullardaki sosyal ağlar arasında olumlu ve yüksek bir ilişki vardır. Okulların sosyal ağ yoğunlukları üzerinde en yüksek etkiye sahip örgütsel maneviyat boyutları, manevi bağ ve işe tutkunluk iken sosyal ağ karşılıklılık oranları üzerinde ise işe tutkunluk ve gizemli deneyim boyutları daha çok etkilidir. Örgütsel maneviyat boyutlarının birbiriyle olumlu ve yüksek ilişkileri var iken bu ilişkilerde en yüksek değerlere sahip boyut topluluk hissiyatı boyutudur. Okulların sosyal ağ analizi sonuçlarına göre, uzmanlığa ilişkin sosyal ağ analizinde 29 okuldan 8 okulun ağ yoğunlukları yüksek düzeyde, 16 okulun orta düzeyde ve 5 okulun ise çok düşük düzeydedir. Karşılıklılık oranında ise 10 okul orta ve üstü düzeyde, 19 okulun ise düşük düzeyde çift yönlü ilişkilere sahiptir. Okulların uzmanlık sosyal ağları arkadaşlık ağlarına göre daha yoğun ve sıkıdır. Cinsiyet faktörü uzmanlık ağında herhangi bir etkiye sahip değilken arkadaşlık ağlarında oldukça etkilidir. Okulların uzmanlık sosyal ağlarına doğal liderlerinin tespitine yönelik yapılan analizde 29 okulun 10 tanesinde okul müdürleri doğal lider olarak görülürken 19 tanesinde okul müdürleri doğal lider olarak görülmemektedir. Araştırmanın bulguları okulların örgütsel maneviyat düzeyleri ve sosyal ağ analizi arasındaki ilişkiyi ve okullardaki güçlü doğal liderlerin bu ilişkideki etkisini göstermesi açısından önemlidir. Araştırma sonuçlarına göre güçlü doğal liderler okulların örgütsel maneviyat düzeylerinin yükselmesinde son derece etkilidir, bu da okulların sosyal ağ niteliklerini yükseltmektedir. Bir başka deyişle okullardaki sosyal ağ özellikleri okulların örgütsel maneviyatlarını yükseltmektedir ve bu ilişkinin arkasında da güçlü doğal liderlerin etkisi yatmaktadır. Ayrıca araştırmada doğal liderlerin kendine özgü nitelikleri ve uygulamaları olan liderler olduğu ve doğal lider olarak olarak sık tekrarlanan bir takım ortak niteliklerinin ve aynı zamanda diğer birey ve liderlerden ayıran bazı farklı niteliklerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara dayalı olarak uygulayıcılara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur. Buna göre etkili ve verimli okullar için güçlü doğal liderler tespit edilip bunların ya müdür olarak atanması ya da müdürlüklerinin devam ettirilmesi önerilebilir. Bu bağlamda bu çalışma sonucunda ortaya konan doğal liderlik nitelikleri yönetici atamalarında ya da yönetici gelişim programlarında göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca okullarda örgütsel maneviyatı yükseltecek bir insan kaynakları yönetimi, okulların sosyal ağlarını güçlendirmek yoluyla okulun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırabilir. Bu çalışma sonucu okulların maneviyat düzeyleri ile yüksek bir ilişkisi çıkan okulların sosyal ağlarının diğer yönetsel ve örgütsel davranış değişkenleri ile incelenmesi karar vericilere ve uygulayıcılara önemli parametreler sağlayabilir.



Anahtar Kelimeler : Sosyal ağ analizi, Örgütsel maneviyat, Doğal liderlik, Örgütsel moral

Sayfa Adedi : xxiv+272

Danışman : Prof. Dr. Sabri ÇELİK

INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL MORAL VALUES AND NATURAL LEADERSHIP PROFILES IN SCHOOLS WITH SOCIAL NETWORK ANALYSIS

(Ph.D)

Mehmet Ali Yarım

GAZI UNIVERSITY

INSTITUTE OF EDUCATIONAL SCIENCES

June, 2021

ABSTRACT

The main purpose of this research is to examine the relationships in primary schools with a social network analysis approach, to determine the organizational morale (spirituality) levels and variables of the employees, while the sub-purpose is to aim to identify the actors and their qualities that are strong natural leaders in primary schools. The research was designed with a nested (embedded) pattern, which is a mixed pattern model. Using stratified sampling technique, 495 teachers and school administrators from Erzurum's central districts (Yakutiye, Palandöken, Aziziye) were selected to determine the sample of their research, in order to determine the level of organizational morale (spirituality) of the participants, the “Organizational Spirituality Scale” developed by Kinjerski and Skrypnek (2006) and adapted to Turkish by Ünal and Turgut (2015), suggested by Ibarra (1993) to determine the characteristics of the network. “Social Network Questions ”and finally semi-structured questionnaires were used to determine the profile characteristics of natural leaders, Confirmatory Factor Analysis was used in the compliance analysis of the scales, Pearson Moments Multiplication Correlation Coefficient was used to determine the relationships between the variables, and t-test and ANOVA were used in the analysis of the differences of the opinions of the participants according to demographic variables such as gender, branch,

age, seniority and duration of service at school. In the social network analysis, the values of centrality, structural gap and eigenvalue were used to determine the centralization, reciprocity and density values of the whole school and the position of the actors in the network. According to the results of the research, the gender variable in favor of women on the organizational spirituality levels of the participants, the marital status variable in favor of married people, the age variable in favor of participants aged 46 and over, the socioeconomic level (SES) in favor of good schools the SES variable, in favor of school principals and teachers of religious culture and moral knowledge branch variable leads to differentiation. While the seniority variable does not make a difference by itself, it causes a high differentiation when it has a common effect with SES. There is a positive and high relationship between the social networking characteristics of the schools and the level of spirituality of the participants, while the organizational spirituality dimensions that have the highest impact on the social network densities of the schools, the spiritual bonding and loyalty to the work, the social network reciprocity rates are more effective. While organizational spirituality dimensions have positive and high relations with each other, the dimension with the highest values in these relations is the dimension of community feeling. According to the social network analysis results of the schools, in the social network analysis related to the specialization, the network density of 8 schools from 29 schools is at a high level, 16 schools are at a medium level and 5 schools are at a very low level. In the reciprocity ratio, 10 schools have medium level and above, and 19 schools have low level bilateral relations. Schools' specialization social networks are more intense and tight compared to friendship networks. While the gender factor has no effect in the specialty network, it is quite effective in the dating networks. In the analysis for the determination of natural leaders of the schools' specialty social networks, 10 of the 29 schools are considered as natural leaders, while 19 of them are not considered as natural leaders. The findings of the research are important in terms of showing the relationship between the organizational spirituality levels of schools and social network analysis and the effect of strong natural leaders in schools in this relationship. According to the research results, strong natural leaders are extremely effective in increasing the organizational spirituality levels of schools, which increases the social network qualities of schools. Some suggestions were made based on the results of the research. Accordingly, strong natural leaders can be identified for effective and productive schools, and it may be recommended to appoint them as principals or to continue their directorates. In this context, the natural leadership qualities revealed as a result of this study should be taken into account in executive appointments or executive development programs. In addition, a human resources management that will increase organizational spirituality in schools can make it easier for schools to achieve their goals by strengthening their social networks. As a result of this study, examining the social networks of the schools, which have a high relationship with the spirituality levels of the schools, with other managerial and organizational behavior variables can provide important parameters to decision makers and practitioners.



Key Words : Social network analysis, Organizational spirituality, Natural leadership, Organizational purple

Page Number : xxiv+272

Supervisor : Prof. Dr. Sabri Çelik

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
Öz	iv
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xx
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	12
1.3. Araştırmanın Önemi.....	13
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	16
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	16
BÖLÜM II.....	17
KURAMSAL ÇERÇEVE	17
2.1. Maneviyat (Moral) Kavramını Anlamak.....	17
2.1.1. Aşkınlık ve Maneviyat	19

2.1.2. Maneviyat Ve Din.....	21
2.2. Örgütsel Moral (Maneviyat)	22
2.2.1. Örgütlerde Ruhsal Uyanışın Olası Faktörler	26
2.2.2.1. <i>İsteyken Bir Anlam Aramak</i>	26
2.2.2.2. <i>Örgütsel Performansı Arttırmak</i>	26
2.2.2.3. <i>Kurumsal Açgözlülüğe Ve Mutsuzluluğa Tepki</i>	26
2.2.2.4. <i>Diğer İnsanlarla İletişim Kurma Ve Topluluk Oluşturma İsteği</i>	27
2.2.3. Örgütsel Maneviyatın Boyutları.....	28
2.2.3.1. <i>İşe Tutkunluk</i>	30
2.2.3.2. <i>Topluluk Hissiyatı</i>	30
2.2.3.3. <i>Manevi Bağ</i>	31
2.2.3.4. <i>Gizemli Deneyim</i>	31
2.2.4. Örgütsel Maneviyatın Yararları.....	31
2.3.5. Örgütlerdeki Moral (Manevi) Değerler	34
2.3.6. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Moral (Maneviyat)	35
2.4. Sosyal Ağ Kuramı Ve Sosyal Ağ Analizi.....	37
2.4.1. Sosyal Ağlar	37
2.4.2. Sosyal Ağ Kuramları	39
2.4.2.1. <i>Küçük Dünya (6 Derece Uzaklık) Kuramı</i>	39
2.4.2.2. <i>Zayıf Bağlar Kuramı</i>	39
2.4.2.3. <i>Yapısal Boşluklar Kuramı</i>	42
2.4.2.4. <i>Sosyal Kaynaklar Kuramı</i>	45
2.4.2.5. <i>Sosyal Sermaye Kuramı</i>	46
2.4.3. Okullarda Sosyal Ağlar ve Sosyal Sermaye.....	48
2.4.4. Sosyal Ağ Analizi.....	50
2.4.4.1. <i>Sosyal Ağ Analizinin Tarihi</i>	54

2.4.4.2. Sosyal Ağ Analizi İle İlgili Kavramalar.....	57
2.4.4.2.1. Ağ Kavramı.....	57
2.4.4.2.2. Ağ Etkileri.....	60
2.4.4.2.3. Sosyal Ağ Analizlerinde Yoğunluk.....	60
2.4.4.2.4. Sosyal Ağ Analizinde En Kısa Patika.....	61
2.4.4.2.5. Bir Sosyal Ağ Analizinin Yarı Çapı.....	61
2.4.4.2.6. Sosyal Ağlarda Derece Dağılımı.....	62
2.4.4.2.7. Sosyal Ağlarda Merkezilik.....	62
2.4.4.2.8. Sosyal Ağlarda Yakınlık	63
2.4.4.2.9. Sosyal Ağlarda Arasındalık.....	63
2.4.4.2.9. Sosyal Ağlarda Karşılıklılık	64
2.4.4.2.9. Merkeziyet (Centrality).....	65
2.4.4.3. En Çok Kullanılan Sosyal Ağ Analizi İstatistikleri ve Terimleri..	66
2.5. Liderlik ve Doğal liderlik	69
2.5.1. Liderlik Kavramı	69
2.5.2. Genel Liderlik Yaklaşımları.....	70
2.5.2.1. İlk Nesil: Büyük Adam Kuramı (Lider kimdir?).....	71
2.5.2.2. İkinci Nesil: Özellik Kuramı (Liderin Özellikleri Nelerdir?)	72
2.5.2.3. Üçüncü Nesil: Davranış Kuramı (Liderler Ne Yaparlar?).....	72
2.5.2.4. Dördüncü Nesil: Durumsallık Teorisi (Hangi durumlarda Lider Olunur?)	72
2.5.2.5. Beşinci Nesil: Modern Yaklaşımlar (Lider Ne Dünür, Neye Değer Verir?).....	73
2.5.2.6. Altıncı Nesil: Manevi liderlik, Dijital Liderlik	73
2.5.3. Örgütsel Ahenk Ve Maneviyat Yaratma Açısından Liderlik Tarzları...73	
2.5.3.1. Eğitici Tarz	74
2.5.3.2. İlişkisel Tarz	74
2.5.3.3. Vizyoner Tarz.....	74
2.5.3.4. Demokratik Tarz.....	75

2.5.3.6. <i>Hız Belirleyici Tarz</i>	76
2.5.3.7. <i>Kumandacı Tarz</i>	76
2.5.4. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklılık	77
2.5.5 Liderlikte Moral Değerlerin Etkisi (Manevi Liderlik)	79
2.5.6. Okullardaki Liderlikte Moral Değerler	81
2.5.7. Doğal (İnformal) Liderler.....	81
2.5.7.1. <i>Doğal Liderlerin Özellikleri</i>	83
2.5.8. Liderliğin Nöroanatomisi	86
BÖLÜM III	92
YÖNTEM	92
3.1. Araştırmanın Modeli	92
3.2. Evren ve Örneklem	93
3.3. Veri Toplama Araçları	98
3.3.1. Örgütsel Maneviyat (Moral) Ölçeği	98
3.3.1.1. <i>Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışmaları</i>	98
3.3.2. Sosyal Ağ Araştırmasında Kullanılan Veri Toplama Aracı	102
3.3.3. Nitel Veriler İçin Kullanılan Veri Toplama Aracı	102
3.4. Verilerin Analizi.....	103
BÖLÜM IV	105
BULGULAR VE YORUMLAR	105
4.1. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Maneviyat Düzeyleri ve Örgütsel Maneviyatın Demografik Değişkenlere Göre Farklılığına Yönelik Bulgular	105
4.2. Okulların Örgütsel Maneviyat Düzeyleri İle Sosyal Ağ Özelliklerin Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular	114

4.3. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okulların Mesleki Ağları ve Arkadaşlık Ağlarındaki Konumlarına İlişkin Bulgular.....	115
4.4. Okulların Sosyal Ağ Analizine Göre Doğal Liderlerin Tespit Edilmesine İlişkin Bulgular	177
4.5. Mesleki ve Yaşamsal Derinliğe İlişkin Bulgular	179
4.6. Katılımcı Doğal Liderlerin Profil Niteliklerine İlişkin Bulgular	183
BÖLÜM V	188
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	188
5.1. Tartışma.....	188
5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma	188
5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma	194
5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma	195
5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma	196
5.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Tartışma	198
5.2. Sonuçlar	202
5.3. Öneriler	208
KAYNAKLAR.....	211
EKLER.....	236
Ek-2.Örgütsel Maneviyat (Moral) Ölçeği.....	239
Ek-3.Doğal Liderlik Profillerine İlişkin Yarı Yapılandırılmış Öğretmen ve Yönetici Soruları	240
Ek 4. Uygulama İzin Yazısı.....	244
Ek 5. Ölçek İzin Yazısı.....	245

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Maneviyat Ve Din Arasındaki Farklar	22
Tablo 2. İşyeri Maneviyat Yapısının Şeması.....	25
Tablo 3. Örgütsel Maneviyatın Deneyisel Boyutları	29
Tablo 4. Örgütsel Maneviyatın Yararları	33
Tablo 5. Evrende Yer Alan Okulların İlçelere Göre Sayı ve Oranları	94
Tablo 6. Örneklemede Yer Alacak Okulların Sayı ve Oranları.....	95
Tablo 7. Örneklemede Yer Alacak Katılımcıların Sayı ve Oranları.....	96
Tablo 8. Öğretmenlere Ait Betimsel İstatistikler	97
Tablo 9. Örgütsel Maneviyat Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyilik İndeksleri	101
Tablo 10. Örgütsel Maneviyat düzeylerinin Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları.....	106
Tablo 11. Örgütsel Maneviyat düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	107
Tablo 12. Örgütsel Maneviyat Düzeylerinin Sosyo Ekonomik Seviye Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	107
Tablo 13. Örgütsel Maneviyat Değişkenlerinin Branşa Göre Betimsel Verileri.....	108

Tablo 14. <i>Örgütsel Maneviyat Değişkenlerinin Yaşa Göre ANOVA Sonuçları</i>	109
Tablo 15. <i>Örgütsel Maneviyat Değişkenlerinin Yaşa Göre Betimsel Verileri</i>	110
Tablo 16. <i>Örgütsel Maneviyat Değişkenlerinin Yaşa Göre ANOVA Sonuçları</i>	110
Tablo 17. <i>Okuldaki Hizmet süresi Ve Okulun Bulunduğu Sosyo Ekonomik Bölgeye Göre Örgütsel Maneviyat Düzeyine İlişkin İki Faktörlü ANOVA Sonuçları</i>	111
Tablo 18. <i>Okulun Bulunduğu Bölge ile Okuldaki Hizmet süresi Değişkenlerine Göre Örgütsel Maneviyat Düzeyleri İlişkin Betimsel Veriler</i>	111
Tablo 19. <i>Okulların Örgütsel Maneviyat Düzeyleri ile Sosyal Ağ Özellikleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Matrisi</i>	112
Tablo 20. <i>Okulların Örgütsel Maneviyat Düzeyleri İle Sosyal Ağ Yoğunluklarına İlişkin Veriler</i>	114
Tablo 21. <i>A Okulu Uzmanlık Ağı Analiz Verileri</i>	116
Tablo 22. <i>Ağıdaki Aktörlerin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)</i>	117
Tablo 23. <i>B Okulu Uzmanlık Ağı Verileri</i>	119
Tablo 24. <i>Ağıdaki Aktörlerin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)</i>	119
Tablo 25. <i>C Okulu Uzmanlık Ağı Analiz Verileri</i>	121
Tablo 26. <i>Ağıdaki Aktörlerin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)</i>	121
Tablo 27. <i>Ç Okulu Uzmanlık Ağı Analiz Verileri</i>	123
Tablo 28. <i>Ağıdaki Aktörlerin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)</i>	123
Tablo 29. <i>D Okulu Uzmanlık Ağı Analiz Verileri</i>	125
Tablo 30. <i>Ağıdaki Aktörlerin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)</i>	125

Tablo 31. <i>E Okulu Uzmanlık Ağı analiz Verileri</i>	127
Tablo 32. <i>Ağıdaki Aktörlerin Analiz Verileri (En Yüksek Değerdeki 5 Aktör)</i>	128
Tablo 33. <i>F Okulu Uzmanlık Ağı Analiz Verileri</i>	129
Tablo 34. <i>Ağıdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)</i>	130
Tablo 35. <i>G Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri</i>	131
Tablo 36. <i>Ağıdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri(En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)</i>	132
Tablo 37. <i>Ğ Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri</i>	133
Tablo 38. <i>Ağıdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)</i>	134
Tablo 39. <i>H Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri</i>	135
Tablo 40. <i>Ağıdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)</i>	136
Tablo 41. <i>I Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri</i>	138
Tablo 42. <i>Ağıdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)</i>	138
Tablo 43. <i>İ Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri</i>	140
Tablo 44. <i>Ağıdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Değerdeki 5 Aktör)</i>	140
Tablo 45. <i>J Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri</i>	142
Tablo 46. <i>Ağıdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)</i>	143
Tablo 47. <i>Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri</i>	144
Tablo 48. <i>Ağıdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)</i>	145
Tablo 49. <i>L Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri</i>	146
Tablo 50. <i>Ağıdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)</i>	147

Tablo 51. <i>M Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri</i>	148
Tablo 52. <i>Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)</i>	149
Tablo 53. <i>N Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri</i>	150
Tablo 54. <i>Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)</i>	151
Tablo 55. <i>O Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri</i>	152
Tablo 56. <i>Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)</i>	153
Tablo 57. <i>Ö Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri</i>	154
Tablo 58. <i>Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Değerdeki 5 Aktör)</i>	155
Tablo 59. <i>P Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri</i>	156
Tablo 60. <i>Ağdaki Aktörlerin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)</i>	157
Tablo 61. <i>R Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri</i>	158
Tablo 62. <i>Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)</i>	159
Tablo 63. <i>S Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri</i>	161
Tablo 64. <i>Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)</i>	161
Tablo 65. <i>Ş Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri</i>	163
Tablo 66. <i>Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Değerdeki 5 Aktör)</i>	163
Tablo 67. <i>T Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri</i>	165
Tablo 68. <i>Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)</i>	165
Tablo 69. <i>U Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri</i>	167

Tablo 70. Ağdaki Merkezilik Ve Yapısal Boşluk Derecesi (En Yüksek Değerdeki 5 Aktör)	167
Tablo 71. Ü Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri	169
Tablo 72. Ağdaki Merkezilik Ve Yapısal Boşluk Derecesi (En Yüksek Değerdeki 5 Aktör)	169
Tablo 73. V Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri	171
Tablo 74. Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)	171
Tablo 75. Y Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri	173
Tablo 76. Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)	173
Tablo 77. Z Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri	175
Tablo 78. Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)	175
Tablo 79. Okulların Doğal Liderlerinin Tespitine İlişkin Veriler	177
Tablo 80. Kişilik Özellikleri Nitelikleri	183
Tablo 81. Mesleki ve Yönetmel Nitelikler	185
Tablo 82. İletişimsel ve İlişkisel Nitelikler	186

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Zayıf bağlar ve köprüler.....	41
Şekil 2. Zayıf ve güçlü bağlar	42
Şekil 3. Yapısal boşluk olmayan ağ	43
Şekil 4. Yapısal boşluğa sahip ağ.....	43
Şekil 5. Yapısal delikler	44
Şekil 6. Yapısal boşluk kavramına ilişkin sosyal ağ	45
Şekil 7. Königsberg’in yedi köprüsü.....	55
Şekil 8. 2752 Düğümlü bir sosyal ağ diyagramı	58
Şekil 9. İki düğümden ve tek bir yönsüz bağlantıdan oluşan ağ	58
Şekil 10. Altı düğümden ve beş yönsüz bağlantıdan oluşan “A” nın ego ağı.....	59
Şekil 11. Düğümler arasındaki bağlantıların türlerine göre ağlar	60
Şekil 12. Seyrek ve yoğun bağlantılı ağlar.....	60
Şekil 13. Rassal bir ağın ortalama patika uzunluğu ve yarıçapı.....	62
Şekil 14. X ve Y düğümlerinin sahip oldukları dereceler	62
Şekil 15. Bir ağda karşılıklılık.....	64
Şekil 16. Bir ağda karşılıklılık.....	65

Şekil 17. Merkeziyet kavramına ilişkin sosyal ağ	66
Şekil 18. Arasındalık merkeziyeti ağ örneği, Güzeller	67
Şekil 19. Örgütsel maneviyat ölçeğinin AMOS diyagramı.....	100
Şekil 20. A okulu uzmanlık sosyal ağı	116
Şekil 21. A okulu arkadaşlık ağı	117
Şekil 22. B okulu uzmanlık sosyal ağı	118
Şekil 23. B okulu arkadaşlık ağı.....	120
Şekil 24. C okulu uzmanlık sosyal ağı	120
Şekil 25. C okulu arkadaşlık ağı.....	122
Şekil 26. Ç okulu uzmanlık sosyal ağı	122
Şekil 27. Ç okulu arkadaşlık ağı.....	124
Şekil 28. D okulu uzmanlık sosyal ağı	124
Şekil 29. D okulu arkadaşlık ağı	126
Şekil 30. E okulu uzmanlık sosyal ağı	127
Şekil 31. E okulu arkadaşlık ağı.....	128
Şekil 32. F okulu uzmanlık sosyal ağı.....	129
Şekil 33. F okulu arkadaşlık ağı	130
Şekil 34. G okulu uzmanlık sosyal ağı	131
Şekil 35. G okulu arkadaşlık ağı	132
Şekil 36. Ğ okulu uzmanlık sosyal ağı	133
Şekil 37. Ğ okulu arkadaşlık ağı	134
Şekil 38. H okulu uzmanlık sosyal ağı	135

Şekil 39. H okulu arkadaşlık ağı	137
Şekil 40. I okulu uzmanlık sosyal ağı.....	137
Şekil 41. I okulu arkadaşlık ağı	139
Şekil 42. İ okulu uzmanlık sosyal ağı.....	139
Şekil 43. İ okulu arkadaşlık ağı	141
Şekil 44. J okulu uzmanlık sosyal ağı	142
Şekil 45. J okulu arkadaşlık ağı.....	143
Şekil 46. K okulu uzmanlık sosyal ağı.....	144
Şekil 47. K okulu arkadaşlık ağı	145
Şekil 48. L okulu uzmanlık sosyal ağı	146
Şekil 49. L okulu arkadaşlık ağı.....	147
Şekil 50. M okulu uzmanlık sosyal ağı	148
Şekil 51. M okulu arkadaşlık ağı.....	149
Şekil 52. N okulu uzmanlık sosyal ağı.....	150
Şekil 53. N okulu arkadaşlık ağı	151
Şekil 54. O okulu uzmanlık sosyal ağı.....	152
Şekil 55. O okulu arkadaşlık ağı	153
Şekil 56. Ö okulu uzmanlık sosyal ağı.....	154
Şekil 57. Ö okulu arkadaşlık ağı	155
Şekil 58. P okulu uzmanlık sosyal ağı.....	156
Şekil 59. P okulu arkadaşlık ağı	157
Şekil 60. R okulu uzmanlık sosyal ağı	158

Şekil 61. R okulu arkadaşlık ağı.....	159
Şekil 62. S okulu uzmanlık sosyal ağı.....	160
Şekil 63. S okulu arkadaşlık ağı	162
Şekil 64. Ş okulu uzmanlık sosyal ağı.....	162
Şekil 65. Ş okulu arkadaşlık ağı	164
Şekil 66. T okulu uzmanlık sosyal ağı	164
Şekil 67. T okulu arkadaşlık ağı.....	166
Şekil 68. U okulu uzmanlık sosyal ağı.....	166
Şekil 69. U okulu arkadaşlık ağı	168
Şekil 70. Ü okulu uzmanlık sosyal ağı.....	168
Şekil 71. Ü okulu arkadaşlık ağı	170
Şekil 72. V okulu uzmanlık sosyal ağı.....	170
Şekil 73. V okulu arkadaşlık ağı	172
Şekil 74. Y okulu uzmanlık sosyal ağı.....	172
Şekil 75. Y okulu arkadaşlık ağı	174
Şekil 76. Z okulu uzmanlık sosyal ağı	174
Şekil 77. Z okulu arkadaşlık ağı.....	176
Şekil 78. Örnek alınan liderler	179
Şekil 79. Deneyim kazanılan sektörler.....	180
Şekil 80. Tuku haline gelmiş uğraşlar	182

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

ANZ :Avusturalya ve Yeni Zellenda Bankacılık Gurubu

İK : İnsan Kaynakları

LTD : Limited

ŞTİ :Şirket

SES :Sosyo Ekonomik Seviye

SESD :Sosyo Ekonomik Seviyesi Düşük

SNA :Sosyal Ağ Analizi

TDK :Türk Dil Kurumu

BÖLÜM I

Bizler teknolojiye ve makineye nasıl yatırım yapacağımızı biliyoruz, ancak insanlara yatırım yapmak söz konusu olduğunda kaybettik.

Peter Senge

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde, ilgili literatür özetlenerek, ele alınan problemin durumuna, araştırmanın amacına, önemine, varsayımlara, kapsam ve sınırlılıklara ilişkin bilgilere yer verilmektedir

1.1. Problem Durumu

Eğitim yüzyıllar boyunca toplumların zenginlik ve gelişmişliğinde hem bir gösterge hem de bir gereklilik olarak görülmüştür. Eğitim devletlerin ekonomi, sağlık, siyaset, sosyoloji vb. paradigmalarına etki eden bir olgudur. Bu yönüyle aksaklıkları tespit etmek ve sağlıklı bir değişim ve gelişim için hem ulusal bazda hem de bireysel bazda eğitim ve okul sahasında sürekli çalışmalar yapılmaktadır. Fakat bu çalışmalar ulvi misyonları gereği farklı konumları

olan okulların ve okullarda görev yapan eğitimcilerin doğasını anlamakta yetersiz kalmaktadır. Bir başka ifadeyle, eğitim alanyazındaki çalışmalar genellikle nicel veri, olgu ve göstergelere ilişkin yapılmakta, bunun için de eğitimsel olguları, kavramları, ilişkileri, sorunları ve nedenlerini saptamada yüzeysel ve yetersiz kalmaktadırlar. Bu bağlamda eğitim çalışmalarında okulların ve etkinliklerin temeli olan bireylerin mesleklerine yükledikleri anlam açısından derinliğiyle incelenmesi önem kazanmaktadır. Ayrıca okullardaki ilişkilerin farklılık, benzerlik, ortalama gibi nicel analizlerin yanında bu ilişkilerin derinliğini anlamakta önemli veriler sağlayacak çeşitli tekniklerle zenginleştirilmesi gereklidir.

Senge'nin insana yatırım yapmada yetersiz olduğumuzu dile getirmesi günümüzün okullarına hem bir uyarı hem de davet sunar. Üyelerine herhangi bir yatırım yapmamış örgütler çalışanlarının işlerinde anlam ve amaç bulmasını, işgücü yaratıcılığını, öğrenmesini ve tutkusunu kaybetmemesini sağlayan bir iklim ve kültür oluşturamazlar (King & Nicol, 1999). Bu durum örgütün verimliliğini, yaşamasını çalışanların verimliliğini olumsuz yönde etkiler. Buna karşılık, çalışanını destekleyen örgüt ve kurumlar çalışanların daha eksiksiz bireyler haline gelmesine yardımcı olur (Sass, 2000). Bu etkiyi yaratan okullarda, insan merkezli bir ortam oluşur ve çalışma ortamında daha tutkulu, mutlu ve verimli bireyler sayesinde örgütler de devamlı gelişir ve yaşar (Konz & Ryan, 1999). Ne yazık ki, Senge'nin belirttiği gibi, günümüz eğitim örgütlerine bakıldığında, yatırımı teknolojiye ve maddi kaynaklara yaparken çalışanların ilham ve mutluluğuna yatırımı ihmal etmişlerdir.

Çalışma ve gelir elde etme insan hayatı için bir araç mı yoksa bir amaç mı olduğu son yıllarda sıkça tartışılan bir konudur. Geleneksel toplumlarda çalışma kişinin kendi varlığını ortaya koyabilmesi ve geliştirilmesi için bir araç konumundaydı. Bu yönüyle çalışmaya kişinin maddi ve manevi gelişimini gerçekleştirecek faaliyetlerin bütünü olarak bakılırdı. “*Kişiyaptığı işin ürünüdür*” sözü yapılan iş ile kişinin manevi boyutu arasında bir bağın bulunduğunu ifade eder (Başbuğ, 2012). Bu bağlamda düşünüldüğünde çalışma hayatının özüne ilişkin bu bütünsel ve sağlıklı yaklaşım son yüzyılda iş ve toplum hayatındaki köklü

değişikliklerle yıkılmış çalışma hayatındaki insana karşı bir paradigma değişikliği yaşanmıştır.

Modernleşme süreci ile iş ve kişilik arasındaki bağ koparılarak çalışma tamamı ile maddi bir faaliyet haline getirilmiştir. Modern toplumlarda çalışma hayatının temel amacı elde edilecek gelir haline gelmiştir. Modern endüstri insanın manevi varlığını çalışma uğruna feda eden bir yapıya dönmüştür. Sanayileşme ve sanayileşmenin temeli olan iş bölümüne dayanan fabrika üretim tarzı insanın manevi boyutunu ihmal etmiş ve çalışmayı hayatın tek amacı haline getirmiştir (Başbuğ, 2012). Sanayi devrimiyle birlikte Taylorist ve Fordist üretim tarzı üretim sahiplerinde sermaye birikimi sağlarken çalışanı ruhsuz bir makine haline getirmiştir. Bu şekilde örgütlenen işletme yapıları Marx'ın artı değer kuramında değindiği gibi, vasıfsızlaştırılan ve homojen nicelik bir değer ölçüsüne indirgenen çalışan profili oluşturmuştur ve çalışan büyük bir güvensizlik, anlamsızlık ve ruhsuzluk içine girmiştir. Temel amacı insan olan okul açısından düşünüldüğünde yaşanan amaç ve anlam boşluğu daha derindir.

4. sanayi devriminin yaşandığı şu günlerde baş döndürücü hızda gelişen teknoloji ile birlikte çalışanların yoğun, yorucu ve stresli bir ortamda artan rekabet, bilgilerin ifşa edilmesi, duygusal taciz, mobbing, işsiz kalma korkusu, işyerinde nezaketsiz davranışlar gibi olumsuz durumlar ile sanal ağ ilişkileri içinde gitgide yalnızlaştığı, anlamını yitirdiği, ruhsal zenginliğini ve sağlığını kaybettiği görülmektedir. Bireylerin yaşadığı bu durumlar günümüzün iş hayatında hem okul çalışanlarını hem de okulları zor durumda bırakmakta, okulların işleyişini ve içindeki güven ortamını derinden etkilemektedir. Çalışma hayatında yaşanan bu olumsuzluklar içinde sıkışan çalışanlar şehirleşme, nüfus göçü, artan boşanma oranları, popüler kültür gibi unsurların şekillendirdiği yenedünya düzeni içinde gittikçe ruhsuzlaşan, anlamsızlaşan hayatlarına bir çıkış yolu ve bir renk katma arayışı içine girmektedirler (Akgemici, Kaplan & Kaplan, 2018; Bekiş, 2013; Kinjerski & Skrypnek, 2006; Seyyar, 2009). İş yaşantısındaki çalışanın yaşadığı bu olumsuzlukların temelinde çalışmaya bakış açısındaki yanlışlık yatmaktadır. Bu yanlışlık çalışmada gelir elde etmenin

amaç haline getirilip bireyin ihtiyaçları ve insani yönünün bu uğurda terk edilmesi olarak değerlendirilebilir.

Bugünün okulları insanın ruhunu yüceltmek için değil makineya esir olarak midesinin saltanatını yaşatmak için açılmış bir kapıdır. Okul denen bu kutsal çatının altında artık düşünen, seven, anlayan insan yerine çok kazanan adam yetiştirmeye hizmet edilmektedir. Eğitim bir sevgi işidir, kalplere dokunma sanatıdır. Mesleğine anlam yükü ile bağlanmayan öğretmen cemiyet içinde bir parazit olarak yaşamaya mahkûmdur. Öğretmen gençlere bilmediklerini öğreten bir makine değildir, bu iş kitabın işidir, bilmediklerimizin hepsi kütüphanelerde bulunmaktadır. Öğretmen tüccar değildir maaş ve ücretinin azlığı çokluğu davası içinde mesleğe kıymet veren insan bu mukaddes vazifeyi yapıyor sayılmaz. Tahammülsüzlüğün, şikâyetin başladığı yerde öğretmenlik davası biter (Topçu, 2017).

Tüm bu yaşananlar, okulardaki çalışma hayatında ve değerlerde bir paradigma değişimini gerekli kılmıştır (Brown, 2003). Böylesine bir paradigmaya ve felsefeye ihtiyaç duyan modern dünya çalışanları işlerindeki makineleşmeye, anlamsızlığa içsel bir tepki olarak maneviyata yönelmektedirler (Berzah & Çakır, 2015). İnsanın iç dünyasını anlama ve anlamlandırmaya yönelik bu yönelme çalışma hayatında insan ruhuna yönelme, çalışma hayatında maneviyat odaklı yaklaşımlara ve uygulamalara bilimsel ilgiyi arttırmakta ve son günlerde konuyla ilgili çok sayıda yazın, kitap ve araştırma yayınlanmaktadır. Son günlerde raflarda ve en çok satanlar listelerindeki eserlerin çoğu bireylerin iç dünyalarına yönelmelerine nedeniyle artan maneviyat konularıyla ilgilidir. Amerika'nın ve dünyanın en saygın ekonomi dergilerinden olan Business Week ve Fortune dergilerinde günümüzün etkili ve yenilikçi örgütlerinin, çalışma dünyasında bireylerin maneviyatını anlayıp örgütsel manada maneviyatın yaşatılması ve yüceltilmesine önem verdiklerini vurgulamaktadırlar (Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003; Örgen & Günelan, 2011; Seyyar, 2009). Maneviyata yönelik dini ritüellerin ötesinde bireye psikolojik olarak rahatlamalarını sağlayacak başka yöntemlerle de olabilmektedir (Akgemici vd., 2018). Maneviyat kavramı dini geleneklerin ötesine geçerek profesyonel ve örgütsel ortamlarda kullanılmıştır (Burack,

1999). Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre maneviyat, maddi olmayan, moral, yürek gücü olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2019).

Okullarda maneviyat, örgütsel davranış alanında yeni bir bakış açısı sunar. Bu kavram, son on yılda araştırmacıların dikkatini çekmiştir ve organizasyon ve yönetim alanında önemli bir konu olduğunu kanıtlamıştır. Eğitim örgütlerindeki maneviyat, ilham veren ve motive edici bir kuvvete işaret eder. Bireyi kariyerinde sürekli olarak anlam ve amaç aramaya teşvik eder, işin gerçek değeri ve yaratılışın, doğanın ve kişisel inanç sistemlerinin çeşitliliğini algılamayı tetikler (Khanifar, Jandaghi, & Samereh, 2010; Salarzehi, Aramesh, & Mohammadi, 2011; Sheikhy, Farzan, & Gheisari, 2015). Okullarda anlam ve maneviyat mevcut olduğunda iş yapmak bir zevktir ve çalışan ve çevre arasında sürükleyici bir ilişki vardır. Bu iklim ve ilişkiler örgütün tüm sistem ve uygulamalarına nüfuz eder ve örgüt çıktılarının kalitesini belirler (Epps, 1995). Son yıllarda işyerinde gözlemlenen “manevi uyanışı” anlamlandırmak ve yapılandırmak için çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Yapılan bu çalışmalara göre, iş dünyasındaki manevi eğilimin diğer örgütsel faktörlerle ilişki içerisinde daha iyi organizasyonel sonuçlar meydana getirdiği vurgulanmaktadır (Corbett, 2009; Fry, Hannah, Noel, & Walumbwa, 2011; Garcia-Zamor, 2003; Khasawneh, 2011; Pawar, 2009). Örgütsel maneviyatın tüm bu fonksiyonları düşünüldüğünde, son yıllarda iş hayatında bir çıkış yolu arayan birey için bir can simidi olduğu düşünülebilir. Örgüt yaşamında bireysel tatmini, anlamı, verimliliği arttırmayı ve bunlar vesilesiyle örgütsel başarıyı sağlamaya çalışan; bunları sağlamak için de çok sayıda motivasyon, örgüt ve etkililik kuramı oluşturan örgütsel yaşam araştırmacıları için ise örgütsel maneviyat insanın gerçek özünü anlamaya yönelik bir bakış açısı sunacaktır.

Eğitim örgütleri bağlamında düşünüldüğünde okullarda anlamı ve maneviyatı kaldırdığımızda sadece diploma ve meslek sahibi olma amacıyla yetişen, kendiliğinden bir hayat değeri ortaya koyamayan, bir ekonomik davanın veya tarihi şahsın tenkidini yapmaktan korkan, şahsi bir sanat ve din anlayışına sahip olmayan, yaratıcı ve eleştirel düşünemeyen, kafasının işleyişi bakımından okula girdiği gibi çıkan gençleri hayat

sahasında buluruz (Topçu, 2017). Gazali'ye göre insan tamamlanmamış bir canlı türüdür. İnsanın özündeki potansiyeli geliştirerek kendine özgü varoluşuna kavuşmak, olması gereken şeye erdirmek ve kendini süreç içinde tamamlaması eğitim yoluyla olur (Çelikel, 2006). Bu bağlamda eğitimi ve eğitimciliği bir meslek olarak görüp katı bir pozitivist düşünceyle tasarlayıp işletmek olanaksızdır.

Eğitimi bir işletme gibi görüp sadece katı bir pozitivist ve sert bir nesnel anlayışla incelemek ve şekillendirmeye çalışmak insanın ve eğitimin özüne ihanettir. Eğitim yüreklere dokunma işidir. Bu bağlamda düşünüldüğü manasını ve maneviyatını kaybetmiş birey ve okullar gerçek manada eğitimsel hedeflere ulaşamaz ve gereken manada insan yetiştiremez. Sağlıklı ve bütünsel bir toplumsal sistem ancak insanın psikolojik doğasının sağlam bir zemini üzerine kurulabilir. Platon'dan bu yana düşüncelerimizi oluşturduğumuz karar verdiğimiz rasyonel ve analitik kuralların bedeli olarak insan bilgisinin ve deneyiminin başka bir yönünü, yani akıl, hayal gücü ve yaratıcılıktan beslenen taraf olan sezgisel yönü göz ardı etmişizdir (Zohar & Marshall, 2004). Öğretmenlik sevgi işidir ruh işidir. Okullara gelen öğrencileri diploma müşterileri ve istikbalin mevki dilencileri, makine aşığı bireyler olarak değil de ruh ve vicdan sahibi, tutkulu, mutlu, becerikli nesiller yetiştirmek istiyorsak okullardaki maneviyatı yükseltmek elzemdir (Topçu, 2017).

Özgün bir kuramsal temeli olmayan, işletme yönetiminin gölgesinde kuramsallaşmaya çalışan ve kendine özgü temeller oluşturma sorununun hala yaşandığı eğitim yönetimi bağlamında düşünüldüğünde, eğitim kurumlarındaki bu anlam ve ruh boşluğunun görmezden gelinmesi ve yeterince inceleme ve araştırma yapılmaması eğitimin özünün ıskalanmasına sebep olmuştur. 20. Yüzyılın başlarında Bobbit'in Taylor'un işletme alanına ilişkin görüşlerini eğitim yönetimine devşirmeye çalışmasıyla başlayan eğitim yönetiminde kuramsallaşma çabaları, Wilson ve Cubberley ile eğitimde verimlilik arayışı amacıyla devam etmiştir. Teori hareketi eğitim yönetimine Simon ve Griffiths öncülüğünde ampirik ve deneysel bir açıdan yaklaşmıştır. Daha sonra sırasıyla eleştirel pedagoji ve etkili okul çalışmaları ise eğitim yönetiminde kuramlaşmaya katkı sağlamışlardır (Özdemir, 2018).

Fakat tüm bu çalışmaların eğitim yönetimine katkısı olmasıyla birlikte okulları bir makine olarak görüp, sorunları beş duyu organıyla algılayıp çözmeye çalıştıkları için tam anlamıyla sonuca ulaşamayıp bir takım eksiklikler yaşamışlardır. Eğitim ve işletme yönetiminin birçok ortak noktası olmakla birlikte okullar ve eğitim yönetiminin özü insandır, insan ruhudur.

Tekilleşme çağının eşiğinde olduğumuz şu günlerde, hayatımızdaki hemen her alanda makine ve robotların kullanımı giderek yaygınlaşacaktır. Tekillik çağı, özellikle yapay zeka olmak üzere teknoloji ve bilişim alanındaki değişikliklerle, makinelerin ve robotların insanoğlundan daha zeki olacağı dönemdir (Kurzweil, 2016). Tekillik, biyolojik varlığımızın teknoloji ile kaynaşp bütünleşeceği dönemdir. Bu dönemde insani olan ama biyolojik köklerimizi aşan bir dünya kurulacaktır ve insan ile makine ya da fiziksel olan ile sanal gerçeklik arasında bir birliktelik olacaktır (O'connell, 2018). Makine ve robotların insandan daha üstün zeka yapıları ve becerileri olacaktır fakat bir ruhları ve maneviyatları asla olmayacaktır. Modern çağlarda okullarda öğretme, ödev verme, değerlendirme yapma vb. gibi eğitim işlerini robotlar yapsa bile eğitimin özü olan insan ruhuna ve kalbine dokunma, bireyin elinden tutma, ruhunun yükselmesine rehberlik etme bağlamında okullarda ve öğretmenlerde manevi kapasiteye ihtiyaç olacaktır. Tekillik çağında insanoğlunun kendi yarattığı kendinden daha zeki ve daha az hata yapan robotlara karşı üstünlüğünü, insan ruhu ve maneviyatının gücü sayesinde koruyabilir. Bu bağlamda eğitim yönetimi ve okullar, robotik çağın doğuracağı boşluklara ve ihtiyaçlara şimdiden hazırlanıp okulların, liderlerin ve öğretmenlerin maneviyat ve moral düzeylerinin yükseltilmesine yönelik çalışmalarının yapılıp, örgütsel maneviyatın yönetilmesi konusunda parametreler oluşturulması konusunda insanın özüne ilişkin çalışmalar ve bunların örgütsel değişkenlere olan etkisinin incelenmesi büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel maneviyatın eğitimdeki rolü bu derece önemli iken, bireyin eğitim serüvenindeki en önemli basamaklardan biri olan ilkokullarda hem okulun hem de bireylerin maneviyat durumları ve bunun araştırılması önemli bir sorunu teşkil etmektedir. İnsanoğlunun gelişim süreci, fiziksel, zihinsel, sosyal ve ahlak gelişim boyutlarının birbirleriyle etkileşim içinde

olduğu karmaşık ve duyarlı bir yapıya sahiptir. Bu gelişim süreci genetik yönden ve çevresel etmenler yönünde devamlı bir baskı ve denetim altındadır. Bireyin kişiliği bu iki yönünün etkileşimi sayesinde şekillenir. Çocuğun potansiyelinin ve hazır bulunuşluluğunda genetik etkiliyken, bu potansiyelin şekillenip kullanılması çevresel etkenlere bağlıdır. Özellikle kişilik gelişiminin büyük ölçüde biçimlendiği çocukluk yıllarında okulun ve öğretmenin çocukların ruhsal, manevi ve sosyal açıdan gelişimleri konusunda bilgi ve söz sahibi olmaları kaçınılmazdır. Çocuklar büyüyüp hayata atıldıklarında iş ve aile hayatlarında mutluluk ve verimliliklerini şekillendirecek olan özelliklede çocukluk döneminde oluşacak sağlam bir kişilik, dengeli bir ruhsal yaşam ve etik ve adalet duygusuyla beslenmiş coşkulu ve tutkulu bir içsel anlam gelişimidir. Bu bağlamda düşünüldüğünde, bireylere bu değerleri ve melekelerin kazandırma noktasında hayati derecede öneme sahip olan ilkokulların bu misyona ne derecede sahip olup olmadıklarının tespiti bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Milliman, Mitroff ve Denton, (1999) örgütsel maneviyatın, iş hayatında kabul edilen ortak değerlerin oluşturduğu kültür; çalışanın hem özel hayatında hem de iş hayatında hedeflerine ulaşma, iş hayatındaki arkadaşları ve diğer paydaşlarla güvene dayalı güçlü bağlar oluşturma ve kendi inançları ile örgütün değerleri arasında uyum sağlamaya yönelik geliştirdiği tutum ve çabalar bütünü olduğunu söyler. Bu bağlamda, örgütlerin ve bireylerin maneviyat (moral) düzeyleri, örgütlerdeki ilişkilerle ve ilişki ağlarıyla yakından ilgilidir. Eğitim örgütlerindeki tüm bireyler, içinde bulundukları çevrede sosyal ilişkiler ve etkileşimler ağlarına dâhildirler. Günümüz örgütlerinde bireyler arası etkileşim ve ilişkiler giderek çeşitlenmeye ve karmaşılaşmaya başlamıştır. Bireyler arasındaki bu ilişkilerin anlaşılmasına ve örgütlere olan etkisine yönelik araştırmalar da giderek artmaktadır (Öztaş & Acar, 2004). Tüm bu değerlendirmeler bağlamında çalışma hayatında insanın anlam ve uygulamalarının asıl kaynağı olan ve son derece gizli ve karmaşık halde bulunan insanın özünün sadece sıradan nicel analizlerle açığa çıkarılamayacağı görülmektedir. Özellikle öğretmenlerin mesleki gelişim süreçlerini konu alan araştırmalarda öğretmen ağları ve işbirliği ilişkilerini sosyal ağ analizi ile inceleyen çalışmaların sayısı artmaktadır ve söz konusu araştırmalara göre

öğretmenler arasındaki informal sosyal ağlar öğretmen uygulamalarındaki davranışları (değişime yönelik tutum, yeni öğretim uygulamalarının kullanımı, bilgi paylaşımı, yeni fikir ve uygulamalara açıklık vb.) şekillendirmektedir. Sosyal ağlardaki ilişki örüntülerini açıklamak için sosyal ağ analizi etkili bir yöntemdir (Baker-Doyle & Yoon, 2018). Okullarda sosyal ağların analizi öğretmen davranışına yönelik eğitim araştırma ve politikalarına önemli bilgiler sunabilecek büyük bir kapasiteye sahiptir. Elgendy ve Elragal'a (2014) göre okulların sosyal ağ analizi ile incelenmesi önemli parametreler taşımaktadır. Bu bağlamda okullardaki özellikle insan kişiliğinin büyük bir kısmının olduğu yılları içeren ilkokullarda örgütsel maneviyat düzeylerinin sosyal ağ analizi aracılığıyla ile incelenmesi okullardaki etkililik ve örgütsel yaşam bağlamında son derece önemlidir.

90'lı yıllarda davranış bilimleri alanında kullanılmaya başlamasıyla sosyal ağ analizi eğitim bilimleri alanında da ilgi görmeye başlamıştır Örgütlerdeki sosyal ağ analizi, bireyleri ve onları birbirine bağlayan ve bölen ilişkilerin yanı sıra bu tür ilişkilerin kalıpları ve görünümleridir (Elgendy & Elragal, 2014; Freeman, 2004). Bu ilişkiler ve etkileşimler kolayca tanımlanamaz ve resmi organizasyon şemaları bu ilişkileri açıklamaktan çok uzaktır. Bu nedenle, sosyal ağ analizi bir örgütün bireylerinin gerçek ilişkilerini ve çalışmalarını tanımlayabilen bir örgüt röntgenidir (Serrat, 2017). Bir ağdaki düğümler arasındaki ilişkilere bağ denir (Borgatti, Everett, & Johnson, 2013). Bağlar aynı bölüm veya çalışma ekibinde olmak gibi benzerlikler; duygusal veya algısal ilişkiler gibi sosyal ilişkiler ve etkileşimleri, normlar, tutumlar ve bilgi alışverişi gibi akışlar gibi türlere ayrılabilir (Borgatti & Li, 2009).

Okulların doğası düşünüldüğünde bireysel özelliklerin yanında belki daha da fazla okuldaki kolektif yapı, grupların yapısı ve önemi, karşılıklı bağımlılıklar ve ilişkiler oldukça yüksek değerlerde potansiyeller taşımaktadır. Bu bağlamda sosyal ağ yaklaşımı eğitim örgütlerindeki ilişkileri ve örgüt yapısını anlamaya yönelik bir bakış açısı geliştirmesi ve eğitim örgütlerindeki dinamiklere çözümleme imkanı sağlaması bağlamından eğitim araştırmaları açısından oldukça önemlidir (Carolan, 2014). Eğitimciler arasındaki sosyal ilişkilerin okul gelişimini nasıl desteklediğini anlamak ve bu ilişkilerin potansiyel gücünü

yönlendirip arttırmaya yönelik yollar keşfetmek için eğitim araştırmacıları genellikle sosyal sermaye teorisinin kapısını çalmaktadır. Sosyal sermaye teorisi, sosyal ağlar içinde gömülü ilişkilere göndermede bulunmakta ve bu gömülü ilişkilerin bireyler ve örgütler bağlamında amaçlara ulaşmayı nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır (Moolenaar & Sleegers, 2018).

Öğretmenlerin liderlik becerilerini ortaya çıkarmalarında, meslektaşlarıyla kurdukları ilişkilerin ve okuldaki örgütsel yapının önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Er, 2017). Sosyal ağ teorisi ve yöntemleri tavsiye ve bilgi gelişiminin temel bileşenlerini, akışının nasıl olduğunu incelemek için kullanışlı kavramsal ve metodolojik araçlar sunar. Ayrıca sosyal ağ analizi örgütsel tavsiye ağlarında sadece resmi belgelere bağlı kalmaktansa formal lider rolündeki aktörlerin okulun öğretimsel liderliğindeki etkisini incelemesini mümkün kılar. Ek olarak ağ analizleri okullardaki informal liderlerin tespit edilmesine olanak sağlar (Spillane, Kim & Frank, 2018).

Örgütsel bilim insanların uzun süredir kabul ettiği gibi örgütsel liderlik ve yönetimini anlama çabalarının örgütün formal ve informal yönlerini dikkate alıp birleştirilmesi gereklidir. Sosyal ağ analizi örgütsel tavsiye ağlarında sadece resmi belgelere bağlı kalmaktansa formel lider rolündeki okul müdürlerinin öğretimsel liderlikteki etkisinin incelenmesine ve okullardaki doğal liderlerin tespit edilmesine olanak sağlar. Böylece sosyal ağ analizi formel liderlerin informal liderlikteki rolünün incelenip okulların formal ve informal yönlerinin ilişkisini incelemeye yardımcı olur (Baker-Doyle & Yoon, 2018). İşletme alanında sosyal ağ araştırmalarının yaygınlaşmasıyla birlikte yapılan çalışmalar göstermiştir ki, bir örgütteki informal ilişkiler (doğal ve gerçek etkileşim ve ilişkiler) formal ilişkilerden (resmi örgütlenme) çok daha farklı ve etkili olabiliyor (Cross & Parker, 2004'ten aktaran Genç, 2017).

Literatüre bakıldığında, sosyal ağ analizi yaklaşımıyla eğitim bilimleri alanında yapılan sınırlı sayıdaki araştırmalar sosyal ağların çıktıları üzerine eğilmişlerdir. Bu çalışmalarda okul yöneticileri, öğretmenler ve öğrenciler arasındaki ilişkilerin değişime yönelik

tutumlarına, müdüre karşı güven düzeyine veya yenilikçi iklime yönelik incelemeler yapılmıştır. Ancak eğitim örgütlerindeki sosyal ağ yapılarının nasıl olduğuna, bu sosyal ağlardaki karşılıklılık ve yoğunluk niteliklerinin ne düzeyde olduğuna, çalışanların gerçek dünyaları olan ruhsal süreçlerinin bu ağlarla nasıl bir ilişkide olduklarına ve okul müdürlerinin bu karşılıklı ilişkilerde konumlarının nasıl ve etkilerinin neler olduğuna yönelik çalışmalar bulunmamaktadır. Bu bağlamda okuldaki sosyal ağların okulların maneviyat düzeyleri ile nasıl bir ilişki içinde olduğunun ve okullardaki liderliğin bu ilişki üzerinde ne tür bir rolü olduğunun ortaya konması eğitimsel politika geliştirme ve yönetsel uygulamalar açısından son derece önemlidir. Örgütlerin ağ yapılarının temel taşı bireylerdir. Bireylerin bütün yaşam uygulamalarına ve ilişkilerine etki eden, sahip oldukları örgütsel maneviyat düzeylerinin tespit edilip, bu değişkenin okulların sosyal ağlarıyla nasıl bir ilişki içinde olduğunun belirlenmesi örgütün sağlığı ve etkililiğine dair önemli parametreler sağlayacaktır. Sosyal ağ analizi ile mesleki uzmanlık ve arkadaşlık bağları bağlamında okulların merkezi konumunda bulunan doğal liderlerin tespit edilmesi ve bu liderlerin hangi özelliklerinin bu konumlarına etki ettiğinin tespit edilmesi okullarda ve örgütlerde liderlik yaklaşımlarına yol gösterecektir. Bu yolla hem okulların formal liderlerinin sosyal ağlardaki konumlarına neden olan özelliklerinin değerlendirilip geliştirilmesi hem de öğretmenlerin öğretmen liderliği bağlamında desteklenip güçlendirilmesi adına önemli veriler sağlanacaktır.

Geçmiş sanayi kuşağı çocukları bir bir hem örgüt yaşamından hemde hayattan silinip yerlerini Y ve Z kuşaklarına bırakmaktadır. Özgürlüğüne düşkün, insan ruhuna değer veren, yaratıcı, sorgulayıcı ve teknolojik bireyler olan bu kuşak çalışanlarının bulunduğu okullarda örgütsel maneviyat düzeylerinin okulların sosyal ağ nitelikleriyle nasıl bir ilişkide olduğu ve okuldaki doğal liderlerin bu ilişkide nasıl bir rol oynadığı incelenmeye değer önemli bir konudur. Diğer bir ifade ile okullardaki etkili doğal liderlerin okulların sosyal ağ niteliklerine etkide bulunduğu, bu sosyal ağ niteliklerinin de örgütsel maneviyat düzeyi ile ilişkili olduğu hipotezinin incelenmesi günümüz okullarını anlayabilmek için önemli veriler sağlayacaktır. Bu çalışmada okul yöneticisi ve öğretmenlerin algılarına göre tek modlu sosyal ağları ile bu

ağların oluşmasında etkili olduğu düşünülen örgütsel moral düzeyleri ile okulların doğal liderlerinin özellikleri birlikte incelenmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı okullardaki doğal liderlerin sosyal ağlar aracılığıyla okulların örgütsel maneviyatına katkısının ne düzeyde olduğunun tespit edilmesidir. Başka bir anlatımla okullardaki örgütsel maneviyatın oluşmasında sosyal ağlardaki doğal liderlerin rolünün ne olduğunun ortaya konmasıdır. Bu araştırmanın alt amacı ise sosyal ağ özellikleri açısından iyi derecelere sahip ve örgütsel maneviyat düzeyleri yüksek olan ilkokullardaki güçlü doğal lider konumunda bulunan aktörlerin niteliklerinin tespit edilmesidir.

Araştırma kapsamında ilk olarak örgüt üyelerinin örgütsel maneviyat düzeylerinin incelenerek bu sonuçların okulların örgütsel ağ yapılarıyla ilişkisi incelenip, daha sonra okulların sosyal ağlarında merkezi konumda bulunan doğal liderlerin özellikleri tespit edilmiştir.

Yukarda belirtilen amaçlar doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1) İlkokullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel maneviyat algıları ne düzeydedir ve bu örgütsel maneviyat düzeyleri,
 - a) cinsiyet,
 - b) görev yapılan okulun konumu,
 - c) yaş,
 - d) branş,
 - e) okuldaki hizmet süresi,
 - f) medeni durum değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
- 2) Okul düzeyinde sosyal ağ değişkenleri ile örgütsel maneviyat düzeyi arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?

- 3) İlkokulların sosyal ağlarının, gündelik etkileşim (arkadaşlık) ve tavsiye (uzmanlık) ilişkileri bağlamında özellikler nelerdir?
- 4) Okulların sosyal ağ yapılarına göre, okulların doğal liderleri hangi aktörlerdir?
- 5) İlkokulların tek modlu sosyal ağlarında merkezi konumda bulunan aktörlerin (doğal liderlerin) profil özellikleri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Heidegger'e göre çağımız insanının teknik bir dünyada yurtsuz olarak yaşamaktadır. Çünkü insan doğal yaşamdan ve onun sağladığı sıcak ana kucağından kopmuştur. Bugün toprağa değil teknik bir zemine bakmakta olan insan dünya ile gerçek bağını yitirdiği için yalnız ve güçsüz düşmüştür. Bu saptama insanın düşünce ve duygu düzleminde varoluşsal gerçekliğe yabancılaştığına işaret etmektedir. Yaşamın amacı olması gereken insan toplum içinde kaybolmuştur. Çünkü toplum insanı yaşamın bir aracı haline getirmiş ve onu tüketim makinesinin bir dişlisi olarak ödüllendirmiştir. Gazali'ye göre bu toplumsal hastalıkların tedavisi için “kalbi, kalbin hakikat ve vasıflarını bilmek” gerekmektedir (Çelikel, 2006). Öyleyse kendisinin ve varlığının anlamını yitiren insanın yapması gereken ilk iş varoluşuna yeniden anlam ve maneviyat kazandırmaktır (Başbuğ, 2012).

Bireyin yaşamındaki anlamsızlık ve maneviyatsızlık yabancılaşmaya yol açar. Freud yabancılaşma olgusunu bireyin yaşadığı yetersizlik duygusu nedeniyle kendi kişiliğini yok etme tutumu olarak tanımlamakta ve bu durumun önemli bir sorun olduğuna dikkat çekmektedir. Yabancılaşan kişi üreticilik ve yaratıcılık güçlerini kaybeder; mutsuz, yalnız ve çaresizdir, yaşamla ve insanlarla sağlıklı ve gerçek bir ilişki kuramaz (Başbuğ, 2012). Hayatın anlamını ve ruhun maneviyatını yitirmiş bir birey zihnini ve bedenini sinsi bir negatif enerjiye kaptırmış olur. Stres, endişe, pişmanlık, duygusal çatışmalar, anlamsızlık bu negatif enerjinin ürünüdür (Clements, 2014). Bu durumun okul yapılarında görev yapan, okul yöneticileri, öğretmenler ve diğer çalışanlarda görülmesi okulların ürünü olan öğrenci

çıkıtısına nasıl yansıdığının ortaya konması, bunlara çözüm yolları açısından önemlidir. Hayatın anlamını yakalamış, tutkulu, mutlu etrafına pozitif enerji yayan bireylerin beyinleri sürekli bir iyi ve olumlu olma halinde üretken ve verimlidirler. Coşkulu, mutlu üretken ve verimli bireylerin bu halleri iş hayatlarına da yansımaları kaçınılmazdır. Bu bağlamda düşünüldüğünde maneviyatı yüksek, tutkulu, dengeli bireyler örgütsel yaşamda, sağlıklı ve verimli ilişkiler kurma, okul iklimine olumlu katkı sağlama, meslektaşlarına yardım etme ve güven verme açısından son derece önemlidir. Bu anlamda okullar ve örgütler maneviyatı yüksek bireylere ihtiyaç duyarlar.

21. yüzyılın baş döndürücü değişim ve gelişim dünyasını yaşadığımız şu günlerde batı toplumlarında ve akademik camiada maneviyata yönelik bilimsel bir merak ve özel bir ilgi görülmektedir. Gözlenen bu ilgi; dinî düşünce ve cemaatlerin dışında sivil toplum örgütlerini, sosyal ağları, yazılı ve görsel reklamları, çeşitli sektörleri ve piyasaları, ekonomiyi ve bu bağlamda toplumun bütün kesimlerini etkilemektedir (McGhee & Grant, 2008). Son yıllarda bireylerin rutin, tekdüze ve mekanikleşen dünyada metafizik ve spirüel konulara ilgilerinin artırılması ve bir arayış içine girmeleriyle birlikte hem akademik kesimlerde, hem de iş dünyasında “örgütsel maneviyat” kavramı bağlamında bilimsel çalışmalara ve araştırmalara ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Artık maneviyat kavramı bireyin iç dünyasına sıkışmış bireyi ilgilendiren bir kavram olmaktan çıkıp, çalışanların motivasyonunu ve performansını, iş tatmini, mutluluğunu, bağlılığını doğrudan etkilediği için örgütsel yaşamın ve yönetsel konuların ilgi alanına girmiştir (Açıkel & Sunar, 2013’ten aktaran Seyyar & Evkaya, 2015).

İnsanlar sürekli göstergelere odaklanırlar ve bunları sorunun kaynağı zannettikleri için sebep-sonuç ilişkisini yanlış kurarlar. Arabalardaki yakıt göstergesinin ibresi boşu göstermeye başladığında araba hız kaybeder ve durur. O ibrenin boşu göstermesine engel olmak için yapabilecek birçok şey vardır. Depoyu suyla doldurabilirsiniz ya da gösterge camını kırıp göstergeyi düzeltebilirsiniz ama sorun devam eder. Çünkü sorun yakıtın bitmesidir, ibre sadece bir göstergedir. Olay ve olguların sebepleri doğru tespit edilmez

sadece göstergeler düzeltilmeye çalışılırsa, ne yaparsan yap yine de sorun devam eder. Yani araba hız kaybetmeye devam eder ve sonunda durmaya mahkum olur (Clements, 2014). Bu bağlamda eğitim bilimleri literatürü incelendiğinde genellikle örgütlerin sorunlarına, sonuçlarına ve bunların arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik çalışmalara odaklanıldığı, fakat tüm bu örgütsel sorunların kaynağının insanın özünü, maneviyatını, anlamını kaybetmesi olduğunun gözden kaçırıldığı görülmektedir. Bir başka deyişle Clements'in dediği gibi göstergelere odaklanıp, asıl sorun görmezden gelinmiştir. Literatürde çalışılan mobbing, sinizm, tükenmişlik, verimsizlik, adaletsizlik, iletişim, muhalefet, destek, doyum vb. konular örgütlerdeki göstergelerdir. Bu göstergelerin asıl kaynağı insan ve iç dünyasındaki hayata yüklediği anlam ve manadır. Bu çalışmanın önemi örgütsel konu ve sorunların asıl kaynağı olan insanın ve iç dünyasının incelenmesi ve bunun örgütlerdeki ilişkilere ve okulların sosyal ağ yapılarına etkisinin saptanmasıdır. İncelenen sosyal ağlarda merkezi konumda bulunan aktörlerin özelliklerinin tespiti, sahada yaşanan, gerçek ve reel liderlik özelliklerinin tespiti bağlamında liderlik ve yönetim anlayışı ve araştırmalarına yeni bir bakış açısı getirecektir. Türk kültür ve manevi atmosferindeki potansiyel liderlik özelliklerinin tespiti noktasında, bu çalışmadan elde edilecek veriler evrensel liderlik anlayışı ile bütünleştirilerek ulusal manada daha reel ve işlevsel bir liderlik ve yönetim perspektifine yardımcı olması açısından değerli veriler sağlayacaktır.

Türkiye’de örgütsel maneviyata yönelik yapılan akademik çalışmalar incelendiğinde (Akgemici vd., 2018; Avcı, 2019; Başer & Ehtiyar, 2019; Berzah & Çakır, 2015; Çakıroğlu & Altınöz, 2018; Çakıroğlu, Aydoğan, Altınöz, & Işıksan, 2018; Sadykova & Tutar, 2014; Seyyar, 2009) örgütsel maneviyatın örgütün dinamiklerine, işleyişine ve örgütsel yapıya etkisine yönelik pek çalışma olmaması, yapılan sınırlı sayıdaki çalışmanın işletme alanında ve sınırlı konulara yönelik yapılması, bu kavrama yönelik eğitim alanda ciddi bir boşluğun olduğunu göstermiş bu bağlamda bu konuda alanda yeterli veri ve çalışmanın bulunmaması bu çalışmayı gerekli ve özgün kılmıştır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya katılan örneklemin evreni temsil ettiği ve araştırmaya katılan bireylerin ölçekleri içtenlikle cevaplandırdıkları düşünölmektedir. Belirlenen araştırma yöntemi, okulların örgötsel moral değerlerini ve sosyal ağ yapılarını tespit edecek nitelikte olduğu varsayılmaktadır. Araştırma için seçilen veri toplama yöntemleri, araştırmanın amacı ile örtöştüğü varsayılmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

- 1) Bu alışma 2019–2020 eğitim–öğretim yılları arasında Erzurum ili merkez ilçelerindeki (Yakutiye, Palandöken, Aziziye) devlet okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerden elde edilen verilerle sınırlandırılmıştır.
- 2) Araştırma kapsamında okulların sosyal ağları okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki sosyal ağlar ile sınırlandırılmıştır.
- 3) Araştırma kapsamındaki okulların sosyal ağları; mesleki ağlar ve arkadaşlık ağları ile sınırlandırılmıştır.
- 4) Bu araştırmada elde edilen veriler ilkokullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerden elde edilen verilerle sınırlıdır.
- 5) Araştırmada nitelikleri araştırılan doğal liderler okul müdürÜ olamaları ile sınırlandırılmıştır.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmaya ilişkin temel kavramların açıklanmasına ve bu kavramlarla ilgili araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

2.1. Maneviyat (Moral) Kavramını Anlamak

Maneviyat kavramı, çok eski zamanlardan beri tartışmalı bir meseledir ve insanın işyeri ile paylaştığı ilişki, çalışanlarda temel değer, ahlak, etik, saygı ve sosyal adalet geliştirmeyi amaçlayan çok boyutlu bir fenomendir. Maneviyat, bireyi ve tüm insanlığı birleştirir ve bireyin ebedi uyumuna, benlikle, sosyal ve doğal çevrede uyum ve aşkınlık olduğuna inanır (Saini, 2017). İnsanoğlunun doğası gereği yaşamları, algıları, ihtiyaçları, beklentileri ve davranış biçimleri birbirine benzemez ve farklılık gösterir. Bu farklılığın bireylerin içsel ve

manevi dünyalarında da yaşanması kaçınılmazdır. Herkesin kendi yaşam tarzı ve dünya görüşüne göre bir manevi dünyası ve inancı vardır (Seyyar, 2009). Bu bağlamda düşünüldüğünde sabit bir maneviyat tanımının yapılması ve maneviyatın belli ritüellere göre yaşanması olanaksızdır. Konuyla ilgili alan yazındaki araştırmalara bakıldığında maneviyat tanımlarının farklılaştığı görülmektedir. Zinnbauer, Pargament ve Scott, (1999) ile Chakraborty ve Chakraborty (2004) gibi bazı araştırmacılar maneviyatı (spirituality) bir yüce varlığa inanç bağlamında tanrıya yakınlık ve dış dünya ile karşılıklı bağlı olma duygusu şeklinde dini yönden tanımlamaya çalışırken, Ashmos ve Duchon (2000) gibi bazı araştırmacılar ise maneviyatı kişinin kendi iç dünyasının yansıması olarak hayattaki anlam mutluluk tutku ve coşkulu bir sosyal yaşantı bağlamında ele almışlardır.

Maneviyat terimi Latince, spiritus veya spiritualis kelimesinden gelir; bu, nefes anlamına gelir. Spiritus fiziksel organizmalara hayat vermek için canlandırıcı ve temel bir ilke olarak tanımlanır (Karakaş, 2010). Bu, ruhun insanda yaşayan hayati bir güç olduğu anlamına gelir (Garcia-Zamor, 2003). Maneviyat kavramı bireylerin kendi içsel değer yargılarına yatırım yapmasını ve güçlendirmesini içeren ve yaşamı daha anlamlı hale getiren inançlar ve uygulamalardır (Akgemici vd., 2018). Toplum bağlamında gerçekleşen anlamlı işlerle beslenen bir iç yaşamdır maneviyat (Ashmos & Duchon, 2000). Türk Dil Kurumu ise maneviyatı, maddi olmayan, manevi şeyler ve moral olarak tanımlamaktadır (TDK, 2019). Bu bağlamda maneviyatı insanın özünü kabul eden ve insanların gerçek benliklerini ifade etmelerine izin veren insan merkezli bir kültür, akıl, beden ve ruhu dikkate alan, tutkulu, anlamlı ve mutlu bir yol ve yaşam tarzı olarak ifade edebilmek mümkündür. Maneviyat, bireyin inanç ve uygulamaları arasındaki ilişkiden doğan yaşam tarzıdır.

Maneviyat kavramı dini geleneklerin ötesine geçerek profesyonel ve örgütsel ortamlarda kullanılmıştır (Burack, 1999). Çetinkaya, Altundağ ve Azak'a (2007) göre maneviyat, bireyin içsel tecrübesine dayanan bir farkındalık, bir ilham kaynağı, bireysel bir aşkınlıktır. Maneviyat bireyin dış dünyadaki tüm insan ve canlılarla olan iletişimi ile evrenle bütünleşme

duygusu ve hayatta edinilen tecrübelerle kazanılan hayatın derin manasını anlama ve içselleştirmeye ilişkin bir duruş şekli olarak yorumlamaktadır (Sadykova & Tutar, 2018).

Maneviyat organize dini uygulamalarla ilgili değildir. Maneviyat, geniş ve çok yönlü bir kavramı temsil eder (Singh & Mishra, 2016). Maneviyat dinsel anlamın ötesinde umut ve dilekler, düşünce kalıpları, duygular ve davranışlar ile aşk gibi çok boyutlu bir konsept, insanların düşüncelerini etkileyen ve davranışlarına yön veren öz, içsel değerler, inanç, ilgi ve duygular bütünü olarak kişisel doyum ve ruhsal gelişim faktörü olarak görülmelidir (Garcia-Zamor, 2003; Graber & Johnson, 2001; Koenig, George, & Titus, 2004; Moore & Casper, 2006).

Maneviyatı kariyerlerine entegre eden bireyler iş tatminlerini arttıırırlar ve iş yerlerinden ayrıldıklarında yorgunluktan dolayı onlardan kaçmak yerine diğer insanlara yardım etme eğilimindedirler (Shahabinasab, Nooriyantolzalı, Hekmatein, & Bahmany, 2016). Değere dayalı maneviyat çerçevesi, iyiliği ve üretkenliği içerir, itiraf, hümanizm, dürüstlük, adalet, karşılıklılık, alıcılık, saygı, sorumluluk ve güven muhteva eder (Bekker, 2013).

2.1.1. Aşknlık ve Maneviyat

Aşknlık, Jean Paul Sartre'nın "Varlık ve Hiçlik" adlı eserinde tartışılan ve fikirlerinin temel kavramlarından biri olan önemli bir tanımdır. Sartre'a göre, sopa ve taş, her ne ise odur ancak insan, hiçbir zaman bir taş ya da sopa gibi basit ve bilinçsiz bir varlık olamaz. Bilinçli ve şuurlu bir varlık olarak insan, ne olması gerektiğine kendisi karar verir ve bu sayede anlam kazanır (Sartre, 2005). Sartre inanmış ve inanmamış varoluşçuları aynı noktada birleştiren özelliğinin, varoluşun özden önceliği anlayışı olduğunu vurgulamıştır. Bunu şöyle açıklar: "Bu iki kolu birleştiren ortak yan her ikisinin de şu düşünceyi benimsemiş olmasıdır.

Aşknlık kavramı birçok uzman tarafından maneviyatın ayrılmaz bir parçası ve açıklayıcısı olarak görülmektedir ve maneviyatın tanımlanması zor olan aşkın bir bireysel durum olduğunu belirtmektedirler (Whitaker & Westerman, 2014). Aşknlık, araçlara

odaklanmaktan ziyade sonuç olarak, kendine, diğer kişilere, genel olarak insana, başka türlere, doğaya, insan davranışlarına ve ilişkilerine kadar insan bilincinin en yüksek, en kapsayıcı ve bütünsel seviyelerini ifade eder (Wong, 2016).

Maslow'a göre, kendini aşma, bireye kendi kişisel kaygılarını aşmakta ve daha yüksek bir perspektiften gördükleri “en yoğun deneyimler” dediği şeyi getiriyor. Bu deneyimler genellikle neşe, barış ve gelişmiş bir farkındalık duygusu gibi güçlü olumlu duygulardır. Kendini aşan bir kişi, aynı zamanda sürekli olarak bir huzur hali hisseder ve daha yüksek bir bakış açısı sağlar (Messerly, 2017). Uzun yıllar boyunca, kendini aşma Maslow'unda kafasını kurcalamıştır. Maslow'a göre, aşkınlık en yüksek insani ihtiyaç seviyesini ve kendisiyle, genel olarak insanoğluya, doğayla ve kozmosuyla ilgili bütüncül yüksek bilinç düzeylerini temsil eder (Wong, 2016). Maslow aşkınlığı ünlü hiyerarşiler sıralamasında en iler derecedeki ihtiyaç olarak görmüştür (Çakıroğlu & Altınöz, 2018). Aşkınlık bağlamında maneviyat Maslow'un hiyerarşisinin en üstünde yer almaktadır.

Maslow'a göre bireysel aşkınlık için gereksinim duyulan meta-ihtiyaç listesi şunlardan oluşur; bütünlük, birlik, mükemmellik (denge ve uyum), tamamlama (bitirebilme), adalet, zenginlik (karmaşıklık), sadelik (öz), canlılık (kendiliğindenlik), güzellik, iyilik, teklik (bireysellik), esneklik (kolaylık), hakikat (gerçeklik), özerklik (kendi kendine yeterlilik) ve anlamlılık (Wong, 2016).

Maneviyat hayatın aşkınlık boyutunu ifade eder ve insanların hayata daha farklı bir gözle bakabilmelerini sağlamak için zaman ve mekân olgularının dışına çıkabilme olasılığı sunar (Freeman, 1998; Piedmont, 2001). Viktor Frankl'a göre aşkınlık, maneviyatımıza dayanır ve maneviyat, bizi diğer tüm türlerden ayıran insanlığın bir parçasıdır. Aşkınlığa ulaşan bir kişi yaşamsal anlamda nihai hedefe ulaşmış ve tatmin edici bir sonuca varmıştır (Wong, 2016).

2.1.2. Maneviyat Ve Din

Maneviyat ve din kavramları birbiriyle çok karıştırılan fakat birbirinden farklı kavramlardır (Dent, Higgins & Wharff, 2005; Garcia-Zamor, 2003; Harrington, Preziosi & Gooden, 2001). Din ve maneviyat birbirinden ayrı algılanması gereken iki kavramdır. Maneviyat, kişisel değerleri biçimlendirmek için bir araya getirilen hoşgörü, sabır, ara bağlantı hissi, aklın amacı ve örgütün normlarına kabul edilebilirliği temasına odaklanırken, din, belirli bir inanç sistemi ile işaretlenmiştir (Afsar & Rehman, 2015). Maneviyat din teriminden farklı olarak yalnızca ilahi bir varlıkla kişisel bir ilişki geliştirme ile ilgili değildir. Bireylerin aşkınlık deneyimini teşvik eden kültürel yaşamda kanıtlanmış bir değerler çerçevesi ihtiva eder (Giacalone & Jurkiewicz, 2003).

Din bir inanç sistemidir ve dualar, ritüeller, törenler ve resmi uygulamalar ile ilgilidir. Öte yandan, maneviyat insan ruhunun nitelikleri ile ilgilidir. Din ve maneviyat kavramlarını birbirine karıştırılmamalıdır (Ashmos & Duchon, 2000). Maneviyat, sevgi, sabır gibi olumlu psikolojik kavramları içeririrken şefkat, hoşgörü, bağışlama, memnuniyet, kişisel sorumluluk, duygusal denge ve çevre ile uyumluluk ile ilişkilendirirler (Fry, 2003). Maneviyat yapısal olarak dini mezheplerin ötesindedir; kapsayıcıdır ve her türlü inancı, din ve düşünceyi içerir ve kabul eder. Proselitik olmayan maneviyatı yüksek her tür insan, evrenseldir ve zamansızdır, yaşamdaki amaçlarını iyi bilir, anlam ve coşku yüklüdür. Aynı zamanda bu insan korkularından arınmış, her şeyin içindeki derinliği ve kutsallığı yakalamış, iç huzur ve sakinliğe ulaşmış, sonsuz bir kaynak, güç ve bağlılığa sahip olmuş ve nihai özün anlamını yakalamıştır. Tecchio, Cuna ve Santos (2016) din ile maneviyatı ayıran farkları şöyle tabloştırmışlardır.

Tablo 1

Maneviyat Ve Din Arasındaki Farklar

Maneviyat	Din	Araştırmacılar
İçsel bir arzu ve topluluk duygusu.	Organize inanç sistemi.	Duchon, Plowman (2005) Ashmos, Duchon (2000)
Örgütlerde uygun tartışma ortamı.	Organizasyonlarda tartışmasız inanç.	Mitroff, Denton (1999)
Herhangi bir dine bağlı değil.	Açık maneviyatı beslemek ve anlamak için bir araç olarak dine hizmet edebilir.	Kale (2004)
İnanç ve değerleri temsil eden daha geniş kavram.	Davranışı ifade eden daha kısıtlı konsept. Dikte prensipleri, dogmalar ve doktrinler vardır.	Fry (2003)
İnsan ruhunun nitelikleri ile ilgilidir.	İnanç sistemi, ritüel dualar, törenler, törenler ve resmi uygulamalar.	Fry, Slocum Jr., (2008) Ashmos, Duchon (2000)
Üyelik veya mezhepsel fikirler.	Diğerlerinin yanı sıra kiliseye katılım, namaz miktarı, kiliseye katılım ve ilgili faaliyetlerin ölçütleri ile tanımlanır.	Giacalone, Jurkiewicz (2003)
Paroşial ve münhasır.	Mezhep dışı ve uluslararası.	Süleyman (2003)

Kaynak: Tecchio, E. L., Cuna, C., & Santos, F. B. (2016). Spirituality in organizations?. *Ejbo*, 9(2), 17-21.

2.2. Örgütsel Moral (Maneviyat)

Küresel dünyada giderek karmaşık bir hal alan iş ve çalışma dünyasında, örgütsel maneviyat kavramı her zamankinden çok daha önemli hale gelmiştir. İşletme ve yönetsel alan çalışan araştırmacılar tarafından da vurgulandığı gibi örgütler artık çalışanın refahını, mutluluğunu, doyumunu, bağlılığını ve üretkenliğini teşvik etmek için örgütsel maneviyatı yönetmenin farkına varmışlardır (Ashmos & Duchon, 2000; Mitroff & Denton, 1999; Petchsawang & McLean, 2017). Mevcut iş ortamı artan rekabetle karakterizedir (Babatunde & Adebisi, 2012). Örgütler hayatta kalabilmek için sürdürülebilir rekabet avantajlarına büyük ölçüde bağlıdır. Bu şartlar altında kuruluşların insan kaynaklarını (İK) görmeleri gerekir ve daha önce olduğundan daha da fazla, rekabet avantajı kaynakları olarak

değerlendirmelidir (Nasurdin, Nejati, & Mei, 2013). Verimlilik ve karlılık, kuruluşların performansını ve ekonomik sonuçlarını arttırabilir (Hanaysha, 2016; Sirichoti & Wall, 2013). Buna karşılık, İK'nın verimliliğini yok sayarak ve yalnızca diğer faktörlere odaklanmak, bir kuruluşun verimliliğini ve etkililiğini baltalarken, İK kaybı, kaliteyi elde tutamama ve memnuniyetsizlik gibi olası sonuçları doğurabilir (Rezghi & Mosavi, 2013). Örgütsel yönetimin en önemli görevlerinden biri çalışanlardaki potansiyel yetenekleri belirlemek ve bunları geliştirmektir (Janipoor & Gholami, 2016). Örgütlerde çalışan verimliliği kazanmanın en önemli değişkenlerinden biri organizasyonel maneviyattır. Şimdiye kadar çok az çalışma bu kavramla ilgilenmiş olsa da, maneviyat ve örgüt arasındaki ilişki, bilgi kalitesi ve örgütsel etkinlikte büyük ölçüde önemlidir (Albuquerque, Cunha, Martins, & Sa, 2014).

Kinnerski ve Skrypnik (2006) örgütsel maneviyatı tanımlarken iş hayatında tutkusunu ve enerjisini kaybetmeyen, işinde ve yaşamında anlam ve amaç bulan, işyerinde kendilerini özgürce ifade edebilen ve çalıştıkları kişilere güven ve bağlılık hisseden çalışan deneyimleri olarak tanımlamaktadırlar. Örgütlerde işyeri maneviyatı, örgütsel yaşamın her alanında barışı aramak, iş ve ilişkilerinde manevi değerleri öne çıkarmak, başkalarını dinlemek, insanlara ve çalıştığı kuruma karşı olumlu tutum beslemek, kişisel gelişim, güvenilirlik, cömertlik, öğrenme, sorumluluk, doğruyu ve anlamı arama, yüksek bir amaca ulaşma, merhamet kavramlarını geliştirme ve insanın açgözlülüğünü sınırlandırmaktır (Mitroff & Denton, 1999; Freshmann, 1999).

Örgütsel maneviyat, çalışanların kendi iç dünyaları, iş hayatı ve kişilerarası ilişkilerde derin ve özgün duygulara sahip olma, hayatı keşfetme süreci olarak tanımlanabilir (Garcia-Zamor, 2003; Sheng & Chen, 2012). Manevi bir kültürü destekleyen kuruluşlar, insanların hem zihin hem de ruh sahibi olduklarını kabul eder, çalışmalarında anlam ve amaç bulmaya çalışırlar ve diğer insanlarla bağlantı kurmayı ve bir topluluğun parçası olmayı arzu ederler. Örgütlerde maneviyat evrensel bir boyuta sahiptir. Maneviyat farklı kültürlerde, inanışlarda ortak özelliklere sahiptir. Bu özellikler ahlaki ve etik değerler, dürüstlük, iyimserlik, güven,

adalet; problem çözme, içsel motivasyon ve mükemmellik için oryantasyon gibi özelliklerdir ve bunlar örgütlerde maneviyatın özüdür (Reave, 2005).

Örgütsel maneviyat, bireysel ve sosyal kavramlarla daha yakın bir bağlantı sunar, yaşamdaki nihai amacı bulma çabalarını içerir, iş arkadaşları ve bireysel inançlar arasında tutarlılık ve uyum sağlar, organizasyondaki değerlerin yücelmesini katkı sağlar (Duchon & Plowman, 2005; Harrington, Preziosi, & Gooden, 2001; Mitroff, Denton, 1999; Pawar, 2008). Literatürde örgütsel maneviyatın, yaşantısında kendini aşma, anlam bulma, sürdürülebilirlik, anlayış, orijinallik, anlam ve varoluşsal varlık ve ilişkisine dair bütüncül ve derin bir anlayış gibi anlamlara karşılık gelmektedir (Pawar, 2008). Görüldüğü gibi, işyeri maneviyatı yalıtılmış ve mistik bir şeyle ilgili değildir, insanların iç ve dış yaşamları vardır ve içsel yaşamın beslenmesi, dışsal yaşamda daha fazla anlam ve üretkenliğe yol açmaktadır.

Günümüzde, ruhsal refah konusunda iyi planlanmış programlar geliştirmeye büyük bir ihtiyaç vardır. İşyerinde, organizasyon amaç ve hedeflerine ulaşmak için manevi yetenek ve yetkinliklerin en üst düzeye çıkarılması önemlidir (Saini, 2017). Manevi örgütler, insanların potansiyellerini geliştirmelerine ve ulaşmalarına yardımcı olmakla ilgilenir. Benzer şekilde, maneviyatla ilgilenen kuruluşların iş ve yaşam çatışmalarının yarattığı sorunları doğrudan ele alması daha olasıdır. Günümüzde şirketler, işyerinde maneviyat olmadığı için birçok engelle karşı karşıya kalmaktadır; stres, devamsızlık ve örgütsel güç ve politika sorunları gibi (Ashmos & Duchon, 2000). İşyeri maneviyatı, insanların toplum bağlamında gerçekleşen anlamlı işlerle beslenen bir iç yaşamlarının olduğunu kabul eder (Pool, 2009).

Maneviyatı yüksek örgütlerde belirgin olma eğilimi gösteren dört temel kültürel özellik; güçlü amaç duygusu, güven ve saygı, hümanist iş uygulamaları, çalışan ifadesinin tolere edilmesidir (Burack, 1999; Milliman vd., 2009). Herhangi bir organizasyonda çalışanlar işe geldiklerinde maneviyatlarını kapının dışında bırakmazlar aksine ruhsal dinamiklerini proaktif olarak korur, büyütür, biçimlendirir, sınırlandırır veya genişletirler. Son yıllarda organizasyonlardaki bireysel çalışanların maneviyatları üzerine yapılan kurumsal araştırmalar artmıştır. Son yapılan örgütsel araştırmalar, çalışanların memnuniyetlerini ve

örgütsel bağlılıkları arttırmak, yenilikçi çalışma davranışlarını desteklemek dâhil olmak üzere, çalışanların işteki maneviyatları ile örgütsel sonuçlara katkıda bulunmalarına ilişkin farklı kanıtlar sunmaktadır (Afsar & Badir, 2017; Lee, Lovelace, & Manz, 2014). Örgütsel maneviyatın örgütlerde vurguladıkları değişkenler Tablo 2’deki gibi özetlenebilir (Pradhan, Jena, & Soto, 2017).

Tablo 2

İşyeri Maneviyat Yapısının Şeması

Yazarlar Ve Yayın Yılı	İşyeri Maneviyatı Önerileri
(Boyun, Milliman 1994)	Yaşamın Birliği ve Gerçeklik Algısı
(Mirvis 1997)	Anlamli Çalışma ve Toplumu Anlamak
(Beyer 1999)	Anlamli Çalışma ve Topluma Ait Olma
(Mitroff, Denton 1999)	Birbirine
(Ashmos, Duchon 2000)	İç Yaşam, Anlamli Çalışma ve Toplum Anlayışı
(Harrington ve diğ. 2001)	Paylaşma ve Beraberlik duygusu
(Milliman ve diğ. 2003)	Anlamli Çalışma ve Toplumu Anlamak
(Giacalone, Jurkiewicz 2003b)	İş Süreci ve Toplum Duygusu ile Aşılma
(Ashar, Lane-Maher 2004)	Aşkın Anlamı, Amaçlı Çalışma, Topluluğun Duygusu, Bağlantılılık ve Bütünlük
(Marques ve diğ. 2005)	İç Güç, Birbirine Bağlılık, Amaç Anlayışı
(Kinjerski, Skrypnek 2006)	Manevi Bağlantı, Çalışmadaki Anlam ve Amaç, Topluluk Anlayışı ve Mistik Deneyim
(Sharma 2007)	Manevi Sinerji ve Olumlu Ruh
(Krishnan 2007)	Diğer tüm varlıklarla birlik

Kaynak: Pradhan, R. K., Jena, L.K., & Soto, C. M. (2017). Workplace spirituality in indian organisations: construction of reliable and valid measurement scale. *Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice*. 18(1), 43–53.

2.2.1. Örgütlerde Ruhsal Uyanışın Olası Faktörler

2.2.2.1. İştayken Bir Anlam Aramak

İşin insanlar için maddi ödüllerin ötesine geçen bir anlamı vardır (Duchon & Plowman, 2005). Bir organizasyonda gerçekleştirilen faaliyetlerin manevi değerlere uygun, bireye anlam kazandırır nitelikte olması gerekir. Bütünlük, cesaret, dürüstlük, nezaket, güven ve öz disiplin gibi örgütsel davranış unsurları örgütlerde maneviyatı güçlendirir ve bu bağlamda işlerini yaparken anlam bulan çalışanlar müşteriler veya kuruluşlar için faydalı, verimli ve etkili bireyler olurlar (Driver, 2007). Bu nedenle örgütsel yaşamda kişisel gelişimden kopuk bir şey artık yoktur. Bireyler basit ekonomik unsurlar ve finansal kazancın ötesinde profesyonel yaşamlarıyla manevi yaşamlarının bütünleştirerek işyerinde topluluklar oluşturmak ve yaşamları için birleşik bir vizyon ve amaç aramak istemektedirler (Konz & Ryan, 1999).

2.2.2.2. Örgütsel Performansı Arttırmak

Hem çalışanların hem de kuruluşun fayda sağladığı bir kazan-kazan durumu için insancıl bir iklim bir için işyerinde maneviyatın ve anlamın geliştirilmesi gerekir (Daniel, 2010; Garcia-Zamor, 2003). Örgütlerde maneviyatın gelişmesi etik davranış, iş tatmini, rekabet avantajı, kararlı çalışanlar, verimlilik, artan kurumsal bağlılık, mutlu ve yaratıcı ve kurumsal performansta iyileşme bağlamında önemli bir noktadadır (Benefiel, 2003; Garcia-Zamor, 2003; Rego & Cunha, 2008).

2.2.2.3. Kurumsal Açgözlülüğe Ve Mutsuzluluğa Tepki

İşyerinde manevi uyanış 1980'lerin kurumsal açgözlülüğüne bir tepki olarak sunulmuştur (Garcia-Zamor, 2003). 1990'lardan sonraki teknolojik ve finansal sıkıntılar nedeniyle küçülme, yeniden mühendislik ve işten çıkarmalar, maaşlardaki adaletsizlikler işyerini

Çalışanların moralinin bozulduğu bir yer yaptı (Ashmos & Duchon, 2000). Genellikle insanlar para kazanmak için çalışırlar ne var ki bu durum kişisel değerler ve manevi anlamla desteklenmezse mesleki ve yaşamsal rutinlerde eksilme ve bozulmalar olur (Garcia-Zamor, 2003).

2.2.2.4. Diğer İnsanlarla İletişim Kurma Ve Topluluk Oluşturma İsteği

Günümüzün rasyonel organizasyon modelleri, bürokratik uygulamalar, bilimsel yönetim anlayışı, uzmanlaşma işçiler arasında tecrit ve yabancılaşmaya yol açtı. Buna karşılık, maneviyat iş yerinde bir tepki olarak ortaya çıktı, çünkü insanlar diğer üyelerle ilişki içinde olmayı ve onlara güvenmeyi isterler (Ashmos & Duchon, 2000). Artık birçok kişi gününün çoğunu işte geçiriyor ve birçok iş arkadaşları neredeyse ailenin ve bir grubun yerini alıyorlar (Karakaş, 2010). Örgütlerde topluluğun özü derin bir anlam içerir ve ekiple çalışanları arasındaki bağlantı (zihinsel, duygusal ve manevi) örgütsel desteği, ifade özgürlüğünü ve örgütsel sıcaklığı etkiler (Neal & Bennett, 2000). Klasik örgüt kùltürünün temelinde insanın ruhu görmezden gelindi, ne var ki insanı motive eden güç iten gelir, bu güç insanın özveri ve çabasının rezervlerini besler ve bir işi yapıp yapmayacağına karar verir, içinde yaşadığı toplumu ve örgütü şekillendirir (Badrınarayanan & Madhavaram, 2008; Duchon & Plowman, 2005; Kale & Shrivastava, 2003).

Gümüzde birçok şirket, örgütsel maneviyat bağlamında çalışanların i yaşamını desteklemenin önemini fark etmeye başladı. Öreğin Amerikan Cordon Bleu-Tomasso Corporation şirketi, bireysel maneviyat ve i sessizlik için bir birim oluşturmuştur. Avustralya ve Yeni Zelanda Bankacılık Grubu Ltd. şti. (ANZ), bireysel ruhsal uygulamalar için “Yüksek Performanslı” zihin teknikleri ve “sessiz odalar” üzerine odaklanan eğitim programları geliştirmiştir. Missouri'nin yükseliş sağlığı, kendini yansıtmayı teşvik eden etik bir ayırt etme sürecinin benimsenmesi yoluyla kişisel maneviyatı derinleştiren bir işyerine bağlıdır. Artık günümüze birçok örgüt ve kuruluş, çalışanların fiziksel niteliklerinin yanında

manevi ihtiyaçlara ve derinliklere (örneğin bir iç yaşam) sahip olduklarını kabul edilmektedir (iispiritualleadership.com, 2019).

2.2.3. Örgütsel Maneviyatın Boyutları

Örgütsel maneviyatının boyutları üzerinde tam bir uzlaşma olmasa da farklı araştırmacıların üzerinde durduğu bir takım ortak boyutlar vardır. Milliman ve arkadaşları (2003), örgütsel maneviyatını anlamlı bir iş, toplumsallık duygusu ve örgütsel değerlerle uyumluluk olmak üzere üç boyutta tanımlamıştır. Ashmos ve Duchon (2000) örgütsel maneviyatı içsel yaşam, anlamlı bir iş ve topluluk hissi olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir. Milliman vd. (2003) ise örgütsel maneviyatı anlamlı iş, topluluk duygusu, örgütsel değerlerle uyum, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, içsel iş tatmini, işe dahiliyet ve organizasyonel tabanlı benlik saygısı olarak 8 boyutta incelemiştir. Sheep (2006), örgütsel maneviyat ile alakalı yaptığı meta analiz çalışmasında araştırmacıların örgütsel maneviyatının boyutlarında en çok üzerinde durulan unsurların örgütsel bütünleşme, iş anlamlılığı, aşkınlık ve içsel gelişim olduğu sonucuna varmıştır (Örgeç & Günelan, 2011). Bir başka açıdan, örgütsel maneviyat yedi boyutu kapsayabilir; yaratıcılık, iletişim, saygı, vizyon, ortaklık, pozitif enerji gücü ve esneklik (Gupta & Singh, 2016). Araştırmacılar tarafından alan yazında ele alınan örgütsel maneviyat boyutları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3

Örgütsel Maneviyatın Deneysel Boyutları

Yazarlar ve Kaynaklar	Önerilen Boyutlar	Çalışma Örnekleme
(Ashmos, Duchon 2000)	a. Anlamlı iş b. Topluluk anlayışı c. Değerlerin hizalanması	ABD'deki çeşitli sağlık kuruluşlarında çalışan 696 çalışan.
(Caroline, Peter 2001)	a. Arabağlantı ile bir yüks ek güç b. İnsan ile Arabağlantı varlıkları c. Arabağlantı ile doğa ve bütün canlı şeylerin	ABD'deki farklı kuruluşlarda görev yapan 2232 yönetici.
(Milliman ve ark. 2003)	a. Anlamlı boyutları b. Topluluk duygusu boyutları c. Örgütsel değer boyutlarının tutarlılığı	ABD'nin güneybatısındaki bir okuldaki 167 yarı zamanlı MBA öğrencisi.
(Duchon, Ploughman 2005)	a. Topluluk b. İşteki anlam c. İç hayatı d. İş birimi topluluğu e. İş birimi ve anlamlı iş	ABD'de 2033 sağlık çalışanı.
(Kinjerski, Skrypnik 2006)	a. İlgi çekici iş b. Mistik deneyimler c. Manevi bağlantı d. Topluluk anlayışı	ABD'deki bir üniversiteden 335 katılımcı (bakım, özel kalema, teknik, akademik, ve idari personel)
(Krishnan 2007)	Boyut yok	174 öğretmen istihdam içinde sonrası lisansüstü öğretim kurumlarında.
(Rego, Cunha 2008)	a. Takımın topluluk anlayışı b. Örgütsel ve bireysel değerler arasındaki uyum c. Sense of katkı ile topluma d. Sense of keyfi de işin e. İç yaşam için fırsatlar	Hizmet örgütlerinden 361 yönetici.
(Petchsawana, Duchon 2009)	a. Merhamet b. Farkındalık c. Anlamlı iş d. deneyüstülük	Yiyecek, ,ecek ve lojistik sektöründen 206 katılımcı.

Kaynak: Pradhan, R. K., Jena, L.K., & Soto, C. M. (2017). Workplace spirituality in indian organisations: construction of reliable and valid measurement scale. *Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice*. 18(1), 43–53.

Kinjerski ve Skrypnik (2006) ise örgütsel maneviyatı, şu dört alt boyutta kavramsallaştırmıştır (Ünal & Turgut, 2015).

2.2.3.1. İşe Tutkunluk

İşe tutkunluk bireylerde tam bir iyi oluş halini muhteva eder. Kutsal bir amacı olan anlamlı bir işe sahip olma inancını teşvik eder. Bireyin değerleri ve inançları ile işi arasındaki uyumunu destekler. Kişilerde özgün olma duygusuyla kişiliği yaptığı işe yansır. Bu boyut bireyin kendi işine derin bir anlam ve amaç bağıyla bağlanması olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanların günlük işleriyle etkileşimlerini ifade eden bu boyut bireylerin içsel yaşantıları desteğiyle işlerinde kendilerinin ve başkalarının hayatlarına daha fazla anlam kazandıracak faaliyetlere vurgu yapar (Hawley, 1993'ten aktaran Ünal & Turgut, 2015).

2.2.3.2. Topluluk Hissiyatı

Topluluk hissiyatı boyutu, kavramın bireyler arasındaki ilişki ve etkileşimini yansıtır. Örgütteki kişilerin diğer üyelerle paylaştığı ortak amaç ve birbirlerine olan bağlılık duygusu bireylerde topluluk hissiyatını geliştirir. Örgütün misyonu ve amaçları ile bireyin amaçları arasında güçlü bir uyum algısına dayanan topluluk duygusu örgütsel maneviyatın kritik bir boyutudur (Sadykova & Tutar, 2018). Başkalarıyla kurulan derin bağlantılar ve ilişkilere dayanan bu boyut bireylerin eylemlerini grup düzeyinde inceler ve çalışanların birbiriyle ilişkilerine odaklanır (Ashmos & Duchon, 2000). Örgütsel destek, ifade özgürlüğü, örgütü önemseme gibi derin anlam içeren davranışlara dayanan topluluk duygusu, örgütte çalışanlar arasındaki bir takım zihinsel, duygusal, içsel bağlantıları vurgulamaktadır (Neal & Bennet, 2000).

Ashmos ve Duchon'a (2000) göre bu boyut uyarıcı grup düzeyinde ele alınır. Etkileşim ve ilişkiye odaklanan insan davranışı olarak tanımlanan topluluk duygusu yeni bir fenomen değildir ama örgütsel maneviyat bağlamında kendi içinde bazı yenilikleri vardır. Günümüzde insanlar artık iş yerlerinde daha çok zaman harcıyorlar. Bu, insanların inançsal ve duygusal olarak birbirleri ile daha çok bağlantı kurmalarını ve iç benliklerini daha çok diğerleriyle paylaşmalarını sağlar (Milliman vd., 2003). Örgütün bir parçası olarak

hissetmek topluluk duygusunu geliştirir. Bu boyutun arkasındaki amaç çalışanlara ortak bir his ve ruh vermektir

2.2.3.3. Manevi Bağ

Bu boyutu sosyal ve metafizik olarak iki bağlamda değerlendirmek gerekir. Sosyal bağlam, bireyin dünyevi ve gündelik hayattaki işlerinde, diğer insanlarla kurmuş olduğu derin ilişki ve bağıdır. Metafizik anlamda ise örgütteki kişilerin kendisinden daha güçlü, büyük, ulu bir varlığa, düşünceye, paradigmaya inanma ve bağlanma hissiyatını içerir.

2.2.3.4. Gizemli Deneyim

Örgütsel maneviyatın gizemli deneyim boyutu, pozitif bir enerji yükünü ve yüksek bir canlılık durumunu, mükemmellik düşüncesini içerir ve bireyin yüksek bir coşkuyla kendinden geçme durumunu içerir. Bu boyut aşkınlık veya akış diye bilinen teoriler ışığında değerlendirilebilir. Bu durum ardı ardına ve bilinçli düşünceyle başa çıkamayacağınız durumlarda ortaya çıkan özel zihinsel bir durumdur. Bu deneyim aşırı bir tutku ve coşkuyla “ya hep, ya hiç” durumlarında ortaya çıkan çoğu zaman hem bireye hem de topluma seviye atlatacak gelişmeleri mümkün kılan benlikten, zamandan ve mekandan sıyrılıp yaptığı işle bütünleşme halidir. Bu deneyim gerek dini öğretilerde gerekse de kadim kültürlerde geçen ve hiçte yabancı olmadığımız aşkın zihin durumlarıyla paralellik gösterir ve gerek bireysel gerekse de iş hayatında çok önemli kazançları vardır (Canan, 2018).

2.2.4. Örgütsel Maneviyatın Yararları

Maneviyatı tanımak, bireysel yetenekleri ve eşsiz ruhları kabul etmek örgütlerde ortak bir beden ve zihin kurar. Zaman içinde insan doğasına özgü, bu temel gerçeği ve güven, uyum, değerler ve dürüstlük gibi manevi kavramları görmezden gelen örgütler amaçlarına ulaşmada ve yaşamlarını sürdürmede zorluklar çekmişlerdir (García-Zamor, 2003).

İşyerinde manevi değerlerin yoğunluğu, verimlilik veya karlılık ile yakın ilişkilidir (García-Zamor, 2003; Karakaş, 2010). İşyeri maneviyatı, çalışanları üretkenlik, dürüstlük, sadakat, bağlılık, yaratıcılık, memnuniyet ve yüksek moral artırma şekillerinde olumlu yönde etkiler. İşyeri maneviyatının nihai sonuçları artan sevinç, barış, huzur, memnuniyet, anlamlı iş, bağlılık örgütsel etkinlik ve etkililiğin artışıdır (Jurkiewicz & Giacalone, 2004; Krishnakumar & Neck, 2002; Pawar, 2008). Ayrıca çalışanlar örgütlerini manevi olarak gördüklerinde daha az korkarlar ve iş yerinin daha insancıl, üretken, yaratıcı ve esnek olduğunu düşünürler (Eisler & Montouori, 2003). Literatürde örgütsel maneviyatın yararları ile alakalı bir takım çalışmalar mevcuttur. Bu yararlar Tablo 4'te gösterilmiştir.



Tablo 4

Örgütsel Maneviyatın Yararları

Faydalar	Yazar
İşyerindeki mendenelerin azaltılması, anlam ve daha derin bir his İşyerinde amaç, topluluk duygusu, artan refah ve sadakat.	Karakas, 2010
Örgütlerde artan moral, aidiyet duygusu.	Garcia-Zamor, 2003; Karakas, 2010
Artan verimlilik ve yaratıcılık	Garcia-Zamor, 2003; Karakas, 2010; Altaf ve Awan, 2011; Duschon ve Plowman, 2005; Rego, Souto ve Cunha, 2007, Benefiel, 2010
Stresin azalması	Karakas, 2010; Altaf ve Awan, 2011
Örgüte daha fazla bağlılık	Miliman, Czaplewski ve Ferguson, 2003; Karakas, 2010; Altaf ve Awan, 2011; Jurkiewicz ve Giacalone, 2004; Duschon ve Plowman, 2005; Garcia-Zamor, 2003; Rego, Souto, Cunha, 2007; Benefiel, 2010
Artan mutluluk	Garcia-Zamor, 2003; Duschon ve Plowman, 2005
Daha fazla iş tatmini	Miliman, Czaplewski ve Ferguson, 2003; Altaf ve Awan, 2011; Duschon ve Plowman, 2005; Garcia-Zamor, 2003; Rego, Souto ve Cunha, 2007
İşe daha fazla katılım ve artan özgüven	Miliman, Czaplewski ve Ferguson, 2003
Daha düşük personel devri	Miliman, Czaplewski ve Ferguson, 2003; Altaf ve Awan, 2011; Duschon ve Plowman, 2005; Rego, Souto ve Cunha, 2007
İşyerinde gelişmiş kişisel ilişkiler, gelişmiş iletişim, artırılmış güven, etik davranışlarda artış, geliştirilmiş performans, daha fazla karar alma ve karar katılma, Daha fazla motivasyon ve daha fazla uyum	Jurkiewicz ve Giacalone, 2004
Azalan devamsızlık, kişisel ve örgütsel yenilenme ve tazelik	Duschon ve Plowman, 2005

Kaynak: Tecchio, E. L., Cuna, C., & Santos, F. B. (2016). Spirituality in organizations?. *Ejbo*, 9(2), 17-21.

Hem ampirik hem de teorik araştırmalar örgütsel maneviyatın performans ve verimlilik ile sıkı ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Günümüz örgütlerinde üyeler, birey ve ruh olarak tanınmak istiyor, daha derin bir anlam ve amaç birliği oluşturmak istiyorlar. Bir başka deyişle, ruhu, kalbi, tutkusu, umutları, yetenekleri, özlemleri, aileleri, özel yaşamları ve duyguları olan bir varlık olarak kabul edilmek istiyorlar (Karakaş, 2010). Ayrıca örgütlerdeki maneviyat, olumsuz durumlarla başa çıkma ve kurumsal performansı artırma yollarının anahtarını açar (Altaf & Awan, 2011; Ashmos & Duchon, 2000; Fry vd., 2011; Karakaş, 2010; Khasawneh, 2011; Pawar, 2009). Örgütün değerlerini benimseyen çalışanlar daha güçlü bir bağlantıya sahip olacaklar ve işleriyle ilgili daha iyi tutumlara sahip olacaklardır. Aynı zamanda manevi değerleri destekleyen ve geliştiren bir örgütte çalışmak isteyen bireyler, muhtemelen onunla özdeşleşecekler ve motivasyon, kurumsal yönetişim, karşılıklı güven ve saygı, dürüstlük ve bütünlük, aidiyet duygusu, anlamlı iş, kendini aşma, birbirine bağlılık, bütünsel büyüme ve gelişme, kurumsal değerlerle uyum melekelerini geliştireceklerdir (Kolodinsky, Giacalone & Jurkiewicz, 2008; Shukla & Shin, 2018)

2.3.5. Örgütlerdeki Moral (Manevi) Değerler

İşyerinde bir takım manevi değerler organizasyonlar için oldukça ilgi çekicidir. Ancak, örgütlerde maneviyatla ilgili araştırmaların artmasına rağmen, manevi değerlerin neler olduğu ve bunların yararları hakkında çok az şey bilinmektedir. İnsanlar bir örgüte girdikleri zaman hem yanlarında getirdikleri kendi değerleri hem de örgütün değerlerinin uyum içinde olmasını ister. Daha temel bir seviyede işyerinde maneviyat, bireyin manevi değerleri ile örgütün değerlerini birleştirmek olarak görülebilir. Makro vizyonda maneviyat, örgütün kültürüne atıfta bulunabilir. Bütünleştirici bir vizyonda bireyin ruhsal değerleri ile örgütün değerleri arasında işyeri maneviyatı düzeyli bir etkileşimi yansıtır (Kolodinsky vd., 2008).

Örgütlerde manevi değerlerin ne olacağı konusunda fikir birliği olmasa bile araştırmacılar, örgütsel maneviyat unsurlarının neler olduğunu anlamaya yönelik bir takım araştırma yapmışlardır. Gazali'nin erdem kuramına göre maneviyatı yüksek bireylerde bulunması

gereken özellikler; sabır, şükür, iffet, onur ve güçtür (Ez- Zire, 2017). Milliman vd. (1999) ile Giacalone ve Jurkiewicz'e (2004) göre ise maneviyatın belli başlı unsurları; topluluk hissi, bir nedenin parçası olma hissi, güçlendirme, entelektüel ve duygusal yönlerin yoğunluğu ve mizah anlayışı, yardımseverlik, üretkenlik, hümanizm, dürüstlük, adalet, karşılıklık, alıcılık, saygıdır.

2.3.6. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Moral (Maneviyat)

Birçok çalışma örgüt kültürünün önemini vurgulamaktadır ve onu herhangi bir kuruluşun başarısını veya başarısızlığını belirlemede ana etkenlerden en önemlisi olarak görür (Koutroumanis & Alexakis, 2009; Lewis, 2002). Hosseini (2014), kültürün her organizasyonun kimliğini temsil ettiğini savunur.

Son on yılda, örgütsel maneviyat özellikle işletme ve yönetim literatüründe yeni ve sıcak konuların listesinin en başlarında yer alamaya başladı. Ayrıca, örgüt maneviyatı ile yönetim arasındaki ilişki medyada, internet sitelerinde, akademik dergilerde, çalışma gruplarında ve haber bültenlerinde sık sık vurgulanmaktadır (Krishnakumar & Neck, 2002; Long & Mills, 2010; Pawar, 2009).

Rego, Cunha ve Souto (2007) ile Deshpande'ye (2012) göre örgütsel maneviyat iş ve çalışma dünyasında göz ardı edilmemesi gereken bir gerçektir. Jurkiewicz ve Giacalone (2004) ise işyerindeki maneviyatın temel bir ihtiyaç olduğunu söylerken ailelerin azalan rolü nedeniyle çalışanların kişisel gelişimlerine yönelik arayışlarına dikkat çekmektedir. Çalışanların moralini, kalbini, aklını, bedenini ve ruhunu örgütlerle bütünleştirmek hem bireysel hem de kurumsal başarı için örgütlerde hayati öneme sahiptir (Waddock, 1999). Buna paralel olarak, Jurkiewicz ve Giacalone (2004) maneviyatın dinamik olduğunu açıklayıp işverenler ve çalışanları arasında güven oluşturma faktörü olduğuna ve olumlu bir şekilde genel organizasyon performansını etkilediğine dikkat çekmektedirler. Mitroff ve Denton (1999), Fry (2003), Klenke (2003) ile Gupta, Kumar ve Singh'e (2014) göre maneviyat kişisel fikirler ve inançlarla ilgilidir; sadece dini davranışla ilgili değildir.

Marques, Dhimand ve King (2005) bir işyerinde bütünüyle paylaşılan, birbirine bağımlılık deneyimi olarak maneviyat iş sürecine farkındalıkla dâhil olan, her bir örgüt üyesini ayrı ayrı yükselten bir iç güç olarak görür ve dürüstlük, nezaket ve cesaret duygularını içerdiğini vurgular. Ashmos ve Duchon (2000) tarafından “çalışanların tanınması” olarak tanımlanan örgütsel maneviyat, örgütü besleyen ve anlamlı bir şekilde beslenen tutkulu bir iç yaşama sahip olmak örgüt kültürüne olumlu katkılar sağladığını vurgular.

İşyeri maneviyatı kavramı, değerler, etik, motivasyon, liderlik ve iş yaşam dengesi gibi konularla sıkı bir ilişki içindedir. Manevi örgütler, insanların potansiyellerini geliştirmelerine ve tam potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olmakla ilgilenmektedir. Benzer şekilde, maneviyatla ilgilenen kuruluşların iş yaşam çatışmalarının yarattığı sorunları doğrudan ele alması daha olasıdır.

Son yıllarda yapılan çalışmalar maneviyatla örgütsel kültür ve davranışın sıkı bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Ünal ve Turgut (2015) örgüt kültürü, Karakaş ve Sarıgöllü (2013) örgütsel şefkat, Ahmad ve Omar (2014) işte sapkın davranışları engelleme, Sadykova ve Tutar (2015) örgütsel güven, Pandey (2014) örgütlerde stresi azaltma, Sorakraikitikul ve Siengthai (2014) Örgütsel bir öğrenme kültürü oluşturmak, Shinde ve Fleck (2015) örgütsel yaratıcılık geliştirme, Molloy ve Foust (2016) işyeri anlamının artması, Kökalan (2017) örgütsel güven ve işe yabancılaşma, Kurt, Yamin, Sinkovics ve Sinkovics (2016) örgütsel güven sağlama, Büte (2018) saldırgan davranışları önleme konularında örgütsel maneviyatın etkisine dikkat çekmişlerdir.

İşyeri maneviyatı, değerler, etik, motivasyon gibi konuları içeren bir kavramdır. Liderlik, iş-yaşam dengesi, stres ve stres yönetimi gibi kavramlarla da yakın ilişkilidir. Manevi bakımdan yüksek bir örgüt kültürüne sahip örgütler, üyelerinin potansiyellerini geliştirmelerine ve doyum ve amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olurlar. Bu tür bir örgüt kültürü iş yaşamından kaynaklanan işle ilgili çatışmaları veya sorunları ele alıp çözme eğilimindedir. Manevi kültür bakımından yüksek organizasyonları manevi olmayanlardan ayıran özellikler tanımlanmamış, hala araştırma düzeyinde olsa da fark yaratan bazı önemli

özellikleri vardır ve bunlar; güçlü amaç anlayışı, güven ve saygı, insancıl çalışma uygulamaları, çalışanın ifade özgürlüğüdür (Shukla & Shing, 2018).

2.4. Sosyal Ağ Kuramı Ve Sosyal Ağ Analizi

2.4.1. Sosyal Ağlar

Her geçen gün çok daha karmaşık bir dünyada yaşıyoruz (Güraksal, 2009). Sosyal ağlar bir veya birden fazla bir etkileşim ve ilişki kümesinden oluşmuş ve birbirine bağlanmış bir grup aktörün oluşturduğu bir yapıdır (Knoke & Yang, 2008). Ağlar, düğümler ve bunlar arasındaki bağlantılardan oluşan sosyal ağlarda düğümler sosyal aktörleri, bağlantılar ise arkadaşlık ve iş gibi sosyal ilişkileri muhteva eder. Ayrıca aktörlerin cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni hal gibi çeşitli özellikleri de bu ağlarda yer alır. Ağlar, en az ikili düğüm ile başlar ve çok sayıda düğümü içerebilir (Gürsakar, 2009).

Sosyal ağlar belirli bireyler arasındaki bir takım ilişkiler bütünü olarak tanımlanabilir (Wasserman & Faust, 1994). Sosyal ağ teorisi, sosyal yapıyı ilişkiler bütünü olarak algılar. Bu ilişkiler toplumdaki bireylerin davranışlarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilme kapasitesine sahiptir. Bu bağlamda herhangi bir ağdaki bireyler bir takım bağ ve ilişkiler yoluyla diğer bireylere bağlı ve bağımlıdır. Bu bağ ve ilişkilerin oluşturduğu bu bağımlılık, bireylerin davranışlarını ve toplumsal çıktıları etkiler (Robins, 2015'ten aktaran Hangül, 2018).

Borgatti ve Halgin'e (2011) göre sosyal ağ teriminin özel bir kulüpten bir web sitesine kadar herhangi bir platformdaki ilişkiler bütünü olarak gelişebilir ve dolayısıyla bazı karışıklıklara yol açabilir. Borgatti ve Halgin bir ağı belirtilen bir tür bağlarla birlikte, onları birbirine bağlayan bir dizi aktör veya düğümlerle birlikte oluşturdukları yapı olarak tanımlarlar. Ağların doğal sınırları yoktur ve dâhili olarak bağlanmaları gerekmez. Ağı bağlantısı

kesilen bu parçalar zaman içinde bağlanabilir, bu da ağların akışkan olduğu ve sürekli değiştiği anlamına gelir (Aktaran Hangül, 2018).

Sosyal ağlar ve gruplar alanyazında genellikle aynı anlamda kullanılmaktalar fakat bu iki kavram bünyelerinde birtakım farklılıklar içerirler. Hem sosyal ağlar hem de gruplar, ortak çıkar, amaç ve görevlerin bir araya getirdiği insan toplulukları olarak değerlendirilir. Her iki kavramda yüksek bir güven ve karşılıklılık içeren düzenli ve çeşitli iletişim ile ilişki bağları içermektedir. Sosyal ağlardan farklı olarak düzenekleri itibariyle gruplar daha yoğunlaşmış ve odaklanmış topluluklardır. Gruplar genellikle fiziksel bir yer ya da paylaşılan bir iş alanı gibi çekim merkezine ihtiyaç duyarlar fakat sosyal ağların herhangi bir fiziksel çevreye ihtiyaçları yoktur. Gruplar üyelerine çeşitli normlar dayatırken, sosyal ağların bu tarz bir yaptırımı ve uygulaması yoktur. Ortak amaç ve özelliklere dayalı gruplar ortak etkinliklerin önemini ve anlamını karşılıklı ve sürekli olarak birbirlerine ileten insan topluluklarıdır. Bu etkinlikler sayesinde aynı grubun üyeleri birbirlerini genellikle az ve ya çok tanırırlar. Graplardan farklı olarak sosyal ağlar iç içe örülmüş açık ilişki ve bağlantılardan oluşmuş düzeneklerdir. Sosyal ağların içindeki bireyler doğrudan ilişki kurdukları kişileri tanıyabilirler, fakat gruplar gibi ilişki kurdukları kişinin sahip olduğu ilişkileri de bilmeleri gerekemeyebilir (Ekinci, 2010).

Ağlarda grup bireylerinin birbirleriyle bağlantı kurmaları temel yapısal bir unsurdur. Özellikle örgütsel yapılarda bu bağlantılar çok önemlidir. Örgütlerde yeni üyelerin sosyal ağlara dâhil olması iş görenin örgütsel aidiyet duygusu edinmesinin yanısıra çalışanın örgüt kültürünü kısa sürede öğrenmesi ve özümsemesi yönüyle de örgütsel anlamda oldukça önemli kazanımlara olanaklar sağlamaktadır. Bu bağlamda sosyal ağlar çalışanlar arasında güven, sadakat ve bağlılık duygularının oluşmasını sağlayarak örgütsel yapıların sağlıklarını koruyarak daha uzun süre amaçları dâhilinde etili ve etkin bir şekilde uygulamalar yapmalarına olanak sağlamaktadır. Böylesi önemli bir amaca hizmet edecek bir sosyal ağ yapılanmasında yüksek düzeyde bilgi paylaşımı, olgun beceriler, faydalı eylemler ve yeterli kaynakların mevcudiyeti söz konusudur. Dolayısıyla amaca hizmet eden bir ağ

yapılanmasında nitelikli bir örgütsel bağlılık ile birlikte iş görenlerin amaçları ve değerleri benimsemesi, normları içselleştirmesi alanlarında ve bunlara uymada önemli avantajlar elde edileceği bir gerçektir (Timberlake, 2005).

2.4.2. Sosyal Ağ Kuramları

2.4.2.1. Küçük Dünya (6 Derece Uzaklık) Kuramı

Amerikalı bir sosyal psikolog olan Stanley Milgram'ın ortaya attığı Küçük Dünya Kuramı, birbirini tanımayan iki kişi arasındaki bağlantıyı incelediği araştırmasına dayana dayanır. Bu çalışmada Milgram, birbirini hiç tanımayan iki kişinin birbirlerine kaç adımda bağlanabileceğini amaç edinmiştir (Barbasi, 2010). Deneyin amacı, Amerika Birleşik Devletleri'nde birbirlerini tanımayan insan çiftlerini birbirine bağlayan kısa tanıdık zincirleri bulmaktır. Deneyin tipik bir örneğinde, Nebraska'daki bir kaynak kişiye, Massachusetts'teki bir hedef kişiye ulaştırılması için bir mektup verilecektir. Kaynak, başlangıçta, adresi ve mesleği de dâhil olmak üzere hedef hakkında temel bilgiler verilecek; kaynak, mektubu ilk isim temelinde tanıdığı birine göndermesi istenecektir. Mektubu daha sonra alanlara aynı talimatlar verilecek ve hedefe ulaşılan kadar iletişim zinciri devam edecektir. Birçok denemede, başarılı bir zincirdeki ortalama ara adım sayısının beş ile altı arasında olduğu, popüler kültürü “altı derece ayrılık derecesi” prensibi olarak kabul eden bir miktar olduğu tespit edildi (Guare, 1990). Stanley Milgram, birbirimize hiç te uzak olmadığımız bir dünyada yaşadığımızı ve birbirimizle bağlantılı olduğumuz küçük bir dünyada yaşadığımızı söyler. Ona göre, yaşadığımız dünyanın küçük olmasının sebebi toplumu oluşturan bireylerin çeşitli ağlarla birbirine bağlı olmasıdır (Barbasi, 2010).

2.4.2.2. Zayıf Bağlar Kuramı

Literatürde zayıf bağların gücünü ilk araştıran isimlerden biri Granovetter'dır. Granovetter'a (1973) göre “zayıf” bağlar da “güçlü” bağlar da daha çok yenilik için iyi ve

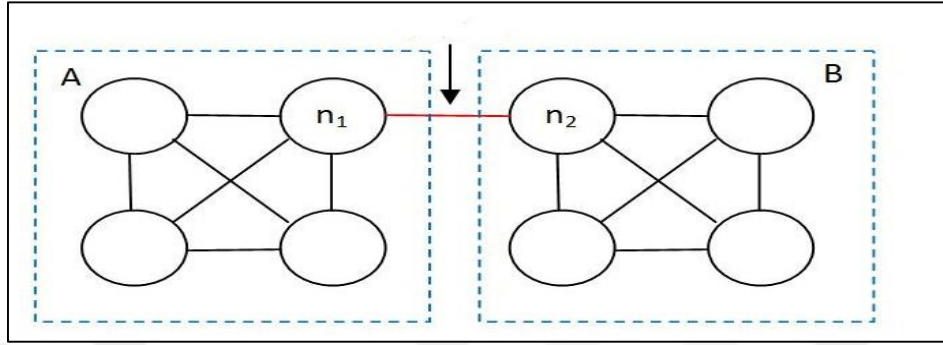
güçlü kaynaklarıdır. Güçlü bağlar, aile üyeleri ve yakın arkadaşlarla olan ilişkilerde ortaya çıkan ve yüksek duygusal yoğunluklara sahip ağlardır. Güçlü bağlarınız, zamanınızın çoğunu içerdiğinden, güçlü bir şekilde bağlı olduğunuz kişilerin birbirleriyle temasa geçip, kendi ilişkilerini geliştirmeleri muhtemeldir. Bu, yeni bilgilere erişiminizi sınırlar çünkü siz ve arkadaşlarınız aynı şeyleri aynı insanlardan kabaca aynı anda öğrenirsiniz. Zayıf bağlar ise genellikle iş ve çalışma hayatındaki formal örgütlerde oluşan, düşük duygusal yoğunluklara sahip kişiler arası ilişkilerdir. Güçlü bağlar, günlük aktiviteleriniz üzerinde daha büyük bir etkiye sahip oldukları için önemli olsa da, bu zayıf bağlantılar, ağınızdaki yenilik ve değişkenlik için daha fazla olasılık yaratır.

Sosyal ağ analizi kişiler arasındaki bağlantılar ile ilgilenir. Bağlantıların doğrudan olup olmaması, zayıf veya kuvvetli olması iki yönlü veya tek yönlü olması sosyal ağ analizi için önemlidir. Granoveter, "Zayıf Bağların Gücü" adlı sosyal ağ analizi üzerine yazmış olduğu yazıda zayıf bağların bireyler arasında çok önemli bir köprü görevi görebileceğini vurgulamaktadır. Bireyler arasındaki zayıf bağlar, bireyin belli hedeflere ulaşabilmesi için gerekli olan etkin bir sosyal sermayeye ulaşmasını sağlar (Gürsakal, 2009).

Güçlü bağlar sayesinde toplum ya da grup içindeki ilişkileri sağlamlaştırıp sürdürürüz. Zayıf bağlar sayesinde ise bu toplum ve gruplar arasında yeni bağ ilişkileri kurabiliriz ve bu yolla güçlü bağlarla etkileşimi geçip yeni bilgilere kolayca erişebiliriz. Bir başka ifadeyle zayıf bağlar, farklı topluluk ve organizasyonlar arasındaki bilgi akışında köprü görevi görmektedir. Aynı sosyal ortamları paylaşan bireylerin bilgileri gün geçtikçe birbirine benzemeye başlar ve grup homojenleşip, statikleşir. Eğer bireyler bu sosyal ortamlardan farklı ortamlara girerlerse farklı ve yeni bilgileri bulma olasılıkları artar. Farklı sosyal ortama ulaşmak için birey, iki ortamı birbirine bağlayan bağlara ihtiyaç duyar. Bu farklı ortamları birbirine bağlayan araçlar ise zayıf bağlardır. Bu zayıf bağlar iki birey arasında köprü oluşturur (Granovetter, 2005).

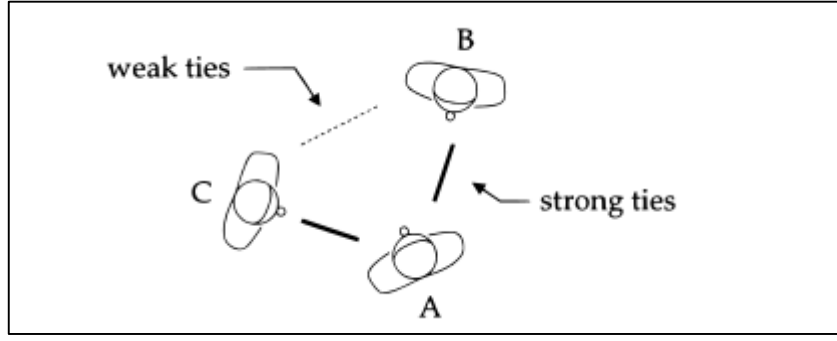
Güçlü bağ ilişkilerinde köprüler birbirine tek bir yolla sıkı sıkıya bağlıdır. Global düzeyde, köprüler bilginin bir ağ boyunca ve yeniliğe erişim sağladıkları bireysel düzeyde dağılmasını

sağlar. Zayıf bağların gücü, ağın farklı bölümleri arasında köprü kurabilecekleri ve dünyayı küçük gösterebileceklerinden gelmektedir (Watts & Strogatz, 1998).



Şekil 1. Zayıf bağlar ve köprüler. “Bridge” (2020), [https://en.wikipedia.org/\(interpersonal\)](https://en.wikipedia.org/(interpersonal)) sayfasından erişilmiştir.

Ağ bağlamında bir “köprü” iki farklı alt ağı bağlayan bir ilişkidir. Şekil 1'deki gibi bir köprü'nün ortadan kalkması durumunda köprü'nün uçlarındaki düğümler farklı bileşenlerde yer alacaklardır. Köprüler iki alt çizgenin özelliklerinden bağımsız olarak tanımlanamaz. Bir köprü iki nokta arasındaki tek patikadır ve bütün köprüler genelde zayıf bağlantılar olarak karşımıza çıkarlar. Şekil 2'deki ağları zayıf ve kuvvetli bağlar olarak iki sınıfta ayırabiliriz. Zayıf bağlar, bireylerin göreceli olarak düşük yoğunluk ve düşük duygusal yakınlık içinde oldukları, buna karşılık kuvvetli bağlar ise göreceli olarak yüksek yoğunluklu, yüksek duygusal yakınlık içindeki bağlara verilen adlardır. Araştırmalarda zayıf bağlar yeni fikirlere ve yeni fırsatlara yol açarlar. Şüphesiz bu konu kim bildiğimizde ilişkili olan sosyal sermaye ve ağda bir köprü olarak işlevi olan kişinin çevresinden önemli yararlar sağlayabileceğini açıklayan yapısal boşluk kavramı ile de yakından ilgilidir (Gürsakar, 2009).



Şekil 1. Zayıf ve güçlü bağlar. “Weak tie” (2020), https://en.wikipedia.org/wiki/weak_tie sayfasından erişilmiştir.

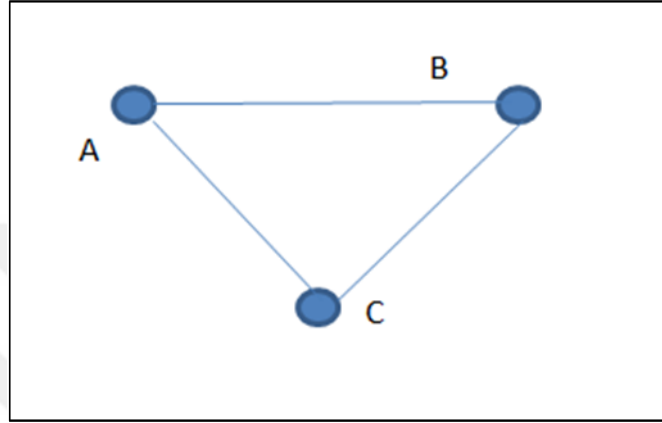
2.4.2.3. Yapısal Boşluklar Kuramı

Yapısal delikler, iki veya daha fazla varlık arasında doğrudan temas ya da bağ olmayan sosyal ağlarda bulunur. Yapısal delikler teorisi, sosyal ağlardaki rekabetten ve kesişen ilişkilerden nasıl yararlanılacağını açıklamak için geliştirilmiştir. Teori, sosyal ağları işgal eden bireyler, kuruluşlar veya diğer varlıklar arasındaki ilişkilere uygulanabilir (Ahuja, 2000; Burt, 2004). Burt (2004), düşünce ve davranış bakımından homojen olan gruplar arasında birbirine bağlanan insanların alternatif düşünme ve davranış biçimlerini daha iyi bildiklerini savunmaktadır. Sıkı bir şekilde birbirine bağlı insan kümelerinde, gereksiz bilgilerin tartışılmasının yaygın olması muhtemeldir. Bu nedenle, bir kişinin de gereksiz olmayan bilgilere ve kaynaklara erişmek için düğümleri başka bir kişiye veya ağa köprülemede büyük yararı vardır ve bu bağlamda ağların etrafında ve arasında delikler açılır (Burt, 2004; Cowan & Jonard, 2007, Liu, Chiu & Chiu, 2010).

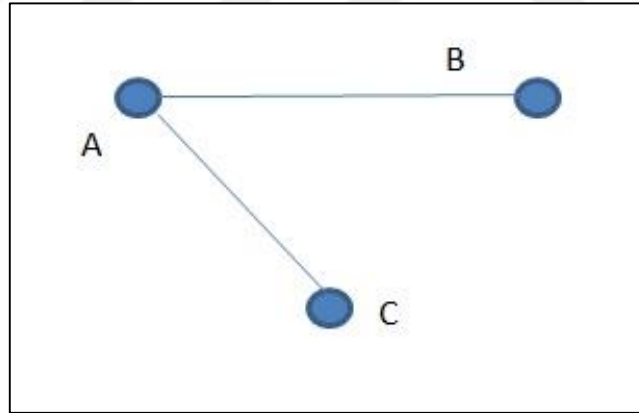
Burt’un yapısal boşluk kuramı sosyal ağ kuramına önemli bir genişleme getirmiştir. Bu kuram, oyuncular birbirleri ile ilişki içinde iken rekabetin nasıl işlediğini açıklamayı amaçlar ve ağların bilgi ve kontrol açısından iki tür fayda sağladığı öne sürer. Özet olarak yapısal boşluk kuram, ağlarda yapısal boşluklarda buluna aktörlerin ücret, promosyon, iş bulma, yaratıcılık ve yenilik gibi konularda daha başarılı olduğunu öne sürer (Gürsakal, 2009).

Bir organizasyonda, yapısal deliklerin yakınında çalışan bir kişi, iyi fikirlere sahip olmak için en büyük şansa sahiptir. Bunun nedeni, o kişinin ağa derinlemesine dalması ve

dolayısıyla ağdaki bilgilere daha çabuk ulaşmasıdır. Ağda oluşan delikler sayesinde bilgileri yayma ve aktarma yeteneği gelişir ve inovasyon sağlanır (Burt, 2004; Cowan & Jonard, 2007). Şekil 3’de yapısal boşluğu olmayan kapalı bir ağ, şekil 4’de ise yapısal boşluğu olan açık bir ağ görülmektedir.



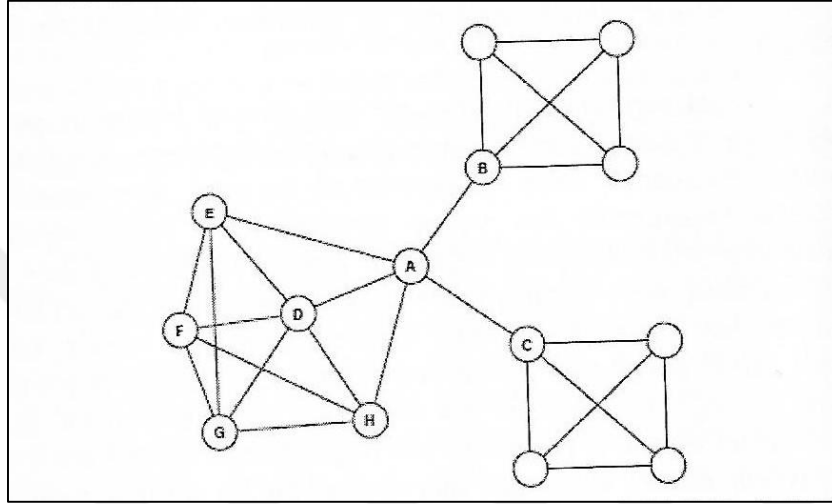
Şekil 2. Yapısal boşluk olmayan ağ



Şekil 3. Yapısal boşluğa sahip ağ

Kapalı yapılar aynı bilgiye sahip oldukları için bu yapılarda yeniliklerin gerçekleştirilmesi zordur. aynı normları paylaştıkları için bunların dışına çıkmasını engeller ama bu normların sürekli olarak sağlamlaştırılması bireylerin özgürlüklerin engelleyici düzeyleri ulaşabilir (Gürsakal, 2009). Açık yapılara gelince, bunlar toplumun kendi içinde daha kuvvetli bağlarla birbirine bağlı parçalarını zayıf bağlarla birbirine bağlarlar. Granovetter, zayıf bağların herhangi bir toplulukta mikro ve makro düzeyleri arasında ilişki kurabileceklerini vurgulamaktadır. Bu yapılarla aktörler ağı farklı kesimlerindeki farklı bilgilere

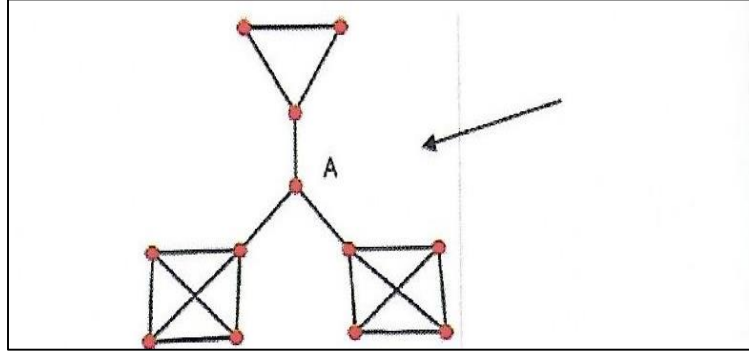
ulaşabildikleri için yeni fırsatlara sahip olabilmektedirler hatta köklü yenilikler yapabilmektedirler. Ancak boşlukları doldurma, köprü görevi görmek kolay bir iş değildir. Yapısal delikler, girişimci karar alma sürecinde de doğrudan bir fark yaratabilir. Bir girişimci, bazı ek bilgiler edinme ve girişimci karar vermede doğasında risk alma davranışını etkili bir şekilde artırma konusunda yapısal delikleri açmayı seçebilir (Aarstad, 2014).



Şekil 4. Yapısal delikler. Güzeller, C. O., Eser, M. T., ve Aksu, G. (2016). *UCINET ile sosyal ağ analizi*. Ankara: Maya.

Şekil 5 yapısal boşluk kuramına göre incelendiğinde “A” düğümü sosyal ağdaki köprü görevi görmesi nedeniyle, sıkı bağlantılara sahip bir gurubun ortasında olan “D” düğümüne göre yapısal üstünlüklere sahiptir.

Yapısal boşluk, bir kişiyi (A) farklı bir sosyal grup ile bağlı kişi veya kişilerle ilişkiye sahip olduğunda ve bu kümedeki kişilerle (b) doğrudan ve dolaylı bir bağlantıya sahip olduğunda ortaya çıkar. Bu yapı ile aslında bir kişi başka bir kişi üzerinden farklı bir gruba bağlanır. Aktörlerin bir sosyal ağ içerisindeki ilişkilerinin gösterimini içeren şekil 6 içerisinde yer alan “A” kişisi ağ içerisinde en fazla yapısal boşluğa sahiptir (Güzeller vd., 2016).



Şekil 5. Yapısal boşluk kavramına ilişkin sosyal ağ. Güzeller, C. O., Eser, M. T., ve Aksu, G. (2016). *UCINET ile sosyal ağ analizi*. Ankara: Maya.

Ağında çok sayıda yapısal boşluğa sahip olan bir aktör kendi ağında görece daha az yapısal etkilere sahip olan bir aktöre göre muhtemelen daha farklı bilgileri maruz kalacaktır. Bu nedenle çok sayıda yapısal boşluğa sahip bir kişinin normalde bağlantısız gruplar arasında aracı görevi üstlenerek güç ve etki kazanması, terfi edilmesi ve yenilikçi ürünler işlemesi daha olasıdır (Burt, 1992; Ehrlich & Carboni, 2005’den aktaran Güzeller vd., 2016).

2.4.2.4. Sosyal Kaynaklar Kuramı

Kaynaklar, toplumsal eylemlerde erişilebilen ve kullanılabilen, sembolik olduğu kadar maddi olan metalardır. Özellikle ilgi çekici olan değerli kaynaklar bireylerin dış çevre ile etkileşime girme şanslarını korumak ve geliştirmek için önemli olarak değerlendirilir. Genel olarak, değerli kaynaklar çoğu toplumda sınıf, statü ve güç göstergeleri ile tanımlanır. Kaynaklar iki kategoride sınıflandırılabilir; kişisel kaynaklar ve sosyal kaynaklar. Kişisel kaynaklar, bir bireye ait kaynaklar; cinsiyet, ırk, yaş, din, eğitim, meslek ve gelir gibi ailevi kaynaklar gibi atfedilen ve elde edilen özellikleri içerirler. Bu kaynaklar bireyin elinde ve bireyin emrindedir.

Sosyal kaynaklar, birinin sosyal ağına ve sosyal bağlarına gömülü kaynaklardır. Bunlar, kişinin doğrudan veya dolaylı bağları olan diğer bireylerin elindeki kaynaklarıdır. Örneğin bir arkadaşın arabası sosyal kaynak olarak değerlendirilebilir. Bir kişi kullanmak için arabayı ödünç alabilir ve arkadaşına iade edebilir. Kişi arabaya sahip değildir ve yalnızca arkadaşının

ödünc vermeye istekli olması durumunda erişir ve kullanır. Arkadaş mülkiyeti korur. Benzer şekilde, bir arkadaşın sosyal, ekonomik veya politik konumu kişinin sosyal kaynakları olarak görülebilir. Kişi, belirli bir hedefe ulaşması veya gerçekleştirmesi için arkadaşının bu kaynağını kullanmak için yardımını isteyebilir.

Lin'in (1999) kuramında bu durum etkileşim halindeki bireylerin pozisyonlarının ulaşacağı kaynakları doğrudan etkilemesine dayanır. Sözgelimi bir iş ararken bireyin yardım istediği diğer bireyin statüsü ne kadar yüksek ise bulunan işin niteliği de o derece yüksek olur. Bu bağlamda ağılardaki eğitim düzeyleri, statüsü, unvan gibi değerler ulaşılan kaynakların niteliğini doğrudan etkiler.

2.4.2.5. Sosyal Sermaye Kuramı

Sosyal sermayenin anlamı ve etkileri açıkça tanımlanmamıştır. Sosyal sermayeyi tanımlamaya yönelik çok çeşitli çalışma veya girişimler vardır, ancak sosyal sermayenin kavramsallaştırılması konusunda net bir fikir birliği yoktur (Portes, 2000; Bjornskov & Sonderskov, 2013). Örgütlerde fiziksel sermaye, fiziksel araçlar ve yapısal oluşumlarla, beşeri sermaye, bireysel niteliklerle ilişkilendirilmektedir. Sosyal sermaye ise bireyler arasındaki karşılıklı güven ve normlara dayalı ilişkiler ve sosyal bağlantıların güçlenmesi ile yakından ilgilidir (Print & Coleman, 2003).

Sosyal sermayeyi 1980'lerde bugünkü anlamıyla ilk kullanan Bourdieu olsa da kavramı geliştiren Coleman'dır. Ayrıca Putnam'ın 1993'te yayınladığı "Meaking Democracy Work" adlı çalışmasıyla sosyal sermayeye geniş bir tartışma ortamı açarak bugünkü popüleritesini kazanmada önemli bir aşama kaydetmiştir. Japon kökenli Amerikalı siyaset bilimcisi Frank Fukuyama sosyal sermaye kavramının merkezine güven unsurunu yerleştirir. "Güven; Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması" adlı çalışmasında Fukuyama bir toplumda insanların birbirlerine duydukları güven düzeyi ve bunun toplumsal kalkınmaya etkisi üzerine tartışmıştır (Ekinci, 2010). Coleman, sosyal sermayeyi açıklarken sosyoloji ve ekonomi bilimlerinden faydalanıp disiplinler arası bir yorum yapmış ve rasyonel tercih

kuramı bağlamında açıklamaya çalışmıştır (Coleman, 1998). Bourdieu'ya göre sosyal sermaye sadece elitlerin kullandığı bir güç değil, maddi durumu iyi olmayanların da istifade edip sınıf atlayabileceği bir araç olarak görür (Field, 2008).

Pierre Bourdie “Sermayenin Biçimleri” adlı kitabında ekonomik sermaye kültürel sermaye ve sosyal sermaye olarak 3 sermaye türü olduğunu belirtmekte ve sosyal sermayeyi karşılıklı yakınlık ve tanıma ile oluşan az veya çok kurumsallaşmış süren ilişkiler ağına sahip olmaktan kaynaklanan potansiyel veya fiili kaynaklar toplamı olarak tanımlar. Fukuyama'ya göre ise sosyal sermaye iki veya daha fazla birey arasında işbirliğini destekleyen zorunlu ve gayri resmi normlar bütünüdür. Lin (1999), sosyal sermayenin, bir sosyal ağdaki aktörler arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak bir birey veya grup tarafından elde edilen kazanımları ifade ettiği yönünde bir tanım önermektedir (Gürsakal, 2009).

Flap (1991), White (2002) ve Portes (1998) sosyal sermayenin sosyal yapılarda bulunan ağ yapılanmalarındaki mevcut bağlantılarının sayısı, yoğunluğu ve sağlamlığı ile ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. Sosyal ağlar sosyal sermayenin en önemli kaynağıdır. Sosyal ağlar, sosyal ilişkilerin biçimlendirdiği örümcek ağlarına benzemektedir ve bireyleri, grupları ve organizasyonları çevreleyen karakteristik bağlantı kaynakları olarak tanımlanabilir (Aktaran Ekinci, 2010).

Dünya Bankasının tanımına göre; sosyal sermaye sosyal etkinliklerin niteliğini ve niceliğini biçimlendirir, kurumlardan, ilişkilerden ve normlardan söz eder. Sosyal sermaye denildiğinde akla, sosyal enerji, topluluk ruhu, sosyal bağlar, sosyal kaynaklar, biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyonlar, sosyal yaşamın tutkalı gibi sözcükler gelmektedir (Baum, 2000'den aktaran Gürsakal, 2009). Robert Putnam ise sosyal sermayeyi bireylerin işbirliği halinde hareket edip, ortak amaçlara ulaşmayı sağlayan toplumdaki karşılıklı güven, normlar ve ilişki ağları gibi sosyal yapı unsurlarıyla açıklamıştır (Altan, 2007). Sosyal sermaye fiziki ve beşeri sermayeye yatırım getirisini geliştiren çok yönlü bir kavramdır ve diğer sermaye biçimleriyle aynı şekilde ölçülemez (Audretsch, Aldridge, & Sanders, 2011; Orłowski & Wicker, 2015)

Az gelişmiş ülkelerde insanlar ve kurumlar arası bağların ve karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesinin ekonomik kalkınmaya katkıda bulunup bulunamayacağı özellikle 1990'lı yıllardan itibaren yoğun bir şekilde tartışılmaktadır. Bu tartışmalar bağlamında ortaya çıkan sosyal sermaye yaklaşımına göre ekonomik kalkınma problemlerinin en temel nedenleri sadece fiziksel ve beşeri sermaye eksikliğinden değil aynı zamanda sosyal sermaye eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda sosyal sermayenin az gelişmiş ülkeler için bir çıkış noktası olabileceği düşünülmektedir (Gürsakaç, 2009; Tüylüoğlu, 2006).

Sosyal sermaye konusunda yapılan son araştırmalar (Emler & Floser, 1999; Hall, 1999; Nie, Junn, & Stehlik-Barry, 1996; Putnam, 2005; aktaran Ekinci, 2010) daha eğitilmiş bireylerin ve toplumların gönüllülüğe dayalı sosyal aktivitelere daha etkin katıldıklarını, daha sosyal, iletişime, değişime ve çevresi ile uyuma dönük bir davranış tarzına sahip toplumsal ve kurumsal güven düzeyleri daha yüksek, grup içindeki bağları ile işbirliğine dayalı eğilimli olduklarını göstermiştir. Daha açık bir ifadeyle eğitim insanlarda katılma, uğraşı ve güvene karşı eğilim yaratmak için oldukça kritik bir işleve sahiptir (Print & Coleman, 2003'den aktaran Ekinci, 2010).

2.4.3. Okullarda Sosyal Ağlar ve Sosyal Sermaye

Toplumda sosyal sermayenin oluşmasında sosyal ağlar en temel ve en sağlam yapısal unsurlardır. Sosyal sermayenin gelişmesinde ağlara dayalı ilişkisel yapılanmalar son derece etkilidir. Grup içinde veya gruplar arasında aktif olan bu ağ bağlantıları özellikle eğitim kurumlarında çok daha yüksek düzeyde önem arz ediyor. Coleman'a (1990) göre çocuğun eğitimsel bir süreç içinde olgunlaşmasında etken olan ve sosyal sermayenin ürettiği üç farklı bağlantı söz konusudur. Bunlar, yetişkin ile çocuk arasındaki ilişkiler, yetişkin ile yetişkin arasındaki ilişkiler, okul toplumunda sosyalleşmeye dair kültürel paylaşımları ifade eden diğer ilişkilerdir. Okullarda bu bağlar geliştikçe sosyal sermaye de aynı düzeyde yükselir (Ekinci, 2010). Sosyal sermayenin basit bir tanımı, öğretmenler ve öğrenciler arasında, sınıfta ve personel odasında akran grupları arasındaki, yönetici ve personel arasındaki, okul

ile aile arasındaki kısaca okulda tüm paydaşlar arasındaki etkileşimlerde ve iletişimlerdeki zenginlik ve kalitedir.

Okuldaki sosyal ağlar kişiler arasında çizilen basit çizgilerden ibaret değildir, bilginin yayılmasını, problem çözmeyi arttıracaklarını ve bireysel ve örgütsel performansı kolaylaştıracakları, sağlam ve sağlıklı ilişkiler geliştirecekleri, güven geliştirecekleri ve öğrencileri teşvik edecekleri, okul paydaşlarının sosyal statü ve kimliklerinin yol açtığı iletişim engellerini aşmaya yardımcı olacağı bir gerçektir. Hem araştırmacılar hem de uygulayıcıların, bu sağlam sosyal ağların okullarda gelişmesini kolaylaştıran toplumsal ve örgütsel koşullara daha fazla dikkat etmeleri gerektiği zamanı gelmiştir (Arriaza, 2003; Boyd, 2018). Coleman ve Hofer'e göre güçlü sosyal ağlara sahip okulların eğitimsel başarılarının da daha yüksek olmasının önemli bir nedeni okul toplumunun ulaşabildiği sosyal kaynaklara sahip olma olanağıdır (Dijkstra, Veenstra & Peschar, 2003). Okulun sosyal sermayesi zenginleştikçe, uzmanlığın şeffaflaştığı, mesleki bilgi ve deneyimin öğretmenler arasında yayıldığı bir süreç yaşanmaktadır (Bakker-Doyle & Yoon, 2018).

Etkili bir okul ve dolayısıyla nitelikli bir eğitim ortamı oluşturulmasında sosyal sermayenin getirilerinden yararlanmak zorunludur. Bu kritik aşamada sosyal sermayenin okullarda etkili olmasında okul yöneticisinin rolü ve sorumluluğu ön plana çıkmaktadır (Ekinci, 2010). Toplumlarda, eşitsizlik, sosyal çatışan, suç, klikleşme, disiplinsizlik ve çeteleşme gibi maliyeti oldukça yüksek olan yıkıcı durumları kontrol altına alan ve azaltan bir değer olan sosyal sermaye, okullarda da çeşitli aksaklık ve problemlerle baş edebilmek için önemli imkânlar sunmaktadır.

Okullarda sosyal sermaye toksik bir ortamın zıttıdır. Sosyal sermayenin yüksek olduğu yerlerde, benlik ve diğerleri hakkında iyi duygular yarattığı için atmosfer olumludur, motivasyon ve bağlılığı teşvik eder; işbirliği gelişir ve karşılıklı olarak mutabık kalınan hedeflere ulaşılması daha olasıdır. Hem esneklik hem de okul katılımı için sosyal sermaye kapsayıcı bir aidiyet duygusu yaratmanın bir aracıdır (Roffey, 2010). Sosyal sermayesi yüksek okullarda her bireye olumlu bir değer veren, güçlü yanlarını tanıyan ve olabilecekleri

en iyi olmalarını sağlayan bir vizyonla desteklenir. Kimse yargılanmaz, herkes önemlidir. Akademik mükemmellik değerlidir, ancak her şeyin başı değildir. Sosyal sermaye okulda herkese ses verir, herkesi etkileyen konularda otantik istişareyi kolaylaştırır. İnsanlar farklı bakış açılarına sahip olduğunda zenginlik artar (Scott, 2000; Roffey, 2007). Sosyal sermaye biçimlerinin Singapur, Kore ve Hong Kong gibi Doğu Asya ülkelerindeki öğrenci öğrenme sonuçlarına katkıda bulunduğu bulunmuştur. Sosyal sermaye kavramı, öğrenci öğrenme çıktıları arasındaki farklılıkları anlamak için yararlı bir araçtır. Yüksek sosyal sermaye stokuna sahip okul ve ülkelerin düşük stok sahibi okul ve ülkelere göre daha iyi akademik performansa sahip öğrenciler üretme olasılıkları daha yüksektir (education.stateuniversity.com, 2019).

2.4.4. Sosyal Ağ Analizi

Sosyal ağ analizi, insana ilişkin karmaşık ağların görselleştirilmesi ve matematiksel istatistik analizi ile ilgilidir. Sosyal ilişkilerde bir ağdaki iki düğüm arasındaki ilişkilerin diyagramatik olarak bir çizgi ile gösterilmesi bu bağlantının önemini sosyal ve bilimsel anlamda araştırılması açısından sadece bir başlangıçtır (Gürsakal, 2009). Sosyal ağ analizi sosyal bilimler alanında 1980'den itibaren kullanılmaya başlamıştır. Sosyal ağ analizi kapsamında gerçekleştirilen uygulamalar mesleki bir örgüt olan “Sosyal Analizler için Uluslararası Ağ” (International Network For Social Analysis) tarafından düzenli olarak yapılan yıllık konferanslar ve akademi dergilerinde bilim dünyası ile paylaşılmaktadır. Yıllar itibariyle sosyal ağ analizine yönelik farklı algoritmalara sahip ve benzeri programların geliştirildiği göze çarpmaktadır. 1990'dan sonra sosyal ağ analizi fen bilimleri, sosyal bilimler ve tıp gibi birçok farklı bilim dallarında da kullanılmaya başlanmış ve hızla yaygınlaşmıştır. Ayrıca yönetim danışmanlığı suç ve savaş mücadelesi gibi çeşitli uygulamalar kapsamında da bu tür programlar kullanılmaktadır. Sosyal ağ analizi sosyal bir yapı içerisinde yer alan bireyler, bireylerden oluşan gruplar ve gruplardan oluşan kurumları içerisindeki her türlü yapının analiz edilmesi işlemidir (Güzeller vd., 2016).

Modern düşünce ve bilişimin ortaya çıkışı, çok sayıda düğüm ve bağ türüne sahip, oldukça karmaşık sosyal ağ konseptlerinin doğuşuna vesile oldu. Bu ağlar, problem çözme, yönetim ve operasyonları içeren prosedür ve girişimlerin anahtarıdır. Sosyal ağ analizinin amacı, ilişkileri haritalayarak bir toplumu anlamaktır. Onları bir ağ olarak bağlayan unsurları tespit edip grup içindeki yapıları ve ardından anahtar konumdaki bireyleri ortaya çıkarmaktır. Sosyal hayat bir senfoni orkestrasından çok doğaçlamalarla dolu sokakta çalınan bir caz parçasına benzer olduğu için sosyal hayatta düzen ve düzensizlik iç içe bulunur. Karmaşık bir yapı içinde bulunan sosyal hayatı analiz etmek amacıyla bireyler arasındaki etkileşimleri de göz önüne alan sosyal ağ analizi geçmişten günümüze birey ve toplumsal yapı arasındaki dikotomi Weber ve Durkheim ile başlayan birçok kuramın konusu olmuştur. Ağ kavramı sözünü ettiğimiz iki kutuplu yapıyı birleştirecek özellikler taşımaktadır (Gürsakaç, 2009).

Günümüzün karmaşık sosyal yapı ve ağları içinde bireyler birbirlerine arkadaşlık, akrabalık, ticaret, iş, eğlence ilişkisi gibi birçok ağ içinde birbirine bağlıdırlar. Bu gibi günlük ilişkilerin oluşturduğu yapılar “Sosyal Ağ Analizi (Social Network Analysis)” adında bir analiz aracı ile incelenip anlamaya çalışılır. Sosyal ağ analizi (Social Network Analysis, SNA), herhangi bir sosyal ağdaki kişiler, belli bir alanda yapılan araştırmalar, yazarlar ve kurumlar arasındaki ilişkilerin derinlemesine incelenmesiyle ilişki ve bilgi bağlantılarının analiz edilip anlamlandırılmasına olanak sağlayan bir yaklaşımdır (Scott, 2000). Herhangi bir sosyal bir yapı içerisinde yer alan bireyler, bu bireylerin oluşturduğu gruplar, gruplardan oluşan örgüt ve kurumlar yani kısacası birbiriyle ilişki içerisinde olan her türlü yapılanmanın analiz edilmesi işlemine “Sosyal Ağ Analizi” adı verilmektedir (Diestel, 1997’den aktaran Güzeller vd., 2016).

Sosyal ağ analizi, gündelik gözlemlerle ve yüzeysel araştırmalarla anlaşılması mümkün olmayan şeylerin görülmesine imkân sağlar (Kadushin, 2005). Sosyal ağ analizi yaklaşımının kökenleri 1930’lardaki Moreno ve Jennings’in çalışmalarına dayanmakla birlikte modern anlamda 1990’lardan itibaren kullanılmaya başlamış ve günümüzde de birçok alanda oldukça popüler hale gelmiştir (Borgatti vd., 2009’dan aktaran Gençler, 2017).

Geleneksel istatistik tekniklerinin birçoğu bağımsızlık varsayımına dayanmaktadır. Bu nedenle, iki grubun ortalamalarının karşılaştırılması gibi geleneksel yöntemler karşılıklı bağımlı veriler üzerinde uygulanmaz. Sosyal ağ analizi bu problemle baş edebilmek için, karşılıklı bağımlılık ölçüleri sağlayan merkezîyet ve yoğunluk gibi bir dizi sosyal ağ analizine özel istatistikler geliştirmiştir (Ehlich & Carboni, 2005'ten aktaran Güzeller vd., 2016).

Sosyal ağ analizinin dört önemli özelliğinin olduğunu vurgulamaktadır. Bunlar;

1. Sosyal ağ analizinin yapı taşları olan aktörlerin arasında köprü vazifesi gören bağlantılar, göz ardı edilecek yapılar değildir.
2. Sosyal ağ analizi birbirleri arasında ilişkileri olan ve bu ilişkilerin bağlantılar vasıtasıyla sağlandığı aktörler ile ilgili bilgileri barındıran veri setleri ve bu veri setlerinin analizi üzerine temellendirmiştir.
3. Sosyal ağ analizi, aktörler arasındaki bağlantıları ve bağlantılar ile ilgili örüntüleri ayrıntılı görsellerle sunmaktadır.
4. Sosyal ağ analizi, faktörler arasındaki bağlantıları ve bağlantılar ile ilgili örüntüleri matematiksel modeller ile açıklamaktadır (Freeman, 2004).

Kökenlerini sosyoloji ve matematikten alan sosyal ağ analizinin temel amacı sosyal bağların görselleştirme ve modelleme ile ağın yapısının anlaşılması ve aktörler arasındaki benzerlik, etkileşim bağlamındaki ilişki ve patikalarının belirlenmesi ve yorumlanıp anlamlandırılmasıdır (Brass, 2011; De Nooy, Mrvar & Batagelj, 2007; Freeman, 2004). İstatistik sürekli olarak varyans, korelasyon ve regresyon gibi analizlerle ağaçlardan çok ormanın tümüne ve bunların ortalamasına odaklanmamızı bizi öneriyor. Buna karşılık ağ bilimi gibi yeni yaklaşımlar hem birimler arasındaki etkileşimleri hem de birimlerin özelliklerini odaklanmamızı sağlıyor ve bir anlamda mikro ve makro arasındaki geçiş sağlayan bir köprü oluşturuyor. Sosyal ağ sosyal bağlamda kişilerin veya diğer çoklukların aralarındaki etkileşimi yardımlaşmayı etkileri gösteren bir yapıdır. Bu noktada sosyal ağ

analizi sosyal yapıyı aktörlerden ve aktör çiftlerini birbirlerine bağlayan ilişki kümelerinden oluşan bir ağ olarak görerek sosyal yapıyı ve etkilerini inceler (Gürsaka1, 2009).

Sosyal ağ analizini diğer analiz türlerinden ayıran bazı temel özellikleri vardır. Sosyal ağ analizi, bireysel anlamdaki tutum, algı davranışlar yerine bir sosyal ağdaki kişiler arası etkileşim ve ilişkileri inceleyip grubun nasıl bir yapı oluşturduğuna ve genel dinamiğine odaklanan bir yaklaşımdır (Wasserman & Galaskiewicz, 1994). Sosyal ağ analizinin dört temel özelliğı vardır. Bunlar, sosyal aktörleri birbirine bağlayan bağlara dayanması, sistematik ampirik verilere odaklanması, büyük ölçüde grafik görüntülerden yararlanması ve matematiksel hesaplamalar kullanmasıdır (Freeman, 2004).

Etkileşim halinde olan birey ve birimler arasındaki ilişkilerin önemine vurgu yapan sosyal ağ analizi sosyal bilimler alanı için araştırmacılara farklı bir araştırma perspektifine sahiptir. Klasik araştırmaların bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkilere odaklanmasının aksine sosyal ağ analizi, sosyal varlıklar arasındaki ilişkilere ve örüntülere odaklanıp bu ilişki ve örüntülerin anlamlandırılmasına çalışır. Bir sosyal ağ analizinde her şey her şeyi açıklayabilir. Bu bağlamda bağımlı ve bağımsız değişken ayırımı yoktur. Sosyal ağ analizi araştırmalarında da veri toplama yöntemi olarak katılımcılardan doğrudan bağlantıları olduğu kişileri işaretlemelerinin istendiğı genelde bir ve ya birkaç sorudan ve oluşan anket tekniğı kullanılır (Marsden, 1990). Sosyal ağ analizinde günümüzde, Ucinet, Pajek, Netminer, Multinet Structure ve Stocnet gibi yazılımlar en sık kullanılan programlardır (Sert, Tüzüntürk & Gürsaka1, 2014).

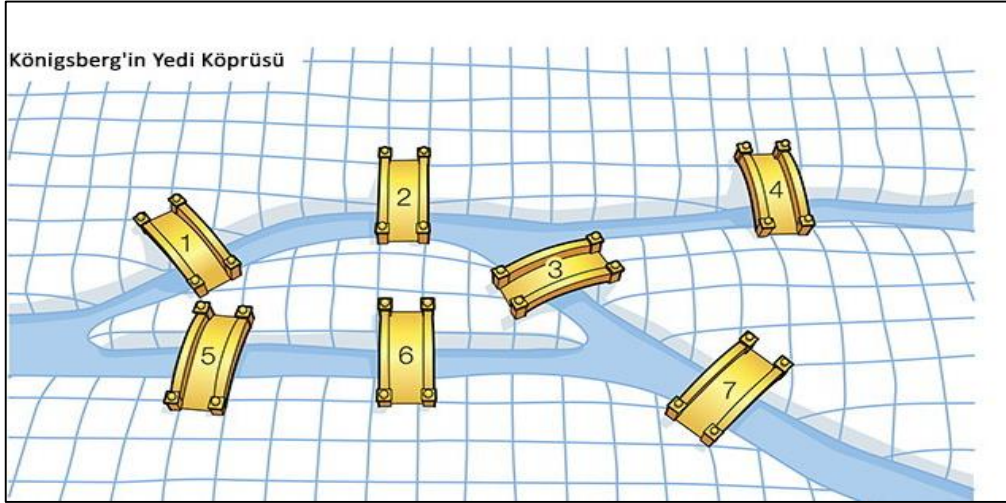
Sosyal ağ analizi kapsamında incelenen veriler “ağ verisi” şeklinde adlandırılmaktadır. En çok kullanılan sosyal ağ verileri; tek modlu ağa ilişkin veri seti, iki modlu ağa ilişkin veri seti ve özniteliğı ilişkin veri seti olmak üzere üç başlık altında toplanabilir (Borgatti ve Everett, 1997’ten aktaran Güzeller vd., 2016).

Sosyal ağ analizi konu olan çoğı veri seti genellikle tek modlu ağlara ilişkin veri setleridir. Böyle bir durumun oluşmasında iki modlu ağlara ilişkin bir veri setinin tek modlu ağlara ilişkin veri setlerine dönüştürülebilmesinin payı büyüktür. Tek modlu ağlara ilişkin veri

setleri bir ağ içerisinde yer alan aktörlerin birbirleri arasındaki ilişkiyi konu edinir. Tek modlu ağlara ilişkin veri setini simgeleyen matrislerin satır ve sütunları aynı sıralı değişkenlerden meydana gelmektedir. Eğer söz konusu olan birimler, aktörler anlamındaki iki farklı değişken türünün bir birbiri arasındaki ilişkiyi incelemek istediğinizde (aktörler ve kurumlar aktörler ve partiler aktörler ve kulüpler) söz konusu olan veri seti iki modlu ağlara ilişkin veri setidir. Bunlar aynı zamanda üyelik ağları (affiliation networks) olarak da adlandırılmaktadır. Aktörler ile açıklayıcı değişken arasındaki ilişkileri temsil eden veri setleri ise özniteliği ilişkin veri setleridir (Borgatti & Everett, 1997; O'Malley & Peter, 2008; Wasserman & Faust, 1994'ten aktaran Güzeller vd., 2016).

2.4.4.1. Sosyal Ağ Analizinin Tarihi

Ağ bilimi, çeşitli fiziksel biyolojik bilgi ve sosyal ağlarda bulunan bağlantıları inceleyen yeni bir bilim dalıdır. Ağ bilimi ağ davranışlarının ortak ilkelerini araştırır ve bilimsel yöntem ve araştırmalara dayanarak elde edilen ağlara ilişkin organize bilgi şeklinde tanımlar. Bu alanın alt dalları arasında dinamik ağ analizi, sosyal ağ analizi, karmaşık ağlar ve çizge kuramı vardır. Ağ biliminin öyküsü 17. yüzyılda başlar. Eğer bugün ağ bilimi diye bir şey varsa belki de bunun ilk adımı 1736 yılında İsviçre'de doğan ünlü matematikçi Leonhard Euler'ın bir Prusya kenti olan Königsberg'deki Pregel nehri üstündeki yedi köprü ile ilgili bir makale yazması ile atıldı. Makale bilmece gibi bir soruyu cevaplamaya çalışıyordu: “Herhangi bir köprüyü bir defadan fazla geçmeden, yedi köprünün tamamını geçmek için bir patika oluşturulabilir mi? Euler önce Königsberg'deki yedi köprüyü bir çizmede ele alarak kara parçalarını düğümler, köprüleri ise bunlar arasında geçişi sağlayan bağlar olarak gösterdi. Euler bu çalışmasıyla düğümler ve bunlar arasındaki bağlantılardan oluşan ilk ağ çizimini yapmıştı (Gürsakan, 2009).



Şekil 7. Königsberg'in yedi köprüsü. “Ağ sadece ağ değildir”, Gözükeleş, İ., 2013, <https://bilimvegelecek.com.tr/index.php/2013/10/01/ag-sadece-ag-degildir> sayfasından erişilmiştir.

Sosyal ağ analizi modern anlamda ise 1930'larda ortaya çıkmıştır. Modern sosyal ağ analizi aynı zamanda bir psikiyatrist olan Jakop Moreno ve bir psikolog olan Helen Jennings tarafından ortaya atılmıştır (Freemont, 2004'ten aktaran Güzeller vd., 2016). Moreno 1932 ve 1934 yıllarında ilk önce bir hapisanede mahkûmlar arasında ve daha sonra kızlar için bir reform okulunda bulunanlar arasında detaylı bir araştırma yapmıştır. Moreno ve Jennings yeni yaklaşımlarına sosyometri adına verdiler (Güzeller vd., 2016). 1933 yılında bir toplantıda Freud'un görüşlerinden etkilenen Jakop Moreno ilk kez ilkökul öğrencilerinin sosyal yapısını açıklayan sosyogramı kullandı. New York Times gazetesinde yayınlanan bu diyagrama göre, bir okuldaki erkek öğrencilerin erkek arkadaşları, kız öğrencilerin ise kız arkadaşları vardı ve tek bir erkek öğrenci bir kıza karşılıksız bir ilgi duyuyordu. Sosyogram sonraları sosyal ağ analizi gelişmesinde önemli bir nokta olarak anıldı.

Başlangıçta sosyometri yaklaşımı sadece Amerikalı psikologlar arasında yaygındı. Ancak bu bilgiyi uzun ömürlü olmadı ve 1940'lara kadar çoğu Amerikalı sosyal bilimci bireylerin özellikleri konusunda geleneksel odaklarına geri döndüler. Öte yandan 1930'lardan sonra 1970'lere kadar çeşitli sosyal araştırma merkezleri ortaya çıktı. Bunların her birinde farklı form ve farklı bir sosyal ağ yaklaşım uygulaması yer almaktaydı. Sosyal ağlar ile ilgilenen araştırmacılar sosyal bilimlerle ilgili farklı alanlarda farklı ülkelerde çalışma yaptılar.

1990'ların sonunda ise sahada devrim niteliğinde bir değişim gerçekleşti. 1990'ların sonunda fizikçiler sosyal ağları konusunda yayınlar yapmaya başladılar ve bu hareketlilik bilim dünyasında sosyal ağlar konusunda devrim olarak nitelendirildi. İlk nce Duncan Watts ve Steven Strogatz (1998) küçük dünyalar hakkında yayınlar yapmaya başladılar. Bir yıl sonra Albert Barabasi ve Reka Albert (1999) sosyal ağların dağılımını incelediler (Güzeller vd., 2016).

Barabasi ve Albert (1999) yeni düğünler eklemine bir sonucu olarak ortaya çıkan ağlardaki bağlantıların dağılımını incelediler. Verdikleri rnekler arasında internette kişiler arasındaki bağlantılar, filmlerde birlikte çalışan aktörler arasındaki bağlantılar, Amerikan elektrik şebekesindeki jeneratörler, trafolar ve alt tarafo merkezleri arasındaki bağlar yer almaktaydı. Barabasi ve Albert birçok bağlantı sergileyen birkaç düğüm ve çok az bağlantı sergileyen birçok dğnmn olduğunu ortaya çıkardılar (Güzeller vd., 2016). Daha sonra Albert Barabasi ve Alfred Renyi rassal ağlar konusunda makaleler yazarak ağ biliminin ve sosyal ağ analizinin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Albert Barabasi ve Alfred Renyi ölçekten bağımsız kavramını ortaya attılar. 1970'lere gelindiğinde Steve Milligram, bir mektubun rassal olarak seçilmiş bir kişiye götürülmesi deneyi ile bu işin medyan değeri ile yaklaşık 6 adımda olacağını buldu ve buna “ küçük dünya hipotezi” adını verdi. Aynı mektubu Omaha'da 160 kişiye verdi ve bu mektubu Bostan'daki bir borsacıya vermelerini istedi. ABD nüfusunun 200 milyon olduğu bir yılda, medyan anlamında 5,5 aracıyla 42 mektup Bostan'daki gideceği yere ulaştı (Gürsakal, 2009).

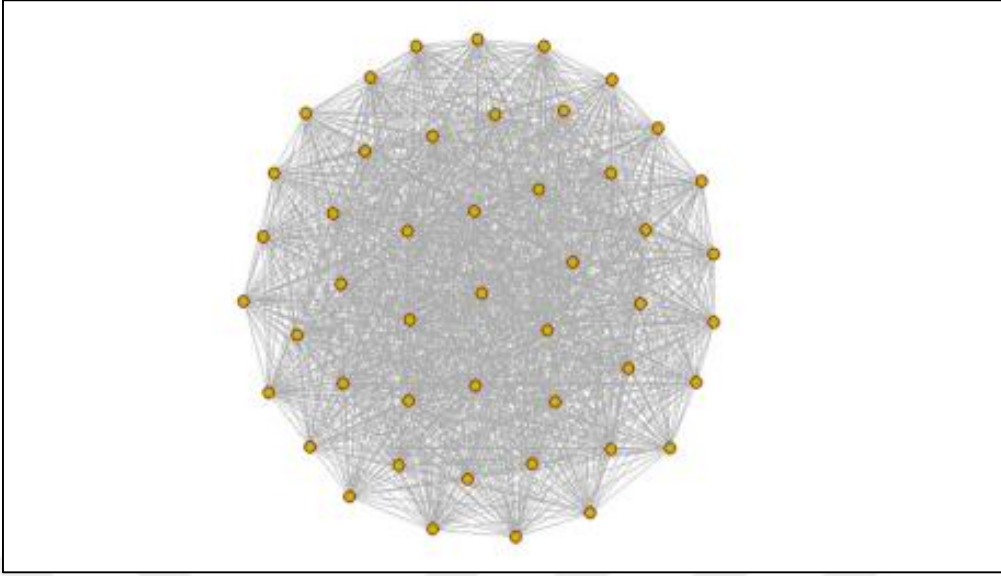
20. yüzyılın sonlarına doğru bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması ile büyük veri setlerine daha rahat ulaşabilme imkânı doğmuştur. Bu büyük veri setlerini kolay bir şekilde yönetebilme, toplumdaki sosyal ağlar ile ilgili olan verilerin farklı şekillerde inceleme ve görselleştirme gibi sebepler nedeniyle sosyal ağ analizinin kullanımını yaygınlaştırmıştır. İnternetin 1990'ların sonlarına doğru küresel anlamda ki yükselişi ve sosyal paylaşım sitelerini yaygınlaşması sosyal ağların çok güçlü bir meta haline gelmesinde büyük rol oynamıştır. 21. Yüzyıl ile birlikte sosyal ağ analizi ile ilgili bilgisayar programlarını artışı

sosyal analizinin popülerleri daha da arttırmış ve genişletmiştir. Literatürde 1960'dan 1975'e kadar sosyal ağ analizi ile ilgili yayınlanmış 20 araştırma vardır. 1990'dan 2005 yılına kadar 3000'in üzerinde araştırma yer almaktadır. Bu iki sayı arasındaki fark sosyal ağ analizi ile geçmişte ve günümüzde verilen önemin büyüklerin bir gösterisi olarak d ş n lmektedir (Freeman, 2004; Scott, 2000; Reed & David, 2006'dan aktaran Güzeller vd., 2016).

2.4.4.2. Sosyal Ağ Analizi İle İlgili Kavramalar

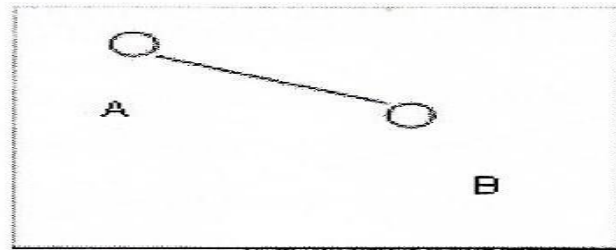
2.4.4.2.1. Ağ Kavramı

Eğer biz dünyayı gerçekte olduğu gibi biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkileri ile birlikte görmek istiyorsak sosyal ağ analizinden yararlanmamız gerekir. Sosyal ağ analizinin kavramları bizim dünyayı gerçekte olduğu gibi görmemize yardımcı olur. İlk anda şekil 8'deki 2752 düğüm bize fazla bir şey anlatmıyor olabilir ancak şekil 8'deki noktaların (düğümlerin) canlı veya cansız bireyleri, kurumları, bilgisayarları, kentleri gösterdiğini düğümler arasındaki çeşitli bağlantıların çizgilerle gösterildiğini düşünürsek iş değişecektir. Ayrıca ağın çekirdeğindeki bağlantıların çok yoğun olduğunu ama çevredeki düğümlerin bağlantılarının ya çok az ya da hiç olmadığını, bazı düğümlerin ise izole yani bağlantısız olduklarına dikkat edersek ağın bize anlattıkları konusunda biraz daha yol almış oluruz (Gürsakal, 2009).

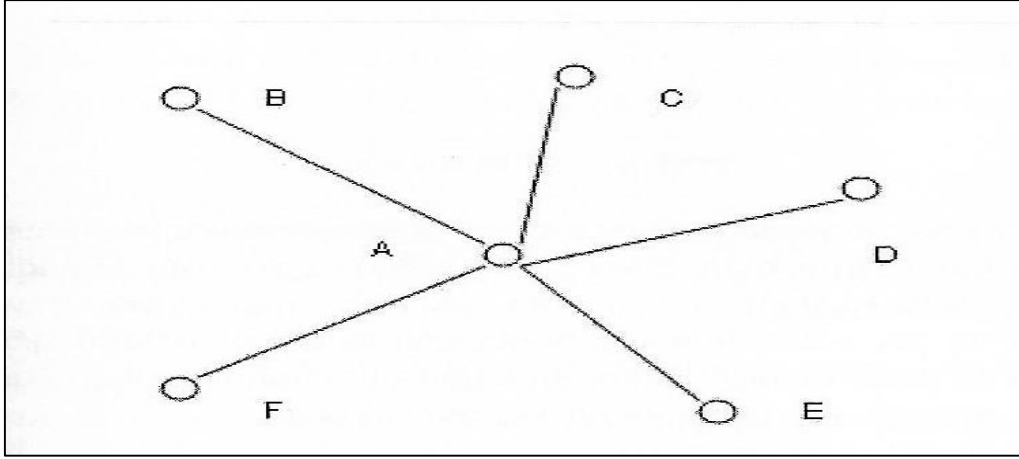


Şekil 6. 2752 Düğümlü bir sosyal ağ diyagramı

Ağlarda düğümler ve bunlar arasındaki bağlantılar söz konusudur. Sosyal ağlarda ise düğümler, sosyal aktörler ve bağlantılar, arkadaşlık ya da iş gibi sosyal ilişkilerden meydana gelmektedir. Ayrıca aktörlerin cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni hali gibi çeşitli özellikleri de bu ağlarda yer alır. Ağlar en azından ilişkili iki düğüm ile başlar ve çok sayıda düğümü içerebilir (Gürsakal, 2009). Şekil 9'daki iki dönüşümünden oluşan basit bir ağı, Şekil 3'de ise A kişinin birden çok kişiyle kurduğu “ego ağını” görüyoruz

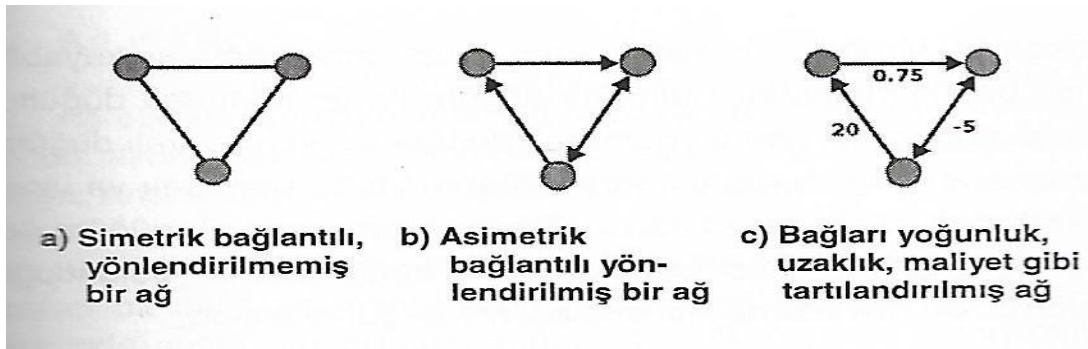


Şekil 7. İki düğümden ve tek bir yönsüz bağlantıdan oluşan ağ



Şekil 8. Altı düğümden ve beş yönsüz bağlantıdan oluşan “A”nın ego ağı

Şekil 9 ve Şekil 10’da gösterilen ağlarda düğümler arasındaki bağlantılar doğrularla gösterilmiştir. Bu şekillerde bağlantılarda yön söz konusu değildir ve A düğümü arasında ne tür bir bağlantı varsa B ile A düğümü arasında da yine aynı tür bir bağlantı vardır. Düğümler arasında bağlantının yönüne ilişkin bir ilişki olmaksızın bir doğru şeklinde gösterilen bu tür bağlantılar “yönsüz bağlantı” adını alır. Buna karşılık gerçek hayata ilişkin birçok durumda düğümler arasındaki bağlantıların yönleri söz konusudur. Örneğin bir kişiye telefonu sizin açmanız ve onun açması, parayı sizinle göndermeniz ve onun göndermesi, sizin ona güvenmeniz veya onun size güvenmesi arasında fark vardır. İşte ağlarda bu tür bağlantılar ise yönlü bağlantı adını alır. Ağlar düğümler ve bunlar arasındaki bağlantılardan oluşmaktadır. Şekil 11’de görüldüğü gibi yönsüz bağlantılar simetrik, yönlü bağlantılar ise asimetrik bağ adını alır. Yine aynı şeklin (b) ve (c) bölümlerindeki bağlantılarda görüldüğü gibi bazı bağlantıları iki yönlü olabilir. İki kişinin karşılıklı olarak birbirine güven duymaları, e posta göndermeleri, hediye vermeleri iki yönlü bağlantılardır (Gürsakal, 2009).

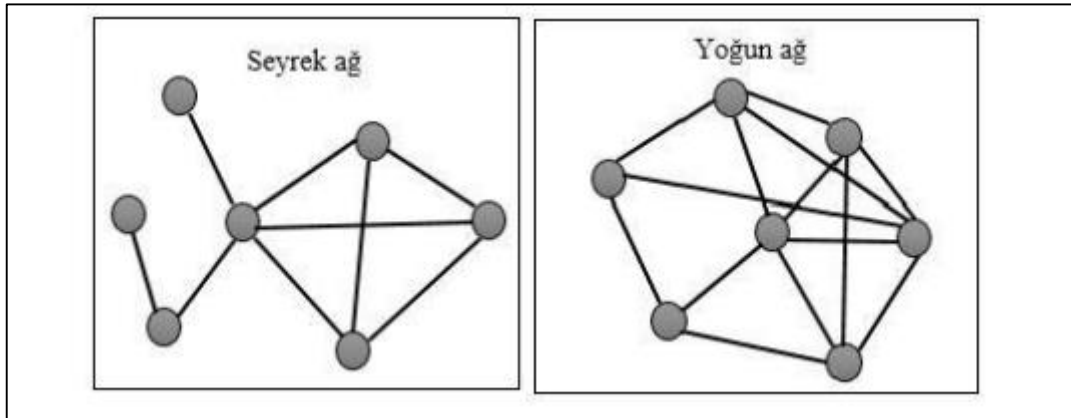


Şekil 9. Düğümler arasındaki bağlantıların türlerine göre ağlar. Gürsakal, N. (2009). *Sosyal ağ analizi*. Bursa: Dora.

2.4.4.2.2. Ağ Etkileri

Bir ağ düğümlerinin sayısının çokluğu bu ağın büyük bir ağ olup olmadığını belirler. Ağ etkileri aynı zamanda ağ dışsallıkları olarak da tanımlanır. Tek bir tenis raketiniz varsa bu bir şey ifade etmez. Ancak başkaları da tenis raketine sahip olursa karşılıklı tenis oynayabilirsiniz. Raket sahibi tenisçinin artması size fayda sağlar. Aynı şekilde dil de bize dışsallık sağlar. Az kullanılan bir dilde bir makale yazarsanız ağın etkilerinden az yararlanırsınız. Birçok kişinin aynı ürünü kullanması ve bundan yarar sağlanması “ ağ etkileri “ olarak yorumlanır. Konuyu (Robert) Metcalfe yasası ile açıklayacak olursak, bu yasaya göre bir iletişim ağının değeri kullanıcıların karesi ile orantılıdır. Bir kişi telefon kullanıyorsa ağın değeri 1, eğer 5 kişi telefon kullanıyorsa ağın değeri 25, 10 kişi kullanıyorsa ağın değeri 100 olacaktır. Eğer bir iletişim ağında (n) kişi varsa ağın etkisinin (n^2) değerine yaklaşıcağını bize Metcalfe yasası anlatır (Gürsakal, 2009).

2.4.4.2.3. Sosyal Ağ Analizlerinde Yoğunluk



Şekil 10. Seyrek ve yoğun bağlantılı ağlar. Gürsakal, N. (2009). *Sosyal ağ analizi*. Bursa: Dora.

Düğümler arasındaki bağlantıların yoğunluğu veya seyrekliği de bir ağın özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Yoğun bir ağ veya onun çizgesi, bağlantı sayısının maksimum bağlantı sayısına en yakın olduğu ağ ve ya çizgedir. Buna karşılık az sayıda bağlantısı olan

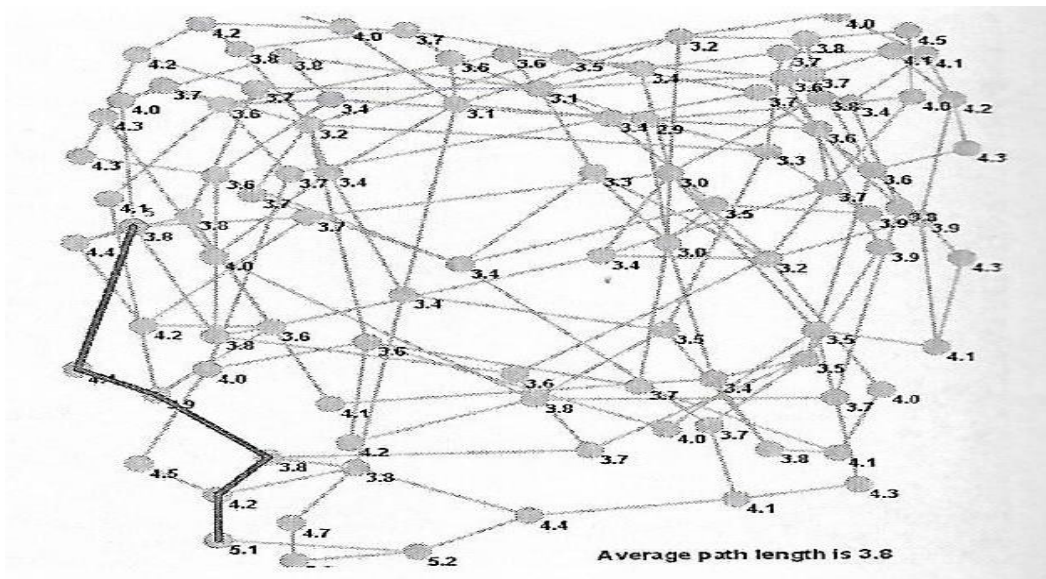
ağlara ise “seyrek ağ” adı verilir. Şekil 12’de seyrek ve yoğun ağ örnekleri görülmektedir. Ağ analizinde yoğunluk bağlantı sayısının olası bağlantı sayısına bölümü ile elde edilir. Şekil 12 incelendiğinde ikinci şeklin tam bir ağ, birinci şeklin ise seyrek bir ağ olduğu görülür.

2.4.4.2.4. Sosyal Ağ Analizinde En Kısa Patika

En kısa patika iki düğüm arasındaki en kısa yoldur. Bir grafikteki iki düğüm arasındaki en kısa yol veya jeodezik yol, minimum kenar sayısına sahip bir yoldur. Grafik ağırlıklıysa, minimum kenar ağırlıklarının toplamı olan bir yoldur. Bir jeodezik yolun uzunluğuna jeodezik mesafe veya en kısa mesafe denir.

2.4.4.2.5. Bir Sosyal Ağ Analizinin Yarı Çapı

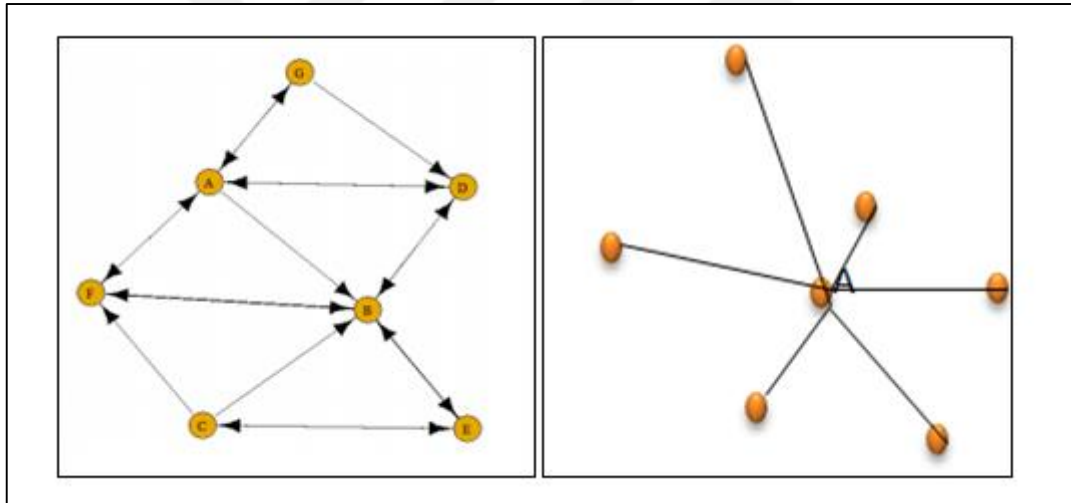
Bir ağın yarıçapı o ağdaki bütün düğüm çiftleri arasındaki en kısa patikaların en uzunudur. Bir ağın yarıçapı ne kadar kısa olursa o ağda bilgi o kadar hızlı yayılır (Gürsakar, 2009). Şekil 13’deki ağın ortalama patika uzunluğu 3.8 dir. Ayrıca en kısa patikaları en uzun alttaki bir düğüm için görülen 5,2 olduğu için bu ağın yarıçapı 5,2 dir.



Şekil 11. Rassal bir ağın ortalama patika uzunluğu ve yarıçapı. Gürsakal, N. (2009). *Sosyal ağ analizi*. Bursa: Dora.

2.4.4.2.6. Sosyal Ağlarda Derece Dağılımı

Derece dağılımı kavramı bir ağın tümü için geçerli olan bir kavramdır ve ağın türünün belirlenmesinde büyük önem taşır. Her düğüm farklı sayıda bağlantıya sahip olabilir ve bu bağlantı sayısına “derece” adı verilir. Şekil 14’e baktığımızda A düğümünün 6 bağlantısı vardır. Bu düğümünün derecesi 6’dır. Buna karşılık birinci ağıdaki B noktasına gelen bağlantı sayısı 5 tir. Birinci ağıda B düğümü 5 düğümle iletişim içindedir. İkinci ağıdaki A düğümünden ise 6 kişi herhangi bir konuda tavsiye almak istemektedir.



Şekil 12. X ve Y düğümlerinin sahip oldukları dereceler

2.4.4.2.7. Sosyal Ağlarda Merkezilik

Merkezilik kavramı ilk kez 1869 yılında Fransız matematikçi Camille Jordan tarafından ortaya atıldı. Ağlar için merkezilik önemli bir kavramdır. Bir ağıdaki güç, prestige, popülerite hep merkezilik kavramı ile ölçülür hale gelmiştir. Merkezilik bir ağın her düğümü için ölçülebileceği gibi, ağın tümü içinde ölçülebilir. Ayrıca sosyal ağ analizinde merkezilik kavramı yönsüz doğrular için buna karşılık prestige kavramı da yönlü doğrular için

kullanılabilir. Prestige kavramı giden yönlü doğrular için “etki” gelen yönünde doğrular için ise “destek” adını alır. Askerlerine emir veren bir ağda komutanın etkisinden bahsedilirken çok oy alan bir siyasi adaya ilişkin ağda destekten söz edebiliriz (Gürsaka1, 2009).

2.4.4.2.8. Sosyal Ağlarda Yakınlık

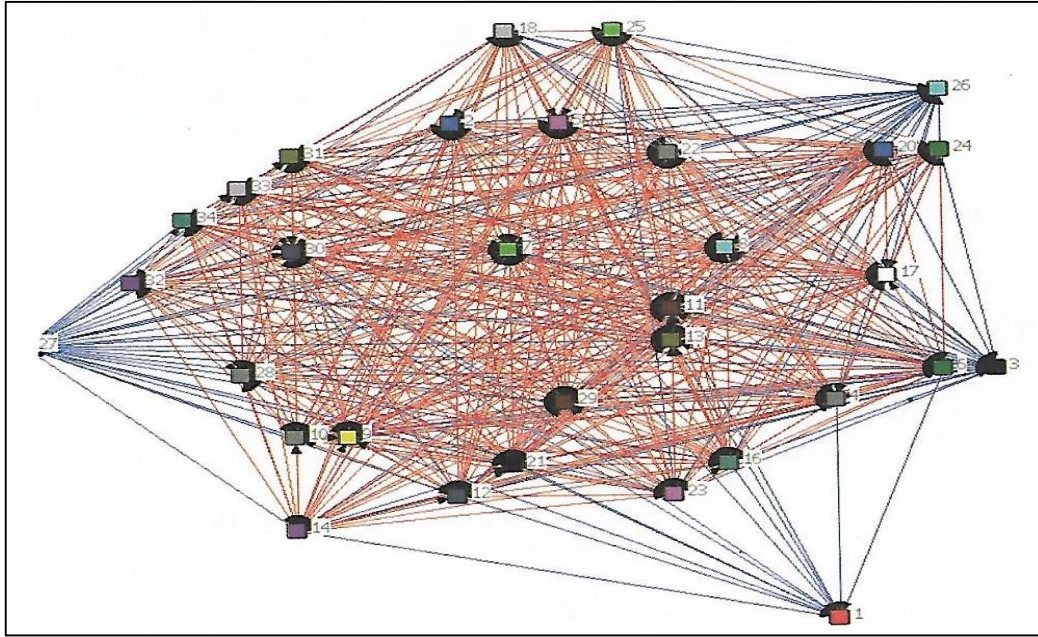
Bir aktörün ağdaki diğer aktörlere doğrudan veya dolaylı olarak yakınlığının derecesi olarak ifade edilen yakınlık, bir bireyin ağdaki diğer bireylere en kısa uzaklıklarının terslerinin toplamıdır. Yakınlık bir ağda bireyi bilgiye erişim yeteneğini ve bir aktörün ağdaki diğer aktörlere ne kadar hızlı bağlanabileceğini gösterir. Bir aktörün yüksek bir yakınlığa sahip olması için yüksek bir dereceye sahip olması gerekli bir koşul değildir. Düğümler arasındaki bağlantıların zayıf veya kuvvetli olmaları yakınlık ölçüsü ile ölçülebilir (Kilcon, Kyoung & Chisung, 2007).

2.4.4.2.9. Sosyal Ağlarda Arasındalık

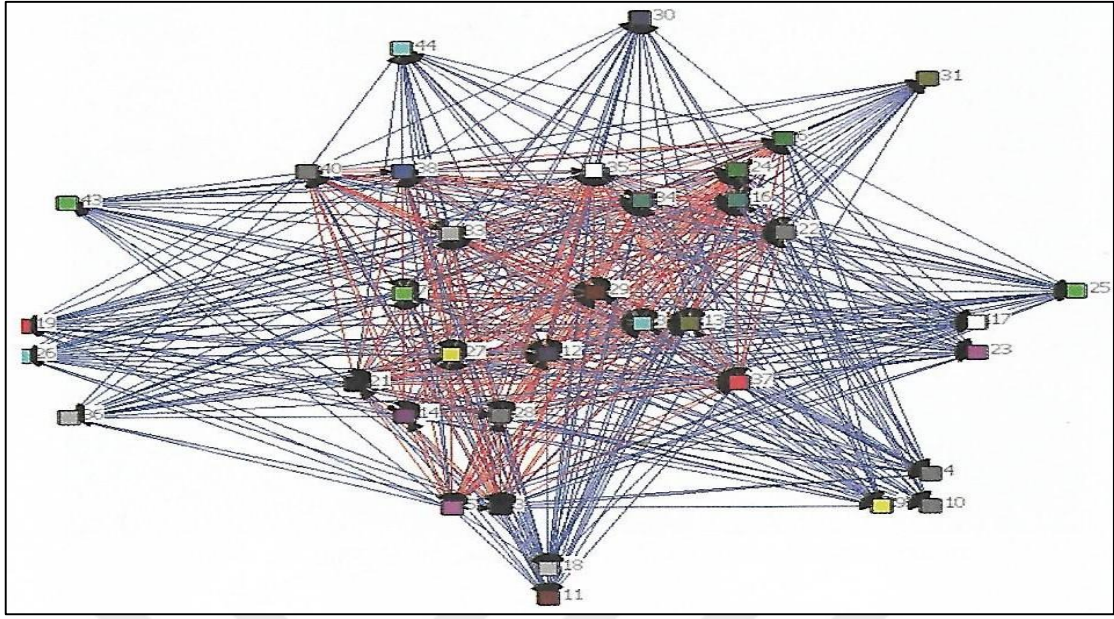
İletişimi ağlarında diğer birimlere olan yakınlık tek başına önemli değildir. Daha önemli olanı birimin diğer birim çiftleri arasında en kısa patikalarda bulunmasıdır. Bu birimler ağdaki bilgi akışının kontrolünü ellerinde tutarlar. Arasındalık bir aktörün ağda diğer bireyler arasında bulunmasının derecesidir. Bir düğümün birbiriyle doğrudan bağlantılı olmayan düğümlerine ne ölçüde doğrudan bağlantı içinde olduğunu gösterir. Diğer bir değişle ne ölçüde aracı köprü görevi gördüğünü gösterir. Herhangi bir bireyin yüksek derecede arasındalığa sahip olması bize o bireyin bağlantısız tabakalar arasında bilgi alışverişi ile köprü görevi gören önemli bir koordinasyon rolü oynayabileceğini gösterir (Balkoudi & Kilduff, 2005).

2.4.4.2.9. Sosyal Ağlarda Karşılıklılık

Karşılıklılık düğümler arasındaki bağlantıların iki yönlü olup olmadığının incelenmesidir. Şekil 15’de verilen üniversitede bir sınıfta öğrencilerin birbirlerine duydukları güvene ilişkin ağın karşılıklılık açısından incelediğimizde mavi çizgilerle gösterilen bağlantılar karşılıksız kırmızı çizgiler ile gösterilen karşılıklı güveni bize göstermektedir. Şekil 16 ise aynı üniversitede ama bir son sınıftaki öğrenciler arasındaki güven ilişkilerinin karşılıklarını göstermektedir ve karşılıklı güvenin bir hayli azaldığını görülmektedir. Bütün merkezilik ölçüleri ile pozitif korelasyon içinde olan tek değişkeni karşılıklılıktır ve aktörler arasında iki yönlü bilgi akışı arttıkça merkezilik ölçüleri arasındaki fark azalır (Valente vd., 2008’den aktaran Gürsaka, 2009).



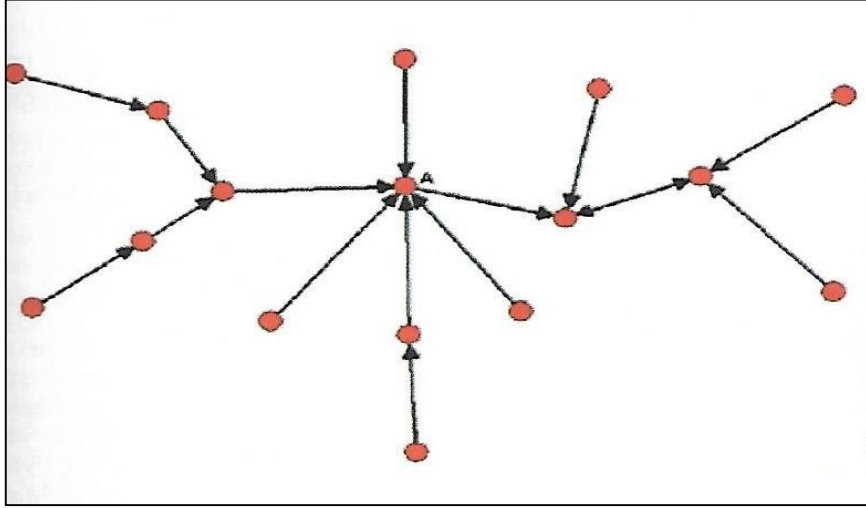
Şekil 13. A ağında karşılıklılık. Gürsaka, N. (2009). *Sosyal ağ analizi*. Bursa: Dora.



Şekil 14. B ağında karşılıklık. Gürsakal, N. (2009). *Sosyal ağ analizi*. Bursa: Dora.

2.4.4.2.9. Merkeziyet (Centrality)

Merkeziyet bir kişinin bir ağ merkezinde bulunan ölçüsüdür. Merkezdeki kişiler ağlarında daha fazla etkiye sahiptir ve daha az merkezi olan kişilere göre işleri ile daha az tatmin olma eğilimindedir. Merkeziyet ölçüleri arasında derece, arasındalık ve yakınlık merkeziyeti yer almaktadır. Merkeziyet aynı zamanda sosyal ağ analizi ölçüleri arasında değerlendirilebilir (Everett ve Borgatti, 2005). Şekil 17 bir toplulukta yer alan bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinin sosyal ağ ile gösterimi içermektedir. Sosyal ağ içerisindeki “A” kişisi ise ağda yer alan en merkezi kişidir.



Şekil 15. Merkeziyet kavramına ilişkin sosyal ağ. Güzeller, C. O., Eser, M. T., & Aksu, G. (2016). *UCINET ile sosyal ağ analizi*. Ankara: Maya.

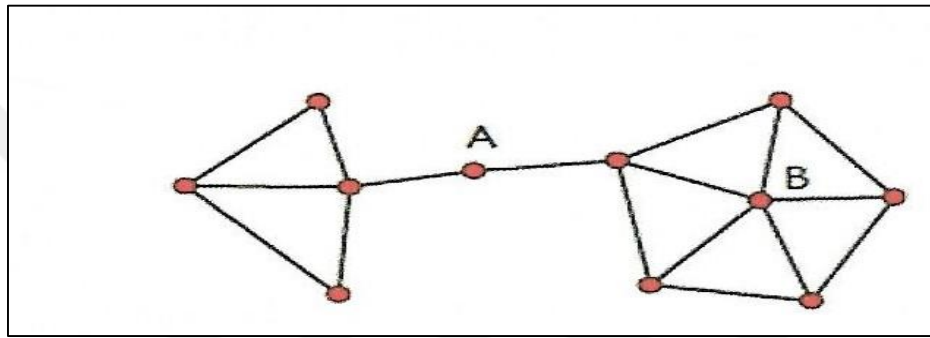
2.4.4.3. En Çok Kullanılan Sosyal Ağ Analizi İstatistikleri ve Terimleri

Sosyal ağ analizi geleneksel nitelik tabanlı araştırmanın altında yatan bağımsız gözlemlerin var olmasını reddettiğinden, sosyal ağ analizine özel çeşitli istatistikler geliştirilmiştir. Bir sosyal ağ analizindeki analiz indeksleri 0-1 arasında değer alır. Derece indeksi bire yaklaştıkça birimin hâkimiyet ve etki oranı artar (Gürsakal, 2009). Sosyal ağ analizi kapsamında kullanılan ölçüler bir ağ içerisinde yer alan aktörlerin rollerini belirlenmesinde, bu roller ile ağ yapıları arasındaki etkileşimin incelemesinde ve ağa ilişkin sosyal yapının ortaya çıkarılmasında önemli bir yere sahiptir. Yoğunluk, merkezilik ve merkeziliğe ilişkin diğer ölçümler (derece merkeziyeti, arasındalık merkeziyeti ve yakınlık merkeziyeti) sosyal ağ analizine ilişkin yapılan analizlerde en çok başvuru alan ölçülerdir (Doğan, 2010).

Sosyal ağ analizinde sıkça kullanılan analiz türleri ve terimleri aşağıda verilmiştir.

Derece Merkezi: Merkeziliğin en yaygın ölçüsü merkezilik derecesidir ve her kişiye bağlı kişilerin sayısının bir cetvelidir. Örneğin üç karşılıklı ilişkiye sahip bir kişinin “derecesi” 3’tür. Diğer merkezilik ölçüleri arasında arasındalık ve yakınlık yer almaktadır (Everett & Borgatti, 2005).

Arasındalık: Bir düğümün her düğüm çifti arasındaki en kısa yol üzerinde bulunma ölçüsünü gösterir. En yüksek arasındalık merkeziyetine sahip kişi ağdaki diğerlerinin birbirini ulaşmak için en yaygın şekilde başvurmak zorunda oldukları kişidir (Freeman 1979'dan aktaran Güzeller vd., 2016). Şekil 18'de bir toplulukta yer alan bireylerin birbiriyle olan ilişkilerinde sosyal ağ ile gösterimi görülmektedir. Sosyal ağ içerisinde bulunan "A" kişinin arasındalık merkeziyeti "B" kişinin ise derece merkeziyeti daha yüksektir.



Şekil 16. Arasındalık merkeziyeti ağ örneği. Güzeller, C. O., Eser, M. T., & Aksu, G. (2016). *UCINET ile sosyal ağ analizi*. Ankara: Maya.

Özvektör (Özdeğer) Oranı: Bir düğümün veya aktörün bir ağdaki öneminin ölçüsüdür ve bir ağdaki bütün düğümlere göreli değerler atar. Özvektör merkeziliği, bütün bağlantıların eşit değerde olmadıklarını ve etkili kişilerin bağlantı içinde oldukları daha az etkili kişilere de etki aktardıklarını varsayar.

Bir kişinin ağdaki kişileri ulaşmak için başvurmak zorunda olduğu ağların sayısıdır. En yüksek yakınlık merkezi yakınlık puanına sahip kişi ağdaki herkese ulaşmak için en az bağlantı sayısına başvurmak zorunda olan kişidir (Everett & Borgatti, 2005).

Yoğunluk: Yoğunluk bir grup veya alt grubun nasıl yakın şekilde bağlı olduğunu tespit eder. Bu gruptaki olası bağlantıların sayısına göre grupta mevcut bulunan gerçek bağlantıların sayısını gösteren bir orandır. Yoğunluk bir grup içinde veya iki grup arasında hesaplanabilir. Bir bireyin ağının yoğunluğunu hesaplarken, sosyal ağ analizi bir aktörün arkadaşların birbirlerine ne kadar yakından bağlı olduğu ile ilgilenir (Faust, 2006; Ehrlich & Carboni, 2005; Cross & Parker, 2005'ten aktaran Güzeller vd., 2016).

Arasındalık: Bir aktörün farklı iki aktörün arasındaki en kısa yol üzerinde olma derecesidir.

Yakınlık: Bir aktörün diğer aktörleri yakın olma ya da diğer aktörlerin rahatlıkla ulaşabilme derecesidir. Genellikle kolayca ulaşılabilen aktörlere uzanan doğrudan veya doğrudan olmayan bağlantıların ortalaması şeklinde hesaplanır. Yakınlık oranı yüksek bireylerin ağda bilgiye ulaşma ve kullanma yetileri daha yüksektir (Gürsakar, 2009).

Yapısal Boşluk Derecesi: Yapısal boşluk bağlantısız ağlar arasında bağlantılar kurma, bir sosyal sermaye oluşturma düzeyidir. Bir tür ağda simsarlıktır (Gürsakar, 2009).

Karşılıklılık Oranı : Düğümler arasındaki bağlantıların iki yönlü olma derecesidir.

Tabakalanma: Herhangi bir ağda bazı düğümler kendi aralarında yüksek bağlantıya sahiptirler. Bu düğümlerin kendi aralarındaki bağlantı dışında fazla bağlantıları yoktur (Gürsakar, 2009). Bu şekilde oluşan kliklere alt tabak denir.

Prestige: Aktörlerin yanıt verme ve yanıt almalarının eşdeğerde olmadığı ilişkilerde (asimetrik ilişkilerde) prestij sahibi aktörler ilişkinin kaynağı olmaktan ziyade diğer aktörler tarafından daha çok tercih edilen aktörlerdir.

Klik: Ağ grafiğinde maksimum yoğunluğa sahip bir alt ağ (Gürsakar, 2009).

Yıldız: Ağ içerisinde yüksek düzeyde merkezi bir konumda bulunan aktördür.

Aracı: Normalde bağlantısı olmayan iki aktörü bağlayan bir aktör aracı konumundadır.

Köprü: İki ya da daha fazla grubun üyesi olan aktördür.

Ego: Bir sosyal ağda bireysel olarak odaklanılan düğüm.

Düğüm: Bir ağdaki bağlantı noktaları.

Bıyık: Bir ağa çok az sayıda bağlantı ile bağlanan topluluklara verilen isim.

İzole: Bağlantıya sahip olmayan ya da diğer aktörlere göre birkaç bağlantıya sahip olan aktördür (Brass, 2011'den aktaran Güzeller vd., 2016).

2.5. Liderlik ve Doğal liderlik

2.5.1. Liderlik Kavramı

Belki de hiç bir konu liderlikten daha fazla dikkatleri üzerine çekmemiştir. Liderliğin incelenmesinin tarihi milattan önce 400'lü yıllarda ki Plato'nun "Republic" eserine kadar dayanır. Liderlik üzerine düşünen, çalışma yapan ya da yazan herkes liderliği farklı tanımlamıştır. Bir takım kavramsal nitelikte farklılıklar olmakla birlikte uzmanlar tarafından kabul edilen liderliğin tanımı; herhangi bir birey için tanımlanmış olan başarıya ya da örgütsel amaçlara ulaşmak için diğer grup üyelerini etkilediği süreç olduğu şeklindedir. Bu tanımın üç temel saçı vardır. Bunlar, liderlik etki gerektirir, liderlik amaca ulaşmayı gerektirir, liderlik takipçileri gerektirir şeklindedir (Lunenburg & Ornstein, 2013).

Liderlik çok yönlü sosyal bir olgudur. Bu nedenle sosyal bilimlerin farklı disiplinleri, liderlik üzerinde çalışmakta ve liderliğin doğasını keşfetmeye odaklanmaktadır (Özdemir, 2018). Liderlere duyulan hayranlığı sebebi, herkesin hayatına dokunmasıyla birlikte sırrı tam çözilememiş gizemli bir süreç olmasından kaynaklanmaktadır. Liderlik insanların birbirleri ile iletişime geçtiğinden beri ekonomik ve sosyal yapıları ne olursa olsun her kültürde var olagelmıştır. Antik dönemlerde liderler, büyük kitleler üzerinde etkisi olan kişiler mitolojik tanrılarla özdeşleştirilmiştir. Mısır ve antik Çin'de de liderlik kavramlarına rastlanmıştır.

İngilizce'deki "to lead" kelimesinden gelen ve insanların önünden gitmek, onlara yol göstermek anlamına gelen liderlik, Türk Dil Kurumu'na göre ise bir guruba ve ya topluluğa önderlik veya şeflik etme olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019; Zel, 2001). Türkçede önderlik, han, sultan, şah, padişah gibi farklı kelimelerle de anılan liderliği, Haris ve Lambert (2003) ise fikirleri birlikte üretmek, ortak inançlar ve yeni bilgiler ışığında işi anlamlı kılmak ve bu anlayışlardan beslenen eylemler üretmek olarak tanımlar. Liderlik, iletişim, sadakat, dürüstlük, kararlılık ve tutarlılık ekip çalışmasına meyilli, problem çözme ve sezgisel düşünme yeteneğine sahip, takipçilerinde hayranlık ve ilham uyandıran karizmatik şahsiyetlere ihtiyaç duyar (Engin, 2007; Kılınç, 2013; Turan & Bektaş, 2014).

Yukl (2010) liderliğin, lidere özgü kişilik özellikleri ile davranışları, etkileşim örüntüleri, örgütsel yaşamdaki roller, izleyen algıları ve izleyenler üzerindeki etki bağlamında tanımlanabilecek bir kavram olduğunu vurgulamıştır. Liderlik hakkında pek çok çalışma yapan ve Kouzes ve Posner (1999) araştırmalarını liderlik eylem ve davranışları üzerinde yoğunlaştırılmışlar ve liderliğe özgü beş temel eylemi aşağıdaki gibi sıralanmışlar (Owen vd., 2007'den aktaran Güçlü, 2018).

1. Sürece meydan okuma, olanakları araştırma, denemeler yapma ve astları sürüklenme davranışları.
2. Paylaşılan bir vizyonu aşılama, geleceğe dair bir vizyon oluşturma ve takipçilerin desteğini sağlayıcı davranışlar.
3. Başkalarına eyleme geçirme, işbirliğini teşvik etme ve takipçilerin kişisel gelişimlerini destekleme davranışları.
4. Gidilecek yolu modelleme, örnek olma ve işleri adım adım tamamlamayı odaklanma davranışları.
5. Cesaretlendirme, takipçilerin katkısına takdir etme, onların başarılarını kutlama davranışları.

2.5.2. Genel Liderlik Yaklaşımları

Liderlik ile ilgili bilimsel çalışmalar 20. yüzyılda başlamıştır Bu araştırmaların birçoğu liderliği belirleyen faktörler üzerine odaklanmıştır son zamanlarda teorisyenler önem vermeye başlamışlardır. Bu yeni bakış açısı örgüt yönetim anlayışının temelleri olan Newtoncu anlayışın yerini almaya başlamıştır. Bu bakış açısında örgütler sistemler olarak görülmektedir. Bu yaklaşıma göre değişim ve dönüşüm çok karmaşıktır. Yukl'a (2010) göre liderlik etkililiğine belirleyici olan üç tür değişken vardır. Bunlar liderin karakteri, izleyicilerin karakteri ve durumun niteliğidir. Bunlar aynı zamanda liderlik teorilerini belirleyen temel değişkenlerdir (Güçlü, 2018).

Tarihsel süreç içinde gelişimi dikkate alındığında eski yönetim ve liderlik teorileri hayat ve gerçekliğin doğası söz konusu olduğunda yeni duygu ve düşünce biçimi ile reel şartlara uygun düşmeyen eski pozitivist bir bilim anlayışı ile Newtoncu bir yaklaşımı içermekteydi. 19. yüzyıla damgasını vuran bu rasyonel akım liderlik ve örgüt araştırmalarında da mekanik bir boyut kazandırmıştır. Bunun ilk önce geleneksel mekanik yaklaşımın temel ihtiyaçlardan uzak ve çevresel faktörlere karşı duyarsız bir makine gibi iş görmüştür. Bu dönemde yapılan çalışmalarda genel itibarıyla kontrole dayalı bir yaklaşım mevcuttu. Dolayısı ile kusursuz özelliklere sahip bir yapı amaçlanmıştır. Burada liderliğin amacı kurumsal ihtiyaçlara hizmet etmektir. Bu amaca uygun olarak kurumsal bilgi liderlik teorisinin gelişimi için bir kaynak olarak görülmektedir (Güçlü, 2018).

Geleneksel görüşe göre liderlik özellikleri doğuştan gelir ve sonradan kazanılması mümkün değildir. Büyük adam yaklaşımı ve özellik yaklaşımı liderlerin ayırt edici yönlerini odaklanmakta liderlerin özelliklerinin doğuştan geldiğini savunmaktadır. Bu görüşün tam zıttı ise liderliğin sosyalleşmenin bir ürünü olduğu yönündedir. Başka bir deyişle birey sosyalleşme sürecinde liderliğe ilişkin davranış örüntülerini gözlem yaparak model olarak ve deneme yanılma yoluyla yaşam içerisinde öğrenir. Bu yaklaşım daha çok liderin davranış yönelimlerine odaklanmaktadır (Özdemir, 2018).

Fairholm (2011), liderlik anlayışının nesiller bazında gelişimini şöyle tanımlamıştır (Shukla & Shin, 2018):

2.5.2.1. İlk Nesil: Büyük Adam Kuramı (Lider kimdir?)

Büyük adam kuramlarına göre liderler sıradan insanlardan farklı olarak üstün özelliklere sahiptir. Büyük adam kuramı liderlik konusundaki en eski yaklaşımdır (Özdemir, 2018).

2.5.2.2. İkinci Nesil: Özellik Kuramı (Liderin Özellikleri Nelerdir?)

Özellik kuramları temelde büyük adam kurallarının varsayımlar üzerine gelişme göstermiştir. Büyük adam kuramları liderlerin üstün yeteneklerine sahip olduğunu savunmuştur. Özellik kuramları ise buna ilave olarak liderlerin sahip olduğu özelliklerin fiziksel ve kişisel bazda spesifik olarak neler olduğunu odaklanmıştır. Bunlar genel olarak kişilik özellikleri bağlamında incelenmiştir (Beycioğlu, 2018; Özdemir, 2018).

2.5.2.3. Üçüncü Nesil: Davranış Kuramı (Liderler Ne Yaparlar?)

Liderlerin bireysel özelliklerinin liderlik olgusunu açıklamakta yetersiz kalması üzerine davranış kuramı liderlerin davranışlarını incelemiştir. Davranışsal kuram araştırmalarında yapı kurma ve ilgi olmak üzere iki türlü davranış örüntüsü üzerinde durulmuştur. Buna göre yapı kurmaya odaklanan liderler örgütsel amaca uygun iyi tanımlanmış bir örgüt tasarımı inşa etmeye, ilgi odaklı liderler ise insanın psikolojik ihtiyaçlarına önem vermeye ve etkili iletişim kanalları oluşturmaya odaklanmaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998'den aktaran Beycioğlu, 2018)

2.5.2.4. Dördüncü Nesil: Durumsallık Teorisi (Hangi durumlarda Lider Olunur?)

1960'ların sonlarında, etkin bir liderlikte içinde bulunulan durumun şartlarının liderin davranışları ile iyi bir şekilde bütünleştirilmesi gerektiğine dikkat çekildi ve her farklı ortamda aynı liderin liderlik özellikleri ve davranışlar gösteremediği düşüncesi ile ortaya çıkmıştır (Erçetin, 2000). Durumsallık yaklaşımında önde gelen kuramlar yol amaç kuramı, Fiedler'in durumsallık kuramı, Vroom ve Yetton'un normatif durumsallık kuramı, Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı, Redd'in üç boyutlu liderlik kuramıdır (Beycioğlu, 2018).

2.5.2.5. Beşinci Nesil: Modern Yaklaşımlar (Lider Ne Dünür, Neye Değer Verir?)

Yeni liderlik yaklaşımları daha çok liderliğini ahlaki ve kültürel boyutunun altını çizmektedir. Yeni yaklaşımlara göre liderlik, çoklu bir bağlamda değerlendirilmelidir ve bunların en önemlisi liderin geleceğe ilişkin bir vizyona sahip olmasıdır. Son yıllarda liderlik yaklaşımları liderlerin izleyenler üzerinde bıraktığı etki üzerine odaklanmışlardır. Etik liderlik, sosyal adalet liderliği, vizyoner liderlik, hizmetkâr liderlik, Karizmatik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları bu kapsamda değerlendirilebilir. Eğitim liderliği bağlamında ele alındığında ise öğretim liderliği ve dağıtımçı liderliğinin popüler yaklaşım oldukları görülmektedir (Özdemir, 2018). Liderliğe ilişkin yeni yaklaşımlar bazı kaynaklarda, kültürel liderlik, vizyoner liderlik, moral liderlik, eğitimsel liderlik, öğrenen liderlik, süper liderlik, dönüşümcü liderlik olarak geçmektedir (Beycioğlu, 2018).

2.5.2.6. Altıncı Nesil: Manevi liderlik, Dijital Liderlik

Lider iç yaşamın tanınması, anlamlı çalışma ve örgüt ruhu ve kültürüne katkıda bulunur. Sürdürülebilir amaç, kültür ve kimlik, geliştirebilir performans ve başarı, işyeri maneviyatı, çalışanların aşkınlık deneyimini teşvik etmek, onlara bağlı olma duygularını kolaylaştırmak, coşku ve neşe duygularını okşamak bu dönem liderlikte önemlidir (Krahnke, Giacalone & Jurkiewicz, 2003). Dijital liderler girişimci, yenilikçi, katılımcı, ruh ve vizyonu birleştirici, teknolojiye hâkim, X ve Y kuşaklarını tanıyıp yönetebilen lider tipidir (Toduk, 2018).

2.5.3. Örgütsel Ahenk Ve Maneviyat Yaratma Açısından Liderlik Tarzları

Goleman vd., (2017) örgütlerin ahengi maneviyatını belirleyen liderlik tarzlarını; dördü ahenk yaratan (ilişkisel, demokratik, vizyoner, eğitici), ikisi ise ahengi bozan (hız belirleyici, kumandacı) olmak üzere temel anlamda altı başlık altında toplamışlardır.

2.5.3.1. Eğitici Tarz

Bu tür liderler yetkiyi devretmeyi ve elemanlara sadece görevler yerine onları zorlayacak görevler vermeyi bilirler. Bu tür zorlama kişinin ruh hali üzerinde olumlu bir etki yaratır, insanı kapasitesini aşmaya zorlayan başarının özel bir tadı vardır. Ayrıca bu tür liderler genellikle kısa süreli başarısızlıklara hoşgörü gösteriler. Çünkü bunun çalışanların hayallerinde katkıda bulunabileceğini anlamışlardır. Eğitici tarzda başkalarını geliştirme yeterliliği örnek oluşturur. Bu yeterlilik liderin danışmanlık yaparak çalışanların hedeflerini ve değerlerini araştırıp yetenek dağarcığını gelişmelerine yardımcı olmasını sağlar.

2.5.3.2. İlişkisel Tarz

İlişkisel liderler genelde insanlara ve duygularına değer verir, görev ve hedeflerin yanında çalışanların duygusal gereksinimlerinin üzerinde de dururular. Performansı doğrudan arttırma gücü kısıtlı olsa da ilişkisel tarz gurubun iklimi üzerinde şaşırtacak kadar olumlu etki yaratır. Çalışanları insan yerine koyan bu tür liderler müthiş bir sadakat oluşturur ve bağlılığı güçlendirir. Liderler bu tarzı genelde örgüt içinde ahengi güçlendirmeye, morali yükseltmeye, iletişimi iyileştirmeye ya da örgüt içinde sarsılan güveni onarmaya çalışırken başvururlar. İlişkisel tarz işbirliği yeterliliğini temsil eder. Birbirinden farklı çatışma halindeki bireyleri uyumlu bir çalışma grubunda bir araya getirmek söz konusu olduğunda ilişkisel tarz önemli bir misyon üstlenir. İlişkisel tarzın mükemmel bir moral yükseltici etkisi vardır, sıkıcı ya da tekrarı dayalı işlerle uğraşırken bile çalışanların gönlünü ferahlatır.

2.5.3.3. Vizyoner Tarz

Vizyoner tarz hiç kuşkusuz örgütün duygusal iklimini geliştirir ve örgütün zihniyetini geliştirir. Vizyoner lider örgütün nereye gitmesi gerektiğini söyler ve nasıl gidileceği konusunda çalışanlara rehberlik eder. Çalışanları ortak bir vizyon etrafında birleştirip

tutkuyla bağılılıkla bu vizyon için çalışmalarını teşvik eder. Bu tarz liderler en değerli elemanları elde tutarlar. İnsanlar bir örgütün değerlerine, misyonuna, hedeflerine uyum sağladıkça örgütte o denli vizyonuna ulaşma potansiyeli gösterir. Vizyoner lider, çalışmalarının genel tablodaki yerini görmeleri için insanlara yardımcı olarak, yalnızca yaptıkları şeyin önemini değil, nedeni hakkında da açık bir fikir edinmelerini sağlar. Bu tür liderlik örgütün uzun erimli hedeflerine ve stratejisine katılımı azamiye çıkarır. Vizyoner lider duygusal zekâyâ sahip ve esinleyicidir. Saydamlık ve empatiyle birlikte çalışanların anlamlı bir gelecek beklentisi için kenetlenmesine olanak sağlar. Bu tarz liderler enformasyonu etkili biçimde kullanırlar. Vizyoner tarz olumlu etkisi nedeniyle birçok durumda işe yarar. İşler başıboş ve anlamsız görüldüğünde oldukça etkilidir.

2.5.3.4. Demokratik Tarz

Demokratik yaklaşım en çok lider hangi yöne gideceğinden emin değilse ve yetenekli çalışanlarından fikir olması gerekiyorsa işe yarar. Liderin güçlü bir vizyonu varsa demokratik tarz o vizyonun nasıl gerçekleştirileceğini ilişkin görüşlerin yüzeye çıkarılmasına ya da bunu yapmak için taze fikirlerin üretilmesine yardımcı olur. Demokratik tarzı kullanan liderler büyük bir ustalıkla bu tarzı kullanmalıdırlar. Liderler bu tarza gereğinden fazla bel bağladığında elde edilecek sonuçlar bir arap saçına dönüşebilir. Yetersiz ve beceriksiz insanlardan tavsiye istemenin felakete yol açabileceğini söylemeye bile gerek yoktur. Benzer biçimde görüş birliğinin oluşturulması acil olayların anında karar almaya gerektirdiği kriz dönemlerinde yanlış durumlara yol açabilir.

Demokratik tarzın en önemli karakteri dinlemeye olan eğilimdir. Çalışanları dinleyip görüşlerine önem verip sıkı bir işbirliği oluşturma bu tarzın dinamiklerindendir. Bu tarz liderler tepeden inme bir lider yerine bir örgüt üyesiymiş gibi davranırlar. Bu tarzın örgütün iklimi ve ahengi üzerinde olumlu etkileri vardır.

2.5.3.6. Hız Belirleyici Tarz

Hız belirleme özellikle bir şirketin yaşam döngüsünün girişim evresinde büyümenin her şeyden önemli olduğu sırada anlamlıdır. Grup üyelerinin çok yeterli şevki olduğu ve yönlendirilme gereksinimine pek ihtiyaç duymadığı zamanlarda bu tarz iyi sonuçlar getirebilir. Yetenekli bir ekibi olan hız belirleyici liderler işlerin vaktinde, hatta teslim tarihinden önce tamamlanmasını sağlarlar. Hız belirleyici yaklaşımın liderin araç gereçleri açısından bir yeri olsa da gerçekten işe yaradığı ortamlarda sınırlı ve ihtiyatlı bir biçimde kullanılmalıdır. Bu tarz liderlerin işleri hızlı ve mükemmel yapma takıntısı vardır ve herkesten aynı durumu beklerler. İnsanlardan hep hızlı ve yüksek beklentileri vardır. Bu tarz çalışanlarda liderin amansız ve acımasız istekleri karşısında yılmalarına neden olur. Bu liderler hedeflerine aşırı odaklandıklarından diğer bütün çalışan ve unsurları umursamaz ve acımasızca kullanma davranışlarından dolayı örgütte bir ahenksizlik yaratır.

2.5.3.7. Kumandacı Tarz

Kumandacı liderlik tarzı tamamen kontrol ile ilgilidir. Komutan liderler güçlü, doğrudan ve zordur. Popüler olmayan kararlar almaktan korkmazlar ve herhangi bir durumdan sorumlu almaktan kaçınmazlar. Bir kumandacı lider sonuçlara, özellikle de en alt çizgiye odaklanmıştır ve hedeflerine ulaşmak için her şeyi yapmaya hazırdır. Bu süreçte bazen insanları göz ardı ederler. Sindirme yoluyla yönetme eğilimindedirler ve ne olursa olsun söylediklerinin yapılmasını beklerler. Kumandacı liderlik bugünlerde çok popüler bir liderlik tarzı değil, ama iyi çalıştığı durumlar var. Bir işletme gerçek bir kriz içindeyse ve hızlı bir geri dönüşe ihtiyaç duyuyorsa, bazen en iyi seçenek, devralmaya ve gerekli zorlu çağrılarını yapmaya istekli birine sahip olmaktır. Kumandacı tarz hızlı gerginlik neden olabilir. Bu tarzı sergileyen liderler, kararlarının şirketteki insanlar üzerindeki etkisini düşünmezler. Yol boyunca çalışanlardan çok hedeflerine ulaşmaya odaklanmışlardır.

Liderlik tarzlarının geniş bir repertuarı etkili liderlik de hayati önem taşıdığına göre, istihdam terfi planlamasında alınması gereken bir ders vardır; basit bir ifadeyle liderlik konumunu doldurmak söz konusu olduğunda en sıra dışı lideri öne çıkaran dört ya da daha fazla tarzdan oluşan esnek repertuara sahip birini bulmak gerekir.

2.5.4. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklılık

Bennis (1999) liderler ve yöneticiler arasındaki farkı vurgulamak için; “21. yüzyılda hayatta kalmak için yöneticilere değil yeni bir lider jenerasyonuna ihtiyacımız olacaktır.” ifadesini kullanır. Aradaki fark önemlidir. Liderler ortamı fethederler (bazen bize karşı komplo kuran ve izin verdiğiniz takdirde bizi boğan geçici çalkantılı ve belirsiz çevreyi); oysaki yöneticiler bu ortama teslim olurlar. Bennis (1999) bu düşüncesini şöyle özetler : “Yöneticiler işleri doğru yapar, liderler doğru işleri yapar.” (Aktaran Lunenburg & Ornstein, 2013)

Liderlik ve yöneticilik kavramları bazen birbirine karıştırılmaktadır. Aralarındaki benzerlikler ve farklılıklar konusunda alan yazında değişik görüşler bulunmaktadır (Akiş, 2004; Cemaloğlu, 2013; Erçetin, 2000; Göka, 2011; Keçecioglu, 1998; Kotter, 1990; Lunenburg & Ornstein, 2013; Sezgin, 2012). Liderlik yöneticilik üzerinde ilk duran bilim adamı Abraham Zaleznik (1977) hem liderlerin hem de yöneticilerin örgüte değerli katkılarda bulunduğunu ve her birisinin katkısının farklı olduğunu ileri sürmüştür. Ancak liderler değişim ve yeni yaklaşımlara kendilerine adarlarken yöneticiler istikrara ve statükoya odaklanırlar. Dahası liderler kişilerin inançlarını anlamak onların güvenini kazanmakla ilgilenirken yöneticiler sorumluluklarını yerine getirirler ve yetkilerini kullanırlar (Güçlü, 2018). Basit anlamı ile yöneticilik, eldeki kaynakları en verimli şekilde kullanıp başkalarına iş yaptırma onlar aracılığıyla bir iş görmek ve eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanmaktır (Sütçü, 2009).

Lideri yöneticiden ayran temel nokta onun bir otorite ve resmiyet unsuru olmaktan olmaktan çok, takipçilerine esin kaynağı olan, iletişime açık, bir motivasyon ve enerji kaynağı olarak yönetmek yerine etkileyen ve inandıran kişi olmasıdır. Liderde çoğu yöneticide bulunmayan

enerji vardır ve yarattığı sinerjiyle beraber kitleleri harekete geçirebilme yeteneğine sahiptir. Günümüz şartları düşünüldüğünde örgütlerde yöneticilik rolü olmayan birçok doğal lider mevcut olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan bireylerinde yöneticilik rolü üstlendikleri görülmektedir. Üst makamlarca bir kişi yönetici olarak ilan edilebilir fakat liderlik atama ve ya ilanla olmaz. Liderlik onursal bir unvandır, bir başkasının desteğiyle kazanılmaz. Bu bağlamda düşünüldüğünde doğru olanın örgütlere yönetici olarak atanacakların aynı zamanda liderlik niteliklerine sahip olmalarıdır. Liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak liderlik olmadan gerçek anlamda yöneticilik başlamaz.

Yönetici kuralları yönetmekle ilgilenir, lider ise kuralları biçimlendiren kişidir. Yönetici dar bir bakış açısı ile ağaçlara odaklanırken, lider daha geniş bir bakış açısına sahiptir ve ormanla ilgilenir (Lunenburg & Ornstein, 2013). Lideri yöneticilerden ayıran temel değişken güç ve otorite kaynaklarıdır. Lider gücünü izleyenleri ile arasındaki etkileşimin kalitesinden ve yoğunluğundan alırken yönetici bulunduğu makamdan statüden ve yasal güç kaynağı otoritesinden alır. Liderler esneklik, inovasyon ve adaptasyonu önem verirler uzun vadede kapsamlı stratejileri vardır. Yöneticiler ise işlerin nasıl yapılacağı ve nasıl daha yüksek performans alınabileceği ile ilgilenirler (Göka, 2011).

Eğitim örgütlerinde gücün meşruiyet kaynağı müdürlük statüsünden gelir ve güç genellikle müdürleri ile birlikte anılmaktadır. Müdürlerin çalışanlar üzerinde kullanabildikleri yasal güç ve otoriteleri bulunmaktadır (Kirkham, 2007'den aktaran Beycioğlu & Şahin, 2017). Ancak yönetici olarak müdür ile lider olan müdür arasında hem sahip oldukları gücün kaynağı hem de gücü kullanım biçimleri arasında fark olduğu açıktır. Bu farklılık okulda müdürün liderlerin gücün kaynağını ve geleneksel yerleri psikolojisinin anlamaya çalışma bakımından önemlidir (Beycioğlu, 2018). Liderlerin güç kaynaklarını belirlemeye çalışan French Raven iki kategoride toplanabilen beş güç kaynağı tanımlamışlardır. Örgütsel güç kaynakları; yasal güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güçtür. Kişisel güç kaynakları ise uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür. Genellikle kişisel güç kaynakları örgütsel güç kaynakları olan çalışanların iş doyumu ve örgütsel bağlılık ve iş performansları ile güçlü bir

şekilde ilişkilidir. Bir örgütsel güç kaynağı olan zorlayıcı güç ise iş sonuçları ile olumsuz ilişki içindedir. Ancak çeşitli güç kaynakları birbirinden tamamen ayrı düşünülmemelidir. Bazen liderler duruma göre değişen kombinasyonlarda güç kaynaklarını birlikte kullanırlar. Aydın'a (1994) göre liderlerin etkilemede kullanabilecekleri yöntemler, çalışanı yetiştirme, bilgilendirme, destekleme, öğüt verme, katılmayı sağlama, ödüllendirme, emir verme, planlama olarak sıralanabilir (Beycioğlu & Şahin, 2017).

2.5.5 Liderlikte Moral Değerlerin Etkisi (Manevi Liderlik)

Günümüz dünyasında liderlerin, tedarikçiler, müşteriler, devlet ve endüstri düzenleyicileri veya çok kültürlü, etnik ve dini kökenden gelen çalışanlar da dahil olmak üzere geniş bir yelpazedeki paydaşlarla etkileşime girme zorunluluğu şirketleri, insanları kendilerinden farklı şekillerde etkileyebilecek çeşitli şekillerde bir araya getirme yeteneğine sahip liderler aramaya ve geliştirmeye zorladı (Mendenhall, Reiche, Bird, & Osland, 2012).

Maneviyat kavramının örgütte araştırılması ve liderlik yaklaşımları ile karşılaştırılması ile manevi liderlik yaklaşımı geliştirilmiştir. Karadağ'a (2009) göre işyeri maneviyatı kavramı manevi liderliğini örgüt kültürü nasıl etkilediği konusu üzerine yoğunlaşmaktadır. Örgütsel maneviyat araştırmalarının temelindeki amaç iş görenlerin inanç, fedakarlık ve ait olma gibi ihtiyaçlarını örgütsel çevrede karşılanma yoluyla içsel bir motivasyon oluşturmaktır. Bu sayede örgütsel amaç ve iş başarısını arttırmaktır (Ertürk, 2018). Manevi liderlik, temel motivasyon, bağlılık ve üretken bir işgücü üretmek için fedakar sevginin değerlerine dayanan kurumsal bir kültür ve temel paydaşlara hizmet vizyonunda çalışanlara umut ve inanç yoluyla içsel olarak motive etmeyi ve ilham vermeyi içerir (Lazlo & Brown, 2014).

Maxley'e (2000) göre beden, us, duygu ve ruhtan oluşan manevi liderlik, Fairholm'a (1996) göre kendisinden önceki liderlik yaklaşımları reddetmektedir. Çünkü daha önceki liderlik yaklaşımları kişisel çıkarları odaklanan yaklaşımlardır. Oysa bu liderlik dürüstlük, etik değerler, bağımsızlık ve adalet gibi üstün değerlere sahiptir ve çalışanlara aidiyet, tutku ve motivasyon edindirir (Aktaran Ertürk, 2018).

İşyerinde sosyal ve ekolojik sürdürülebilirliğe odaklanmak herkesin sadece hayatta kalmaya devam etmekle kalmayıp gelecek nesillerin gelişmesini garanti altına alan, sürdürülebilir bir dünyaya bağlı liderleri olan sevgi dolu bir topluluk içinde amaç ve anlam hissine sahip olma hakkı olduğu anlamına gelir (Fry & Nisiewicz, 2013; Lazlo & Brown, 2014). Bu belki de bugün liderlerin karşılaştığı en büyük zorluktur. Kabul edilebilir kârlılık, gelir artışı ve diğer finansal performans göstergelerinden ödün vermeden sosyal ve ekolojik sürdürülebilirliği sağlam bir şekilde içine alan manevi değerleri, coşku ve tutkuyu geliştirme zordur. Lazlo ve Brown bu ihtiyaca cevap olarak manevi liderliği savunmakta ve bu liderlik yoluyla üçlü alt çizgiyi kalın çizgilerle çizmektedirler. Bu üçlü kalın çizgi; öz bilinç, öz-farkındalık ve diğer merkezliliklerdir.

Son yıllardaki araştırmalar, işyerinde manevi ihtiyaçların karşılanması insan sağlığını ve psikolojik refahı olumlu yönde etkilediğini ve hem işyeri maneviyatının hem de manevi liderliğin temelini oluşturduğunu göstermektedir. Newsweek, Time, Fortune ve Business Week'ten gibi dergilerde son dönemlerde öne çıkan makaleler kurumsal Amerika'da artan maneviyatın varlığına dikkat çekmektedir ve maneviyatlarını işleriyle bütünleştirmek istedikleri için birçok CEO ve liderin kişisel ve profesyonel yaşamlarında büyük bir değişiklik yaşamaktadır. Ayrıca, işyeri maneviyat programlarının yalnızca artan insan sağlığı ve psikolojik iyi oluş gibi olumlu kişisel sonuçlara yol açtığının yanı sıra, iyileştirilmiş çalışan bağlılığı, verimlilik ve düşük devamsızlık ve ciro sağladığına dair kanıtlar vardır. Şirketler, hem insan merkezli değerler hem de çalışanlar arasında yüksek bağlılık modeli ile işyeri maneviyatını vurgularlarsa daha iyi performans gösterirler (Lazlo & Brown, 2014).

Uluslararası Manevi Liderlik Enstitüsü (iispiritualleadership)'ne (2019) göre manevi liderliğin niteliklerini; vizyon, umut, fedakâr aşk, güven, sadakat, bağışlama, şükran, bütünlük, dürüstlük, cesaret, tevazu, iyilik, merhamet, sabır, uysallık, dayanıklılık, mükemmellik, eğlence; umut, inanç, dayanıklılık, azim, esnek hedefler, ödül / zafer beklentisi ve mükemmellik olarak sıralamıştır. Manevi liderliğin amacı, hem liderlerin hem

de takipçilerinin ruhsal refah için temel inanışlara çağrı yapmak (hayatın bir anlamı vardır ve bir fark yaratır), üyelerin örgüte aidiyetini sağlamak, yetkilendirilmiş ekip ve organizasyon sistemlerinde vizyon ve değer uyumu oluşturmak ve nihayetinde, çalışanların refahını, örgütsel bağlılığı, finansal performansı ve sosyal sorumluluğu üst seviyelere çıkarmaktır (Fry, 2003).

2.5.6. Okullardaki Liderlikte Moral Değerler

Okullarda çalışan bireylerin huzuru ve iç dünyası diğer örgütlere göre çok daha önemli ve önceliklidir. Bu saptama, öğretmenlerin sınıf ortamında yaratıkları iklimin açık ya da kapalı iklim olması direkt olarak öğretmenin huzur ve iş dünyası ile ilgili olduğuyla yakından ilişkilidir. Ayrıca öğretmenin sahip olduğu huzur ve olumlu düşünceler örgüt kültürünü olumlu yönde etkilediği de araştırmacılar hesaplanmıştır (Ertürk, 2018). Kavrama ilişkin yapılan bazı çalışmadaki sonuçlar okuldaki yöneticiler huzura yönelik davranışlar sergilediğinde öğretmenlerin örgüt kültürüne yönelik algı düzeylerinde artış olduğunu ve manevi liderlik yaklaşımı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında yüksek ilişki olduğu göstermiştir. Bunun yanı sıra manevi liderlik davranışları öğrenen örgütlerin yaratılmasını de önemli bir unsurdur (Fry, 2003; Karadağ, 2009).

Manevi liderlik çalışanların iç dünyasına inerek duygu ve düşüncelerini önemseyen bir yaklaşıma dayanır. Diğer liderlik yaklaşımlarında rastlanmayan bu özellik çalışanın ruhunu enerji ile beslemektedir. Bu bağlamda okullarda manevi liderlik uygulamalarının yaygınlaştırılması da büyük yarar vardır (Ertürk, 2018).

2.5.7. Doğal (İnformal) Liderler

Liderlik büyük bir nimettir. Eğer onu hakkıyla yerine getirirseniz kendisinden sonra başka mutluluk düşünülmeyen bir saadete ulaşırsınız. Şayet onun hakkını yerine getirmeyip zulümden geri durmazsanız liderliği kaybetmekle kalmayıp acınacak hallere düşersiniz

(Gazali, 2017). Liderlik evrensel bir kavramdır hemen hemen tüm toplumlarda o topluma yön veren liderler çıkmış ve toplumsal karakterin biçimlenmesinde büyük rol oynamışlardır. Liderliği başkalarını etkileme süreci olarak tanımlamak mümkündür (Özdemir, 2018).

Büyük liderler bizi harekete geçirir, işimizde tutku uyandırır. Elimizden geleni yapmanızı sağlayan bir esin kaynağı olurlar. Liderlerin neden bu denli etkili olduklarını açıklamaya çalışırken hep strateji, vizyon ya da güçlü fikirlerden söz ederiz. Oysa daha temel bir gerçek vardır ortada. Bu da büyük liderler insanların ruhuna ve duygularına hitap etmeleridir (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2017). Yukl (2010) liderlerin başkalarını hangi yönden etkileyeceğini ilişkin bir sınıflandırma yapmıştır. Buna göre doğal liderler izleyenlerin, inanç ve değerlerini, olayları yorumlama tarzlarını, belirli amaçları başarma konusundaki güdülerini, beceri ve özgüvenlerini, amaçlarını ve karşılıklı güven ve işbirliğini etkilemelidir.

Zaleznik yönetici davranışları açısından hem formal lider davranışları ve hem de informal lider davranışlarla katkı sağlamakla birlikte aralarında bir takım farklılıkların olduğunu vurgulamıştır. Fakat bu katkılar nitelik olarak farklıdır. Zaleznik doğal liderlerin değişimden yana olduklarını ve örgüte yönelik getirmeye çalıştıklarını buna karşı formal liderlerin statükoyu muhafaza etmeye çalıştıklarını düşünmüştür. Kotter (1990) liderlik ve yöneticilik birbirini tamamlayan ama farklı yapılar olduğunu düşünmüştür. Kotter'e göre informal liderin yönelimi değişime uyum sağlamakken, formal liderin yönelimi karmaşık düzenle baş etmektir. Kotter formal liderler, planlama ve bütçeleme, örgütleme, kadrolama, denetim ve problem çözmeye odaklandıklarını belirtmiştir. Buna karşı doğal liderlerin örgütün vizyonunu geliştirme, iletişim yolu ile bu vizyona ikna etme, çalışanların temel ihtiyaçların tatmin etmek ve onları güçlendirmek yoluyla onları güdüleme davranışları sergilediklerini ifade etmiştir (Özdemir, 2018).

Doğal liderler bütün işlerinde tedbirli olmalı, çokça kitap okumalı, kendisinden önce geçen liderlerin hayatlarını öğrenmeli ve geçmişte yaşamış liderlerin yaptıkları işlerin iç yüzlerini araştırmalıdır. Şu beş şey doğal liderlerin ihtiyacıdır; uyanıklık, ilim, cesaret, doğruluk sır

saklama. Ayrıca doğal liderler eylemlerinde akıl, adalet, sabır, hayâ unsurlarını en önde tutarlar, kendi güçlerini aşan uygulamalara heves edip girişmezler (Gazali, 2017).

2.5.7.1. Doğal Liderlerin Özellikleri

Brady’ a (2019) göre doğal bir lider genellikle bir grup insanın merkezindedir. Bu, bir arkadaş grubunun merkezinde olan herkesin doğal bir lider olduğu anlamına gelmez, ancak erken bir gösterge olabilir. Çoğu durumda doğal bir liderin liderlik etmek gibi bir derdi yoktur fakat sahip olduğu niteliklere sayesinde çevresindekiler onu takip etmek isterler. Brady bu niteliklerini kişisel özellikler (dışa dönük:, tolerans, kendine güven, yüksek duygusal zekâ, empati, çalışkanlık, açık fikirli, gözlemci, enerjik); öğrenilmiş özellikler (stratejik düşünme, kararlı, iletişim, bilge, sadık, kapsayıcı) olmak üzere ikiye ayırır. Örgütlerin doğal liderlerinde bulunan karşılıksız sevgi ve aşk bazı değerlere dayanır. Bu değerler dürüstlük, bütünlük, alçak gönüllülük, cesaret, nezaket, empati, merhamet, sabır, dayanıklılık, güven, sadakat, bağışlama, kabul, şükran, mükemmellik, eğlence olarak sıralanabilir (iispiritualleadership.com, 2019)

Deluca’ ya (2011) göre ise doğal liderlerin özellikleri şöyledir:

1. Doğal bir lider mutlaka yol gösterme niyetinde değildir; diğerleri basitçe doğal olarak takip etmeye zorlanırlar. (Ya da başka bir deyişle: Doğal bir lider önderlik etmez, o sadece öyle ve diğerleri sadece doğal olarak takip eder.)
2. Doğal bir lider ilham verir ve ilham verir ve çoğu zaman başkalarına kendileri için ilham verir.
3. Doğal bir lider, hem tutkuyu hem de sevgiyi yayan bir örgütün başı değil kalbidir.
4. Doğal bir lider yönlendirmek yerine teşvik eder.
5. Doğal bir lider, kontrollerden ziyade olanak sağlar.
6. Doğal bir lider otorite yerine derin ve dinamik bir vizyona sahiptir.

7. Doğal bir lider, ödüllerden çok güçlenir.
8. Doğal bir lider, doğal bir takipçi değildir.
9. Doğal bir lider kendinden emindir, ancak bencil değildir.
10. Doğal bir lider sorunlar üzerinde durmaz, aksine olumlu sonuçlara doğru yönlendirilir.
11. Doğal bir lider bağımsız ve henüz kapsayıcıdır.
12. Doğal bir lider bir hayalperest ve bir oyuncudur

Gazali'ye (2017) göre her hangi bir örgütte doğal liderlerin kendilerini; ilim, akıl, keskin zekâ, olgu ve olayları doğru kavrayabilme kabiliyeti, sağlam bir fiziki yapı, tahminlerde isabet yeteneği, yiğitlik, cesaret, temkinli düşünce ve davranış, güzel ahlak, zayıflara İnsaf, halkına karşı sevgi, liderliğini gösterebilme, ihtimalleri göz önünde tutma, yerinde müdahale, fikirde isabet gibi özelliklerle belli ederler. Akbaşlı (2018) ise etkili ve doğal liderlerin yeterlilik özelliklerinden bazılarını, ruhsal gelişimi sağlama, kültürel kaynaşma sağlama, manevi değerlere bağlılığı geliştirme, sorun çözme becerilerine sahip olma, tahammül, sabır, vakar, alçakgönüllülük, liyakat proaktivite, hissiyat ve mantık olarak sıralamıştır.

Doğal ve etkili lider günlük işlerinde mizahı da ustaca kullanırlar. Mizahın ustaca kullanımı etkili liderliğini göstergesidir. Anlaşmazlık ve çatışmalarda her zaman kaçınmamız gerektiği doğru değildir. İyi liderlerin şikâyetleri dışı vurarak zaman harcamanın yararlı olup olmadığına ilişkin bir sezgileri vardır. Araştırmacılar ABD ve yurtdışında yarıya yakın CEO'ya ya da genel müdür olan üst düzey liderlerle kariyerlerindeki yüksek ve düşük derecelere ilgili olarak mülakatlar yapmışlardı. Yapılan mülakatlar esnasında sıra dışı liderler ortalama liderlerden neredeyse üç kat daha fazla mizahi unsurlar içeren ifadelerde bulunmuşlardır. Etkili liderler mizaha daha sık ve rahatça (durum gergin olduğunda bile) başvurarak ortamdaki mevcut duygusal havayı değiştiren olumlu mesajlar gönderirler.

Liderlerin söyledikleri sözler kuru ayrıntılarla ilgili olsa da gülmenin yol açtığı işler ilişkilerindeki cana yakınlığı korur (Goleman vd., 2017).

Eğer bir kimse bir topluluğa liderlikte sabit kalmak istiyorsa şu melekeleri bünyesinde geliştirmelidir; merhamet, adalet, tutarlılık, kişilerle hemhal olmak, akliselim olmak, sabırlı olmak, iyi niyet, vakitsiz iş yapmamak, izzet ve şeref, azim, gayret, himmet, İhsan, cömertlik, şikâyet etmemek, zaman yönetimi, kerem sahibi olmak, hamiyetlik, insaf, emanet ve anlayış. Ayrıca züht (hesap vermekten korkmamak), insaf, çabuk öfkelenmemek, merhamet, kanaat, şefkat, övgülere aldırış etmemek, yaptığı işi ne için yaptığını bilmek (işine yüklediği anlam) doğal liderlerin belirgin özellikleri arasında sayılabilir (Gazali, 2017). Doğal ve etkili liderlikte duygusal zekânın önemi büyüktür. Biyolojik anlamda ahenkli liderlik sanatı zekâmızla duygularımızı birbirine kenetlemektedir (Goleman vd., 2017).

Zohar ve Marshall (2004) duygusal ve manevi yönden gelişmiş, kendini bilen liderlerin, okulda değişim ve gelişimi olumlu yönde etkileyeceğini düşünmektedir. Kendini bilmek ve farkında olmak liderlik de önemlidir. Bunun anlamı zayıf ve güçlü yönlerini bilmek, gerektiğinde örgütteki diğer kişilerden destek almaktır. Bir lider zayıf yönlerini bilmiyor veya kabullenmiyor olsa da başkaları bu zayıflıklarını farkındadır. Bir okul lideri neleri elde edebileceği konusunda kendisine karşı dürüst olmalıdır. Bir lider okulda yetişkin gibi davranmalı çocuk gibi sürekli ödüllendirmek istememeli ve ebeveynlerine kendini ispatlamak zorunda ki çocuklar gibi davranmamalıdır (Ereş, 2018).

Goleman'ın ve başka yüzlerce araştırmacının çalışmaları açığa çıkarmıştır ki örgütlerde sevdiğimiz doğal liderleri nefret ettiklerimizden ayıran şeyler şu konulardaki mükemmellikleridir; motivasyon gücü, empati, dürüstlük ve sezgi kabiliyeti. Bu kabiliyetler duygusal zekânın alanına girer. Yani duygusal zeka kendimizi ve diğerleri ile olan ilişkilerimizde ustalık olduğu için gerçek liderlikte vaz geçilmez bir niteliktir (Lunenburg & Orstein, 2013).

2.5.8. Liderliğin Nöroanatomisi

Son yıllarda beynin her iki tarafını kullanma, öğrenme ve zekâ ile ilgili kavramlar hakkında birçok yazı yazılmıştır. Beynin sol tarafının daha çok analitik yakınsak ve bağlantılı düşünme sağ tarafı ise ıraksak, yaratıcı düşünme ve sezgi ile ilgili olduğu kabul edilmektedir (Ereş, 2018). Genelde insanların rutin hareketlerin hızlı ve bilinçsiz şekilde yürütülebilmesi konusunda sağ beyine göre daha yetenekli olduğundan sol beyin motor işlevleri açısından baskındır. Sol beynimiz motor işlevlerde daha baskın olduğundan genellikle sağ ellerimizi kullanmaya meyilliyizdir. Konuşma, anlama, akıl yürütme, problem çözme gibi zihinsel süreç gerektiren işlevlerde beynimizin sol yanı daha mahiridir. Bu işlerin tamamı rutin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi gereken işlerdir ve bunların çoğu ruhumuzu çok da fazla ilgilendirmeyen süreçlerdir. Öte yandan sağ beynimiz son araştırmaların gösterdiğine göre bütünü algılamakta hayal kurmakta karmaşık bağlantı kalıpları ve örüntüleri anlamakta önemlidir. Sağ tarafın bir başka uzmanlık alanı ise yeniliktir her gün rutin olarak yaptığımız bilinçsiz faaliyetlerimizi sol tarafta güzelce halledebilirken aktif olarak şuurumuzu cezbeden yenilik ve sürprizlerle dolu tecrübeler var olduğunda hemen sağ beynimizdeki devreler oyuna dâhil olur (Canan, 2018).

Golemanın (1998) tarafından yapılan çalışmalar liderliğin sağ beyin ile yönetimin ise sol beyin ile yürütüldüğünü göstermektedir (Cansın & Damar, 1993'den aktaran Ereş, 2018). Kuralları gerektiğinde yıkarak yeni şeyler oluşturmak sağ beyin ile ilgilidir ki bu liderliğin temel özelliklerinden biridir. Tabii ki lider aynı zamanda ruhsal olarak da güçlü bir yöneticidir. Beynin işlevleri hakkında tartışmalar olduğu gibi zekânın doğası ve liderlerin nörolojisi hakkında da tartışmalar devam etmektedir.

Duygu alanında yapılan araştırmalar yalnızca liderin duygularının yarattığı etkilerin nasıl ölçüleceği hakkında değil ayrıca en iyi liderin kendilerinin ve başkalarının duygularıyla baş etme biçimlerini anlayıp geliştirmenin etkili yollarını nasıl buldukları konusunda da keskin iç görüler getirmiştir. İnsanların oluşturduğu her türden guruplarda lider, kişilerin

duygularını etkilemekte en yüksek güce sahiptir. Bireylerin duygu dünyaları coşku düzeyine itilirse performans coşabilir, insanlar kin ve kaygıyla yönlendirildiğinde ise dengeler bozulabilir. Bu liderliğin bir başka önemli yönüne işaret eder. Liderin yarattığı etki bir işin yapılmasını sağlamanın ötesindedir. Her türlü ortamda duygusal dengemiz açısından başka insanlarla kuracağımız bağlantılara bel bağlarız. Açık çevrimli limbik sistem beyin işleyişimizde de hiç kuşkusuz kazançlı bir tasarımdır çünkü bu sistem insanlara bir başkasının imdadına koşma olanağı tanır. Örneğin bir annenin ağlayan bebeğini yatıştırmasına ya da bir piramit topluluğundaki gözcünün tehlike algıladığında hemen bir uyarı işareti vermesini sağlar. Gelişmiş uygarlık uzun gösterişli cılasını karşın açık çevrim limbik ilkesi hala geçerlidir (Goleman vd., 2017).

Günümüzde lider eğitimlerinde ya da atamalarındaki asıl sorun, liderlik beceri ve yetilerinde limbik beyin yerine neokorteksin hedef alınmasıdır. Beyin görüntüleme teknikleri ile incelendiğinde limbik bölgeler yani duygusal beyindeki beyin hücreleri örgütlenmesi neokorteks yani düşünen beyninkinden daha eskidir. Neokorteks yeni fikirleri ya da olguları daha geniş bir bilgisayara bağlayarak anlayışımızı genişleten tasarımıyla son derece verimli bir öğrenme aygıtıdır. Burada ilişkilendirmeye dayalı öğrenme tarzı olağanüstü bir hızla gerçekleşir (Goleman vd., 2017). IQ seviyesi yüksek olan bir birey daha fazla öğrenme ve transfer etme kapasitesine sahip olduğu için daha başarılı olduğu iddia edilmektedir. Ancak son araştırmalar bu görüşü destekler nitelikte değildir. Asıl başarı neokorteksten çok daha derinde bulunan limbik bölgeler kaynaklı duygusal zekâ yetilerle sahip olma ve bunları kullanma becerisindedir. Duygusal zekâ sabretme, metanet gösterme, zorluklarla mücadele etmeye ve en önemlisi sebat etmek gibi daha çok duyguları kontrol etme ve yönlendirme ile ilgilidir (Cemaloğlu, 2019). Duygusal zekâsı yüksek olan liderler kendi duygularını yönetmenin ötesinde diğer insanların duygularını da anlayabilirler. Böylece onların daha kolay yönetebilir. Manevi bir lider ise başkalarına ilham verebilen ve onlara hizmet edebilen bir liderdir (Ereş, 2018).

Goleman ve arkadaşlarına göre beyin araştırmalarındaki yeni bulgular duygusal zekâ türünün akademik zekâyâ göre beynin daha farklı alanlarını kullandığını ortaya çıkarmıştır. Sözel yeterlilik veya matematik becerileri gibi bilişsel kabiliyetler insan beyninin kıvrımlı en üst tabakası neokorteks de bulunur. Ancak duygusal zekâ büyük ölçüde kulakların arasında bulunan orta beynin derinliklerindeki eski duygusal merkezdedir ve alnın arkasındaki beynin yönetim merkezi olan alın korteksi ile bağlantılıdır. Tabii ki iyi bir lider olmak için meseleleri doğru anlayacak kadar zekâyâ sahip olunmalıdır fakat üstün zekâlı olmaya gerek yoktur. Liderlikte esas olan yeteri kadar bilişsel zekânın duygusal zekâ ile desteklenmesidir (Lunenburg & Orstain, 2013).

İnsanların bilişsel zeka (IQ) seviyesini çok fazla arttıramayız, fakat 60 yaşında da olsa bir insanın duygusal zeka (EQ) seviyesi çok rahat arttırılabilir (Cemaloğlu, 2019). Bireylerin toplumdaki ahlaki davranışları oto kontrol seviyeleri, azimli ve kararlı olmaları, kurallara bağlı olan örnek davranışlar sergilemeleri EQ'nun sonucu olduğuna göre toplumu yönetecek liderlerin duygusal zekâ seviyelerinin de yüksek olmasının etkili ve doğal bir liderlikte etken olduğu ileri sürülebilir.

Araştırmacılar açık çevrimi kişinin bir başkasının bedenindeki hormon düzeylerini, kardiyovasküler işlevi, uyku ritimlerini hatta bağışıklık işlevinin değişikliğinin düzenlemeyi sağlayan “kişiler arası limbik düzenleme” olarak tanımlıyorlar. Sevdalı bir ifte de birbirinin beyninde hoş ve sevecen bir his yaratan oksitosin dalgalarını bu şekilde tetikler. Ancak yalnızca aşk ilişkilerinde değil toplumsal yaşamın her yönünde fizyolojilerimizi i ie geçer ve duygularımız otomatik olarak birlikte olduğumuz kişi tarafından kaydı alınır. Bir grubun üyeleri arasında limbik açık çevrimlerin sürekli etkileşimi herkesin karışıma kendi lezzetini kattığı bir çeşit duygusal çorba yaratır. Ancak en güçlü baharatı katan liderdir. Neden mi? İş yaşamının o değişmez gerçeği yüzünden. Herkes lideri seyreder. İnsanlar duygusal ipuçlarını tepeden alır. Lider pek görünür olmasa bile tutumu kendisine doğrudan bağlı olanların ruh halini etkiler ve şirketin duygusal ikliminde bir domino etkisi yaratır (Goleman vd., 2017).

Vücudumuzda sevgi şefkat hoşgörü adalet gibi duygusal tepkilerin merkezinde yer alan hormon oksitosin adlı hormondur. Memeliler için özel ve hayati bir öneme sahip oksitosin, beyinde karamsarlık, yılgınlık, şiddet, korku ve öfke gibi duygularla ilişkili olan amigdalayı doğrudan etkiler. Oksitosin hormonu aynı zamanda insanlar arasında bağlılık ve güven duygularını da yöneten bir hormondur vücudumuzdaki oksitosin salgısı sarılmak kucaklaşma tokalaşma ve koro halinde şarkı söyleme gibi durumlarda ölçülebilir derecede artar (Canan, 2018). Bu bulgular oksitosinin sosyal bağlanma, sosyal gerginlikleri azaltma, sosyal fobilerden uzaklaşma, topluluk karşısında konuşma, toplumsal adalet, toplumsal duyguları anlama gibi yönetsel yeterlilikler için yardımcı olabileceğini gösteriyor.

Beynimizin ön bölgesi bizi insan yapan ve diğer canlılardan farklı kılan irade kontrol ahlaki değerler dürtü kontrolü gibi özelliklerimizin yönetim yeridir. Bu bölgenin hasar olması veya doğuştan zayıf olması durumunda insani kurallara uyum gösterme anlamında ciddi sorunlar ortaya çıkarır.

Beynin ödül kimyasalı olan dopamin, dikkati yoğunlaştırmanın yanı sıra araştırmacı davranışın ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesinde, yenilik için harekete geçmede, engeller karşısında risk alınması gerektiğinde, yeni ve marjinal bir fikir üretilmesi gibi lideri yöneticiden ayıran özellikler söz konusu olduğunda devreye girer. Beynimizin salgıladığı anandamid doğal ve içsel bir yatıştırıcıdır. Anandamid oranı yüksek liderler yoğunlaşmaya ve zorlukların üstesinden gelmeye yeteneklidir. Beynimizin ağrı kesicileri olan endorfinler rahatlatıcı ve sinirsel iletişimi düzenleyici etkilere sahiptir. Beynimizin iyi hissetme kimyasalı olan serotonin insanların karşılaştıkları irili ufaklı sorunlarla baş edebilmelerinde, onlara takılıp kalmamalarında ve ruh durumun olumlu bir düzeyde seyretmesinde, yaşanan olası başarısızlıklar neticesinde verilmesi gereken tekrar deneme kararında serotoninin önemi büyüktür (Canan, 2018). Özetle bu kimyasallar etkili bir liderlik tecrübesinin kimyasal altyapısını oluştururlar.

Duygular çok kolay bulaştığından liderlerin birincil görevi sağlığını korumanın duygusal eşdeğeri olan şeyi yapmak yani kendi duygularına ele almaktadır. Çok basit bir mantıkla

başkalarının duygularını etkili bir biçimde idare edebilmek için liderler ilk önce kendi duygularıyla başa çıkmayı bilmelidirler. Bu nedenle liderin duygu dünyasının nasıl olduğu ve neler hissettiği özel bir mesele olmaktan çok daha öte bir anlam muhteva eder (Goleman vd., 2017).

Yoğun baskı altında bile iyimser ve neşeli kalabilen liderler ahenk yaratan olumlu duygular yayarlar. Hislerini ve dürtülerini denetim altında tutarak bir güven, huzur, adalet ortamı yaratırlar. Bu öz yönetim de liderler den alt kademelere doğru süzülerek giden etki yaratır. Ahenk yaratan liderlik öz bilinç ve duygusal öz yönetim den sonra sosyal bilinç ya da bir başka deyişle empati gerektirir. Empati gösterme yeteneği en basit anlamda bir başkasının mimiklerinden, sesinden, duyguları okuyan ve konuştuğumuz kişilerin hislerine sürekli olarak uyum sağlamamızı mümkün kılan amigdaladan ve onun içindeki ve onunla bağlantılı uzatılmış devredeki nöronlardan kaynaklanır (Goleman vd., 2017).

İnsanı insan yapan özellikler sadece tek bir beyin bölgesinin işlev olmaktan çok tüm beyin kabuğunun muhtemelen diğer alt beyin yapılarının birlikte ve sağlıklı işlemesi ile ortaya çıkan bir kaliteler bütünüdür. Neredeyse bütün eğitim hayatımız sol beyin ağırlıklıdır. En önemli dersler matematik, fizik, kimya ve diğer fen bilimleridir. Sonra hiyerarşinin bir alt basamağında aslında büyük oranda bir sağ beyin faaliyeti olan edebiyat gelir. En altta ise sanat, resim, müzik, beden eğitimi ve oyunlar vardır. Bu en alt basamağı yerleştirilen faaliyetler olmasa da olur görülen faaliyetlerdir. Üniversite sınavında size çok fazla doğru kutu karalama imkânı sağlamaz (Canan, 2018). Böyle bir eğitim sisteminde yetişen liderleri düşünürsek; yeni bir şey düşünmeye ve söylemeye korkan, sürülerle uyum içinde yaşamaya razı, uyuşuk, heyecansız, amirinin söylediğinden dışarı çıkmayan, risk almaya korkan, statükocu ve otomatik liderler. Böyle bir sistemde sağ beynimizdeki devrelerle kendini gösterebilen manevi yönümüzü, yüksek insani vasıflarımızı sistematik olarak yok ediyoruz ve karmaşık düşünceler üretmeyen en basit sorunlara bile kalıcı çözümler üretemeyen, sanattan anlamayan, derinlikten duygusundan yoksun, hakiki deneyimlerden kopuk, kopya, rutin, otomatik, ruhsuz, sevgisiz, amaçsız bireylerden seçilen lidere mahkûm kalıyoruz. Bu

bağlamda düşünöldüğünde topluma ve okullara liderlik yapacak bireylerin nörolojik olarak beyninin her iki kısmında etkili kullanabilen, IQ' su kadar EQ' su da gelişmiş, beynin işlevi ve işleyişi hakkında bilgi sahibi olup beynin liderlik yardımcı hormonları olan döpamin, serotonin, anandamid, noradrenalin, endorfin seviyeleri yüksek bireyler olmaları hem kendilerine hem de içinde yaşadıkları toplumsal mekanizmalara sağlık, etkililik ve verimlilik sağlayacaktır.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modeli, evren ve örneklem ve verilerin analizine ilişkin bölümlere yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, Erzurum iline bağlı merkez ilçelerdeki (Yakutiye, Palandöken, Aziziye) ilkokulların sosyal ağ analizini yapıp bu okullardaki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel maneviyat düzeylerini belirleyip bu iki değişken arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada öncelikli olarak katılımcıların örgütsel maneviyat düzeyleri ve değişkenleri belirlenmiştir. Daha sonra ego network (ağlardaki bireysel konumları), dyads (karşılıklı etkileşimleri) ve vewhole network (okulların genel ağları) analizleri ile katılımcıların ve okulun sosyal ağ özellikleri incelenmiştir. Son aşamada ise okulların sosyal ağındaki aktörlerin profillerinin belirlenmesi için nitel analizler yapılmıştır. Araştırmanın bulguları nicel, sosyal ağ veri toplama ve nitel veri teknikleri kullanılarak toplanmıştır. Son dönemlerde Sosyal bilimler alanında özellikle eğitim bilimleri araştırmalarında karma yöntem araştırmaları yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. Bu çalışmalarda veriler açıklayıcı desen, keşfedici desen ve zenginleştirilmiş desenler bağlamında nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanılmasıyla elde edilmektedir (Er, 2017). Bu bağlamda çalışma

karma desen modellerinden iç içe (gömülü) desenle desenlenmiştir. İç içe (gömülü) desende; nitel ve nicel yöntemlerden birinin kullanımı diğerinin kullanım oranından daha fazladır. Oranı az olan yöntem oranı çok yöntemle elde edilen verilerin desteklenmesi, genellenmesi ya da açıklanması için kullanılır (Karagöz, 2017). Bu tür araştırmalarda nicel yöntemler temel desen oluşturmakla birlikte nitel bir boyut eklenmiş olması araştırmayı gömülü desen araştırması haline getirmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2013'den aktaran Karagöz, 2017).

Nitel ve nicel araştırmaların birlikte kullanımından ortaya çıkan karma yöntem araştırmaları bilimsel çalışmalarda her geçen gün daha fazla tercih edilmekte ve yapılan araştırmaların bilimsel dergilerce kabul edilebilirliği hızla artmaktadır (Karagöz, 2017). Karma yöntem araştırması nitel ve nicel yöntemleri alternatif üçüncü bir araştırma yaklaşımından çok her iki yöntemi de kapsayan bütünleştirici bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bu yaklaşım araştırmacının aynı araştırma içinde hem tümevarımcı hem tümenden gelimci, hem nesnel hem de öznel düşünmesini gerektirmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Erzurum ili merkez ilçelerde (Yakutiye, Palandöken, Aziziye) bulunan resmi ilkokullarda görev yapan toplam sayıları 2204 olan öğretmen ve okul yöneticileri oluşturmaktadır (1934 öğretmen, 270 yönetici).

Tablo 5

Evrende Yer Alan Okulların İlçelere Göre Sayı ve Oranları

Evrendeki Okul Sayıları		
	Okul Sayısı	%
Aziziye	22	17,8
Palandöken	46	35,8
Yakutiye	55	46,4
Toplam	123	100

Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı İstatistik Birimi, 2018

Tablo 5'te araştırma evrenini oluşturan okulların Erzurum merkezindeki yerleşim merkezlerine göre dağılımı verilmektedir. Tablo 5 incelendiğinde Aziziye yerleşim bölgesinde 22 (17,8) ilkokul, Palandöken yerleşim merkezinde 46 (37,5) ilkokul, Yakutiye yerleşim merkezinde 55 (44,7) ilkokul bulunmaktadır.

Araştırmada nicel ve sosyal ağ araştırması için örneklem seçme yöntemi olarak tabakalı (oranlı eleman) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme, evrendeki alt grupların belirlenip bunların evren büyüklüğü içindeki oranlarıyla örnekleme temsil edilmelerini sağlamayı amaçlayan bir örnekleme yöntemi olarak ele alınmaktadır. Böylece alınacak örneklemin evreni, tüm alt birimleri ile temsil etmesi güvence altına alınmış olur. Buna gruplandırılmış örnekleme de denilmektedir. Nitel araştırma için ise amaçsal örnekleme kullanılmıştır. Amaçsal örnekleme belli ölçütleri karşılayan veya belli özelliklere sahip olan bir veya daha fazla özel durumlarda çalışmak istenildiğinde tercih edilir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2013; Karasar, 2010). Patton'a (1987) göre amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen olgu ve durumların derinlemesine incelenmesine olanak vermektedir ve olasılık temsiliyeti sağlama yoluyla evrene geçerli genellemeler yapma konusunda önemli yararlar sağlamaktadır (Aktaran Yıldırım & Şimşek, 2018). Bu bağlamda nitel veriler için araştırma sonucunda örgütsel maneviyatı en yüksek düzeyde ve sosyal ağ nitelik puanları en yüksek 6 okulun doğal lideri

ve bu okullarda görev yapan 18 öğretmen olmak üzere toplam 24 katılımcı araştırmanın nitel kısım örneklemini oluşturmaktadır.

Hem araştırma verilerinin daha rahat yorumlanması hem de kişisel verilerdeki gizliliğin korunması amacıyla katılımcı isimleri yerine onlara atfedilen kodlar kullanılmıştır. Sosyal ağ analizinde okullardan alınan personel listelerindeki her bir katılımcıya (a, b, c, d) şeklinde kodlar verilmiştir. Araştırmanın nitel kısmındaki katılımcılarda ise doğal liderlere (L1, L2, L3) şeklinde öğretmenlere ise (Ö1, Ö2, Ö3) şeklinde kodlar verilmiş ve analizler bu kodlar üzerinden yapılmıştır.

Tablo 6

Örnekleimde Yer Alacak Okulların Sayı ve Oranları

Örneklemdaki Okul Sayıları Ve Oranları		
	İlkokul	%
Aziziye	5	17,8
Palandöken	10	35,8
Yakutiye	14	46,4
Toplam	29	100

Tablo 6'da araştırma örnekleminin kapsamında yer alan Erzurum merkezindeki yerleşim bölgesindeki okulların türü, sayısı ve oranları görülmektedir. Araştırma örneklemini Aziziye yerleşim bölgesinden 5 ilkokul, Palandöken yerleşim merkezinden 10 ilkokul, Yakutiye yerleşim bölgesinden ise 13 ilkokuldan oluşmuştur.

Evrenden örnekleme alınacak öğretmen sayısının belirlenmesi amacıyla aşağıda verilen formül kullanılmıştır (Büyüköztürk vd., 2013).

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N - 1) + t^2pq}$$

Formülde yer alan simgelerin anlamları aşağıdaki gibidir:

n: Örneklem büyüklüğü

N: Evren büyüklüğü

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

d: Duyarlılık (örneklem hatası)

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, evren için p tahmini yoksa $p=q=0,5$ alınabilir.

İncelenen olayın %95 güven aralığında, $d=0,05$ örnekleme hatası ile teorik t değeri 1,96 ya denk gelmektedir (Baş, 2010; Büyüköztürk vd., 2013).

$$\text{Örneklem alınacak öğretmen sayısı } n = \frac{2204 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (2204-1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = 327,3$$

Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına yönelik gerekli işlemler yapılmış ve örneklemin en az 327 katılımcıdan oluşması gerektiği belirlenmiştir.

Tablo 7

Örnekleme Yeri Alacak Katılımcıların Sayı ve Oranları

Örneklemdaki Katılımcı Sayıları Ve Oranları		
	Katılımcı	%
Aziziye	56	17,8
Palandöken	117	35,8
Yakutiye	154	46,4
Toplam	327	100

Tablo 7 incelendiğinde örneklem için yeterli olacak 327 katılımcının evrendeki alt grupları belirlenmiştir ve bunların evren büyüklüğü içindeki oranlarıyla örnekleme temsil edilmelerini sağlamayı amacıyla Erzurum Aziziye ilçesindeki ilkokullardan 56 katılımcı, palandöken ilçesindeki ilkokullardan 117 katılımcı, Yakutiye ilçesindeki ilkokullardan ise 154 katılımcının araştırmaya dâhil edilmesi örneklem için yeterli olmaktadır.

Tablo 8

Katılımcılara Ait Betimsel İstatistikler

Katılımcıların Kişisel Özellikleri		n	%
Cinsiyet	Kadın	227	54,1
	Erkek	268	45,9
	Toplam	495	100
Medeni Hal	Evli	441	89,1
	Bekar	54	10,9
	Toplam	495	100
Mesleki Kıdem	0-5	27	5,5
	6-10	88	17,8
	11-15	106	21,4
	16-20	112	22,6
	21 ve üzeri	162	32,7
	Toplam	495	100
Yaş	30 altı	36	7,3
	31-35	87	17,6
	36-40	86	17,4
	41-45	119	24,0
	46 ve üzeri	167	33,7
	Toplam	495	100
Okuldaki Süre	0-5	235	47,5
	6-10	140	28,3
	11-15	51	10,3
	16-20	50	10,1
	21 ve üzeri	19	3,8
	Toplam	495	100
Branş	Müdür	22	4,4
	Müd. Yrd.	34	6,9
	Sın. Öğrt.	392	79,2
	İng.	19	3,8
	Rehberlik	21	4,2
	Din K.A.B.	7	1,4
	Toplam	495	100

Tablo 8'e göre, örneklemdaki katılımcıların büyük çoğunluğu sınıf öğretmenlerinden (n=392, %=79,2) oluşmaktadır. Örneklemdaki katılımcıların 227'si (%45,9) erkek 268' i (%54,1) kadındır. Katılımcıların büyük çoğunluğu (n=441, %89,1) evlidir. Ayrıca katılımcıların %57,7' si 41 yaşın üstündedir ve %55,3' ü 16 yılın üstünde kıdeme sahiptir. Mevut çalıştığı okuldaki hizmet süresi bakımından ise öğretmenlerin yarısına yakını (%47,7) 5 yıl ve daha az hizmet süresine sahiptir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın nicel verilerini toplamak amacıyla Kinjerski ve Skrypnec (2006) tarafından geliştirilen ve Ünal ve Turgut (2015) tarafından ulusal yazında kullanılan örgütsel maneviyat ölçeği kullanılmıştır.

3.3.1. Örgütsel Maneviyat (Moral) Ölçeği

Katılımcıların örgütsel maneviyat düzeylerini belirlemek için Kinjerski ve Skrypnec (2006) tarafından geliştirilen, Ünal ve Turgut (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan “Örgütsel Maneviyat Ölçeği” kullanılacaktır. 4 boyut ve 18 maddeden oluşan “Örgütsel Maneviyat Ölçeği”; işe tutkunluk, gizemli deneyim, manevi bağ ve topluluk hissiyatı boyutlarından oluşmaktadır. Ölçek, 6'lı Likert ölçeği tipindedir (1= Kesinlikle Katılmıyorum; 6= Kesinlikle Katılıyorum).

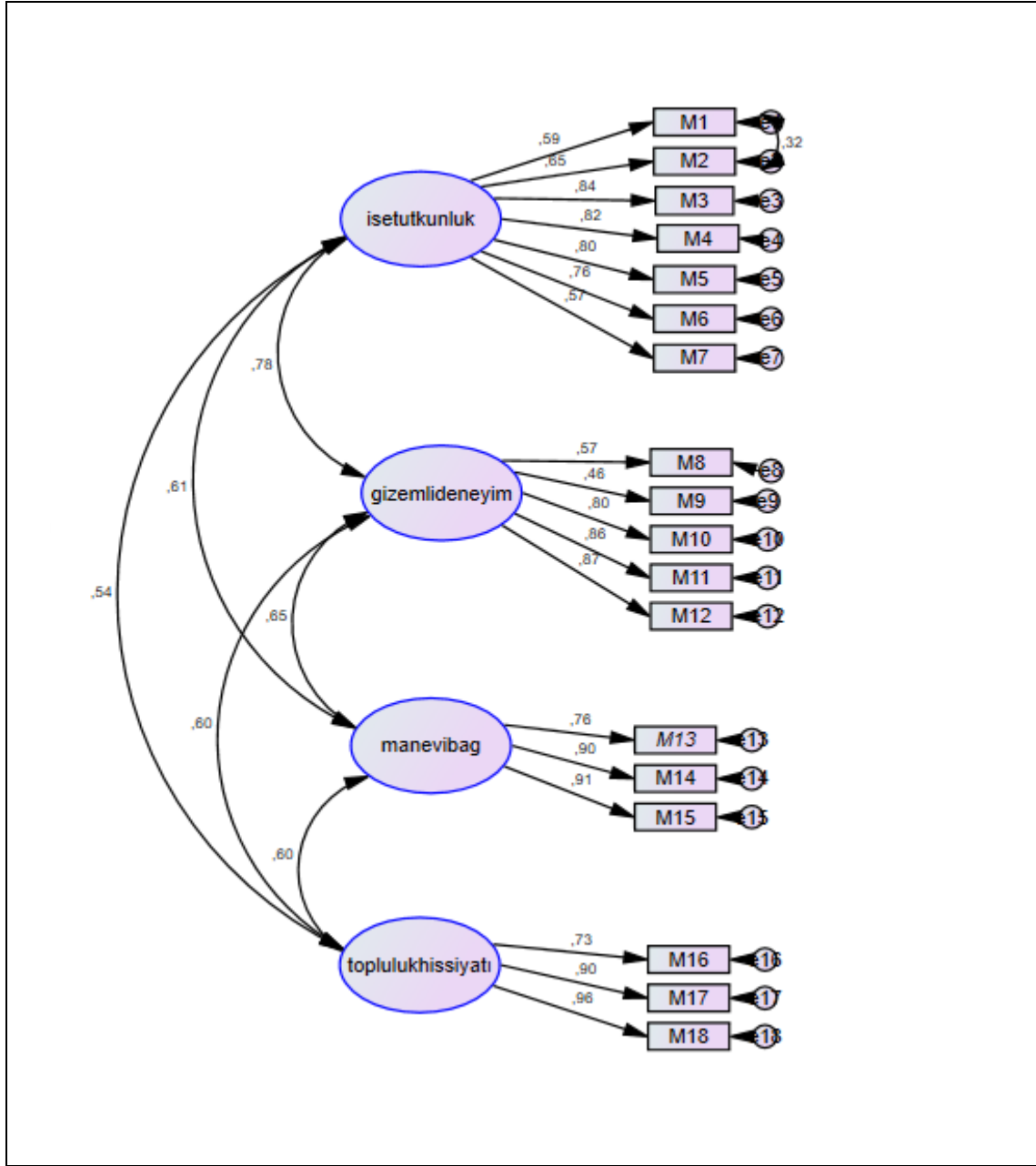
3.3.1.1. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin yapılacak analizlere hazırlamak amacıyla verilerde kayıp değer ve uç değerlere bakılıp herhangi bir kayıp değer ve uç değer olmadığı görülmüştür. Bir sonraki aşamada her bir maddenin çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmış; ilgili değerleri -2'den küçük ve +2'den büyük olan herhangi bir madde tespit

edilmemiştir. George ve Mallery'ye (2010) göre çarpıklık ve basıklık katasılarının +2.0 ile -2.0 arasında olması verilerin normal dağıldığını gösterir.

Yurt içi alan yazında bazı çalışmalarda (Akgemci vd., 2018, Avcı 2019; Ünal & Turgut, 2015) kullanılmış olan geçerlilik ve güvenilirliği ispat edilen örgütsel maneviyat ölçeğinin araştırma evreninden elde edilen verilerle doğrulanıp doğrulanamayacağının tespit edilmesi amacıyla AMOS 19 programı yardımıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, gizil değişkenler ile ilgili kuramların test edilmesine dayanan ve ileri düzey araştırmalarda kullanılan oldukça gelişmiş bir tekniktir (Tabachnick & Fidell'den aktaran Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016). DFA Önceden seçilen faktör modelinin toplanan verilere uyumunun sağlanıp sağlanmadığına değerlendirmek için kullanılan en etkili analizdir ve bu açıdan açıklayıcı faktör analizinde ciddi bir biçimde ayrılır. Doğrulayıcı faktör analizi ölçme araçlarının geliştirilmesi düzenlenmesi ve yeniden gözden geçirilmesi çalışmalarında çok kullanışlıdır (Floyd & Widaman, 1995'ten aktaran Çokluk vd., 2016). Bir doğrulayıcı faktör analizinde değerlendirmeye alınan değerlerden χ^2 /sd derecesinin 5'in altında olması, RMSA değerinin, 08'ten küçük olması, AGFI; GFI; CFI ve NFI değerlerinin, 90 dan büyük olması iyi uyuma karşılık gelmektedir (Kline, 2005'ten aktaran Çokluk vd., 2016; Sümer, 2000; Şimşek, 2007; Wang & Wang, 2012)

495 katılımcıdan elde edilen veriler ile özgün ölçekte yer alan 18 madde ve saptanan dört faktörlü yapı ile bu çalışmada elde edilen verilerin ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmek amacıyla DFA yapılmıştır.



Şekil 17. Örgütsel maneviyat ölçeğinin AMOS diyagramı

Şekil 19’da her bir maddenin örtük bağımlı değişken üzerindeki etki miktarları ve korelasyon katsayıları görülmektedir. İşe tutkunluk alt boyutunda maddelere ilişkin korelasyon katsayıları 0,57 ile 0,82 arasında; gizemli deneyim alt boyutunda 0,46 ile 0,87 arasında, manevi bağ alt boyutunda 0,76 ile 0,91 arasında, topluluk hissiyatı alt boyutunda 0,73 ile 0,96 arasında değişim göstermektedir. Ayrıca Şekil 19’daki yol (path) diyagramında işe tutkunluk ile gizemli bağ boyutları arasında, 78 olumlu ve güçlü, işe tutkunluk ile manevi bağ arasında, 61 düzeyine olumlu ve orta derecede, işe tutkunluk ile topluluk hissiyatı

arasına, 54, gizemli deneyim ile manevi bağ arasında, 65 düzeyine olumlu v ve orta derecede, gizemli bağ ile topluluk hissiyatı arasında, 60 düzeyinde olumlu ve orta derecede, manevi bağ ile topluluk hissiyatı arasında, 60 düzeyinde olumlu ve orta derecede ilişkiler elde edilmiştir. Yapılan ilk DFA analizi sonuçları şekil 2.1 de görüldüğü uyum indekslerinin çok yüksek olmamakla birlikte kabul edilebilir değerlerin biraz üstünde olduğu görülmüştür. Veri setinde iyi bir uyum sağlayabilmek için 1. Madde ile 2. Madde arasında modifikasyon yapılmıştır.

Tablo 9

Örgütsel Maneviyat Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyilik İndeksleri

İndeksler	Kabul Edilebilir Değer	1.DFADeğer	2.DFADeğer
χ^2 / Sd	<5 iyi uyum	4.46	3.97
CFI	>,90	0,92	,93
NFI	>,90	0,88	,91
AGFI	>,90	0,84	,89
GFI	>,90	0,88	,90
RMSEA	<,08	0,82	,078

Tablo 9'a göre benzerlik oranı Ki-Kare/Serbestlik değeri $\chi^2 / Sd=3,97$, kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA)= 0,078; karşılaştırmalı uyum endeksi (CFI)= 0,93; normlanmış uyum endeksi (NFI)= 0,91; görel uyum endeksi (RFI)= 0,90 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre dört faktörlü ölçeğin kuramsal yapısının kabul edilebilir düzeyde olduğu ve istatistiksel olarak geçerli sonuçlar verdiği söylenebilir. Buna göre, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen dört faktörlü yapının iyi bir modele sahip olduğu savunulabilir. Ayrıca modelin iç tutarlılığını temel alan uyum indekslerinin de istenilen düzeyde olduğu görülmüştür. Bu bağlamda araştırma kapsamında gözlenen değerlerle ölçeğin kuramsal yapısındaki dört boyutlu ve on sekiz maddeli yapısıyla uyumlu olduğu ve ölçek yapısının geçerli olduğu söylenebilir. Ölçek maddelerine ilişkin yol (path) grafikleri ise aşağıda gösterilmiştir.

4 boyut ve 18 maddeden oluşan Örgütsel Maneviyat Ölçeğinin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, işe tutkunluk alt boyutunun Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı, 87, gizemli bağ boyutunda, 82, manevi bağ boyutunda, 89, topluluk hissiyatı boyutunda ise, 88 olarak hesaplanmıştır. Bu da ölçeğin yüksek bir güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir

3.3.2. Sosyal Ağ Araştırmasında Kullanılan Veri Toplama Aracı

Öğretmenler arasındaki ilişki ve etkileşim örüntülerini incelemek üzere katılımcılara sosyal ağ soruları yöneltilmiştir. Eğitim bilimleri alanında yapılan sosyal ağ analizi çalışmalarında bireylerarası mesleki ağların ve arkadaşlık ağlarının belirlenmesi amacıyla genellikle Ibarra (1993)'nın önerdiği ve alan yazında kabul görmüş iki sosyal ağ sorusu kullanılmaktadır (Aktaran Er, 2017). Bu bağlamda bu çalışmada Ibarra' nın önerdiği, “Mesleki konularda fikir alışverişinde bulunmak üzere daha çok kimlere danışırsınız?” ve “Kişisel konularda daha çok kimlere danışırsınız?” şeklinde iki sosyal ağ sorusu kullanılmıştır.

3.3.3. Nitel Veriler İçin Kullanılan Veri Toplama Aracı

Okulların sosyal ağında merkezi konumda çıkan aktörlerin (doğal liderlerin) kişisel, mesleki, yönetsel, iletişimsel, etkileme niteliklerine ilişkin ortak ve farklı profil özelliklerini belirlemek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu French ve Raven (1959), Mintzberg (1983), Yukl, (2008), Özdemir, Karadağ ve Kılınç (2013), Tabak, Kızıloğlu ve Türköz (2013) gibi modern liderlik yaklaşımlarına ilişkin çalışmalar ile Atatürk, Gazali, Mevlana ve Şeyh Edebali gibi kadim ve milli felsefi temsilcilerin liderliğe ilişkin görüşleri ve dijitalimin egemen olacağı geleceğin toplum 5. 0 şartları ve ihtiyaçları dikkate alınarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

French ve Raven (1959) tarafından ortaya konulan model liderlerin izleyenleri etkilerken yasal, ödül, ceza, kişisel ve bilgi gücünü kullandıkları savına dayanmaktadır. Mintzberg'e (1983) göre liderler çevrelerini otorite sistemi, ideoloji sistemi, uzmanlık sistemi, politik

sistem araçlarıyla etkilerler (Hoy & Miskel, 2015). Tabak vd. (2013) Türk kültürüne uygun bir örtük liderlik ölçeğini geliştirmeyi ve katılımcıların liderlik algısını ölçmeyi amaçladıkları çalışmalarında örtük liderliği, kişisel ahlak, beceriklilik, duyarlılık, güç ve etkileyicilik boyutlarında incelemişlerdir. Özdemir vd. (2013) ise liderlik özelliklerini, öğretimsel liderlik, dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik, tasarım, yaratıcılık ve empati kurma gibi temalarda incelemişlerdir. Mustafa Kemal'in liderlik özelliklerin başlıcaları cesur olma, adam yetiştirme, zorluklarla mücadele, açıklık ve dürüstlük, kendini bilme, bilime önem verme, güvenilir olma, insan sarrafı olma, liyakat ve mükemmeliyetçiliktir (Bahar, 2017). Mevlana, Şeyh Edebali ve İmam Gazali gibi kadim düşünürler ise her devrin liderleri hoşgörü, adalet, güven, halka hizmet, iş ve insan sevgisi, derin bir manevi ruh vb. elzem niteliklere sahip olmaları gerektiğini vurgulamışlardır.

Katılımcılardan elde edilecek verileri zenginleştirmek için ayrıca doğal liderlerin sanatsal derinliklerini, sektörler ve disiplinler arası deneyimlerini, örnek aldıkları liderlerden yola çıkarak hayat duruşları ve fikir yapılarına ilişkin ipuçlarını belirlemek amacıyla 3 adet betimsel nitelikte sorulara yanıt vermeleri istenmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada nicel verileri analiz etmek amacıyla SPSS 20 paket programı ve AMOS, sosyal ağ analizi verilerini analiz etmek amacıyla UCINET programı kullanılmış. Nitel verilerin analizi için ise yarı yapılandırılmış görüşme formları aracılığı ile içerik analizi yapılmıştır.

Araştırmanın birinci adımında, araştırmanın ilk sorusunu cevaplayabilmek için SPSS 20 programı yardımıyla Örgütsel Maneviyat Ölçeği yardımıyla elde edilen verilerin aritmetik ortalama, standart sapma, T testi ve tek yönlü Anova gibi analizler yapıp betimleyici istatistikler hesaplanmıştır. Daha sonra UCINET 6. Programı ile okulların sosyal ağ analizleri yapılmıştır. Araştırmanın üçüncü sorusu için okulların sosyal ağları ile örgütsel maneviyat düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmanın ikinci adımında ise UCINET 6. Programı yardımıyla yapılan okulların sosyal ağ haritaları, merkeziyet, yapısal boşluk ve etki büyüklüğü dereceleri analizleriyle doğal liderleri tespit edilmiştir. Daha sonra tespit edilen doğal liderler ve çalışma arkadaşları aracılığıyla araştırmanın nitel kısmı yapıp elde edilen veriler betimsel analiz ve içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. İçerik analizi kapsamında ilk faz olarak edinilen veriler kodlanmış ikinci fazda birbiriyle ilintili olan kodlar için temalandırma yapılmıştır ve kodlar temalara göre düzenlenmiştir. Oluşturulan bu yapı için üç alan uzmanından görüş alınmıştır. Alınan bu görüşler içerik analizin güvenilirliğinde kullanılmıştır. Bu güvenilirlik çalışması Miles ve Huberman'ın (1994) yılında yaptığı önermeye dayanmaktadır. Miles ve Huberman'ın (1994) bir içerik analizinin güvenilirliği görüş birliğine varılan kodların, ayrılığa düşmüş kodlar ile görüş birliğine varılmış kodlar ile toplamına bölünmesi ile elde edilen oranlara göre yorumlanır. Burada alan uzmanı ve araştırmacı değerlendirmeleri arasında uzlaşma oranı en az, 80 olmalıdır (Sağlam ve Kanadlı, 2019). Bu analiz sonucu uzlaşma oranı %87 olarak bulunmuştur ve analizin geçerli bir güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür. Analizin son fazında ise bulguların yorumlaması yapılmıştır.

Sosyal bilimler alanında yapılan bu çalışmada, araştırmada verileri istatistiksel anlamlılık düzeyi olarak %95 güven aralığı ve $p < .05$ düzeyi kabul edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar bulgular bölümünde tablolar halinde sunulmuştur.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerini çözümlemek amacıyla yapılan istatistikî işlemlere ve bu işlemler sonucunda elde edilen bulgulara ve bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Maneviyat Düzeyleri ve Örgütsel Maneviyatın Demografik Değişkenlere Göre Farklılığına Yönelik Bulgular

Katılımcıların ortalama örgütsel maneviyat düzeyi 4,01 ve standart sapması ,61'dir. Bu bulgular katılımcıların genel anlamda işlerinde maddî unsurları çok öncelemediklerini göstermektedir. Standart sapma değeri dikkate alındığında ise katılımcılar arasında örgütsel maneviyat düzeyleri arasında dalgalanma olduğu söylenebilir. Bir başka ifade ile bazı katılımcıların örgütsel maneviyat düzeyleri çok yüksek iken bazılarında çok düşüktür. Boyutsal anlamda incelendiğinde ise sırasıyla işe tutkunluk düzeyi ($\bar{X}$ = 4,24), gizemli deneyim düzeyi ($\bar{X}$ = 3,95), manevi bağ düzeyi ($\bar{X}$ = 4,04) ve topluluk hissiyatı düzeyleri ($\bar{X}$ = 3,98)'dir. Bu bulgulara göre katılımcıların işlerini sevdikleri ve işlerinde mutlu oldukları, okulda öğretmenlik mesleğinin doğasına uygun kendilerini içsel yönden tatmin edecek

deneyimler yaşadıkları söylenebilir. Tablo 10’da katılımcıların örgütsel maneviyatın alt boyutlarına ilişkin cinsiyete göre T-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 10

Örgütsel Maneviyat Düzeylerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Boyutlar	Erkek		Kadın		<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
	<i>(n = 227)</i>		<i>(n = 268)</i>				
	$\bar{X}$	<i>S</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>			
İşe Tutkunluk	4,20	,69	4,27	,59	-1,20	493	,22
Gizemli Deneyim	3,86	,75	4,03	,68	-2,64	493	,00
Manevi Bağ	3,92	,91	4,14	,73	-2,96	493	,00
Topluluk Hissiyatı	3,92	,90	4,00	,79	-0,47	493	,63

Tablo 10’a göre kadın ve erkek öğretmenlerin manevi bağ [$t(493) = .00, p < .05, t > 1.96$] ve gizemli deneyim [$t(493) = .00, p < .05, t > 1.96$] boyutlarında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Kadın katılımcıların, erkeklere göre işlerini yaparken yaşadıkları gizemli deneyim algıları daha yüksektir. Diğer bir deyişle kadın öğretmenler okulda işlerini yaparken çevresel şart ve ortamlardan daha az etkilenmektedir. Benzer biçimde kadın katılımcıların mesleki hayattaki manevi bağ algıları daha olumludur. Bu bulgulara göre kadınlar işlerinde daha mutludurlar. Erkekler ise kadınlar kadar mutlu değildirler. Türk toplumunda para kazanmak genelde erkeklere yüklenen bir misyon olduğu için çalışmadaki bu bulgu erkeklerin işlerine daha çok yaşamlarını devam ettirmek ve para kazanmak için bir araç olarak gördükleri, kadınların ise yaptıkları işin özüne anlam yükledikleri ve maddi beklentilerin ötesinde bir beklentiyle öğretmenlik yaptıkları söylenebilir.

Tablo 11

Örgütsel Maneviyat Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Boyutlar	Evli		Bekar		<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
	(n = 441)		(n = 54)				
	$\bar{X}$	<i>s</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>			
İşe Tutkunluk	4,26	,61	4,08	,82	1,54	493	,12
Gizemli Deneyim	3,96	,71	3,90	,82	,56	493	,56
Manevi Bağ	4,07	,80	3,80	1,01	2,23	493	,02
Topluluk Hissiyatı	4,00	.84	3,81	,87	1,53	493	,13

Tablo 11'e göre evli ve bekâr katılımcıların manevi bağ [$t(493) = ,00$, $p < ,05$, $t > 1,96$] boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Evli katılımcıların, bekârlara göre manevi bağ algıları daha yüksektir. Bu bulgu evli katılımcıların inandıkları değerlere daha bağlı oldukları ve ilişkilerinde manevi bağ kurma eğilimlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu bulgu bağlamında evlilik hayatındaki sorumlulukların mesleğe anlam katma açısından olumlu etkileri olduğu söylenebilir.

Tablo 12

Örgütsel Maneviyat Düzeylerinin Sosyo Ekonomik Seviye Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Boyutlar	Merkezi O.		SESD O.		<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
	(n = 294)		(n = 201)				
	$\bar{X}$	<i>s</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>			
İşe Tutkunluk	4,34	,57	4,10	,71	4,15	493	,00
Gizemli Deneyim	4,08	,66	3,76	,76	4,93	493	,00
Manevi Bağ	4,23	,75	3,76	,84	6,40	493	,00
Topluluk Hissiyatı	4,15	,78	3,73	,87	5,47	493	,00

Tablo 12’ye göre okulların sosyo ekonomik seviyesi değişkenine göre işe tutkunluk [t (493) = ,00, p < ,05, t > 1,96], gizemli deneyim [t (493) = ,00, p < ,05, t > 1,96], manevi bağ [t (493) = ,00, p < ,05, t > 1,96] ve topluluk hissiyatı [t (493) = ,00, p < ,05, t > 1,96] boyutlarında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Her dört boyutta da merkezi bölgelerdeki okullarda görev yapan katılımcıların düzeyleri SESD bölgedeki okullarda çalışan katılımcılardan daha anlamlı şekilde daha yüksektir. Bu bulguya göre merkezi okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin işlerine karşı daha tutkulu oldukları, İşlerinde daha çok manevi bağlar kurup maddiyat dışı deneyimler yaşadıkları ve örgütlerine karşı daha çok aidiyet duydukları söylenebilir.

Tablo 13

Branşa Göre Örgütsel Maneviyat Değişkenlerinin Betimsel Verileri

		İşe Tutkunluk	Gizemli Deneyim	Manevi Bağ	Topluluk His.
Müdür(I)	$\bar{X}$	4,57	4,10	4,34	4,56
	s	,44	,67	,69	,52
Müd.Yrd.(II)	$\bar{X}$	3,97	3,67	3,71	3,76
	s	,92	,97	1,03	,94
Sm. Ört.(III)	$\bar{X}$	4,24	3,96	4,06	3,94
	s	,62	,70	,82	,86
İng.(IV)	$\bar{X}$	4,09	3,84	3,75	4,00
	s	,59	,62	,65	,72
Rehberlik (V)	$\bar{X}$	4,38	4,12	4,04	4,11
	s	,54	,56	,79	,79
Din K.A.B.(VI)	$\bar{X}$	4,34	4,14	4,57	4,28
	s	,69	,74	,46	,70
Toplam	$\bar{X}$	4,24	3,95	4,04	3,98
	s	,64	,72	,82	,80

Tablo 13’de görüldüğü gibi katılımcıların örgütsel maneviyat algıları benzerlik göstermektedir. İşe tutkunluk boyutunda algı düzeyi en yüksek grup müdürler ($\bar{X}$ = 4,57) iken düzeyi en düşük grup müdür yardımcıları ($\bar{X}$ = 3,97), gizemli deneyim boyutunda algı düzeyi en yüksek grup din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenleri ($\bar{X}$ = 4,14) iken düzeyi en

düşük gurup müdür yardımcılarındır ($\bar{X}$ = 3,67), manevi bağ boyutunda algı düzeyi en yüksek gurup din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenleri ($\bar{X}$ = 4,57) iken en düşük düzeyi en düşük gurup müdür yardımcılarındır ($\bar{X}$ = 3,71), topluluk hissiyatı boyutunda ise algı düzeyi en yüksek gurup müdürler ($\bar{X}$ = 4,56) en düşük düzeyi en düşük gurup müdür yardımcılarındır ($\bar{X}$ = 3,76). Tablo 13'e göre müdür yardımcılarının her dört boyutta da örgütsel maneviyat düzeyleri en düşük ve standart sapmaları en yüksek guruptur. Bu bulguya göre okullardaki müdür yardımcılarının iş yüklerinin ve sorumluluklarının çok olması buna karşın çok yetkilerinin olmamasının müdür yardımcılarının işlerindeki mutluluk ve anlamı azalttığı şeklinde bir yorumlama yapılabilir.

Tablo 14'te katılımcıların örgütsel maneviyat boyutlarının yaşa göre ANOVA analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 14

Örgütsel Maneviyat Değişkenlerinin Branşa Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P	Fark (TUKEY)
İşe Tutkunluk	Gruplar Arası	5,53	5	1,10	2,70	,02	I- II
	Gruplar İçi	200,47	489	,41			
	Toplam	206,01	494				
Gizemli Deneyim	Gruplar Arası	4,25	5	,85	1,63	,14	-
	Gruplar İçi	254,34	489	,52			
	Toplam	258,59	494				
Manevi Bağ	Gruplar Arası	9,37	5	,87	1,77	,11	-
	Gruplar İçi	330,25	489	,67			
	Toplam	339,62	494				
Topluluk Hissiyatı	Gruplar Arası	8,97	5	1,79	2,54	,02	I-II
	Gruplar İçi	345,26	489	,70			
	Toplam	354,23	494				

Tablo 14 incelendiğinde katılımcıların işe tutkunluk ($p = 0,02$) ve topluluk hissiyatı boyutu ($p = 0,02$) açısından yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar yer almaktadır. Yapılan Tukey analizi sonucu farklılaşmanın her iki boyutta da müdürler ile müdür yardımcılar arasında olduğu görülmüştür. Bu farklılaşma, İşe tutkunluk ve topluluk hissiyatı boyutlarında müdürlerin müdür yardımcılara göre daha olumlu potansiyele sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 15

Örgütsel Maneviyat Değişkenlerinin Yaşa Göre Betimsel Verileri

		İşe Tutkunluk	Gizemli Deneyim	Manevi Bağ	Topluluk His.
30 ve altı (I)	$\bar{X}$	4,09	3,85	3,98	4,02
	s	,71	,73	,82	,71
31-35 yaş (II)	$\bar{X}$	4,08	3,83	3,73	3,90
	s	,66	,80	,91	,79
36-40 yaş (III)	$\bar{X}$	4,28	4,00	3,98	3,89
	s	,58	,66	,81	,85
41- 45 yaş (IV)	$\bar{X}$	4,24	3,91	4,01	3,91
	s	,63	,75	,81	,85
46 ve üstü (V)	$\bar{X}$	4,34	4,05	4,26	4,11
	s	,64	,66	,74	,87
Toplam	$\bar{X}$	4,24	3,95	4,04	3,98
	s	,64	,72	,82	,84

Tablo 15’de görüldüğü gibi her dört boyuta da katılımcılardan en yüksek ortalamaya sahip olan 46 yaş ve üstü guruptakilerin algı düzeyleri sırasıyla ($\bar{X}$ = 4,34), ($\bar{X}$ = 4,05), ($\bar{X}$ = 4,26), ($\bar{X}$ = 4,11) iken en düşük ortalamaya sahip gurup olan 31-35 yaş arasındakilerin düzeyleri sırasıyla ($\bar{X}$ = 4,08), ($\bar{X}$ = 3,83), ($\bar{X}$ = 3,73), ($\bar{X}$ = 4,90) dır. Bu bulgular mesleğin ilk yıllarına coşkuyla başlayan öğretmenlerin bir müddet sonra beklentilerin karşılanmamasıyla olumsuzluk yaşadıkları fakat yıllar ilerledikçe mesleklerinde daha çok anlam bulup mutlu olduklarını göstermektedir.

Tablo 16’da katılımcıların örgütsel maneviyat boyutlarının yaşa göre ANOVA analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 16

Örgütsel Maneviyat Değişkenlerinin Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P	Fark (TUKEY)
İşe Tutkunluk	Gruplar Arası	4,85	4	1,21	2,95	,02	II-V
	Gruplar İçi	201,15	490	,41			
	Toplam	206,01	494				
Gizemli Deneyim	Gruplar Arası	3,77	4	,94	1,81	,12	-
	Gruplar İçi	254,82	490	,52			
	Toplam	258,59	494				
Manevi Bağ	Gruplar Arası	17,23	4	4,30	6,55	,00	II-V
	Gruplar İçi	322,39	490	,65			
	Toplam	339,62	494				
Topluluk Hissiyatı	Gruplar Arası	4,47	4	1,11	1,56	,18	-
	Gruplar İçi	349,76	490	,71			
	Toplam	354,23	494				

Tablo 16 incelendiğinde katılımcıların işe tutkunluk (p = 0,02) ve manevi bağ boyutu (p =

0.00) açısından yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar yer bulunmaktadır. Yapılan Tukey analizi sonucu farklılaşmanın her iki boyutta da yaşı 46'nın üstünde olanlar ile yaş gurubu 31-35 olanlar arasında olduğu görülmüştür. Grup ortalamaları dikkate alındığında her iki boyutta da 46 yaş ve üstündekilerin daha yüksek düzeylere sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuçlara göre katılımcılar arasındaki en tecrübeli gurubun işlerine karşı daha bağlı oldukları ve çalışma ortamlarında daha çok manevi bağ kurdukları söylenebilir.

Tablo 17

Okuldaki Hizmet süresi Ve Okulun Bulunduğu Sosyo Ekonomik Bölgeye Göre Örgütsel Maneviyat Düzeyine İlişkin İki Faktörlü ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
SEB	13,16	1	13,16	38,46	,00
Okuldaki Süre	1,64	4	,41	1,19	,31
S*O	4,30	4	1,07	3,14	,01
Hata	165,93	486	,34		
Toplam	8459,55	495			

Tablo 17'ye göre okuldaki hizmet süresinin örgütsel maneviyat üzerinde herhangi farklılığa yol açmadığı ($p = .31$) fakat okuldaki hizmet süresi ile okulun bulunduğu sosyo ekonomik bölgenin (SEB) örgütsel maneviyat düzeyleri üzerinde ortak etkisinin ($p = .01$) anlamlı olduğu görülmektedir. Okulun bulunduğu SEB ise tek başına örgütsel maneviyat üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya ($p = .00$) yol açmaktadır.

Tablo 18

Okulun Bulunduğu Bölge ile Okuldaki Hizmet süresi Değişkenlerine Göre Örgütsel Maneviyat Düzeyleri İlişkin Betimsel Veriler

Okulun Bölgesi	Okul Görev Süresi	n	$\bar{X}$	S
Merkezi Okul	1-5 arası	133	4,16	,57
	6-10 arası	84	4,27	,53
	11-15 arası	34	4,28	,37
	16-20 arası	32	4,27	,50
	21 ve üstü	11	4,31	,48
	Toplam	294	4,22	,53
SESD Okul	1-5 arası	102	3,99	,56
	6-10 arası	56	3,91	,61
	11-15 arası	17	3,78	,68
	16-20 arası	18	3,74	,73
	21 ve üstü	8	3,31	1,08
	Toplam	201	3,89	,65

Tablo 18 incelendiğinde merkezi bölgelerdeki okullarda görev yapan katılımcılardan okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl arası olanların örgütsel maneviyat düzeyi ortalamaları ($\bar{X}$ = 4,16) iken 21 yıl ve üstü hizmete sahip olanların ortalamalarının ($\bar{X}$ =4,31) olduğu, aynı tabloya göre SESD bölgedeki okullarda görev yapan katılımcılardan hizmet süresi 1-5 yıl arasında olanların ortalamaları ($\bar{X}$ = 3,99) iken 21 yıl ve üstü hizmeti olanların ortalamasının ($\bar{X}$ = 3,31) olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre merkezi okullarda görev yapan katılımcıların bu okullardaki hizmet süreleri arttıkça örgütsel maneviyat düzeylerinin de arttığı, buna karşın SESD bölgedeki okullarda çalışan katılımcıların ise okullarındaki hizmet süreleri arttıkça örgütsel maneviyat düzeylerinin azaldığı söylenebilir. Başka bir ifade ile örgütsel maneviyatın okulların bulunduğu bölgelerde geçirilen hizmet süresiyle orantılı olduğu, yıllar geçtikçe merkezi okullarda görev yapmak çalışanların örgütsel maneviyatını yükseltirken, SESD bölgelerdeki okullarda çalışanların örgütsel maneviyatları azalmaktadır.

Tablo 19

Okulların Örgütsel Maneviyat Düzeyleri ile Sosyal Ağ Özellikleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Matrisi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1.Sos. Ağ Yoğunluk	-	,51**	,72**	,46*	,44*	,64**	,59**
2.Sos.AğKarşılıklılık			,67**	,42*	,45*	,60**	,60**
3.ÖrgütselManeviyat				,77**	,78**	,86**	,90**
4.İşe Tutkunluk					,77**	,71**	,74**
5.Gizemli Deneyim						,67**	,87**
6.Manevi Bağ							,77**
7.Topluluk Hissiyatı							-

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

Tablo 19 incelendiğinde okulların sosyal ağ özellikleri ile örgütsel maneviyat düzeyleri arasındaki bütün ilişkilerin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Örgütsel maneviyatın sosyal ağ yoğunluğu ile ($r = ,72$, $p < ,01$, $r^2 = ,51$) pozitif yönde yüksek düzeyde, sosyal ağ karşılıklılık derecesi ile ($r = ,67$, $p < ,01$, $r^2 = ,45$) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Determinasyon katsayıları dikkate alındığında

okulların sosyal ağ yoğunluklarının ($r^2 = ,51$) toplam varyansının %51' inin, sosyal ağ karşılıklılık oranlarının ($r^2 = ,45$) toplam varyansının %45' inin örgütsel maneviyat düzeyinden kaynaklandığı söylenebilir.

Sosyal ağ yoğunluğunun örgütsel maneviyatın işe tutkunluk ($r = ,46, p < ,05$), gizemli deneyim ($r = ,44, p < ,05$), manevi bağ ($r = ,64, p < ,01$) ve topluluk hissiyatı ($r = ,59, p < ,01$) boyutlarıyla pozitif orta düzeyde ilişkiler içindedir. Sosyal ağ karşılıklılık derecelerinin ise işe tutkunluk ($r = ,42, p < ,05$), gizemli deneyim ($r = ,45, p < ,05$), manevi bağ ($r = ,60, p < ,01$) ve topluluk hissiyatı ($r = ,60, p < ,01$) boyutlarıyla pozitif orta düzeyde ilişkileri vardır. Bu bulgular bir okulda örgütsel maneviyat düzeyinin yükseldikçe sosyal ağ yoğunluğunun ve ilişkilerin karşılıklılık oranının da aynı düzeyde yükseldiğini göstermektedir.

Aynı tabloda örgütsel maneviyatın tüm boyutlarıyla ve boyutların kendi aralarındaki ilişkilerin pozitif ve yüksek derecede olduğu görülmektedir. Tabloya göre en önemli bulgulardan biri de örgütsel maneviyatın topluluk hissiyatı ile ($r = ,90, p < ,01$) çok yüksek düzeyde olumlu bir ilişkisinin olduğudur. Bu bulgulara göre çalışanlar iş ortamlarında manevi bağlar kurup maddi şartlar ve beklentilerden uzaklaştıkça işlerine daha çok bağlanıp topluluk hissiyatları daha çok gelişmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların örgütsel maneviyat düzeyleri yükseldikçe işlerindeki tutku ve örgütlerine olan bağlılık ve aidiyetleri de yüksek düzeyde artmaktadır.

4.2. Okulların Örgütsel Maneviyat Düzeyleri İle Sosyal Ağ Özelliklerin Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

Tablo 20

Okulların Örgütsel Maneviyat Düzeyleri İle Sosyal Ağ Yoğunluklarına İlişkin Veriler

Okul	n	Örg. Maneviyat Düzeyi	Sosyal Ağ Yoğunluğu	Sos. Ağ Karşılıklılık	Doğal lideri	
Ğ	24	4,50	,39	0,800	0,57	A
A	11	4,42	,32	0,890	0,61	I
P	9	4,38	,40	0,644	0,45	A
C	26	4,36	,46	0,777	0,42	A
Z	24	4,32	,37	0,818	0,47	A
N	16	4,31	,30	0,612	0,46	A
O	15	4,30	,36	0,746	0,56	A
E	22	4,29	,55	0,513	0,38	A
B	23	4,28	,53	0,581	0,21	B
T	25	4,26	,68	0,822	0,29	O
M	7	4,21	,33	0,433	0,62	G
S	16	4,19	,65	0,666	0,37	A
G	13	4,18	,62	0,814	0,39	J
Ü	15	4,13	,75	0,830	0,52	B
H	16	4,12	,60	0,422	0,51	E
Ş	28	4,09	,55	0,675	0,20	A
D	13	4,05	,39	0,560	0,23	A
R	30	4,01	,55	0,500	0,26	B
V	12	3,96	,98	0,646	0,36	H
I	15	3,89	,61	0,588	0,36	B
İ	11	3,79	,79	0,328	0,33	I
U	24	3,76	,55	0,482	0,12	B
J	20	3,70	,66	0,572	0,29	B
K	10	3,65	,58	0,555	0,34	B
Ö	11	3,65	,47	0,380	0,17	B
F	25	3,64	,47	0,366	0,14	B
Ç	12	3,62	,45	0,368	0,13	B
Y	11	3,57	,96	0,273	0,24	B
L	11	3,53	,45	0,500	0,20	E

Tablo 20 incelendiğinde örgütsel maneviyatı yüksek okulların yüksek sosyal ağ yoğunluklarına ve karşılıklılık oranlarına sahip oldukları görülmektedir. Tabloya göre örgütsel maneviyat düzeyi en yüksek beş okul olan Ğ okulunun örgütsel maneviyat düzeyi ($\bar{X}$ = 4,50), ağ yoğunluğu %80 ve karşılıklılık oranı %57, A okulunun örgütsel maneviyat düzeyi ($\bar{X}$ = 4,42), ağ yoğunluğu %89 ve karşılıklılık oranı %61, P okulunun örgütsel maneviyat düzeyi ($\bar{X}$ = 4,38), ağ yoğunluğu %64 ve karşılıklılık oranı %45, C okulunun örgütsel maneviyat düzeyi ($\bar{X}$ = 4,36), ağ yoğunluğu %77 ve karşılıklılık oranı %42, Z

okulunun örgütsel maneviyat düzeyi ($\bar{X}$ = 4,32), ağ yoğunluğu %82 ve karşılıklılık oranı % 47 olduğu görülmektedir.

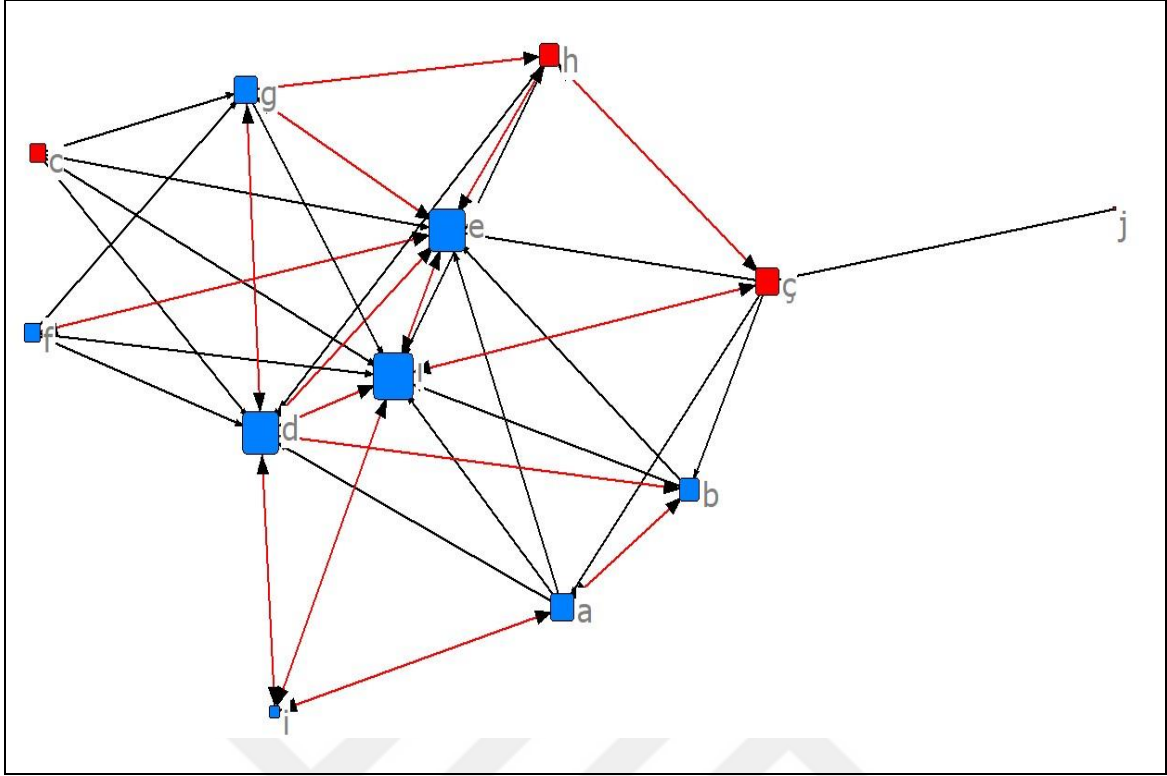
Aynı tabloya göre örgütsel maneviyatı en düşük beş okuldan L okulunun örgütsel maneviyat düzeyi ($\bar{X}$ = 3,53), ağ yoğunluğu %50 ve karşılıklılık oranı %20, Y okulunun örgütsel maneviyat düzeyi ($\bar{X}$ = 3,57), ağ yoğunluğu %27 ve karşılıklılık oranı %24, Ç okulunun örgütsel maneviyat düzeyi ($\bar{X}$ = 3,62), ağ yoğunluğu %36 ve karşılıklılık oranı % 13, F okulunun örgütsel maneviyat düzeyi ($\bar{X}$ = 3,64), ağ yoğunluğu %36 ve karşılıklılık oranı %14, Ö okulunun örgütsel maneviyat düzeyi ($\bar{X}$ = 3,65), ağ yoğunluğu %38 ve karşılıklılık oranı %17'dir.

Bu bulgulara göre okulların örgütsel maneviyat düzeyleri yükseldikçe okulların sosyal ağ yoğunluklarının ve ağdaki ilişkilerin karşılıklılık derecelerinin de yükseldiği, buna karşın okulların örgütsel maneviyat düzeyleri düştükçe sosyal ağ yoğunluklarının ve karşılıklılık oranlarının da düştüğü söylenebilir.

4.3. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okulların Mesleki Ağları ve Arkadaşlık

Ağlarındaki Konumlarına İlişkin Bulgular

Aşağıda çalışma kapsamında sosyal ağ analizi yapılan okulların ağ haritaları verilmiştir. Ağ haritalarında kırmızı renk kadınları, mavi renk erkekleri, kırmızı oklar karşılıklı ilişkileri siyah oklar tek yönlü ilişkileri temsil etmektedir ve ayrıca her okulun ağında okul müdürleri “a” harfiyle kodlanmıştır.



Şekil 18. A okulu uzmanlık sosyal ağı

A ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağı incelendiğinde ilişkilerin çoğunlukla karşılıklı olduğu homojen yapıda bir ağ olduğu görülmektedir. A ilkokulu uzmanlık ağındaki (e) ve (i) kodlu aktörlerin merkezi konumda olduğu görülmektedir. Okul müdürünün (a) biraz ağı dışında kaldığı ve (j) aktörünün ağı dışında izole kaldığı görülmektedir. Cinsiyet değişkeninin ağda herhangi bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Tablo 21

A Okulu Uzmanlık Ağı Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,89	49	0,48	4,08	0,87

Tablo 21 incelendiğinde ağı yoğunluğunun 0,89 (ss= 0,483) ile %89'luk bir yoğunlukla küçük bir okul olmasına rağmen gayet yüksek bir yoğunluğa sahip olduğu söylenebilir. Yapılan analize göre Ağdaki toplam bağlantı sayısı 49 olarak görülmektedir. Ağı karşılıklılık oranı % 87'dir ve ortalama bağlantı sayısı 4,08'dir. Bu sonuçlar okulun ağına

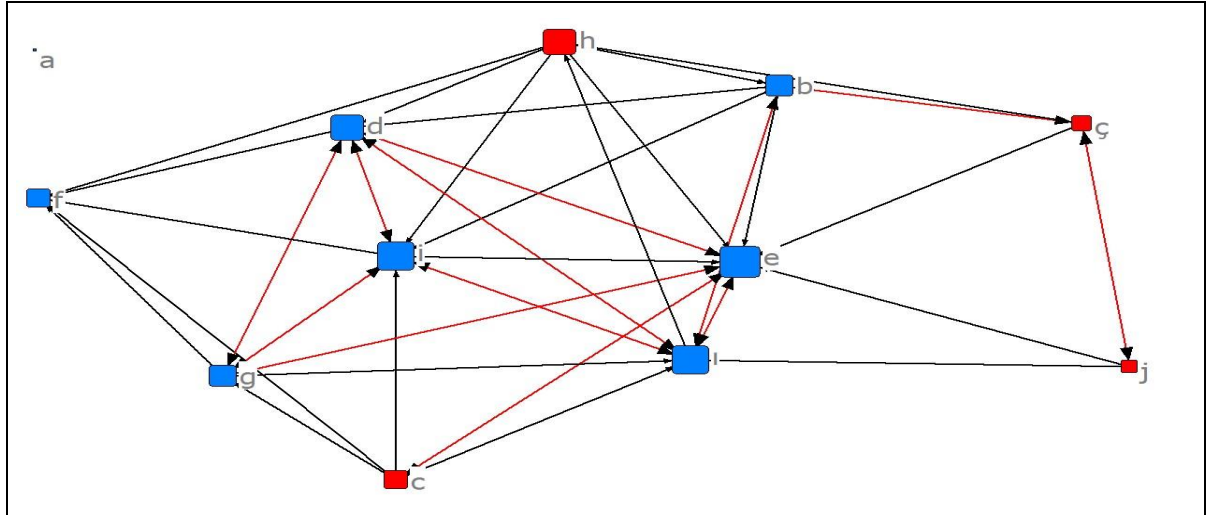
gayet yüksek yoğunlukta ve aktörler arası ilişkilerin sıkı ve karşılıklı olduğunu göstermektedir.

Tablo 22

Ağdaki Aktörlerin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)

Aktörün Kodu	Merkezlilik Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
I	10,00	,91	,42	6,21
E	9,00	,85	,40	5,57
D	9,00	,78	,38	5,50
G	5,00	,61	,29	2,72
H	3,00	,57	,26	2,31

A okulunun uzmanlık ağındaki merkezilik dereceleri incelendiğinde (ı) aktörünün 10 puan ile en merkezi dereceye, %91 ile en yüksek yakınlık derecesine, %42 ile en yüksek önem derecesine sahip aktör olduğu görülmektedir. Aynı tabloya göre okulun yapısal boşluk büyüklüğü olarak da 6,21 puanla en fazla etkiye sahip aktörün (ı) aktörü olduğu görülmektedir. A ilkokulunda (e) aktörünün derecelerinin de (ı) aktörünün derecelerine yakın olduğu görülmektedir.



Şeki 19. A okulu arkadaşlık ağı

A ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğine cinsiyet değişkenin ağda önemli bir etkisinin olmadığı görülmektedir. A ilkokulu arkadaşlık ağı analize göre (e) aktörünün en merkezi

Tablo 23

B Okulu Uzmanlık Ağı Verileri

Yoğunluk	Toplam Bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,58	93	0,30	3	0,77

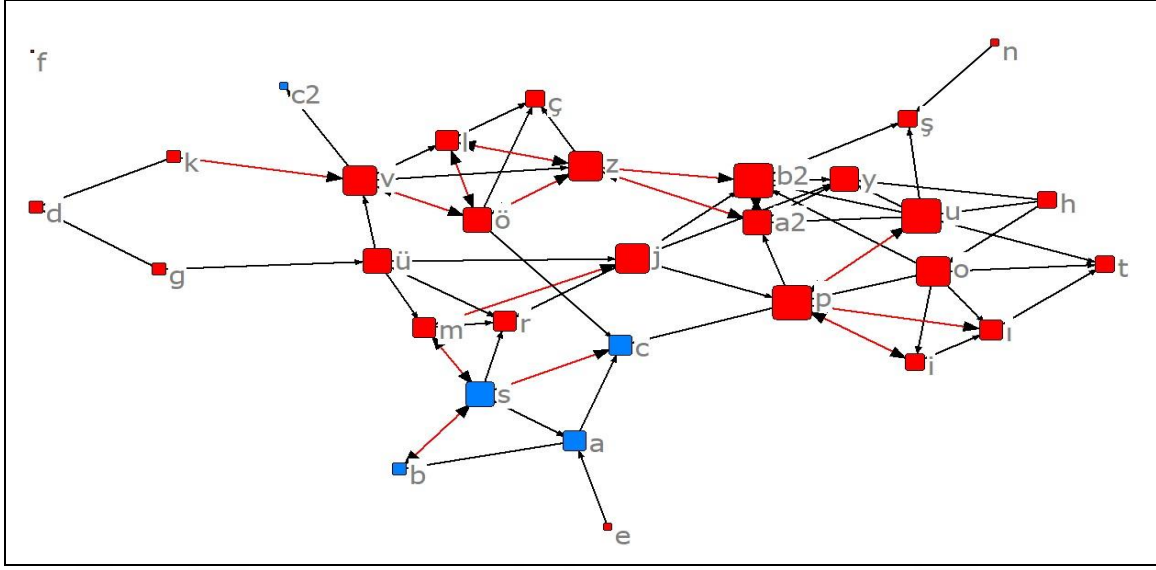
Tablo incelendiğinde ağın yoğunluğunun 0,58 (ss= 0,30) ile %58'lik bir yoğunlukla orta derecede bir yoğunluğa sahip olduğu görülmektedir. Yapılan analize göre ağdaki toplam bağlantı sayısı 93, ağdaki ortalama bağ sayısı 3 ve ağdaki karşılıklılık oranı %21 olarak görülmektedir. Bu bulgulara göre düşük bir karşılıklılık oranına sahip olduğu ve kişi başı bağ ortalamasının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 24

Ağdaki Aktörlerin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)

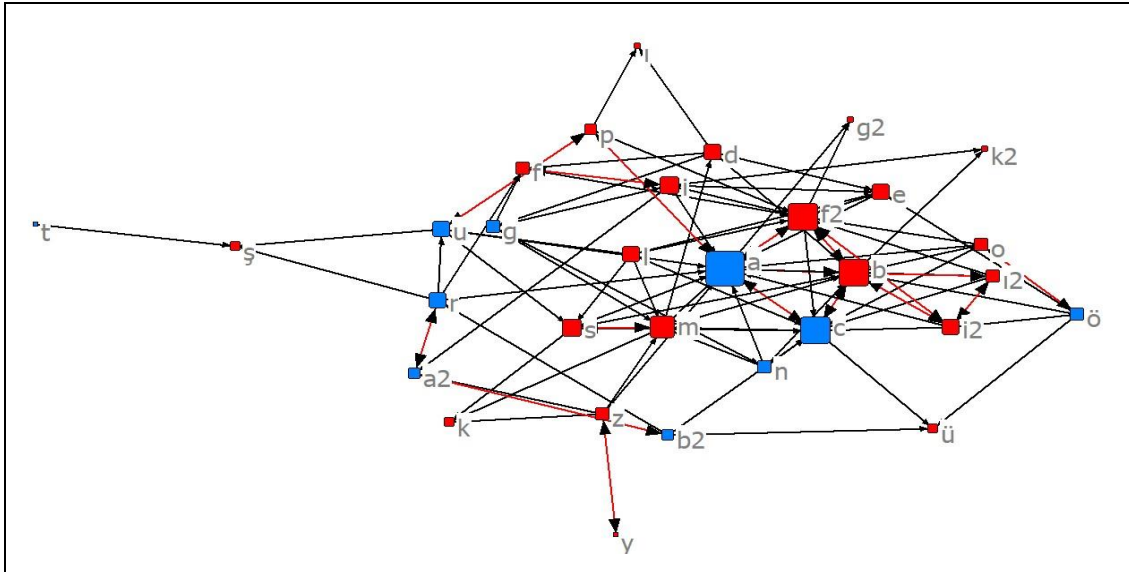
Aktörün Kodu	Merkezi Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
C	15,00	,40	,43	12,87
Ç	10,00	,38	,29	7,45
D	7,00	,28	,13	6,42
Z	7,00	,34	,26	7,16
P	7,00	,31	,12	6,95

B okulunu uzmanlık ağındaki merkezilik dereceleri incelendiğinde (c) aktörünün 15 puan ile en merkezi dereceye, %40'lık yakınlık derecesine, %43' lük ağdaki önem derecesine sahip olduğu görülmektedir. Okulun yapısal boşluk derecesi olarak da 12,87 puanla en fazla etkiye sahip aktör olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar bağlamında B ilkokulunda (c) aktörünün doğal bir lider olarak görüldüğü söylenebilir. Diğer bir ifade ile B ilkokulunun uzmanlık ağının yıldız aktörü (c) aktörüdür.



Şekil 21. B okulu arkadaşlık ağı

B ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğine cinsiyet değişkenin ağda önemli bir etkisi görülmektedir. Ağda erkek aktörler kendi aralarında kadın aktörler ise kendi aralarında bir ilişkiye sahiptir. B ilkokulu arkadaşlık ağı analize göre (u), (p) ve (b2) **aktörlerinin** merkezi bir konuma sahip oldukları (e), (n), (d) ve (c2) aktörlerinin ise ağın kenarında kaldığı görülmektedir. Okul müdürünün (a) ise uzmanlık ağında olduğu gibi ağın kenarında bulunduğu söylenebilir.



Şekil 22. C okulu uzmanlık sosyal ağı

Şekil 24'deki C ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağı incelendiğinde okul müdürünün (a) etkili ve ağı tam merkezinde bir konumda yer kaldığı görülmektedir. Okul müdürünün ilişkilerinin genelde çift yönlü olduğu söylenebilir. C ilkokulu uzmanlık ağı görseline göre (b), (f2) ve (c) aktörlerinin ağda kendilerine merkezi bir konum elde ettikleri görülmektedir. (y), (t) ve (i) aktörlerinin uzmanlık ağına ağı kenarında kaldığı ve cinsiyetin uzmanlık ağı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 25

C Okulu Uzmanlık Ağı Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,77	105	0,46	3,94	0,42

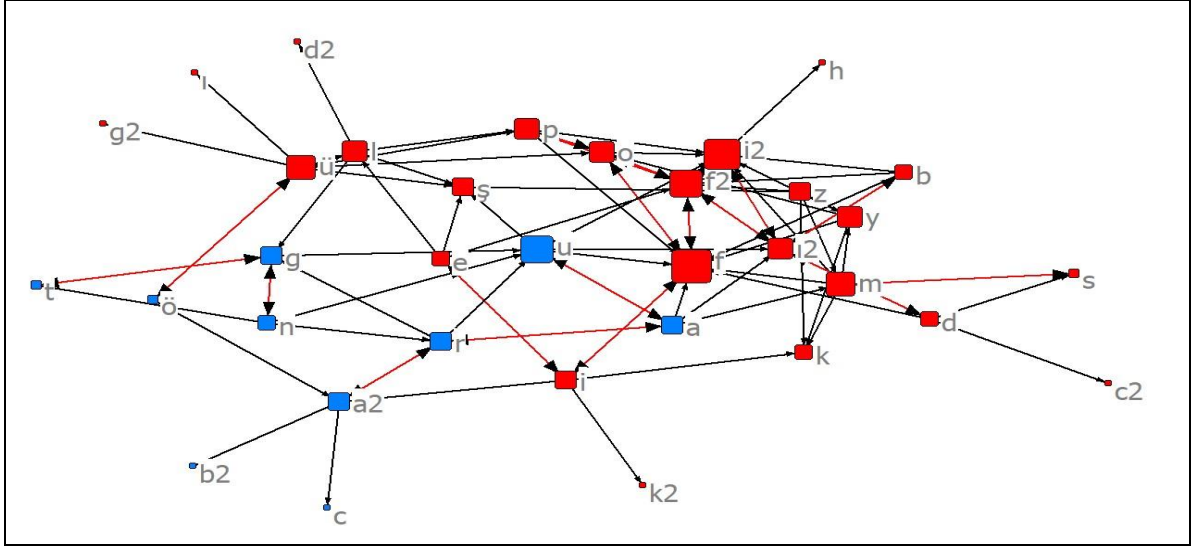
Tablo incelendiğinde ağı yoğunluğunun 0,77 (ss= 0,46) ile %77'lik bir yoğunlukla yüksek bir yoğunluğa sahip olduğu görülmektedir. Yapılan analize göre ağdaki toplam bağlantı sayısı 105 olarak görülmektedir. Ağdaki ortalama bağ sayısı ($\bar{X}$ = 3,94) dür ve karşılıklılık oranı %42'dir. Bu bulgulara göre okuldaki ilişkiler yoğun fakat karşılıklılık düzeyleri orta seviyededir.

Tablo 26

Ağdaki Aktörlerin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)

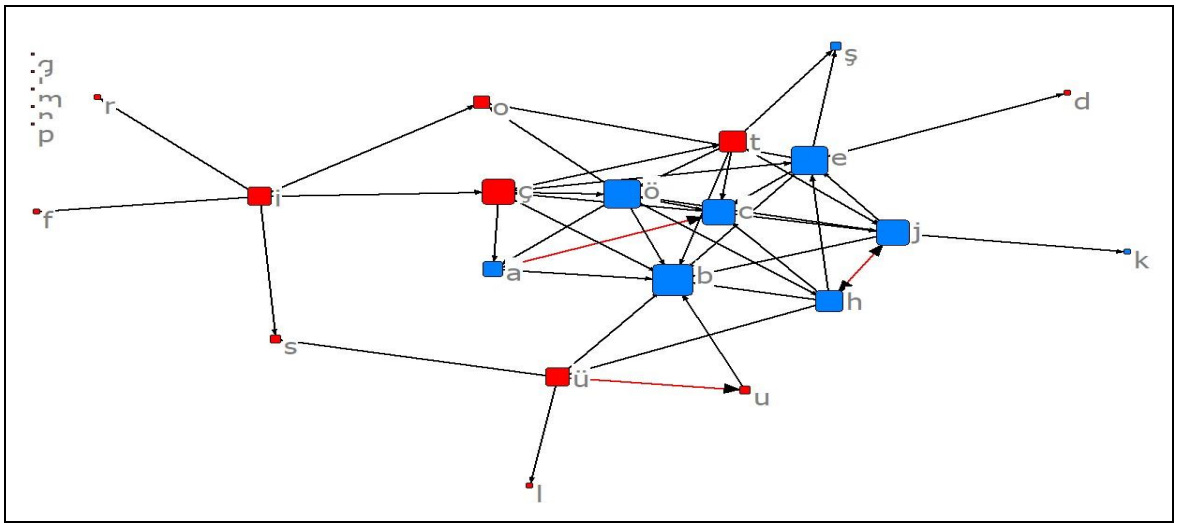
Aktörün Kodu	Merkezi Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
A	19,00	,23	,40	12,70
B	11,00	,22	,34	8,94
C	10,00	,22	,34	8,32
f2	10,00	,22	,31	8,73
M	6,0	,21	,26	7,27

C okulunu uzmanlık ağındaki merkezilik dereceleri incelendiğinde (a) aktörünün 19 puan ile en merkezi dereceye sahip olduğu görülmektedir. Aynı tabloya göre (c) aktörünün % 23 yakınlık derecesi, %40 önem derecesi, okulun yapısal boşluk derecesi olarak da 12,70 puanla en fazla etkiye sahip aktör olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar C ilkokulunda (a) aktörünün hem formal lider hem de okulun doğal lideri olarak ağda yıldız aktör olduğu söylenebilir.



Şekil 23. C okulu arkadaşlık ağı

C ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğine cinsiyet değişkeninin ağda önemli bir etkisi görülmektedir. Ağda erkek aktörler kendi aralarında kadın aktörler ise kendi aralarında bir ilişkiye sahiptir. B ilkokulu arkadaşlık ağı analize göre (f) aktörünün en merkezi konumda olduğu ayrıca (u), (f2) ve (i2) aktörlerinin de merkezi bir konuma sahip oldukları görülmektedir. C ilkokulunun arkadaşlık ağının yoğunluğunun az olması ve (c), (k2), (b2), (c2) (i), (h), (g2) ve (d2) aktörlerinin ise ağın kenarında olası C ilkokulunun arkadaşlık ağı olarak çok sıkı ilişkilerinin olmadığı ve birçok aktörün yalnız kaldığı görülmektedir.



Şekil 24. Ç okulu uzmanlık sosyal ağı

Ç ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde (b) aktörünün en merkezi konumda yer kaldığı görülmektedir. Ağda ilişkilerinin genelde tek yönlü olduğu söylenebilir. Ç ilkokulu uzmanlık ağ görseline göre (d), (k), (l), (f) ve (r) aktörlerinin ağın kenarında kaldıkları, (m), (n), (p) ve (i) aktörlerinin ağda izole kaldıkları görülmektedir.

Tablo 27

Ç Okulu Uzmanlık Ağı Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam Bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,36	46	0,26	1,84	0,13

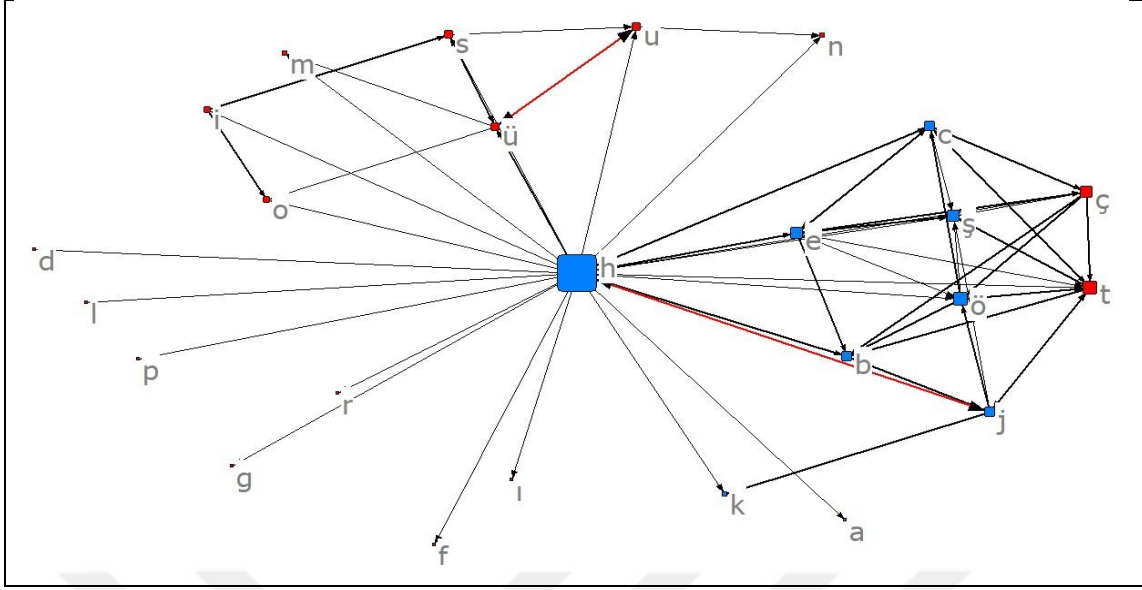
Tablo 27 incelendiğinde ağın yoğunluğunun 0,36 (ss= 0.26) ile %37 lik bir yoğunlukla düşük bir yoğunluğa sahip olduğu görülmektedir. Yapılan analize göre 25 çalışanı bulunan okulun ağdaki toplam bağlantı sayısı 46 olarak görülmektedir. Ağdaki ortalama bağ sayısının ($\bar{X}$ = 1,84) ve karşılıklılık oranının (%13) çok düşük olması okuldaki aktörlerin ilişkilerinin çok zayıf ve okulda iletişimin yetersiz olduğunu göstermektedir.

Tablo 28

Ağdaki Aktörlerin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)

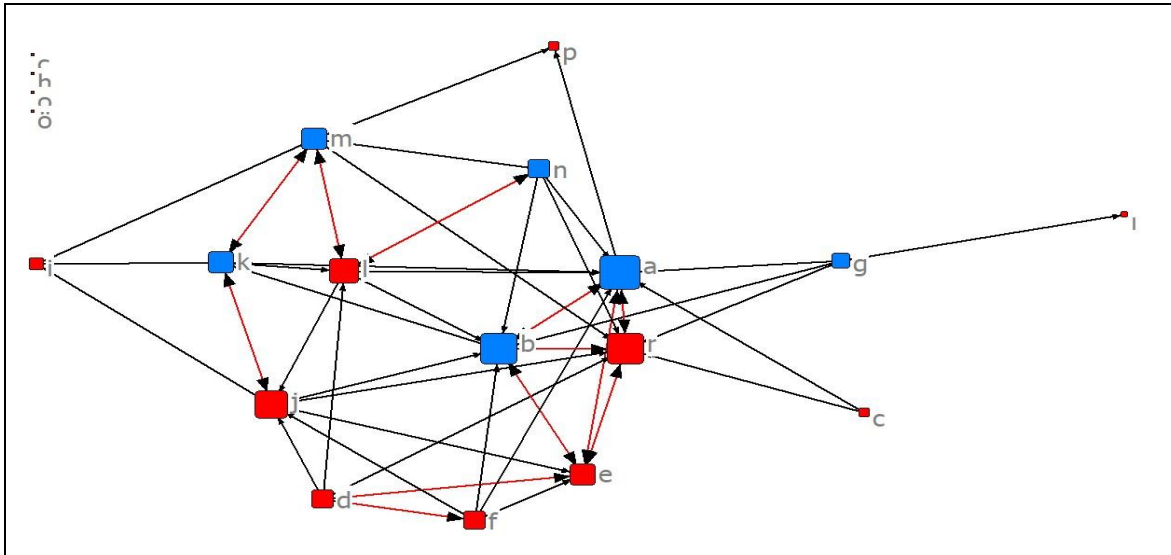
Aktörün Kodu	Merkezlilik Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
B	9,00	,26	,38	6,278
C	5,00	,22	,36	4,188
E	3,00	,21	,31	6,500
J	3,00	,21	,33	4,000
A	3,00	,22	,23	1,800

Ç okulunu uzmanlık ağındaki merkezilik dereceleri incelendiğinde (b) aktörünün 9 puan ile en merkezi dereceye, sahip olduğu görülmektedir. Ağda (b) aktörü % 26 yakınlık derecesine ve %38 önem derecesi ve 6.27 yapısal boşluk dereceleriyle ağda en yüksek derecelere aktör olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar Ç Okulu uzmanlık ağının doğal liderinin (b) aktörünün olduğunu göstermektedir.



Şekil 25. Ç okulu arkadaşlık ağı

Ç ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğine cinsiyet değişkeninin ağda önemli bir etkisi görülmektedir. Ağda erkek aktörler kendi aralarında kadın aktörler ise kendi aralarında bir ilişkiye sahiptir. Ç ilkokulu arkadaşlık ağı analize ağ yapısı oldukça dağınık ve ilişkiler oldukça zayıftır. (h) aktörünün en merkezi konumda olduğu fakat ilişkilerinin tek yönlü olduğu görülmektedir.



Şekil 26. D okulu uzmanlık sosyal ağı

D ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde ilişkilerin genelde tek yönlü olduğu ve cinsiyetin bu ilişkilerde etkisi görülmektedir. Okul müdürünün (a) etkili ve merkezi bir

konumda yer kaldığı görülmektedir. Ağda (b) ve (r) aktörlerinin de merkeze yakın bir konumda olduğu görülmektedir. D ilkokulu uzmanlık ağ görseline göre (c), (i) ve (p) aktörlerinin ağında kenarında, (ç), (h), (o) ve (ö) aktörlerinin ise tamamıyla ağdan izole oldukları görülmektedir.

Tablo 29

D Okulu Uzmanlık Ağı Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam Bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklık
0,56	56	0,35	2,80	0,23

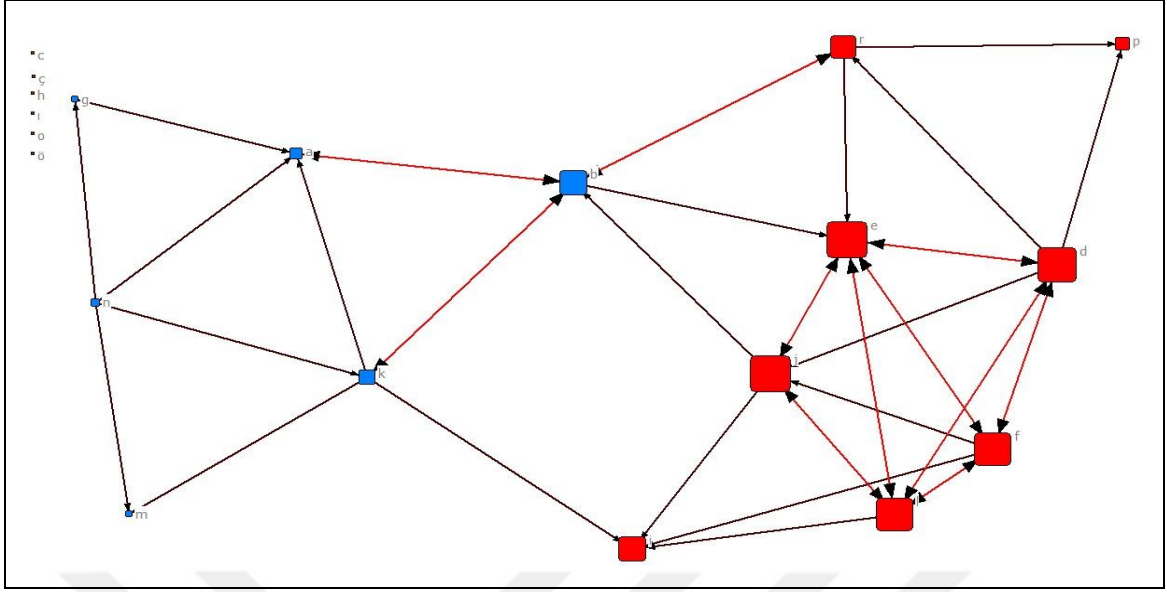
Tablo 29'a göre ağın yoğunluğunun 0,56 (ss= 0,35) ile % 56'luk bir yoğunlukla orta derecede bir yoğunluğa sahiptir. Yapılan analize göre ağdaki toplam bağlantı sayısı 56 olarak görülmektedir. Ağın karşılıklık oranı %23 gibi düşük bir orana sahiptir ve ortalama ağ sayısı ($\bar{X}=,23$)'dır. Bu bulgularla D okulunun Uzmanlık ağının seyrek ve özellik olarak düşük derecelere sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 30

Ağdaki Aktörlerin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)

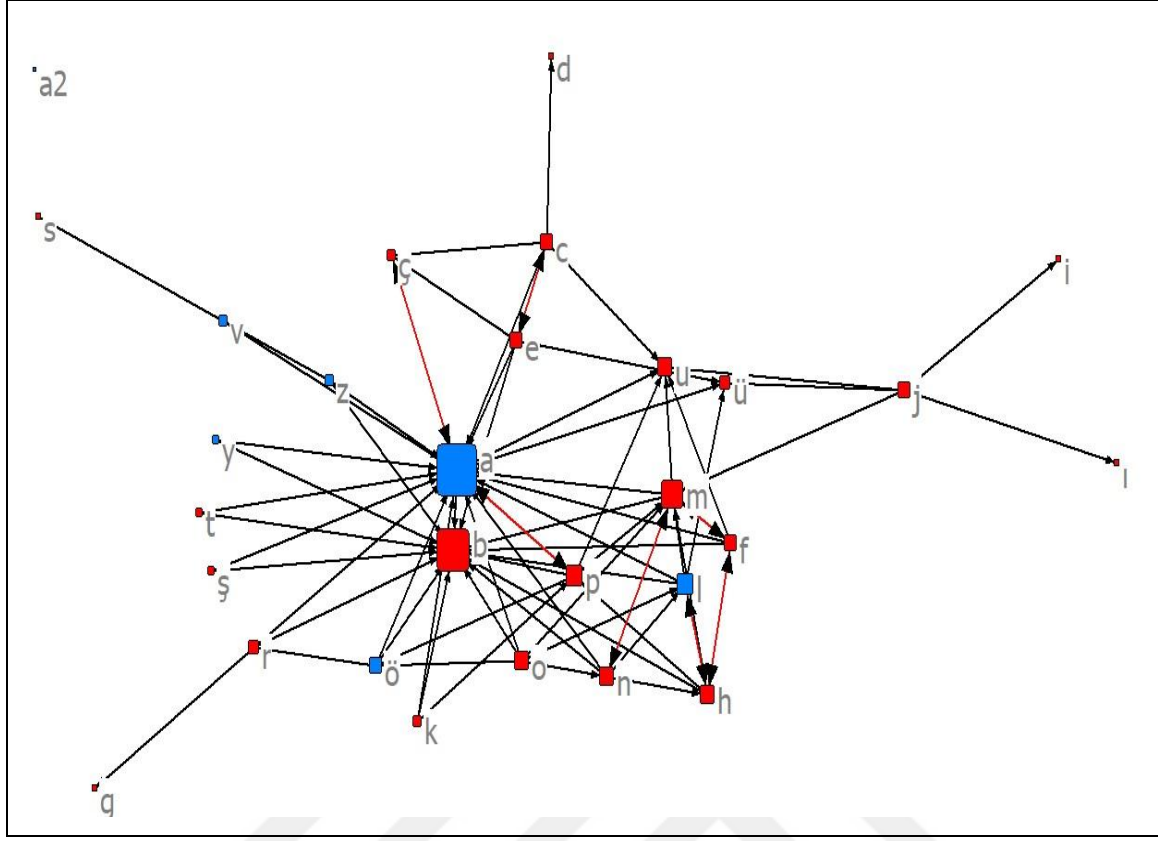
Aktörün Kodu	Merkeziyet Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
A	9,00	,33	,36	7,30
R	9,00	,33	,35	6,00
B	8,00	,32	,38	5,79
E	6,00	,31	,28	3,10
J	4,00	,28	,32	5,50

D okulunu uzmanlık ağındaki merkezilik dereceleri incelendiğinde (a) aktörünün ve (r) aktörlerinin 9 dereceyle en merkezi dereceye ve %33' lük bir yakınlık derecesine sahip olduğu görülmektedir. Ağda önem derecesi açısından %36 ile yapısal boşluk derecesi açısından da 7,30 ile (a) aktörü en yüksek dereceye sahiptir. Ağda (b) aktörünün de yüksek dereceleri ile önemli bir aktör olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar D ilkokulunda (a) aktörünün hem formal lider hem de okulun doğal lideri olduğu söylenebilir.



Şekil 27. D okulu arkadaşlık ağı

D ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğine cinsiyet değişkeninin ağda önemli bir etkisi görülmektedir. Ağda erkek aktörler kendi aralarında kadın aktörler ise kendi aralarında bir ilişkiye sahiptir. D ilkokulu arkadaşlık ağı analize göre (e) aktörünün en merkezi konum olduğu ayrıca (l) aktörünün de merkezi bir konuma sahip oldukları görülmektedir. D ilkokulunun arkadaşlık ağının yoğunluğunun az olması ve (c), (ç), (h), (i) (o), (ö), aktörlerinin ise ağdan izole olması D ilkokulunun arkadaşlık ağı olarak çok sıkı ilişkilerinin olmadığı ve birçok aktörün yalnız kaldığı görülmektedir.



Şekil 28. E okulu uzmanlık sosyal ağı

E ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde ilişkilerin genelde tek yönlü olduğu ve cinsiyetin bu ilişkilerde etkisi olmadığı görülmektedir. Okul müdürü (a) okulun uzmanlık ağında en merkezi konumdadır. Ağda bir diğer merkezi aktör de (b) aktörüdür, (g), (s) (ı), (i) aktörleri ağın kenarında, (a2) aktörü ise tamamen ağın dışında izole bir konumdadır.

Tablo 31

E Okulu Uzmanlık Ağı analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam Bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,51	77	0,29	2,65, 38	

Tablo incelendiğinde ağın yoğunluğunun 0,51 (ss= 0,29) ile %51'lik bir yoğunlukla orta derecede bir yoğunluğa sahip olduğu görülmektedir. Yapılan analize göre 30 öğretmenin görev yaptığı okulun uzmanlık ağındaki toplam bağlantı sayısı 77 olarak görülmektedir. Ağın karşılıklılık oranı %38'dir. Ağdaki ortalama bağ sayısı ($\bar{X} = 2,65$) ortalama bir

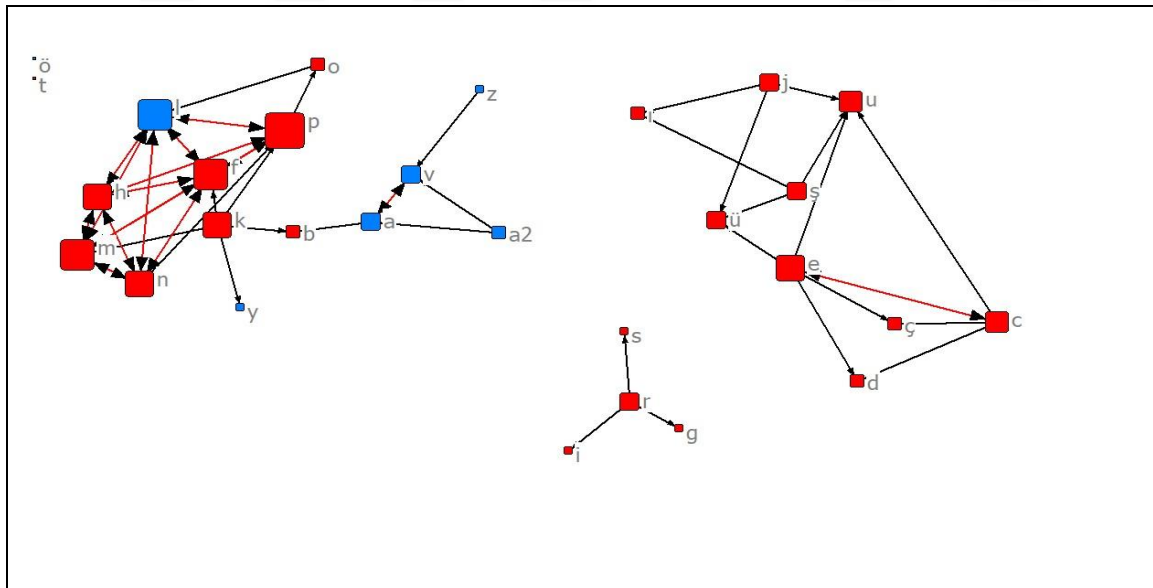
dereceye sahiptir. Bu bulgulara göre E okulunun uzmanlık sosyal ağı orta düzeyde derecelere sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 32

Ağıdaki Aktörlerin Analiz Verileri (En Yüksek Değerdeki 5 Aktör)

Aktörün Kodu	Merkeziyet Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
A	17,00	,33	,44	16,97
B	16,00	,35	,40	13,18
M	7,00	,26	,31	6,58
U	6,00	,31	,17	4,33
Ü	4,00	,30	,11	3,00

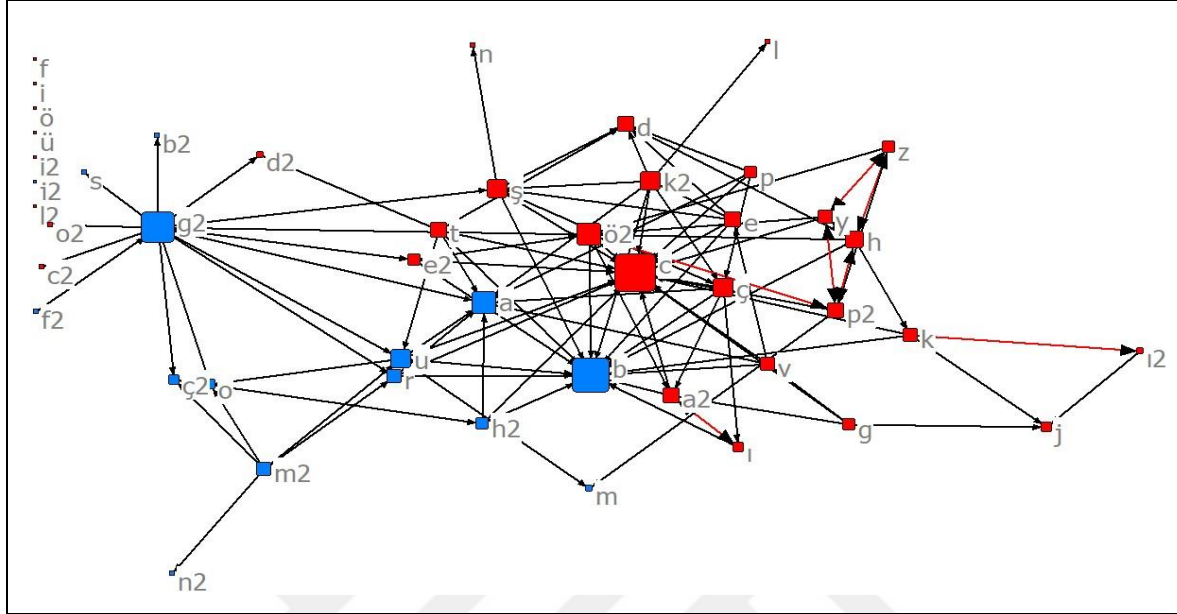
E ilkokulunu uzmanlık ağındaki merkeziyet derecelerine göre (a) aktörü 17 merkeziyet derecesi ve 17 yapısal boşluk derecesi ile en yüksek derecelere sahiptir. Aynı tabloya göre (a) aktörü ağda % 33 yakınlık derecesine, % 44 önem derecesine sahiptir. Bu sonuçlar okulun uzmanlık ağında müdürün (a) doğal lider konumunda olduğu söylenebilir. Aynı tabloya göre (b) aktörünün de yüksek merkeziyet derecelerine sahip olduğu görülmektedir.



Şekil 29. E okulu arkadaşlık ağı

E ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğinde okulun dört parçalı bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Cinsiyet değişkeninin ağda önemli bir etkisi görülmektedir. Bu sonuçlar okulda gruplaşmaların olduğunu göstermektedir ve bu gruplar arasında herhangi bir ilişkinin

olmadığını göstermektedir. Ağdaki (ö) ve (t) aktörleri ise tamamen izole bir konumda görülmektedir.



Şekil 30. F okulu uzmanlık sosyal ağı

F ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde ilişkilerin genelde tek yönlü ve heterojen bir yapıda olduğu görülmektedir. Ağdaki en önemli göstergelerden biri ağın merkezinde okul müdürünün (a) değil (c) aktörünün bulunmasıdır. Ağda (b) aktörü de merkezi bir konumda bulunmaktadır. Ağda bir diğer önemli bulgu (g2) aktörünün merkezinde olduğu okul içinde ayrı bir gurubun varlığıdır. Ağın kenarında ve izole konumda bulunan aktörlerin çokluğu okulun bütünlükten uzak bir yapıda olduğunu göstermektedir.

Tablo 33

F Okulu Uzmanlık Ağı Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,36	110	0,22	2,34	0,14

Tablo incelendiğinde ağın yoğunluğunun 0,36 (ss= 0,22) ile %36'lık bir dereceyle düşük bir yoğunluğa sahip olduğu görülmektedir. Yapılan analize göre 58 öğretmenin görev yaptığı okulun uzmanlık ağındaki toplam bağlantı sayısı 110 olarak görülmektedir. Ağda kişi başı ortalama bağ sayısı ($\bar{X}$ = 2,34) yüksek seviyelerde değildir. Karşılıklılık oranı %14' dür ve

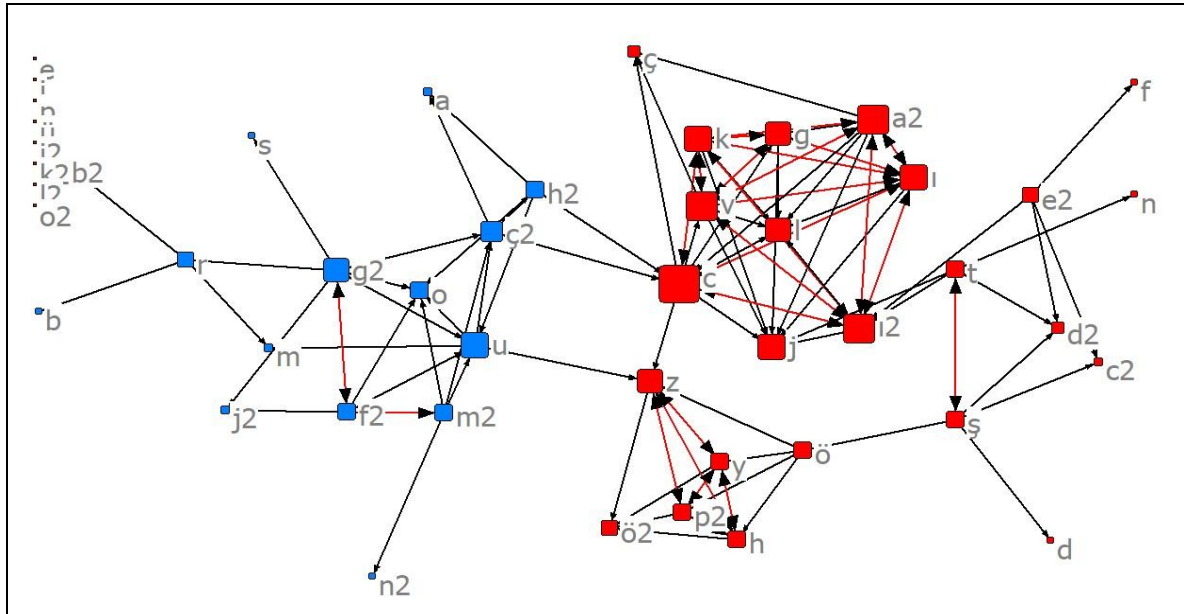
oldukça düşüktür. Tabloya göre F okulundaki ilişkilerin zayıf ve yüzeysel olduğu söylenebilir.

Tablo 34

Ağıdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)

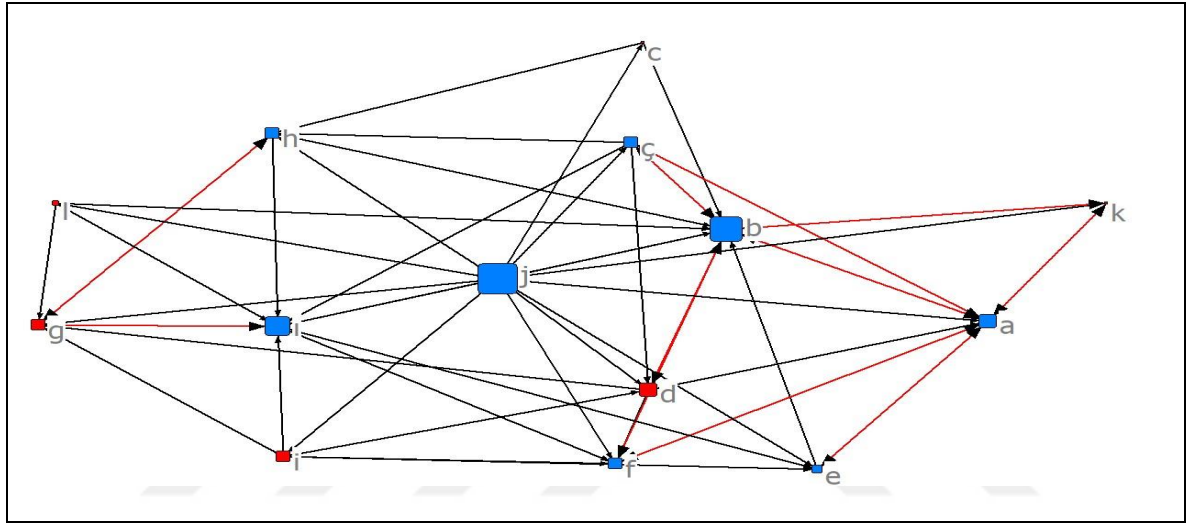
Aktörün Kodu	Merkezi Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
B	17,00	,26	,36	15,23
C	15,00	,25	,39	13,23
D	6,00	,18	,15	5,00
ö2	6,00	,16	,23	6,10
p2	4,00	,16	,13	3,72

F ilkokulunu uzmanlık ağındaki merkezilik dereceleri incelendiğinde (b) aktörünün 17 merkezi derecesi, 15 yapısal boşluk derecesi ile en yüksek derecelere sahip aktördür. Ağda çok yüksek değer olmamasına rağmen %26 yakınlık derecesi ile (b) aktörü en yüksek dereceye sahip aktördür. Ağdaki önem açısından ise %36 ile (c) aktörü en önemli aktördür. Ağda yakınlık ve önem derecelerinin düşük olması ilişkilerin seyrek olmasının bir sonucudur. Bu sonuçlar okul müdürünün (a) okulun uzmanlık ağında lider olarak görülmediğini göstermektedir.



Şekil 31. F okulu arkadaşlık ağı

F ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğinde cinsiyet değişkeninin önemli bir etkisi görülmektedir. Ağdaki kadınların arasındaki ilişkilerin karşılıklı erkekler arasındaki ilişkilerin ise tek yönlü olduğu görülmektedir. Ağda (c) aktörü en merkezi konumdadır. Ağda kenarda kalan ve izole kalan aktörlerin çokluğu ve ilişkilerin zayıflığı okulun arkadaşlık ağının yoğunluğunun az olduğunu ve arkadaşlık bağlarının okulun genelinde zayıf olduğunu göstermektedir.



Şekil 32. G okulu uzmanlık sosyal ağı

G ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde (j) aktörünün ağın en merkezinde olduğu ve ilişkilerinin ise tek yönlü olduğu görülmektedir. Ağda, okul müdürünün (a) ilişkileri karşılıklı olmasına rağmen ağın kenarında bir konumda olduğu, (b) aktörünün ise merkeze yakın ve karşılıklı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Okulun ağında izole ve çok kenarda aktörün olmaması homojen bir yapıya işaret etmektedir. Cinsiyet değişkeni ağda çok yüksek bir etkiye sahip değildir.

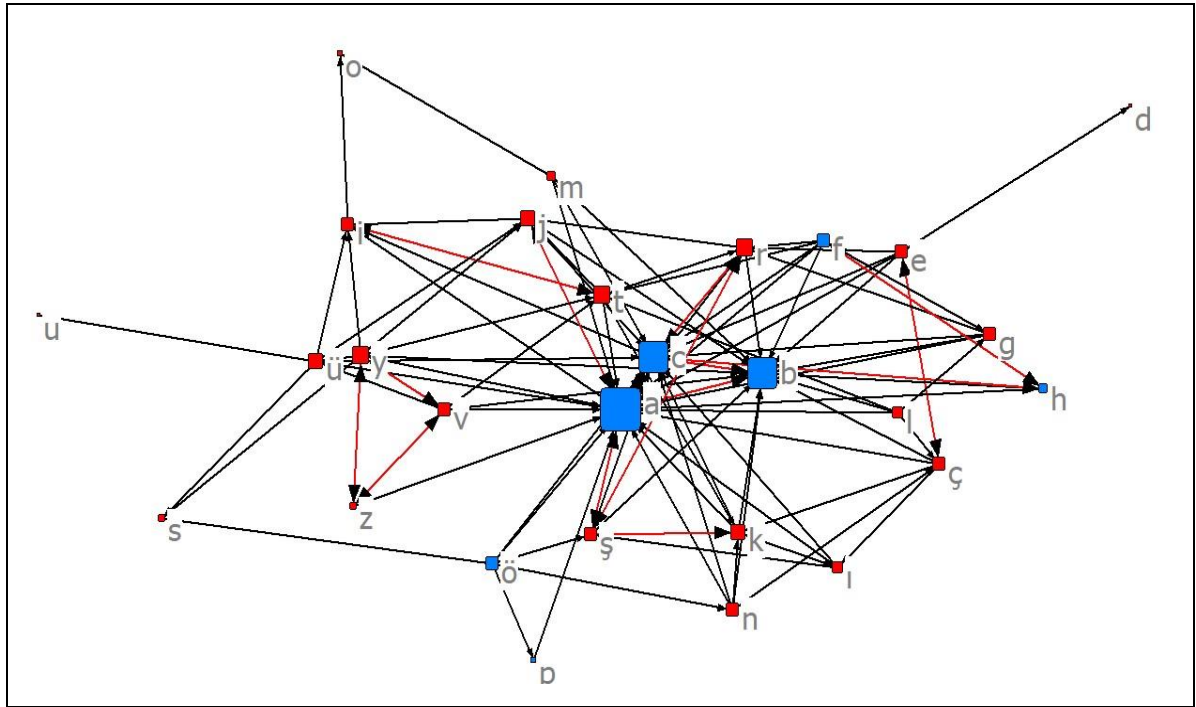
Tablo 35

G Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,81	57	0,46	4,07	0,39

G ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğinde cinsiyet değişkeninin önemli bir etkisi görülmektedir. Ağda ilişkiler çoğunlukla tek yönlüdür. Okul müdürü (a) ağın kenarında bir konumda bulunmaktadır. Ağda kadınlar arasında (k) aktörü, erkeklerde ise (f) aktörü en merkezi konumda, (l) aktörü ise tamamen ağdan izole olmuş bir konumdadır.

G ilkokuluna ilişkiler analizler incelendiğinde okul müdürünün sadece liderliğin formel yanını temsil ettiğini söyleyebiliriz.



Şekil 34. Ğ okulu uzmanlık sosyal ağı

Ğ ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde (a) aktörünün ağın en merkezinde olduğu ve ilişkilerinin yoğun olduğu görülmektedir. Ağda, cinsiyet değişkeninin etkisi görülmemektedir. Ağda (u) ve (d) aktörleri hariç ağın kenarında aktör yoktur. Bu sonuçlara göre Ğ İlkokulu uzmanlık ağının homojen bir yapıda ve ilişkilerin sıkı olduğu söylenebilir.

Tablo 37

Ğ Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam Bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,80	112	0,35	4	0,57

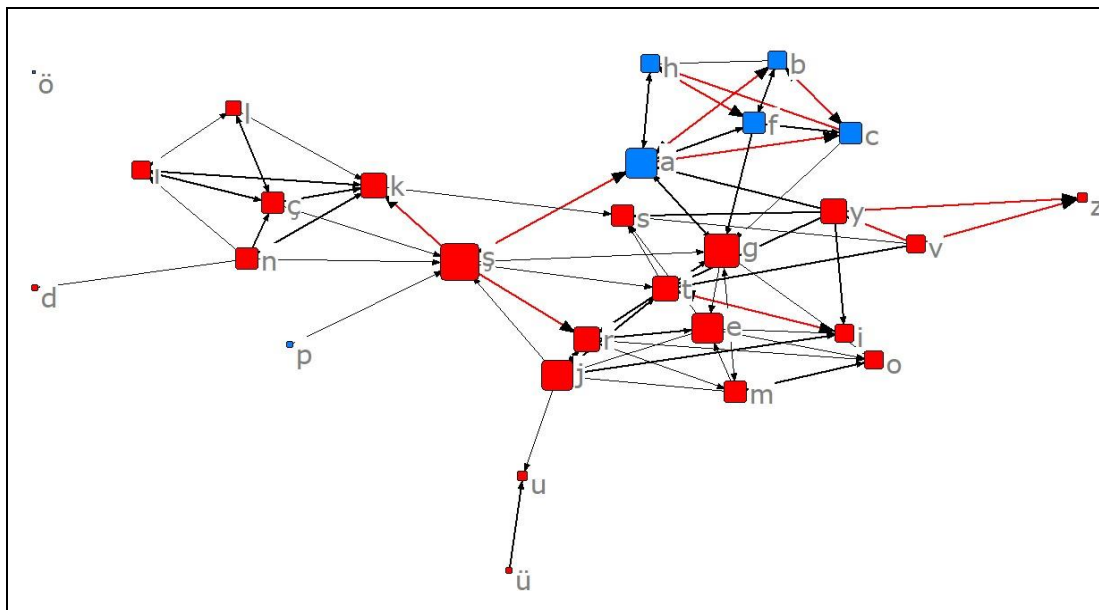
Tablo 37'deki bulgulara göre ağın yoğunluğunun 0,80 (ss= 0,35) ile %80'lik bir dereceleyle yüksek bir yoğunluğa sahip olduğu ve 28 öğretmenin görev yaptığı okulun uzmanlık ağındaki toplam bağlantı sayısı 112'dir. Ğ okulunda ortalama bağ sayısı ($\bar{X}= 4$) yüksek ve karşılıklılık oranı %57'lik bir oranla iyi seviyededir. Bu bulgular Ğ okulunun uzmanlık sosyal ağında ilişkilerin gayet yoğun, sıkı ve iyi olduğunu göstermektedir.

Tablo 38

Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)

Aktörün Kodu	Merkeziyet Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
A	22,00	,52	,43	18,40
B	16,00	,46	,34	11,69
C	15,00	,45	,33	11,62
İ	6,00	,39	,17	4,50
R	6,00	,38	,23	5,13

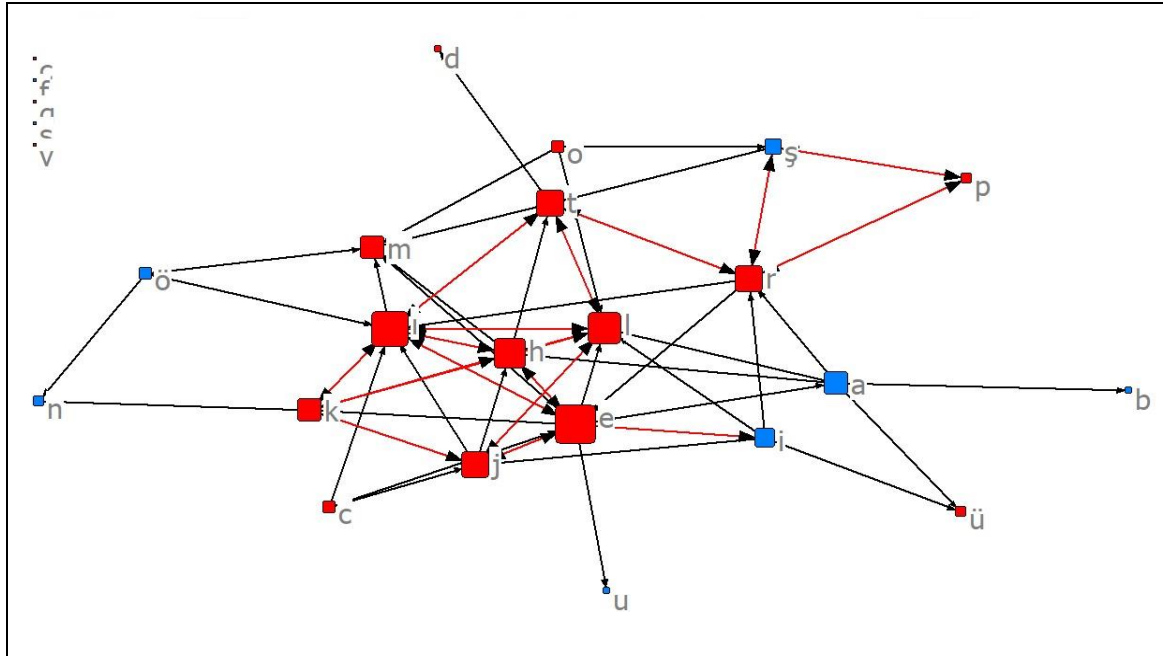
Ğ ilkokulunu uzmanlık ağındaki merkeziyet dereceleri incelendiğinde okul müdürünün (a) 22 merkeziyet derecesi ve 18 yüksek yapısal boşluk derecesi ile en yüksek derecelere sahip olduğu görülmektedir. Aynı tabloya göre okul müdürü %52'lik bir dereceleyle ağdaki diğer aktörlere en yakın aktör iken %43' lük bir dereceleyle ağdaki en önemli aktördür. Ağda ayrıca (b) ve (c) aktörleri de yüksek derecelere sahiptir.



Şekil 35. Ğ okulu arkadaşlık ağı

Ğ ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğinde cinsiyet değişkeninin önemli bir etkisi görülmektedir. Ağda kadınlar arasında (ş) ve (g) aktörleri en merkezi konumdadır. Erkeklerde ise okul müdürü (a) hem en merkezi konumda hem de kadın çalışanlarla erkek çalışanlar arasında bir köprü görevi gördüğün görülmektedir.

Ğ ilkokuluna ilişkiler analizler incelendiğinde okul müdürünün (a) hem uzmanlık ağında hem de arkadaşlık ağındaki güçlü merkeziyet dereceleri sebebiyle okulun doğal lideri olarak görüldüğü ve okulun yıldız aktörü olduğu söylenebilir.



Şekil 36. H okulu uzmanlık sosyal ağı

H ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde ilişkiler üzerinde cinsiyetin etkisi görülmemektedir. Ağda çift yönlü ilişkiler yoğunluktadır ve okul müdürü (a) ağın kenarında bir konumda kaldığı görülmektedir. Ağda (e) aktörünün en merkezi konumda olduğu ve ilişkilerinin karşılıklı olduğu görülmektedir. (i) aktörü de ağda oldukça merkezi bir konuma sahiptir. Ağın kenarında kalmış ve izole kalmış aktörlerin çoğunluğu okulun ağını belirli aktörler üzerinde yoğunlaştığı ve okulda bütünlüğün sağlanamadığını göstermektedir.

Tablo 39

H Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,42	57	0,31	2,69	0,51

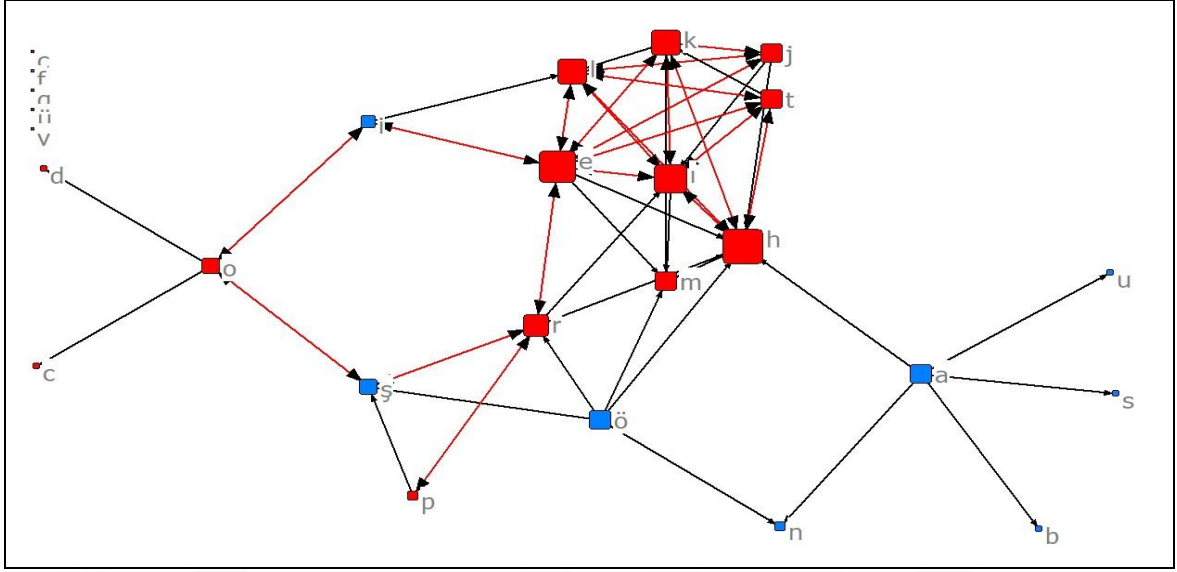
H okulunun ağ yoğunluğunun Tablo 39'a göre 0,42 (ss= 0,310) ile %42'lik bir dereceleyle orta derecede bir yoğunluğa sahip olduğu görülmektedir. Yapılan analize göre 27 öğretmenin görev yaptığı okulun uzmanlık ağındaki toplam bağlantı sayısı 57 olarak görülmektedir. Ağın karşılıklılık oranı %51 düzeyindedir ve ortalama bağ sayısı ($\bar{X}$ = 2,69)'dır. Bu bulgular bağlamında okulun uzmanlık ağının orta derecede ilişki ve seviyelere sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 40

Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)

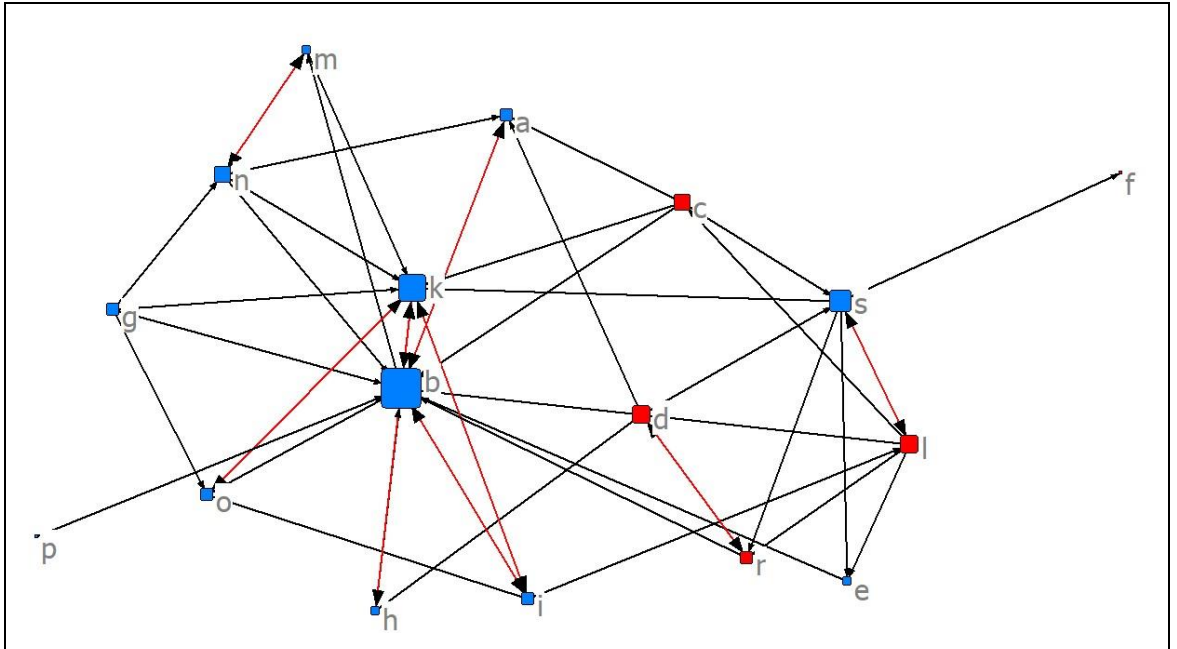
Aktörün Kodu	Merkeziyet Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
E	9,00	,28	,39	7,50
I	9,00	,29	,37	6,36
L	9,00	,29	,35	5,85
M	6,00	,29	,22	4,25
J	6,00	,27	,30	3,35

H ilkokulunu uzmanlık ağındaki merkeziyet dereceleri incelendiğinde (e), (ı) ve (l) aktörlerinin birbirine çok yakın değerlere sahip olduğu görülmektedir fakat önem derecesi (,39) ve (,70) yapısal boşluk dereceleri bağlamında (e) aktörünün daha yüksek derecelere sahip oldukları görülmektedir. Ağda okul müdürünün (a) merkeziyet, yakınlık, önem ve yapısal boşluk ve etkililik derecesi olarak çok yetersiz kalması okul müdürünün doğal bir lider olarak görülmediğinin göstermektedir.



Şekil 37. H okulu arkadaşlık ağı

H ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğinde cinsiyet değişkeninin etkisi görülmekte ve okulun parçalı bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Okulda (h), (e) ve (ı) aktörlerin etrafında büyük bir grup, (a) ve (o) aktörlerinin etrafında küçük gruplardan meydana gelmiştir. Ağda izole aktör sayısı da bir hayli fazladır.



Şekil 38. I okulu uzmanlık sosyal ağı

I ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde ilişkilerin birkaç aktör hariç tek yönlü ve seyrek olduğu görülmektedir. Ağın merkezinde (b) aktörü konumlanmıştır. Okul müdürü (a) ağın oldukça kenarında kalmıştır. (f) ve (p) aktörleri ağın oldukça dışında kalmışlardır.

Tablo 41

I Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam Bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,58	50	0,38	2,94	0,36

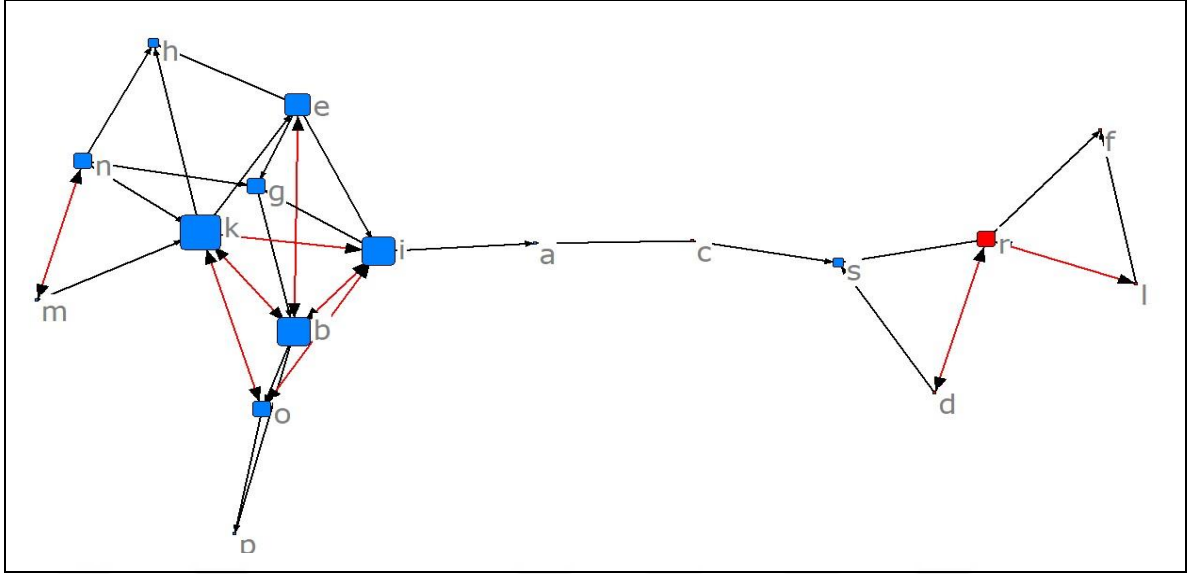
Tablo 41 incelendiğinde ağın yoğunluğunun 0,58 (ss= 0,387) ile %58'lik bir dereceyle orta yoğunlukta bir yoğunluğa sahip olduğu görülmektedir. Yapılan analize göre 27 öğretmenin görev yaptığı okulun uzmanlık ağındaki toplam bağlantı sayısı 50 olarak görülmektedir. Ağın karşılıklılığı %36 ve ortalama bağ sayısı ($\bar{X}$ = 2,94)'dır. Bu bulgular okulun ortalama derecelerde bir ağa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 42

Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)

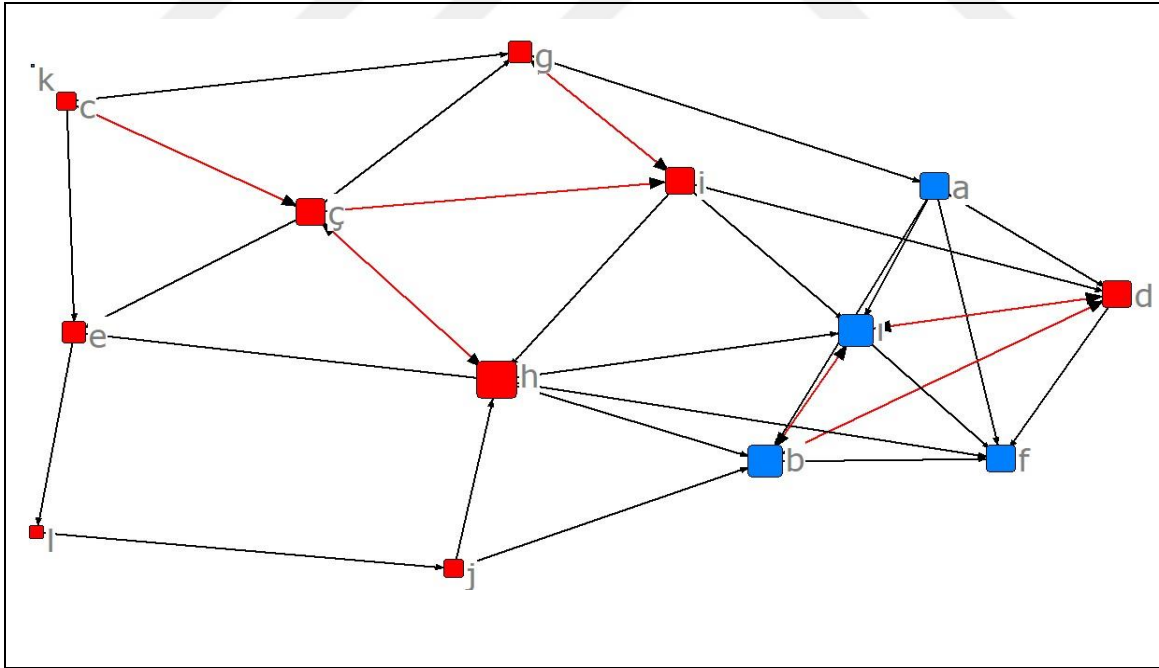
Aktörün Kodu	Merkezilik Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
B	11,00	,64	,47	10,93
K	9,00	,59	,37	7,00
O	4,00	,48	,21	1,60
A	4,00	,47	,20	2,50
S	3,00	,31	,25	5,35

I ilkokulunu uzmanlık ağındaki merkezilik derecelerine göre (b) aktörü 11 merkeziyet derecesi ve 11 puanla en yüksek yapısal boşluk dercesine sahiptir. Ağda (b) aktörü %64 ile aktörlere yüksek yakınlık derecesine sahiptir ve %47 ile ağdaki en önemli aktördür. Bu sonuçlar ağda okul müdürünün (a) doğal bir lider olarak görülmediğinin göstermektedir.



Şekil 39. I okulu arkadaşlık ağı

I ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğinde cinsiyet değişkeninin etkisi görülmekte ağın iki parçadan oluştuğu görülmektedir. Ağda (a), (c) ve (s) aktörleri gruplar arasında bir bağ görevi görmektedir. (k) aktörü ağda en merkezi konumdadır.



Şekil 40. İ okulu uzmanlık sosyal ağı

İ ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde ilişkilerin çoğunlukla tek yönlü olduğu görülmektedir. Okul müdürü (a) ağın kenarında kalmış, (h) aktörü en merkezi konumdadır.

Ağda (k) aktörü ağın dışında izole bir konumdadır. Küçük bir okul olmasına rağmen ağda ilişki yoğunluğunun seyrek olduğu görülmektedir.

Tablo 43

İ Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam Bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,33	37	0,40	2,64	0,33

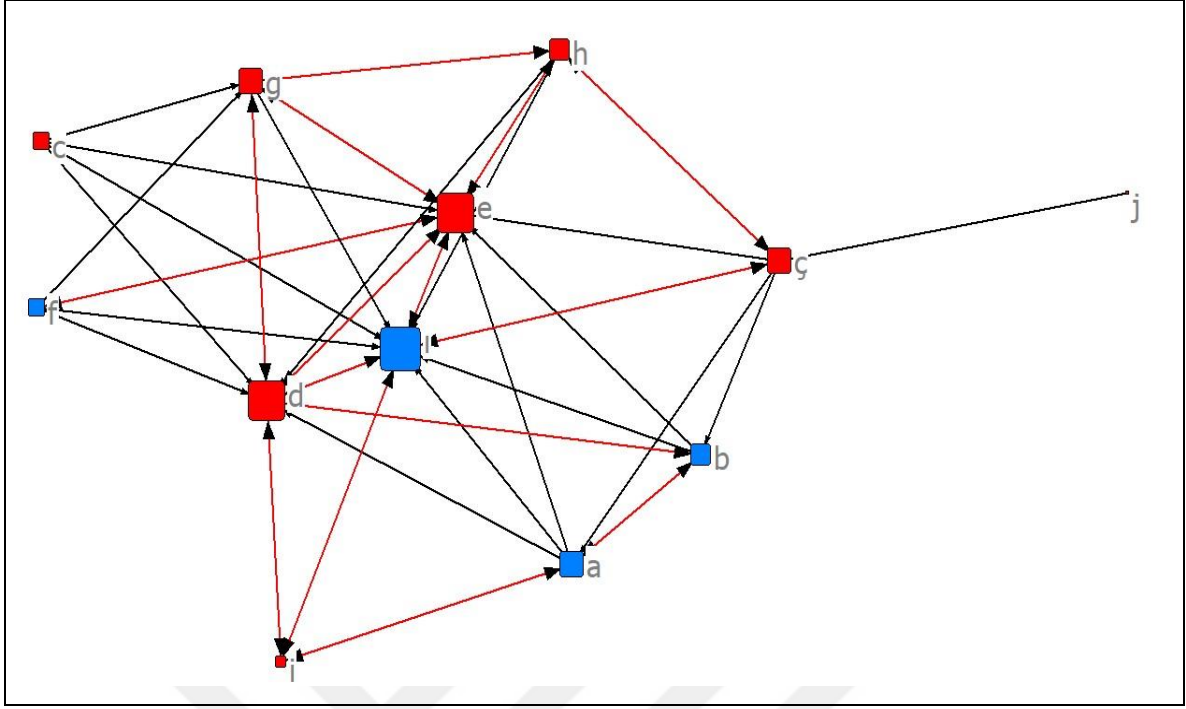
Tablo 43 incelendiğinde ağın yoğunluğunun 0,33 (ss= 0,402) ile %33’lik bir dereceleyle düşük bir yoğunluğa sahip olduğu görülmektedir ve 14 öğretmenin görev yaptığı okulun uzmanlık ağındaki toplam bağlantı sayısı 37 olarak görülmektedir. Ağın ortalama bağ ($\bar{X}$ =2,64) ve karşılıklılık oranları (%33) da dikkate alındığında ilişkilerin yüzeysel ve seyrek olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 44

Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Değerdeki 5 Aktör)

Aktörün Kodu	Merkeziyet Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
I	8,00	,37	,39	2,87
H	8,00	,34	,37	5,37
Ç	8,00	,23	,21	3,56
B	8,00	,39	,37	3,18
İ	7,00	,21	,29	3,85

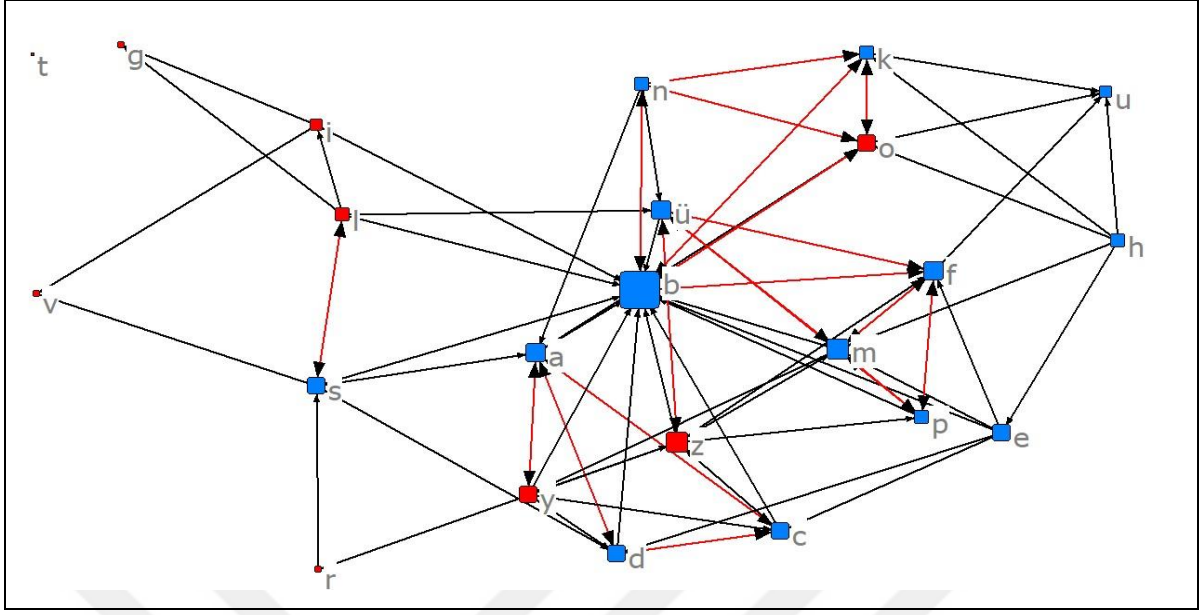
İ ilkokulunu uzmanlık ağındaki merkezilik dereceleri incelendiğinde (ı), (h), (ç) ve (b) aktörlerinin aynı merkeziyet derecesine sahip olduğu fakat yakınlık derecesi (%37) ve önem derecesi (%39) olarak (ı) aktörünün öne çıktığı görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda (ı) aktörü ağda en etkili konumda olduğu söylenebilir. Okul müdürünün ise yüksek derecelere sahip olmadığının görülmesi okulda etkisi ve pasif konumda olduğu yönünde yorumlanabilir.



Şekil 41. İ okulu arkadaşlık ağı

İ ilkokulunun arkadaşlık ağına ilişkin şekil incelendiğinde cinsiyet değişkeninin etkisinin çok görülmediği söylenebilir. Ağda (ı), ve (e) aktörleri en merkezi konumdadırlar ve ilişkilerin yönü çift yönlüdür. Ağda tek izole kalan aktör (j) aktörüdür.

İ okulunun analizleri okul müdürünün okulda doğal bir lider olarak görülmediğini göstermektedir. Ağda (ı) aktörünün hem uzmanlık ağındaki hem de arkadaşlık ağındaki merkezi konuma sahip olması nedeniyle okulun hem doğal lideri hem de yıldız aktörü olduğu şeklinde yorum yapılabilir.



Şekil 42. J okulu uzmanlık sosyal ağı

J ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde (b) aktörünün ağın en merkezinde ve ilişkilerinin yoğunlukla çift yönlü olduğu görülmektedir. Okul müdürü (a) merkeze yakın olmakla birlikte merkezde konumlanamamış görünmektedir. İlişkilerin çoğunlukla tek yönlü olduğu görülmektedir. Okul müdürü (a) ağın kenarında kalmış, (h) aktörü en merkezi konumdadır. (k) aktörü ağın dışında izole bir konumdadır. Küçük bir okul olmasına rağmen ağda ilişki yoğunluğunun seyrek olduğu görülmektedir.

Tablo 45

J Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam Bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,57	83	0,37	3,60	0,29

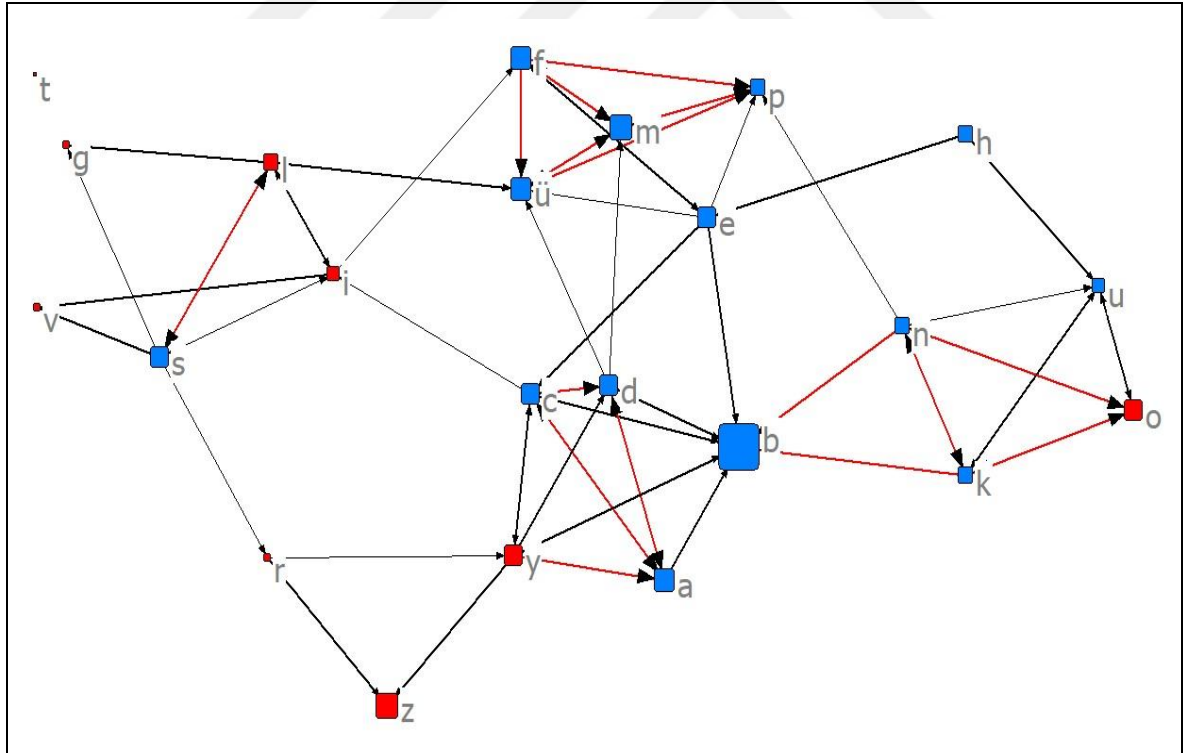
Tablo 45'e göre ağın yoğunluğunun 0,57 (ss= 0,307) ile %57'lık bir derecede orta derecede bir yoğunluğa sahip olduğu görülmektedir. Aynı tabloya göre okulun uzmanlık ağındaki toplam bağlantı sayısının 83 olarak ve ortalama bağlantı sayısı ($\bar{X}$ = 3,60) görülmektedir. Ağ karşılıklılık oranı %29 olan okulun uzmanlık ağı ilişkilerinin vasat ve düzeyinin orta derecede olduğu söylenebilir.

Tablo 46

Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)

Aktörün Kodu	Merkeziyet Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
B	20,00	,55	,51	12,82
F	11,00	,44	,24	4,22
M	11,00	,39	,28	4,99
Ü	11,00	,41	,25	4,36
A	10,00	,38	,23	4,75

J ilkokulunu uzmanlık ağındaki verilere göre (b) aktörü 20 merkeziyet derecesi, %55 yakınlık oranı, %51 önem derecesi ve 12'lik yapısal boşluk derecesi ile ağda en yüksek derecelere sahip aktördür. Bu bulgular (b) aktörünün okulda çok etkili olduğunu göstermektedir. Okul müdürünün (a) ise düşük analiz derecelerine sahip olması ağda etkisiz kaldığı şeklinde görülebilir.



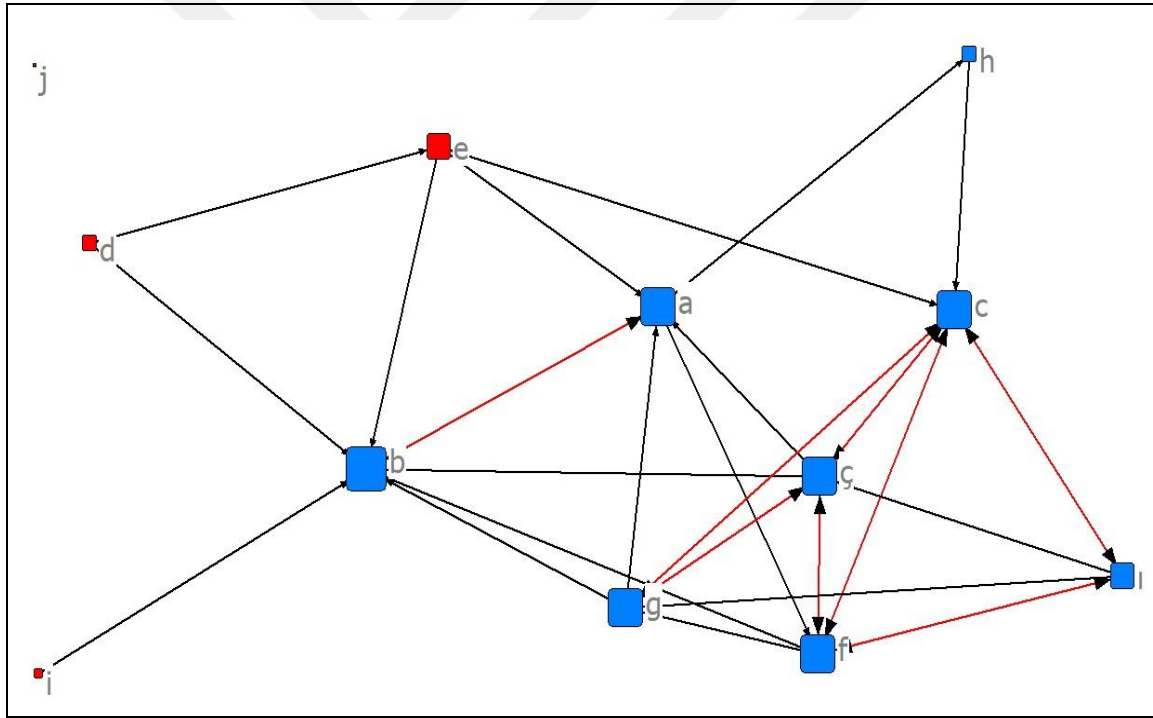
Şekil 43. J okulu arkadaşlık ağı

J ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğinde cinsiyet değişkeninin etkisi görülmemektedir. Ağın iki parçadan oluştuğu görülmektedir. Ağda (b) aktörü en merkezi konumda, (m) aktörü

ise ilişkilerinin karşılıklı olduğu görülmektedir. Okul müdürü (a) ise ağın kenarında (t) aktörü ise ağdan izole şekilde görülmektedir.

J okulunun analizleri okulda (b) aktörü hem uzmanlık ve hem arkadaşlık ağında en merkezde hem de en yüksek merkeziyet, yapısal boşluk ve etki derecelerine sahip olduğu için okulun doğal lideri olarak görülmektedir. Diğer bir ifadeye J okulunun yıldız aktörü (b) aktörüdür.

K ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde belirgin bir şekilde ağ merkezi aktör görünmemektedir. Ağda (d) ve (h) aktörleri ağın kenarında kalmışlardır. (ç) aktörünün ilişkilerinin çift yönlü olduğu görülmektedir.



Şekil 44. K okulu uzmanlık sosyal ağı

Tablo 47

Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam Bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,56	33	0,43	2,75	0,34

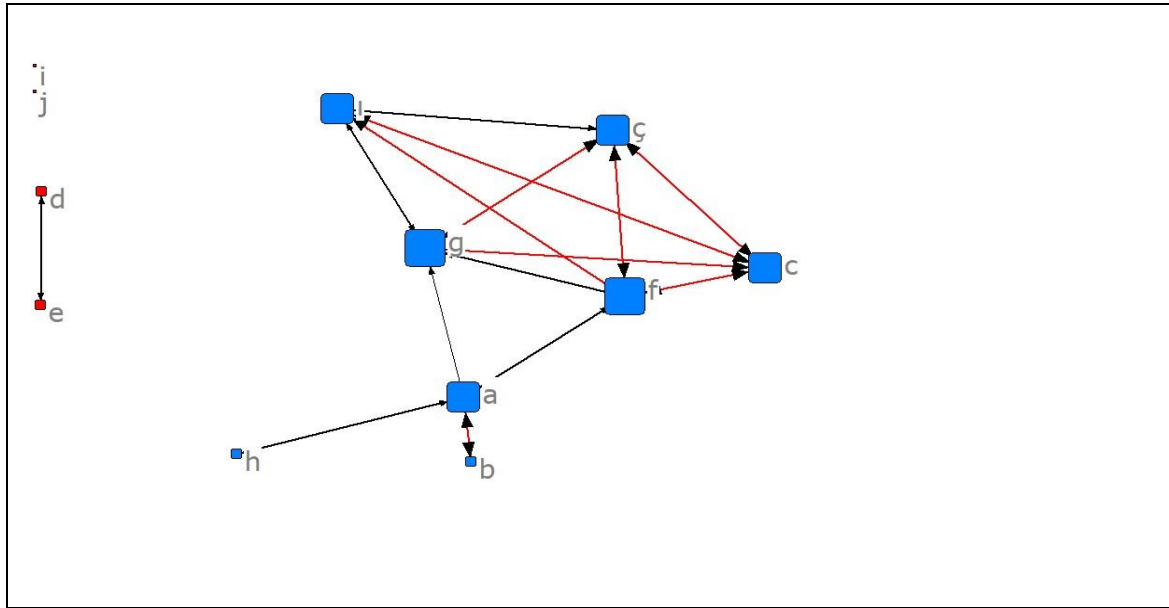
Tablo 47 incelendiğinde ağın yoğunluğunun 0,56 (ss= 0,433) ile %56'lık bir dereceyle orta bir yoğunluğa sahip olduğu görülmektedir. Yapılan analize göre ortalama bağ sayısı ($\bar{X}=2,75$) okulun uzmanlık ağındaki toplam bağlantı sayısı 33 olarak görülmektedir. Ağın karşılıklılık oranı %34'tür. Bu bulgular okulun uzmanlık ağı ilişkilerinin vasat ve yetersiz olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 48

Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)

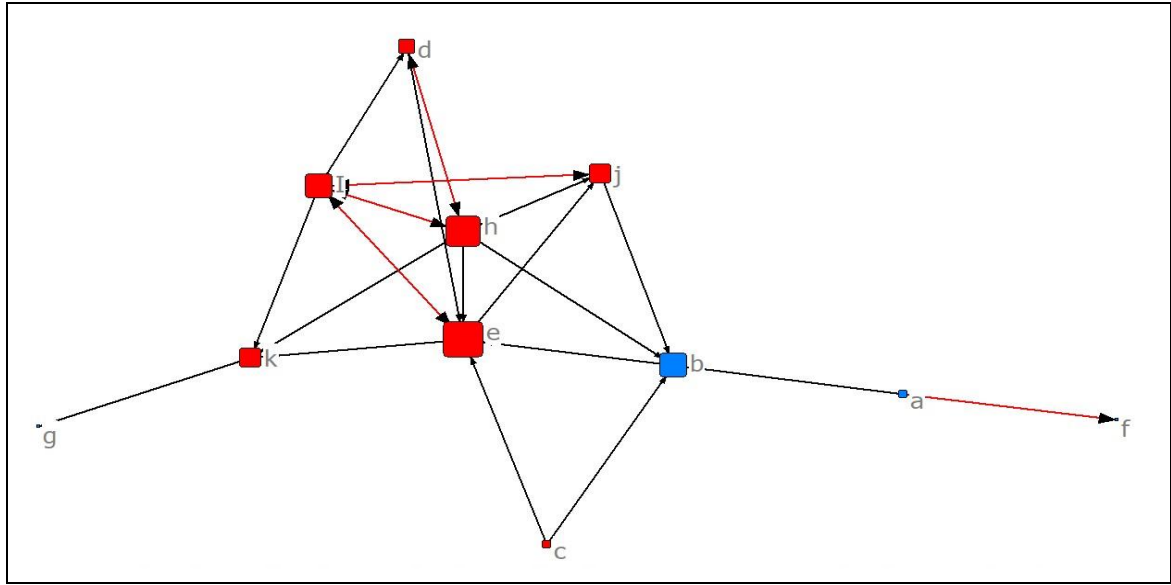
Aktörün Kodu	Merkeziyet Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
B	6,00	,57	,36	4,28
C	6,00	,50	,33	4,00
G	4,00	,44	,39	3,11
F	4,00	,47	,39	3,13
A	4,00	,50	,35	4,12

K ilkokulunun uzmanlık ağındaki merkeziyet dereceleri incelendiğinde derecelerin birbirine çok yakın olduğu görülsede (b) %57 yakınlık derecesi ve %36'lık önem dereceleri ile diğer aktörlerin biraz önüne geçtiği görülmektedir. Ağdaki derecelerin birbirine çok yakın olması ağda çok güçlü bir liderin olmadığını göstermektedir.



Şekil 45. K okulu arkadaşlık ağı

K ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğinde merkezde hiçbir aktörün bulunmadığı görülmektedir. (b) ve (h) aktörlerinin sadece (a) aktörüyle ilişkisi görünmekte, (e) aktörü sadece (d) aktörü ile ilişki halinde (i) ve (j) aktörleri ise ağda izole bir konumdadır. Küçük bir okul olmasına rağmen sonuçlar okuldaki ilişkilerin zayıf ve yüzeysel olduğunu göstermiştir.



Şekil 46. L okulu uzmanlık sosyal ağı

L ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde kadın aktörlerin etkisi görülmektedir. Ağda (e) aktörü en merkezi konumdadır. Okul müdürü ise (a) ağın oldukça kenarında bir konumda görülmektedir. Ağda (f) ve (g) aktörleri de ağın kenarında kalmıştır ve ağda ilişkiler küçük bir okul olmasına rağmen tek yönlüdür.

Tablo 49

L Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam Bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,50	25	0,41	2,27	0,20

Tablo 49’da L okulu uzmanlık ağının yoğunluğunun 0,50 (ss= 0,307) ile %50’lık bir dereceye, %20’lik karşılıklılık oranına sahip olduğu görülmektedir. Toplam 25 bağlantıya sahip ağda ortalama bağ sayısı ($\bar{X}$ = 2,27) gibi düşük bir ortalamaya sahiptir. Bu bulgular

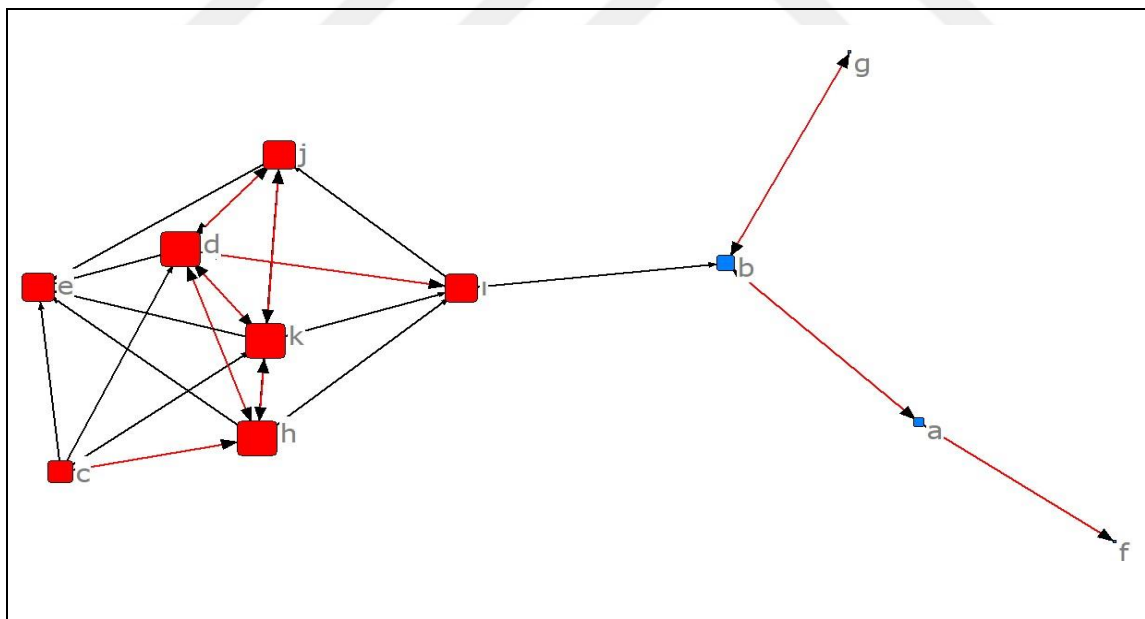
Küçük bir okul olmasına rağmen L okulunun ilişkilerinin çok zayıf ve yetersiz olduğunu göstermektedir.

Tablo 50

Ağıdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)

Aktörün Kodu	Merkeziyetlik Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
E	5,00	,41	,47	4,56
B	4,00	,41	,32	3,40
I	3,00	,35	,39	3,06
J	3,00	,35	,34	2,00
K	3,00	,41	,29	2,75

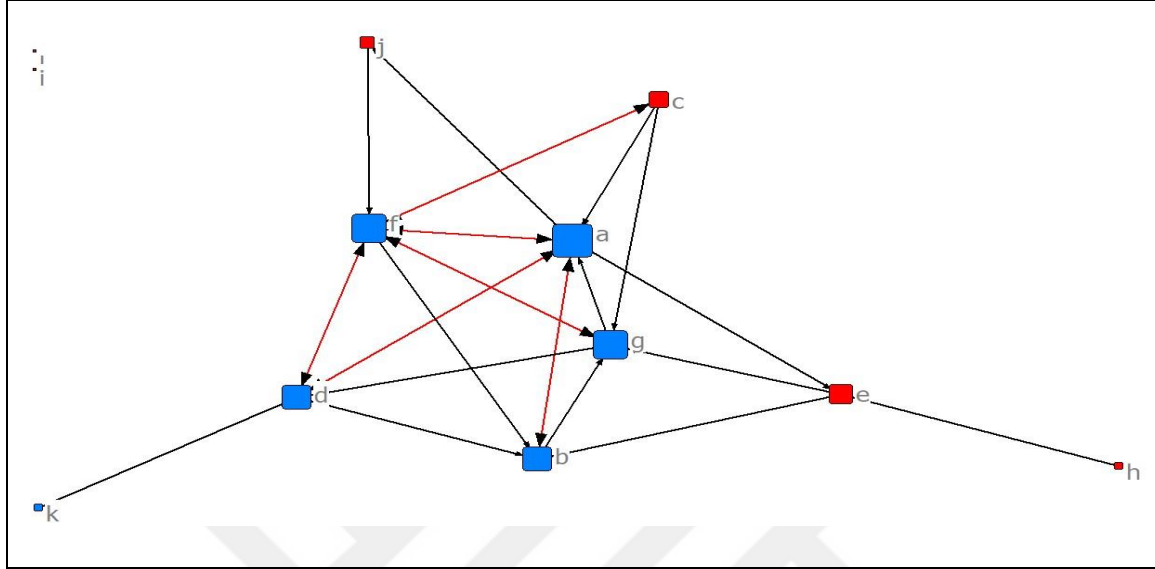
L ilkokulunun uzmanlık ağındaki veriler incelendiğinde (e) aktörünün merkeziyet derecesi (5), yakınlık derecesi (%41), önem derecesi (%47) ve yapısal boşluk derecesi (4,56) bağlamında ağda en yüksek derecelere sahip olduğu, okul müdürünün ise çok düşük derecelere sahip oldukları görülmektedir.



Şekil 47. L okulu arkadaşlık ağı

L ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğinde okulun iki parçalı bir ağa sahip olduğu görülmektedir. Cinsiyet değişkeni ağ üzerinde etkilidir. Okul müdürü ağın oldukça kenarında kalmıştır.

L okulu ilişkin sonuçlar incelendiğinde okulda güçlü etkili bir doğal liderin olmadığı ve ilişkilerin düşük yoğunlukta olduğu söylenebilir.



Şekil 48. M okulu uzmanlık sosyal ağı

Küçük bir okul olan M ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde ilişkilerin çoğunlukla çift yönlü olduğu görülmektedir. Ağda (i) ve (i) aktörlerinin izole kaldığı, (k) ve (h) aktörlerinin ağın kenarında kaldığı (a) ve (g) aktörlerinin ağın merkezin olduğu görülmektedir.

Tablo 51

M Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam Bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,43	26	0,39	2,16	0,62

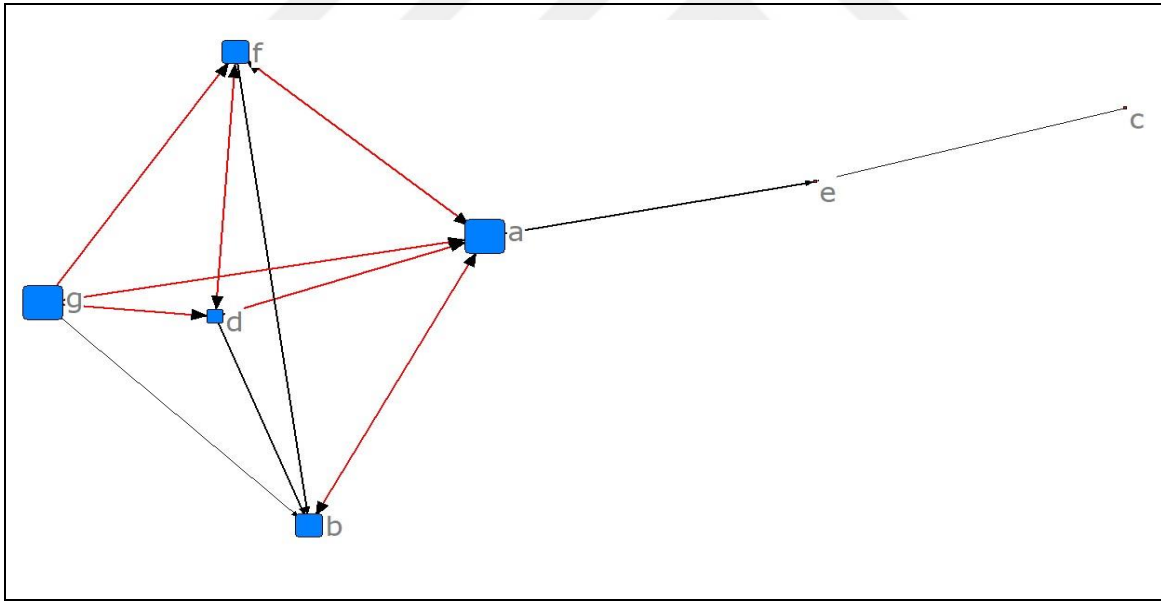
Tablo 51 incelendiğinde ağın yoğunluğunun 0,43 (ss= 0,398) ile %43'lık bir dereceyle orta yoğunlukta bir yoğunluğa sahip olduğu ve %62 oranında karşılıklılığa sahip olduğu görülmektedir. Aynı tabloda 26 bağlantı bulunan ağın ortalama ağ sayısının ($\bar{X}$ = 2,16) olduğu görülmektedir. Ağın yüksek yoğunluk ve karşılıklılık oranına rağmen ortalama bağ sayısının az çıkması okulun küçük olmasıyla açıklanabilir.

Tablo 52

Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)

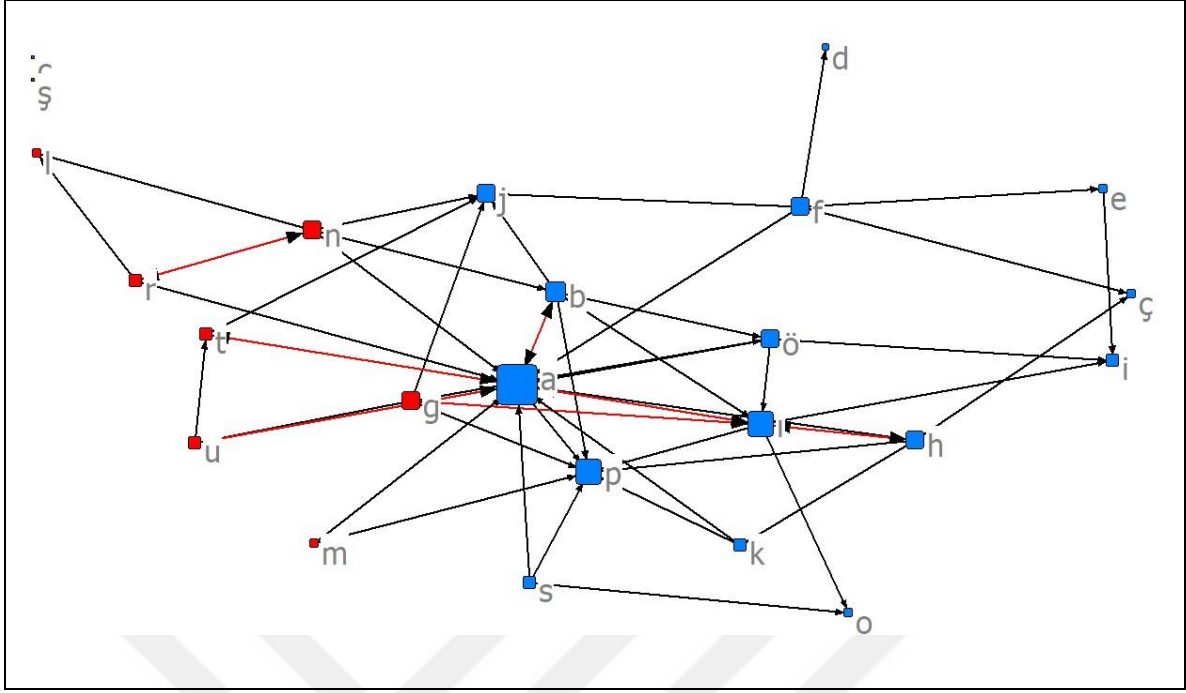
Aktörün Kodu	Merkeziyet Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
G	6,00	,90	,44	3,40
A	5,00	,85	,44	3,30
B	5,00	,80	,40	1,71
F	4,00	,75	,40	2,55
D	3,00	,66	,35	1,42

M ilkokulunun uzmanlık ağındaki merkezilik dereceleri incelendiğinde (g) aktörünün en yüksek merkeziyet (6), yakınlık oranı (%90), önem derecesi (%44) ve yapısal boşluk derecesi (3,40) ile ağda etkili bir konumda olduğu görülmektedir. Okul müdürünün (a) ise yüksek derecelere sahip aktörler arasında olmaması okulda etkisiz bir konumda olduğunu göstermektedir.



Şekil 49. M okulu arkadaşlık ağı

M ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğinde okul müdürünün ilişkilerinin karşılıklı olduğu ve erkek aktörlerle kadın aktörler arasında bir bağ konumunda olduğu görülmektedir.



Şekil 50. N okulu uzmanlık sosyal ağı

N ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde cinsiyet faktörünün etkisi görünmektedir. Okul müdürü ağın tam merkezindedir ve ilişkilerinin çoğunluğu karşılıklıdır. Ağın kenarında kalan pek fazla aktör yoktur yalnız (c) ve (ş) aktörleri ağdan izole edilirler.

Tablo 53

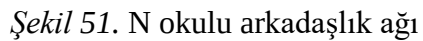
N Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam Bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,61	55	0,29	2,25	0,46

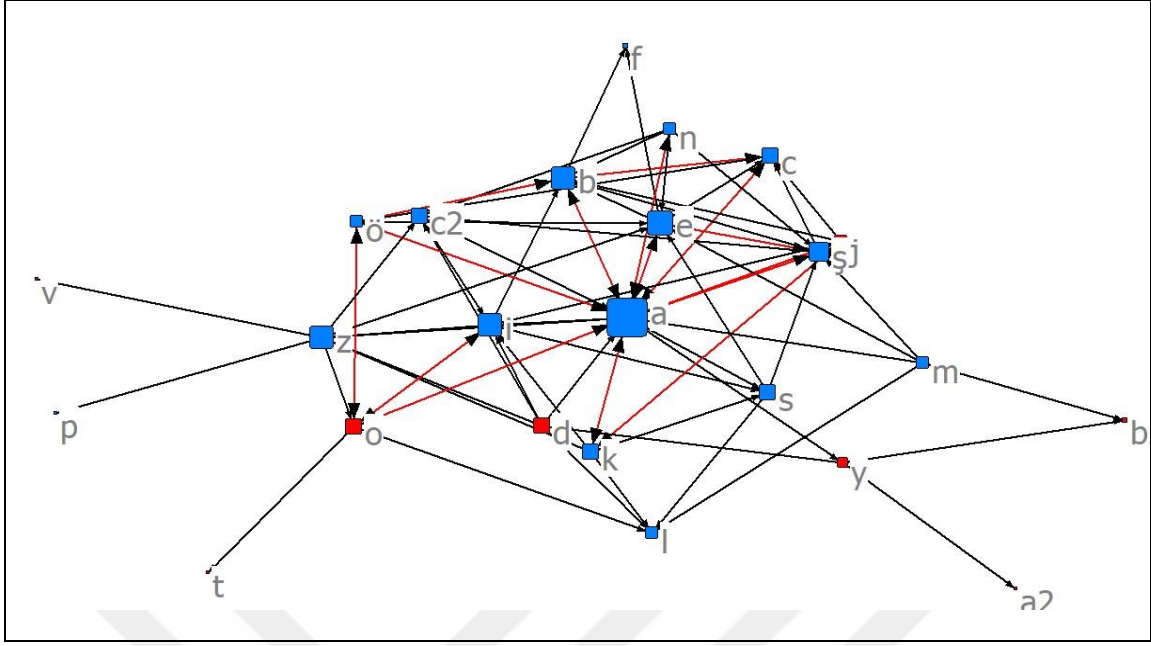
N okulun sosyal ağ analizlerine ilişkin Tablo 53'e göre ağın yoğunluğunun 0,61 (ss= 0,29) ile %61'lık bir dereceye ve %46'lık bir karşılıklılık oranına sahiptir. Toplam 55 bağlantıdan oluşan ağın ortalama bağ sayısı ($\bar{X}= 2,25$)'dır. Bulgulara göre N okulunun uzmanlık ağ ilişkilerinin vasat düzeyde olduğu söylenebilir.

Ağıdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)

Tablo 54'e göre N okulunda okul müdürünün (a) 12 merkeziyet derecesi ve 11 yapısal boşluk derecesi ile ağda en yüksek derecelere sahiptir. Aynı tabloya göre okul müdürü %36 oranında ağdaki aktörlere yakınlığa sahiptir ve ağda %47 ile en önemli aktördür.



N ilkokulunun analizlerine göre okul müdürü (a) okulun doğal bir lideri olarak görülmektedir.



Şekil 52. O okulu uzmanlık sosyal ağı

O ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde cinsiyet faktörünün pek etkili olmadığı, okul müdürünün en merkezi konumda olduğu ve müdürün ilişkilerinin çift yönlü olduğu görülmektedir. Ağda (v), (p), (t) (a2) ve (b2) aktörleri ağın kenarında kalmıştır.

Tablo 55

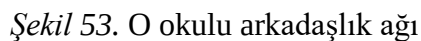
O Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam Bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,74	82	0,31	2,92	0,56

Tablo 55 incelendiğinde ağın yoğunluğunun 0,74 (ss= 0,311) ile %75'lik bir dereceyle yüksek bir yoğunluğa sahip olduğu görülmektedir. Yapılan analize göre toplam 82 bağlantı bulunan ağın karşılıklılık oranı %56 ve ortalama bağ sayısı ($\bar{X}$ = 2,92) olarak görülmektedir. Bu bulgulara dayanarak O okulunun uzmanlık ağının gayet iyi derecelere sahip ve ilişkilerin yoğun ve çift yönlü olduğu söylenebilir.

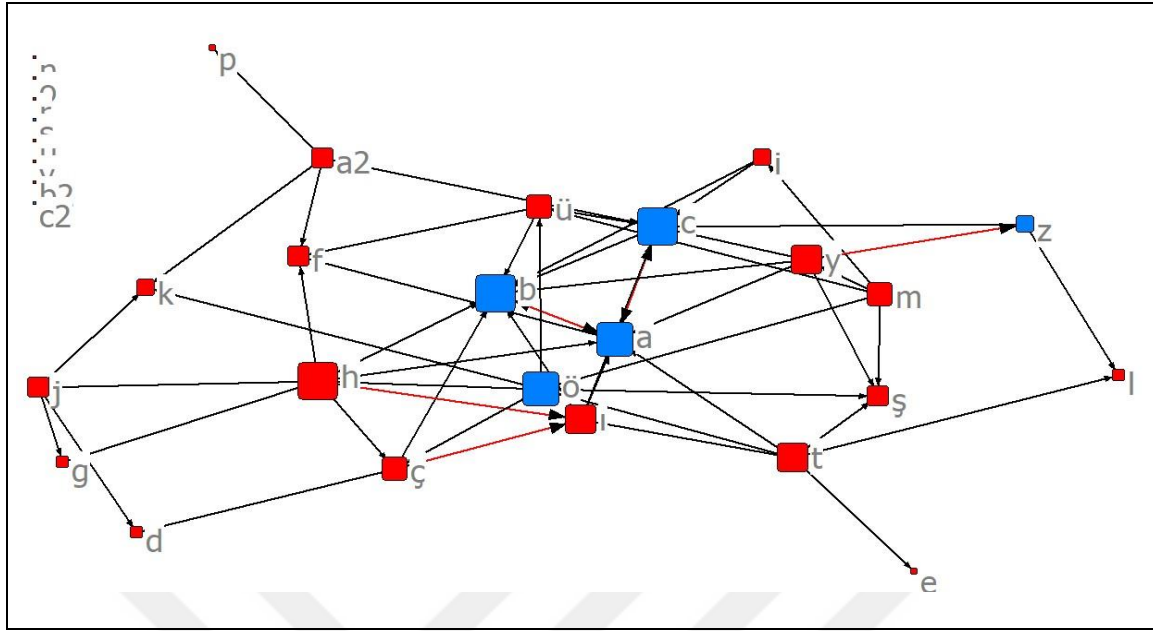
Ağıdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)

O ilkokulunun uzmanlık ağına ilişkin verilere göre okul müdürünün (a) merkeziyet derecesi (13) ve yapısal boşluk derecesi bağlamında (12) en yüksek derecelere sahiptir ve diğer aktörlerle %36 oranında bir yakınlığa ve %45 düzeyinde bir öneme sahiptir. Aktörlerin yakınlık derecelerine bakıldığında ağın aktörlerinin yakınlık düzeylerinin çok yüksek olmadığı görülmektedir.



O ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğinde cinsiyet değişkeninin ilişkiler üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Ağda (e) aktörü ağıın merkezinde olduğu, Okul müdürünün ise ağıın biraz kenarında kaldığı görülmektedir

O okulunun sosyal ağ analiz verilerine göre okul müdürü (a) okulun doğal bir lideri olarak görülmektedir.



Şekil 54. Ö okulu uzmanlık sosyal ağı

Ö ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde cinsiyet faktörünün pek etkili olmadığı, (b), (c) ve (a) aktörlerinin merkezi konumda olduğu görülmektedir. Ağın kenarında ve izole aktör sayısı bir hayli fazladır.

Tablo 57

Ö Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam Bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,38	57	0,24	1,83	0,17

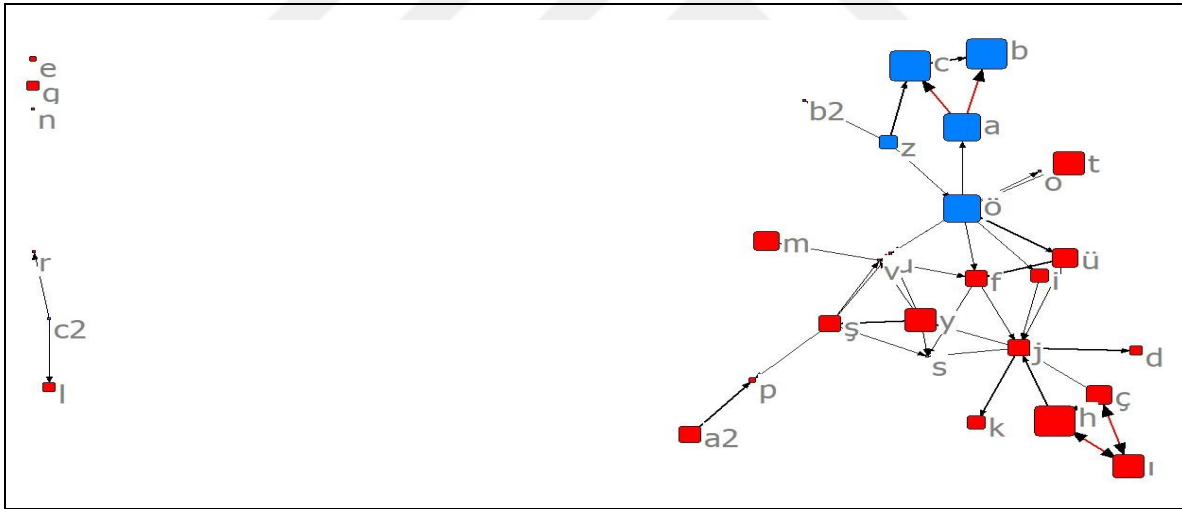
Ö okulun uzmanlık ağın yoğunluğunu Tablo 57'ye göre 0,38 (ss= 0,240) ile %38'lık bir derecede düşük bir yoğunluğa ve %17 ile düşük bir karşılıklılığa sahiptir. Yapılan analize göre 57 bağlantısı bulunan ağın ortalama bağ sayısı ($\bar{X}= 1,83$)'dır. Bu düşük derecedeki bulgulara göre okulun uzmanlık ağı ilişkilerinin çok seyrek ve zayıf olduğu yönünde yorum yapılabilir.

Tablo 58

Ağıdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Değerdeki 5 Aktör)

Aktörün Kodu	Merkeziyet Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
B	8,00	,29	,36	5,88
C	7,00	,29	,31	5,87
A	6,00	,29	,33	5,16
F	4,00	,28	,17	3,50
Ş	4,00	,23	,16	2,50

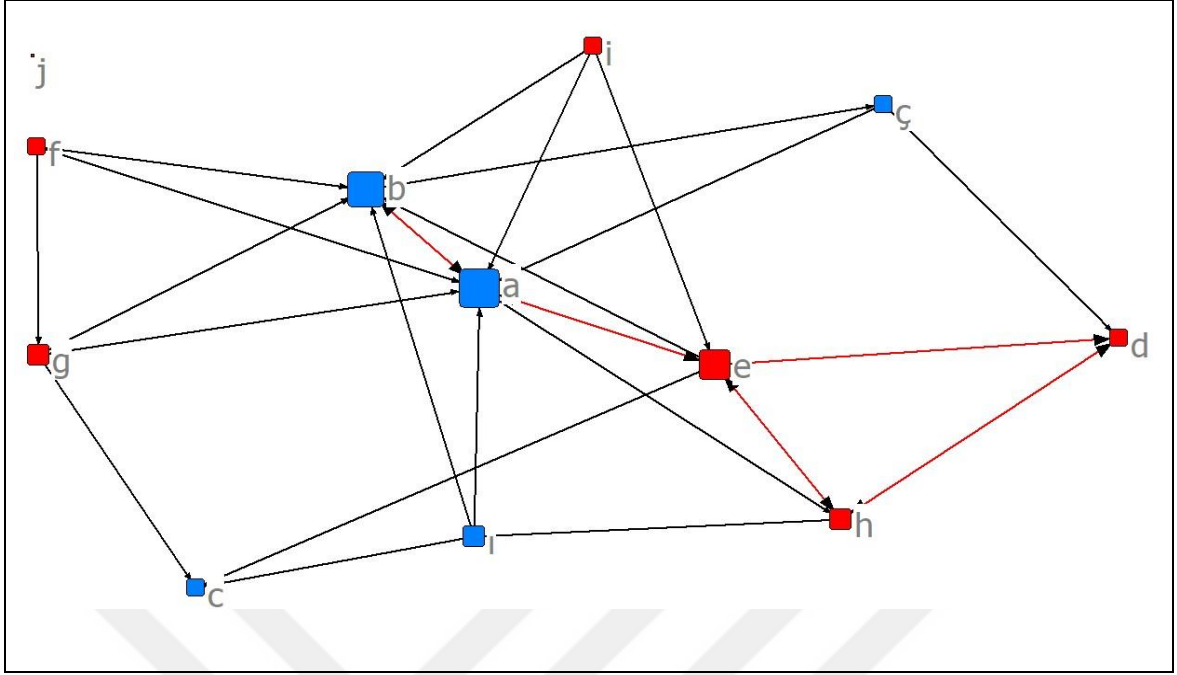
Ö ilkokulunun uzmanlık ağındaki dereceleri incelendiğinde aktörlerin birbirine çok yakın değerlere sahip olduğu görülmektedir. Ağda en yüksek değerlere sahip (b) aktörünün merkeziyet derecesi (8) ve yapısal boşluk derecesi (9) dur ve ağıdaki yakınlık derecesi %29 ve önem derecesi %36'dır. Ağda (c) aktörünün de (b) aktörüne yakın derecelere sahip olduğu görülmektedir.



Şekil 55. Ö okulu arkadaşlık ağı

Ö ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğinde cinsiyet değişkeninin ilişkiler üzerinde etkili olduğu ve ağın parçalı bir yapıda olduğu görülmektedir.

Ö ilkokulunun analizlerine göre okul müdürü (a) okulun doğal bir lideri olarak görülmemektedir. Ağda çok güçlü olmamakla birlikte (b) aktörü doğal bir lider olarak görülmektedir.



Şekil 56. P okulu uzmanlık sosyal ağı

P ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde cinsiyet faktörünün pek etkili olmadığı, okul müdürünün (a) ağın merkezinde olduğu ilişkilerin ise genelde tek yönlü olduğu görülmektedir. Küçük bir okul olmasına rağmen ağda ilişkiler seyrek ve (j) aktörü ağdan tamamen izole konumdadır.

Tablo 59

P Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam Bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,64	29	0,41	2,41	0,45

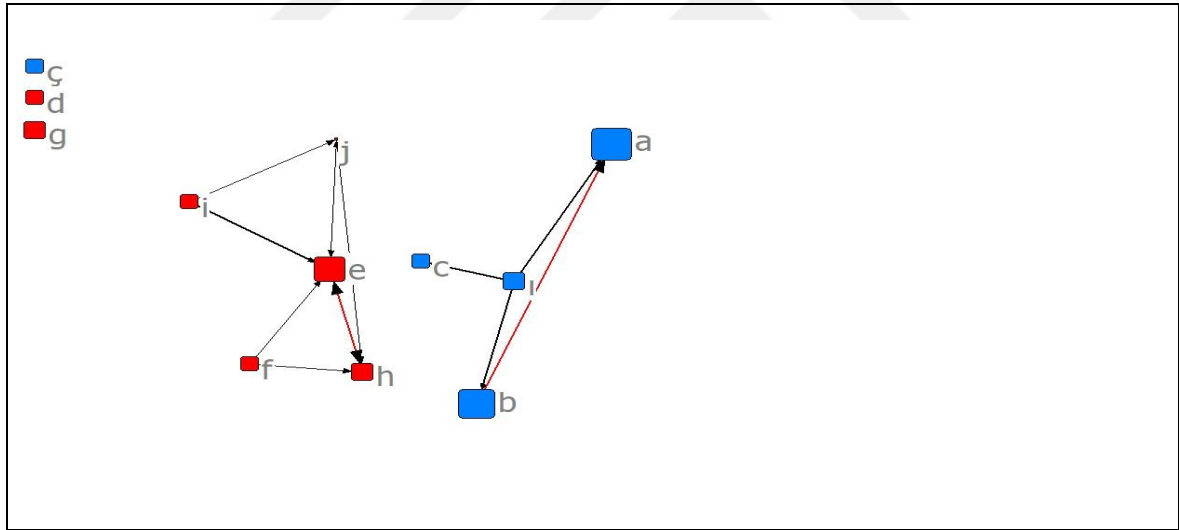
Tablo 59 incelendiğinde ağın yoğunluğunun 0,64 (ss= 0,414) ile %64'lük bir derece ve %45'lik bir karşılıklılık oranına sahip olduğu görülmektedir. Yapılan analize göre ağın toplam bağlantı sayısı 29 ve ortalama bağ sayısı ($\bar{X}$ = 2,41) olan okulun bu bulguları uzmanlık ağının orta derece değerleri ile ilişkilerin yeterli olmasa da iyi düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 60

Ağdaki Aktörlerin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)

Aktörün Kodu	Merkeziyet Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
A	7,00	,57	,45	5,65
B	6,00	,55	,41	4,62
E	4,00	,50	,43	4,55
C	3,00	,47	,18	2,75
H	3,00	,47	,26	2,58

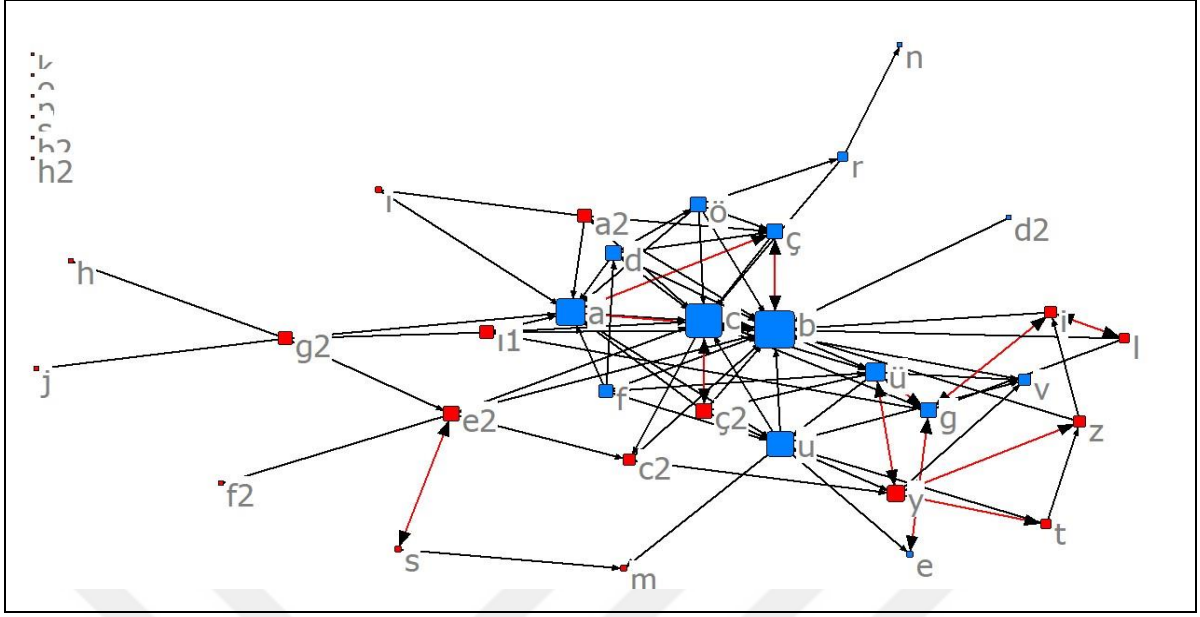
P ilkokulunun uzmanlık ağı analiz verilerine ilişkin tabloya göre okul müdürü (a) merkeziyet derecesi (7) ve yapısal boşluk derecesi (5.65) bağlamında ağda en yüksek derecelere sahiptir. Küçük bir okul olması sebebiyle ağda yakınlık ve önem dereceleri çok düşük olmadığı görülmektedir. Okul müdürü ağdaki aktörlerle %57 derecede yakınlığa sahiptir ve ağda %45 derecede öneme sahiptir.



Şekil 57. P okulu arkadaşlık ağı

P ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğinde küçük bir okul olmasına rağmen ağın parçalı ilişkilerin ise zayıf ve tek yönlü olduğu görülmektedir. (ç), (d) ve (g) aktörleri tamamen ağdan izole konumdadırlar.

P ilkokulunun sosyal ağ analizlerine göre okul müdürü (a) çok güçlü olmamakla birlikte okulda doğal bir lideri olarak görülmektedir.



Şekil 58. R okulu uzmanlık sosyal ağı

R ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde cinsiyet faktörünün pek etkili olmadığı, ağ yapısının çok dağınık, ilişkilerin zayıf ve tek yönlü olduğu görülmektedir. Ağın merkezin de (b) aktörü görülmekte, (c) aktörü de merkeze yakın konumda olduğu görülmektedir. Okul müdürünün ağın merkezinde olmadığı v ağda izole olan ve ağın kenarında kalan aktörlerin sayısının çok olduğu görülmektedir.

Tablo 61

R Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam Bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,50	95	0,25	2,50	0,26

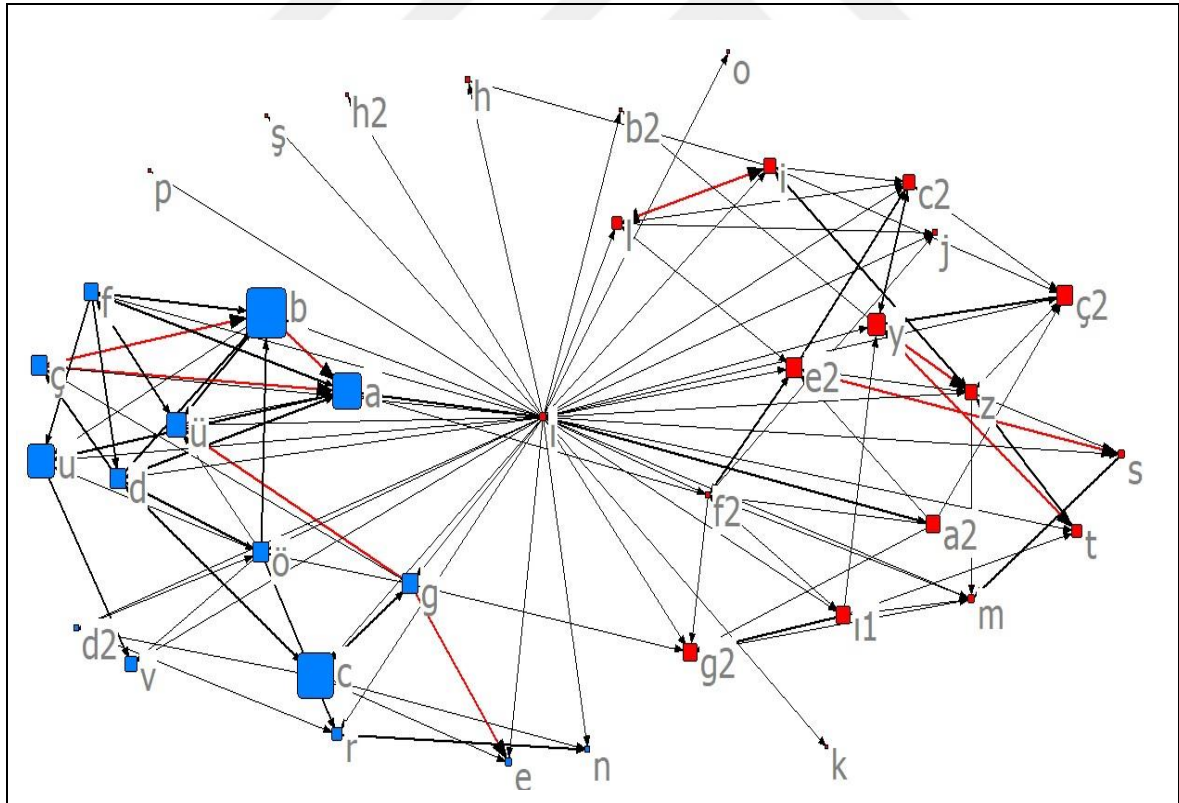
Tablo incelendiğinde ağın yoğunluğunun 0,50 (ss= 0,254) ile %50'lık bir derecede orta derecede bir yoğunluğa sahip olduğu görülmektedir. Yapılan analize göre ortalama ($\bar{X}$ = 2,50) bağa sahip ağda toplam 95 bağlantı vardır ve ağın karşılıklılığı %26 seviyesindedir. Bu bulgulara göre R okulunun uzmanlık ağının oldukça seyrek bağlı ve ilişkilerin yüzeysel ve yetersiz olduğu söylenebilir.

Tablo 62

Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)

Aktörün Kodu	Merkeziyet Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
B	16,00	,34	,42	13,82
C	11,00	,32	,38	11,81
A	10,00	,31	,33	8,28
G	6,00	,30	,12	5,16
U	6,00	,29	,27	8,72

R ilkokulunun uzmanlık ağındaki merkeziyet dereceleri incelendiğinde (b) aktörünün en merkezi konumda olduğu görülmektedir. Ağda %42 oranında öneme ve %34 yakınlık oranına sahip (b) aktörünün en yüksek merkeziyet derecesine (16) ve En yüksek yapısal boşluk derecesine (13) sahiptir. Ağda (c) aktörü de oldukça yüksek değerlere sahipken okul müdürü (a) bu iki aktörün gerisinde kaldığı görülmektedir.

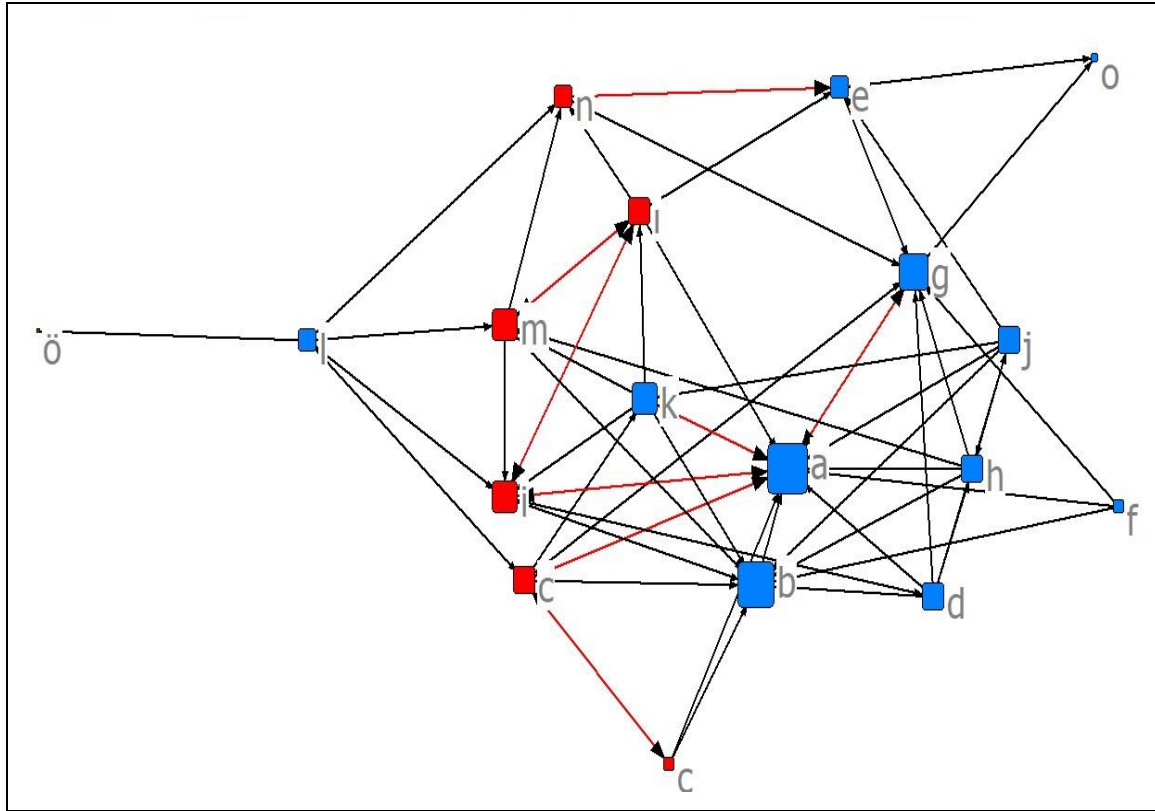


Şekil 59. R okulu arkadaşlık ağı

R ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğinde ağın çok dağınık olduğu, ilişkilerin ise zayıf ve tek yönlü olduğu görülmektedir. Ağda cinsiyetin büyük etkisi görünmektedir. (l) aktörü

ağdaki her aktörle ilişkili olduğunu düşünürken ağdaki (ı) aktörü ile ilişkisi olmadığı görülmektedir. Ağda (b) ve (c) aktörleri en merkezi konumdadır.

R ilkokulunun analizlerine göre okul müdürü (a) okulun doğal bir lideri olarak görülmemektedir. R ilkokulunda (b) aktörü yüksek uzmanlık ağı verilerine sahip ve arkadaşlık ağına da merkezi konumda olduğu için R ilkokulunun güçlü bir doğal lideri olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile R okulunun yıldız aktörünün (b) aktörü olduğu söylenebilir.



Şekil 60. S okulu uzmanlık sosyal ağı

S ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde cinsiyet faktörünün pek etkili olmadığı ve okul müdürünün (a) ağın merkezinde olduğu görülmektedir. Ağda ilişkileri en fazla çift yönlü olan aktör (a) aktörüdür ve (ö) aktörü ağın kenarında kalmıştır.

Tablo 63

S Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam Bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,66	60	0,39	3,33	0,34

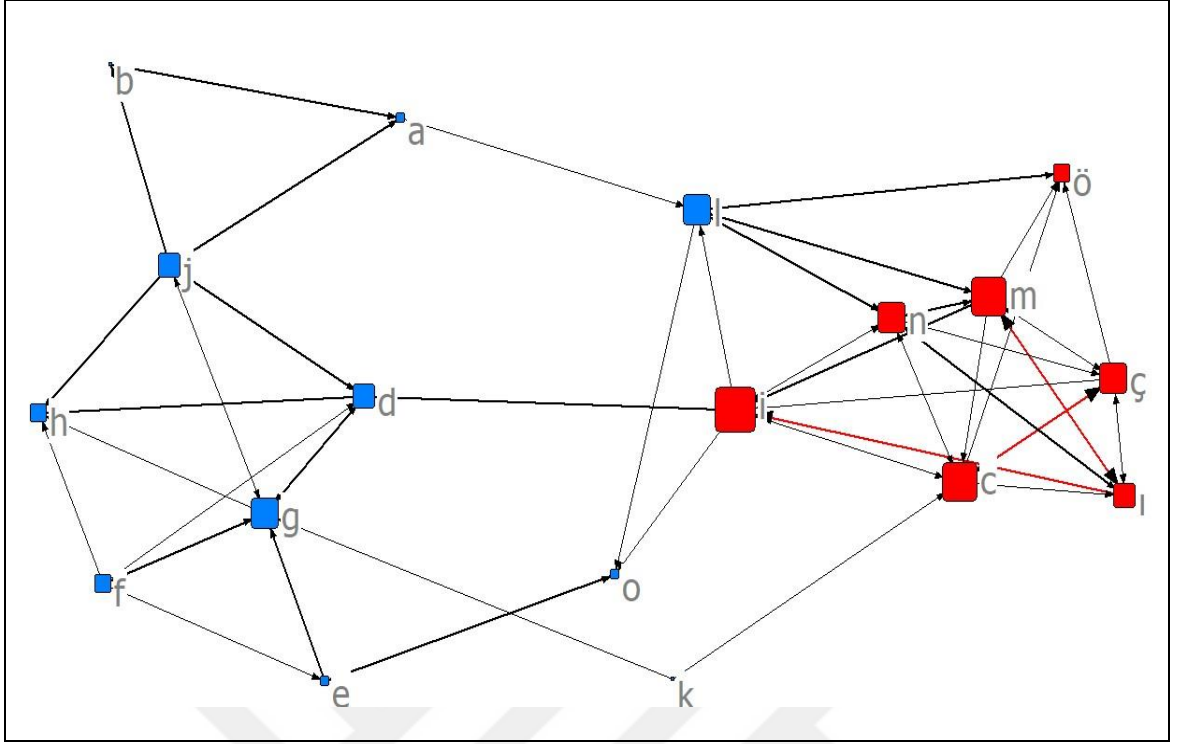
Tablo 63'e göre S okulunun uzmanlık ağının yoğunluğu 0,666 (ss= 0,397) ile %67'lik bir dereceye ve %34 karşılıklılık oranına sahiptir. 60 bağlantıdan oluşan ağın ortalama bağ sayısı ($\bar{X}$ = 3,33)'tür ve bu bulgular S okulunun uzmanlık ağ ilişkilerinin vasat düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 64

Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)

Aktörün Kodu	Merkezilik Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
A	11,00	,54	,44	7,33
B	9,00	,44	,36	6,90
G	7,00	,48	,23	6,22
İ	5,00	,43	,27	4,55
M	5,00	,37	,23	4,68

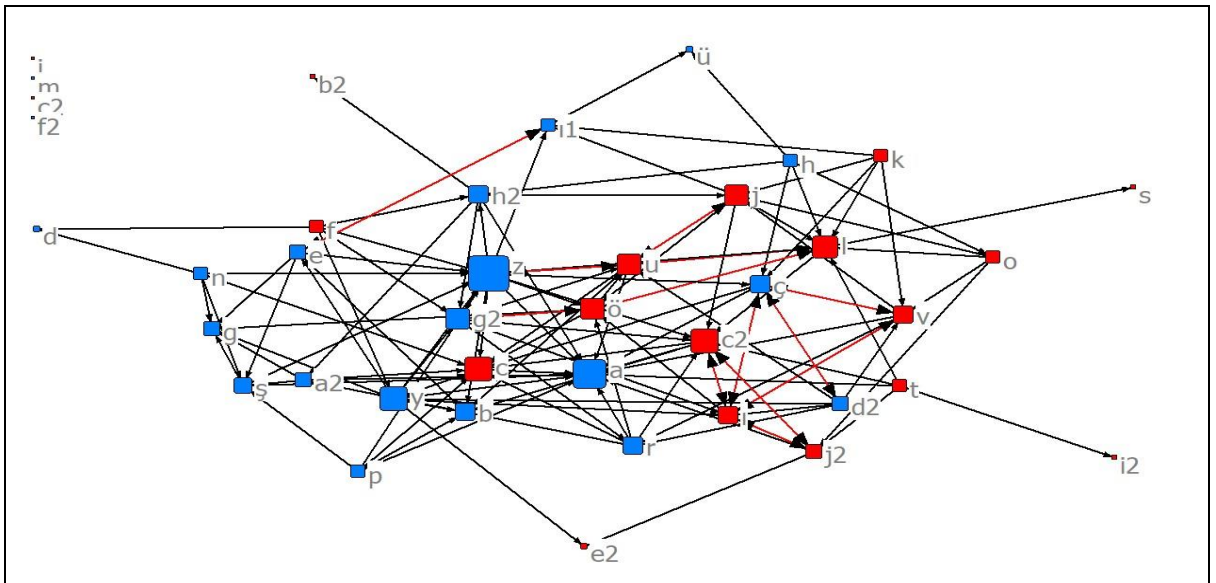
Tablo 64'e göre S ilkokulunda okul müdürü (a) 11 merkeziyet derecesi ve 7.33 yapısal boşluk derecesi ile en merkezi konumdadır. Okul müdürü diğer aktörlere %54 oranında yakın ilişkiler içindedir ve %44 oranında değere sahiptir. Ağda okul müdüründen sonra en merkezi derecelere sahip aktör (b) aktörüdür.



Şekil 61. S okulu arkadaşlık ağı

S ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğinde cinsiyet değişkeninin ağda önemli bir etkisi görülmektedir. Ağın en merkezi aktörü (i) aktörüdür.

S ilkokulunun analizlerine göre okul müdürü (a) okulun doğal bir lideri olarak görülmekte olduğu söylenebilir.



Şekil 62. Ş okulu uzmanlık sosyal ağı

Ş ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde cinsiyet faktörünün pek etkili olmadığı, ilişkilerin tek yönlü olduğu, (z) aktörünün ağın merkezinde olduğu ve okul müdürünün (a) de konumunun oldukça merkezi görülmektedir. Ağın kenarında kalan ve izole olan aktör sayısı fazladır.

Tablo 65

Ş Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam Bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,68	135	0,28	3,37	0,20

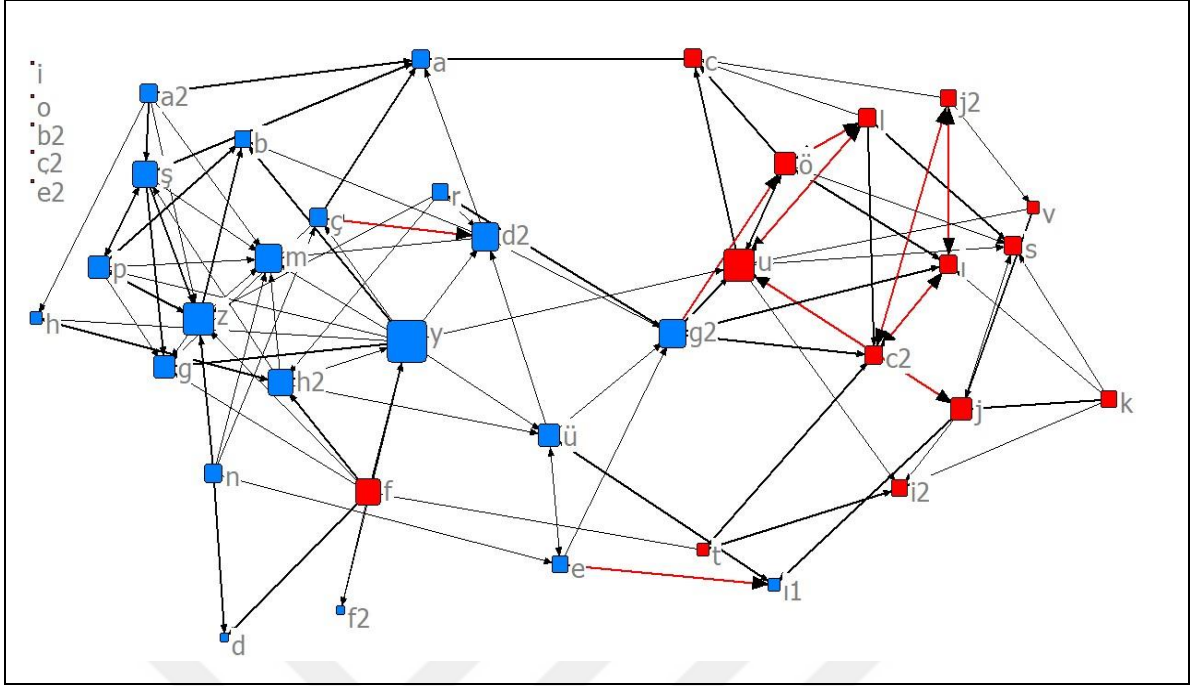
Tablo 65'e göre ağın yoğunluğunun 0,675 (ss= 0,281) ile %68'lik bir derecede orta derecede bir yoğunluğa sahip olduğu görülmektedir. 135 bağlantıda oluşan ağın karşılıklılık oranı %20 ve ortalama bağ sayısı ($\bar{X}$ = 3,37)'dir. Bu bulgular bağlamında Ş okulunun uzmanlık ağının değerlerinin orta derecede ve ilişkilerin vasat seviyede olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 66

Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Değerdeki 5 Aktör)

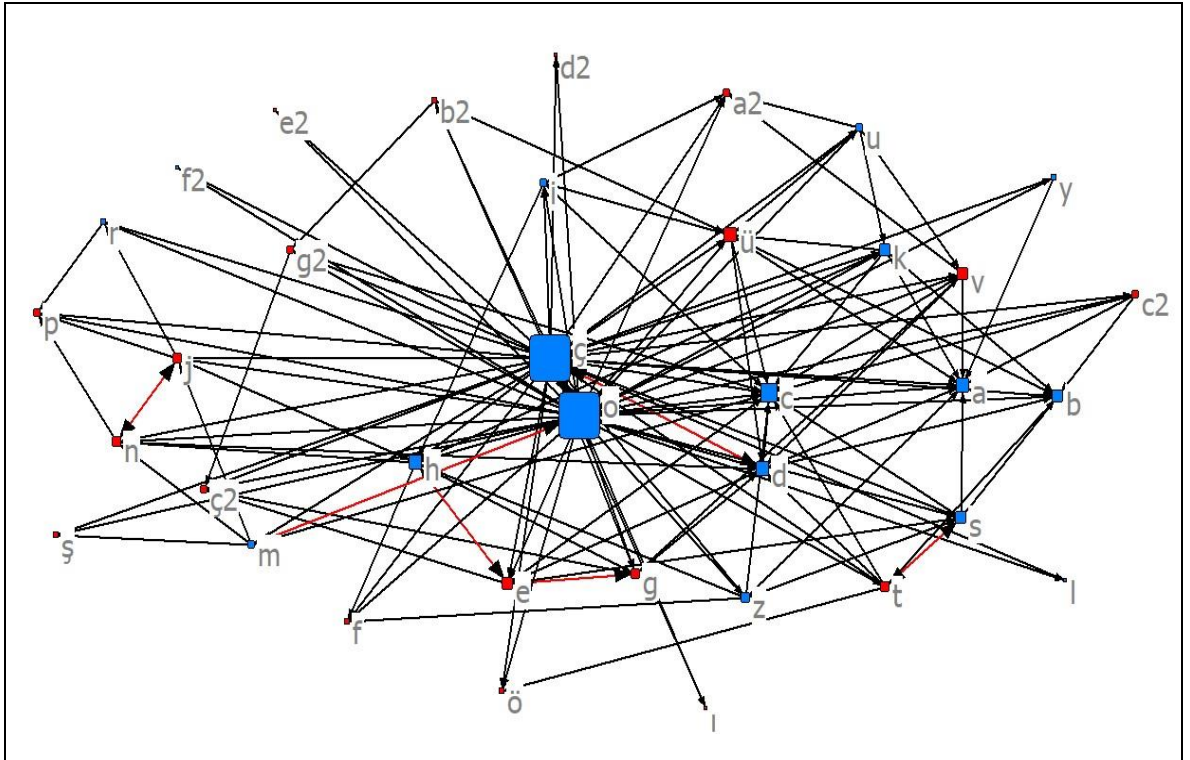
Aktörün Kodu	Merkezilik Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
A	14,00	,31	,30	11,14
Z	14,00	,32	,29	8,13
C	8,00	,28	,19	6,50
B	8,00	,26	,18	8,25
L	8,00	,27	,26	8,11

Ş ilkokulunun uzmanlık ağındaki merkezilik dereceleri incelendiğinde (z) aktörünün güçlü bir merkeziyet derecesine (14) ve yüksek bir yapısal boşluk derecesine (11) sahip olduğu görülmektedir. Okul müdürü ise %31 oranında aktörlerle yakınlık içerisinde ve %30 oranında ağda önem derecesine sahiptir. Ağda okul müdüründen sonra ise (c) aktörü en merkezi derecelere sahiptir.



Şekil 63. Ş okulu arkadaşlık ağı

Ş ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğinde cinsiyet değişkeninin ağda önemli bir etkisi olduğu, ağın dağınık bir yapıda olduğu ve (y) aktörünün en merkezi konumda oldukları görülmektedir.



Şekil 64. T okulu uzmanlık sosyal ağı

T ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde cinsiyet faktörünün pek etkili olmadığı, ilişkilerin tek yönlü olduğu, (o) aktörünün ağın merkezinde olduğu ve okul müdürünün (a) merkezin biraz kenarında kaldığı görülmektedir. (ç) aktörü de merkeze yakın bir konumda bulunmaktadır ve ağda ilişkiler zayıf ve dağınık olduğu görülmektedir.

Tablo 67

T Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam Bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,82	144	0,31	4	0,29

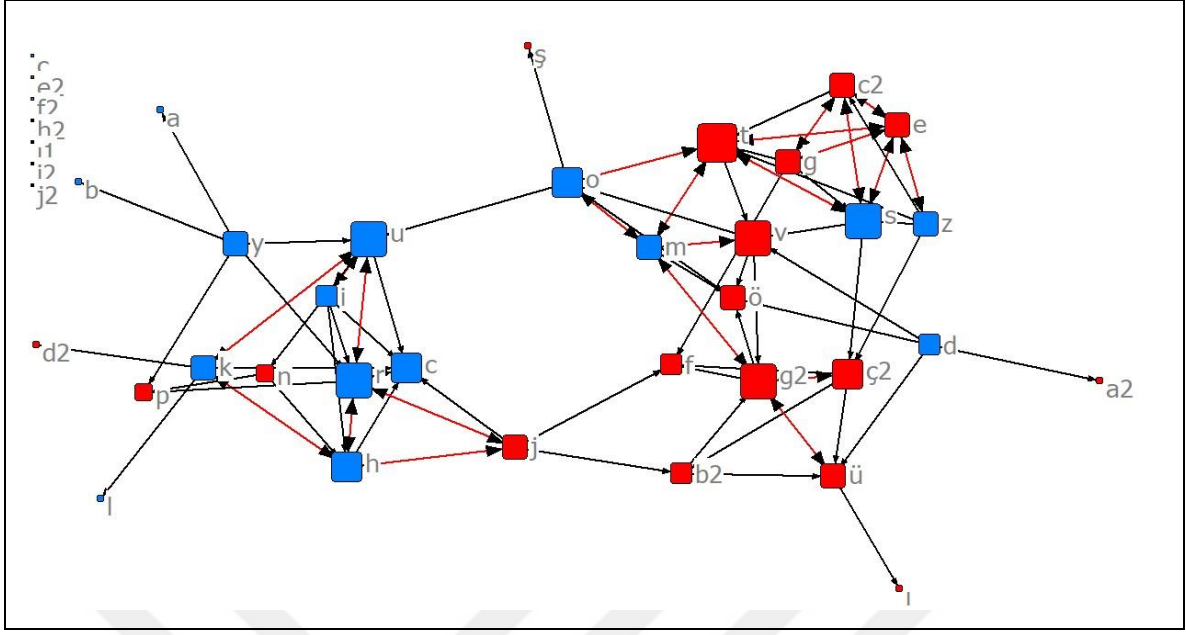
Tablo 67 incelendiğinde ağın yoğunluğunun 0,82 (ss= 0,31) ile %82'lik bir dereceye ve %29'luk bir karşılıklılık oranına sahip olduğu görülen T okulu uzmanlık ağının 144 bağlantıya ve ($\bar{X}$ = 4) Ortalama bağ sayısına sahiptir. Karşılıklılık oranı çok yüksek olmasa da T Okulu uzmanlık ağındaki ilişkilerin sıkı ve yoğun olduğu söylenebilir.

Tablo 68

Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)

Aktörün Kodu	Merkezilik Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
O	14,00	,21	,44	27,943
Ç	13,00	,29	,22	25,796
C	10,00	,23	,44	10,983
A	10,00	,28	,17	6,700
B	8,00	,27	,15	4,938

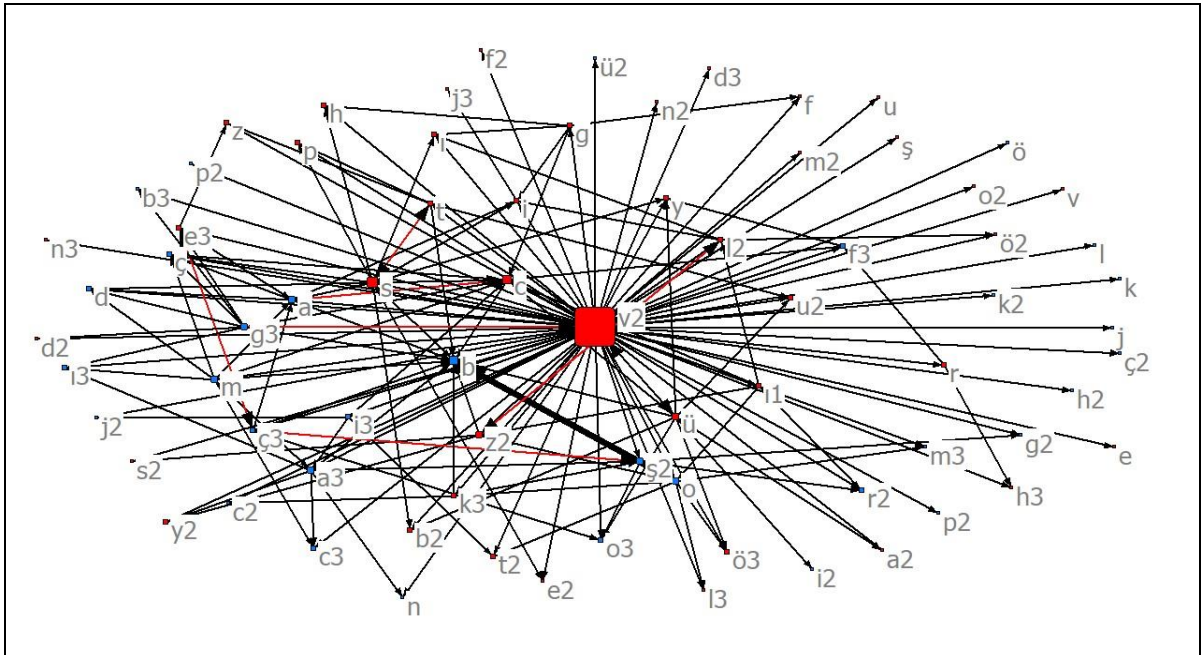
Tablo 68'e göre T ilkokulunun uzmanlık ağında (o) aktörü yakınlık oranı (21) olarak diğer aktörlerin gerisinde kalsa da merkezilik derecesi (14), önem derecesi %44 ve yapısal boşluk derecesi bağlamında en yüksek derecelere sahip aktördür. Çok güçlü olmamakla birlikte (o) aktörü ağda liderliğe en yakın aktör olarak değerlendirilebilir.



Şekil 65. T okulu arkadaşlık ağı

T ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğinde cinsiyet değişkeninin ağda önemli bir etkisi olduğu, ağın dağınık ve parçalı bir yapıda olduğu ve (r), (u), (v) ve (g2) aktörlerinin merkezi konumda oldukları görülmektedir

T okuluna ilişkin analizler doğrultusunda okul müdürünün okulda doğal bir lider pozisyonu elde edemediği görülmektedir.



Şekil 66. U okulu uzmanlık sosyal ağı

U ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde ağın çok dağınık ve ilişkilerin tek yönlü ve zayıf olduğu görülmektedir. Ağın merkezinde güçlü bir aktör olmamakla birlikte en merkezde (v2) aktörünün bulunduğu görülmektedir.

Tablo 69

U Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam Bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,48	181	0,17	2,41	0.12

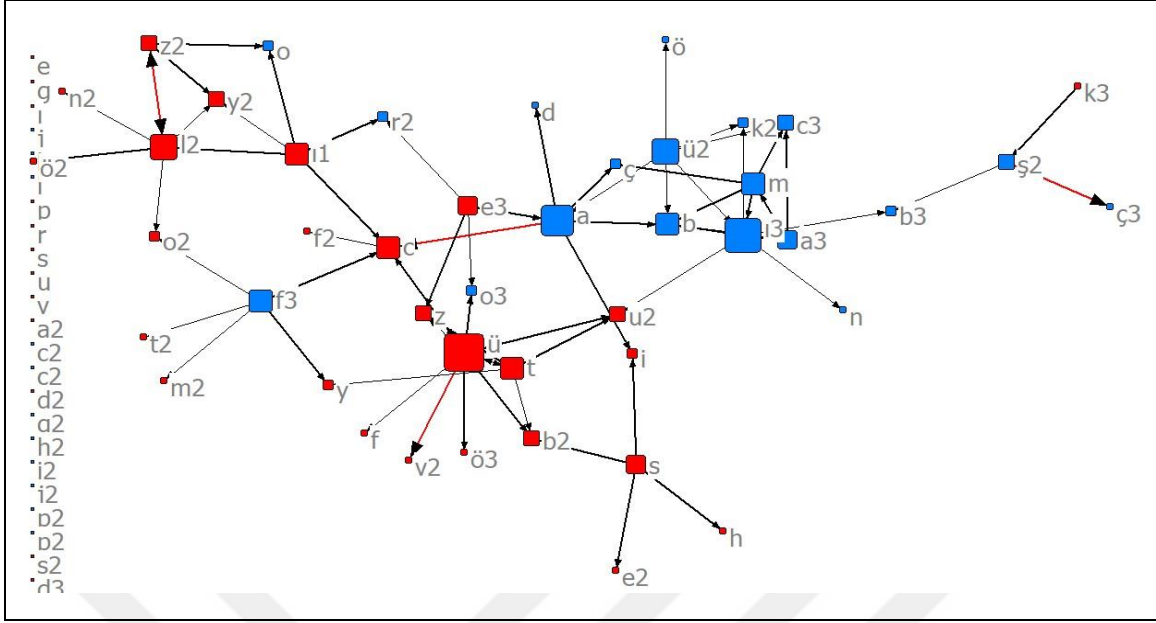
U okulu uzmanlık ağının analizine ilişkin Tablo 69 tablo incelendiğinde ağın yoğunluğunun 0,48 (ss= 0,179) ile %48, karşılıklılığının %12, toplam bağlantı sayısı 181 ve ortalama bağ sayısının ($\bar{X}$ = 2,41) olduğu görülmüştür. Bu bulgular T okulunun uzmanlık ağının çok zayıf ve ilişkilerin ise çok yüzeysel olduğunu göstermektedir.

Tablo 70

Ağdaki Merkezilik Ve Yapısal Boşluk Derecesi(En Yüksek Değerdeki 5 Aktör)

Aktörün Kodu	Merkezilik Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
B	14,00	,16	,21	10,39
C	10,00	,15	,19	8,92
Ç	6,00	,15	,12	3,33
A	6,00	,15	,17	5,90
İ	5,00	,15	,10	3,00

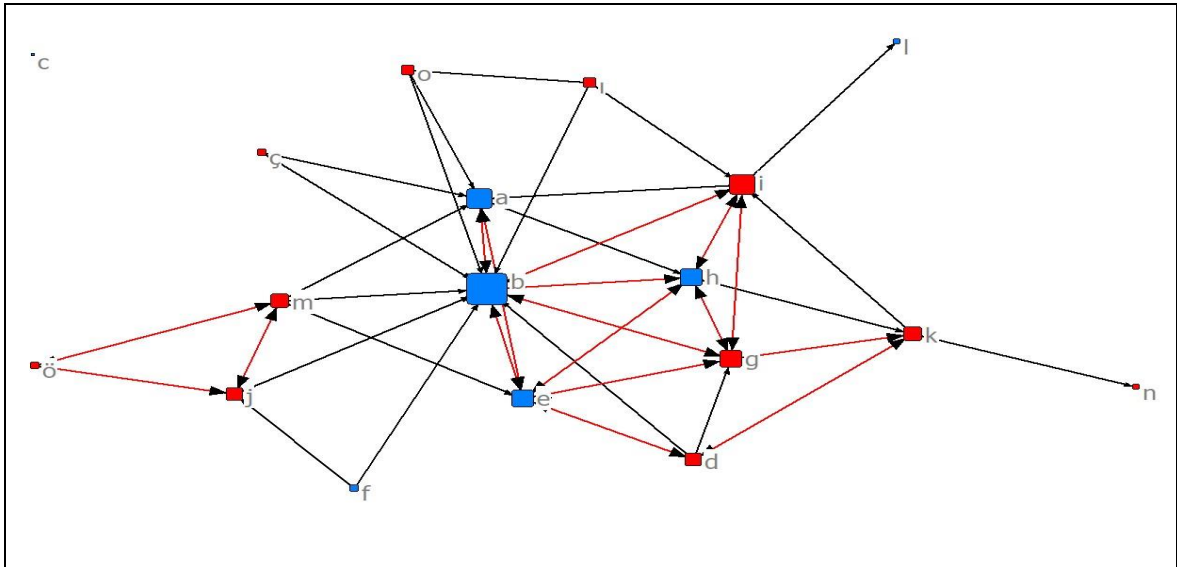
U ilkokulunun uzmanlık ağına ilişkin verilere göre ağdaki aktörlerin yakınlık ve önem dereceleri oldukça düşüktür. Ağda (b) aktörü 14 merkeziyet derecesine sahiptir ve 10 yapısal boşluk derecesi ile en yüksek derecelere sahiptir. Ağda (c) aktörü de oldukça yüksek değerlere sahipken okul müdürünün bu iki aktörün gerisinde kaldığı görülmektedir.



Şekil 67. U okulu arkadaşlık ağı

U ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğinde cinsiyet değişkeninin ağda önemli bir etkisinin olmadığı fakat ağın dağınık ve parçalı bir yapıda ve okulun arkadaşlık ağının çok zayıf olduğu görülmektedir. Ağın kenarında ve ağda izole kalmış aktör sayısı bir hayli fazladır.

U okuluna ilişkin analizler doğrultusunda okul müdürünün okulda doğal bir lider pozisyonu elde edemediği görülmektedir.



Şekil 68. Ü okulu uzmanlık sosyal ağı

Ü ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde ağın çok dağınık, ilişkilerin seyrek olduğu görülmektedir. Ağın merkezinde (b) aktörünün bulunduğu ve (g) aktörünün ilişkilerinin karşılıklı olduğu görülmektedir.

Tablo 71

Ü Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam Bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,83	50	0,38	3,05	0,52

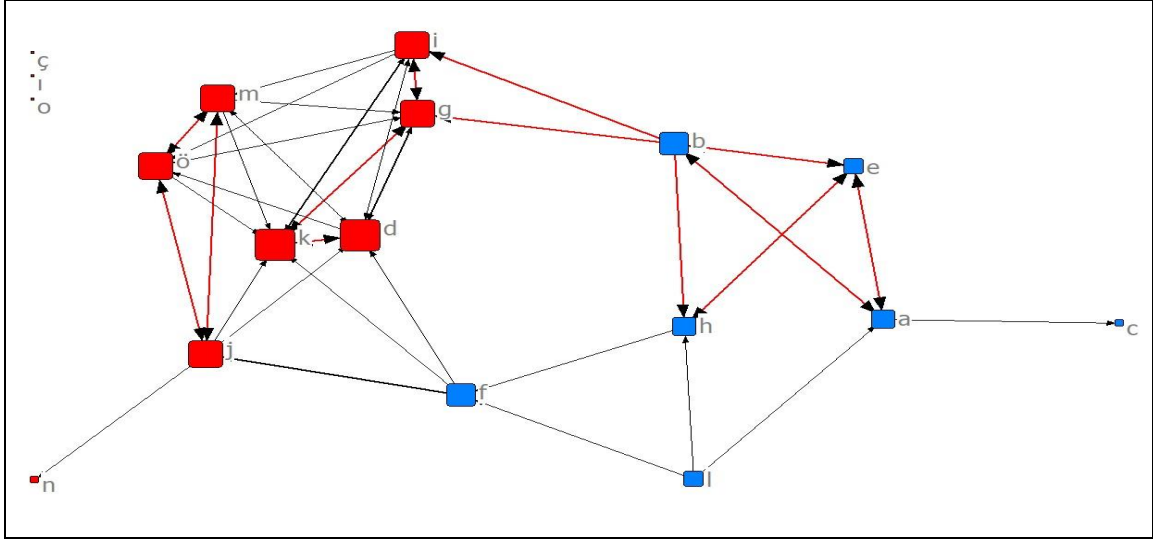
Tablo 71 incelendiğinde ağın yoğunluğunun 0,830 (ss= 0,384) ile %83 lük bir dereceyle yüksek bir yoğunluğa sahip olduğu görülmektedir. Yapılan analize göre ağ karşılıklılığı %52 ve toplam bağlantı sayısı 50'dir. Ortalama bağ sayısı ($\bar{X}$ = 3,05) olan uzmanlık ağının ilişkilerinin Tablo 71'e göre yoğun ve sıkı olduğu söylenebilir.

Tablo 72

Ağdaki Merkezilik Ve Yapısal Boşluk Derecesi(En Yüksek Değerdeki 5 Aktör)

Aktörün Kodu	Merkezilik Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
B	12,00	,50	,47	9,41
G	6,00	,41	,31	3,13
A	6,00	,42	,33	4,22
H	5,00	,40	,33	2,80
İ	5,00	,40	,31	4,65

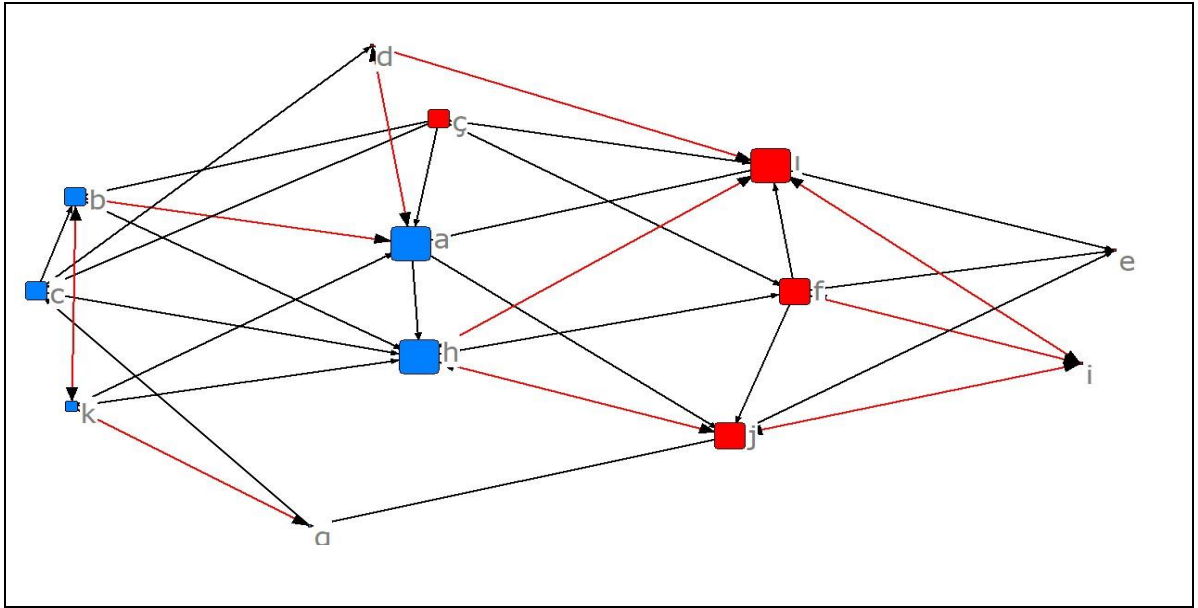
Ü ilkokulunun uzmanlık ağındaki derceler incelendiğinde (b) aktörünün en yüksek derecelere sahip olarak ağın en merkezi aktörü olduğu görülmektedir. Ağda (b) aktörünün merkeziyet derecesi (12), yapısal boşluk derecesi ise (9) olarak görülmektedir. En merkezi aktör olarak (b) aktörü ağda %41 yakınlık oranına ve %31 önem derecelerine sahiptir. Tablo 12' ye göre okulda okul müdürünün, (b) aktörünün gölgesinde kaldığı söylenebilir.



Şekil 69. Ü okulu arkadaşlık ağı

Ü ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğinde cinsiyet değişkeninin ağda önemli bir etkisinin olduğu küçük bir okul olmasına rağmen ilişkilerin, fakat ağın dağınık ve parçalı bir yapıda ve okulun arkadaşlık ağının çok zayıf olduğu görülmektedir. Ağın kenarında ve ağda izole kalmış aktör sayısı bir hayli fazladır.

Ü okuluna ilişkin analizler doğrultusunda okul müdürünün okulda doğal bir lider pozisyonu elde edemediği görülmektedir.



Şekil 70. V okulu uzmanlık sosyal ağı

V ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde ilişkileri karşılıklı, okul müdürünün (a), (h) aktörü ile birlikte ağın merkezinde olduğu görülmektedir.

Tablo 73

V Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam Bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,64	42	0,44	3,23	0,36

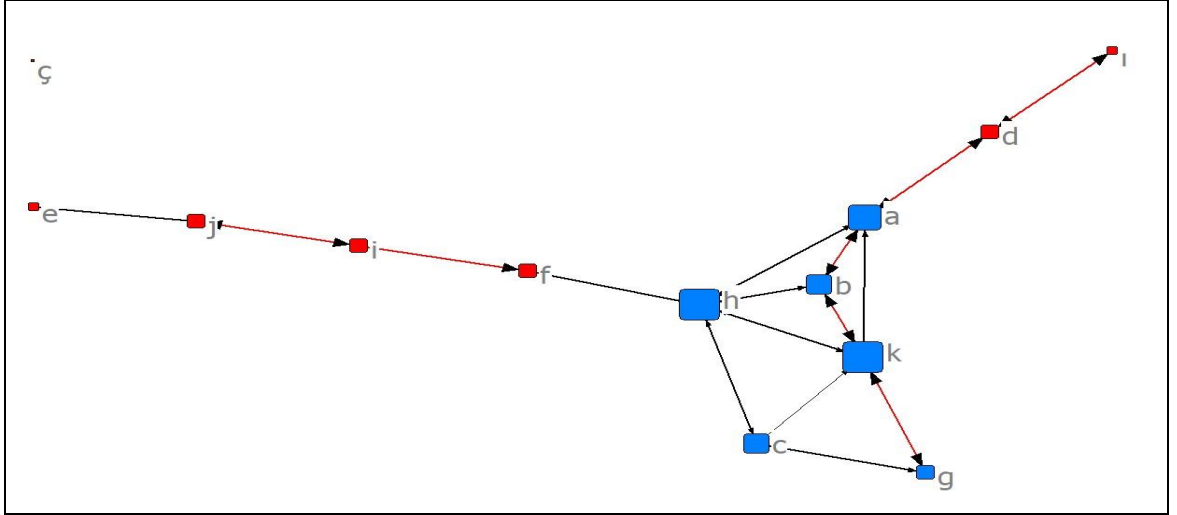
Tablo incelendiğinde ağın yoğunluğunun 0,646 (ss= 0,444) ile %65’lik bir dereceleyle orta bir yoğunluğa sahip olduğu görülmektedir. Yapılan analize göre ağdaki toplam bağlantı sayısı 42, ortalama bağ sayısı ise ($\bar{X}$ = 3,23) olarak bulunmuştur. Karşılıklılık oranı %36 olarak bulunan V okulu uzmanlık ağının vasat ilişkiler ve değerlere sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 74

Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)

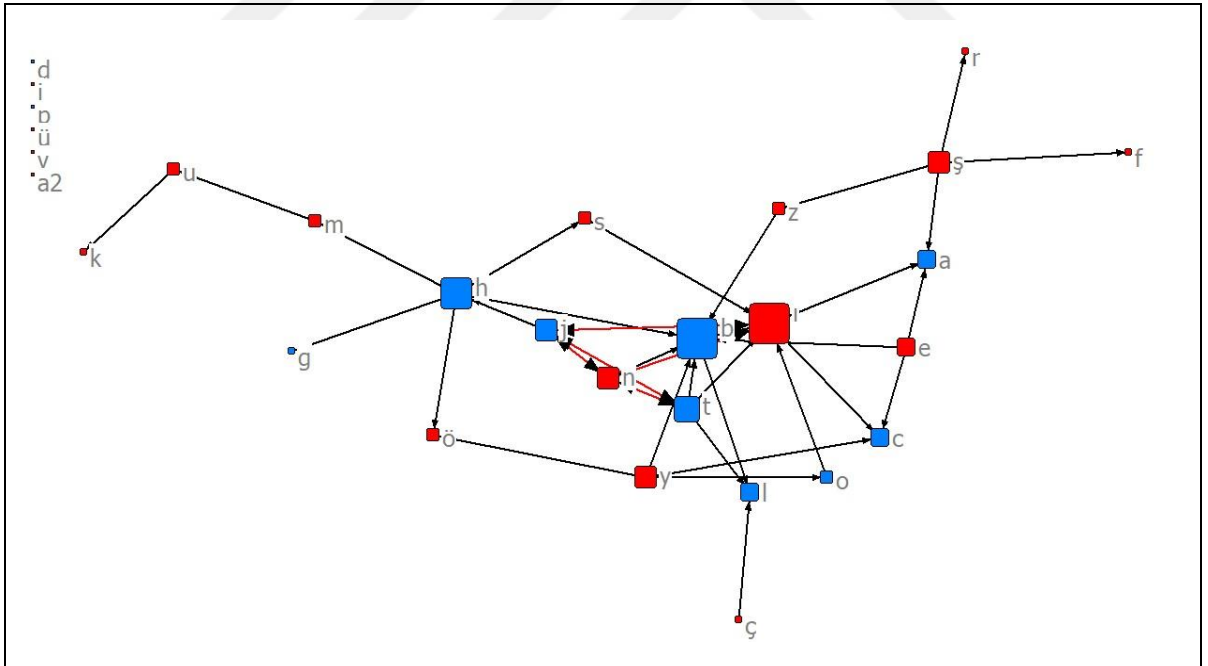
Aktörün Kodu	Merkezilik Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
H	6,00	,57	,39	5,38
A	5,00	,52	,37	5,16
I	5,00	,52	,35	5,65
B	4,00	,44	,28	3,17
J	4,00	,50	,29	4,93

V ilkokulunun uzmanlık ağındaki merkezilik dereceleri incelendiğinde değerlerin birbirine çok yakın olduğu ve ağda çok güçlü bir liderin olmadığı görülmektedir. Ağda (h) aktörünün en yüksek merkeziyet (6), yapısal boşluk (5,38), yakınlık (%57), ve önem (%39) derecelerine sahip olduğu görülmektedir. Ağda en merkezi konumda (h) aktörü görülürken okul müdürü (a), (h) aktörünün gerisinde kaldığı görülmektedir.



Şekil 71. V okulu arkadaşlık ağı

V ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğinde cinsiyet değişkeninin ağda önemli bir etkisinin olduğu küçük bir okul olmasına rağmen ilişkilerin çok zayıf ve kopuk olduğu görülmektedir. Ağın kenarında kalmış aktör sayısı bir hayli fazladır.



Şekil 72. Y okulu uzmanlık sosyal ağı

Y ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde ilişkilerin zayıf, ağın dağınık, ağın kenarında ve ağda izole kalmış aktör sayısının fazla olduğu görülmektedir. Ağda (b) ve (I) aktörleri merkezi konumda görülmektedir.

Tablo 75

Y Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam Bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklık
0,27	41	0,21	1,41	0,24

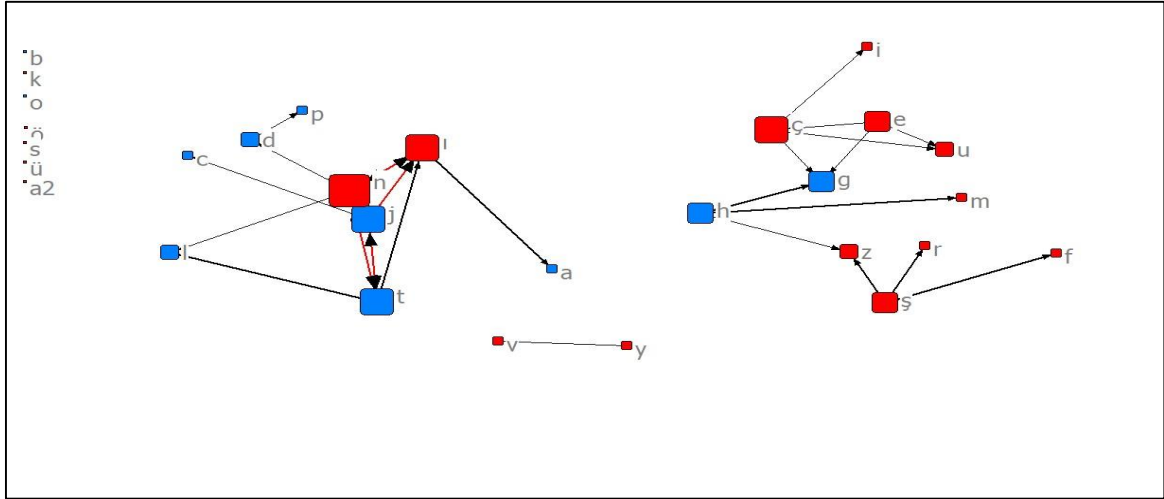
Tablo 75'e göre Y Okulu uzmanlık ağının yoğunluğunun 0,273 (ss= 0,219) ile %27'lik bir derecede düşük bir yoğunluğa sahip olduğu görülmektedir. Aynı tabloya göre Ağda 41 bağlantı vardır ve ağdaki ortalama bağ sayısı ($\bar{X}$ = 1,41) oldukça düşüktür. Bu bulgular doğrultusunda Y Okulu uzmanlık ağı ilişkilerinin oldukça zayıf ve yetersiz olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 76

Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)

Aktörün Kodu	Merkezilik Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
B	7,00	,18	,43	7,18
I	5,00	,17	,43	6,60
A	3,00	,15	,14	3,00
C	3,00	,16	,17	3,00
J	3,00	,15	,30	2,57

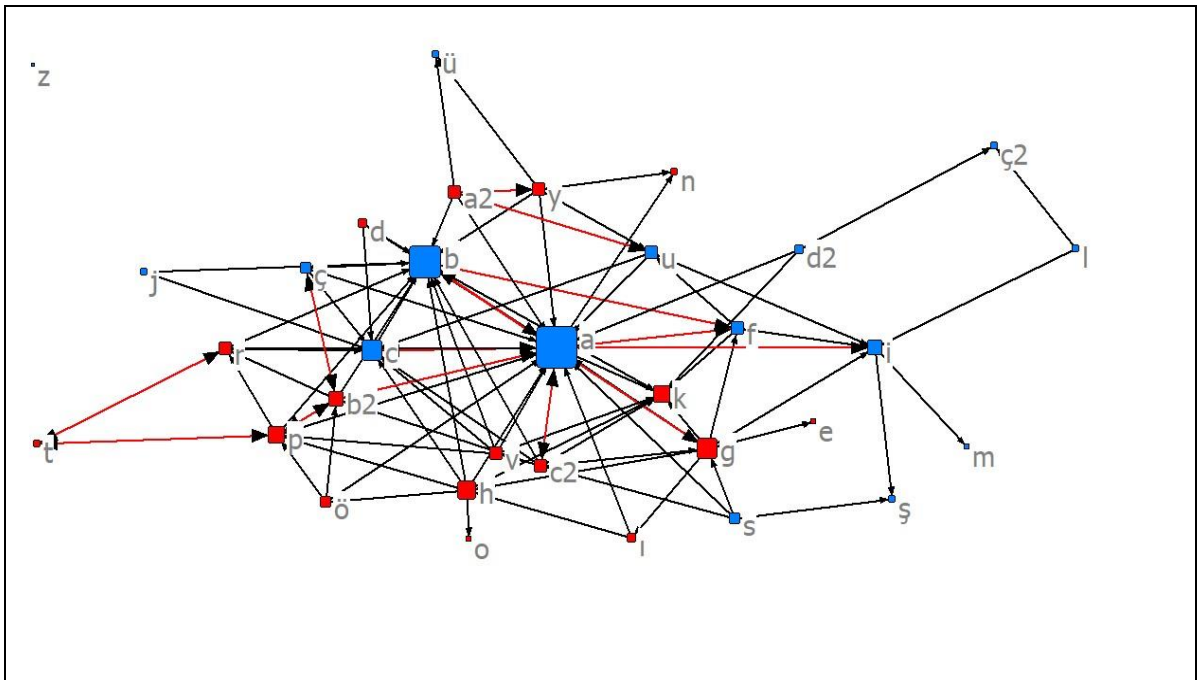
Ağdaki aktörlere ilişkin analiz verilerine göre Y ilkokulunun uzmanlık ağındaki derecelerin birbirine çok yakın olduğu görülmekle birlikte (b) aktörünün en yüksek merkeziyet (7) ve yapısal boşluk (7) değerlerine sahiptir. Ağda yakınlık oranı olarak (b) aktörü %18 gibi çok düşük bir orana rağmen en yüksek yakınlık değerine sahip olması ağda aktörlerin birbirine çok yakın olmadığına bir göstergesidir. Ağda %43 oranla (b) ve (ı) aktörlerinin en yüksek önem derecelerine sahip olduğu görülmektedir. Okul müdürünün (a) değerlerine bakıldığında ise düşük derecelere sahip olduğu görülmektedir.



Şekil 73. Y okulu arkadaşlık ağı

Y ilkokulunun arkadaşlık ağı incelendiğinde cinsiyet değişkeninin ağda önemli bir etkisinin olmadığı fakat ilişkilerin çok zayıf, ağın ise çok kopuk ve dağınık olduğu görülmektedir. Ağın kenarında kalmış aktör sayısı ve izole kalmış aktör sayısı bir hayli fazladır.

Y okuluna ilişkin analizler doğrultusunda okul müdürünün okulda doğal bir lider pozisyonu elde edemediği görülmektedir. Ağda çok güçlü olmamakla birlikte (b) aktörünün liderliğe en yakın aktör olduğu söylenebilir.



Şekil 74. Z okulu uzmanlık sosyal ağı

Z ilkokuluna ait uzmanlık sosyal ağ incelendiğinde okul müdürünün (a) en merkezde olduğu, ilişkilerinin çift yönlü olduğu ve okulun ağının okul müdürü etrafında geliştiği görülmektedir. Ağda cinsiyet değişkeni çok etkili değildir. Ağ dışında sadece (z) aktörünün izole olması ve diğer aktörlerin karşılıklı ilişkileri bağlamında ağ yapısının homojen olduğu ve bölünme olmadığı söylenebilir.

Tablo 77

Z Okulu Uzmanlık Ağına İlişkin Analiz Verileri

Yoğunluk	Toplam Bağ	S	$\bar{X}$	Karşılıklılık
0,82	131	0,30	3,96	0,47

Tablo 77’de görüldüğü gibi ağın yoğunluğu 0,815 (ss= 0,295) ile %82, ağın karşılıklılık oranı ise %47’dir. Z okulu uzmanlık ağında toplam 131 bağlantı vardır ve ağın ortalama bağ sayısı ($\bar{X}$ = 3,96) olarak görülmektedir. Bu bulgular bağlamında Z Okulu uzmanlık ağındaki ilişkilerin yüksek yoğunlukta, sıkı ve çift yönlü olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 78

Ağdaki Aktörlere İlişkin Analiz Verileri (En Yüksek Derecedeki 5 Aktör)

Aktörün Kodu	Merkezilik Der.	Yakınlık Der.	Özvektör Der.	Yapısal Boşluk Der.
A	20,00	,34	,45	18,26
B	14,00	,32	,38	12,18
C	8,00	,29	,25	7,18
K	8,00	,31	,23	5,12
b2	5,00	,29	,20	4,45

Z ilkokulunun uzmanlık ağındaki merkezilik dereceleri incelendiğinde okulda çok güçlü bir liderin olduğu görülmektedir. Okul müdürünün (a) en yüksek merkeziyet (20), yapısal boşluk (18) derecelerine sahiptir. Ağda diğer aktörlerle %34 oranında yakınlığa sahip okul müdürünün ağdaki önem derecesi %45 oranındadır. Bu sonuçlara göre Okulda bir diğer etkili aktörün ise (b) aktörü olduğu söylenebilir.

4.4. Okulların Sosyal Ağ Analizine Göre Doğal Liderlerin Tespit Edilmesine İlişkin

Bulgular

Tablo 79

Okulların Doğal Liderlerinin Tespitine İlişkin Veriler

Okul	n	Örg. Maneviyat Düzeyi	Sosyal Ağ Yoğunluğu	Doğal lideri	Liderin Merkeziyet Derecesi	n/ Merkeziyet Derecesi
$\bar{X}$						
Ğ	24	4,50	0,80	A	22	,91
A	11	4,42	0,89	I	10	,90
P	9	4,38	0,64	A	7	,77
C	26	4,36	0,77	A	19	,73
Z	24	4,32	0,81	A	20	,83
N	16	4,31	0,61	A	12	,75
O	15	4,30	0,74	A	12	,80
E	22	4,29	0,51	A	17	,77
B	23	4,28	0,58	C	15	,65
T	25	4,26	0,82	O	14	,56
M	7	4,21	0,43	G	6	,85
S	16	4,19	0,66	A	11	,68
G	13	4,18	0,81	J	11	,83
Ü	15	4,13	0,83	B	12	,80
H	16	4,12	0,42	B	11	,68
Ş	28	4,09	0,67	A	14	,50
D	13	4,05	0,56	A	9	,69
R	30	4,01	0,50	B	16	,53
V	12	3,96	0,64	H	6	,50
I	15	3,89	0,58	B	11	,73
İ	11	3,79	0,32	I	5	,45
U	24	3,76	0,48	B	14	,58
J	20	3,70	0,57	B	16	,80
K	10	3,65	0,55	B	7	,70
Ö	11	3,65	0,38	B	8	,72
F	25	3,64	0,36	B	17	,68
Ç	12	3,62	0,36	B	9	,75
Y	11	3,57	0,27	B	7	,63
L	11	3,53	0,50	E	5	,45

Tablo 79' göre en önemli bulgulardan bir tanesi araştırmaya katılan okulların müdürlerinden %61'i okullarında doğal lider olarak görülmemektedir. Araştırma kapsamındaki okulların 10 tanesinde (C okulu, E okulu, D okulu, Ğ okulu, N okulu, O okulu, P okulu, S okulu, Ş okulu, Z okulu) okul müdürlerin okullarında formel liderliklerinin yanında doğal lider olarak da görülmektedir.

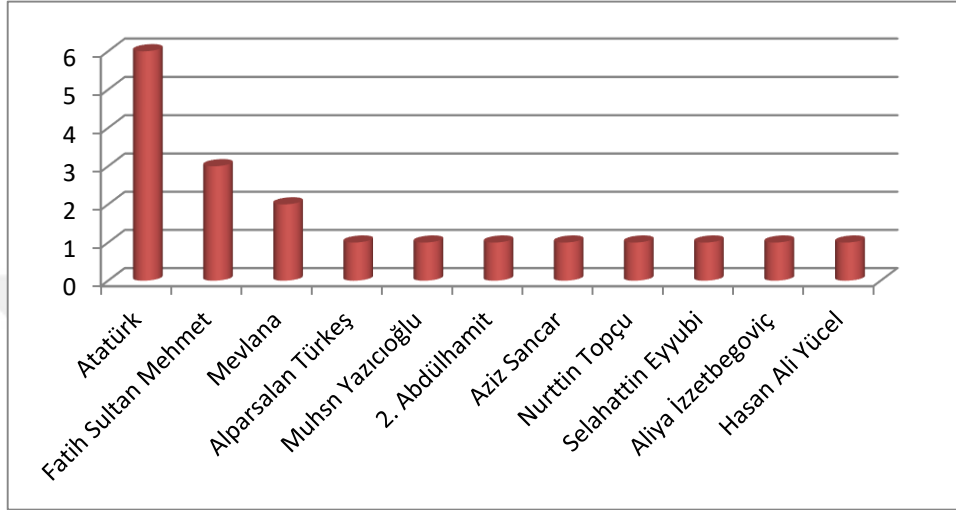
Aynı tabloya göre örgütsel maneviyatı ve sosyal ağ yoğunluğu en yüksek 10 okulun 7 tanesinin (C okulu, E okulu, Ğ okulu, N okulu, O okulu, P okulu, Z okulu) doğal liderinin okul müdürleri olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre okullarda formel lider olarak okul müdürleri güçlü bir doğal liderlik sergilemeleri halinde okulun örgütsel maneviyat düzeyleri ve sosyal ağ yoğunlukları üzerinde çok olumlu etkilere sahip olacakları söylenebilir.

Tablo 79 incelendiğinde elde edilen bir diğer bulgu merkeziyet derecesi açısından güçlü doğal liderlerin okullarının örgütsel maneviyat düzeyleri ve sosyal ağ yoğunluklarının da aynı oranda yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel maneviyat düzeyi ve sosyal ağ yoğunluğu en yüksek 5 okulda liderin merkeziyet derece oranları %73 ile %91 arasında iken örgütsel maneviyat ve sosyal ağ düzeyi en düşük beş okulda bu oranlar %45 ile %75 arasında değişmektedir. Bu bulgulara göre gerek okul müdürü olsun gerekse de diğer bir aktör olsun bir okulda güçlü bir doğal liderin varlığı okulların örgütsel maneviyat ve sosyal ağ yoğunluklarını da arttığı yönünde yorum yapılabilir. Ayrıca bu bulgulara göre okullarda pasif etkisiz müdürlerin varlığı diğer aktörlerin lider olarak ortaya çıkmasına zemin hazırladığı söylenebilir. Fakat okul müdürünün doğal lider olmadığı okulların örgütsel maneviyat ve sosyal ağ niteliklerinin düşük olması formel liderlikle desteklenmeyen doğal liderliğin bireysel anlamda kazanç sağlasa da okulun işleyişi açısından yetersiz kaldığı söylenebilir.

Araştırmanın bir sonraki sorusu olan okullardaki doğal liderlik profillerinin incelenmesi sorusuna cevap aramak amacıyla Tablo 79'daki verilerden faydalanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemiyle Tablo 79'daki örgütsel maneviyat düzeyleri ve sosyal ağ yoğunlukları en yüksek 10 okul içinde merkeziyet derece oranı en yüksek 6 doğal lider (Ğ okulu, A okulu, Z okulu, O okulu, E okulu, P okulu) seçilmiş ve bu liderlerden ve okullarından yine amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilen araştırmaya katılmaya gönüllü olan 3'er öğretmenden araştırmanın nitel bölümü olan okullardaki doğal liderlik profillerinin incelenmesine yönelik veriler toplanmıştır. Bu verilerden elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

4.5. Mesleki ve Yaşamsal Derinliğe İlişkin Bulgular

Araştırma nitel kısmına dâhil edilen doğal lidere yöneltilen “Hayatınızda örnek aldığınız liderler ve şahsiyetler kimlerdir, bu liderler hangi yönleriyle sizi etkilemiştir?” sorusuna ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.



Şekil 76. Örnek alınan liderler

Edinilen verilerden ilk elde edilen genel bulgu örneklemdeki doğal liderlerin örnek aldıkları liderler dikkate alındığından Atatürk, Aziz Sancar, Hasan Ali Yücel gibi modernist ve yenilikçi şahsiyetlerle Fatih Sultan Mehmet, Mevlana, Alparslan Türkeş, Muhsin Yazıcıoğlu, Nurettin Topçu, 2. Abdülhamit, Selahattin Eyyubi ve Aliya İzzetbegović gibi manevi ve milliyetçi liderleri bünyelerinde içselleştirmiş olmalarıdır. Bu bulguya göre okullarında doğal lider olan okul müdürlerinin tek taraflı bir dünya görüşünden ziyade tüm ideolojileri kapsayan bir ayağı medeniyette, tarihte, maneviyatta diğer ayağı ise yenilikte ve çağdaşlıkta olmasının kendilerine derinlik ve avantaj sağlayacağı söylenebilir. Şekil 76’da da görüldüğü gibi katılımcı doğal liderlerin tamamı kendilerine Atatürk’ü örnek almaktadırlar. Katılımcılar tarafından ikinci en çok örnek alınan lider Fatih Sultan Mehmet’tir (3). Katılımcıların ifadelerinden yola çıkarak örnek alınan liderlerin bulundukları olumsuz ortamlara isyan etmeleri, devrimci ve yenilikçi bir anlam ifade etmeleri ile içinde bulundukları çok zor ve çetin şartlara rağmen yılmayıp üstün işler başarıp

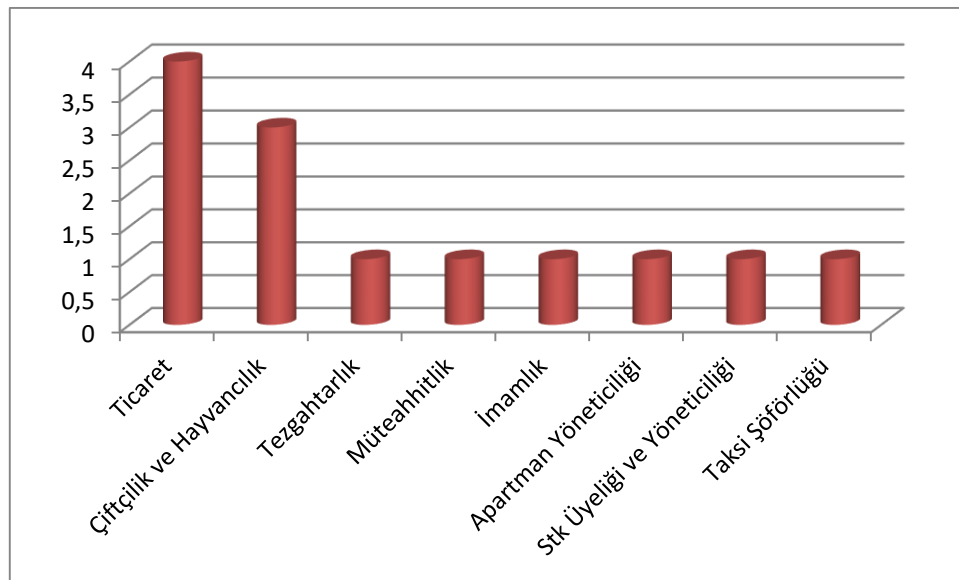
toplumlara ışık olmaları katılımcı liderleri en çok etkileyen yönleri olmuştur. Katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir.

“Kendime Fatih Sultan Mehmet ve Atatürk’ü örnek alıyorum. Her ikisi de bulundukları toplumda köklü bir değişikliğe vesile olmuştur ve bunun yaparken çok zor süreçlerden geçmişlerdir. Türk milletinin temel dinamiklerini oluşturmaktadırlar. Ayrıca Aliya İzzetbegoviç’i de çok beğeniyorum. Tüm Hristiyan dünyası karşısında değerlerini savunarak tüm sıkıntılara rağmen dimdik ayakta durmuştur.” (L3)

“Mustafa Kemal örnek aldığım liderlerdendir. Bilinenin aksine hayatı aslında olağanüstü zorluk, hastalık ve başarısızlıkla geçmesine rağmen düşmanın yanında bunlarla da yılmadan savaşıp en büyük eseri Türkiye Cumhuriyeti’ni kurmuştur. Fatih Sultan Mehmet’i genç yaşta olmasına rağmen çağ açıp kapatmasıyla, birçok dil bilmesi ve kendini geliştirmesiyle, gemileri karadan yürütecek kadar inançlı, çılgın ve kararlı olması yönleriyle kendime önder olarak görmekteyim. Mevlana’nın manevi yönü de beni çok etkiler.(L1)

“Atatürk’ü örnek alıyorum. Geri kalmışlığa, cahilliğe ve baskılara karşı çıktığı için, Selahhattin Eyyubi.”(L4)

Katılımcı liderlere yöneltilen “Eğitim sektörü dışında hangi alanlarda deneyimlere sahipsiniz ve buralarda edindiğiniz tecrübelerin mesleğinize, kişiliğinize ve liderliğinize olan katkıları hakkında neler düşünüyorsunuz?” soruya ilişkin elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.



Şekil 77. Deneyim kazanılan sektörler

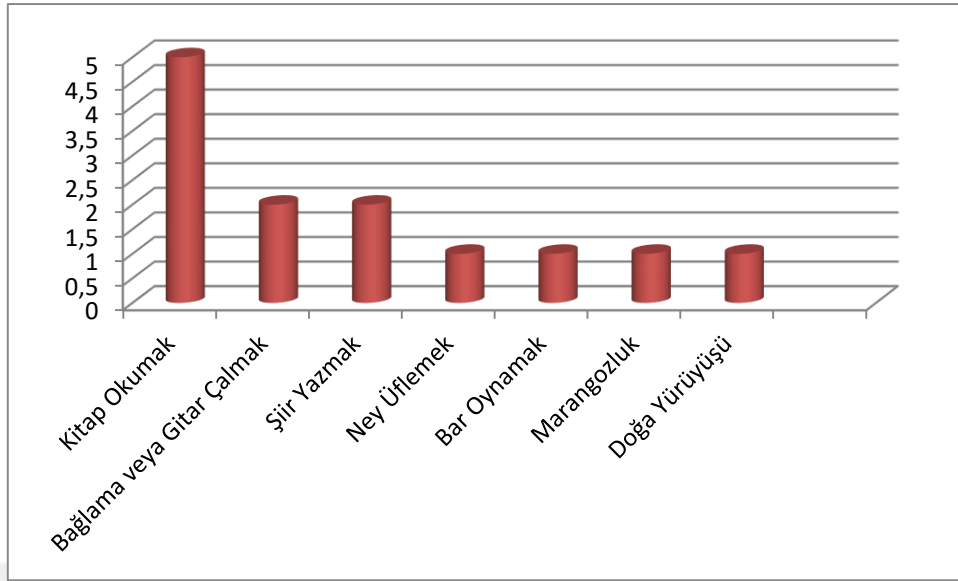
Katılımcı verilerinde elde edilen bulgulardan en çarpıcı olanı 6 doğal liderden 5 tanesinin eğitim sektörü dışında diğer sektör ve alanlarda oldukça zengin bir deneyimlerinin olduğu ve bu deneyimlerin mesleklerine ve liderliklerine oldukça fazla katkı sağlayıp derinlik kazandırmış olmasıdır. Katılımcıların en çok tecrübe edindiği alan ticaret sektörü (4) dür. Katılımcıların çoğunluğu ticaret uğraşmış ve burada edindikleri kazanımların genelde insanı tanıma, sosyal sermaye oluşturma, iş bitiricilik, istemeyi ve kullanmayı bilme gibi deneyimler olduğunu vurgulamışlardır. Çiftçilikle uğraşanlar (3) ise ürün yetiştirirken katlanılan zorluk ve yapılan fedakârlıkları insan yetiştirmeye transfer ettikleri yönünde görüşler bildirmeleridir. Diğer katılımcıların görüşleri de farklı iş ve sektörlerde çalışmış olmanın, genel bilgi ve beceriyi arttırma, farkındalığın artması, imkânsızlık ve zorluklara rağmen çalışmanın verdiği dayanıklılık, toplumun durumu ve ihtiyaçlarıyla yüzleşme, kendini toplum yararına adama gibi kazanımlarının olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda sunulmuştur.

“Kardeşlerimle birlikte babamızdan kalan marketi işletiyorum. Küçüklüğümünden beri çıraklıktan işletmeciliğe kadar işin içinde oldum. Her türlü insan ve sorunla karşılaştım. Bu yüzden insanların neye ihtiyaçları olduğunu ve becerilerinin hangi işte daha iyi olduklarını biliyorum. Ayrıca bir sivil toplum kuruluşunda hizmet yaptım bu yüzden insanlara yardım etmek karakterimdir” (L2)

“Köyde görev yaparken hayvan yetiştirip hayvan ticareti yapıyordum. Bu yaptığım ticaret işinin mesleğime çok olumlu katkıları oldu. Doğayı ve insanları tanıdım. Zorlukların üstesinde gelme becerisi kazandırdığını düşünüyorum. Ayrıca yaptığım apartman yöneticiliğinin de işleri sorunsuz yürütme konusunda katkıları oldu” (L6)

“Çocukluğumda birçok yerde çıraklık yaptım. Gençlik yıllarımda hem tezgâhtarlık yaptım hem de üniversitemi okudum. Maddi olarak zor şartlarda yetiştim. Ama bunlara rağmen hayattan hep lezzet almaya çalıştım. Öğretmenlikten önce 2 yıl fahri imamlık yaptım. Bunlar bana paha biçilmez tecrübeler kazandırdı. Okul müdürlüğümde zorluklar karşısında yılmıyorsam, insanları tanıyıp seviyorsam onlarda beni seviyorsa öğrencilere kendimi adanmışsam bunları o tecrübelere borçluyum” (L5)

Katılımcılara yöneltilen “Tutku haline getirdiğiniz hobileriniz var mıdır, varsa nelerdir, bunların size ne gibi katkıları vardır? Sorusuna ilişkin elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.



Şekil 78. Tutku haline gelmiş uğraşlar

Katılımcıların hepsi tutku halinde bağlı oldukları bir uğraşı alanlarının olduğunu belirtmişlerdir. Tabloya göre katılımcıların ortak tutkusu kitap okumaktır. Altı katılımcıdan beş tanesi de kitap okumanın kendileri için vazgeçilmez olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılardan iki tanesi şiir yazmanın kendileri için bir tutku olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı doğal liderlerin diğer tutkuları ise bağlama çalmak, gitar çalmak, ney üflemek, bar oynamak, müzik dinlemek ve doğa yürüyüşleri yapmaktır. Katılımcıların bu tutkularının vazgeçilmez hale geldiğini ve iş temposundan sıyrılıp rahatlamak, mutlu olmak, kendini ifade edebilmek, insan ruhuna yolculuk yapabilmek gibi yararlarının olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgulara göre katılımcı doğal liderlerin hepsinin sanatın bir dalında hobileri olduğu ve bunun kendilerinde vazgeçilmez bir tutku haline geldiği söylenebilir. Katılımcı görüşlerin bazıları aşağıdaki gibidir.

“Çocukluk yıllarımdan beri Erzurum barlarını oynuyorum. Defalarca yarışma ve gösterilere çıktık. Bar oynamak benim için bir yaşam şekli haline geldi. Bar oynarken kendimi ifade ediyordum. Gurur, asalet, vatan sevgisi içermekte oyunumuz. Kitap okumak bir diğer tutkumdur. Ayrıca şiir yamak çok rahatlatır beni” (L2)

“Üniversite yıllarımda süfliliğe merak salmışım. Ney üflemeyi öğrendim. Fırsat buldukça ney üflemeye çalışıyorum. Gün içindeki bütün yorgunluğumu ve sıkıntılarımı unutuyorum. Kitap okumayı da çok severim” (L6)

“Gitar çalmayı babamdan öğrendim. O zamandan beri severek çalıyorum. Bazen öğretmen arkadaşları toplayıp birlikte ben çalıyorum onlar şarkılar söylüyorlar. Gitar çalmak vazgeçilmezim. Hafta sonları da arkadaşlarla fırsat buldukça çevre illerdeki dağlarda doğa yürüyüşlerine gideriz.(L4)

4.6. Katılımcı Doğal Liderlerin Profil Niteliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcılardan elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuş ve doğal liderlerin profil özelliklerine ilişkin 3 tema altında 10 alt tema oluşturulmuştur ve bu alt temalara ilişkin kodlamalar yapılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 80

Kişilik Nitelikleri

<i>1.Tema: Kişilik Özellikleri</i>	<i>Nitelik</i>	<i>Frekans</i>
1. Alt Tema: Düşünsel (Bilge) Nitelikler	<i>Dinleme ustası</i>	13
	<i>Sosyolojik ve felsefik zenginlik</i>	11
	<i>Hikaye anlatıcısı</i>	11
	<i>Analitik ve Stratejik düşünme</i>	7
	<i>Derin ve ince düşünme</i>	7
	<i>Özgün fikiryat</i>	6
	<i>Geribildirim uzmanı</i>	5
	<i>Ruhsal mimar</i>	5
	<i>Iraksak düşünme yetisi</i>	4
	<i>Olgu odaklı</i>	3
	<i>Anlam kaynağı ve dağıtıcısı</i>	3
	<i>Amansız odaklanma</i>	2
2. Alt Tema: Duygusal (Erdem) Nitelikler	<i>Güven kaynağı</i>	15
	<i>Metanet (Yılmazlık)</i>	13
	<i>Sınırsız tutku ve coşku</i>	12
	<i>Tutarlılık, netlik ve Denge</i>	11
	<i>Sadakat ve merhamet</i>	11
	<i>Duygusal zeka simsarı</i>	11
	<i>Derin maneviyat ve inanç</i>	10
	<i>Hemhal olma uzmanı(Empati)</i>	9
	<i>Azim ve sabır timsali</i>	5
3. Alt Tema: Genel Kişilik Nitelikleri	<i>Adalet ve etik savaşçısı</i>	19
	<i>Dürüstlük ve şeffaflık</i>	16
	<i>Cesaret</i>	13
	<i>Çağdaş ve modern</i>	12
	<i>İyimserlik</i>	11
	<i>Sorumluluk ve inisiyatif alma</i>	8
	<i>İş disiplini ve tutkusu</i>	8
	<i>Mizahperestlik</i>	7
	<i>Sakinlik</i>	6
	<i>Kararlı ve hedef odaklı</i>	6
	<i>Yüksek enerji</i>	5
	<i>Aşkınlık(akış deneyimi)</i>	4
	<i>Öz bilinç ve motivasyon</i>	4
	<i>Paradoksal (aykırı)duruş</i>	2
4. Alt Tema: Ayırt Edici Nitelikler	<i>Hamiyet(vatan, millet, kutsal v.b. sevdalı)</i>	19
	<i>Arif(ilim dağıtıcısı)</i>	9
	<i>İffet ve ahlak</i>	7
	<i>Feraset (pratik zihin)</i>	7
	<i>Hataları örten tamir eden</i>	6
	<i>Zühhd(makama maddeye değer vermeyen)</i>	4
	<i>Kalp gözü (6.his, 3.göz)</i>	3

Tabloda da görüldüğü gibi kişilik nitelikleri temasında oluşturulan 42 kod 4 alt temaya ayrılmıştır. Katılımcı verileri dikkate alındığında doğal liderlerin kişilik niteliklerinin ana hatlarıyla zorluklar karşısında yılmayan, derin bir bilgi birikimine sahip hem manevi yanı yüksek hem de çağın gereklerini bünyesinde birleştirmiş ve de takipçilerinde derin bir hayranlık ve güven oluşturan kimlikte olduğu söylenebilir. Katılımcıların en çok vurguladıkları nitelikler; adalet ve etik savaşçısı (19), güven kaynağı (15), hamiyet (19), dürüstlük ve şeffaflık (16), dinleme ustası (13), sınırsız tutku ve coşku (12)'dur. Liderlik literatüründe çok sık rastlanmayan fakat Türkiye (Erzurum) örnekleminde ortaya çıkan hikâye anlatıcısı (11), arif (9), iffet ve ahlak (7), feraset (7), sakinlik (6), hataları örten ve tamir eden (6), aşkınlık (5), ruhsal mimar (5), ıraksak düşünme (4), kalp gözü (3), zühd (4), paradoksal duruş (2), doğal liderleri farklı kılan nitelikler olarak görülebilir. Doğal liderlerin kişisel niteliklerine ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir.

“Okul müdürümüz kimsenin göremediği şeyleri görür. Her şeyi en ince ayrıntısına kadar bilimsel ve teknik düşünür. Hemen her konuda engin bilgi sahibidir. Hem İslam felsefesini hem de batı felsefesi iyi bilir. Bu bilgilerle öğretmenleri geliştirmeye yardımcı olur. Onları her türlü derdini sabırla dinler, yanlışlarını içtenlikle söyler. Her konuda anlatacağı bir anı ya da hikâye vardır.” (Ö14)

“Çok merhametli olduğumu düşünüyorum. İnsanlara karşı saygılıyım. Hep olayların iyi tarafına bakarım. Adaletten ve doğruluktan ayrılmam. Diğer huylarım cesaret, disiplin, azim ve zorluklardan yılmam. Çok sinirli ve gergin değilimdir.” (L5)

“Okul müdürümüz dürüst, özü sözü bir, inançlı, bir insandır. Sakin ve güler yüzlüdür. Herkese karşı anlayışlıdır. Yüksek bir enerjisi var. Eğitim söz konusu ise içimizdeki en heyecanlı odur. Duygulara hitap etmeyi çok iyi bilir. Konuşmaları hep insana işlemektedir. Verdiği sözden caymaz.” (Ö3)

“Müdürümüzün ayır edici özelliği güven vermesidir. Kadın bir öğretmen olarak kendimi onun yanında rahat ve güvende hissediyorum. Konuşmaları duruşu hep saygılı mesafeli ve ahlaki değerler içindedir.” (Ö11)

“Müdürün kimseye eyvallahı yoktur, doğru bildiğinden şaşmaz. İstifa dilekçesinin hep cebinde olduğunu söyler. Onun makam ve koltuk derdi yoktur.” (Ö1)

“Vatanını, milletini bayrağına âşık bir insan. Kimseden maddi karşılık beklemez. Diğer müdürler gibi tehditle hareket etmez. Eksikliklerimizi toplantıda yüzümüze vurmak yerine birebir yanlışlarımızı anlatıp yol gösterir.” (Ö18)

Tablo 81

Mesleki Ve Yönetmel Nitelikler

<i>2.Tema: Mesleki ve Yönetmel Nitelikler</i>	<i>Nitelik</i>	<i>Frekans</i>
1. Alt Tema: Misyonel ve vizyonel Nitelikler	<i>Vatan ve millet sevdası</i>	21
	<i>İnsan ve çocuk sevgisi</i>	16
	<i>Hizmete adanmışlık</i>	11
	<i>Öğrenme ve öğretme merakı</i>	9
	<i>Toplumsal kalkınma ve gelişme amacı</i>	8
	<i>Mutluluk ve huzur ekosistemi oluşturma</i>	3
2. Alt Tema: Yönetmel düşünce ve uygulama Nitelikleri	<i>Demokratik tavır</i>	16
	<i>Simyacı (zorluk ve sorun savaşçısı)</i>	15
	<i>Ulaşılabilir patron</i>	12
	<i>Tedarik ustası</i>	12
	<i>Teknolojik okuryazar</i>	11
	<i>Sezgisel düşünme ve karar</i>	11
	<i>Proaktif zihniyet</i>	11
	<i>Tensikat sihirbazı (düzen ve organizasyon)</i>	11
	<i>Risk ve üstünlük alma</i>	9
	<i>Çözüm üretici</i>	8
	<i>Tramola yetisi (doğru rotada gitme)</i>	5
	<i>Veri ve kadim tecrübe kullanımı</i>	5
	<i>Alternatif uzmanı</i>	4
	<i>Mevcudiyet</i>	3
	<i>Amaçsal açgözlülük</i>	3
3. Alt Tema: Etkileme ve İnandırma Nitelikleri	<i>Motivasyon ustası</i>	17
	<i>İlham verme</i>	15
	<i>Potansiyel tanıma ve geliştirme uzmanı</i>	12
	<i>Pozitif bakış</i>	10
	<i>Pygmalion etkisi ve teşvik</i>	9
	<i>İhtiyaç ve beklenti tespiti</i>	7
	<i>Ruhsal kondensör</i>	5

Mesleki ve yönetmel yeterlilikler teması 3 alt tema ve 28 koddan oluşmaktadır. Bu tema başlığında katılımcıların doğal liderlerinde en sık gördükleri nitelikler vatan ve millet sevdası (21), motivasyon ustası (17), demokratik tavır (16), insan ve çocuk sevgisi (16), simyacı kişilik (15), ilham verme (15), sezgisel düşünme ve karar (13), tensikat sihirbazı (11), tedarik ustası (11), proaktif zihniyet (11)' dir. Bu temadaki pygmalion liderlik (9), tramola yetisi (5), ruhsal kondensör (5), amaçsal açgözlülük (3) literatürde çok sık kullanılmamış farklı nitelikler olduğu söylenebilir. Katılımcılardan alınan görüşlerden bazıları şöyledir:

“Misyonum vatananıza hizmet ve yurt gelişmesine katkı, insanların mutluluğunu ve başarısını sağlamadır. Çocuklara kendimi adadım. Ülkemin çocuklarını en üst seviyede görmek vizyonumdur.” (L3)

“Okul müdürümüz tam bir liderdir. Zorluklar ona engel değil. Anlattığına göre köylerde ve varoşlarda çok çalışıp buralarda her şeye rağmen başarılı olmuştur. Şimdi en merkezi okullardan birinde çalışıyor ama buradaki zorluklarda onu yıldırmıyor. Onu için hedef bitmez. Biri biter biri başlar. İşleri mükemmel düzenler. Neye ihtiyacımız olsa hemen yerine gelir. Diğer özellikleri demokratik, çözüm odaklı, her zaman kapısı açık, her şeye çözüm bulan, risk alma. O çoğu tahmininde haklı çıkar.” (Ö2)

“Okul müdürü öğretmenleri hep motive eder. Eksik oldukları konularda bile sürekli telkinlerde bulunup inandırmaya çalışır. Morali bozuk öğretmenleri bile görüp onlara motive edip ışıktır. Hep olumlu yanları över.” (Ö15)

“İnsanları motive edici konuşmalar yapar. Kişiliği ile onlara örnek olur, ilham olur. Polyanna gibi her şeye olumlu bakar. Çok dürüst olduğu için insanları inandırabilir. İnsan sarrafı gibi insanları iyi tanır, sürekli onları geliştirmeye çalışır, onlara kitaplar verir, watsaptan sürekli eğitimle ilgili yazılar paylaşır. Öğrencilerle de arası çok iyidir. Okuldaki çoğu öğrenciyi tanır, eksiklerini bilir, onlara da hep yardımcı olur. (Ö9)

Tablo 82

İletişimsel Ve İlişkisel Nitelikler

3.Tema: İletişim ve İlişki Nitelikleri	Nitelik	Frekans
1. Alt Tema: Üstlerle iletişim ve ilişki Nitelikleri	Hiyerarşik nezaket	17
	Korkusuz ifadeci	13
	Yırtıcı Müzakereci	8
	Öneri danışmanı	2
	Şeytanın avukatı	1
2. Alt Tema: Astlarla iletişim ve ilişki Nitelikleri	Takım arkadaşı	16
	Sosyal ağ katalizörü	15
	İletişim gurusu	15
	popülarite	8
	Sosyal medya kurdu	6
	Özel gün dostu	5
	Paternalist kişilik	5
	Aileden biri	3
3. Alt Tema: Toplumsal ve veli ilişki ve iletişim Nitelikleri	Tatlı sert	2
	Yardım elçisi	13
	Sosyal sermaye ve zekâ sahibi	12
	Yerel ombudsman	6
	Toplumsal öğrenme lideri	6
	Soyu analitik perspektif	4
	Sokak kültürü ve zekâsı farkındalığı	4

3 alt tema ve 20 koddan oluşan iletişim ve ilişki nitelikleri temasında en sık tekrarlanan nitelikler; Hiyerarşik nezaket (17), Takım arkadaşı (16), sosyal ağ katalizörü (15), iletişim gurusu (15), korkusuz ifadeci (13), yardım elçisi (13), sosyal sermaye ve zekâ sahibi (12), popülarite (12)'dir. Bu tema altındaki Yırtıcı müzakereci (8), özel gün dostu (5), paternalist kişilik (5), sokaksal kültür ve zekâ sahibi (4), yerel ombudsman (6) ise doğal liderlerin farklı

nitelikleri olarak sayılabilecek ve alan yazında sık rastlanmayan profiller olarak değerlendirilebilir. Bu temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır.

“Üstlerime karşı her zaman saygılıyım ama söz konusu okulum ve öğrencilerimin yararı ise hiçbir şeyden çekinmeden her konuda ısrarcı olurum. Haklı olduğum konudan geri atmam. Öğretmenlerle bir aile ve takım havamız vardır. Onlara üstten bakmam. Herkesle iletişim kanalına göre ilişkim vardır. Gelen her veliye kapımız sonuna kadar açıktır. Her türlü dertlerine yardımcı olmaya çalışırım. Kimine maddi kimine manevi yardım yaparım. Kitap günü yaptım her ay gelip benden kitap alır okur geri getirirler.” (L1)

“Müdürümüz çok babacıdır bize karşı. Emir vermez hep birlikte yapalım der. Her ortamda varlığından rahatsız olunan değil aranan bir insandır. Her fırsatta toplanırız bize bağlama çalıp türkü söyleyecek kadar yakın ilişkimiz var. Herkesle iletişimi güçlüdür. Hatta eşleri ve aileleri ile de yakından iletişimi vardır. Taziyelere, doğumlara, düğünlere gider. Herkesin doğum gününde mesajla kutlama yapar. Veli olmayanlar bile sürekli okula gelip müdürle sohbet edip bilgi alırlar. Müdürümüz hem üstleriyle konuşmayı çok iyi bilir hem de köylüyle de seviyesine uygun konuşur. (Ö3)

“Üstlerine karşı rahattır. Kimsenin söyleyemeyeceği şeyleri rahatlıkla söyler hatta akıl verir. Çevre ile ilişkileri yapıcıdır. Herkese karşı saygılı ve yardımseverdir. Odasında veli eksik olmaz kimseyi geri çevirmez. Öğretmenlerle amir memur ilişkisinden ziyade arkadaşır. Tatlı sert bir yanı vardır. Herkesle hem okulda hem dışarda hem de sosyal medyada iletişim halindedir.” (Ö6)

“Samimi, içten, anlayışlı bir takım kaptanıdır. Herkesle iletişimi kuvvetlidir. Elinden geldiğince aile ziyaretleri yapar. Küçüklere karşı şefkatli yol gösterici büyüklere karşı saygılıdır. Üstlerine karşı seviyeli ama genelde milli eğitimden ne istese alır. Çevresi çok geniştir. Toplumun her kesiminden tanıdığı çoktur. Veliye karşı yardım babasıdır. Onlara her anlamda yardımcı olmaya çalışır onlarla da iletişimi iyidir. (Ö15)

BÖLÜM V

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen örgütsel maneviyat ve sosyal ağ analizi bulgularının sonuçları alan yazınla ilişkilendirilerek tartışılması ve uygulayıcılar ile politika yapıcılara yönelik öneriler yer almaktadır.

5.1. Tartışma

5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

Okul yöneticisi ve öğretmenlerin algılarına dayalı olarak birbiri ile ilişkili olduğu düşünülen okulların tek modlu sosyal ağları ve örgütsel maneviyat düzeyleri ile bu ilişkide doğal liderlerin etkisini incelemeyi amaçlayan bu çalışmada öncelikli olarak okulların örgütsel maneviyat düzeyleri incelenmiş, daha sonra okulların tek tek sosyal ağ analizleri yapıp sosyal ağ özellikleri tespit edilmiş, araştırmanın son kısmında ise okulların doğal liderlerinin profil niteliklerini ilişkin analizler yapılmıştır.

Araştırma bulgularına göre okulların örgütsel maneviyat düzeyleri genel olarak ortalamanın üstünde iyi sayılabilecek düzeydedir. Marschke vd. (2009)'nin ABD örnekleminde, Akhondi

ve arkadaşları (2017)'nin İran örnekleminde, Belwalkar vd. (2017)'nin Hindistan örnekleminde, Ke ve arkadaşlarının (2017) Çin örnekleminde eğitim kurumları üzerinde yaptıkları ilişkisel çalışmalarda da çalışanların örgütsel maneviyat düzeylerinin orta düzeyde olduğu, ayrıca okullarda örgütsel amneviyat arttıkça çalışanların iş doyumu, işe bağlılıkları, iş performansı gibi değişkenlerinde olumlu yönde iyileştiği sonuçlarını bulgulamışlardır. Bu sonuçlar örgütsel maneviyat kavramının doğası ile uyumludur. Bu bağlamda çalışanların yaşadığı coğrafya, kültür, din, inanç ya da kutsalları ne olursa olsun bu özelliklere bağlı içlerindeki özü ve inancı işlerine yansıtıklarında eğitimsel hedefler ve örgütsel davranış bağlamında olumlu gelişmeler olduğunu ve örgütsel maneviyatın eğitim örgütlerinde ve çalışma ortamlarında bir karşılığının olduğunu söylemek mümkün olabilir.

Örgütsel maneviyatın çeşitli demografik değişkenlere ilişkin anlamlı farklılıkları incelemek üzere yapılan analizlere göre kadın katılımcılar manevi bağlar kurma ve okulda bir topluluk hissiyatı oluşturma ve bunu içselleştirme anlamında daha olumludurlar. Bu sonuca göre kadın katılımcılar okullarda daha fazla aidiyet yaşamakta ve kurmuş oldukları manevi bağların daha çok etkisini hissetmektedirler. Kadın katılımcılar okullarında maddi şartlardan daha az etkilenmektedirler, manevi değerleri daha derinden yaşamaktadırlar ve bununla paralel hem işlerine hem de ilişkilerine karşı bir güven duygusu geliştirmişlerdir. Bundan dolayı da okullarındaki gurup olma hissiyatı bulundukları gurubu içselleştirme anlamında daha olumlu algılar geliştirmişlerdir. Kadın katılımcılar için işlerinde ve ilişkilerinde anlam içerikli bağlantılar kurma okullarına güven duygusuyla bağlı olma dah önemlidir. Pillay (2011) “İşyeri maneviyatının çalışanların paydaş ilişkileri algısına etkisi” başlıklı özel sektörde yaptığı çalışmada bu çalışmanın sonucunu destekler mahiyette kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre örgütsel maneviyat düzeylerinin daha yüksek olduğunu bulgulamışlardır. Benzer şekilde Jin ve Lee (2019) de yaptıkları çalışmada kadın katılımcıların erkeklere göre örgütsel maneviyatlarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmanın aksine yerli ve yabancı alan yazında ve çeşitli sektörlerde (üniversite, sağlık örgütü, özel sektör) erkek katılımcıların örgütsel maneviyat düzeylerinin

kadın katılımcılardan yüksek olduğu yönünde sonuçlar bulgulayan çalışmalarda mevcuttur (Avcı, 2019; Çakıroğlu, 2017; İndartono & Wulandri, 2013; Kocabaş & Toraman, 2019; Sandhu, 2017). Korkmaz ve Menge, (2018); Forsythe (2016) ise yaptıkları çalışmada öğretmenlerin cinsiyetinin örgütsel maneviyatta herhangi bir değişiklik yapmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar bağlamında cinsiyet değişkeninin örgütsel maneviyat üzerindeki etkisinin örneklemin coğrafyası, kültürü ve sektörüne göre etkisinin değiştiği şeklinde yorum yapılabilir. Araştırmanın yapıldığı örneklem kültürel ve sosyal yapı özellikleri bağlamında düşünüldüğünde gelenekçi toplum özelliklerini hala yaşamaktadır. Bu sebeple özellikle kadın çalışanlar sosyal hayattaki fedakar, özverili ailesine ve çocuklarına sıkı sıkıya bağlı olma gibi niteliklerini çalışma hayatına da taşıdıkları söylenebilir. Kavrama ilişkin yurt dışındaki çalışma yapılan örneklem nitelikleri değerlendirildiğinde bu toplulukların daha bireyselci, özellikle evin ekonomik sorumluluğunu paylaşma anlamında erkekler ve kadınların eşit dercede sorumluluğa sahip olduğu dikkate alındığında kadınların ve erkeklerin işlerine karşı bakış açılarında bir değişiklik olamadığı hatta yukarıda örneklendirilen çalışmalar bağlamında erkeklerin bu anlamda daha manevi bağlarla işlerine bağlı oldukları söylenebilir. Bu durum yabancı örneklemdeki kadın çalışanların işlerinde kariyer yapma, yükselme, daha çok maddi kazanç ve daha çok özgürlük kazanma anlamında işlerini bir araç görmeleriyle açıklanabilir. Fakat Türkiye gibi gelenekçi niteliklerin baskın olduğu toplumlarda kadınlar çalışma hayatına katılsa bile toplumdaki rollerinden ve statülerinden memnun oldukları için işlerine maddi beklenti ve kariyer için bir araç olarak değil, inandıkları değer ve içlerindeki anlamın bir ifadesi olarak gördükleri söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre evli katılımcılar bekâr katılımcılara göre işlerine ve okullarında karşı daha çok manevi bağ oluşturmaktadırlar. Bu çalışmanın aksine alan yazındaki konuyla ilgili çalışmaların genelinde medeni durumun örgütsel maneviyat üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır (Avcı, 2019; Çakıroğlu, 2017; Kocabaş & Toraman, 2019; Singh & Chopra, 2018). Bu sonuçlar bağlamında Erzurum örnekleminde yapılan bu çalışmanın literatürdeki bulguların aksine yeni bir bulgu olarak medeni durumun

eğitim kurumlarında örgütsel maneviyatı etkilediği şeklinde bir sonuç bulguladığı söylenebilir. Bu durumu örneklemin kültürel yapısı ve dünya görüşü ile açıklamak mümkün olabilir. Araştırmanın yapıldığı Erzurum’da çalışanlar genelde evlendikten sonra hayattan maddi olarak sadece bir meslek sahibi olma ve belli bir gelirin olması beklentisini yeterli görüp, bunları elde ettikten sonra işlerinde daha ziyade inandıkları değerler doğrultusunda ve işlerinin misyonunu yerine getirme noktasında davranışlar geliştirdikleri söylenebilir. Bekâr katılımcılar için ise henüz bir yuva kurmanın baskısıyla geleceğe yönelik maddi yatırım yapma anlamında işlerinde maddi unsurları dah çok gözetmektedirler. Farklı örneklemelerde yapılan çalışmalarda ise bekâr katılımcıların üzerinde bu tür bir yuva kurma ve gelecek baskısı olmadığı için işlerinin misyon ve gereklerine daha uygun davranış biçimleri geliştirdikleri söylenebilir.

Katılımcılardan 46 yaş ve üstü guruptakiler işlerine karşı daha sıkı bir manevi bağ kurup, okullarına karşı daha çok aidiyet hissetmektedirler. Ayrıca bu guruptaki katılımcılar işlerinde daha çok anlam bulmaktadırlar ve bu anlamda yaşadıkları doyum ve tecrübe daha fazladır. 31-35 yaş arasındaki katılımcılar ise örgütsel maneviyat anlamında daha düşük algılara sahiptirler. Bu sonuçlara göre katılımcıların yaşları arttıkça işlerine karşı bağlılıkları, işlerindeki manevi deneyim tecrübelerinin, işlerindeki eylemlerinde manevi bağlarının ve bulundukları okula karşı aidiyet duygularının daha olumlu düzeyde arttığı söylenebilir. Bu sonuca benzer şekilde Pillay (2011) yaptığı çalışmada 35 yaş üstü katılımcıların örgütsel maneviyat düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Kocabaş ve Toraman, (2019); Çakıroğlu, (2017); Jin ve Lee, (2019) ile Singh ve Chopra, (2018) yaptıkları çalışmalarda katılımcıların yaşı ilerledikçe örgütsel maneviyat düzeylerinin de yükseldiğini vurgulamışlardır. Bu çalışmaların aksine Avcı (2019) yaptığı çalışmada 30 yaş altı çalışanların işe tutkunluk ve gizemli deneyim düzeylerinin en yüksek gurup olduğu sonucuna ulaşırken Forsythe (2016) da yaptığı çalışmada yaşı örgütsel maneviyatta herhangi bir değişikliğe neden olamadığı sonucuna ulaşmıştır. Kavrama ilişkin hem yurt içinde hem de yurt dışında yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda bulguların yaş

ilerledikçe örgütsel maneviyatın artması, hem ilerleyen yıllarla maddi anlamda elde edilen gelirin çalışanlarda bir rahatlama sağlaması ve hem de işlerinin özünü ve misyonunu daha çok içselleştirmeleri ile açıklanabilir. Bu çalışmada elde edilen 31-35 yaş arası katılımcıların örgütsel maneviyat düzeylerinin hem kendilerin yaşça küçük olanlardan hem de kendilerin büyük olanlarda yüksek çıkması ise oldukça önemli bir bulgudur. Öğretmenlerin genç yaşlarda coşku ve yüksek ideallerle göreve başlamaktadırlar. Fakat ilk atandıkları yıllarda hem maddi anlamda hem de çalışma koşullarının zorluğu bağlamında düşünüldüğünde katılımcıların meslekte aradıklarını bulamamalarını ve bir tür hayal kırıklığı yaşadıkları göstermektedir. Fakat ilerleyen yıllarda hem görev yapılan şartların iyileşmesinin hem de maddi anlamda elde edilen kazanımların tekrar mesleklerine manevi bir bağ ile bağlanmalarına olanak sağladığı şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel maneviyat düzeylerinin okulların bulunduğu sosyo ekonomik bölge değişkenine ilişkin analizler sonucunda, örgütsel maneviyatın dört boyutunda da anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Merkezi ve sosyo ekonomik seviyesi (SES) iyi okullarda görev yapan katılımcıların örgütsel maneviyat düzeyleri kenar mahallelerdeki okullarda görev yapan katılımcılardan daha yüksektir. Bu sonuç bağlamında merkezi bölgelerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, işlerine daha tutkun, okullarına olan aidiyetlerinin yüksek, çalışmalarında daha çok manevi bağ kurdukları ve işlerini yaparken manevi deneyimlerin etkisinde daha çok kaldıkları söylenebilir. Diğer bir ifade ile okulların bulunduğu SES örgütsel maneviyat düzeyinin farklılığı üzerinde açıklayıcı bir etkisi vardır. Okuldaki hizmet süresi ve okulun bulunduğu sosyo ekonomik bölge değişkenlerinin örgütsel maneviyat üzerindeki ortak etkisini incelemek üzere yapılan analiz sonucunda okuldaki hizmet süresinin tek başına örgütsel maneviyat üzerinde herhangi farklılığa yol açmazken, okulun bulunduğu sosyo ekonomik bölge değişkeni ile ortak etkisinin anlamlı farklılaşmalara neden olduğu bulunmuştur. Avcı (2019) ise çalışma süresinin tek başına örgütsel maneviyat düzeyini etkilediğini ve okuldaki çalışma süresi 15 yılın altında olanların maneviyat düzeylerinin yüksek olduğunu ifade etmiştir. Kocabaş ve Toraman (2019) da kıdemi 10

yıldan az olanların örgütsel maneviyat düzeylerinin düşük olduğunu bulgulamışlardır. Sandhu (2017) ise yaptığı çalışmada 15 yıl üstü deneyime sahip öğretim elemanlarının örgütsel maneviyat düzeyinin daha yüksek olduğunu bulgulamıştır. Çakıroğlu vd., (2018) de benzer şekilde hizmet süresi 16 yılın üstündekilerin örgütsel maneviyat düzeylerinin de yüksek olduğunu bulgulamışlardır. Alan yazındaki bu çalışmalar mevcut araştırmanın sonuçlarıyla bir yönüyle çelişmektedir. Bu da kıdemin artması görev okulun yapılan sosyo ekonomik seviyesine göre çeşitli sonuçları olduğu şeklinde yorumlanabilir. Alan yazındaki diğer çalışmalarda kıdem arttıkça örgütsel maneviyat artmakta iken mevcut araştırmada SEDS bölgede kıdem yükseldikçe örgütsel maneviyat düzeyinin düştüğü görülmektedir. SEDS bölgedeki okullarda zorluklar, eksiklikler ve çevresel etmenler nedeniyle burada görev yapan çalışanların okula aidiyetleri düşmekte işlerine bağları zayıflamakta ve iş grubundaki ilişki ve iletişim azalmaktadır. Bu bölgelerde geçirilen görev süresi arttıkça bu olumsuz durumlar daha da derinleşmekte ve çalışanlar işlerine bir anlam yükleyip özverili bir şekilde çalışmak yerine günü geçiştirmek ve atelete girme gibi durumlara girebilmektedir.

Araştırmadaki katılımcıların branşı ya da okuldaki görevleri örgütsel maneviyat üzerinde oldukça etkilidir. İşe tutkunluk ve topluluk hissiyatı boyutlarında okul müdürlerinin, gizemli deneyim ve manevi bağ boyutlarında ise din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenlerinin düzeyleri en yüksektir. Bu sonuçlara göre okul müdürleri konumları ve sorumlulukları gereğiyle işlerine daha özverili ve aidiyetleri daha yüksek, din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenlerinin ise çalışma hayatlarında manevi deneyimlerin daha çok etkisinde kaldıkları söylenebilir. Araştırma kapsamındaki okullarda müdür yardımcı pozisyonunda görev yapan katılımcılar okullarıyla daha az manevi bağlar kurup işlerine daha az anlam yüklemektedirler. Bu katılımcıların okullarına karşı aidiyet duygusu zayıftır ve işlerine karşı olan tutumlarında manevi deneyim ve doyumlardan ziyade maddi ve çevresel şartların etkisi daha çok görülmektedir. Bu sonuç doğrultusunda müdür yardımcılarının iş yükü ve rol çatışması (yöneticilik ve öğretmenlik arasında) nedeniyle okullarında kendilerini çok iyi

hissetmedikleri, işleriyle anlam uyuşması bakımından yoksun, güvene ve maneviyata dayalı ilişkiler kurmada zayıf oldukları söylenebilir.

Okulların sosyal ağ özellikleri ile örgütsel maneviyat düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan analizde okulların örgütsel maneviyat düzeyi ile sosyal ağ yoğunlukları ve karşılıklılık özellikleri arsında yüksek derece ve olumlu ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okullarda okulların sosyal ağ yoğunluklarının %51' inin, sosyal ağ karşılıklılık oranlarının ise %45' inin örgütsel maneviyat düzeyinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel maneviyatı yüksek okulların sosyal ağlarındaki yoğunluklar yüksektir ve okuldaki çalışanlar arasındaki ilişkiler sıkı ve çift yönlüdür. Bir başka deyişle okullarda örgütsel maneviyat yükseldikçe sosyal ağ özelliklerinin olumluluğu da aynı düzeyde artmaktadır.

5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

Sosyal ağ yoğunluğunun örgütsel maneviyatın işe tutkunluk ve gizemli deneyim boyutlarıyla pozitif orta düzeyde, manevi bağ ve topluluk hissiyatı boyutlarıyla ise pozitif yüksek düzeyde ilişkilidir. Sosyal ağ karşılıklılık derecelerinin ise işe tutkunluk ve gizemli deneyim boyutlarıyla olumlu orta düzeyde, manevi bağ ve topluluk hissiyatı boyutlarıyla pozitif yüksek düzeyde ilişkiler vardır. Okulların sosyal ağlarının yoğunluklarının %40'ı manevi bağ ile %34'ü topluluk hissiyatı ile açıklanabilir. Sosyal ağlardaki ilişkilerin karşılıklılık oranının ise %36'sı manevi bağ %36'sı da topluluk hissiyatı ile açıklamaktadır. Çalışanların okullardaki aidiyet duygusu yükseldikçe ve kurdukları manevi bağlar yoğunlaşıp güçlendikçe okulların sosyal ağlarındaki yoğunluk ve ilişkilerin sıklığı ve karşılıklılığı da artmaktadır. Ünal ve Turgut, (2015); Başer ve Ehtiyar, (2019); Çakıroğlu ve Altınöz, (2018); Sadykova ve Tutar, (2014) da yaptıkları çalışmada benzer şekilde örgütsel maneviyat ile özdeşleşme, anlamlı iş topluluk duygusu, açıklık, güvenilirlik, iş tatmini ve özdeşleşme ile pozitif ilişkiler tespit etmişlerdir

Okullarda örgütsel maneviyatın boyutları arasında olumlu ve yüksek derecede ilişkiler vardır. Boyutlar arasında örgütsel maneviyat düzeyi ile en yüksek ilişkisi olan boyut topluluk hissiyatıdır ve örgütsel maneviyatı açıklama oranı %90'dır. Okullarda çalışanların aidiyetleri arttıkça iş tutkuları ile manevi bağ ve deneyimleri de artmaktadır. Bir başka deyişle okullarda örgütsel maneviyat düzeyi yükseldikçe çalışanların okula olan bağlılık ve aidiyet hissiyatları da artmaktadır. Bu sonuçlara benzer şekilde Sadykova ve Tutar (2014) ile Avcı (2019) yaptıkları çalışmalarda örgütsel maneviyatın boyutlarının kendi aralarında olumlu ve yüksek ilişkiler olduğunu bulgulamıştır. Bu bağlamda alan yazındaki bulgular bu çalışmanın sonuçlarından biri olan okullarda örgütsel maneviyat deneyim ve düzeyi yükseldikçe çalışanların okula olan bağlılık ve aidiyet hissiyatları da artmaktadır hipotezini desteklemektedir. Alan yazındaki tüm bu bulgulard değerlendirildiğinde okullardaki ilişki ve iletişimin temelinde çalışanların mesleklerine yükledikleri anlam ve okullarına duydukları bağlılığın olduğu söylenebilir. Eğer okullarda çalışanlar maddiyattan sıyrılıp, mesleklerine tutukuyla bağlanmışlarsa, okuldaki uygulamalarında gönülden gelen bağlar kurmuşlarsa okullarını seviyorlarsa ve kendilerini okuldaki ekibin bir parçası olarak görüyorlarsa bu durum okulun sosyal ağına da olumlu yönde yansıyor. Bunun neticesinde okullarda ilişki ağları gelişiyor, çalışanlar birbirlerine daha çok fikir danışıp yardım alıyor ve güvene dayalı karşılıklı ilişkiler kuruluyor.

5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma

Araştırma kapsamında yapılan uzmanlığa ilişkin sosyal ağ analizinde 29 okuldan 8 okulun ağ yoğunlukları yüksek düzeyde, 16 okulun orta düzeyde ve 5 okulun ise çok düşük düzeydedir. Karşılıklılık oranında ise 10 okul orta ve üstü düzeyde, 19 okulun ise düşük düzeyde çift yönlü ilişkilere sahiptir. Okulların uzmanlık sosyal ağları arkadaşlık ağlarına göre daha yoğun ve sıkıdır. Cinsiyet faktörü uzmanlık ağında herhangi bir etkiye sahip değilken arkadaşlık ağlarında oldukça etkilidir. Moolenaar ve Slegers, (2018) yaptıkları çalışmada güvene dayalı sosyal ağlarda cinsiyetin kadınlar lehine bir farklılık olduğu

sonucuna ulaşmıştır. Okullarda uzmanlık sosyal ağ yoğunluğu arkadaşlık sosyal ağ yoğunluğuna göre oldukça yüksektir. Bu bulgulara göre okullardaki ilişkilerin mesleki konulara dayandığı, okullardaki çalışma arkadaşlığının gündelik arkadaşlığa dönüşme oranının az olduğu şeklinde yorumlanabilir. Moolenaar ve Sleegers de benzer şekilde yaptıkları çalışmada mesleki ağ yoğunluğunun arkadaşlık ağ yoğunluğuna göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma

Okulların uzmanlık sosyal ağlarına doğal liderlerinin tespitine yönelik yapılan analizde 29 okulun 10 tanesinde okul müdürleri doğal lider olarak görülürken 19 tanesinde okul müdürleri doğal lider olarak görülmemektedir. Er (2017) de yaptığı çalışmasında, Okul müdürlerinin okulların sosyal ağlarında yeterince etkili olmadığı, buna karşın bazı öğretmenlerin daha merkezi ve liderlik potansiyeli olan konumlarda bulundukları sonucuna ulaşmıştır. Karaman (2015) Bir kamu üniversitesinde yaptığı uygulamada atanan liderlerle doğal liderlerin farklı kişiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Okulların %66'sında okul liderleri sadece formalite lider olarak görülmekte, uzmanlık bilgilerine güvenilmemekte, mesleki konularda otorite olarak, sorun çözmede çözüm merci olarak görülmemekte ve hem uzmanlık hem de ikili ilişkilerde çok yeterli değildir. Okulları da etkili okul müdürlerinin formal liderliklerinin informal olarak da lider olmaları ve bünyelerinde zenginleştirilmiş liderlik tarzlarını (öğretimsel, vizyoner, hizmetkâr, dönüşümsel, manevi liderlik vb.) barındırmaları gerekliliği düşünüldüğünde mevcut okul müdürlerin %66' sının bu görüntüden uzak olması yönetici atama ve yetiştirme konusunda önemli bir sorundur. Lin, Hu, Hu ve Liu, 2016 yılında öğretmenler arasındaki mesleki iş birliği ağlarını incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada sosyal ağda merkezi konumda bulunan öğretmenlerin akademik bilgilerinin yüksek olduğu ve eğitim öğretime ilişkin tecrübelerinin yüksek olduğu bulgusu çalışmanın sonucunu destekler niteliktedir. Caceres (2019) de yapmış çalışmada katılımcı okul müdürlerinden çoğunun doğal liderlik özelliklerini taşımadığı sonucuna

ulaşmıştır. Nordengren 2015 yılında yaptığı okulların sosyal ağ analizine ilişkin araştırmada okulların ortalama ağ bağlantılarının 4,10 ile 4,77 arasında değiştiği ve okullarda öğretmenlerin doğal lider olma oranlarının %77 olduğu sonucuna ulaşmıştır. Eren ise 2019 yılında üniversite öğretim elemanları arasında yaptığı nitel bir araştırmada öğretim elemanlarının biçimsel olmayan ağlarının yoğunluğunun biçimsel ağlarından daha yüksek olduğu ve yönetici konumundaki 7 öğretim görevlisinden 4'ünün doğal lider olarak görüldüğü sonucuna ulaşmıştır. Literatürdeki tüm bu sonuçlar bağlamında örgütlerdeki formel liderlerin örgütlere ilham verecek, vizyon oluşturacak, mentörlük yapacak, yön verecek bir doğal liderlik konumunda olmadıkları söylenebilir. Spillane vd., (2018) ise yaptıkları çalışmada örneklemelerindeki 57 yöneticiden sadece %51'inin ağda uzmanlık alanında lider olarak görüldüğü sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışmada ulaşılan bir diğer sonuç okul müdürlerinin doğal lider olarak görüldüğü okulların örgütsel maneviyat düzeyleri ve sosyal ağ nitelikleri yüksek derecelerde olduğudur. Örgütsel maneviyat düzeyi ve sosyal ağ yoğunlukları en yüksek 10 okuldan 7 tanesinde okul müdürleri doğal lider konumundadır ve bu okul müdürleri okulların sosyal ağlarında etkili (merkeziyet, yapısal boşluk, yakınlık ve ağdaki önem dereceleri bağlamında) aktörlerdir. Örgütsel maneviyatı ve sosyal ağ özellikleri en düşük 10 okuldan hiç birinde ise okul müdürlerinin sosyal ağlarda herhangi bir etkililiği yoktur ve doğal lider olarak görülmemektedir. Kaldı ki bu okullarda çok güçlü bir doğal liderlik (merkeziyet, yapısal boşluk, yakınlık ve ağdaki önem dereceleri bağlamında) görülmemektedir. Okullarda güçlü etkili bir doğal lider varsa okulların örgütsel maneviyatı da yükselmektedir ve okulların sosyal ağ özellikleri de iyileşip ilişkiler yoğunlaşmakta, sıkılaşma ve karşılıklı bir durum almaktadır. Bir başka deyişle okullarda formel liderlerin aynı zamanda informal lider olarak görülmemesi okulda bir boşluk meydana getirip yeni liderlerin doğmasına zemin hazırlamaktadır. Doğan bu yeni lider her ne kadar bireysel olarak avantaj sağlasalar da yasal olarak desteklenmeyen liderliklerin okulun örgütsel maneviyat ve sosyal ağ özellikleri üzerinden okulun isleyişine ve etkililiğine çok etki etmemektedir. Çoban (2019) yaptığı çalışmada okullardaki ruhsal liderlerin okulun maneviyat düzeyini arttırdığı sonucuna

ulaşmıştır. Mitroof ve Denton, (1999) liderlik yetilerinin örgütsel maneviyatı arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Mariona, Christiansen, Klara, Schreiber ve Erdener (2016) de yaptıkları çalışmada örgütlerde etkili doğal liderliğin istikrarlı bir üretkenliği teşvik ettiğini bulgulamışlardır.

Araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda okullardaki etkili doğal liderlerin okulların sosyal ağ niteliklerine etkide bulunduğu, bu sosyal ağ niteliklerinin de örgütsel maneviyat düzeyi ile ilişkili olduğu hipotezi doğrulanmıştır ve okullarda etkili güçlü doğal liderlerin bulunması ya da atanması durumunda okulların örgütsel maneviyatlarının ve sosyal ağ niteliklerinin yükseleceği söylenebilir.

5.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

Okullardaki doğal liderlerin niteliklerine ilişkin de önemli ve çarpıcı sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre doğal liderler klasik, basmakalıp kuramlara göre hareket eden, kopya liderler olmaktan ziyade kendine özgü nitelikleri ve uygulamaları olan orijinal liderlerdir. Araştırma bulgularına dayanarak günümüzün okullarındaki doğal liderlerin genel olarak geçmiş ile geleceği, maneviyatla çağdaşlığı bünyelerinde barındıran, kişilik olarak dengeli, tutarlı, adaletli, tutkulu, bilgi birikimine sahip, zorluklardan yılmayan, takipçilerini ilham veren, motive eden onlara inanmayı öğretip gelişimlerini teşvik eden, asta kurt üste kuzu değil tam tersine astlarıyla güvene ve samimiyete dayalı üstleriyle saygılı ama talepkar ilişkiler içinde toplum yararına ve gelişmesini kendini adanmış özgün ve popüler bireyler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Doğal liderlerin başka sektörlerde deneyimlerinin olması ve sanatsal ilgilerinin olması mesleklerinde kendilerine önemli katkılar sağlamaktadır. Katılımcı doğal liderler tutkuları olan sanat ve zanaat dallarıyla uğraştıklarında rahatlayıp, dertlerinden arınıp bir çeşit akış yaşamaktadırlar. Akış kuramı Amerikalı sosyal psikolog Mihaly Csikszentmihalyi tarafından 1975 yılında ortaya atılmış ve işini tutku ve aşkla yaparken zamanı ve mekânı unutup sadece yaptıkları işle bütünleşmeleri önermesine dayanmaktadır. Araştırma kapsamındaki doğal liderler; Zorluklarla ve imkânsızlıklarla

kolaylıkla baş edebilen, duygulara dokunabilen derin bir iç dünyaya sahip olan, okulun sosyal ağlarına derinden etki eden, güvenilen ve bireyleri kolaylıkla etkileyebilen insanlardır.

Sosyal ağlar üzerine Warfield, 2009 yılında yaptığı çalışmada, sosyal ağlarda merkezi konumda olan ve lider olarak algılanan öğretmenlerin belirgin özelliklerinin açıklık, güvenilirlik, öğrenci yanlısı olma ve deneyimli olma gibi özellikler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca bu liderler öz yeterlilik bakımından kendilerinden daha emin olduklarını vurgulamışlardır. Fisher (1974) ise yaptığı çalışmada (Aktaran Northouse, 2010, s. 6) iletişim yeteneği, sözel yetenek, bilgi, fikirlere açık olma, yeniliğe açıklık, esneklik ve kararlılığın bireylerin doğal lider olarak görülmesinde etken olduğunu vurgulamıştır. Emery, Calvard ve Pierce, 2013 yılında yaptıkları “Ortaya çıkan bir grup süreci olarak liderlik: Kişilik ve liderlik üzerine bir sosyal ağ çalışması” başlıklı çalışmalarında dışa dönüklük, yeniliğe açıklık ve göreve tutkunluk ve ilişkilere verilen önemin doğal liderlik göstergeleri olduğunu vurgulamışlardır. Stincelli ve Baghurst (2014) küçük örgütlerdeki doğal liderlerin niteliklerinin tespitine ilişkin yaptıkları için “Küçük organizasyonlarda çalışanlar ve yöneticiler tarafından algılandığı şekliyle resmi olmayan liderlik niteliklerinin temellendirilmiş bir teori araştırması” isimli çalışmalarında, bireysel yetkinlikler, örgüt kültürü ve durumsal gereklilikler olmak üzere doğal liderliğe ilişkin nitelikleri üç tema altında toplamışlardır. Bu üç tema altında doğal liderlerde tespit ettikleri özellikler; sağlam bir performans isteği, sosyal kabiliyet, etkili iletişim yetileri, sorumluluktan kaçmama, belli bir vizyona sahip olma, yüreklendirme, bilgi paylaşımı, üstün bir bilgi ve beceridir.

Tüm bu sonuçlar alan yazındaki çalışmalar bağlamında düşünüldüğünde örgütsel maneviyatı yüksek, sosyal ağ nitelikleri üst düzey olan ve aynı zamanda etkili ve doğal liderlere sahip örgütlerin birçok alan ve değişkende önemli avantajlar sağladığı görülmektedir. Örgütler ve eğitim kurumları bağlamında örgütsel maneviyat; bireysel performans, psikolojik sermaye, iş birlikçi çalışma ve öğrenme, aidiyet duygusu, değişime karşı direnç, özsaygı, yenilikçi iş davranışı, psikolojik güven, iş stresi, örgütsel güven, örgütsel verimlilik ve etkililik, çalışan performansı, örgütsel rekabet, yönetsel güç, örgütsel bağlılık, anlayışlı olma, hoşgörülü

olma, motivasyon, örgüt kültürü, bireysel ve örgütsel üretkenlik, iş tatmini, etik, örgütsel vatandaşlık, liderlik yetileri, örgütsel performans, paydaş yardımlaşması, örgüt kimliği, örgüt kültürü, etik örgütsel bütünleşme, iş katılımı, çalışanda fiziksel ve ruhsal sağlık gibi birçok yönetimsel ve davranışsal değişkenin etkileyicisi ve açıklayıcısıdır (Akgemici vd., 2018; Avcı, 2019; Başer & Ehtiyar, 2019; Campbell & Hwa, 2014; Çakıroğlu vd., 2018; Çoban, 2019; Dent vd., 2005; Forsythe, 2016; Freshman, 1999; Fry, 2003; Garcia-Zamor, 2003; İşiaçık, 2019; Kanbur & Kavuklu, 2018; Karaman, 2018; Kavuklu, 2018; Korkmaz & Menge, 2018; Krahnke vd., 2003; Malik, Riaz, & Nazir, 2015; Marques vd., 2007; Mitroof & Denton, 1999; Nazir & Malik, 2014; Pillay, 2011; Reave, 2005; Sandhu, 2017; Singh & Chopra, 2018; Tarhan, 2019; Ünal & Turgut, 2015). Duchon, (2000) ise “İşyerinde Maneviyat: Bir Kavramsallaştırma ve Ölçü” adlı çalışmalarında, örgütsel maneviyatın çalışanlara güç verme, bireylerin ve örgütlerin başarılarının sürdürülebilirliğini sağlama etkileri üzerinde durmuşlardır. Fry, 2003 yılında yaptığı “Liderliğe Giriş Üç Aylık Özel Sayı: Manevi Liderlik Paradigmasına Doğru” başlıklı çalışmasında manevi yapısı güçlü olan örgütlerin daha üretken, esnek ve yaratıcı olduğunu gösteren çok sayıda verinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Milliman vd., 2003 yılında yaptıkları “İşyeri Maneviyatı ve Çalışan Çalışma Tutumları: Keşfedici Ampirik Bir Değerlendirme” başlıklı çalışmalarında örgütsel maneviyat, hem çalışanlar hem de örgüt için karşılıklı uyum ve iletişime dayanan, örgüte yön veren, ikisi arasında bağ kuran ve bütünlük içeren bir kavram olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Örgütlerde sosyal ağlar ise lider üye etkileşimi, iş tatmini, toplumsal statü, cinsiyet, örgütsel vatandaşlık, öğretmen liderliği, okul iklimi, örgütsel etkililik, bilgi paylaşımı, öğretmen motivasyonu, öz yeterlilik, örgütsel güven, görsel ağ algıları, örgütsel öğrenme, sosyal sermaye, yenilikçilik, örgütsel belirsizlik, eğitim düzeyi, iklim ve etkililik, olumsuz ilişkileri engelleme, güven, iklim ve etkililik gibi son derece önemli kavramlarla yakından ilişkilidir (Baker & Yoon, 2018; Başak & Öztaş, 2010; Daly & Finnigan, 2012; Daly, Moolenaar, Liou, Tuytens & Fresno, 2015; Er, 2017; Eschler, 2016; Li & Stone, 2018; Liou & Daly,

2014; Mooleneaar & Slegers, 2018; Polat & Arabacı, 2015; Siciliano, 2016; Van Gasse, Vanlommel, Vanhoof, & Van Petegem, 2017). Daly vd. (2015) yaptıkları çalışma sonucunda öğretmenler arası mesleki ve iş birliği ağlarının yoğunluğunun öğrenci başarısını arttırdığı ve öğretmenlerin kolektif yeterlik algılarını olumlu etkilediğini vurgulamışlardır. Smith, Trygstad ve Hayes, (2018) yılında yaptıkları “Social Network Analysis: A Simple but Powerful Tool for Identifying Teacher Leaders” başlıklı çalışmalarında sosyal ağ analizinin okullardaki öğretmen liderlerin tespiti için en kullanışlı analiz tekniği olduğunu belirtmişlerdir. Mooleneaar ve Slegers, (2018) ise yoğun ilişki ağlarının olduğu okulların seyrek ilişki ağı okullara göre örgütsel güvenin daha yüksek ve yenilikçilik ikliminin daha yoğun olduğunu ifade etmektedirler.

Ulusal ve uluslararası alanda yapılan bu çalışmalar örgütsel maneviyatın ve sosyal ağ özelliklerinin örgütlerde ne derecede önemli olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada literatürde bu kadar kavramla ilişkili ve son derece önemli olan bu iki kavramın (örgütsel maneviyat, sosyal ağ özellikleri) ilişkisinin ispat edilmesi çalışma hayatında örgütsel akla birçok konuda yardımcı olup ön ayak olacaktır. Örgütler için bu kadar önemli iki kavramın bu çalışmanın sonuçlarından biri olan birbirleri ile yüksek derece pozitif bir ilişki içindedirler sonucuyla ilişkilendirildiğinde, bu iki kavramın ilişkisinin öneminin farkına varılmasının son derece önemlidir. Örgütlerde bu iki kavramın düzeylerinin artırılması yukarıda sayılan hemen hemen tüm yönetsel ve örgütsel davranış konularının ve akabinde örgütün üretkenlik, sağlık, verimlilik ve etkililiğini olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Araştırma sonuçları bağlamında örgütsel maneviyat ve sosyal ağ dokusu değişkenleri üzerinden dengeli, huzurlu, işlevsel, mutlu okullar oluşturma yolunu güçlü doğal liderlerden geçmektedir. Etkili, verimli, hedeflerine ulaşabilecek okullar bunu ancak dengeli, huzurlu, işlevsel mutlu okullar olmaları sayesinde kazanabilirler. Günümüzün hızlı değişen şartları ve parametreleri düşünüldüğünde bir yandan verime, üretime ve daha çok kar elde etmeye endeksli, diğer yandan yarı insan yarı robot bireylerin türeyeceği, teknolojinin, makinelerin, internetin güdümünde tekillik çağının eşiğinde olduğumuz şu günlerde insanın özünü

hatırlatacak, tüm insanüstü teknolojilere inat insanı tanıyan, değerleri yücelten, ruhsal dünyanın elinden tutacak insana işleyecek elinden tutacak yeni bir paradigmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Hele ki söz konusu okullar olunca bu durum yaşamsal bir boyut kazanmaktadır. Artık dersleri robotların anlatacağı bir dünyada belki de insanoğlu hiç olmadığı kadar manevi örgütlere ve geleceğin kuşaklarına sevmeyi, hayal etmeyi, yardım etmeyi, düşünmeyi, inanmayı, sorgulamayı, ilham olmayı en önemlisi de ruhunun fakına varıp insan olmayı unutturmayacak eğitimcilere ve liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda düşünüldüğünde tek tip sünepe insan yetiştirmeye endeksli klasik dönemin liderlik nitelikleri günümüzde geçerliliğini tam anlamıyla yitirmeseler de ihtiyaca vermekten çok uzaktırlar. Mevlana'nın da dediği gibi “düne dair ne varsa dünde kaldı cancağızım, artık yeni şeyler söylemek lazım”. Bunun için okullara görevlendirilecek müdürlerin sadece akademik becerileri içeren beyin kortekslerinin değil kişiliklerinin, duyguların, tecrübelerin ve maneviyatın yaşam bulduğu limbik sistemlerinin de gelişmiş olması onlara önemli avantajlar sağlayacaktır. Bireylerin bilişsel yeteneklerini test edecek sınavların yanında onların ahlaki, kişisel ve ruhsal niteliklerini de tespit edecek bir değerlendirme sistemine geçilmesi sahada güvenilir etkili liderlerin görev yapmasını sağlayacaktır. Araştırma sonuçlarıyla sabit olan etkili, güçlü doğal liderlerin sahip olduğu nitelikleri göz önünde bulundurarak görevlendirilecek yeni okul liderleri eğitimin hedeflenen misyonuna ve vizyonuna kavuşmasına olanak sağlayacaktır.

5.2. Sonuçlar

Araştırma sonuçlarına göre kadın katılımcılar işlerine daha manevi bağlarla bağlıdırlar. Bir başka anlatımla maddi beklenti ve menfaatlar kadın öğretmen ya da kadın yöneticiler için işlerindeki anlam ve maneviyattan daha sonra gelmektedir. Kadın katılımcılar kendilerini içlerinde bulundukları çalışma gurubunun bir parçası olarak görmektedirler. Okullardaki arkadaşlık gurupları ve mesleki topluluklar, kadın katılımcılar açısından önemlidir ve bu

guruba ait hissetmek kadın katılımcıları daha mutlu ve işlerine daha bağlı hissettirmektedir. Kadın katılımcılar görev yaptıkları okula karşı daha çok aidiyet hissetmektedirler.

Araştırmanın bir başka sonucuna göre evli katılımcılar bekâr katılımcılara göre işlerine ve okullarına karşı daha çok manevi bağ oluşturmaktadırlar. Evli katılımcılar çalışma hayatlarında içsel dünyalarına ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmektedirler. Evlilerin işlerindeki eylem ve düşüncelerinde maddi beklentilerden ziyade inandıkları değerler ve kutsallar daha etkilidir. Bu bağlamda evlilik hayatı öğretmenlerin ya da okul yöneticilerinin çalışma ortamlarında çıkar odaklı değil de daha yarar ve anlam odaklı düşüncelerini sağlamaktadır.

Okullarda yöneticilerin ve öğretmenlerin yaşları ilerledikçe işlerine ve okullarına ilişkin daha çok bağlılık ve aidiyet hissetmektedirler. Mesleğin ilk yıllarında işlerine karşı geçim kaygısı, geleceği garanti altına alma ya da birikim yapma düşüncesinden kaynaklı daha maddiyet temelli bir yaklaşıma sahiptirler. Fakat yıllar geçtikçe elde edilen gelir ve iyileşen çalışma koşulları öğretmen ve yöneticilerin mesleklerine karşı daha sağlıklı bir tutum geliştirmelerini sağlamaktadırlar. Meslekte tecrübe arttıkça hem okulların misyonuyla hem de öğretmenlik mesleğinin özüyle uyumlu düşünce ve davranış şekilleri de artmaktadır.

Bir okulun içinde bulunduğu sosyo ekonomik seviye öğretmen ve yöneticilerin örgütsel maneviyatını derinden etkilemektedir. Merkezi ve imkânları iyi olan velilerin yaşadığı bölgelerde bulunan okullardaki öğretmen ve yöneticiler kendilerini daha huzurlu hissetmekle birlikte işlerine, okullarına ve mesleklerine daha bağlıdırlar. İmkân ve kaynak açısından iyi durumda oldukları için mesleklerine daha çok odaklanmaktadır. Mesleklerini bir gelir kapısı olarak görmemektedirler ve işlerine bir anlam yüklemektedirler. Bu durumun aksine sosyo ekonomik seviyesi düşük bölgelerdeki okullarda çalışan katılımcılar ise işlerinde kendilerini huzursuz hissetmektedirler. İşini iyi yapmak ve işinde anlam bulmaktan ziyade bu katılımcılar için gelir kazanmak daha ön sıradadır. Sosyo ekonomik seviyesi düşük bölgede görev yapmak işe bağlılığı, okula aidiyeti azaltmakta ve katılımcıların okuldaki iş ve ilişkilerindeki maneviyata dayalı bağları azaltmaktadır. Aynı

zamanda gurup iletişim ve ilişkilerini zayıflatmaktadır. Bu sonuçla ilişkili olarak ulaşılan bir diğer sonuçta merkezi okullarda görev yapan katılımcıların bu okullardaki hizmet süreleri arttıkça örgütsel maneviyat düzeylerinin de arttığı, buna karşın SEDS bölgedeki okullarda çalışan katılımcıların ise okullarındaki hizmet süreleri arttıkça örgütsel maneviyat düzeylerinin de azaldığıdır. SEDS bölgelerde yaşanan olumsuzluk ve yoksunluklar geçen yıllarla birleştiğinde çalışanların iş tutkusu ve okula aidiyetlerini düşürürken, manevi yaşam ve deneyim açısından olumsuzluklara neden olmaktadır.

Araştırmanın bir başka sonucuna göre okullardaki müdürlerin diğer katılımcılara göre okullarını daha çok sahiplendikleridir. Gerek yüklendikleri sorumluluk gerekse de okul hiyerarşisinin en tepesinde bulunmaları müdürlerin işlerine daha bağlı olmalarının sebebini oluşturmaktadırlar. Okul müdürleri okuldaki çalışma grubuna sıkı sıkıya bağlıdırlar ve aidiyetleri yüksektir. Okullarda müdür yardımcıları ise kendilerini sadece masa başı bir memur olarak hissetmektedirler. İşlerine karşı gönülden bağlı olma konusunda eksiktirler ve okula karşı aidiyetleri düşüktür. İş yükleri sebebi ile işlerinde anlamlı ilişkiler kurma ve işlerinde anlam bula noktasında sıkıntılar yaşamaktadırlar.

Okullarda örgütsel maneviyat geliştikçe sosyal ağlarda zenginleşip nitelik kazanmaktadır. Okul çalışanlarının işe bağlılıkları geliştikçe, bu çalışanlar işlerine bir anlam yüklediklerinde, işlerinde manevi bağlar kurdukça, mesleklerine ve meslektaşlarına karşı aidiyetleri arttıkça sosyal ağların yoğunlukları da gelişmekte ve ilişkiler zenginleşip karşılıklı bir hal almaktadır. Okullardaki öğretmen ve yöneticilerin işlerine karşı maddi beklentileri azaldıkça okuldaki ilişkilerin niteliği artmakta karşılıklı bir güven ve istikrar ortamı oluşmaktadır.

Okulların genelinde mesleki ve uzmanlık ağlarındaki ilişkiler ve iletişim vasat ya da vasatın altındadır. Genelde okullarda ilişkiler tek yönlüdür. Bu bağlamda okullardaki ilişkilerde güven ve samimiyetin zayıf olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Araştırmanın en önemli sonuçlarından biri araştırma kapsamındaki 29 okuldan sadece 10 tanesinde okul müdürleri doğal lider olarak görülmesidir. Bir başka ifade ile okulların %61'inde okul müdürleri lider olarak görülmemektedir. Okul müdürlerinin mesleki ve kişisel anlamdaki yetersizlikleri okuldaki liderliklerini olumsuz etkilemektedir. Bu durumun aksine okulun formal liderleri mesleki ve akademik anlamda kendilerini geliştirdikçe, kişilik nitelikleri ve bilgi birikimi anlamında seviyelerini yükselttikçe okulların doğal liderleri olma konusunda önemli avantajlar sağlamaktadırlar.

Araştırmanın temel amacına ilişkin en önemli sonuç ise, okullarında doğal lider olarak görülen okul müdürlerinin okulların sosyal ağ özellikleri ve örgütsel maneviyat düzeyleri üzerinde yüksek bir etkileri olduğudur. Okullarda doğal liderlikle bütünleştirilen müdürlerin varlığı okulların sosyal ağlarındaki rolleri ile ilişki ve iletişimdeki becerileri aracılığıyla okullardaki örgütsel maneviyatı yükseltmektedir. Bu etki neticesinde okullardaki aidiyet yükselmekte, çalışanlar eğitimin amaçlarına daha gönülden bağlanmaktadır. Maddi beklentilerden uzak ulvi gerekçelerle iş yapma ve okulun hedeflerine kendini adanmış birbirine bağlı bir ekip oluşturmada formal ve informal liderliği aynı bünyede barındıran okul müdürleri oldukça etkilidirler.

Araştırmanın önemli bir diğer sonucu ise okulların doğal lideri olarak görülen müdürlerin bir takım ortak niteliklere sahip olmalarıdır. Ayrıca bu liderler kendilerini farklı kılan ve avantaj sağlayan bir takım ayırt edici niteliklere sahiptirler. Araştırma kapsamındaki doğal liderler; Zorluklarla ve imkânsızlıklarla kolaylıkla baş edebilen, duygulara dokunabilen derin bir iç dünyaya sahip olan, okulun sosyal ağlarına derinden etki eden, güvenilen ve bireyleri kolaylıkla etkileyebilen insanlardır. Araştırma sonuçlarına göre doğal liderlerin ortak özellikleri şöyledir;

- *Multisektörel tecrübe (başka alanlardaki deneyimler)*
- *Sanatsal ilgi ve derinlik*
- *Adalet ve etik*

- *Güven kaynağı*
- *Hamiyet (Vatan, millet, kutsal sevdası)*
- *Dürüstlük ve şeffaflık*
- *Dinleme ustası*
- *Sınırsız tutku ve coşku*
- *Motivasyon ustası*
- *Demokratik tavır*
- *İnsan ve çocuk sevgisi*
- *Simyacı*
- *İlham verme*
- *Sezgisel düşünme ve tavır*
- *Tensikat sihirbazı*
- *Tedarik uzmanı*
- *Proaktif zihniyet*
- *Hiyerarşik nezaket*
- *Takım arkadaşı*
- *Sosyal ağ katalizörü*
- *İletişim gurusu*
- *Korkusuz ifadeci*
- *Yardım elçisi*

- *Sosyal sermaye ve zekâ*

Doğal liderlerin kendilerine avantaj sağlayan ayırt edici nitelikleri ise şöyledir;

- *Arif*
- *Hikâye anlatıcısı*
- *İffet ve ahlak*
- *Sakinlik*
- *Kusurları örten ve tamir eden*
- *Iraksak düşünme*
- *Kalp gözü*
- *Yırtıcı müzakereci*
- *Feraset (pratik zekâ)*
- *Aşkînlık (Akış deneyimi)*
- *Paradoksal (aykırı) duruş*
- *Tramola yetisi*
- *Zühhd (makam, mevki, parav.b. gözü olmaması)*
- *Amaçsal açgözlülük (hedef zenginliği)*
- *Ruhsal kondensör*
- *Pygmalion etki*
- *Özel gün dostu*
- *Paternalist (babacan) kişilik*

- *Sokaksal kültür ve zekâ*
- *Yerel ombudsman.*

5.3. Öneriler

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Çalışanların ve örgütün genelinin örgütsel maneviyat düzeylerini bilip bunları geliştirmeye yönelik yapılacak uygulamalar örgütsel anlamda da önemli kazanımlar sağlayabilir.
- Okullardaki insan ilişkilerine bağlı sosyal ağları bilip bunları bireysel ve örgütsel yarar için yoğunluklarının ve karşılıklılık düzeylerinin artırılması gerekmektedir. Bunun için okul içinde iletişimi ve etkileşimi arttırıcı yönetsel bir zihniyete sahip olunmalı bu yönde uygulamalar ve sosyal faaliyetler yapılabilir. Öğretmenlerin bir biriyle yarıştığı ve ya başarısızlığından mutlu olduğu mevcut yönetsel aklın değiştirilmesi okullara yeni ve önemli paradigmlar sağlayabilir.
- Araştırmanın sonuçları mevcut yöntem, zihniyet ve kriterlerle görevlendirilen okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun okullarda bir lider olarak algılanmadığını göstermektedir. Bu bağlamda öncelikle yeni ve çağın şartlarına ve aklına uygun bir seçme, yetiştirme ve atama sistemine geçilmesi gerekebilir. Yönetici atamalarında salt bilişsel beceri ve ideolojik yakınlık kriterlerinin yerine hem zihinsel hem de duygusal yetkinliği esas alan, liyakata ve toplum geçerli ulvi ve farklı niteliklere sahip bireylerin tespit edilip, yetiştirilip adil bir uygulamayla atanması okullarda birçok sorunu çözecek ve eğitimdeki tıkanıklığı giderip eğitimin önünü açacaktır.
- Birebir öğrenci ile iletişim halinde olan eğitimcilerin duygu ve karakter yapıları eğitimin kalitesini ve öğrencilerin öğrenmesini derinden etkileyebilmektedir. Duygusal yönden zorlanmalar yaşayan değersel anlamda yetersiz kişilik özellikleri açısından sorunlu bireylerin bu sürece yapacakları olumsuz etki kaçınılmazdır. İnsanın

duygusal yapısı bilişsel yapısına oranla çok daha değişken ve dinamiktir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin belli periyotlarda duygusal ve değerse incelemeler ve değerlendirilmelere tabi tutulup çıkacak sonuçlara göre geliştirme, telefı etme, iyileştirme, görev değışikliğı gibi uygulamalara eğitimsel ve yönetsel zekânın duygusal ve değersel dengesini koruma yoluna gidilebilir.

- Araştırma sonucunda ortaya konan doğal liderlik nitelikleri uygulanacak yönetici atama sisteminden, yönetici ve öğretmen yetiştirme ve geliştirme programlarında, lider öğretmen seminerlerinde ve hizmet içi eğitim seminerlerinde liderlik kriteri olarak kullanılması önerilebilir.
- Örgütler üzerinde yapılacak sosyal ağ analizleri ile ağda izole olan aktörlerin bu durumlarının sebebi tespit edilebilir, psikolojik ve ya hizmet içi destek ya da rotasyon tedbirlerinin alınmasına vesile olunabilir.

Araştırmacılara Yönelik Uygulamalar

- Örgütlerde maneviyatın kavramsallaştırılması hala belirsizdir. Kavramın karmaşıklığını kabul ederek, örgütlerdeki maneviyatın gerçekte ne olduğunu veya neyi temsil ettiğini anlamak için farklı seviye ve lokasyonlardaki eğitim kurumlarında ya da farklı sektörlerde yapılacak çalışmalar kavramın örgütler açısından öneminin daha derinden kavranabilmesi için önemli veriler sağlayacaktır.
- Alanyazın incelendiğinde de sıkça ifade edilen örgütsel maneviyatın din kavramı ile karıştırılması yapılacak çalışmaların artması ve çeşitlenmesiyle ortadan kaldırılabilir.
- Araştırmada sosyal ağlarla olan ilişkisi ortaya konan örgütsel maneviyat kavramının farklı örgütsel davranış konuları ile ilişkilerinin incelenmesi okullardaki ve örgütlerdeki sorunların nedenlerini ve çözüm yollarını bulma noktasında önemli veriler sağlayabilir.

- Araştırma ilkokullarda yapılmıştır. Farklı okul türü ve kademelerinde yapılacak çalışmalar araştırmacılara yeni alanlar açabilir ve okullardaki örgütsel davranış alanına yeni değerler kazandırabilir.
- Bu araştırmada okullardaki doğal liderlerin örgütsel maneviyata etkisi sosyal ağ analizi yardımıyla ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu etkinin farklı analizler ve modeller aracılığıyla araştırılması kavramlara ilişkin farkındalık ve derinlik kazandırabilir.
- Bu araştırmada sosyal ağ analizi, örgütsel maneviyatla ilişkisi ve doğal liderlerin tespiti bağlamında kullanılmıştır. Sosyal ağ analizinin farklı kavramlarla işkisinin incelenmesi ya da örgütlerdeki izole çalışanların, mobing mağdurlarının, yıldız aktörlerin incelenmesi yoluyla örgütlerdeki ilişki ve aktörlere dair daha derinlemesine veri ve çıkarımlar sağlanabilir.
- Araştırmada sadece okul müdürü olan doğal liderlerin nitelikleri incelenmiştir. Okulların sosyal ağlarındaki okul müdürü olmayan doğal liderlerin ve niteliklerinin incelenmesi liderlik anlayışı ve felsefesine yeni paradigmlar sağlayabilir.

KAYNAKLAR

- Aarstad, J. (2014). Structural holes and entrepreneurial decision making. *Journal Of Entrepreneurship Research*, 4(3), 261–276.
- Afsar, B., & Badir, Y. (2017). Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior: the mediating effects of person-organization fit. *Journal Of Workplace Learning*, 29(2), 95–109.
- Afsar, B., & Rehman, M. (2015). Relationship between workplace spirituality and innovative work behavior: perceived human-organization mediating role. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 12(1), 329 – 353.
- Ahmad, A., & Omar, Z. (2014). Reducing deviant behavior through workplace spirituality and job satisfaction. *Asian Social Science*, 10(19), 107–112.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes and innovation: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455.
- Akbaşı, S. (2018). Okul yöneticisi ve okul yöneticisinin yeterlilikleri. N. Cemaloğlu & M. G. Gülcan (Ed.), *Kuramdan uygulamaya okul yönetimi* içinde (s. 147-183). Ankara: Pegem.
- Akgemci, T., Kaplan, M. & Kaplan, B. T. (2018). Örgütsel maneviyatın iş stresi üzerine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü: Konya organize sanayi bölgesi’nde bir araştırma. *International Journal Of Academic Value Studies (Javstudies)*, 4(19), 311-319.

- Akhondi, M., Pourshafei, H., & Asgari, A. (2017). Organizational spirituality and teachers' stress. *Bulletin de la Société Royale des Sciences de Liège*, 86(1), 639 – 650.
- Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin gerçek liderlik haritası*. İstanbul: Alfa.
- Albuquerque, I., Cunha, R. C., Martins, L. D., & Sa, A. B. (2014) Primary health care services: workplace spirituality and organizational performance. *J Organ Chang Manag*, 27(1), 59–82.
- Altaf, A., & Awan, M. A. (2011). Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *J Bus Ethics*, 104 (1), 93–99.
- Altan, R. (2007). Sosyal sermaye ve kalkınma. *Türk İdare Dergisi*, 455, 223-229.
- Arriaza, G. (2003). Schools, social capital and children of color. *Race Ethnicity and Education*, 6(1), 71-94.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(1), 134-145.
- Audretsch, D. B., Aldridge, T. T., & Sanders, M. (2011). Social capital building and new business formation. *International Small Business Journal*, 29(2), 152–169.
- Avcı, N. (2019). İş yeri maneviyatı ile çalışan performansı arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *Yeni Medya Elektronik Dergi*, 3(3), 213-225.
- Babatunde, B., & Adebisi, A. (2012). Strategic environmental scanning and organization performance in a competitive business environment. *Economic Insights – Trends And Challenges*, 14(1), 24 – 34.
- Badrinarayanan, V., & Madhavaram, S. (2008). Workplace spirituality and the selling organization: a conceptual framework and research propositions. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 28(4), 421-434
- Bahar, İ. (2017). *Atatürk'ün liderlik sırları*. İstanbul: Kamer.

- Baker-Doyle, K J., & Yoon, S A., (2018). Uzmanlığı görünür kılmak. A. Daly (Ed.). *Sosyal Ağ teoroisi ve eğitimde değişim* içinde (s. 123-136). Ankara: Pegem.
- Balkoudi, P., & Kilduff, M. (2005). The ties that lead: a social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 419-439.
- Barabasi, A. L. (2010). *Bağlantılar iş hayatında, bilimde ve günlük yaşamda*. İstanbul: Optimist.
- Başak, S., & Öztaş, N. (2010). Güven ağbağları, sosyal sermaye ve toplumsal cinsiyet. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 27-56.
- Başbuğ, A. (2012). *İş ve maneviyat çalışma ahlakı üzerine bir inceleme*. Ankara: A Kitap.
- Başer, G., & Ehtiyar, R. (2019). The understanding of workplace spirituality among a group of human resource managers: Meaning, influencing factors and practices. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 7(2), 668-687.
- Bekiş, T. (2013). *İşyeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Bekker, C. (2013). Towards an integrative conceptual model of organizational spirituality. *International Journal on Spirituality and Organization Leadership*, 1(1), 80-93.
- Belwalkar, S., Vohra, V., & Pandey, A. (2018). The relationship between workplace spirituality, job satisfaction and organizational citizenship behaviors: An empirical study. *Social Responsibility Journal*, 14(2), 410-430.
- Benefiel, M. (2003). Mapping the terrain of spirituality in organizations research. *Journal Of Organizational Change Management*, 16(4), 367-377.
- Berzah, M., & Çakır, M. (2015). İş hayatında maneviyat yaklaşımı ne vaadediyor?. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 135-149.

- Beycioğlu, K. & Şahin, İ. (2017). Liderlik ve etkileme süreci. S. Özdemir & N. Cemaloğlu (Ed.). *Örgütsel davranış ve yönetim içinde* (s. 129-148). Ankara: Pegem.
- Beycioğlu, K. (2018). Liderlerlik psikolojisi. N. Güçlü (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori, araştırma ve uygulama içinde* (s. 217-244). Ankara: Pegem.
- Bjornskov, C., & Sonderskov, K. M. (2013). Is social capital a good concept?. *Social Indicators Research*, 114(3), 1225–1242.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Johnson, J. C. (2013). *Analyzing social networks*. London: Sage.
- Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On network theory. *Organization Science*, 22(5), 1168–1181.
- Borgatti, S.P., & Li, X. (2009). On social network analysis in a supply chain context. *Journal Of Supply Chain Management*, 45(2), 5-21.
- Boyd, N. (2018). *Social capital*. <http://blog.nassp.org/2018/08/09/five-simple-ways-to-boost-social-capital-in-schools/> sayfasından erişilmiştir.
- Brady, D. (2019). *What are the characteristics of a natural leader?*. <https://www.totalteambuilding.com.au/characteristics-of-a-natural-leader> sayfasından erişilmiştir.
- Brass, D. J. (2011). *A social network perspective on industrial / organizational psychology*. <http://www.linkcenter.org/papers/brossoxford.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Bridge, (2020). *Vikipedia içinde*. [https://en.wikipedia.org/wiki/Bridge\(interpersonal\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Bridge(interpersonal)) sayfasından erişilmiştir.
- Brown, R. B. (2003). Organizational spirituality: the sceptic's version. *Organization*, 10(2), 393-400.
- Burack, E. H. (1999). Spirituality in the workplace. *Journal Of Organizational Change Management*, 1(3), 280-291.

- Burt, R. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal Of Sociology*, 110(2), 349-399.
- Büte, M. (2018). İşyeri maneviyatının bireylerarası saldırgan davranışlar üzerine etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *International Journal Of Academic Value Studies*, 4(22), 898-913.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Cáceres, M. G. (2019). Social factors related to leadership skills and educational achievement of primary school principals. *Revista Dinnavacio Recerca i Educacico* 12(1), 1-16.
- Campbell, J. K., & Hwa, Y. S. (2014). Workplace spirituality and organizational commitment influence on job performance among academic staff. *Jurnal Pengurusan*, 40(1), 115-123.
- Canan, S. (2018). *Değişen beynim*. İstanbul: Tuti.
- Carolan, B. V. (2014). *Social network analysis and education: theory, methods and applications*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* içinde (s. 131-177). Ankara: Pegem.
- Cemaloğlu, N. (2019). *Eğitimin pin kodu*. Ankara: Pegem.
- Chakraborty, S. K., & Chakraborty, D. (2004). The transformed leader and spiritual psychology: a few insights. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 194-210.
- Clements, R. (2014). *Zor (felsefe, maneviyat, bilim)*. İstanbul: Maya.
- Coleman, J. (1998). Social Capital in The Creditaion Of Human Capital. *The American Journal Of Sociolgy*, 94(1), 95-120.

- Corbett, J. M. (2009). Invoking spirits in the material world: spiritualism, surrealism, and spirituality at work. *Management & Organizational History*, 4(4), 339-357.
- Cowan, R., & Jonard, N. (2007). Structural holes, innovation and the distribution of ideas. *Journal Of Economic Interaction And Coordination*, 2 (2), 93-110.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). Beyond boredom and anxiety. San Francisco: JosseyBass.
- Çakıroğlu, D., & Altınöz, M. (2018). Örgütsel maneviyata yönelik bir değerlendirme. *Bartın Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 102-124.
- Çakıroğlu, D. (2017), *Algılanan örgütsel maneviyatın psikolojik sözleşmeye etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çakıroğlu, D., Aydoğan, E., Altınöz, M., & Işıksan, S. (2018). Kamu ve özel kesim çalışanlarının örgütsel maneviyat algıları: bir alan araştırması. *Atlas International Refereed Journal On Social Sciences*, 4(13), 1065-1072.
- Çelikel, B. (2006). *Gazâli'nin eğitim görüşü*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çetinkaya, B., Altundağ, S., & Azak, A. (2007). Spiritüel bakım ve hemşirelik. *Adü Tıp Fakültesi Dergisi*, 8(1), 47-50.
- Çoban, Ö. (2019). *Okullarda örgütsel maneviyatın artırılmasına ilişkin öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem.
- Daly, A. J., Moolenaar, N. M., Liou, Y. H., Tuytens, M., & Fresno, M. (2015). Why So difficult? exploring negative relationships between educational leaders: the role of trust, climate, and efficacy. *American Journal Of Education*. 122(1), 1-38.

- Daly, A.J., & Finnigan, K.S. (2012). Exploring the space between: social networks, trust, and urban school district leaders. *Journal Of School Leadership*, 22(3), 493-530.
- Daniel, J. L. (2010). The effect of workplace spirituality on team ectiveness. *Journal Of Management Development*, 29(5), 442-456.
- De Nooy, W., Mrvar, A., & Batagelj, V. (2007). Exploratory social network analysis with pajek. new york: cambridge university press. eraut, m. learning from other people in the workplace. *Oxford Review of Education*. 33(4), 403-422.
- Deluca, D. (2011). *Natural leaders*. <https://biomimicry-bci.squarespace.com/blog/what-is-a-natural-leader.html> sayfasından erişilmiştir.
- Dent, E. B., Higgins, M. E., & Wharff, D. M. (2005). Spirituality and leadership: an empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 625-653.
- Deshpande, A. (2012). Workplace spirituality, organizational learning capabilities and mass customization: an integrated framework. *International Journal of Business and Management* 7(43), 3-18.
- Dijkstra, A., Veenstra, R., & Peschar, J. (2004). Social capital in education: functional communities around high schools in the netherlands. In H. Flap, & B. Volker (Ed.), *Creation and Returns of Social Capital: A new research program* (s. 119-144). New York: Routledge.
- Doğan, H. A. (2010). *Çevrimiçi öğrenme topluluklarının sosyal ağ analizi: bir öğretmen forumu örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Driver, M. (2007). Meaning and suffering in organizations. *Journal Of Organizational Change Management*, 20(5), 611-632.
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807-833.

- Education.stateuniversity.com. (2019) *Social capital and education*.
<https://education.stateuniversity.com/pages/2427/> sayfasından erişilmiştir.
- Eisler, R. & Montouori, A. (2003). The human side of spirituality. R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (Ed.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* in (s. 46-56). Usa: M. E. Sharpe. Armonk.
- Ekinci, A. (2010). *Okullarda sosyal sermaye*. Ankara: Nobel.
- Elgendy, N., & Elragal, A. (2014). Big data analytics: a literature review paper. M. Chen, & P. Yu (Ed.). *In Industrial Conference On Data Mining* (s. 214–227). Switzerland: Springer.
- Emery, C., Calvard, T. S., & Pierce, M. E. (2013). Leadership as an emergent group process: a social network study of personality and leadership. *Group Processes and Intergroup Relations*, 16(1), 28-45.
- Engin, S. (2007). *İdare etmek mi? yönetmek mi?*. İstanbul: Sistem.
- Epps, J. (1995). Respiring organizations. *The Journal For Quality And Participa-Tion*, 18 (4), 40–47.
- Er, E., & Çalık, T. (2017). İlkokul öğretmenlerinin sosyal ağ eğilimleri ile okulun sosyal ağ yapısına yönelik algıları arasındaki ilişkiler. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(3), 1061–1083.
- Er, E. (2017). *İlköğretim kurumlarında yönetici ve öğretmen ilişkilerinin sosyal ağ analizi*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel.
- Eren, Z. (2019). Biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapılarının sosyal ağ analizi: öneri ve güven ağları örneği. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 34(4), 1121-1142.

- Ereş, F. (2018). Okulda liderlik. N. Cemaloğlu & M. G. Gülcan (Ed.), *Kuramdan uygulamaya okul yönetimi içinde* (s. 51-83). Ankara: Pegem.
- Ertürk, A. (2018). Çağdaş liderlik yaklaşımları. N. Güçlü (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori, araştırma ve uygulama içinde* (s. 217-244). Ankara: Pegem.
- Eschler, B. H. (2016). *Finnish Teacher Collaboration: The Behaviors, Learning, And Formality Of Teacher Collaboration*. Doktora Tezi, Brigham Young University.
- Everett, M., & Borgatti, S. (2005). *Extending centrality*. P.J. Carrington, J. Scott and S. Wasserman (Eds.), in *Models and methods in social network analysis* (s. 57–76). New York: Cambridge.
- Ez-Zire, Z. (2019). *Eğitim ve maneviyat*. İstanbul: Mahya.
- Field, J. (2008). *Social capital*. London And Newyork: Rounlantge Taylor &Francis Group.
- Forsythe, G. L. (2016). *University of la verne la verne, california spirituality and job satisfaction: a correlational study of elementary school teachers*. Doktora Tezi, University Of La Verne La Verne, LaFetra College of Education Organizational Leadership Department, California.
- Freeman, A. (1998). Spirituality, well-being and ministry. *The Journal of Pastoral Care*, 52(1), 7-17.
- Freeman, L.C. (2004). The development of social network analysis: a study in the sociology of science. *Social Network*, 1(27), 377-384.
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. H. (1959). The Bases Of Social Power. D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (s. 150–167). Ann Arbor, MI: Institute For Social Research.
- Freshman, B. (1999). An exploratory analysis of definitions and applications of spirituality in the workplace. *Journal Of Organizational Change Management*, 12(4), 318-329.
- Fry, L., & Nisiewicz, M. (2013). *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership*. Palo Alto, CA: Stanford University.

- Fry, L. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 693-727.
- Fry, L. W., Hannah, S. T, Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 259-270.
- Garcia-Zamor, J. C. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, 63(3), 355-363.
- Gazali, İmam (2017). *Yöneticilere altın öğütler*. (H, Okur, Çev.). İstanbul: Semerkand.
- Gençer, M . (2017). Sosyal ağ analizi yöntemlerine bir bakış. *Yıldız Social Science Review*, 3(2) , 19-34.
- George, D., & Mallery, M. (2010) *SPSS for windows step by step: a simple guide and reference*. Boston: Pearson.
- Giacalone, R., & Jurkiewicz, C. (2003). *Toward a science of workplace spirituality*. R. Giacalone & C. Jurkiewicz (ed.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (s. 3-28). New York: M. E. Sharp.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2017). *Yeni liderler*. İstanbul: Varlık.
- Göka, E. (2011). *Türklerde liderlik ve fanatizm*. İstanbul: Timaş.
- Gözükeleş, İ. (2013). *Ağ sadece ağ değildir*. <https://bilimvegelecek.com.tr/index.php/2013/10/01/ag-sadece-ag-degidir> sayfasından erişilmiştir.
- Graber, D. R., & Johnson, J. A. (2001). Spirituality and healthcare organizations. *Journal of Healthcare Management*, 46(1), 39-52.
- Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *The Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33–50.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties am. *J. Sociol.*, 78, 1360-1380.
- Guare, j. (1990). *Six degrees of separation: a play*. New York: Vintage Books.

- Gupta, M., Kumar, V., & Singh, M. (2014). Creating satisfied employees through workplace spirituality: a study of the private insurance sector in punjab (İndia). *Journal of Business Ethics*, 122(1), 79-88.
- Gupta, V. K., & Singh, A. P. (2016). Conceptualization and organizational outcome correlates of spirituality at workplace. *Indian Journal of Community Psychology*, 12(2), 391-403.
- Güçlü, N. (2018). Liderlerliğe genel bir bakış. N. Güçlü (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma Ve Uygulama* içinde (s. 217-244). Ankara: Pegem.
- Gürsakar, N. (2009). *Sosyal ağ analizi*. Bursa: Dora.
- Güzeller, C. O., Eser, M. T., & Aksu, G. (2016). *Ucinet ile sosyal ağ analizi*. Ankara: Maya.
- Hanaysha, J. (2016). Work environment and organizational learning as key drivers of employee productivity: evidence from higher education sector. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 1-13.
- Hangül, Ş. (2018). *Okullardaki sosyal yapı ve doğal liderlik süreçlerinin sosyal ağ teorisi perspektifinden incelenmesi: bir durum çalışması*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Harrington, W. J., Preziosi, R. C., & Gooden, D. J. (2001). Perceptions of workplace spirituality among professionals and executives. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 13(3), 20-34.
- Hosseini, S. A (2014). Components of organizational culture based on denson model. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(12). 1-12.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. (2015). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Nobel.

iispiritualleadership.com. (2019). *What is spiritual leadership in the workplace?*
<https://iispiritualleadership.com/resources/> sayfasından erişilmiştir.

İndartono, S., & Wulandari, S. Z. (2013). Moderation effect of gender on workplace spirituality and commitment relationship: case of Indonesian ethics. *Asian J Bus Ethic*, 3(1), 65-81.

İşiaçık, S. (2019). *Algılanan kurumsal sosyal sorumluluk ve işyeri maneviyatının yenilikçi iş davranışlarına etkisi: psikolojik güvenlik algısının rolü*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Janipoor, Y., & Gholami, A. (2016). The effect of organization learning on employee productivity of keshavarzi. *Management Science Letters*, 9(1), 121–132.

Jin, H. J., & Lee, E. (2019). The mediating effect of workplace spirituality on the relation between job stress and job satisfaction of cancer survivors returning to work. *Environmental Research Public Health*, 16(19), 3510-3523.

Jurkiewicz, C. & Giacalone, R. A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 129-142.

Kadushin, C. (2005). Who benefits from network analysis: ethics of social network research. *Social Networks*, 27(1), 139–153.

Kale, S. H., & Shrivastava, S. (2003). The enneagram system for enhancing workplace spirituality. *Journal Of Management Development*, 22(4), 308-328.

Kanbur, A. & Kavuklu, H. (2018). Psikolojik sermayenin yordanmasında işyerinde maneviyatın rolü, imajı. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(3), 17-35.

Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik ve örgüt kültürü: bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(3), 1357-1405.

- Karagöz, Y. (2017). *Spss ve amos uygulamalı nicel-nitel-karma, bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği*. Ankara: Pegem.
- Karakaş, F., & Sarigöllü, E. (2013). The role of leadership in creating virtuous and compassionate organizations: narratives of benevolent leadership in an anatolian tiger. *Journal Of Business Ethics*, 113(4), 663-678.
- Karakaş, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: a literature review. *Journal Of Business Ethics*, 94(1), 89-106.
- Karaman, M. (2018). *Psikolojik sermaye ve maneviyat algısının algılanan performansa etkisi: sağlık çalışanlarında bir uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Karaman, Ş. (2015). *Ağ bağda biçimsel ve doğal lider: bir kamu üniversitesinde uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Kavuklu, H. (2018). *İşyerinde maneviyat ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkilerin incelenmesi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Ke, J. , Zhang, F. , Yan, X., &Fu, Y. (2017) The effect of university teachers' workplace spirituality on employee engagement: professional commitment as mediator. *Creative Education*, 8(1), 2147-2154.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Kalder.
- Khanifar, H., Jandaghi, G., & Shojaie, S. (2010). Organizational consideration between spirituality and professional commitment. *European Journal of Social Sciences*, 12(4), 558-571.

- Khasawneh, S. (2011). Cutting-edge panacea of the twenty- first century: workplace spirituality for higher education human resources. *International Journal Of Educational Management*, 25(7), 687-700.
- Kılınç, A. Ç. (2013). *İlköğretim okullarında liderlik kapasitesinin belirlenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kilkon, K., Kyoung, J.L. & Chisung, P., (2007). Rethinking preferential attachment scheme: degree centrality versus closeness centrality. *Connections*, 27(3), 53-59.
- King, S., & Nicol, D. M. (1999). Organizational enhancement through recog-nition of individual spirituality. *Journal Of Organizational Change Management*, 12(3), 234–242.
- Kinjerski, V. & Skrypnek, B. J. (2006). Creating organizational conditions that foster spirit at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 280-295.
- Klenke, K. (2003). The factor in leadership education, practice and research. *Journal Of Education For Business*, 79(1), 56-60.
- Knoke, D., & Yang, S. (2008). *Social network analysis*. California: Sage.
- Kocabaş, D. & Toraman, A. (2019). Yoğun bakım ve ameliyathane birimlerinde çalışan personelin işyeri maneviyatı üzerine bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(12), 393-403.
- Koenig, H. G., George, L. K., & Titus, P. (2004). Religion, spirituality, and health in medically ill hospitalized older patients. *Journal of the American Geriatrics Society*, 52(4), 554-562.
- Kolodınsky, R. W., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2008). Workplace values and outcomes: exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. *Journal Of Business Ethics*, 81(1), 35-51.

- Konz, G. N. P., & Ryan, F. X. (1999). Maintaining an organizational spirituality: no easy task. *Journal Of Organizational Change Management*, 12(3), 200–210.
- Korkmaz, T., & Menge, S. (2018). The impact of workplace spirituality on organizational commitment at schools: the moderating effect. *European Journal of Educational Management*, 1(1), 2642-2344.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Koutroumanis D., & Alexakis G. (2009) Organizational culture in the restaurant industry: implications for change. *Journal of Organizational Culture, Communication and Connectict*, 13(1), 45-55.
- Kouzes, J. M., & Posner B. Z. (1999). *The leadership challenge planner: an action guide to achieving your personal best*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Kökalan, Ö. (2017). İşyeri maneviyatının örgütsel güven ve işe karşı yabancılaşma üzerinde etkileri. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(18), 37-51.
- Krahnke, K., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). Point-counterpoint: measuring workplace spirituality. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 396-405.
- Krishnakumar, S., & Neck, C. P. (2002). The “what”, “why” and “how” of spirituality in the workplace. *Journal Of Managerial Psychology*, 17(3), 153-164.
- Kurt, Y., Yamin, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2016). Spirituality as an antecedent of trust and network commitment: the case of anatolian tigers. *European Management Journal*, 34(6), 686–700.
- Kurzweil, R. (2016). *İnsanlık 2.0 (the singularity is near)*. İstanbul: Alfa.
- Lazlo, C., & Brown, J. (2014). *Flourishing enterprise: the new spirit of business*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

- Lee, S., Lovelace, K. J., & Manz, C. C. (2014). Serving with spirit: an integrative model of workplace spir-itality within service organizations. *Journal Of Management, Spirituality & Religion*, 11(1), 45–64.
- Lewis, D. (2002). Five years on the organizational culture saga revisited. *Leadership & Organization Development Journal*, 1(23), 280-287.
- Li, M., & Stone, N. (2018). A social network analysis of the impact of a teacher and student community on academic motivation in a science classroom. *Journals Societies*, 8(3), 1-8.
- Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connections*, 22(1), 28-51.
- Lin, X., Hu, X., Hu, Q., & Liu, Z. (2016). A social network analysis of teaching and research collaboration in a teachers' virtual learning community. *British Journal Of Educational Technology*, 47(2), 302-319.
- Liou, Y. H., & Daly, A. J. (2014). Closer to learning: social networks, trust, and professional communities. *Journal Of School Leadership*, 24(4), 753-795.
- Liu, C., Chiu, S., & Chiu, C. (2010). Intranetwork relationships, creativity, diversity of information and network location. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38(9), 1173–1190.
- Long B., & Mills J. H. (2010). Workplace spirituality, contested meaning, and the culture of organization: a critical sense making account. *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), 325-341.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (G. Arastaman, Çev.) Ankara: Nobel.
- Malik, S., Riaz, N., & Nazir, S. (2015). Personal spirituality and work attitudes among doctors. *Journal of Behavioral Sciences*, 25(1), 136-149.

- Mariona, R., Christiansen, J., Klara, H. V., Schreiber, C., & Erdener, M. A. (2016). Informal leadership, interaction, cliques and productive capacity in organizations: a collectivist analysis. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 242-260.
- Marques, J., Dhiman, S. & King, R. (2005). Spirituality in the workplace: developing an integral model and a comprehensive definition. *The Journal of American Academy of Business*, 7(1), 81-91.
- Marschke, E., Preziosi, R., & Harrington, W. (2009). Professionals and executives support a relationship between organizational commitment and spirituality in the workplace. *Journal of Business & Economics Research*, 7(8), 33-48.
- Marsden, P. V. (1990). Network data and measurement. *Annual Review Of Sociology*, 16, 435-463.
- McGhee, P., & Grant, P. (2008). Spirituality and behaviour in the workplace: wishful thinking or authentic reality. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*, 13(2), 61-69.
- Mendenhall, M. E., Reiche, S., Bird, A., & Osland, J. S. (2012). Defining the “global” in global leadership. *Journal Of World Business*, 47(4), 493-503.
- Messerly, j. G. (2017). *Summary of maslow on self-transcendence. institute for ethics and emerging technologies*. <https://ieet.org/index.php/IEET2> sayfasından erişilmiştir.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment. *Journal Of Organizational Change*, 16(1), 426-447.
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in fives: designing effective organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). A study of spirituality in the workplace. *Mit Sloan Management Review*, 40(4), 83-92.

- Molloy, K. A., & Foust, C. R. (2016). Work calling: exploring the communicative intersections of meaningful work and organizational spirituality. *Communication Studies*, 67(1), 1–20.
- Moolenaar, N. & Sleegers, P. (2018). Sosyal ağlar, güven ve yenileşme. A. Daly (Ed.) *Sosyal ağ teoroisi ve eğitimde değişim içinde* (s. 103-120). Ankara: Pegem.
- Moore, T. W., & Casper, W. J. (2006). An examination of proxy measures of workplace spirituality: a profile model of multidimensional constructs. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(4), 280-291.
- Nasurdin, A. M., Nejati, M., & Mei, Y. K. (2013). Workplace spirituality and organizational citizenship behaviour: exploring gender as a moderator. *South African Journal of Business Management*, 44(1), 61-74.
- Nazir, S., & Malik, S. (2014). Workplace spirituality as a predictor of workplace attitudes among pakistani doctors. *Science Journal of Psychology*, 23(1), 1-6.
- Neal, J. A., & Bennett, J. (2000). Examining multi-level or holistic spiritual phenomena in the work place. *Management, Spirituality, & Religion Newsletter*, 1(1), 1-2.
- Nordengren, C. H. (2015). *Ties and talk: tracing the work of informal teacher leaders through mixed methods social network research*. Doktora Tezi, University Of Washington Psychology İnstitute, Washington.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: theory and practice*. New York CA: Sage.
- O'connell, M. (2018). *Makine olmak*. İstanbul: Domingo.
- Orlowski, J., & Wicker, P. (2015). The monetary value of social capital. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 57(1), 26–36.
- Örgev, M., & Günelan, M. (2011). İşyeri maneviyatı üzerine eleştirel bir değerlendirme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(2), 51-64.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim yönetimi. alanın temelleri ve çağdaş yönelimler*. Ankara: Anı.

- Özdemir, S., Karadağ, N., & Kılınç, A.,Ç. (2013). Öğrenen örgütlerde liderlik: okul müdürleri üzerine nitel bir çalışma. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 17-34.
- Öztaş, N., & Acar, M. (2004). Ağbağ analizine giriş: kavramlar ve yöntemler. M. Acar & H. Özgür (Ed.), *Çağdaş kamu yönetimi içinde* (s. 289–320). Ankara: Nobel.
- Pandey, S. (2014). Workplace spirituality: linkages with attitude, mental health, leadership, organizational development, earning management, stress and wellbeing. *The International Journal Of Business And Management*, 2(7), 139-152.
- Pawar, B. S. (2008). Two approaches to workplace spirituality facilitation: a comparison and implications. *Leadership And Organization Development Journal*, 29(6), 544-567.
- Pawar, B. S. (2009). Workplace spirituality facilitation: a comparative model. *Journal of Business Ethics*, 90(1), 375-386.
- Petchsawang, P., & Mclean, G. M. (2017) Workplace spirituality, mindfulness meditation, and work engagement. *Journal Of Management, Spirituality & Religion*, 14(3), 216-244.
- Piedmont, R. L. (2001). Spiritual transcendence and the scientific study of spirituality. *The Journal Of Rehabilitation*, 67(1), 4-14.
- Pillay, N. (2011). *The effect of workplace spirituality on employees' perception of stakeholder relationships*. Yüksek Lisans Tezi, University of Pretoria, Gordon Institute of Business Science ,Hatfield, South Africa.
- Polat, M. & Arabacı, B. (2015). Enformasyon kuramı bağlamında sosyal ağlar, örgütsel belirsizlik ve etm: kavramsal bir analizi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal Of International Social Research*, 8(37), 11-20.
- Pool, E. (2009). Organizational spirituality a literature review. *Journal Of Business Ethics*, 84(1), 577-588.

- Portes, A. (2000). The two meanings of social capital. *Sociological Forum*, 15(1), 1–12.
- Pradhan, R. K., Jena, L.K., & Soto, C. M. (2017). Workplace spirituality in indian organisations: construction of reliable and valid measurement scale. *Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice*. 18(1), 43–53.
- Print, M., & Coleman, D. (2003). Towards understanding of social capital and citizenship education. *Cambridge Journal Of Education*, 33(1), 123-149.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related on leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655-687.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal Of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2007). Espiritualidade Organizacionales E Gestao. *Comprometimento Organizacional*, 6(2), 26-52.
- Rezghi, S. H., & Mosavi. (2013). The relationship between job satisfaction and productivity of staff in islamic azad university. *Tehran Medical Branch. Health Management*, 3(3), 19-27.
- Roffey, S. (2007). Transformation and emotional literacy: the role of school leaders in developing a caring community. *Leading & Managing*, 13(1), 16-30.
- Roffey, S. (2010). Inclusive And exclusive belonging: its impact on individual and social well-being. *Education and Child Psychology*, 30(1), 38-49.
- Sadykova, G. Ve Tutar, H. (2014). İşyeri maneviyatı ve örgütsel güven arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Sayıştay Dergisi*, 93, 43-65.
- Sağlam, Y., & Kanadlı, S. (2019). *Nitel veri analizinde kodlama*. Ankara: Pegem.
- Saini, R. (2017). Developing spirituality at workplace: boon or bane – ncbl. *Indian. Journal Occupational & Environmental Medicine*, 21(2), 43-44.

- Salarzehi, H., Aramesh, H., & Mohammadi, M. (2011). Organizational spirituality and its impact on consumption model of employees in governmental organizations in Iran. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 137-149.
- Sandhu, D. (2017). *Workplace spirituality and its impact on organizational commitment and employees' job satisfaction: an empirical study amongst higher educational institution teachers*. Doktora Tezi, Dayalbagh University Educational Institute, Dayalbagh, Agra.
- Sartre, J. P. (2005). *Varoluşçuluk* (A. Bezirci, Çev.). İstanbul: Say.
- Sass, J. S. (2000). Characterizing organizational spirituality: an organizational communication culture approach. *Communication Studies*, 51(3), 195–217.
- Scott, J.P. (2000). *Social network analysis a hand book*. New York: Sage.
- Serrat, O. (2017). Social network analysis. In *Knowledge solutions* (s. 39–43). Singapore: Springer Open.
- Sert, F., Tüzüntürk, S., & Gürsakal, N. (2014). Nodexl ile sosyal ağ analizi: akademikzam örneği. *Ekonometri, Yöneylem Araştırması Ve İstatistik Sempozyumu*, Isparta.
- Seyyar, A., & Evkaya, C . (2015). Batıda işyeri maneviyatı üzerine yapılan bilimsel çalışmaların Türk bilim camiasına etkileri. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(0), 143-171.
- Seyyar, A. (2009). Çalışma hayatında ve işyerinde maneviyat. *Kamuda Sosyal Politika Dergisi* 3(11), 42-52.
- Sezgin, F. (2012). Okul yöneticisi ve liderlik. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (s. 124-161). Ankara: Pegem.
- Shahabinasab, A., Nooriyantolzalı, G., Hekmatein A. G., & Bahmany, H. (2016). Investigate the effect of spirituality in work on organizational citizenship behavior with the moderating role of organizational commitment (Case study: Yasouj University Staff), *International Journal of Review in Life Sciences*, 5(2), 641-649.

- Sheep, M. L. (2006). Nurturing the whole person: the ethics of workplace spirituality in a society of organizational. *Journal Of Business Ethics*, 66(1), 357-375.
- Sheikhy, A., Farzan, F., & Gheisari, F. (2015). Explaining the relationship between organizational spirituality, organizational loyalty, engagement and organizational citizenship behavior. *Journal UMP Social Sciences and Technology Management*, 3(3), 150-162.
- Sheng, C., & Chen, M. (2012). Chinese viewpoints of workplace spirituality. *International Journal Of Business And Social Science*, 3(15), 195-203.
- Shinde, U., & Fleck, E. (2015). What spirituality can bring to leaders and managers: enabling creativity, empathy and a stress free workplace. *Journal Of Organizational Psychology*, 15(1), 101-118.
- Shukla, A., & Singh, Y. (2018). Workplace spirituality: a new dimension in understanding employees behaviour. *International Journal Of Arts, Humanities And Management Studies*, 4(1), 59-64.
- Siciliano, M. D. (2016). It's the quality not the quantity of ties that matters: social networks and self-efficacy beliefs. *American Educational Research Journal*, 53(2), 227-262.
- Singh, S., & Mishra, P. (2018). A review on role of spirituality at workplace. *Int J Indian Psychol*, 3(3), 141–145.
- Singh, J., & Chopra, G. V. (2016). Workplace spirituality, grit and work engagement. *Psychology Asia-Pacific Journal Of Management Research And Innovation*, 14(1–2), 50–59.
- Sirichoti, A., & Wall, W. P. (2013). Optimising employee productivity and efficiency with custom software. *Replaced by the ASEAN Journal of Management & Innovation*, 5(1), 28-39.

- Smith, P. S., Trygstad, P. J., & Hayes, M. L. (2018). Social network analysis: a simple but powerful tool for identifying teacher leaders. *International Journal Of Leadership In Education*, 21(1), 95-103.
- Sorakraikitikul, M., & Siengthai, S. (2014). Organizational learning culture and workplace spirituality is knowledge-sharing behaviour a missing link?. *The Learning Organization*, 21(3), 175-19.
- Spillane, J P., Healey, K., & Chong, M K. (2018). Öğretimi yönetmek. A. Daly (Ed.) *Sosyal ağ teoroisi ve eğitimde değişim* içinde (s. 137-169). Ankara: Pegem.
- Stincelli, E., & Baghurst, T. (2014). A grounded theory exploration of informal leadership qualities as perceived by employees and managers in small organizations. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 5(1), 1- 8.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Sütçü, O. (2009). *Stratejik liderlik*. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Tabak, A., Kızıloğlu A., & Türköz T. (2013). Örtük liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *Odtü Gelişme Dergisi*, 40(1), 97-138.
- Tarhan, H. (2019). *Paternalistik liderliğin, çalışanların değişime gösterdikleri direnç üzerindeki etkisi: liderin psikolojik sermayesi, işyerinde maneviyat ve çalışanların örgüte dayalı özsaygısının düzenleyici rolü*. Doktora Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tecchio, E. L., Cuna, C., & Santos, F. B. (2016). Spirituality in organizations?. *Ejbo*, 9(2), 17-21.

- Türk Dil Kurumu, (2019). *Türk dil kurumu sözlükleri*. <https://sozluk.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Timberlake, S. (2005). Social capital and gneder in the workplace. *Jaurnal of Management Development*, 24(1), 33-34.
- Toduk, Y. (2018). *Türkiye'nin liderlik haritası: güncel liderlik yaklaşımları ve Türkiye'den örnekler*. İstanbul: Ceo Plus.
- Topçu, N. (2017). *Türkiye'nin maarif davası*. İstanbul: Dergah.
- Turan, S. & Bektaş, F. (2014). Liderlik. S. Turan (Ed.). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama içinde* (s. 220-279). Ankara: Pegem..
- Tüylüoğlu, Ş. (2006). Sosyal sermaye iktisadi performans ve kalkınma: bir yazın taraması. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi* 12(1), 14-60.
- Ünal, Z. M., & Turgut, T. (2015). Örgüt kültürünün iş yerinde maneviyat üzerindeki katkısı 3. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi İibf İşletme Bölümü. 6-7 Kasım, Tokat, 86-90.
- Van Gasse, R., Vanlommel, K., Vanhoof, J., & Van Petegem, P. (2017). Unravelling data use in teacher teams: how network patterns and interactive learning activities change across different data use phases. *Teaching And Teacher Education*, 67(1), 550-560.
- Waddock, S. A. (1999). Linking community and spirit: a commentary and some propositions. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 323-345.
- Wang J., & Wang X. (2012). *Structural equation modeling: applications using mplus: methods and applications*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Warfield, C. A. (2009). *A social network analysis of distributed leadership in schools*. Doktora Tezi, University Of Pennsylvania, Education Department, Philadelphia.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: methods and applications*. Cambridge: Cambridge University.

- Wasserman, S., & Galaskiewicz, J. (1994). *Advances in social network analysis: research in the social and behavioral sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Watts, D. J., & Strogatz, S. H. (1998). Collective dynamics of ‘small-world’ networks. *Nature Research Journal*, 393, 440-442.
- Weak tie, (2020). *Vikipedia* içinde. https://en.wikipedia.org/wiki/weak_tie sayfasından erişilmiştir.
- Whitaker, B. G., & Westerman, J. (2014). Linking spirituality and values to personal initiative through psychological empowerment. *Journal of Management, Spirituality ve Religion*, 1(23), 269-291.
- Wong, P. T. P. (2016). Meaning-seeking, self-transcendence, and well-being. A. Batthyany (Ed.). *Logotherapy And Existential Analysis: Proceedings of the Viktor Frankl Institute* (s. 311-322). Cham, CH: Springer.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin.
- Zinnbauer, B. J., Pargament, K. I., & Scott, A. B. (1999). The emerging meanings of religiousness and spirituality: problems and prospects. *Journal of Personality*, 67(6), 889-916.
- Zohar, D., & Marshall, İ. (2004). *Ruhsal zekamızla bağlantı kurmak*. İstanbul: Meta.

EKLER



Ek-1.Demografik Bilgiler ve Sosyal Ağ Soruları

Kıymetli Meslektaşım,

Bu veri toplama aracı “Okullarda Sosyal Ağ Analizi İle Örgütsel Maneviyat (Moral) Düzeyleri Ve Doğal Liderlik Profillerinin İncelenmesi” konulu doktora tez çalışması için gerekli verilerin toplanması amacıyla hazırlanmıştır. Veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “**Kişisel Bilgiler**”, ikinci bölümde “**Sosyal Ağ Soruları**”, üçüncü bölümde “**Örgütsel Moral (maneviyat) Ölçeği**” yer almaktadır.

Formda yer alan her bir maddeyi okuduktan sonra, sizin için en uygun olan seçeneği, ilgili yerlere çarpı işareti koyarak belirtiniz. Vereceğiniz cevaplar sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Cevaplarınızı içtenlikle belirtmeniz araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Desteğiniz için teşekkür ederim.

Mehmet Ali YARIM

BÖLÜM I – KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: () Erkek Kadın ()
2. Yaşınız:
- 3.Görev yaptığınız (bu) okuldaki hizmet süreniz: yıl
- 4.Mesleki kıdeminiz: yıl
- 5.Medeni Durum:Evli() Bekar()
- 6.Branşınız:

BÖLÜM 2 – SOSYAL AĞ SORULARI

Bu çalışmaya katkıda bulunduğunuz için size çok teşekkür ederim. Çalışmanın sonucunu öğrenmek isterseniz sizinle seve seve paylaşabilirim. Bu bölümde vereceğiniz

bilgiler okulun sosyal ağ analizi için kullanılacak olup araştırmacı ve katılımcı arasında kalacak, **kesinlikle** üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Soruları yanıtlarken ek sayfadaki isimlerin kodlarını kullanmanızı rica ederim. Kendi kodunuzu yazmayı ihmal etmezseniz sevinirim. Saygılarımla.

1. Kendi Kodunuz:
2. Okulunuzda mesleki konularda fikir alış verişinde bulunduğunuz, yardım aldığınız, danıştığınız yönetici veya öğretmenlerin kodlarını yazar mısınız?
3. Okulunuzda samimi olduğunuz, okul dışında görüştüğünüz, yakın arkadaş olarak tanımlayabileceğiniz yönetici ve ya öğretmenlerin kodlarını yazar mısınız?

Ek-2.Örgütsel Maneviyat (Moral) Ölçeği

Ölçekte işyerinde maneviyat ile ilgili yargılar bulunmaktadır. Ölçeğin puanlaması, 5’li Likert ölçeğine göre yapılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum).

İŞYERİNDE MANEVİYAT ÖLÇEĞİ	
İT1	Yaptığım iş ile değerlerim, inançlarım ve davranışlarım arasında uyum hissediyorum.
İT2	İşimde anlam ve amaç bulabiliyorum.
İT3	İşime karşı heyecan duyuyorum.
İT4	İşim aracılığı ile “varoluş amacımı/görevimi” gerçekleştiriyorum.
İT5	İşim sayesinde hayattaki amacımı gerçekleştirebiliyorum.
İT6	Böyle bir işi yaptığım için şükrediyorum.
GD1	Şu anda işimde olmak istediğim yerdeyim.
GD2	Çalışırken zaman zaman kendimi yücelmiş hissedirim.
GD3	Çalışırken zaman ve mekân algısını kaybettiğim anlar oluyor.
GD4	Çalışırken tamamen keyifli ve kendimden geçtiğimi hissettiğim anlar yaşıyorum.
GD5	Çalışırken mutluluk dolu anlar yaşıyorum.
MB1	Çalışırken kimi zaman tarifsiz bir enerji ve canlılık yaşıyorum.
MB2	Manevi inançlarım işteki günlük Kararlarımda önemli bir rol oynuyor.
MB3	Yüce bir güç işimi yaparken bana ilham veriyor.
TH1	Yüce bir güç ile bağ kurmamın işimi olumlu yönde etkilediğini hissediyorum.
TH2	Çalışırken kendimi bir topluluğun parçası gibi hissediyorum.
TH3	Çalışma arkadaşlarıma karşı gerçek güven duygusu ve kişisel yakınlık hissediyorum.
TH4	Çalışma arkadaşlarımla işimiz ile ilgili güçlü bir anlam ve amaç paylaşıyorum.
* İT: İşe Tutkunluk; GD: Gizemli Deneyim; MB: Manevi Bağ, TH: Topluluk Hissiyatı	

Ek-3.Doğal Lidelik Profillerine İlişkin Yarı Yapılandırılmış Öğretmen ve Yönetici Soruları

SOSYAL AĞ ANALİZİ İLE OKULLARDA, ÖRGÜTSEL MORAL (Maneviyat) DEĞERLERİ VE DOĞAL LİDERLİK PROFİLLERİNİN İNCELENMESİ

(Öğretmen Soruları)

Sayın Katılımcı,

Aşağıda belirtilen sorulara vereceğiniz yanıtlar, yapılacak bilimsel araştırmaya ışık tutacak, öğretmen mesleki çalışma programlarının geliştirilmesine katkı sunacaktır. Yapılan görüşme verileri bilimsel amaç dışında kullanılmayacaktır ve kişisel bilgiler gizli tutulacaktır. Araştırmaya gösterdiğiniz duyarlılık ve verdiğiniz samimi yanıtlara, sağladığınız katkıya şimdiden teşekkür ederiz.

Mehmet Ali YARIM

Soru1:Okul müdürünüzün düşünsel (bilgelik) ve eğitimci yönünü düşündüğünüzde öne çıkan nitelikleri sizce nelerdir, niçin?

Soru2: Okul müdürünüzün duygusal (erdem) ve manevi değerler yönünü düşündüğünüzde öne çıkan nitelikleri sizce nelerdir, niçin?

Soru 3: Okul müdürünüzü genel kişilik özellikleri yönünden ne gibi niteliklere sahip olduğunu düşünüyorsunuz, niçin?

Soru4: Okul müdürünüz hakkında insan ilişkileri yönünden neler düşünüyorsunuz?

Sonda 1: Sizce okul müdürünüz astları ile ilişkileri yönünden ne gibi niteliklere sahiptir, niçin?

Sonda 2: Sizce okul müdürünüz üstleri ile ilişkileri yönünden ne gibi niteliklere sahiptir, niçin?

Sonda 3: Sizce okul müdürünüz çevre ve veli ilişkileri yönünden ne gibi niteliklere sahiptir, niçin?

Soru5: Okul müdürünüzün misyonu, yönetsel yönü müdürünüzün ve liderlik tarzı hakkında neler düşünüyorsunuz?

Sonda 1: Sizce okul müdürünüzün sistematik düşünme, problem çözme ve kaynak sağlama yönünden nitelikleri nelerdir, niçin?

Sonda 2: Sizce okul müdürünüz yetenek ve performansı tanıma, geliştirme ve motivasyon yönünden ne gibi niteliklere sahiptir, niçin?

Soru 6: Okul müdürünüzü yerel, milli ve kültürel değerler yönünden diğer birey ve liderlerden ayıran; farklı ve aykırı kılan nitelikler nelerdir, niçin?

(Yönetici Soruları)

Sayın Katılımcı,

Aşağıda belirtilen sorulara vereceğiniz yanıtlar, yapılacak bilimsel araştırmaya ışık tutacak, öğretmen mesleki çalışma programlarının geliştirilmesine katkı sunacaktır. Yapılan görüşme verileri bilimsel amaç dışında kullanılmayacaktır ve kişisel bilgiler gizli tutulacaktır. Araştırmaya gösterdiğiniz duyarlılık ve verdiğiniz samimi yanıtlara, sağladığınız katkıya şimdiden teşekkür ederiz.

Mehmet Ali YARIM

Soru1: Hayatınızda yönetsel kişilik ve başarı anlamında örnek aldığınız liderler ve şahsiyetler kimlerdir, bunlar hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

Soru 2: Sizce kendinizde gördüğünüz kişilik özellikleri nelerdir, niçin?

Sonda 1: Size göre düşünsel (bilgelik) yönden özellikleriniz nelerdir?

Sonda 2: Size göre duygusal (erdem) yönden özellikleriniz nelerdir, niçin?

Sonda 3: Sizce genel kişilik özellikleri yönünden nitelikleriniz nelerdir?

Soru 3: Yönetmel yeterlikler yönünden ne gibi niteliklere sahip olduğunuzu düşünüyorsunuz?

Sonda 1: Mesleki hayattaki misyon ve vizyonunuz nedir, niçin?

Sonda 2: Karar almada, sorun çözmede, yenilik yapmada ne gibi yöntemler kullanıyorsunuz, niçin?

Sonda 3: Bireyleri inandırma ve etkilime yönünde ne gibi yöntemler kullanıyorsunuz, niçin?

Soru 4: İletişim ve arkadaşlık yönünden ne gibi niteliklere sahip olduğunuzu düşünüyorsunuz?

Sonda 1: Astlarınıza bakış açınız nedir, onlarla nasıl iletişim halindesiniz?

Sonda 2: Üstlerinize bakış açınız nedir, onlarla nasıl bir iletişim halindesiniz?

Sonda 3: Velileriniz ve sokaktaki herhangi bir insana karşı bakış açınız nedir, Onlarla ne tür bir iletişim halindesiniz, onlara ne gibi katkılarda bulunursunuz?

Soru 5: Mesleki derinlik yönünden ne gibi niteliklere sahip olduğunuzu düşünüyorsunuz?

Sonda 1: Eğitim sektörü dışında hangi tecrübelerle sahipsiniz, bunların kişiliğinize ve liderliğinize kattıkları hakkında neler düşünüyorsunuz?

Sonda 2: Yerel, milli ve kültürel değerler yönünden sizi siz yapan ve diğer birey ve liderlerden ayıran nitelik ve sıradışı özellikleriniz nelerdir, niçin?

Ek 4. Uygulama İzin Yazısı

 ERZURUM VALİLİĞİ İl Millî Eğitim Müdürlüğü		
Sayı : 36648235-605.01-E.22045225	07/11/2019	
Konu : Uygulama İzni		
VALİLİK MAKAMINA		
İlgi: a) Gazi Üniversitesi Rektörlüğü'nün 22/10/2019 tarihli ve E-35195 sayılı yazısı. b) Atatürk Üniversitesi Rektörlüğü'nün 01/11/2019 tarihli ve 1900314285 sayılı yazısı.		
İlgi yazılar gereği, Gazi Üniversitesi Araştırmacılarından Eğitim Bilimleri Anı Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Doktora öğrencisi Mehmet Ali YARIM'ın Prof. Dr. Sabri ÇELİK danışmanlığında ekli listede isimleri belirtilen okullarda; "Sosyal Ağ Analizi ile Okullarda, Örgütsel Morâl Değer ve Doğal Liderlik Profillerinin İncelenmesi" isimli tez çalışması ile Atatürk Üniversitesi Araştırmacılarından Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim dalı doktora programı öğrencisi Hatice Nur YILDIZ'ın Prof. Dr. Mehmet Sırdar ERCİŞ'in danışmanlığında İbrahim Hakkı Fes Lisesi, Nurettin Topçu Sosyal Bilimler Lisesi, Nevzat Karabağ Anadolu Lisesi, Özel Fınal Koleji, Özel Güneş Koleji 12. Sınıf öğrencilerine yönelik; "Eğitim Pazarlaması Bağlamında Atatürk Üniversitesine İlişkin Algı Boyutunun Belirlenmesi" konulu uygulama çalışmaları için izin talebinde bulunulmaktadır. İlgi yazılar ve ekleri, Bakanlığımızın 12/09/2017 tarihli ve 13610717 (2017/25) sayılı genelgesi çerçevesinde Komisyonumuzca incelenmiş olup, "Araştırmaların, Eğitim Öğretim Faaliyetlerini Akutmayacak Şekilde", komisyon kararlarında belirtilen veri toplama araçlarının kullanılarak, ilimize bağlı ek listede isimleri belirtilen okullarda uygulama yapılması, yapılan çalışmaların sonuçlarının birer örneğinin Müdürlüğünüz, Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü (AR-GE Birimi)'ne gönderilmesi ve çalışmaların bir eğitim öğretim yılına kapsayacak şekilde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir. Makamlarınızca da uygun görülüpse takdirde; Olurlarınıza arz ederim.		
OLUR 07/11/2019		Salih KAYGUSUZ İl Millî Eğitim Müdürü
Önder COŞGUN Vali a. Palandöken Kaymakamı Vali Yardımcısı V.		
Ek: İlgi Yazılar (2 adet dosya)		

Ek 5. Ölçek İzin Yazısı

Re: Örgütsel Maneviyat Ölçeği

27.01.2020 Pzt 18:13 tarihinde yanıtladınız

ZEYNEP MERVE ÜNAL
27.01.2020 Pzt 17:02

 İş yerinde maneviyat ölçeği_Ü...
117 KB

Mehmet Ali merhaba,

İşyerinde maneviyat ölçeğimizi çalışmanızda kullanabilirsiniz. Ölçek ile ilgili detaylı bilgiyi ekli dosyada bulabilirsiniz. Keyifli çalışmalar diliyorum.

mehmet ali yarim, 26 Oca 2020 Paz, 18:51 tarihinde şunu yazdı:

Kıymetli Hocam Mrb'lar, Ben Gazı üniversitesi doktora öğrencisi Mehmet Ali YARIM. "Okullarda Sosyal Ağ Analizi ile Örgütsel Maneviyat Düzeyi ve Doğal Liderlik Profillerinin İncelenmesi" başlıklı doktora tez çalışmamda Türkçeye uyarlamış olduğunuz "Örgütsel Maneviyat" ölçeğini uygun görürseniz kullanmak istiyorum. Saygılarımla.

Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Merve Ünal



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR...