

**T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA PROGRAMI**

**ÖZEL ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA  
PAYLAŞILAN LİDERLİK DAVRANIŞI VE İŞTEN  
AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE  
PSİKOLOJİK GÜVENLİK ALGISININ ARACI  
DEĞİŞKEN İLİŞKİSİNİN ARAŞTIRILMASI**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan  
Serdar YENER**

**Tez Danışmanı  
Yrd.Doç.Dr. Selva STAUB**

**İstanbul - 2014**

## ÖNSÖZ

Eğitim ve öğretimle ilgili olarak insanlığın ihtiyaç duyacağı bir konuda doktora seviyesinde bir araştırma yapmanın ve bitirmenin hazzı içinde bulunmaktayım. Çok zor bir süreç olan doktora eğitim sürecini görev yapmış olduğum kurumda günlük mesai, işime, aileme, çevreme karşı sorumluluklarımı aksatmadan yürütmek yorucu olsa da sonunda ulaşılan hedef ve alanyazına sağlanan katkının değerinin maddi veya manevi herhangi birşeyle llmesi imkansızdır.

Yapmış olduğum bu araştırmada üzerinde çalışmış olduğum olgular alanyazında üzerinde çok çalışılmamış ve toplumsal hayatı etkileyen olgular olarak görülmektedir. İnanıyorum ki bu araştırma sonuçlarıyla birlikte bu konuda bilgiye ihtiyaç duyan her kesime ışık tutacaktır.

Bu süreçte sürekli yanımda yar ve yardımcım olan eşim Hümeyra YENER'e, tez danışmanım olarak çalışmanın her aşamasında rehberim olan Yrd.Doç.Dr. Selva STAUB ve eşi Donald STAUB'a, özellikle olgu lme değerlendirme aşamasında tecrübe ve bilgisini her daim yardımına sunan Yrd. Doç. Dr. Aykut ARSLAN'a sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

İstanbul, 2014

Serdar YENER



# İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa No</b>
TABLolar LİSTESİ.....	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VI
ÖZET .....	VII
ABSTRACT .....	X
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problemin Durumu .....	2
1.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı .....	2
1.3. Problem Cümlesi .....	4
1.4. Alt Problemler.....	4
1.5. Sayıtlılar.....	5
1.6. Sınırlılıklar .....	6
1.7. Tanımlar.....	6
2. KURAMSAL BİLGİ .....	9
2.1. Paylaşılan Liderlik Olgusu.....	9
2.1.2. Paylaşılan Liderlik Olgusuyla İlgili Yapılan Çalışmalar .....	44
2.2. Psikolojik Güvenlik Olgusu.....	46
2.2.2. Psikolojik Güvenlik Olgusu İle İlgili Daha Önce Yapılmış Çalışmalar ..	80
2.3. İşten Ayrılma Olgusu .....	81

2.3.2. İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Yapılmış Çalışmalar.....	92
2.4. Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken Rolü .....	95
2.5. Hipotezler.....	97
3. YÖNTEM.....	98
3.1. Araştırmanın Modeli .....	98
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem .....	103
3.3. Veri Toplama Araçları.....	108
3.4. Verilerin Analizi.....	110
3.4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri .....	110
3.4.2. Normallik ve Homojenlik Testleri.....	113
4. BULGULAR VE YORUM.....	120
4.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Çapraz Tablolar .....	120
4.2 Korelasyon Analizi.....	129
4.3. Aracı Değişkenlik Modeli Analizine İlişkin Bulgular .....	131
4.3.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	138
4.3.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	138
4.3.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	139
4.3.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgu ve Yorumlar ....	139
4.3.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	146
4.1.6. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	153
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	162
5.1. Sonuçlar .....	162

5.1.1 Araştırma Problemine İlişkin Sonuçlar .....	162
5.1.2. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Sonuçlar .....	164
5.1.3. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Sonuçlar .....	166
5.1.4. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Sonuçlar .....	167
5.1.5. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Sonuçlar .....	168
5.1.6. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Sonuçlar .....	171
5.1.7 Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Sonuçlar .....	175
5.2. Öneriler .....	178
KAYNAKLAR.....	180
EKLER.....	192
Ek-1 Paylaşılan Liderlik Olgusuna İlişkin Prof. J.Spillane ile Yazışmalar.....	193
Ek-2 Psikolojik Güvenlik Olgusuna İlişkin Prof. Amy C. Edmondson ile yazışmalar .....	195
Ek-3 Araştırma Ölçekleri .....	196
ÖZGEÇMİŞ .....	200

## TABLolar LİSTESİ

### Sayfa No

Tablo 3.1.	Örneklem Büyüklük Tablosu.....	106
Tablo 3.2.	Örneklemin Cinsiyet ve Konum Tablosu.....	108
Tablo 3.3.	Faktör Ortalama Anlamları Tablosu.....	110
Tablo 3.4.	Güvenilirlik Analiz Sonuçları Tablosu.....	111
Tablo 3.5.	Verilerin Normal Dağılım Test Tablosu.....	115
Tablo 3.6.	Verilerin Homojenlik Test Tablosu.....	116
Tablo 4.1.	Cinsiyet ve Konum Çapraz Tablosu.....	121
Tablo 4.2.	Yaş ve Konum Çapraz Tablosu.....	122
Tablo 4.3.	Meslek Süresi ve Kurumda Çalışma Süresi Çapraz Tablosu.....	123
Tablo 4.4.	Yaş ve Eğitim Durumu Çapraz Tablosu.....	125
Tablo 4.5.	Cinsiyet ve Konum Arasındaki İlişki Tablosu.....	121
Tablo 4.6.	Paylaşılan Liderlik Ölçeği Ortalaması ve Anlam Tablosu.....	127
Tablo 4.7.	Psikolojik Güvenlik Ölçeği Ortalaması ve Anlam Tablosu.....	129
Tablo 4.8.	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Ortalaması ve Anlam Tablosu.....	130
Tablo 4.9.	Değişkenler Arasındaki Faktör Analiz Tablosu.....	132
Tablo 4.10.	Psikolojik Güvenlik Algısı ve Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	141
Tablo 4.11.	Psikolojik Güvenlik Algısı ve Yaş Arasındaki İlişki.....	142
Tablo 4.12.	Psikolojik Güvenlik Algısı ve Meslek Süresi Arasındaki İlişki.....	143
Tablo 4.13.	Psikolojik Güvenlik Algısı ve Branş Arasındaki İlişki.....	144
Tablo 4.14.	Psikolojik Güvenlik Algısı ve Çalışma Süresi Arasındaki İlişki.....	145
Tablo 4.15.	Psikolojik Güvenlik Algısı ve Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki.....	146
Tablo 4.16.	Psikolojik Güvenlik Algısı ve Konum Arasındaki İlişki.....	147
Tablo 4.17.	Paylaşılan Liderlik ve Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	148
Tablo 4.18.	Paylaşılan Liderlik ve Yaş Arasındaki İlişki.....	150
Tablo 4.19.	Paylaşılan Liderlik ve Meslek Süresi Arasındaki İlişki.....	151
Tablo 4.20.	Paylaşılan Liderlik ve Branş Arasındaki İlişki.....	152
Tablo 4.21.	Paylaşılan Liderlik ve Okulda Çalışma Süresi Arasındaki İlişki.....	153

Tablo 4.22.	Paylaşılan Liderlik ve Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki.....	154
Tablo 4.23.	İşten Ayrılma Niyeti ve Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	155
Tablo 4.24.	İşten Ayrılma Niyeti ve Yaş Arasındaki İlişki.....	156
Tablo 4.25.	İşten Ayrılma Niyeti ve Meslek Süresi Arasındaki İlişki.....	157
Tablo 4.26.	İşten Ayrılma Niyeti ve Branş Arasındaki İlişki.....	158
Tablo 4.27.	İşten Ayrılma Niyeti ve Okulda Çalışma Süresi Arasındaki İlişki..	159
Tablo 4.28.	İşten Ayrılma Niyeti ve Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki.....	160
Tablo 4.29.	İşten Ayrılma Niyeti ve Konum Arasındaki İlişki.....	161
Tablo 4.30	Araştırma Hipotez Sonuçları.....	162



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
Şekil 2.1. Dağıtılmış-Dağıtımsal-Paylaşılan Liderlik Modelleri.....	10
Şekil 2.2. Paylaşılan Liderlik Modelleri.....	16
Şekil 2.3. Peter Gronn'un Paylaşılan Liderlik Modeli.....	17
Şekil 2.4. James Spillane'in Paylaşılan Liderlik Modeli.....	18
Şekil 2.5. Orpheus Chamber Orkestrası Paylaşılan Liderlik Uygulaması.....	22
Şekil 2.6. Paylaşılan Liderlik Yaklaşımları.....	23
Şekil 2.7. WHO Psikolojik Tehlike Modeli.....	51
Şekil 2.8. Psikolojik Güvenliği Belirleyen Faktörler.....	55
Şekil 2.9. Psikolojik Güvenlik Olgusunun Oluşması için Gereken Faktörler.....	68
Şekil 2.10. Psikolojik Güvenlik Olgusunun Oluşturduğu Olgular.....	72
Şekil 2.11. Psikolojik Güvenlik Faktörleri.....	76
Şekil 2.12. İşten Ayrılma Davranışının Sonuçları.....	84
Şekil 2.13. İşten Ayrılma Davranışını Etkileyen Değişkenler.....	86
Şekil 2.14. Gönüllü İşten Ayrılmayı Açıklayan Kuramlar.....	88
Şekil 2.15. İşten Ayrılma Süreç Modelleri.....	91
Şekil 3.1. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Modelleri.....	100
Şekil 3.2. Aracı Değişken Modeli.....	101
Şekil 3.3. Araştırma Modeli.....	104
Şekil 4.1. Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişkeni Yordama Gücü.....	136
Şekil 4.2. Tam Araştırma Modeli ve Aracılık Analizi.....	137

## ÖZET

Değişen ve esnek eğitim çevresinde eğitim sürecinin tarafları en iyiye ulaşmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmaktadırlar. Önce aileler, sonra idareciler ve en son öğretmenler deneyimlerini ve çağdaş eğitim yaklaşımlarını eğitim sürecinin olumlu çıktısını arttırmak için birleştirmektedirler. Bunun yanında devletlerin gelecekte iyi bir beşeri sermayeye sahip olmak için eğitime ilgileri her geçen gün artmaktadır. Sonuçta eğitim süreci bu alanda çabalarını koordine etmek zorunda olan birçok paydaşı barındırmaktadır. Bürokratlar eğitim politikalarını oluştururken yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan çağdaş gelişmeleri sürece dahil etmek zorundadırlar. Eğitim sürecini işletirken eğitim yöneticileri ve öğretmenler ise çıktılar ve aksayan yönleri olumlu sonuçlar almak için geri besleme şeklinde eğitim politikasını oluşturan bürokratlara ulaştırmak zorundadırlar. Bürokratlar ise en iyiye ulaşmak için geri besleme şeklinde gelen durumlara istinaden uygulama sürecinde önlem olacak uygulama prensiplerini güncellerler.

Paylaşılan liderlik bakış açısı gelişmiş ülkelerde son 15 yıldır eğitim politikası olarak öne çıkmaktadır. Paylaşılan liderlik okul yönetimine analitik bir bakış açısı sunmaktadır. Okul yöneticilerinin sorumluluk ve güçlerini yönetimin ve eğitimin çeşitli fonksiyonlarında bilgi, tecrübe sahibi çalışanlarıyla paylaşmasını ifade etmektedir. Bunun yanında ise diğer personelin eğitim ve öğretim sürecinde eğitim çıktısının iyileştirilmesi için yönetim ve eğitim fonksiyonlarında liderlik rolünü üstlenen okul çalışanına uyması ve desteklemesini ifade etmektedir.

İşten ayrılma niyeti işten ayrılma sürecinde son safha olup bu safhadan sonra işten ayrılma davranışı oluşmaktadır. Araştırmamızda ortaya çıkan Özel okullarda yüksek işgücü devir oranı bu sektörde işten ayrılma davranışının hala büyük bir problem olduğunu göstermektedir. Çalışmada paylaşılan liderlik davranışının işten ayrılma süreciyle ilişkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Psikolojik Güvenlik olgusu organizasyonlarda çalışanın herhangi bir konuda organizasyon için faydası olacağını düşündüğü fikrini ifade ederken, görüşlerini paylaşırken, yenilikleri sunarken hissettiği psikolojik olarak kendini rahat hissetme seviyesini gösteren alanyazına yeni girmiş bir olgudur.

Özel girişimle kurulan okullar eğitim ve öğretimle ilgili sorumluluklarını yerine getirirken ticari anlamda da kaygıları olan kurumları ifade etmektedir. Bu anlamda da işletme biliminin prensiplerine hakim olmak ve uygulamak zorundadırlar. Özel okul sahipleri ve yöneticileri ticari ve eğitim öğretimle ilgili sorumluluklarını dengede tutmak için çaba gösterirler. Bu üç olgunun aynı çalışmada incelenmesiyle alanyazında daha önce karşılaşılmamış olan bir araştırma olan özel ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik rolünün işten ayrılma davranışına etkisinde psikolojik güvenlik algısının aracı değişken rolü incelenmiştir.

Araştırma Konya Büyükşehir İl sınırları için faaliyet gösteren 7 özel ortaöğretim kurumunda yönetici, yönetici yardımcısı ve öğretmen konumunda olan 326 katılımcıya uygulanmıştır. Araştırma evrenini Milli Eğitim Bakanlığı 2014 istatistiklerine göre 577 personel oluşturmaktadır. Katılımcılara 350 anket formu gönderilmesine rağmen 336 anket formu geri dönmüş, 10 anket formu ise işaretleme hatalarından dolayı dikkate alınmamıştır. Verilerin normal dağılım göstermemesi sebebiyle analiz yöntemleri olarak parametrik olmayan veri analiz yöntemleri olan Mann-Whitney testi, Kruskal-Wallis testi, Kısmi En Küçük Kareler regresyon testi kullanılarak sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Veri toplama araçları olarak geçerliliği ve güvenilirliği Beycioğlu tarafından yapılmış 10 maddelik 5’li likert ölçeğine göre yapılmış İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Paylaşılan Liderlik davranışları adlı ölçeği, kullanılmıştır. “Paylaşılan liderlik ölçeği”nin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı, araştırmacılar tarafından 0.92 olarak hesaplanmıştır. Paylaşılan Liderlik olgusunun alanyazına ilk sokan biliminsanlarından olan Prof. Dr. James Spillane (Northwestern Üniversitesi) ile olgunun işten ayrılma ve Psikolojik Güvenlik Olgusuyla birlikte çalışılması konusunda fikir alışverişinde bulunulmuş olup yazışma Ek-1’dedir. Araştırma sonucunda çıkan sonuçlara göre ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,89 çıkararak güven vermiştir.

Psikolojik Güvenlik Algısı Ölçeği olarak Prof. Dr. Amy C. Edmondson (Harvard Üniversitesi)’un Psikolojik Güvenlik (Psychological Safety) olgusunu araştırmak için araştırmalarında kullanmış olduğu ölçekteki sorular ihtisası yabancı

dil olan ğretim görevlileri tarafından Türkçe'ye çevrilmiş daha sonra farklı uzmanlar tarafından İngilizceye çevrilerek kullanılmıştır. Orjinal leğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,62 çıkmasına rağmen ifadeler Türkçe anlaşılabirliğini arttırmak için pilot uygulamadan sonra açılarak tekrar uygulanmış sonucunda Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,75 bulunmuştur. Prof.Dr. Edmondson Harvard niversitesinde Psikolojik Güvenlik krssn başkanı olup dünyada bu olguyu ilk alanyazına sokan biliminsanıdır. Kendisiyle iletişime geçilmiş olup gerekli izinler alınmıştır.

İşten Ayrılma Niyeti Pınar Belkis şENYüZ n 3 maddelik geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış İşten Ayrılma leği ile ölçülmüştür. İşten Ayrılma leğinin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0.95 çıkararak kullanım için uygun olduğunu göstermiştir.

Katılımcılara anketlerde sunulan yargılara istinaden katılım derecesinin sorulmasıyla katılımcıların paylaşılan liderliğe ilişkin algıları ve paylaşılan liderlik rolüyle işten ayrılma niyetinin ilişkisi ve psikolojik güvenlik algısının bu ilişkide aracı değişken etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma ikinci bölümde yer alan alanyazı taramasına ilişkin bulgular üzerine kurulmuştur.

## **ABSTRACT**

In the midst of changing and flexible education environment, parties of education have been struggling to achieve their peak conditions. Parents, principals and a variety of educational professionals merge their experience and often use comprehensive methods to increase the positive output of education process. Education combines parties whom need to coordinate their efforts. Therefore, government's interests are rising in this area concerning the future human capital of nations. Bureaucrats have to consider the outcomes of the contemporary researches on education in order to scheme relevant policies accordingly. Principals and teachers have to feedback with outcomes of these policies after practicing them in school. At this stage, bureaucrats have to take precautions while these policies are processing to achieve better educational standards.

Distributed Perspective of Leadership in schools has been foreground for 15 years as a policy in some of the western countries. Distributed Leadership is offering learners an analytical perspective to school administration. Principals have to share their power and responsibilities with sub-ordinates equivalent to their abilities in different areas of education and administration. Followed by other staffs in school, they have to be supported and obeyed as they are in charge, for the sake of education process.

High turnover intention is the last phase of the job quitting process. Low employee turnover rates are often a major problem in private schools. In this thesis, the relationship of distributed leadership to the job quitting process has been examined.

Psychological Safety is a new phenomenon in organisations. Submitting the perception of interpersonal psychological mood of a member of an organisation, when sharing his/her ideas, expressing him/her, offering innovations for the sake of organization.

Private schools are organisations where high commercial concerns are expected while conducting educational duties. Principals and owners of private schools have to follow business principles. Consequently, private school owners and principals have to balance both their business and teaching responsibilities. In this research, the effect of distributed leadership to the turnover intention and mediation effect of psychological safety in private area were examined. These phenomenons haven't been studied together before and it is the first study in this area.

The research was applied to 326 participants, who have different positions which are principals, vice principals and teachers within 7 private secondary schools in the city of Konya, Turkey. The population of this research is 577 persons up to statistics of Ministry of Education in 2014. 350 questionnaires were send but 336 of them were feed backed. 10 were rejected because of filling errors. 326 questionnaires were used to analyze to get the outcomes of this research. Therefore, the sample is 210 respondents. Non-parametric analysing methods such as Mann-Whitney tests, Kruskal-Wallis tests and PLS regression tests were also conducted to prop up the results of the questionnaires. Distributed Leadership Scale done by Beycioğlu was used as research scale in validity and reliability analyses. It is a 10 item Likert scale with a 0.89 Cronbach Alpha. The concept of Distributed Leadership was first used and researched by Prof. Dr. James Spillane from Northwestern University. He was contacted to find out about his opinions about the relationship among turnover intention and psychological safety. Psychological safety scale validity and reliability analyses were done by Prof. Amy C. Edmondson from Harvard University and translated into Turkish. She was the first person to use this concept in literature. She has been contacted for permission to use her scale about the research. She confirmed and supported the research. It was a 7 item scale with a 0.75 Cronbach Alpha. Turnover Intention Scale is a 3 item scale and formed by Belkıs Şenyüz with a 0.95 Cronbach Alpha. Requesting respondents to indicate their degrees of agreement with these statements, we tried to ascertain the respondents' perceptions of distributed leadership. Identifying the highlighted key issues as fundamentals of this practice, distributed leadership and its relation to turnover intention and mediation effect of psychological safety in this relation were analysed from a normative perspective, based on the literature findings in Chapter 2.



## 1. GİRİŞ

Günümüz eğitim dünyasında rekabet şartlarından biri olan kalitede farklılaşmak amacıyla gayret gösteren özel öğretim kurumlarının önlerindeki en büyük tehlikelerden biri yüksek işgören devir oranı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla beraber konu üzerine ulusal ve uluslararası düzeyde farklı bağlamlarda birçok araştırma yapılmıştır. İşten Ayrılma Niyetine etki eden birçok faktör bu çalışmalarda incelenmiştir.

Paylaşılan liderlik davranışı organizasyonlarda insanların konumları, ilgileri, eğilimleri, uzmanlıkları, yeteneklerine göre birtakım farklılıkları olduğu düşüncesiyle, çalışanların bu farklılıklarının yönetici tarafından algılanması, tespit edilmesi, insanların ve organizasyonun faydası için kullanılması diğer çalışanlarla hedefe giden süreçte etkileşimli bir çalışma ortamı kurulmasını ifade etmektedir. ABD ve Avrupa'nın birçok ülkesi öğretim kurumlarında paylaşılan liderlik olgusunu bir eğitim politikası olarak uygulamakta buna ilişkin ulusal seviyede talimat ve yönergeler yayınlamakta, eğitim programları düzenleyerek geleceklere yön verecek nesillerin eğitimini iyileştirmeye çalışmaktadırlar.

Psikolojik güvenlik olgusu organizasyonlarda çalışanların organizasyonun amaçlarına ulaşmak için takip ettiği yolda ve süreçte hedefe ulaşmayı sağlayacak bir konuda baskı, aşağılanma, soyutlanma, hor görülme korkusu ve endişesi taşımadan fikrini söylemesi, soru sorması, geri besleme, hataların gündeme getirilmesi, yeni bir fikir öne sürmesi şeklindeki besleme yapabilme derecesidir. Bu durumda diğerlerinin tepkileri psikolojik güvenlik olgusunun çerçevesini organizasyonda çizmekte ve olumlu ya da olumsuz psikolojik güvenlik algısının oluşmasını sağlamaktadır. Paylaşılan liderlik ve psikolojik güvenlik olgusunun literatürdeki yaşı genç olup 2000'li yıllarda uluslararası literatüre girmiştir. Dolayısıyla her iki olgunun da araştırmalara konu olacak birçok yönü bulunmaktadır. Öncelikle bu alanın giderek toplum hayatında daha çok önem kazanması, eğitim alanında bu tür bir çalışmaya ihtiyaç duyulması, konunun milli ekonomiye ve beşeri sermayeye



doğrudan ve dolaylı katkılarının olması, ulaşılan ulusal ve uluslararası veri tabanlarında yapılan taramalarda paylaşılan liderlik olgusunun işten ayrılma niyetine etkisinde psikolojik güvenlik olgusunun aracı değişken rolünün inceleyen bir araştırmaya rastlanılmaması nedeniyle bu çalışmayı yaparak konuyla ilgili alanlara veri sağlanması ve ileride yapılacak çalışmalara ışık tutulması hedeflenmiştir.

### **1.1. Problemin Durumu**

Yapılan araştırma ile ortaöğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışları, psikolojik güvenlik algıları ve işten ayrılma niyetleri, demografik özellikler açısından farklılıkları incelenmiştir. Yine eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin, paylaşılan liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri, psikolojik güvenlik algıları ve işten ayrılma niyetleri araştırılmıştır. Analizlerin son bölümünde ise yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışlarının öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerine etkisinde psikolojik güvenin aracı değişken ilişkisi açıklanmıştır.

### **1.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Özel ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışından önceki son safhadır. Bu aşamadan sonra çalışan işten ayrılma davranışını göstermektedir. Ülkemizde 1990'lı yıllardan itibaren eğitim ve öğretim hayatında yaygın bir şekilde boy gösteren özel okullar, eğitim ve öğretim faaliyetlerindeki sorumlulukları ve iş hayatındaki ticari anlamda yaşamını idame ettirme yükümlülüğü arasındaki dengeyi kurmak ve devam ettirmek zorundadırlar. Özel okullar, rekabet ortamının kuralları olan ya kalitede farklılaşmak ya da maliyette liderlik yapmak davranışından birisini seçme gibi bir lükse sahip değillerdir. Verdikleri hizmette kalitede farklılaşmak için en iyi hizmeti sağlama amaçlarının yanında maliyetlerini de kabul edilebilir seviyede muhafaza ederek rekabet ortamının her iki gereğini de yerine getirmek zorundadırlar.

Bununla beraber bu dengeyi kuramayan özel okullar, ya yatırım ve müşteri olarak kabul ettikleri öğrencisini ya da beşeri sermaye olarak kabul ettikleri

çalışanlarını kaybetmek tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Özel okullarda işten ayrılma davranışının ülkemizde artmasının bir göstergesi, okulların öğretim kadrolarının yüksek değişim oranıdır. Ticaret hayatının çalışan ve işveren arasındaki uyumsuzluklarına özel okul konusu da eklenmiştir.

Çalışmada özel eğitim kurumlarında yöneticilerin paylaşılan liderlik rollerinin çalışanların işten ayrılma niyetiyle olan ilişkisi ve çalışanların psikolojik güvenlik algısının bu ilişkiyle olan aracı değişken rolü incelenmiştir. Kontrol değişkenleri olarak incelenen kişisel/demografik özelliklerin (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, meslekte çalışma süresi, organizasyonda çalışma süresi) algılanan psikolojik güvenlik olgusu üzerindeki etkileri de hipotezler başlığı altında incelenmiştir.

Çalışanın genellikle ilk yıl içinde farklı sebeplerden dolayı işten ayrılması olarak belirtilen işten ayrılma (turnover) davranışı, daha önce genellikle iş tatmini olgusuyla çokça incelenmiş olmasına rağmen, yöneticinin paylaşılan liderlik rolüne ilişkin algısıyla ya da psikolojik güvenlik algısıyla ilişkisinin incelenmemiş olması bu alanda yeni bulguların ortaya çıkabileceğini düşündürmektedir. Genellikle organizasyonun ve çalışanın karşılıklı ilişkilerinin sonucunda, olumlu/olumsuz davranışlar veya edinilen algılarla çalışan, ya işten çıkarılmakta (organizasyonun olumsuz tutumu), ya gönüllü olarak işten çıkmakta (çalışanın olumsuz algısı, organizasyonun olumlu tutumu), ya karşılıklı olarak iş akdi feshedilmekte (her iki tarafın olumsuz tutumu ve algısı) ya da işine devam etmektedir (her iki tarafın olumlu tutumu ve algısı). Bu çalışmada, sadece çalışanın algısına yönelik olarak işten gönüllü olarak ayrılma fiiliyle sonuçlanacak işten ayrılma niyetine yönelik algıların araştırılması yapılmıştır.

İş tatmini boyutuyla işten ayrılma niyetinin ilişkisinde, odağında yüksek iş tatmininin olduğu bir organizasyonda çalışanlar işine istikrarlı bir şekilde devam ederken, iş tatmininin düşük olduğu durumlarda işten ayrılma ve işe gelmeme davranışları göstermektedir. İşgören devir oranının işletmelerde verim ve etkililiğe doğrudan etkisinin yapılan birçok araştırmayla sabitlenmiş olması gösteriyor ki, bu oranın makul seviyelerde tutulması yöneticilerin öncelikli tedbir alması gereken konular içindedir. Yöneticilerin gösterdikleri olumlu paylaşılan liderlik rolleri ve organizasyonda oluşturdukları psikolojik güvenlik ikliminin teorik olarak işten ayrılma kararının sebeplerini ortadan kaldırayabileceği tahmin edilmektedir.

### 1.3. Problem Cümlesi

Özel ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı değişken ilişkisinin ölçülmesi.

### 1.4. Alt Problemler

1. Yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışı, çalışanların işten ayrılma davranışını olumsuz yönde etkilemektedir.

2. Yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışı, çalışanların psikolojik güvenlik algısını olumlu yönde etkilemektedir.

3. Çalışanların olumlu psikolojik güvenlik algısı işten ayrılma davranışını olumsuz yönde etkilemektedir.

4. Çalışanların psikolojik güvenlik algıları kontrol değişkenleri olan:

- a. Cinsiyet
- b. Yaş
- c. Meslek süreleri
- d. Branşları
- e. Okulda çalışma süreleri
- f. Eğitim düzeyi
- g. Konumlarına göre farklılık göstermekte midir?

5. Yöneticilerin paylaşılan liderlik gösterme davranışları kontrol değişkenleri olan:

- a. Cinsiyet
- b. Yaş
- c. Meslek süreleri
- d. Branşları
- e. Okulda çalışma süreleri
- f. Eğitim düzeyi
- g. Konumlarına göre farklılık göstermekte midir?

6. Çalışanların işten ayrılma niyetleri kontrol değişkenleri olan:

- a. Cinsiyet
- b. Yaş
- c. Meslek süreleri
- d. Branşları
- e. Okulda çalışma süreleri
- f. Eğitim düzeyi
- g. Konumlarına göre farklılık göstermekte midir?

### 1.5. Sayıtlar

a. Araştırma sırasında uygulanan ölçekleri eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin içtenlikle ve dikkatli şekilde yanıtladıkları varsayılacaktır.

b. Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmen konumunda bulunan katılımcıların paylaşılan liderlik davranışı, işten ayrılma davranışı ve psikolojik güvenlik algısını değerlendirebilecek kadar süre zarfında birbirleriyle çalıştıkları varsayılmıştır.

c. Araştırmada kullanılan kaynaklardan elde edilen bilgilerin gerçeği yansıttığı varsayılacaktır.

d. Araştırmanın örnekleminin yansıtacağı sonuçların genellenebileceği varsayılacaktır.

e. Araştırmada kontrol altına alınamayan değişkenlerin, her iki grubu da aynı oranda etkilediği varsayılacaktır.

## 1.6. Sınırlılıklar

a. Bu araştırma, Konya il sınırları içinde bulunan özel ortaöğretim kurumlarında 2013-2014 öğretim yılında çalışan, eğitim yöneticisi ve öğretmenler ile sınırlıdır.

b. Araştırmada incelenecek olan değişkenler, “paylaşılan liderlik ölçeği“, “işten ayrılma niyeti ölçeği“ ve “psikolojik güvenlik algısı ölçeği” sonucu elde edilecek olan verilerle sınırlıdır.

c. Araştırmada liderlik davranışları paylaşılan liderlik boyutu ile sınırlıdır.

d. Araştırma kapsamına, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı özel ortaokulları alınmış, özel ortaokulları dışındaki diğer okullar kapsam dışı bırakılmıştır.

## 1.7. Tanımlar

**Ortaöğretim Okulu :** Örgün eğitim sistemimizin ikinci basamağını oluşturan ve öğrencilere genelde temel becerilerin kazandırılmasını amaçlayan okullardır. 11-14 yaş grubundaki çocukların eğitimin ve öğretimini kapsar.

**Paylaşılan Liderlik:** Paylaşılan Liderlik organizasyonlarda çalışanların konumları, ilgileri, eğilimleri, uzmanlıkları, yeteneklerine göre birtakım farklılıkları olduğu düşüncesiyle, çalışanların bu farklılıklarının yönetici tarafından algılanması, tespit edilmesi, çalışanların ve organizasyonun faydası için kullanılması yolunda birbirini tamamlaması veya paylaşılmasıdır. Bununla beraber bu farklılıkların anlaşılması ve yönetilmesi, gereken yer ve zamanda organizasyonun misyon ve vizyonu doğrultusunda kullanılması, bu kullanılma sürecinde diğer organizasyon çalışanlarının desteğinin yönlendirilmesi, yöneticinin esas görevi olmaktadır. Dolayısıyla paylaşılan liderlik, organizasyon sürecinde farklı rehber ve yönlerin, farklı yeteneklerle birleşerek sürece gitmesini sağlama olgusu olmaktadır (Serrat,2009).

Paylaşılan liderlik, organizasyonlarda liderliğin tüm çalışanlarca etkileşim içinde tüm çalışanları kapsayacak şekilde uygulanmasıdır (Spillane ve diğerleri, 2005). Burada liderliğin müdürleri, müdür yardımcılarını, öğretmenleri, aileleri, öğrencileri, diğer çalışanları, toplumun ilgili diğer kurum ve yapılarını kapsayacak

şekilde genişlemesi söz konusudur (Arrowsmith, 2007). Paylaşılan liderlik, tek bir lider oluşu düşüncesini, çeşitli düzeylerde ve uzmanlık alanlarında farklı çalışanların liderlik rolleri üstlenebildiği “birden çok lider” düşüncesine taşımaktadır (Harris, 2008, Spillane, 2006).

Çoğunlukla gücün paylaşımı ile eş anlamlı görülen paylaşılan liderlik kavramının merkezinde, okullarda liderliğin sadece bir kişiye ait olan resmi bir görev olmadığı düşüncesi bulunmaktadır (Beycioğlu, 2009). Öğretmenlerin ve yöneticilerin etkileşimleriyle eğitimsel uygulamalara yön veren, okul gelişimini ve öğrenci başarısını artıran işbirlikçi liderlik rolleri, paylaşılan liderlik rolleri olarak belirtilmektedir (Gronn, 2002 , Spillane ve Orlina, 2005).

**Psikolojik Güvenlik:** Bireylerin çalışma alanlarında algıladıkları kişilerarası endişe” seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Bireyin organizasyonun hedeflerine giden süreçte ve bu doğrultuda herhangi bir konuda fikrini söylemesi, soru sorması, geri besleme yapması, hataları gündeme getirmesi, yeni bir fikir öne sürmesi şeklindeki çıkışlarında organizasyonun diğer çalışanlarının tepkileri psikolojik güvenlik olgusunun çerçevesini organizasyonda çizmekte ve olumlu ya da olumsuz psikolojik güvenlik algısının oluşmasını sağlamaktadır (Edmondson,2003).

**İşten Ayrılma Niyeti:** İşten ayrılma niyeti en genel anlamı ile çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları halinde göstermiş oldukları, yıkıcı ve aktif olan eylem olarak tanımlanabilmektedir. İşten ayrılma niyetinin kurumsal etkinliği olumsuz yönde etkiliyor olması, konuyu yöneticiler açısından oldukça önemli yapmaktadır.

İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesi ile çalışanların işten ayrılmasına ilişkin durumlar önceden tahmin edilebilmekte, açıklanmakta ve gerekli önlemler alınabilmektedir. Çalışanların işten ayrılma niyetini genelde iş atmosferi, iklimi, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, kurumdan talep ve beklentileri ile kariyer geliştirme ve otonomi gibi durumlar etkilemektedir.

İşten ayrılma niyeti, örgütsel davranış yazınında çeşitli teori ve kavramlar ile ilişkilendirilmektedir. Bunlar:

- Herzberg’in çift faktör teorisinde yer alan motivasyon ve hijyen faktörlerin karşılanması durumunda işten ayrılma niyeti azalır.
- Maslow’un ihtiyaçlar teorisinde yer alan faktörler karşılandığında işten ayrılma davranışı azalır.

- Personel hareketliliği teorisi (turnover theory) iş doyumunu, kurumsal bazı seçeneklerin varlığı, arama niyeti (search intention) ve çıkış niyeti (quit intention) ile ilişkilidir.

- Birey kurum uyumu teorisi (person to organization fit theory) uyum olması durumunda iřten ayrılma niyetinin dūřeceđini varsayar.

- Personel hareketliliği teorisine göre (turnover theory) işin karakteristiği (anlamlı iş, iş kimliği, otonomi gibi) iş doyumunu, dolayısıyla işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.

- İş-çaba modeline göre (job investment model) iş çabası ve elde edilen ödül, örgüte bağlılık, iş doyumunu ve işten ayrılma niyetini etkilemektedir (İşçi,2014).

## **2. KURAMSAL BİLGİ**

### **2.1. Paylaşılan Liderlik Olgusu**

#### **2.1.1. Paylaşılan, Dağıtılmış, Dağıtımsal Liderlik**

Paylaşılan Liderlik, organizasyonlarda çalışanların konumları, ilgileri, eğilimleri, uzmanlıkları, yeteneklerine göre birtakım farklılıkları olduğu düşüncesiyle, çalışanların bu farklılıklarının yönetici tarafından algılanması, tespit edilmesi, çalışanların ve organizasyonun faydası için kullanılması yolunda birbirini tamamlaması veya paylaşılmasıdır. Bununla beraber bu farklılıkların anlaşılması ve yönetilmesi, gereken yer ve zamanda organizasyonun misyon ve vizyonu doğrultusunda kullanılması, kullanılma sürecinde diğer organizasyon çalışanlarının desteğinin yönlendirilmesi, yöneticinin esas görevi olmaktadır. Dolayısıyla paylaşılan liderlik, organizasyon sürecinde farklı rehber ve yönlerin, farklı yeteneklerle birleşerek sürece gitmesini sağlamayı ifade etmektedir (Serrat,2009).

NCSL (National College for School Leadership,2004), liderlik üzerine okullarda çalışma yapan, daha fazla nasıl gelişim ve fayda sağlanabilir sorusuna cevap arayan İngiltere'nin bir devlet kuruluşudur. NCSL (2004) raporunda, literatürde dağıtılan yada paylaşılan liderlik olgularının birbirlerinin yerine sıkça kullanıldığına vurgu yapılarak, alanyazında yapılan araştırmalarda dağıtılmış liderlik olgusuyla anlatılmak istenen davranışın sadece liderliğin dağıtılması rolünü üstlenen yönetici konumundaki çalışanın davranışıyla başarılamayacağı, ast konumundaki çalışanların gönüllü davranışlarıyla yetenek ve kabiliyetleri doğrultusunda liderlik fonksiyonlarını paylaşmasının liderlik olgusunun çerçevesini çizeceği belirtilmektedir. Dolayısıyla Paylaşılan Liderlik tanımında ortak davranışın ön plana çıktığı vurgulanmaktadır. Bennett (2003) Dağıtılmış (Distributed) ve Dağıtımsal (Distributive) Liderlik olgularını sorgulamış, dağıtılmış liderlik davranışını



yöneticinin organizasyona bir iyiliği olarak yorumlamış, dağıtımsal liderliği ise liderliğin dağıtılması davranışını yerine getirirken liderliğin otorite ve inisiyatifi de elinde bulundurması olarak yorumlamıştır. Dağıtılmış liderliğin, organizasyonda yönetici kademesinde bulunan bireyin bireysel davranışından doğamayacağı, organizasyon içinde uzmanlık ve yaratıcılığı oluşturan daha yoğun bir etkileşim ve ilişkiyi gerektirdiği iddia edilmiş olup ‘‘Yapmak’’ davranışı değil ‘‘Diğerleriyle Yapmak Davranışı’’ nin ön plana çıktığı söylenmiştir (Bennet,2003). NCSL (2004)’nin yapmış olduğu bu çalışmada Spillane (2001)’nin yapmış olduğu çalışmaya da vurgu yapılarak, Spillane’nin 2001 yılında bir okulda liderlik olgusunun ortaya çıkarılmasına ilişkin yaptığı çalışmada katılımcı öğretmenlerin % 80’inin okuldaki öğretime yönelik davranışların okul yönetimleri tarafından değil, diğer öğretmenlerin paylaşımı ve çabasıyla olduğunu belirtmişlerdir. Bu da organizasyonda liderlik olgusunun yöneticinin liderliği dağıtma davranışından daha çok diğer çalışanların yetenek ve kabiliyetlerini organizasyon genelinde paylaşmasıyla başarıldığını göstermektedir.

Paylaşılan Liderlik kavramı, uluslararası ve ulusal alanyazında dağıtılmış, dağıtımsal, paylaşılan liderlik kavramları olarak bilinçli yada bilinçsiz birbirlerinin yerine kullanılmaktaysa da NCSL (2004) bir tanımlama yapma ihtiyacı duymuş ve aşağıdaki şekildeki ayrımı yapmıştır.

Şekil 2.1. Dağıtılmış-Dağıtımsal-Paylaşılan Liderlik Modelleri

<b>Dağıtılmış Liderlik</b>	Yetki verme aracını kullanarak sorumlulukların ast konum veya kurullara resmi veya gayri resmi uygulamalarla açık olarak yada uygulamalarla dağıtılmasıdır.
<b>Dağıtımsal Liderlik</b>	Liderin diğer çalışanların gerekli olan yer ve zamanda sürece olumlu katkı sağlama arzusunu harekete geçirme davranışı yönündeki uygulamaları olup organizasyonun tümünün liderlik toplumu etiketiyle özdeşleşmesidir.
<b>Paylaşılan Liderlik</b>	Organizasyon sürecinde karşılıklı etkileşime dayanan sosyal ilişkilerle üyelerin konumlarından çok organizasyona katkılarıyla ön plana çıktığı ortak hareketin vurgulandığı olgudur.

Uluslararası alanyazında distributed ve shared kavramları altında tanımlanan paylaşılan liderlik, Türkçe alanyazına geçen çalışmalar incelendiğinde paylaşılan, dağıtıcı, dağıtımsal ve dağıtılmış liderlik olarak geçmiş olsa da genelde paylaşılan liderlik adı kullanılmaktadır. Bakır (2012)'ın "Öğretmenlerin **Paylaşılan Liderlik** ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki" adlı çalışmasını yabancı alanyazında "The Analysis of Relationship Between The Teachers' Perceptions Of the **Distributed Leadership** and Organizational Commitment" olarak adlandırmıştır. Kaynaklarına bakıldığında kullanmış olduğu kaynakların büyük bir bölümü "Distributed Leadership" kavramının kullanıldığı isimlerden oluşmaktadır. Beycioğlu ve diğerlerinin (2012), "Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Güven" adlı çalışmasının İngilizce adı "Distributed Leadership and Organizational Trust: The Case of Elementary Schools" şeklinde olup, bu çalışmanın kaynaklarına bakıldığında büyük çoğunlukla "Distributed Leadership" kavramına atıfta bulunulduğu görülmektedir. Bostancı (2012)'nin "Paylaşılan Liderlik Algısı Türkçe Ölçeğinin Uyarlaması" adlı araştırmasının İngilizce adı "Turkish Adaptation of the Shared Leadership Perception Scale" olmasına rağmen kaynaklarına bakıldığında, aynı tanıma atıf yaptığı kaynaklarda da Distributed Leadership " kavramının kullanılmış olduğu görülecektir. Özer ve Beycioğlu (2011)'nin "Paylaşılan Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi" adlı çalışmasının İngilizce adı "The Development, Validity and Reliability Study of Distributed Leadership Scale" olup, kaynaklarında kullanılan tanımlar yine "Distributed Leadership" şeklindedir. Uslu ve Beycioğlu, (2013)'nin "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık ve Paylaşılan Liderlik Rollerini Arasındaki İlişki" adlı çalışmasının İngilizce adı "The Relationship Between Organizational Commitment of the Elementary School Teachers and The Distributed Leadership Roles of Principals" şeklinde olup, kaynaklarındaki kavramlarda yine "Distributed Leadership" adı kullanılmıştır. Yılmaz (2013)'in "İlkokul Öğretmenlerinin Paylaşılan Liderlik Davranışları" adlı çalışmasının İngilizce adı "Distributed Leadership Behaviours among Elementary School Teachers" olup, kaynaklarında "Distributed Leadership" kavramına atıfta bulunulmuştur. Taşdan ve Oğuz (2013)'un "İlköğretim Öğretmenleri için Dağıtıcı Liderlik Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması" adlı çalışmasının İngilizce adı "Validity and Reliability Study of Distributed Leadership Scale for Primary School Teachers " olup, kaynaklarına bakıldığında "Distributed Leadership" kavramına atıfta bulunulmuştur. Baloğlu (2011)'nin "Dağıtıcı Liderlik" adlı çalışmasının İngilizce

adı “Distributive Leadership” olup, kaynaklarında “Distributive Leadership” kavramına atıfta bulunulmuştur. Yukarıdaki Türkçe alanyazındaki çalışmalara bakıldığında, Paylaşılan Liderlik kavramının kullanıldığı görülmekle beraber bu araştırmalar incelendiğinde neden bu adın seçildiğinin belirtilmediği görülmektedir. Liderliğin yönetici eksenli bir davranış olduğu düşünülürse ve yönetici tarafından paylaşılması veya dağıtılması kavramları arasında ayırım yapmak gerekirse, astların bu liderlik tipindeki rolünün de sorgulanması gerekmektedir. Bu liderlik tipinde dağıtıcı sıfatındaki yöneticinin, sorumluluğu dağıttığı algısı ast bakımından daha itici bir tavır olarak algılanabilir. Sorumluluğu ve yetkiyi paylaşma ifadesi biraz daha içten, samimi bir algı oluşturabilir. Dağıtmak tek taraflı bir davranış ve yöneticinin kadirşinaslığı, iyi niyeti, astlara karşı iyiliği olarak görülmekle beraber paylaşmak kelimesi bir etkileşim içermektedir. Ayrıca Liderlik uygulamalarında, astın yetenek, kabiliyet, bilgi ve tecrübelerinin olduğu bir konuda istekli ve gönüllü olarak yöneticinin de rıza ve desteğiyle bu potansiyelini diğer örgüt arkadaşlarıyla paylaşıp yönetimin bu alandaki fonksiyonunda liderlik görevini üstlenmesi ve diğerlerinin de onu bu fonksiyonu icra ederken desteklemesi ana fikirdir. Dolayısıyla liderlik, tek taraflı olarak yöneticinin davranışından ziyade, astın da davranışını içermektedir. Yani ast ta bir anlamda potansiyelini paylaşma gönüllüğü ve arzusunu duyarak yöneticinin bu konudaki liderlik davranışını desteklemektedir. Dolayısıyla karşılıklı paylaşılan bir olgu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu liderlik tipinin üzerine yapılan bu çalışmada “Paylaşılan Liderlik” adını kullanmak mantıklı ve yerinde görülmektedir. Ayrıca Özer ve Beycioğlu (2011), “Paylaşılan Liderlik Ölçeğini” oluştururken bu konuya değinmişler ve Paylaşılan Liderlik Olgusunda bir model olan Peter Gronn’un görüşlerine vurgu yaparak, “Gücün paylaşımı ile eş anlamlı gördükleri paylaşılan liderlik kavramının merkezinde, okullarda liderliğin sadece bir kişiye ait olan resmi bir görev olmadığı, öğretmenlerin ve yöneticilerin etkileşimiyle yapılandırılan, eğitimsel uygulamaları etkileyen, okul gelişimi ve öğrenci başarısını artıran, işbirlikçi liderlik davranışları olduğu düşüncesi bulunmaktadır.” diyerek yukarıda değinilen olgu olan, etkileşim olgusu ve paylaşılan liderliğin modellerinde genel olarak karşılaşılan, paydaşların etkileşimi prensibinin olmazsa olmaz olduğunu teyit etmişlerdir. Yine Türk Dil Kurumunun güncel Türkçe Sözlüğüne başvurulduğunda paylaşılmış ve dağıtılmış sözcüklerinin anlamı olmamakla beraber dağıtmak sözcüğünün anlamları ;

1. Toplu durumda bulunanları birbirinden uzaklaştırmak veya ayırmak

"Düşman ordusunu çil yavrusu gibi dağıtırlardı." - Y. K. Beyatlı

2. Belli bir orana göre bölüştürmek, pay etmek, tevzi etmek

"Cebinden cüzdanını çıkarıp çocukları için harçlık dağıttı." - L. Tekin

3. Herhangi bir şeyi ayrı ayrı kimselere vermek

"Selamlar dağıtarak telaşsız ve yorgun bana doğru yürüyordu." - R. H. Karay

4. Bir şeyin veya bir yerin düzenini bozmak

"Odayı dağıtmak. Kâğıtları dağıtmak."

5. İletmek, ulaştırmak

6. Yenilgiye uğratmak

7. Bir topluluğun varlığına son vermek, feshetmek

"Kooperatifi dağıttılar."

8. Kurulu bir düzeni bozmak

9. Etkisini, gücünü azaltmak, gidermek

10. Ne yaptığını bilmeyecek kadar içip kendinden geçmek

11. Değişik sebeplerle kendini koyuvermek, beklenmedik davranışlarda bulunmak

Şeklinde verilmiş olup paylaşmak sözcüğünün anlamı ise;

1. Aralarında bölüşmek, pay etmek, üleşmek

"İçtikleri su ayrı gitmez, her derdini onunla paylaşırdı." - H. Topuz

2. Benimsemek, onaylamak

"Saçları kesilince kafası daha da küçük görünen çocuğa, ortak bir sırrı paylaşıyorlarmış gibi muzipçe göz kırptı." - E. Şafak

şeklinde verilmiştir. Paylaşmak sözcüğünün ikinci anlamı liderlik tanımıyla yan yana konulduğunda daha mantıklı ve anlamlı durmaktadır.

### **2.1.2. Paylaşılan Liderlik Olgusunun Gelişimi**

NCLS (2004) raporunda, 2004 yılında okullarda paylaşılan liderlik üzerine yapılmış bir çalışmada, paylaşılan liderlik olgusunun adı literatüre girmeden özelliklerinin konu olduğu liderlik olgusunun 1954 yılından beri sosyal psikolojinin alanında olduğunu, fakat doksanlı yıllardan itibaren İşletme ve Yönetim Organizasyon dalında yapılan çalışmalarla İşletme literatürüne girdiği belirtilmektedir. Raporda, okullarda liderlik üzerine birçok çalışması bulunun Prof.

Peter Gronn (Faculty of Education, University of Cambridge)' un paylaşılan liderlik olgusunu milattan önceye götürerek 1250 yılında güney Arabistan'da Sina yarımadasındaki Midian bölgesinde din adamı olarak yaşayan Jethro'nun çobanı ve damadı olan Moses'in Mısır'a gitmesi, Mısır' da İsrailoğullarının başına geçmesi, buradan İsrailoğullarının kutsal saydığı Canaan bölgesini ele geçirmek için yola çıkmasının hikayesine İncil'de (Exodus 18: 21 and 22) vurgu yapılmasına istinaden, Jethro' nun damadı Moses'i ikaz ederek'' Tek başına yapmaya çalıştığın bu iş hiç iyi bir iş değil ve bu böyle devam ederse senin ve halkının zarar görmesine yol açacaktır, doğru olan ise halkının yetenek ve kabiliyetlerinden faydalanarak, senin yükünü dağıtarak, hedeflerine Canaan'a gitmektir şeklinde yorumlamasına kadar gitmiştir. NCSL (2004) raporunda liderlerin yalnızca kendilerinin çalışarak insanlığa faydalı olmaması gerektiğini, aynı zamanda çevrelerindeki insanları da topluma faydalı hale getirmesi gerektiği belirtilmiştir.

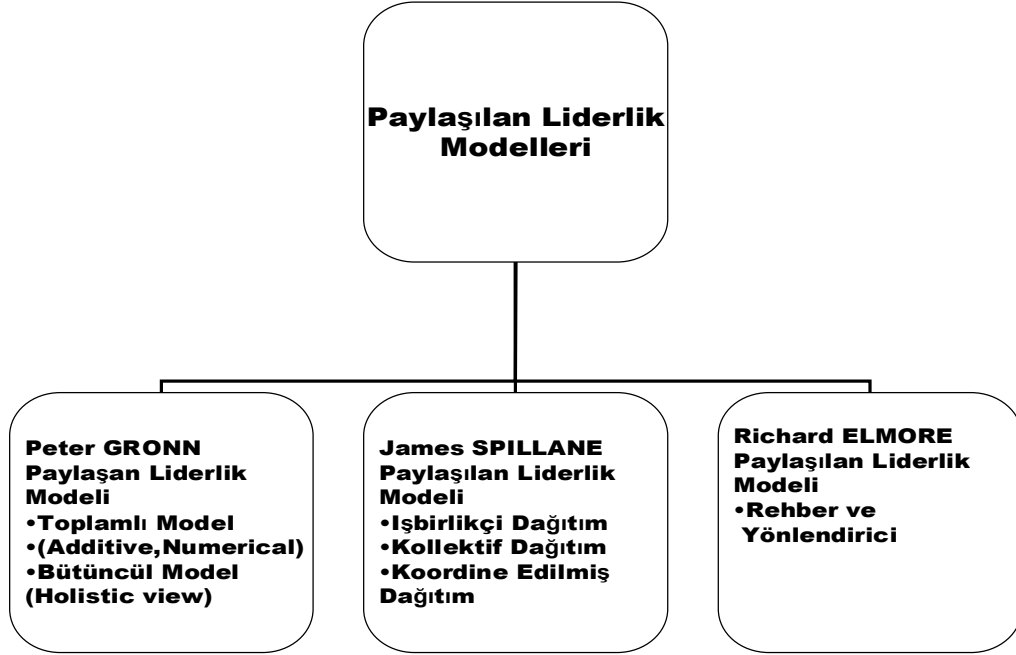
Tarihsel çerçevede, paylaşılan liderliğin vuku bulduğu gelişmelere bakılırsa birçok örnekle karşılaşılabılır. İnsanoğlunun varoluşundan günümüze kadar çevresiyle ve birbiriyle olan savaşının her aşamasında paylaşılan liderlik örneği görülmüştür. Bu örnekler bireysel ölçekte, toplumsal ölçekte, ulusal ölçekte, dinsel ölçekte, evrensel ölçekte karşımıza çıkmıştır. İnsanoğlunun izlerinin gittiği 200.000 yıl öncesinden günümüze kadar insanoğlu davranışları yapılan araştırmalarla incelendiğinde göçebe tipi yaşam süren insanın, diğer insana karşı herhangi bir üstünlüğünün söz konusu olmadığı artı ürün olgusunun ve hiyerarşik bir sosyal yapılanmanın olmadığı anaerik klanlarda ortak sorumlulukların insanlar arasında paylaşılarak yerine getirildiği görülmektedir. Bu dönemlerde, yaşlı insanların fikir için danışılan bir konumu bulunmakta, yaş olgusunun dolayısıyla yaştan gelen tecrübe olgusunun karşılaşılan engellerde kullanılmasının bir çözüm yolu olarak görülmesine sebep olmaktadır (Erden ve Sayılğan,2011). Geneli ilgilendiren kararların ise katılımı alındığı iddia edilmektedir. Göçebe insanların bitki ve hayvanları evcilleştirme gibi bir yönelimleri olmamıştır. Bu yönelimler yaklaşık 6 bin yıl önce başladığında ise, tarım toplumuna geçiş başlamış, kurulan küçük köy ve kasabalar medeniyetleşmenin çekirdeği olarak görülmüştür. Tarım tabanlı sosyal, ekonomik ve teknolojik yayılmanın yaşanmasıyla nüfus yönünden yoğunlaşmış yerleşim alanları doğmuştur. Neolitik Dönem ilk tarım devriminin ve bütün değişimlerin temeli olarak görülmektedir. Idrisi (2005) tarım tabanlı ekonomik ve sosyal hayatın temellerini Müslüman Tarım Devrimine bağlamakta, İslam'ın

kabülünün Roma İmparatorluğunun dağılmasındaki etkisiyle İslam Coğrafyasının geniş bitki örtüsü, inşa edilen sulama sistemleri, bilimsel tarım uygulamalarıyla Pyrenee (Fransa)'den Çin sınırlarına , 1400'lü yıllara kadar insanlık medeniyetini geliştirme çabasını üstlenmiş, dünyanın tarım ve bitki üzerine bilimsel çalışmalarına evsahibi olmuştur. Cebelitarık boğazından geçerek Avrupa'ya yerleşen Müslüman Topluluklar bu birikimi Avrupa'ya aktarmışlardır. O dönem için network adı verilen ağların görevini toplulukların yayılması, ticaret hareketleriyle oluşan insan hareketleri, dini misyonların üyeleri üstlenmiş olup, İslam Coğrafyasının bu tarım uzmanlığını diğer coğrafyaların, dolayısıyla insanoğlunun hizmetine sunmuşlardır. Tarıma geçişle medeniyet kurma yoluna başlayan insanlık tarihinin ortak yaşam mücadelesi, neolitik çağdan itibaren çevreyi yaşam alanına çevirme çabasında karşılaşılan engel ve zorluklarda bireylerin yetenek ve kabiliyetleri ortak fayda için kullanılmıştır. Bunun en büyük tecrübesini, yakın tarihte 90'lı yıllarda küreselleşme olgusunun bilgisayar ve iletişim teknolojisiyle toplulukları ve tecrübeleri dünyanın ortak kullanımına açmasında görmekteyiz. İnsanların ortak yaşamaya başlamasından günümüze kadar olan değişimlerde olduğu gibi her türlü toplumsal oluşumda paylaşılan düşüncelerin temeli insanların ortak ve bir ağ boyunca hareket etmesi olarak görülmektedir. Küreselleşmiş bir dünyada bireyselleşmeye gidiş sorgulanmakla birlikte diğer yandan tüm insanlığın hizmetine sunulan potansiyellerin ağlarla birbirine bağlanan insan ve toplulukların dolaylı ortak çalışmasından çıktığı görülmektedir. Yardımlaşma ve ortak çalışma düşüncesi sosyal ve ekonomik hayatın her parçasına yayılmış, her bir alanda bunun etkilerinin sorgulandığı çalışmalar ön plana çıkmaya başlamıştır.

### **2.1.1.2. Paylaşılan Liderlik Modelleri**

Paylaşılan Liderlik alanyazına bakıldığında James Spillane, Peter Gronn ve Richard Elmore tarafından farklı modellerle alanyazına sokulmuştur.

Şekil 2.2. Paylaşılan Liderlik Modelleri



Genelde öğretim kurumlarında yapılan çalışmalarla kuramlaştırılmaya çalışılan paylaşılan liderlik olgusu, son yıllarda yapılan çalışmalarla tamamen sosyal psikolojinin alanından işletme alanına kaymıştır.

#### 2.1.1.2.1. Peter Gronn Paylaşılan Liderlik Modeli

Gronn (2002), paylaşımsal liderliğin iki formundan bahsetmiştir. Bunlar Toplamlı (Additive) ve Bütüncül (Hollistic) Model yapılarıdır. Birinci yapı, takım içindeki liderlik davranışlarının toplamı olarak tanımlanmış olup, bu yapıdaki paylaşımsal liderlik davranışı üyelerin göstermiş olduğu bireysel liderlik davranışlarının toplamının ölçüsüdür. Bununla beraber alternatif bir paylaşımsal liderlik anlayışını, ortak ittifak şeklinde bir yapıyla tanımlamış olup, paylaşımsal liderliği takımların veya örgütlerin, sürecin veya faaliyetin ihtiyaç duyduğu anlarda ittifakla ihtiyaca karşılık vereceği bir durum olarak belirtmiştir. Bu durum, içerik, faaliyet, ve çevre dinamiklerinin etkileşimlerinden ortaya çıkarak, paylaşımsal liderliği ortaya çıkarmaktadır. Bu bir yönden de paylaşımsal liderlik rolünü liderliğin statik bilinen çerçevesinden alarak dinamik bir yapıya taşıdığını göstermektedir.

NCSL (2004) raporunda toplamlı (additive, numerical) modelde okulun öğretimsel sürecinde sadece yöneticinin rolünün olamayacağı bunda yardımcıların, diğer öğretmenlerin, okul aile birliğinin, çalışanların, öğrencilerin de katkılarının kaçınılmaz olduğu vurgulanmış, doğal olarak paydaşlarının katkılarının birbirlerine eklenerek toplamlı bir model oluşturduğunu iddia ederek toplamlı modele katkı sağlamıştır. Toplamlı modelin birkaç prensibi aşağıdadır.

- Liderlik sadece bir bireye yada konuma diğerlerinden daha çok liderlik ayrıcalığı veren bir olgu olamaz.
- Liderlik, herhangi bir organizasyon üyesinin, diğer üyelerinin arasında daha fazla sorumluluk alması şeklinde düşünülemez.
- Liderlik, organizasyon süreciyle çalışanların farklılıklarının olumlu olarak kullanılması için bu farklılıkların algılanmasıdır.

Şekil 2.3. Peter Gronn'un Paylaşılan Liderlik Modeli

**Peter Gronn**  
**Paylaşılan Liderlik Modeli**

*Bütüncül bir liderlik uygulama algısı için paydaşların icraları sorgulanır*

*Liderlik uygulaması kişi seviyesinde değil örgüt seviyesinde görülür icra anında değerlendirme yapılır*

*Bütüncül Liderlik Modeli liderin icra, sosyal, somut, sembolik konumlarının etkileşimi sonucu değerlendirilir.*

*Person-Plus (Artı Birey) olgusu Person-Solo (Tek Birey) olgusundan daha değerli görülür, liderin düşüncesi değil icrası değerlendirilir.*

Bütüncül modelde ise paylaşılan liderliğin organizasyonda katılım, paylaşma, ortaklık, dağıtma, demokratiklik uygulamalarıyla eş zamanlı ve ortak bir çalışma formunun benimsenmesi ve liderlik fonksiyonlarının okulun sosyal ve kurumsal içeriğinde dağıtılmasını öngörmektedir. Beyan edilen fikirlerin, başarıya giden



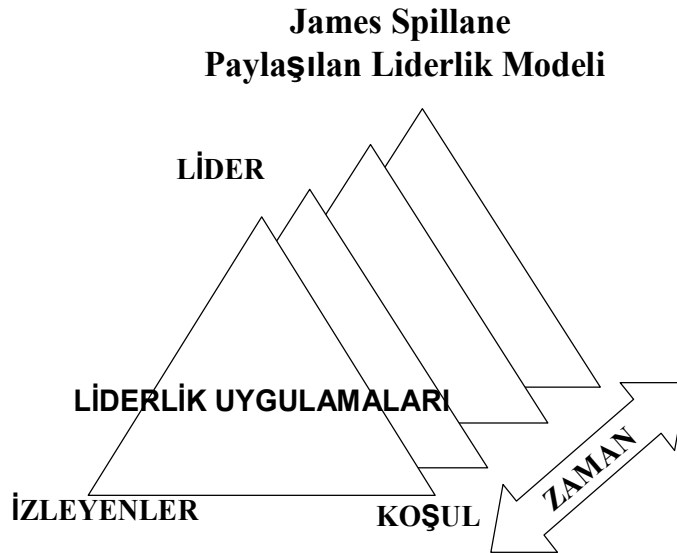
süreçte sermaye olarak görüldüğü bütüncül liderlik modeli Paylaşılan Liderlik prensipleri aşağıdadır (Gronn, 2002).

- Organizasyon çalışanları çalışma sürecinde aralarında karşılıklı ilişki oluşturup görüşme yaptıkları sürece paylaşımsal liderlik rollerin dağıtımını ve sezgisel çalışma ilişkilerinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.
- Organizasyonda yapısal ve kurumsal oluşumlar, çalışanların ortak hareket etmesini ve icranın paylaşılan bir süreçte yapılmasını bir sisteme oturtmaktadır.

#### 2.1.1.2.2. James Spillane Paylaşılan Liderlik Modeli

James Spillane ise Paylaşılan Liderlik olgusunda lider, izleyenler ve durumdan oluşan üç sac ayağının liderlik sürecinde karşılaştığı farklı durumları ayrı ayrı liderlik uygulaması veya icrası olarak adlandırmıştır.

Şekil 2.4. James Spillane'in Paylaşılan Liderlik Modeli



Modelin şeklinden de anlaşılacağı gibi farklı koşul ve zamanlarda lider, takipçileri ve koşulların etkileşiminde ortaya çıkan liderlik uygulamalarının toplamı, organizasyondaki paylaşılan liderlik olgusunu göstermektedir. Karşılaşılan her bir koşul organizasyon üyelerinin etkileşimini gerekli kılmakta ve liderlik uygulamalarının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

Bakır (2012) Spillane'in paylaşılan liderlik olgusunu incelediğinde Artı Lider (Leader – Plus Aspect) kavramını organizasyonda çalışanların resmi konumlarıyla sınırlı olan sorumluluklarının yanında bilgi, deneyim ve yeteneklerinin ihtiyaç duyulduğu koşullarda sorumluluk üstlenerek, süreçte organizasyona katkı sağlama davranışı olarak tanımlamıştır. Burada Bakır (2012)'in değinmiş olduğu artı lider davranışının gerçekleşeceği koşulun sağlayıcısı, yine konumsal liderin sağlayacağı organizasyonel iklim olacaktır. Organizasyon çalışanlarının, bir aidiyet duygusu hissederek yetenek, bilgi ve tecrübelerine ihtiyaç duyulan yer ve zamanda liderlik rolüne soyunması kolay bir cesaret örneği değildir. Bu ortamın sağlayıcısı da yine liderin oluşturmuş olduğu organizasyon iklimi olacaktır. Bakır (2012) aynı çalışmasında Spillane'in Paylaşılan Liderliğe ilişkin modellerini İşbirlikçi Paylaşım (Collaborated Distribution), Ortaklaşa Paylaşım (Collective Distribution) ve Koordineli Paylaşım (Coordinated Distribution) başlıkları altında açıklamaya çalışmıştır.

#### **2.1.1.2.2.1. İşbirlikçi Paylaşım (Collaborated Distribution)**

Organizasyon paydaşlarının ortak yer ve zamanda organizasyon sürecinde gerçekleştirmiş olduğu faaliyetleri nitelemektedir. Bunda bir hareketin yürütülmesinde rol alan bir ordunun değişik unsurlarının organizasyona yaptığı katkı örnek verilebilir yada bir spor takımının yapmış olduğu maçta takım üyelerinin yapmış olduğu katkı söylenebilir.

#### **2.1.1.2.2.2. Kollektif Paylaşım (Ortaklaşa, Collective Distribution)**

Organizasyon çalışanlarının ortak amaç doğrultusunda liderlik alanlarında yetenek ve kabiliyetleriyle birbirinden haberdar olarak liderlik rolünü üstlenmesi ve süreci işletmesidir.

#### **2.1.1.2.2.3. Koordine Edilmiş Paylaşım (Eşgüdümlü, Coordinated Distribution)**

Organizasyonun hedeflerine ulaşması için paylaşımsal liderlerin aynı faaliyetin kendilerini ilgilendiren alanlarında süreci işletmeleridir. Organizasyonun birbirinden haberdar olarak kendi üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesi önemlidir.

Spillane (2005)'in Paylaşılan Liderlik davranışına ilişkin yargıları aşağıda belirtilmiştir.

- Paylaşılan liderliği buzdağının yalnızca görünen kısmına benzeten Spillane liderliğin görünmeyen kısmında liderler, izleyenler ve durumlar arasındaki etkileşimler bulunduğunu söylemektedir. Sinerjiyle ortaya çıkan etki üyeler arası etkileşimden ortaya çıkan etkiden daha çok şey ifade etmektedir.
- Paylaşılan Liderlik, karşılaşılan koşullarda organizasyon paydaşlarının etkileriyle oluşan uygulamalarla ortaya çıkar.
- Paylaşılan liderlik alanyazına kuram olarak girip o şekilde kalan bir teori değildir. Bu liderlik türü lider-izleyen ve izleyenlerin birbirleri ile arasındaki etkileşimlerden doğan bir uygulamadır.
- Liderlik uygulamaları sadece tek bir liderin bilgi ve becerisinden çok daha fazlası olup, paylaşılan bakış açısı insanlar ve içindeki buldukları durumların etkileşimi olarak tanımlanır.
- Paylaşılan liderlik yoluyla bireyler, birbirlerinin eylemleri arasında bir etkileşim ve dayanışma yaratmakta ve liderlik bu yolla gerçekleşmektedir.
- Liderlik uygulamalarının yönünü tek bir liderin işlevi, rolü ve ne yaptığı değil lider ve izleyenler arasındaki ilişki belirler.

- Liderlik örgütte ayrı ayrı ama birbirine bağımlı olarak çalışan iki ya da daha fazla kişiye yayılabilir. Bu durumda liderlik diğerleriyle, çeşitli durumlarla ve yapılarla doğal olarak iletişim ve etkileşim içindedirler.

- Paylaşımçı bir bakış açısından liderlik, birbiriyle etkileşim içinde olan unsurlar olan liderler, izleyenler ve koşulların toplamından oluşmaktadır. Sistem bu unsurların etkileşiminde oluştuğu için, bu etkileşen bileşenler beraber algılanmalıdır.

### **2.1.1.2.3. Richard Elmore Paylaşılan Liderlik Modeli**

Elmore (2000), okullarda geniş ölçekli gelişme için paylaşımsal liderliğin şart olduğunu belirterek paylaşımsal liderlik olgusunun gerçekleştirilmesi için gereken iki şarttan birincisinin paylaşımsal liderliğin oluşum ortamının oluşturulması için gereken prensip ve kuralların belirlenmesi olduğunu, ikinci şartın ise organizasyondaki konumsal yöneticilerin liderliğin paylaşımı yönündeki sorumluluk paylaşımının belirlenmesi olduğunu söylemektedir. Organizasyonel gelişmenin sağlanması için bu iki şartın yerine getirilmesi gerektiği iddia edilmektedir. Elmore (2000) organizasyonel gelişmenin sağlanması için gereken paylaşılan liderliğin beş prensibini aşağıda belirtmiştir.

- Liderin amacının, liderin konumuna bakılmaksızın öğretim uygulamalarının geliştirilmesi ve performansının artırılması olmasıdır. Bu sayede tecrübe ve bilgi, öğretimin geliştirilmesi ve performansının artırılması için gereken ortamın sağlanması yönünde kullanılmalıdır.

- Öğretimsel Gelişim sürekli öğrenmeyi gerekli kılmaktadır. Öğrenme hem bireysel hem de sosyal bir aktivitedir. Öğrencilerin sınıflarda yalıtılmış, öğretmenlerin diğer sınıflardan yalıtılmış bir sınıfta öğrenim vermesi, okulların diğer okullardan yalıtılmış bir ortamda işlev görmesi okulun paydaşlarının bu yalıtılmış koşullarda öğretimin geliştirilmesi ve idamesi için ortak hareket etmesi gerekmektedir.

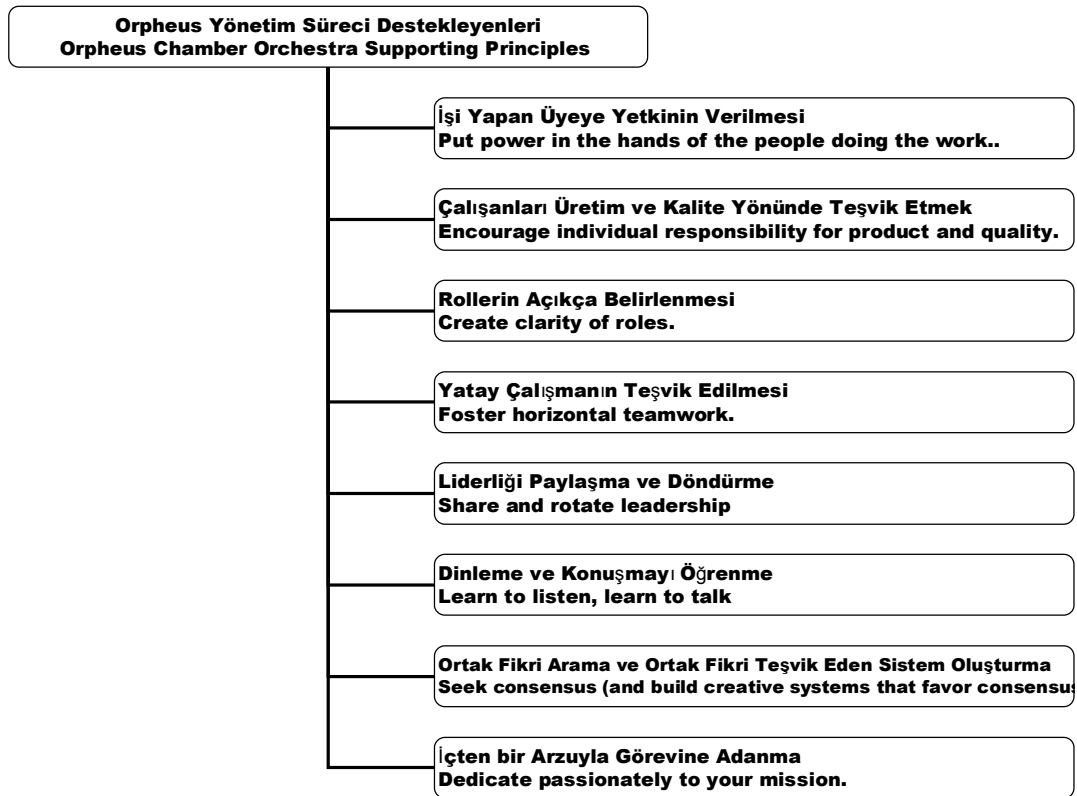
- Öğrenme model olmayı gerektirir. Liderler ortak sonuçları temsil eden davranışlar sergileyerek diğer paydaşlara model olmalıdır.

- Liderlik rol ve fiilleri, konumsal liderlerin resmi otoritelerini kullanarak yaptıkları icralarla değil çalışanların farklılıklarıyla oluşturmuş olduğu öğrenme ortamının sağlanmasıyla sağlanır.

- Liderlik uygulamalarının hesap verilebilir olması gerekir. Aynı zamanda hedeflere ulaşmak için gereken imkan ve kabiliyetlere de sahip olması gerekir.

Serrat (2009), Orpheus Chamber Orkestrası üzerine yapmış olduğu bir araştırmada 1972 yılında New York'ta demokrasi, kişisel katılım, karşılıklı saygı idealleri temelinde kurulan bu orkestranın bir şefinin olmadığını, orkestra üyesi 27 kişinin orkestranın farklı resmi ve gayri resmi takımlarının veya uygulamalarının aşağıda şekilde görülen 8 destekleyici prensiple liderliğini yürüttüğünü gözlemlemiştir

Şekil 2.5. Orpheus Chamber Orkestrası Paylaşılan Liderlik Uygulaması



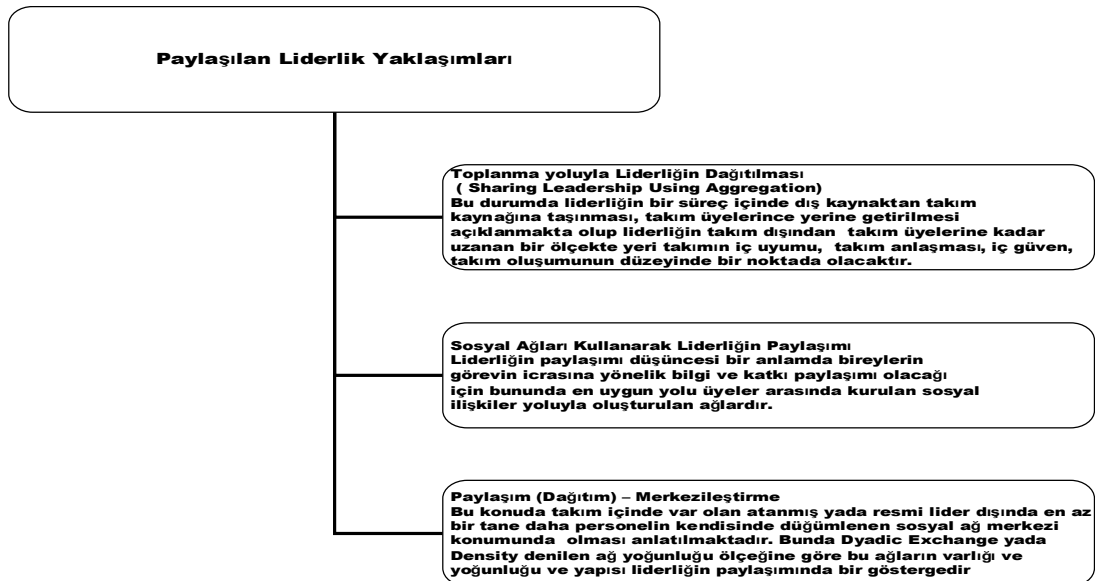
Yukarıda sayılan prensipler az yada çok birçok liderlik tipinde vurgulanmakla beraber, liderliğin paylaşılması yönünde bir bakış açısıyla, paylaşılan liderliğe organizasyon üyelerinin bilgi, deneyim ve tecrübelerinin ortaya çıkarılması, çalışanların ve organizasyonların faydasına bu potansiyelin kullanılması yönünde

teşvik edici yaklaşımların sunulması paylaşılan liderlik olgusunda vurgulanmaktadır. Konumsal lider diye tabir edilen yöneticilerin, böyle bir ortamda çalışanların yeterlilik ve yeteneklerinin olduğu konularda onları bu yeteneklerini işletme ve organizasyon faydasına kullanılmasında öne çıkan çalışanın desteklenmesi yönünde motive edilmesi görevini üstlenmesi öngörülmektedir. 1990'lı yıllardan itibaren literatürde yerini almaya başlayan paylaşılan liderlik tipi, literatürde çokça konuşulan liderlik bakış açıları olan özellikler, davranışsal ve durumsal teorilerden etkilenmiş küreselleşen dünyanın ortak iş hayatı tecrübesiyle pişmiş bir yaklaşım sunmaktadır. Paylaşılan Liderlik yaklaşımı, liderliği çantada taşıyıp gerektiği yerde kullanılan bir yönetim aracı olmaktan çıkarıp, hayatın organizasyon davranışının yaşandığı her alanında başvurulacak bir olgu haline getirmeyi amaçlamaktadır. Serrat (2009), Paylaşılan Liderliğin üç ögesinin bu olguyu diğer liderlik olgularından ayırdığını belirtmektedir. İlk olarak bu paylaşılan liderlik olgusunda organizasyon ağı ve çalışanların etkileşiminin olması, ikinci olarak liderliğin diğerlerinin ulaşımına açık bir sunum sergilemesi, son olarakta birçok farklı yeterlilik ve yeteneğin organizasyon çapında dağıtılması olarak vurgulanmaktadır.

### 2.1.1.3. Paylaşılan Liderlik Yaklaşımları

Aşağıda paylaşılan liderlik ve takım performansı ilişkisinde 3 büyük teorik yaklaşım detaylı bir süreç çalışmasının önemini belirtmektedir.

Şekil 2.6. Paylaşılan Liderlik Yaklaşımları



### **2.1.1.3.1. Toplanma yoluyla Liderliğin Dağıtılması. ( Sharing Leadership Using Aggregation)**

Bu durumda, liderliğin bir süreç içinde dış kaynaktan takım kaynağına taşınması ve takım üyelerince yerine getirilmesi açıklanmakta olup, liderliğin takım dışından takım üyelerine kadar uzanan bir ölçekte yeri, takımın iç uyumu, takım anlaşması, iç güven, takım oluşumu düzeyinde bir noktada olacaktır. Düşünce, kimin lider olacağından çok liderliğin takım içine taşınmasıdır. Bunu oluşturmak çok güç bir süreçtir. Takım üyelerinden herhangi birinin bu şekilde bir liderlik oluşturmasıyla bu takım üyesinin diğer üyelerce lider olarak görülmesi yada algılanması her zaman mümkün olmayabilir. Yukarıda bahsedilen etkenler ve takım üyelerinin birbiriyle ilişkisi bunu belirleyecektir. Çünkü birkaçına göre lider olarak algılanan bir üye, diğerlerine göre farklı nedenlerden dolayı lider olarak algılanmayabilir.

Bunun yanında güçlendirici, yada dönüştürücü liderlik vb. gibi diğer liderlik uygulamaları genellikle yukarıdan aşağıya bir otorite kullanımını yada astları etkileme ve hedefe angaje etme yollarını kullandığı için paylaşımsal liderlik teorisinin vurguladığı konuda, uzman herhangi bir takım üyesinin takımın liderliğini yapması gerçekten karmaşık bir süreç olarak görülmektedir. Öncelikle yukarıdan aşağıya liderlik anlayışının, aşağıdan yukarı alınması yada herhangi bir üyenin gerçekten bir lider gibi otorite kullanması yada takımı yönlendirmesi düşüncesi görünüşte çok karmaşık ve zor olarak görülmektedir.

### **2.1.1.3.2. Sosyal Ağları Kullanarak Liderliğin Paylaşımı**

Liderliğin paylaşımı düşüncesi, yani bireylerin görevin icrasına yönelik bilgi ve katkı paylaşımı gereksinimi için en uygun yol, üyeler arasında kurulan sosyal ilişkiler yoluyla oluşturulan ağlardır. Böyle bir yapıda üyeler sosyal ağı iyi kullanan ve diğerleri üzerinde etki sağlayan üyeyi lider olarak göreceği için bazı durumlarda bu tip iki ve daha fazla üye ortaya çıktığında bir liderlik problemi de ortaya çıkacaktır.

### 2.1.1.3.3. Paylaşım (Dağıtım) – Merkezileştirme

Bu konuda takım içinde var olan atanmış yada resmi lider dışında en az bir tane daha personelin, kendisinde düğümlenen sosyal ağ merkezi konumunda olması anlatılmaktadır. Bunda “Dyadic Exchange” yada “Density” denilen ağ yoğunluğu ölçüğüne göre bu ağların varlığı ve yoğunluğu ve yapısı liderliğin paylaşımında bir göstergedir (D’Innocenzo ve Diğerleri 2014).

Günümüzde, organizasyonların rekabet avantajı elde etmek ve değişen çevreye en hızlı şekilde tepki vermek için yaratıcılığa sahip olması, geliştirmesi ve yenilikçi olması kaçınılmaz bir gereklilik olarak görülmektedir. Birçok işletme bu yüzden takım yapılanmasına giderek yeniliği teşvik ve tepkiyi hızlandırma yollarını aramaktadırlar. Bu organizasyonlar sadece takım üyelerinin yaratıcılığını ve yenilikçiliğini değil ayrıca yenilikçi ve yaratıcı takım oluşturmaya da gayret etmektedirler. Bu kadar karmaşık iş dünyasında bir liderin yetenek ve kapasitesiyle bu sınırlılıkların aşılması imkansız olarak görülmektedir. Bu yüzden paylaşılan liderlik, liderliğin yatay organizasyonel şekilde yapılanmasıyla takımın yaratıcılığı ve üreticiliğine katkı sağlamaktadır. Bilgi tabanlı yapılar takım üyelerinin iş sığalarını genişletmekte ve üyelere otonom kazandırmaktadır. Bu yüzden bilgi paylaşımı, takımın yaratıcılık düşüncesinde hızlandırıcı bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Görevin karmaşıklığı, takımdaki bilgi ağının niteliğine göre değişmekte olup kapsamlı ve belirgin bir bilgi paylaşım ağına sahip bir takımda karmaşıklıkta azalmaktadır. Bu bağlamda paylaşımsal liderliğin grup üyeleri arasındaki etkileşim ve bağımlılığa ilişkin bir olgu olduğu düşünülürse “Sosyal Ağ Teorisi (Social Network Theory)” grup içindeki ilişkisel etkilere doğal ve teorik bakış açısidir. Sosyal ağ teorisine göre paylaşılan liderlik, takım üyeleri arasında birbirine ilişkin algılanan toplam liderlik yoğunluğudur. Bilgi paylaşımı ise grup üyeleri arasındaki etkileşimle doğru orantılı bir süreçtir. Grup üyesinin bilgi paylaşım davranışını etkileyen unsurlar ise bilgi paylaşım gönüllülüğü, bireye faydası, bireye maliyeti (zaman, gayret, emek), iç ve dış motivasyonu, örgüt iklimi ve yönetim şeklidir ( Lee ve diğerleri,2014).



#### 2.1.1.4. Eğitim ve Öğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik

Günümüz değişken ve esnek çalışma ortamında yöneticilerin gözlem yapmadan faydalı bilgiye ulaşması imkansızdır. Bu gözlem sayesinde okul içinde kendi alanlarında diğer liderlere ulaşılabilir ve liderlik rolleri anlaşılabilir. Okulun sosyal ve kurumsal yapısını anlamadan, paylaşımsal liderlik oluşturulamaz. Kendine güven, sosyallik, uyum, yardımlaşma gibi kişisel özellikler lideri diğerlerinin içinde öne çıkararak liderin arkasında bir izleyenler gurubu oluşturur (Spillane,2004).

Geleneksel liderlik uygulamaları genelde kurumlarda yöneticilik pozisyonunu işgal eden lider rolündeki kişilerin makamının gücünü kullanmak yada bu sınırlar içinde kendine has özelliklerle ilişkilendirildiği için öğretim kurumlarındaki branşlarında yada konularındaki ihtisaslaşmış kendi alanında lider rolünü oynayan öğretmenlerin liderlik uygulamalarını açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Yapılan araştırmalar kurumsal liderlik ( Positional Leadership, yöneticilik) perspektifinden bakılarak paylaşılan liderliğin anlaşılmasının güç olduğunu göstermektedir.

Etkili liderler görevlerini icra ederken karşılaştıkları durumlarda karar vermeden önce daha önce benzer durumlarda nasıl karar verdiğini düşünür veya tecrübelerine göre belirlemiş olduğu bir kararı verir. Öncelikle problem spesifikleştirilip parametreleri ayrıştırılır ve bu parametrelerin ne ölçüde geçmişte karşılaşılan durumlara uyduğu belirlenir ve karar şekillenir. Verdikleri kararların değişimi ise zamana, işin niteliğine, duruma, eldeki imkanlara göre farklılık göstermektedir. Liderin etkililiği ise burada ortaya çıkmaktadır.

Geleneksel Bilişsel Teorinin ( Traditional Cognitive Theory) tersine Kurumsal Teoride ( Institutional Theory) karşılaşılan problemlerin aşılmasında içinde bulunulan kurumun imkan ve sınırlılıkları, kurumun zorlayıcılığı, kural ve gelenekler büyük rol oynamaktadır.

Öğretim kurumundaki paylaşılan liderlik kurumundaki liderlik uygulamalarıyla anlaşılabilir hale gelmektedir. Paylaşılan Liderlik uygulamalarında süreç ve faaliyetler, lider, izleyen ve içinde bulunulan durum veya içerik arasında dağıtılarak uygulama icra edilir. Liderleri bu süreçte bekleyen en zor iş sorumluluk ve görevleri, yukarıda sayılan lider, izleyen ve durum arasında küçük parçalara ayırmaktır. Bu ayırım yapıldıktan sonra ortaya, görünüşte birbirinden ilgisiz ve farklı bir görüntü sergileyen geri planda ise kurumun hedeflerine ulaştıracak faaliyetlerin icrasını ihtiva

eden birçok alt görev ortaya çıkacaktır. Bu zorlu görevleri parçalara ayırma sürecinde, sürecin bileşenleri olarak yukarıda sayılan unsurların etkileşimini sağlamak ( lider, izleyenler ve durum ) zor bir görevdir. Görevler sadece kurumun öğretimsel görevleri olarak düşünülmemelidir. Görevler idari, öğretimsel, lojistik olarak ta ayrılabilirler. Sıradan bir yöneticiyle liderlik rolündeki bir yöneticinin arasındaki fark görev ve sorumlulukları ayırıştırma ve rutin olmayan faaliyetleri belirlemekle ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte katkı sağlayan bileşenler olarak, lider açısından çarpan olmak artı personel olmaktan daha makbul görülmektedir. Ayrıca liderin bu süreçte sadece bileşenleri etkileyen bir unsur olarak değil ayrıca onlardan etkilenen bir süreç olduğunu da söylemek gerekir. Liderler izleyenleri ve durumu yönlendirerek düşüncelerine ve hareketlerine destek bulmak için, kurumsal güçlerini kullanarak izleyenleri ve süreci etkilerken, izleyenler ise kendi ihtisas alanlarında ve bilgiye ulaşma yeteneklerinde liderleri etkilemektedirler.

Paylaşılan Liderlik bakış açısı, bireyin liderlik pozisyonunda olup olmamasına bakılmaksızın sonuca ve sürece katkısını irdeler. Paylaşılan liderler, organizasyonda hedeflere ulaştıracak yatay düşünce yapısını oluşturmak için gereken yeniden yapılanma ve örgütsel dizayn oluşturma görevlerini yerine getirir.

#### **2.1.1.5. Paylaşılan (Distributed, Shared ) Liderliğin Önem Kazanmasının Nedenleri**

Öncelikle paylaşılan liderlik değişen şartlarda günümüzde yapılan liderlik uygulamalarını ifade etmektedir. Okulların günümüzde görev ve sorumluluklarının artması tek kişinin altından kalkamayacağı bir süreç ortaya çıkarmakta olup, hedeflere ulaşmak için bu görev ve sorumlulukların kurum içinde ihtisas ve görevler dikkate alınarak dağıtılmasından başka çözüm yolu görülmemektedir. Geçmişteki kahraman etiketli bireysel liderler, yerlerini görev takımlarına odaklanan liderlik bakış açısına sahip paylaşılan liderlere bırakmaktadır.

Öğretim dünyasının karmaşıklaşan yapısı farklı dallarda uzmanlık sahibi ihtisas görmüş takımlarla durumlara müdahale etmeyi gerektirmektedir. Okulların bu süreç içinde bu takımları oluşturarak bu takımların alanlarına giren görev sorumlulukları bu takımlara tahsis ederek hedefe ulaşmaktan başka çaresi kalmamaktadır.

Araştırmalar ve gözlemler göstermiştir ki paylaşılan liderlik uygulaması, organizasyonların getirilerinde ve öğrencilerin öğrenmesinde olumlu etki oluşturmuştur. Son yıllarda yapılan alışmalar Olumlu Örgütsel Değişimle paylaşılan liderlik uygulaması arasında doğrusal bir ilişki bulunduğunu göstermektedir (Harris ve Spillane, 2008).

#### **2.1.1.6. Paylaşılan Liderlik Kavramının Sınırlılıkları**

Paylaşılan liderlik kavramıyla literatürde demokratik liderlik, yardımcı liderlik (collaborative) öğretimsel liderlik arasında ilişki kurulmaktadır yada bu kavramların sınırları içine girilebilmektedir. Dolayısıyla paylaşılan liderlik kavramının iyi anlaşılması gerekmektedir. Paylaşılan liderlik, kurumda değişimin sağlanması ve hedeflere ulaşmak için icranın ve uygulamaların lider, izleyenler ve durum arasında dağıtılmasıdır. Önemli olan konu, liderliğin kurumda ne şekilde dağıtıldığı ve bu sürecin değişim ve örgütsel iyileşmeye katkısının ne olduğudur. Öğrencinin daha iyi öğrenmesi için daha az hiyerarşik bir yapının olması ve daha iyi sonuç alınabilecek dağıtımcı liderlik uygulaması yapılarak bu tecrübelerin devam ettirilmesi veya uygulanması gerekir. Paylaşılan liderliğin görev ve sorumluluklarını, sürecin bileşenleri içinde nasıl dağıtıldığını ve ne ölçüde verim alındığını görmek zordur. Öncelikle örgütsel değişimi sağlayacak lider rolündeki kişilerin faaliyetleri parçalara ayırması ve bileşenlerin ( lider, izleyiciler, durum) etkileşimi içinde hedefe ulaşılması için icrasının iyi gözlemlenmesi gerekmektedir. Bunun için liderin kendine sorması gereken birkaç soru vardır. Bunlar ;

1. Liderlik organizasyonda nasıl dağıtılmıştır?
2. Bu dağıtım şekli en yüksek verimi sağlamakta mıdır?
3. Paylaşılan liderlik icrası nasıl geliştirilir ve güçlendirilir?
4. Paylaşılan liderlik icrasını daha geniş bir ortama ( ailelere, öğrencilere, topluma ) nasıl genişletebiliriz?
5. Paylaşılan liderlik nasıl bir fark yaratmaktadır?

Burada önemli olan liderliğin nasıl paylaşıldığıdır. Sonucun iyi yada kötü olmasını bu etkilemektedir. Liderliğin dağıtımı süreci sadece yatay bir hiyerarşi kurma ve mükemmel sonuçları alma anlamına gelmemekte, başarı bu dağıtımın niteliğinde yatmaktadır. Bunun en iyi şekilde yapılması için öncelikle liderle

izleyenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi gerekmektedir. İzleyenlerin liderle etkileşim içinde olduğu bir durumda liderliğin şeklinin belirlenmesinde izleyenlerin nitelikleri anahtardır (Harris & Spillane,2008).

Takım üyelerine liderlik uygulamaları için fırsat verildiğinde, bu üyelerin görevin icrası sürecinde veya hedeflere ulaşma sürecinde faaliyete ilişkin daha fazla kaynak sağladığı, daha fazla bilgi paylaştığı ve daha fazla katkı sağladığı geçmişte yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir ( D'Innocenzo ve diğerleri,2014).

Paylaşılan liderlik hem takım öğrenmesini hem de bireysel öğrenmeyi (takım üyelerinin) oluşturacağı örgüt iklimi ve örgüt psikolojik güvenliği (Team Psychological safety) nispetince etkilemektedir. Örgüt psikolojik güvenliği, örgüt üyesinin örgüt içinde risk alırken kendini güvende hissetmesidir. Örgüt psikolojik güvenliği, üyelerin örgüt ikliminin paylaşımı ve ortak iklimine ilişkin algısı olup takım/grup seviyesince algılanabilen bir olgudur. Örgütsel öğrenmede örgütsel güvenlik algısı takım faaliyet sürecinde tabandan-tavana sürece göre değerlendirilir. Sosyal bilgi işleme teorisine göre ( Social Information Processing Theory), bireylerin örgüt psikolojik güvenliğinin oluşumunda, üyelerin birbiriyle etkileşiminde yaşanan ortak tecrübeler vasıtasıyla üyelerin sahip olduğu görüşlerini söyleme cesaretlerinin düzeyleri önemlidir. Örgüt psikolojik güvenliği, paylaşımsal liderliğin bireysel ve takım öğrenmesi arasındaki köprü vazifesini görmektedir. Bunun iki sebebi olarak paylaşımsal liderlik yapısının örgüt psikolojik güvenliğini teşvik etmesi ve örgüt psikolojik güvenliğinin takım ve bireysel öğrenmeyi kolaylaştırması gösterilmektedir (Liu ve diğerleri 2014).

Paylaşılan liderliğin, örgüt psikolojik güven iklimi oluşturması birkaç teoriyle açıklanabilir. Öncelikle hiyerarşik ve dikey liderlik yapılanmalarından farklı olarak paylaşımsal liderlik, faaliyetin veya sürecin ortak olarak götürülmesi düşüncesine dayandığı için liderlik otoritesi takım üyeleri arasında dağıtılmıştır. Takım üyeleri hedeflere ulaşırken liderlik otoritesini ve birbirlerine liderlik yapma görevini paylaşırlar. Buda takım üyelerinin takım içinde kendilerini ifade etmesine ve görevin icrasında sorumluluk almasına imkan verdiği için, örgüt psikolojik iklimi düşüncesini güçlendirmektedir. İkinci olarak liderlik sorumluluklarının paylaşılmasıyla üyeler birbirlerine yardım, gözlem ve birbirlerini destekleme imkanı bulacaklar ve buda üyeler arasında güven oluşturacaktır. Üyelerin bu davranışları üyenin iş tatminini, göreve katkısını ve düşüncelerini özgürce söylemek için ihtiyacı olan güven duygusunu arttıracaktır. Değişen çevrede öğrenen toplum olma ihtiyacına

karşın, yeni öğrenmenin getirdiği belirsiz, riskli süreçlere karşı üyelerin kendilerini güvende hissetmesi ihtiyacı çok fazla olduğundan örgüt psikolojik güven ikliminin oluşturulması hayati bir önem arz etmektedir.

Günümüzde örgütlerde paylaşılan liderlik unsurlarının tespit edilme gayretinin sebebi, paylaşılan liderliğin uygulandığı örgütlerde daha fazla örgütsel esnekliğin, daha hızlı ve etkili değişimin , artan kapasite oluşumunun, artan yenilikçi düşüncenin ve daha iyi düşünce oluşum süreçlerinin yaşanmasıdır. Özellikle öğretimsel liderlik uygulamasının anahtar faktörü olarak görülen paylaşılan liderlik her geçen gün daha fazla önem kazanarak eğitim kurumlarında uygulanmaktadır. (Benson ve Blackman,2011).

Kavramın çok eski olmamasından dolayı, paylaşılan liderliğin uygulamalarına ilişkin tam ve kesin bir örnek vermenin zor olduğü görülmekle beraber, günümüze kadar yapılan paylaşımsal liderlik uygulamalarının özelliklerine bakılarak yorum yapılabilir. Bu özellikler:

**Ortak Sorumluluk:** Takım içinde görevlerin ifasına olumlu etki sağlayacak üyelerin liderlik özelliklerinin toplamı hedefe ulaşmayı sağlar.

**Ortak Esneklik:** Etkili ortak sorumluluk anlayışının oluşması için geleneksel ve hiyerarşik örgütsel yapıların değişmesi gerekmektedir. Bunun yerine sınırların kesin olarak belirtilmediği, gerekli olan yerlerde liderlik rolünü paylaşan üyelerin kendilerini göstermesine imkan sağlayan ortamların oluşturulması gerekmektedir (Benson ve Blackman,2011).

Clarke, (2012) liderlik şekli üzerine yaptığı çalışmada, şimdiye kadar yapılan teorik çalışmaların yanında, uygulamalı araştırmalarda da paylaşımsal liderliğin uygulandığı kurumlarda çalışanların etkin performans göstermeyi desteklediğini iddia etmektedir. Paylaşımsal liderliğin uygulandığı kurumlarda takım çalışanlarının tahmin yeteneğinin hiyerarşik yada formal liderlik uygulanan kurumlardaki çalışanlardan daha iyi olduğunu söylemektedir.

Paylaşılan liderliğin 3 büyük ihtiyacının takım içinde karşılıklı bağımlılık, yaratıcılık ve karmaşıklık olduğü, bu unsurların oluştuğu ve paylaşımsal liderliğin uygulandığı takımlarda başarı ihtimalinin yüksek olduğü gözlemlenmiştir (Pearce,2004). Görevin karmaşıklığı, takım üyeleri arasındaki ilişkiyi, ortak bakış açısını, görevin başarısını, iletişimi, işbirliğini ve bütünleşme zorunluluğunu arttırdığı için başarıyı da getirmektedir. Bu unsurlara değişik kültürler, üyelerin farklı ve karmaşık yapıları, esnek ve değişken çevresel yapılar, bilgiye olan ihtiyaç da

eklendiğinde liderin daha hareketli, daha çok üyelerle iç içe olduğu görev ve sorumluluklarını paylaştığı bir davranış sergilemesi kaçınılmaz olmaktadır.

Paylaşılan liderlik anlayışının, küçük takım yapılanmalarının yanında büyük organizasyonlar, işletmeler, şirketler veya holdinglerde genel yönetim kurullarında bir gerek olduğu görülmektedir (Conger and Lawler, 2009). Tek yönetici yada lider anlayışının işleyişte bir engel olduğu, CEO düşüncesinin alternatifinin ise icracı olmayan sözcü yada alt yönetici şeklinde olmasının bir paylaşımsal liderlik uygulaması olduğu, bunun gibi geniş çaplı işletmelerin alt unsurlarının paylaşımsal liderlik uygulamalarıyla yönetilmeleri için bu düşüncenin genel kurul yapısında uygulanma şeklinin bu olması gerektiği iddia edilmektedir. (Conger ve Lawler, 2009) Yönetici sözcüler (Lead Directors) olarak tanımlanmış olan bu konumlar genel müdürün CEO'ya karşı sözcüsü olup, görevleri genel kurul toplantılarını düzenlemekten, önemli konularda CEO ile karşılıklı karar almaya kadar gitmektedir. Bu görev tanımlamasının da paylaşılan liderliğin genel kurul yapısında bir uygulama şekli olduğu iddia edilmektedir. Bağımsız yönetim kurulu üyesi uygulaması, CEO ( Tepe Yöneticisi, İcra Kurulu Başkanı) makamının kurul yöneticisi olmasını inkar etmekten ziyade, kurul ve işletmede işleri hızlandırma görevini üstlenmektedir. Center for Effective Organizations'un 2006 yılında incelemiş olduğu işletmelerin % 75'i genel kurullarında CEO dışında bu ve benzeri makamlar ihdas ederek bir bakıma işletmenin yönetim faaliyetlerini hızlandırdığını tespit etmiştir. Aynı şekilde Corporate Library verilerine göre tüm Amerika genelinde işletmelerin % 30'unun kurul dışında bağımsız yönetim kurulu üyesi (Non-Executive Director) makamı ihdas ederek yönetim makamının hantal yapısını daha dinamik hale sokmaya çalışmaktadır. Dünya genelinde bu ve benzeri uygulamaların sayısı hızla artmakta, Avrupa'da bazı ülkelerde CEO ve Bağımsız Yönetim Kurulu üyesi konumlarını ayrı ihdas edilerek yönetim sürecinin ve tepki süresinin azaltılması düşünülmektedir. Bağımsız Yönetim Kurulu makamının bu işlevini en iyi şekilde görmesi için bu üyenin kurulun dışından tecrübeli ve CEO'dan bağımsız olması çok önemli bir özelliktir. CEO'nun bu dinamik yapının oluşması için yetki paylaşımı ve sorumluluk dağıtımında gönüllü olması gerekmektedir. Bu konumda görevlendirilmiş personel üyelerin cesurca kendilerini ifade edebilecekleri bir iklim oluşturması, işletmenin bekası için çok önemlidir. Kurullara seçilen üyelerin kendi alanlarında uzman ve tabandan tavana kadar her kademede tecrübesinin olması karşılaşılan problemlerde

çözüm bulunabilmesi ve kurulun bilgi sahibi olması açısından çok önemlidir (Conger ve Lawler,2009).

Temel kaygısı, değişen koşullarda rekabet gücüne sahip olmak ve idame ettirmek olan organizasyonların bu şekilde yapılanmalara gitmeleri şüphesiz etkililik ve verimlilik ilkesi gereğidir. Bu ilkelerin ilk olarak göz önüne alınması gereken eğitim kurumlarında uygulanması ve değişken çevre koşullarına karşı amaçlarına ulaşmak için eğitim yöneticilerinin, sürece katılan unsurları rahatlatacak, göreve odaklanmalarını sağlayacak, süreçte ortaya çıkan engelleri aşmak için sinerji oluşturabilecek, fikirlerini açıkça beyan etmekten korkmayacak, sonuçta ortaya çıkan kararı destekleyecek ve katkıda bulunacak örgüt iklimi (Organizational Climate) oluşturmaları zaruridir.

Liderlikle ilgili özellikle Anglo-Amerikan kültürüne sahip ülkelerde (ABD,İngiltere,Avustralya,Kanada,Yeni Zelanda) ortaya çıkan bakış açıları, ilk olarak özel sektörde ortaya çıkmış daha sonra devlet sektöründeki kurumlarda uygulanmaya başlanmıştır. Bununla beraber değişen dünya düzeninde liderlik yalnızca liderin yada durumun gerekleriyle belirlenmemekte ayrıca kurumsal çevrenin etkisi de yani kanunsal prosedürler, profesyonel kuruluşların faaliyetleri, eğitim ve kültür kuruluşlarının faaliyetleri liderliğe farklı ve özel bakış açıları yüklemektedir (Graeme,2009).

Devlet sektörünün özel sektördeki gelişmeleri izleyen mekanizmasının çalışması çok yavaş olduğu için, çıkan yeniliklerin devlet sektöründe uygulanması bir hayli zaman almaktadır. Bunun iyi yanı bu süreçte teoride mantıklı ve uygulanabilir liderlik yaklaşımlarının pratikte uygulanmaya başlamasıyla karşılaşılan başarısızlıkların devlet sektöründe uygulanmadan görülmesi veya çıkan zorluklara tedbir alınmasıdır. Kötü yanıysa yaklaşım tarzının uygulanmaya başlanmasıyla birlikte birçok etkililik ve verimlilik ilkesi için geç kalınmış olması ve devlet kaynaklarının bu geçen zamanda ihtiyaçtan daha çok tüketilerek verimlilik ve etkililik ilkesinin ihlal edilmesidir.

Dansereu ve diğerleri (2013) yaptıkları çalışmada lideri lider yapan nitelikleri incelerken, halihazırda literatürde varolan liderlik türlerini kendi gelişme teorisine (Self Expansion Theory ) göre yorumlamışlardır. Paylaşılan liderliği bu bağlamda Avustralyalı sosyal psikolog Cecil Gibb'e kadar götürmüşlerdir. Cecil Gibb'in 1954 yılında yazmış olduğu "Leadership" adlı kitabında vurgu yapmış olduğu sürekli gelişme ( Continuum-Spanning) düşüncesini yine onun bakış açısıyla yani

organizasyonlarda liderliğin salt bir grup insana yada makama ihdas edilmesindense, liderliğin farklı fonksiyonlarında kendini geliştirmiş olan yada ihtisas sahibi olan organizasyon üyeleri tarafından paylaşılması ve o konuda lider olan organizasyon üyesinden, hem formal lider yada yönetici grubunun hem de organizasyon üyelerinin faydalanarak kendilerini geliştirmesine vurgu yapmıştır. Kendi Gelişme Teorisine göre organizasyon üyelerinin ihtisaslarına göre lider görevi alması için üyelerin birbirlerinin uzmanlıklarına, bilgilerine, tecrübelerine güvenmesinin ve organizasyonlarda karşılıklı ve etkileşimli iletişim imkanı olmasının zaruri olduğunu belirtmişlerdir.

Paylaşılan liderliğin uygulanmasında bu bakış açısıyla birkaç sınırlılık mevcuttur. Bunlardan ilki organizasyon üyelerinin görevlerde uzmanlıkları ve yetenekleri, diğeri ise organizasyonun yaşam seyridir. Birincisi organizasyonda yetki devri yapabilme yeteneğinin mevcut olması için üyelerin farklı alanlarda tecrübe ve uzmanlık sahibi olması gerekmektedir. Bu düşünce, kendi gelişme teorisine göre organizasyonun iç kaynakları yoluyla kendini geliştirmesini ifade etmektedir. Organizasyon üyelerinin benzer ihtisas bilgilerine sahip olması kendi geliştirme teorisine göre organizasyon seviyesinde fark edilir bir gelişme sağlamamaktadır. Diğeri unsur olan organizasyonun hayat döngüsünde görev-rol etkileşimi, üyeler arası güven ve yardımlaşma davranışları organizasyonun hayat döngüsünün (life cycle) ilk safhalarından itibaren üyeler arasında benimsenirse, paylaşımsal liderlik anlayışı uygulanabilir ve üyelerin farklı bireysel gelişimlerinin yolu açılarak organizasyonun iç kaynakları arttırılmış olur (Dansereu ve diğerleri,2013).

#### **2.1.1.7. Okullarda Paylaşılan Liderlik Uygulama Basamakları**

Wisconsin Eyalet Eğitim Dairesi'nin bu konuda 2010 yılında yayınladığı uygulama talimatına göre eğitim kurumlarında paylaşılan liderliğin (Distributed Instructional Leadership) uygulanmasında takip edilecek basamaklar detaylandırılmıştır. Bunlar:



### **2.1.1.7.1. Lider Grupları Kurulması**

Öğrencinin öğrenim çıktısında sürekli gelişmeyi desteklemek için okul genelinde öğrenme ekiplerinin kurulması ve bu lider grubunun oluşturulmasıdır. Bu lider gurupları yönetim grupları, okul geliştirme ve yenilik grupları, branş sözcü grupları şeklinde olabilir. Bu gruplar bu konularda tecrübe ve uzmanlık sahibi personelden oluşturularak öğrenmenin nasıl daha iyi yapılacağıının yolları aranır.

### **2.1.1.7.2. Vizyon oluşturmak**

Öğrenmeyi geliştirmek için liderlik oluşturmaktan bir sonraki basamak okulun genelinde benimsenecek tüm öğrencileri en yüksek öğrenme seviyesine çıkararak ortak vizyonun oluşturulmasıdır. Ortak vizyon, üyelere bir zaman planı ve takip edilecek yol yardımı sağlamaktadır. Zaman planının içinde öğrenme amaçları için halihazırdaki durum ve varılmak istenen durum belirtilir. Okulun bu süreçte ihtiyaçları ve öğrenme içerikleri de belirtilir. Ayrıca periyodik toplantılar da belirtilir. Paylaşılan Vizyon içeriğini oluştururken öğrencilerin demografik yapıları, geçmişte tecrübe edilmiş öğrenim süreçleri, geçmiş başarıları, okulun, bölgenin, devletin eğitim vizyonu, okulun öncelikli hedefleri, vizyonun okulda oluşturulacak gruplara dağılımı, kişisel vizyonların oluşturulması, okul üyelerinin topluca yapacağı bir çalışmayla ortak vizyon oluşturma, okul çevresinden faydalı girdi sağlayacak bir yol haritası, amaçlara ulaşılması halinde öğrenimde kazanılacak iyileştirmeler belirtilir. Paylaşılan vizyon okul genelinde yapılan bir çalışmayla benzer düşüncelerin bir harmanı yada ihdas edilmiş olan okul lider takımlarının katılımıyla yapılan bir çalışma sonucu ortaya çıkabilir. Burada ihdas edilmiş olan liderlik gruplarının yada alanlarının vizyonları ayrı ayrı belirlenerek bir çalışma planı yapılır.

Bu kadar çok görevi olan bu liderler, öncelikle alt, üst, çevresel iletişim kanallarını oluşturarak ve idame ederek, kaynak ve bilgi akışına katkı yapmak zorundadır. Okul liderlerinin bu görevlerini icra ederken formal rollerinin yanında takınacağı bu paralel rolünün gereklerini yerine getirmesi için bu iletişim kanallarının açık tutulması büyük bir zarurettir. Ayrıca okul çevresinde ve öğrenim sürecindeki paydaşlarla da iletişimin kurulması ve devam ettirilmesi bir gerektir.

Bunun yanında okul lideri rolünü alan tüm okul personeliyle okulda genel bir toplantı ve bütünleşme faaliyeti icra edilerek, okulda temasa geçilmemiş, iletişim kurulmamış hiçbir öğrencinin kalmaması sağlanmalıdır.

### **2.1.1.7.3. Liderlik Takımlarının Oluşturulması ve Geliştirilmesi**

Liderlik takımlarının oluşturulmasından sonra bu takımların yetki ve sorumluluklarının, görevlerinin belirlenmesi gerekir. Bu sayede takım üyeleri için bir çalışma referansı ortaya çıkacaktır. Liderlik takımlarının oluşturulması, yapılan araştırmalara göre 1-2 yıl sürmekte kalıcı değişiklikler ancak bu süreden sonra yaşanmaktadır ve devam eden sistem haline dönüşmektedir. Bu sayede sürekli bir bilgi akışı ve analiz süreci olacağından daha sonraki dönemlerde çembere giren yeni üyeler kendini işleyen bir mekanizmanın içinde bulacaktır.

Wisconsin Eğitim Dairesinin yayınlamış olduğu bu talimat eyalet genelinde liderliğin paylaşımı, özellikle öğretimsel alanda liderliğin paylaşımı ve bunun bir mekanizma, sistem haline getirilmesini başarının anahtarı olarak vurgulamaktadır. Her ne kadar bu talimatta öğretimsel liderliğe daha çok vurgu yapsa da öğretimsel liderliğe vurgu yaptığı her cümlede paylaşımı bir sıfat olarak yani bu kavramın bir niteleyicisi olarak paylaşılan öğretimsel liderlik anlamında kullanmıştır (Distributed Instructional Leadership Handout,2010).

Linda Lambert “Paylaşılan Liderlik İçin bir Çerçeve” ( A Framework for Shared Leadership,2002) adlı çalışmasında öncelikle bütün eğitim camiasının yegane sorumluluğunun öğrencilerin öğrenmesini sağlamak olduğunu belirterek, öğrenmeyi paylaşılan liderliğin merkezine alıp öğrenme ve liderliğin birbirine bağlanması gerektiğini iddia etmektedir. Bu düşünceyle beraber varmış olduğu yargılar aşağıdadır;

- Herkesin lider olmak için hakkı, sorumluluğu ve yeteneği vardır.
- Liderliğe ilişkin yaptığımız tanımla insanların bu grup içinde olma sınırlarını belirler
- Eğitimcinin meslek hayatında liderlik çok önemli bir etken olup, her eğitimci idealist ve ihtisas sahibi olduğu bir eğitim ortamının isteğini duyar.

Eğitimciler ve yasama meclisi sürekli bir öğrenim gelişimini sağlayacak bir araç arayışı içerisinde. Liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi bu aracın sınırlarını

belirlemektedir. Liderlik yeteneği, liderlik işinde geniş tabanlı, yüksek katkı sağlayan bir unsurdur. Paylaşılan yüksek liderlik yeteneğinin görüldüğü okulların genel özellikleri aşağıdadır.

- Yöneticiler, öğretmenler, ebeveynler ve öğrenciler çalışma, faaliyet, dikey öğrenme toplulukları ve öğrenme odaklı gruplarda yer almaktadır.

- Paylaşılan vizyon sonuçları program bütünlüğünde görülmektedir. Paydaşlar kendi öz değerlerini ve inanışlarını paylaşılmış vizyonlarda yansıtarak aktif olarak katkı sağlarlar. Paydaşların ortak düşüncesi öğrenimin vizyonla nasıl ilişkilendirileceğidir.

- Sorgulama tabanlı bilgi paylaşımı, karar ve uygulamalarda hakimdir. Paylaşılmış bilgi okulun itici gücü haline gelmiştir.

- Roller ve faaliyetler geniş katılımı, yardımlaşmayı, yaygın sorumluluğu yansıtmaktadır.

- Paydaşların bu çalışmalarda bilgi paylaşımı ve faaliyetlerinde uygulamaları yeniliği getirmektedir.

- Öğrenci başarısı yüksek ve sürekli gelişme sürecindedir.

Bu konuda liderlik yeteneklerinin uygulamaları aşağıda belirtilmiştir.

#### **2.1.1.7.4. Çalışma Grupları**

Bu çalışma grupları; öğrenme grupları, anlamak için öğrenme grupları, sunum grupları, kaynak yönetimi araştırma, değerlendirme, tepki, kullanım grupları okulda öğrenimin daha ileriye taşınması için okulun genelinden katılımlar oluşturulan gruplardır.

#### **2.1.1.7.5. Araştırma Takımları**

Okulda öğrenimi destekleyecek yeni uygulamaların uygulanması ve değerlendirilmesi konusunda bilgi edinmek için oluşturulan gruplardır. Bu gruplar içinde okuldaki başarısız performansın ileride nasıl bir yaşam şekline yol açtığını araştırmak için eski öğrencileri araştırma grupları vardır.

### **2.1.1.7.6. Dikey Öğrenme Grupları**

Öğrenciden başlayarak daha yukarı çıkıldıkça öğrenimde etkisi olan seviyelerin etkileşimli ve öğrencilerin ortak çalışmasıyla oluşturulan yönlendirme, öğretme, müfredat belirleme, disiplin ve aile iletişim kurma gruplarından oluşmakta olup öncelikle öğrenim sürecinin odağı olan öğrencinin bu süreci destekleyecek ihtiyaçları, faydalı zaman değerlendirmesi, kaynak tahsisi sağlamaya çalışır.

### **2.1.1.7.7. Liderlik Grupları**

Liderlik grupları, gönüllülük ve yetenek esasına göre kurulup okul gelişme planının oluşturulması, analiz edilmesi, güncellenmesi ve uygulamaya konulması için yasal yöneticilerle çalışan gruplardır. Bu çalışmaların temel amacı öğrenimi geliştirmek için yapılan bütünleşmiş okul geliştirme çabalarıdır. Süreçte katkı sağlayan tüm paydaşlar bu görevi ciddi olarak ele alarak faaliyet göstermektedirler.

Günümüz paylaşılan liderlik uygulayıcıları, uzman eğitici kadrosunun içinde bir sanatkar rolünü üstlenmektedir. Paylaşılan bir vizyon oluşturan, grup üyelerinin içinde daha çok vakit geçiren, öğrenmeyi sürecin merkezi haline getiren, uzmanlık alanlarında öne çıkan liderleri destekleyen, uygulama ve problem sahalarında süreci kolaylaştıracak yapısal düzenlemeler yapan bir rol üstlenmektedir (Lambert,2002).

Edwards (2011) çalışmasında paylaşılan liderliğin farklı organizasyonlarda uygulanmasına, özellikle grup ve topluma uygulama çalışmasında bir bakış açısı elde etmeye çalışmıştır. Literatür çalışmasında bulgularda, paylaşımsal liderliğin en çok eğitim sektörüne vurgu yaptığı, uygulandığı ve bakış açıları elde edildiği görülmüştür. Bunun yanında diğer sektörler özellikle özel sektör, hala paylaşılan liderlik bakış açısına ihtiyaç duyan, daha çok tartışma, araştırma bekleyen alanlar olarak görülmüştür. Paylaşılan liderliğin farklı organizasyonlarda araştırılmaya çalışılması bu organizasyonlar arasında sosyal, politik, güç ilişkilerinin algılanmasını gerekli kılmaktadır. Yapılan çalışmalar gösteriyor ki araştırmaların odak noktasının salt paylaşılan liderlik veya paylaşılan liderliği gösteren nitelikler değil organizasyon yapısı ve düzeninin esas etken olduğudur. Bu konuda eğitim sektöründe yapılan

çalışmaların bu sektörün diğer sektörlerden çok daha ilerde olduğunu göstermesinin sebebinin bunun olması muhtemeldir. Çünkü birçok sektörün odak noktası insan olmamasına rağmen eğitim sektörünün odak noktası insan olup insanda kalıcı davranışsal değişiklikler yapmanın yolu her bir bireyde etkileşimsel, yüz yüze, paylaşımsal bir sürecin yaşanmasıdır. Bu sayede organizasyonların temel prensibi olan etkenlik, etkililik, verimlilik prensibinin sonuçlarını görmek mümkün olabilmektedir.

Edwards (2011), çalışmasında liderlik üzerine incelemiş olduğu yazarların yorumlayıcı bakış açısı ve bireysel liderlik nosyonuna sahip liderlerin nitelendirilmesine sert bir tanım yaparak bu tip liderlerin liderlik sorumluluğundan uzak olduğunu belirtmektedir. Çağımızda kahraman ve bireysel liderlik algısının değiştiğini organizasyon, insan grupları ve toplum içinde paylaşılan bir lider algısına dönüştüğünü vurgulamıştır. Sonuçta ortaya çıkan birçok liderlik uygulamasının amacı başarıyı elde etmek olduğu için liderlik uygulamasının iyi yorumlanması bir anlamda organizasyonun nasıl tasarlandığı, tanımlandığı ve yapılandırıldığıyla ilgilidir.

Edwards'ın (2011) yaptığı çalışma geniş tabanlı ve paylaşılan liderliğin farklı organizasyonlarda uygulanmasının farklı açılarından değerlendirildiği bir çalışma olarak görülmektedir. Yaptığı araştırmalarda paylaşılan liderliği sembolizm, bireysellik, aidiyet, toplum duygusu, ortak dil ve iletişim, değerler ve ahlak, dostluk, açılarından değerlendirmiştir. Bu açıları inceleyecek olursak;

### **Sembolizm**

Toplumun sembolik anlamda farklılıkları gösteren bir yapı olarak farklı bakış açılarıyla algılanmasıdır. Ayrıca geleneksel etkileşimsel bakış açısına göre toplum benzerlik ve ortaklıkları barındırmaktadır. Toplumun sembolik sınırlar oluşturarak diğer toplumlardan farkındalık oluşturduğu, sosyal bir yapı olarak belirginleştiği iddia edilmektedir. Sembolizm toplumlar arası farklılıkları oluşturan yapıyı, sınırları görmemizi sağlayan bir bakış açısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Sembolizm bir anlamda paylaşımsal liderliğe vurgu yaparak kendi toplumunu, diğer toplumlardan farklılaştıracak anlamlar yükleyen, semboller oluşmasını sağlayan sınırları çizen bir bakış açısı olarak görmektedir. Etkileşim, yardımlaşma, ortak çalışmanın etkileriyle bir süre sonra toplumun kazanmış olduğu toplum dışındakilere göre algısı, toplumunda yapısını oluşturmaktadır.

### **Aidiyet Duygusu**

Paylaşılan liderlik üzerine yapılan çalışmaların gözlemlediği diğer bir olgu grup üyelerinin taşıdığı olduğu aidiyet duygusunun bu gruplarda fark edilir şekilde varlığıdır. Grup üyelerine üyeyi gruba bağlayan duyguların neler olduğu sorulduğunda alınan cevap, farklı kültür ve içeriklere sahip üyelerin oluşturmuş olduğu grupların yapısındaki liderlik olgusunu göstermektedir. Sembolizm açısından grupların sınırlarının algılanması gibi, aidiyet duygusu da paylaşılan liderliğin gruba vermiş olduğu paylaşılan kimliği açıklamaktadır. Geçmişte yapılan çalışmalar liderlerin psikolojik olarak gruba bağlılık duygusunu oluşturmasının bir gerek olduğunu organizasyonların sosyal kimliğinin bu şekilde belirginleşebileceğini hatta organizasyon içindeki alt gruplarında bu şekilde farklılaşarak üyelerine aidiyet duygusu verebileceğini iddia etmektedir. Geçmişte farklı çalışmalarda aidiyet duygusu coğrafi olgu açısından da incelenmiş, organizasyonlar olsun coğrafi bölgeler olsun ortak olgunun insanların bir organizasyona yada coğrafi bölgeye aidiyet duygusu duyması için ortak bir şeyler yaşaması gerektiği belirtilmiştir. Sosyokültürel olarak özellikleri komşu bölgelerden farklı olan bir coğrafi alanın insanları bu bölgeye aidiyet duygusu duyduğunda yani geçmişte uzun bir zamanını bu bölgede geçirip etkileşim yaşamışsa sonraki dönemlerde bunu vurgulamaktan ve bundan gururla bahsetmekten kaçınmamaktadır. Bunun yanında aynı bölgeye, ailevi veya doğum nedeniyle bağından hariç, herhangi bir bağı bulunmayan sırf kimliğindeki doğum yeri bu bölge olan, daha sonraki dönemlerde etkileşimsel olarak bu bölgede yaşamamış bir birey için bu bölgeye aidiyet duygusu belirmemekte farklı grup, organizasyon veya etkileşim içinde bulunduğu coğrafi bölgelere aidiyet duygusu belirmektedir.

### **Topluluk Duygusu**

Edwards (2011), topluluk duygusunu bireylerin daha iyi bir yaşam ve ortak problemlere çözüm açısından geçirdikleri ortak tecrübe olgusu olarak tanımlamaktadır. Yani topluluk duygusuna sahip olabilmek için ortak zorlukları yaşamış olmak, ortak bir geçmişe sahip olmak gerekmektedir. Paylaşılan liderlik bu bağlamda grup üyeleri arasında engellere karşı ortak hareket ve paylaşımı sağlayan bir kültür oluşturmaktadır.

## **Bireysellik**

Paylaşım sal Liderlik bakış açısında sonuca gitmek için bireysel uzmanlıkların olması ve uzman kişilerin o konuda liderliği üstlenmesi düşüncesi yattığı için yasal liderlerin ve organizasyon yapısının bireysel uzmanlıkları desteklemesi, teşvik etmesi, bu konuda üyelerin uzmanlık kimlikleriyle öne çıkması gerekmektedir. Bu da dolaylı olarak bireysellik duygusunun öne çıkmasına sebep olmaktadır. Bunun yanında bireysellik duygusunun yardımlaşma ve ortak hareket etme duygusundan daha baskın olmaması gerekmektedir. Çünkü paylaşılan liderliğin bir olgusu da liderlik duygusunun üyeler arasında paylaşımıdır üyelerden soyutlanmamaktır. Grup bireye bir kimlik kazandırdığı için bir anlamda grup dışında bireyselliğini de desteklemektedir. Sosyal Kimlik Teorisi üyelerin grubun kimliğinin algılamasındaki farklılığın yanı sıra lider rolünü üstlenen üyelerin diğer üyelerle ortak paydasını açıklamaya çalışırken bireyselciliğe vurgu yapmaktadır. Bireysellik açısından incelendiğinde paylaşılan liderlikte önemli bir ikilem ortaya çıkmaktadır. Bir grubun içinde paylaşılan liderlik olgusunun var olması için herhangi bir uzmanlık alanında bireysel öne çıkan paylaşılan liderlik davranışıyla, grubun bütünleşmesini sağlama konusundaki liderlik davranışı arasında ikilem yaşanılması kaçınılmazdır.

## **İletişim**

Paylaşılan liderlik olgusunda grup olma sürecinde grup, bir anlamda yardımlaşma, ortak çalışma, sürece katkı sağlama gibi faaliyetleri ihtiva ettiği için zorunlu bir iletişim süreci oluşmaktadır. Yani Topluluk olma iletişimle eş anlamlı olarak görülmektedir.

## **Dil**

Habermas dil toplumları düşüncesi, dilin topluma katkısını sorgularken sosyal aktivitenin dil yoluyla oluştuğu ve topluluk olma sürecinde bir safha olan ortak aktivite yani sosyal aktivitenin de şartının dil olduğunu söylemektedir. İletişim konusunda hali hazırda toplumda var olan herhangi bir medya, basın yayın aracı, kullanılan dil kadar topluluk olma sürecine katkı sağlamamaktadır. Liderliğin paylaşılan olgusunda, paylaşılan liderliğin amacına ulaşmak için yapmak zorunda olduğu ortak faaliyetlerde kullanılan dilin kullanılan ortak dil ile sağlanacağı belirtilmektedir.

## **Eşiksellik (Liminality)**

Liminality Türkçe'de eşiksellik anlamında kullanılmış olup alanyazında aynı bünyede iki farklı var/oluş biçimini birden barındırma anlamında kullanılmıştır.

Paylaşılan liderlik olgusuyla kimlik kazanan toplumların ortak bir kimlikle idame ettirdiği hayatına teknolojinin de gelişmesiyle değişik yerlerde ( havalimanları, internet odaları, AVM) oluşturduğu yeni kimliğin dahil edilmesiyle iki kimlik arasında olma durumunu ifade etmektedir.

### **Arkadaşlık**

Paylaşılan liderliğin sosyal bağlamda anlaşılması için arkadaşlık kurumunun toplumdaki yerini anlamak gerekmektedir. Geleneksel gruplar çağımızda yerini kişisel gruplara bırakmaktadır. Gronn, paylaşımsal liderliğin olduğu toplulukları bir bakıma arkadaşlık yada arkadaşlık tabanlı sosyal ağlar olarak tanımlamıştır. (Edwards,2011)

Paylaşılan Liderliğin devlet, sivil toplum ve işletmelerdeki olumlu katkısını ve günümüzdeki ihtiyacını ortaya koymak ve yaygınlaştırmak için İngiltere’de Lancaster Üniversitesi İşletme Fakültesi Liderlikte Mükemmeliyet Merkezi (Centre for Excellence in Leadership, CEL) bir dizi araştırma sonucunu kullanıcılara referans olması için 2007 yılında Prof.Dr. David Collinson editörlüğünde düzenlenmiş bir şekilde yayınlamıştır. Yayımanın ana amacı her türlü eğitim seviyesinde öğrenme ve uzmanlaşma alanında yenilik, dönüşüm, süreklilik, nitelik iyileştirmesine katkıda bulunacak doktrin ve prensipleri açığa çıkarmaktır. Liderlikte Mükemmeliyet Merkezi İngiltere’de çağımızda nitelikli öğrenmeye ilişkin bütün araştırma sonuçlarından yararlanma amacını güden eğitim programlarını gerçekleştirmektedir (Collinson,2007).

Paylaşılmış, dağıtılmış, işbirlikçi, şebekelendirilmiş (Ağ, networked) liderlik düşünceleri değişik anlamları değil liderlikte otorite ve gücün işbirlikçi ve paylaşılmış bir şekilde kullanımını vurgulamaktadır. Liderlik merkezince dağıtılmış liderlikle ilgili yapılan çalışmalar paylaşılmış, dağıtılmış ve işbirlikçi bakış açıları lokal otorite, yetişkin ve toplum eğitiminde incelenmiştir. Dağıtılmış liderlikle ilgili yapılan çalışmalar dağıtılmış liderliğin, liderliğin seviyesine bakılmaksızın her seviyede aynı şekilde uygulanacağını belirtmekteyken, John Evans (Brighton ve Hove Koleji ) farklı seviyelerde bunun farklı uygulanabileceğini söylemektedir. Yaptığı çalışma, dağıtılmış liderliği otorite ve sorumluluğu dikey olarak dağıtılmış, paylaşılmış liderliği otorite ve sorumluluğu yatay olarak dağıtılmış şekilde görmek eğilimindedir. İddiasını daha da ileri götürerek dağıtılmış liderlik uygulamalarının üst seviye yani müdür yada üst yönetici seviyesinden daha çok orta seviye yöneticilerinin uygulamalarında daha çok görüldüğünü söylemektedir. Evans bu



konuda liderliğin ifade ettiği anlamın ve tanımın farklı yönetim seviyelerinde farklı olduğunu, liderlik eğitim ve programlarının tekrar değerlendirilmeye ihtiyacı olduğunu belirtmektedir. Farklı yönetim seviyelerinde liderler hedefe ulaşmak için farklı faaliyetleri planlama ve yönetme sorumluluğu bulunan bireylerdir. Bu nedenle bir organizasyonun en üst seviyesindeki liderin konseptinin, günlük çalışmaları icra eden ve öğrenci baskısını doğrudan hissedilen liderin konsepti ve personel denetim görevini icra eden liderin konseptiyle farklılığının olması normaldir. Ve önemli olan bu farklılıkların ortaya konulup farklı seviyelerde farklı liderlik uygulamalarının yapılmasıdır. Çalışma orta seviyedeki etkili operasyonel ve üst yönetim seviyesinde paylaşımsal liderlik davranışları için gerekli davranış ve faaliyetleri arasındaki farklılıkları ortaya koymaya çalışmaktadır. Orta seviye liderleri stratejik olarak vizyonu gerçekleştirme yönündeki çalışmalarıyla, bireylerin performansı ve günlük faaliyetler üzerine odaklanan operasyonel takımların yönetimi arasındaki ikilemi ortaya koymaktadır. Bu çalışmaya kadar üniversitelerde yapılan 40'ın üzerinde çalışmanın orta seviye liderlik eğitim programlarının liderliğin operasyonel ihtiyaçlarıyla ilişkili olarak teknik yönetim yetenekleri üzerine (bütçeleme, kaynaklandırma, personelin etkin tahsisi, finansal kontrol ve yönetim ve öğrencilerin koordinasyonu) odaklandığını, %15 civarında çalışmanın ise liderliğin yumuşak nitelikleri olan etkileme, motive etme, karmaşık durumlarda personeli güçlendirme ve destekleme konularına değinmiş olduğu, "Liderlik" kavramına teorik olarak nadiren değinildiği gözlemlenmiştir. Bunun yanında son 10 yılda zorluklar ve karışıklar arttıkça yönetimin diğer seviyelerindeki liderlik vurgusuna Atlantik'in her iki yakasında devlet sektöründe değinilmiş çalışmalar yapılmıştır. Katılımcı ve kolaylaştırıcı yönetim teorilerinin birbiriyle ilişkisi ve karşı bakış açılarının artmasına rağmen geleneksel kahraman liderin rol algısının değışmesinin zaman alacağı görülmektedir. Paylaşılan liderlikle ilgili düşünceler geleneksel bakış açılarının liderler ve üyeler arasındaki ilişkisine yeni sorular yöneltmektedir. Paylaşılan liderliğe yönelik ilgi, bireysel liderlik yeteneklerine yönelimden bilgi-güç ilişkisinin tekrar sorgulanmasına kaymaktadır ve bu da hali hazırdaki liderlerin konumlarını tartışılır hale getirmektedir. Üyelerin resmi kabul algısıyla üyelere baskı oluşturan konumlarda bulunan yöneticiler bir süre sonra gerçeğin ve anlamın yasal taşıyıcıları haline gelmekte ve süreçle birlikte farklı doğruları üyelere kabul ettirmeye çalışmaktadırlar. Halihazırdaki paylaşımsal liderlik üzerine yapılan tartışma, değışim ve gelişme için vizyon ve motivasyonu oluşturacak duygu oluşturma üzerinedir.

Bununla beraber araştırılması ve yeniden değerlendirilmesi gereken organizasyonların orta seviye liderlik nitelikleri ve liderliğin yeniden tanımlanması üzerine hala yeterli ilgi gösterilmemektedir.

Liderlikte Mükemmeliyet Merkezinin Dağıtılmış ve Paylaşılmış Liderlik Yayınına araştırmalarıyla katkıda bulunan Sarah Watson (Blackburn, Darwen Borough Konseyi) paylaşılan liderlik konusunda yetişkin eğitimlerinin küçük ve orta seviye takımlarda geliştirildiğini gözlemlemiştir. Watson bu çalışmasında paylaşılan liderliğin bağımsız, öncelikleri farklı takım yöneticileri arasında gelişimini açıklamıştır. Çalışması liderlikte iletişim oluşturma ve sürdürmenin bireyin öğrenmesine ve liderin güven kazanmasına olumlu etki yaptığını ortaya çıkarmıştır.

Iram Naz ( West Midlands Bölgesi Çalışanların Eğitim Dairesi) Liderlikte Mükemmeliyet Merkezinin Paylaşılan Liderlik Yayınına paylaşılan liderliğin müfredat geliştirme çalışmalarında yarı zamanlı ve coğrafi olarak farklı öğretilere katkılarını araştıran bir araştırmasıyla katkı sağlamıştır. Naz bu çalışmasında öğretileri sorumluluk alma ve müfredatı sahiplenme konusunda güçlendirmenin ve desteklemenin önemine dikkat çekmektedir. Bu bakış açısı öğretilerin tecrübe ve uzmanlıklarını gerekli gördüklerinde uygulamaları konusunda cesaret sahibi olmalarını sağlamaktadır.

Son olarak Liderlikte Mükemmeliyet Merkezinin Paylaşılan Liderlik yayınına Ian Yarrol (Telford ve Wrekin Kurulu) öğrenmenin ilk basamağı olan bölgesel otoritelerin tecrübelerine ilişkin araştırmasıyla katkı yapmıştır. Çalışması bölgesel otoritelerin diğer eğitim sağlayan sektörlerle işbirliği yaparak ortaya koyduğu geniş tabanlı bir ortaklık yoluyla liderliğe işbirlikçi bir bakış açısı kattıklarını göstermiştir.

Bu yapılan yayımla İngiltere’de ulusal seviyede bir farkındalık oluşturulmuş, akabinde araştırmacılar ve uygulayıcılar ulusal seviyede paylaşılan liderlik üzerine çalışmaları yapmışlar, araştırmaları sektör sektör uygulayarak farklı uygulama şekillerini ortaya koymaya çalışmışlar, Ekim,2007 ve Mart,2008 arasında yapılan ulusal seviyedeki değerlendirme panelinde paylaşılan liderliğin, çalışan eğitimi, eşitlik ve farklılık, liderlik mükemmeliyeti, liderlik nitelik geliştirme, öğrenen ve yetenek yönetimi, lider geliştirme konularında 35 tane araştırma çalışmasının finanse edilmesine karar verilmiştir.

MTD adlı İngiltere’de liderlik ve yönetim üzerine çalışmalar yapan, kurslar ve eğitim programları düzenleyen bir enstitünün 2010 yılında derleyerek yayınlamış olduğu “Liderlik Yetenekleri” (Leadership Skills) adlı kitapta liderde olmazsa olmaz

birkaç özellik sayarken bütünleşme (integrity) adlı özelliğin alt paragrafında toplumun, liderleri farklı kimlik sıfatları, yüksek maaşlarıyla görmeye eğilimli olmalarına rağmen bu görüşün çok dar ve takım potansiyelini kısıtlayan bir bakış açısı olduğunu iddia etmektedir. Kitap, lideri yönetme sürecinde organizasyona zarar veren her unsuru görmezlikten gelme yerine temizleme bilinciyle hareket eden, gün içinde yaptığı her görüşmeye o görüşmenin o günün en önemli görüşmesi gibi değer veren, zamanını çalışanların arasında onlarla beraber çalışarak geçirip zamana riayet eden, gayretinin en yükseğini gösteren, sürekli olumlu bir bakış açısıyla bakmaya eğilimli, çalışanların ailesinin yaşadığı bir acıyı paylaşmak için çalışanlarını toparlayabilen güce sahip olan bir model şeklinde tanımlamaktadır. Şüphesiz bu özellikler çalışanların uzmanlık sahibi olduğu alanlarda sürece ve sonuca olumlu katkıda bulunacak bireylerin yada takım üyelerinin gerektiği yer ve zamanda öne çıkmasını sağlayacak paylaşılmış liderlik uygulamasının adı konulmasa dahi özelliklerinin uygulandığı yönetim şekilleridir (MTD,Leadership Skills,2010).

### **2.1.2. Paylaşılan Liderlik Olgusuyla İlgili Yapılan Çalışmalar**

Uluslararası alanyazında Paylaşılan Liderlik , İşten Ayrılma Niyeti ve Psikolojik Güvenlik Algısı arasındaki ilişkiyi araştırmaya yönelik bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bunun sebebinin Paylaşılan Liderlik, Psikolojik Güvenlik ve İşten Ayrılma Niyeti olgusunun ortak geçmişinin 5-10 yıl arasında olmasındandır. İşten ayrılma niyetinin geçmişi çok eskiye gitse de paylaşılan liderlik ve psikolojik güvenlik olgusunun geçmişi 2000’li yıllara ancak gitmektedir. Bundan dolayı gelecekte bu üç olgu arasında daha yoğun çalışmaların yapılacağı tahmin edilmektedir.

Benson ve Blackman (2011) tarafından paylaşılan liderliğin turizm sektöründeki rolü konulu kalitatif çalışmada paylaşılan liderliğin turizm sektöründe kolaylaştırıcı bir rolünün olduğu ortaya çıkarılmıştır. Turizm sektöründeki firmalarda paylaşılan liderlik olgusunun kollektif sorumluluk ve esnekliğin ortaya çıkmasında hızlandırıcı ve dönüştürücü bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Paylaşılan Liderlik ayrıca daha yüksek örgütsel bağlılık olgusu ortaya çıkarmaktadır.

Brooks ve diğerlerinin (2008) ‘‘Adalet için Paylaşılan Liderlik ‘‘ adlı çalışmasında okullardaki paylaşılan liderlik uygulamalarıyla ortaya çıkan resmi ve

gayri resmi liderlerin adalet olgusuna etkilerini incelenmiştir. Bu olguyla liderlerin dünya algısına anlam katarak ve dünya algısının bir parçası gibi davranarak dönüştürücü bir rol üstlendiği iddia edilmektedir. Liderlerin hedefe giden süreçte paylaşılan liderlik olgusuyla engelleri aşacak tedbirler aldığı iddia edilmektedir. Sonuçta yeni dünya algısında okullarda paylaşılan liderlik sosyal adaleti gerçekleştirmek için bir ihtiyaç olarak görülmektedir.

Clarke (2012) Paylaşılan Liderliğin Proje yönetimindeki payı konulu araştırmasında paylaşılan liderliğin problem çözme konusunda vageçilmez bir olgu olduğu iddia edilmektedir. Günümüz değişken ve dinamik hayatında esnek ve hızlı karar alabilen mekanizmaya sahip proje takımlarında paylaşılan liderlik uygulamasının başarıyı getirdiği iddia edilmektedir.

Conger ve Lawler (2009)'in büyük organizasyonlarda hayati öneme haiz bir olgu olarak araştırdığı paylaşılan liderlik organizasyonların en çok ihtiyaç duyduğu yer olan yönetim kurullarında incelenmiştir. Yönetim kurullarında takım ruhu oluşturmanın en zor olgu olduğu iddia edilmiş ve bunu başarmanın tek yolunun ise yönetim kurullarında paylaşılan liderlik olgusunun hakim olmasının sağlanması olduğu belirtilmiştir.

Currie ve Diğerlerinin (2009) İngilterede devlet okullarında liderlik ve kurumsal değişimin ilişkisine yönelik yapmış oldukları çalışmada değişim düşüncesinin organizasyona yerleşmesinin ancak liderlik olgusu sayesinde olduğu gözlemlenmiştir.

D'Innocenzo ve Diğerlerinin (2014) yaptıkları çalışmada paylaşılan liderlik olgusunun takım performansına etkisi araştırılmıştır. Organizasyonda yerleştirilmiş olan paylaşılan liderlik olgusunun sadece farklı taraflardan lider ortaya çıkarma ve geliştirme değil ayrıca bu liderlik rollerinin çalışanlarca benimsenmesi ve özdeşleşmeyi sağladığı iddia edilmektedir.

Grant (2011)'in devlet okullarında yöneticilerin paylaşılan liderlik olgusu ve yöneticilerin etkililiği konusunda yapmış olduğu çalışmasında paylaşılan liderliğin yöneticinin etkililiğiyle olumlu ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Liu ve Diğerleri (2014) nin paylaşılan liderlik ve öğrenme davranışının ilişkisi üzerine yaptıkları çalışmada psikolojik güvenlik olgusu paylaşılan liderlik davranışının öğrenme davranışına olumlu etkisinde mediatör değişken (şartlı değişken) yani davranışın sebeplerinden biri olarak incelenmiştir. Bunu da paylaşılan liderlik davranışının oluşturmuş olduğu olumlu psikolojik güvenlik algısıyla,

çalışanların öğrenmek için risk alma davranışının olumlu yönde arttığı iddiasıyla desteklemiştir ve araştırma sonucunda bulgularla teyit edilmiştir.

## 2.2. Psikolojik Güvenlik Olgusu

Edmondson (2003) Psikolojik Güvenlik Olgusunu, bireylerin çalışma alanlarında algıladıkları kişilerarası endişe'' olarak tanımlamaktadır. Bireyin herhangi bir konuda fikrini söylemesi, soru sorması, geri besleme yapması, hataların gündeme getirmesi, yeni bir fikir öne sürmesi şeklindeki çıkışlarında diğerlerinin tepkileri organizasyonda psikolojik güvenlik algısının çerçevesini çizmekte ve olumlu yada olumsuz psikolojik güvenlik algısının oluşmasını sağlamaktadır.

Samra ve diğerleri (2014), psikolojik güvenlik olgusunu tanımlarken psikolojik sağlık olgusuna atıfta bulunarak psikolojik sağlığı ve sağlıklı çalışma alanlarını, çalışanın çalışma ortamında karşılaşacağı ihmal, dikkatsiz, veya bilinçli davranışlar sonucu psikolojik sağlığının bozulmasının engellenmesi yönünde oluşturulmuş çalışma alanları olarak tanımlamaktadır. Psikolojik sağlık ve psikolojik güvenlik olgusunun, Kanada gibi bazı ülkelerde çalışma ortamlarında çalışanın lehine korunması aynı derecede önemli olarak belirtilmiş olsa da stratejik açıdan psikolojik zararı engelleyen güvenliğin sağlanması sağlığın korunması yönünde alınması gereken tedbirler için bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Psikolojik güvenlik algısı stres olgusunun organizasyon içindeki etkisiyle ilgilidir. Stres bireyin dış dünyadan aldığı uyaranlara karşı kontrol dışı vermiş olduğu tepki olarak tanımlanmaktadır. Stresör bu tepkiye yol açan uyaranlardır. Stres diğer bir tanımla bireyin bulunmuş olduğu organizasyonda iş koşullarının onu etkilemesi sonucu vücudunda özel biyokimyasal salgıların oluşarak sozkonusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesidir (Eren,1998).

Stres kaynakları çevresel diyebileceğimiz gürültüye maruz kalma, yoğun iş baskısı, zaman baskısı, ağır ve tehlikeli iş şartları ve duygusa diyebileceğimiz çevresel şartların sonucunda oluşan korku, öfke, hayal kırıklığı, mutsuzluk, tükenmişlik olabilmektedir. Stres fizyolojik alandada kendini hissettirmektedir. Strese maruz kalan birey alarm durumu (fizyolojik olarak etkilerin görüldüğü kalp atışlarının hızlanması, gözebeklerinin büyümesi, hipofiz bezlerinin salgı salgılaması), Karşı koyma aşaması, ve karşı koymanın başarısız olması durumunda tükenme

aşaması, başarılı olma durumunda alarm durumunun etkilerinin ortadan kalkma aşamasını yaşamaktadır. Stres yaratan faktörler bireyin kendinden kaynaklanan, çevreden kaynaklanan, organizasyondan kaynaklanan faktörler olabilmektedir (Batlaş ve Batlaş, 1987). Bu çalışmada organizasyondan kaynaklanan stres faktörlerinin etkileri dikkate alınmıştır. Organizasyondan kaynaklanan stres faktörleri;

I. İşin gerekleriyle kişinin yeteneklerinin uyuşmaması,

II. İşin niteliği

III. Diğer faktörler adı verilen çalışma ortamının sosyal olmayışı, otokratik yönetim anlayışı, değerlendirmede objektif kriterlerin olmayışı, kayırmacılık, liyakatsizlik, iletişimin monolog (tek yönlü) olması, yetersiz çalışma koşulları, gelişme ve değişmelerde yetersizliklerin olması, kariyer beklentilerinin yerine getirilememesi, tatmine edici ücret sisteminin yokluğu, çalışanlar arasında gruplaşmanın yaygınlığı, birlik ve beraberlik duygusunun bulunmayışı vb. faktörler olarak sıralanabilir (Atak,1988).

Boozin ve Loftus (1983) Thomas Holmes ve Richard Rahe'nin yapmış oldukları stres envanterine vurgu yaparak insan hayatında strese yol açan faktörleri araştırmaları sonucu 0-100 puan arasında puanlamışlar ve işten ayrılma faktörüne 50 puan, işin yeniden düzenlenmesi faktörüne 39 puan, değişik iş yapma faktörüne 36 puan, işte sorumluluk değişikliği faktörüne 29 puan, amirlerle ilgili sorunlara 23 puan, olarak belirlemişlerdir. Bu endekse kişisel ve ailevi faktörlerde eklenebilmektedir. Bütün bu endeks faktörlerinden kişinin maruz kaldığı durumların puanları toplandığında 300 puanı geçtiğinde kişinin psikolojik rahatsızlık yaşadığı varsayılmış, 150-299 puan arasında ise buna aday olduğu belirtilmiştir. Sırf işe ilişkin faktörlerin 187 puan olduğu düşünülürse işe ilişkin alınması gereken tedbirler ve uyumlanması gereken normların öneminin ne kadar büyük olduğu görülecektir. Stresin sonuçları ise bireysel ve örgütsel olarak sıralanılarak bireysel sonuçları ;

I. Davranışla ilgili sonuçlar,

II. Fizyolojik Sonuçlar,

III. Psikolojik Sonuçlar

Örgütsel sonuçlar ise ;

I. Performans Düşüklüğü,

II. İşgören Devir Hızı, şeklinde olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 1988).

Kaya (2006) stresin olumlu yanlarının kullanılmasının organizasyon için başarıyı getirebileceğini belirtmektedir. Kaya (2006) Yerkes ve Dodson yasasını referans göstererek organizasyon üyelerinin belirli stres seviyesinde performanslarının optimum olacağını iddia etmektedir. Yerkes ve Dodson 1908 yılında fareler üzerine yaptıkları uyarılma ve performans ilişkisine yönelik araştırma sonuçları Yerkes ve Dodson yasası yada ters çevrilmiş u hipotezi olarak bilinir. Bu hipoteze göre bireyin istenen performansı sergileyebilmesi için uygun bir uyarılmışlık dolayısıyla belirli bir gerginlik düzeyinde bulunması gerekir. Bu düzeyin altı ve üstü performansı gerekir. Bu düzeyin altı ve üstü performansı olumsuz yönde etkiler. Burada düşük uyarılmışlık iki durumda görülür. İlki genele işgörenin imkan ve kabiliyetiyle başarmasının imkansız olduğu bir durumda ne yaparsa yapsa da kazanamayacağına inandığı durumdur. İkincisi ise işin imkan ve kabiliyetinin çok altında olduğu ve çok kolay bulunduğu ve görevi rahatça yerine getirebileceğini inandığı durumdur. Her iki durumda da işgören yetersiz uyarılma sonucu başarısız olacaktır Aşırı uyarılmışlık durumunda ise işgören sonuca yoğunlaştığı ve sadece görevi başarmayı düşündüğü için normal performansını sergileyemez. Aşırı gerginlik, güvensizlik ve korku doğurur. Bu durum yine başarısızlık getirmektedir (Lupien ve Diğerleri,2007).

Kaya (2006) organizasyonda stresin kaynağını ise örgütsel çatışmaya bağlamaktadır. Örgütsel Çatışma çalışanların fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir. Çatışma çalışanların birlikte çalışmasından kaynaklanarak sürecin aksamasına, faaliyetlerin karışmasına ve durmasına sebep olabilir. Organizasyon üyelerinin çalışma sürecinde herhangi bir seçeneğin tercih edilmesinde güçlüklerle karşılaşması ve karar verme sürecinin aksamasıdır. Çatışmanın nedenleri ;

I. Algılama farklılığından ortaya çıkan çatışmalar (Bilgi edinme ve gönderme farklılıkları, bilgi sağlamada bağımsızlık, zaman anlayışındaki farklılıklar, bölüm amaçlarındaki farklılıklar, yöneticilik görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar, yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi, görüşlerdeki farklılıklar).

II. Amaç Farklılığından kaynaklanan çatışmalar (Rekabetçi ödüllendirme sistemi, bireysel amaçlardaki farklılıklar, iletişim noksanlıkları, statü farklılıkları, çıkar farklılıkları, örgüt içi güç mücadelesi).

III. Örgüt içi bağımlılıkların ortaya çıkardığı çatışmalar (stratejik ve kıt kaynaklara karşılıklı bağımlılık, fonksiyonel ilişkilerden kaynaklanan

bağımlılıklar, örgütsel görev ve sorumluluklardaki karışıklıklar, çapraz ilişkilerden kaynaklanan sorunlar) olarak tanımlanmıştır (Kaya,2006).

Bunun yanında çatışma bireylerarası, birey-grup arası, gruplar arası, bölümler arası, örgütler arası olmakla beraber psikolojik güvenlik olgusunun ilgi alanına giren konu çatışmaya karşı tepkiler ve çatışmanın yönetimidir. Çatışmanın tarafları ;

- I. Çekilme ve kayıtsız kalma,
- II. Saldırgan tavır sergileme,
- III. Akli davranma,
- IV. Bahane arama,
- V. Duygusal davranış gösterme yollarından birini seçebilir (Gibson ve diğerleri, 2000).

Çatışmanın vukubulmasında yöneticilerin çatışmanın yönetimi konusunda sergileyecekleri davranışlar ;

- I. Çatışmayı görmezden gelme,
- II. Çatışmanın soğumasını bekleme,
- III. Yumuşatma (Farklılıkların ortaya konularak öneminin veya önemsizliğinin ortaya konulması).
- IV. Güç ve otorite kullanımı yöntemi,
- V. Daha anlamlı amaç belirleme yöntemi,
- VI. Taviz verme yöntemi,
- VII. Çatışmaya sebep olan tarafları değiştirme,
- VIII. Cezalandırma yöntemi,
- IX. Arabuluculuk yöntemi,
- X. Vuruşarak çekilme yöntemi,
- XI. Pazarlık yöntemi yani herkesin kazanacağı bir durum oluşturmak (Hampton,1977).

Görüldüğü gibi örgütsel çatışmanın olması durumunda yöneticinin bu çatışmaya bakış açısı ve çözüm yolları organizasyonda performansı optimum seviyeye çekebilir yada başarısızlığa yol açabilir. Başarısızlık sonunda oluşan stres olumsuz psikolojik güvenlik algısının oluşmasına sebep olurken, çatışmayı iyi yönetmenin ve çatışma taraflarına ifade özgürlüğü ve inisiyatif vermenin organizasyonun verimliliği ve etkililiği üzerine etkisi olumlu olduğu araştırmalarla sabittir.



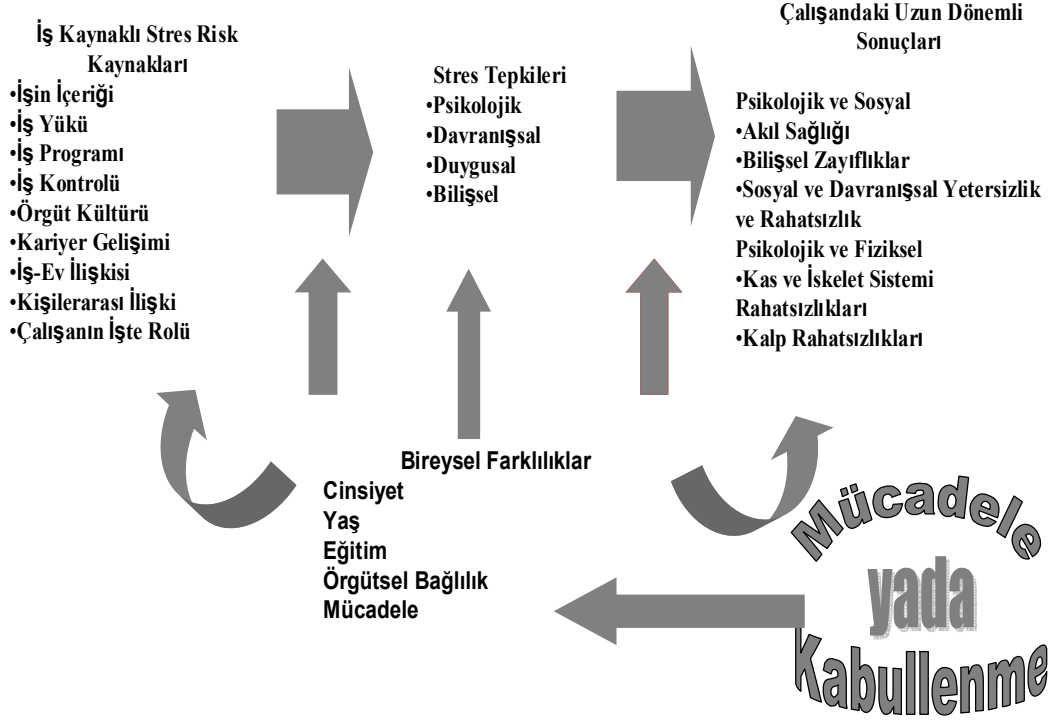
### 2.2.1.1. Çalışma Alanlarında Alınacak Psikolojik Güvenlik Tedbirleri

Guarding Works adlı örgüt, çalışma alanlarında psikolojik sağlığı korumak için yapmış olduğu araştırmalar ve deneyimlere istinaden birtakım önerileri kılavuz şeklinde yayınlamakta, iş hayatında uygulanacak politikalara yön vermektedir. GW (Guarding Works)'e göre psikolojik sağlık günlük hayatımızda, çevremizde, toplumumuzda daha etkili davranmamızı sağlayan düşünce, his ve davranışlardan oluşmaktadır. Psikolojik güvenlik ise farklı olarak çalışanın maruz kalabileceği psikolojik rahatsızlık riskiyle ilgilidir. Çalışma ortamlarında psikolojik güvenlik olgusunun geliştirilmesi, psikolojik sağlığa tehdit oluşturabilecek tedbirlerin alınmasını gerektirmektedir. Psikolojik sağlık problemleri, çalışma ortamında korku ve endişeden başlayarak depresyona kadar giden boyutta farklı rahatsızlıkları ihtiva etmektedir. Bunun engellenmesi için çalışma ortamında alınması gereken bazı tedbirler aşağıdadır.

- Çalışana, kendine güven ve yeterlilik duygusu hissetmesi için saygı ve hürmet duymak.
- Çalışanın fiziksel ve psikolojik güvenliğinin sağlanması için güvenlik, bütünleşme ve otonomi (özerklik) sağlamak.
- Organizasyonda süreç, hakkaniyet ve adalete saygılı bir toplum algısını oluşturmak için örgütsel adalet davranışını yerleştirmek.

Dünya Sağlık Örgütü'nün çalışma alanlarında yapmış olduğu araştırmaya göre çalışma alanlarındaki psikolojik risk kaynakları, çalışanın buna tepkisi, çalışandaki uzun dönemli etkileri ve çalışanın bu modelde ki aracı değişken rolü olan bireysel farklılıkları aşağıdaki modelde gösterilmiştir.

## Psikolojik Tehlike Modeli (WHO)



Paylaşılan liderliğin, 3 teorik mekanizmayla organizasyonda psikolojik güvenlik iklimi oluşturacağı iddia edilmektedir. Bunlardan ilki hiyerarşik liderlik yapısıyla karşılaştırıldığında paylaşılan liderlik, liderlik otoritesinin paylaşıldığı ortak bir süreci ifade etmektedir. Resmi görevlendirilmiş yöneticinin yönetmesi yerine organizasyon üyeleri liderlik otoritesini kendi arasında paylaşarak birbirlerine liderlik yapmaktadırlar. Liderliğin bu şekilde paylaşılması bütün organizasyon üyelerine kendilerini ifade edebilmeleri için fırsat vermekte, üyelerin psikolojik güvenliğin örgüt iklimini veren takım ruhuyla dolmasını sağlamaktadır. Paylaşılan liderlik hem takım öğrenmesini hemde bireysel öğrenmeyi ( takım üyelerinin), oluşturacağı örgüt iklimi ve örgüt psikoloji güvenliği (Team Psychological safety) nispetince etkilemektedir. Örgüt psikolojik güvenliği, örgüt üyesinin örgüt içinde risk alırken kendini güvende hissetmesidir. Örgüt psikolojik güvenliği, üyelerin örgüt ikliminin paylaşımı, ortak iklimine ilişkin algısı olup takım/grup seviyesince

algılanabilen bir olduğudur. Örgütsel öğrenmede örgütsel güvenlik algısı organizasyonel faaliyet sürecinde tabandan-tavana sürece göre değerlendirilir. Sosyal bilgi işleme teorisine göre ( Social Information Processing Theory) bireylerin örgüt psikolojik güvenliğinin oluşumunda üyelerin birbiriyle etkileşiminde yaşanan ortak tecrübeler vasıtasıyla üyelerin sahip olduğu görüşlerini söyleme cesaretlerinin düzeyleri önemlidir. Örgüt psikolojik güvenliği, paylaşılan liderliğin bireysel ve takım öğrenmesi arasında köprü vazifesi görmektedir. Bunun iki sebebi paylaşılan liderlik yapısının örgüt psikolojik güvenliğini teşvik etmesi ve örgüt psikolojik güvenliğinin takım ve bireysel öğrenmeyi kolaylaştırmasıdır (Liu ve diğerleri 2014).

Paylaşılan liderliğin örgüt psikolojik güven iklimi oluşturması birkaç teoriyle açıklanabilir. Öncelikle hiyerarşik ve dikey liderlik yapılarından farklı olarak paylaşılan liderlik, faaliyetin veya sürecin ortak olarak götürülmesi düşüncesine dayandığı için liderlik otoritesi takım üyeleri arasında paylaşılmıştır. Takım üyeleri hedeflere ulaşırken liderlik otoritesini ve birbirlerine liderlik yapma görevini paylaşırlar. Buda takım üyelerinin takım içinde kendilerini ifade etmesine ve görevin icrasında sorumluluk almasına imkan verdiği için örgüt psikolojik iklimi düşüncesini güçlendirmektedir. İkinci olarak liderlik sorumluluklarının paylaşılmasıyla üyeler birbirlerine yardım, gözlem ve birbirlerini destek imkanı bulacaklardır. Buda üyeler arasında güven oluşturacaktır. Üyelerin bu davranışları, üyenin iş tatminini, göreve katkısını ve düşüncelerini özgürce söylemek için ihtiyacı olan güven duygusunu arttıracaktır. Değişen çevrede öğrenen toplum olma ihtiyacına karşın yeni öğrenmenin getirdiği belirsiz, riskli süreçlere karşı üyelerin kendilerini güvende hissetmesi ihtiyacı çok fazla olduğundan örgüt psikolojik güven ikliminin oluşturulması hayati bir önem arz etmektedir.

Üçüncü olarak organizasyon üyeleri genelde kendilerini yöneten gücün karşısında nasıl daha iyi bir izlenim oluşturabileceklerini düşünürler. Paylaşılan liderlik bu kaygıları azaltarak üyelerin birbirleriyle iletişimlerinde daha samimi davranmasına imkan verir. Sonuçta yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı paylaşımsal liderliğin uygulandığı organizasyonlarda üyeler kendilerini güvende hissederek görüş ve bilgilerini korkmadan ifade ederek psikolojik güvenlik algısının oluşmasını sağlarlar (Liu ve Diğerleri, 2014).

### 2.2.1.3. Psikolojik Güvenlik Standartlarının Alınma Nedenleri

2011 yılında Kanada devletinde çalışma alanlarındaki psikolojik sağlığın ekonomiye ve iş döngüsüne etkisini ortaya koymak ve tedbirlerin alınması amacıyla işverenlere bir rehber oluşturmak için hazırlanan bir rapora göre öncelikle iş alanlarındaki psikolojik güvenlik kavramı ortaya konmuş, daha sonra bu olguya etkide bulunan nedenler ve bunların giderilmesine ilişkin tedbirler açıklanmıştır. Buna istinaden Kanada Psikolojik Sağlık Komisyonu ulusal standart uygulamasının yönetmeliğini hazırlamıştır. Bu komisyonun yayınlamış olduğu bu rapor şiddet ve taciz yasası (Bullying and Harrassment Legislation) gibi zorlayıcı değil gönüllü katılım esasına göre uygulanmaktadır. Bu öneriler bir gecede mükemmeliyete ulaşmaktan ziyade zamanla kalıcı ve köklü iyileştirmeleri vaad etmektedir. Bu standartlar insan kaynakları, iş yeri sağlığı ve güvenliği, organizasyonel iyileştirme, risk yönetimi ve çalışan destekleme personelleri tarafından referans olarak kullanılabilir. Devlet çapında böyle bir standart oluşturmaya iten nedenler aşağıda sıralanmıştır.

- Yetişkinler işyerlerinde uyanmak ve çalışmaya başlamak için daha çok vakit harcamaktadırlar.
- Sağlıklı iş yaşamları psikolojik sağlık oluşturmada büyük rol oynamaktadır.
- Çalışma alanları psikolojik sağlığının korunması ve sağlanması çalışmasında önemli rol oynamaktadır.
- İş alanlarında oluşan sıkıntı ve iyilikler ailelere, topluluklara ve topluma yayılmaktadır.
- Her beş kişiden bir tanesi 2011 yılında akıl sağlığından şikayet etmiştir.
- 2011 yılında Kanadalıların % 40 ı akıl rahatsızlıklarını 20-39 yaş arasında yaşadıklarını beyan etmişlerdir.
- Kanada da tüm engellilerin yaklaşık % 30'una neden olan rahatsızlıkların akıl sağlığı rahatsızlıkları olduğu ve toplam sağlık harcamasının % 70'nin akıl sağlığını tedavi etmede harcadığı rapor edilmiştir.
- Akıl sağlığı nedeniyle bireyin işinden uzak kalması ne kadar artarsa geri dönüşünde başarılı olma şansı o kadar azalmaktadır.

- Açıkçası bireyin çalışma alanlarında psikolojik rahatsızlık nedeniyle bulunamaması nasıl üretimi azaltan bir faktörse çalışma alanlarında bulunması da Kanada iş yaşamına önümüzdeki 30 yılda 198 milyar dolarlık bir katkı sağlayacaktır.

- Akıl rahatsızlıklarının yaklaşık % 10-25 arası doğrudan işveren kaynaklı olup bu engellenebilir.

#### **2.2.1.4. İş alanlarında Psikolojik Güvenlik Standartlarının Uygulanmasının Getirileri**

- Çalışanın çalışma alanlarında azalan yokluğu, azalan kısa vadeli ve uzun vadeli giderler

- Artan üretkenlik
- Gelişen istihdam ve azalan çalışan döngüsü
- Artan çalışan motivesi, üreticiliği, yenilikçiliği,
- Azalan oranlarda hata ve fiziksel yaralanmalar,
- Seçilmiş çalışan olmak için daha çok birikim oranı, artan iyi çalışma alanları algısı,
- Azalan çalışanlara psikolojik zarar konulu davaların oranı,

#### **2.2.1.5. Olumsuz Psikolojik Güvenlik Nedenleri**

Psikolojik Güvenlik çalışanların çalışma alanlarında akıl sağlığını korumak için olumlu gayretlerinin sonucu, çalışma alanlarında algılanan olumlu psikolojik güvenlik olgusu olarak tanımlanırken, bir işyerinin psikolojik güvensiz olmasına katkıda bulunan 5 neden aşağıda belirtilmiştir.

**İş Gereklere ;** Çalışanın seviyesini aşan makul olarak tanımlanmayacak iş ağırlığı ve gereklere,

**İş Kontrolü veya etkisi ;** Çalışanların gözlem, algı, ifade özgürlüklerini kasten engelleyen çalışma koşulları

**Ödüllendirme ;** Herhangi bir mazeret sunmadan çalışanın gerektiği yerde takdir, taltif edilmemesi,

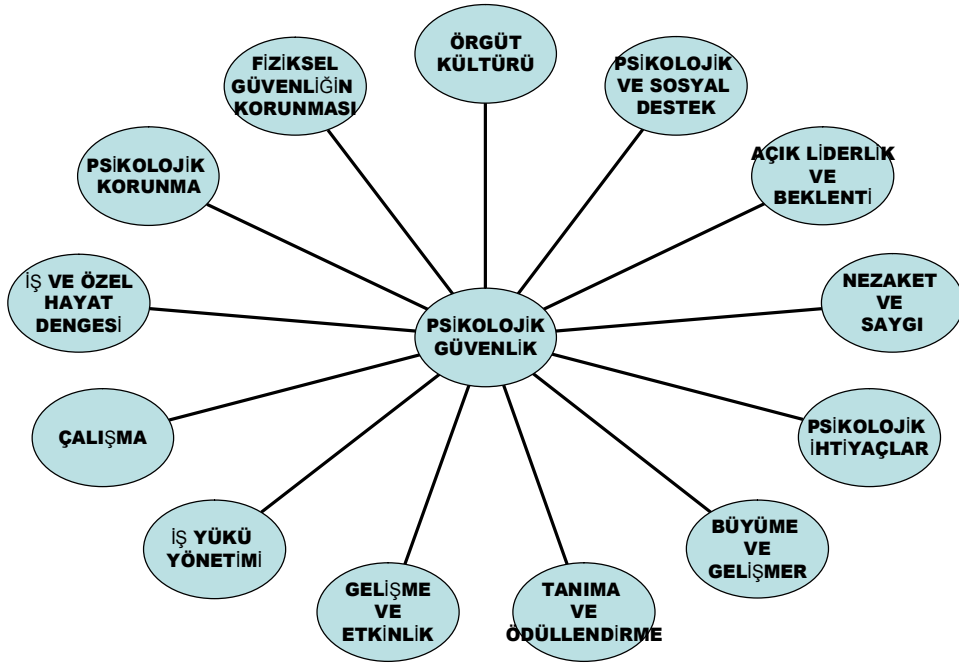
**İyi niyet** ; Çalışanın ihtiyaç, hak ve isteklerinin kasten görmezlikten gelinmesi veya reddedilmesi,

**Destek** ; Kasten çalışandan işe yönelik teknik ve pratik kaynak ve bilgilerin, planlamaların, amaçların, misyonun alıkonulması.

### 2.2.1.6. Çalışma Alanlarında Psikolojik Güvenliği Belirleyen 13 Faktör

Şekil 2.8. Psikolojik Güvenliği Belirleyen Faktörler

#### ORGANİZASYONDA PSİKOLOJİK GÜVENLİK FAKTÖRLERİ



• **Örgüt Kültürü** Örgüt Kültürü, örgüt içinde çalışanları birarada tutan ve gerektiğinde karar verme ve problem çözme mekanizmalarında kullanılan normlar, değerler, inanışlar, anlamlar, beklentileri ifade eder.

• **Psikolojik ve Sosyal Destek** Bireyin çalışma alanlarındaki iş arkadaşlarından ve üstlerinden gördüğü destek ve yardım aynı zamanda sosyal, duygusal bütünleşme ve güven derecesidir.

• **Açık Liderlik ve Beklenti** Liderliğin etkin ve desteğin sağlandığı organizasyonlarda çalışanların ne yapması gerektiği, ne bilmesi gerektiği, yada organizasyona nasıl katkıda bulunabilecekleri açıkça belirtilmektedir.

- **Nezaket ve Saygı** Diğerlerine nezaket, itibar, saygı gösterilmesidir.
- **Psikolojik Gerekleri** Bir işin psikolojik güvenliğinin olup olmaması yada psikolojik güvensizliğinin azaltılması iş sistemlerinin yeniden analiz edilmesi, görevlerin analizi ve risk değerlendirmesi yoluyla yapılabilmektedir.
- **Büyüme ve Gelişme** Çalışanın cesaretlendirme ve güçlendirme yoluyla geniş alanlarda yetkinlik oluşturmaya, çalışanların birbirini destekleme ve gelişmesini sağlayacaktır.
- **Tanıma ve Ödüllendirme** Çalışanların çalışma alanlarındaki gayretlerinin zamanında ve yerinde fark edilmesi ve taltif edilmesidir.
- **Gelişme ve Etkinlik** Çalışma alanlarında çalışanların karar verme sürecine ve iş zincirine dahil edilmesidir.
- **İş Yükü Yönetimi** Zamanında görev ve sorumlulukların yerine getirilmesidir. Çalışma alanlarındaki en büyük stres kaynağı olarak vurgulanır.
- **Çalışma** Çalışma alanlarındaki prensip, politika ve uygulamaların, çalışanların işlerini başarmaları için işlerinden duydukları güven, mutluluk, motivasyon duygularını desteklemesidir. Çalışma fiziksel, duygusal ve algısal olarak seviyelendirilebilir.
- **Denge** Çalışanın kişisel yaşamı, ailesi ve işiyle arasında bir denge olmasıdır.
- **Psikolojik Korunma** Çalışanların öne çıkması, sorumluluk alması, sorgulaması, geri besleme talebi, hata raporu, sonuçlarından korkmadan yeni bir fikir sunması durumudur.
- **Fiziksel Güvenliğin Korunması** Çalışanların fiziksel çevreye ilişkin psikolojik ve fiziksel güvenliğinin sağlanmasıdır.

### 2.2.1.7. İş Alanlarında Psikolojik Güvenlik Olgusunun Değerlendirilmesi

İş alanlarında fiziksel güvenlik olgusunun var olup olmadığı iş sürecinin nasıl işlediğiyle ilgili yapılan gözlemlerden ortaya çıkabilir. Değerlendirme kriterleri aşağıdadır.

### **İşe ve Sürece Katkı**

Psikolojik sağlık ve güvenliğin işyerinde tüm faaliyetlerde vazgeçilmez bir olgu olarak görülüyor olması bunun bir göstergesidir. Devam eden faaliyetlere yöneticileri de kapsayan tüm çalışanların gözle görülür bir katkısı ve yöneticilerin bu sürece sürekli bir desteği olmakta mıdır?

### **Planlama**

Yönetici olarak psikolojik güvenlik olgusuna ilişkin tedbirler belirlendi mi ?

Çalışanlarınıza rahatça konuları, arzuları, kaygıları ve fikirlerini tartışabilecekleri güvenli bir ortam sağlıyor musunuz?

Alınacak tedbirler belirlendikten sonra bunlara nasıl ulaşılabileceğine ilişkin bir planlama var mı?

İş gücünü sürece katkı ve planlama aşamasına yönlendirmek süreç ve planlama konusunda fikir, düşünce sahibi çalışanların aktif katkı sağlamasına neden olacağı için süreç ve sonuç aşamalarında kısa ve uzun vadede olumlu gelişmeleri ortaya çıkarabilir.

### **Uygulama**

Planlarınızı uygulamaya geçirebiliyor musunuz?

Tüm değişimlerin etkin olarak bilgilendirildiği ve bu değişimlerin kaygı ve zarar oluşturmadığı bir uygulama süreci var mı?

Bu uygulama yapılabilirse süreç organizasyonda bir aidiyet duygusu, olumlu ilişkiler, katkı sürecinde psikolojik güvenlik olgusu duygusu oluşmasını sağlayacaktır.

### **Değerlendirme ve Düzeltme Faaliyeti**

Başarınızı değerlendiriyor musunuz?

Gözlem ve değerlendirme yapılmadan uygulamaya konulan faaliyetler aşarıya ulaşıp ulaşılmadığı konusunda fikir veremeyecektir. Başarının idamesine ilişkin tedbirin alınmadığı süreçte uygulamalar farklı faaliyetlerin öncelik sıralamasına takılacağı için uzun vadeli olamayacaktır.

### **Yönetimin Gözden Geçirilmesi ve Sürdürülebilir Gelişme**

Psikolojik sağlık ve güvenlik olgusu organizasyonunuzda üs yönetim kademelerinde uygulanarak, her faaliyetin, stratejik ve taktik planın, prensip ve uygulamaların bir parçası oluyor mu?

Üst kademedeki yöneticilerin bilgi ve bilinci olmadan, alt kademe icracı personelin psikolojik güvenlik olgusunun oluşması için organizasyonda göstereceği



gayretlerin dikkatsizce yok olması tehlikesi vardır. Sürecin içinde psikolojik güvenlik olgusuna ilişkin tüm gayretlerin organizasyondaki tüm çalışanlar tarafından bilinmesi gerekmektedir.

#### **2.2.1.8. Psikolojik Güvenlik Olgusunun Oluşması için Yapılacak Faaliyetler**

Organizasyonda Psikolojik Güvenlik çerçevesinin oluşması için 6 esas unsur aşağıda sırasıyla belirtilmiştir.

##### **İcra (Politika)**

Liderler tarafından psikolojik güvenlik olgusunun iyileştirilmesi için organizasyonda yapılacak müdahalelerdir. Bu müdahaleler:

- Liderlerin desteğini sağlama,
- Uygulama ekibinin oluşturulması,
- İcranın çalışanlara bilgilendirilmesinden oluşmaktadır.

##### **Planlama**

Organizasyondaki anahtar psikolojik güvenlik göstergelerinin belirlenmesi aşağıda yollarla yapılmaktadır.

- Halihazırdaki sürecin gözlemlenmesi,
- Çalışanlarla anket yapılması,
- Değişim için hazır oluşluk seviyesinin ölçülmesinden oluşmaktadır.

##### **Destekleme**

Organizasyonda psikolojik güvenliğe ilişkin alınan tedbirlerin desteklenmesi için aşağıdaki tedbirler alınır.

- Çalışanlara esneklik kazandırarak inisiyatif oluşturulması,
- İş alanlarında saygı çerçevesinin oluşturulması,
- Çalışanlara akıl sağlığı bilincinin kazandırılması.

##### **Sakınma**

Çalışma alanlarında psikolojik problem ve akıl sağlığı sorunlarının oluşmasını engellemek için alınacak tedbirler;

- İşlerin belirlenmesi ve çalışan seçiminde psikolojik sağlık ve güvenlik prensiplerinden yararlanmak,

- Stres yönetimi eğitiminin verilmesi,
- Ev ve iş dengesinin sağlanmasından oluşmaktadır.

### **Süreç**

Psikolojik güvenlik olgusunun oluşması için alınacak tedbirlerin uygulamaya sokulması ve uygulamaların sonuçlarının değerlendirilmesi aşağıdaki yollarla yapılabilmektedir.

- Değerlendirmenin planlanması,
- Uygulama sürecinin değerlendirilmesi,
- Kısa ve uzun dönem getirilerin ölçülmesi.

### **Sürdürme**

Sürdürülebilir bir gelişmenin olması için alınacak tedbirler:

- Uygulama konusunda başarılı olan birey ve grupları destekleme,
- Psikolojik güvenlik kültürü oluşturma,
- Geri besleme mekanizmasını çalıştırma faaliyetlerinden oluşmaktadır.

### **Çalışma Alanının Hazırlanması**

Sürece iştirak, liderlik ve etkili rol alma psikolojik güvenlik olgusunun organizasyonda yerleşmesi için olmazsa olmaz ilkelerinden olup bunların yanında etkili iletişimin de organizasyonda kurulması gerekir.

### **İştirak (Katkı, commitment)**

Organizasyonun psikolojik güvenlik yönetimi politikasının açıkça üst yönetim tarafından işletme politikasına konularak çalışma alanlarında bu olgunun yerleşmesi için ön adım atılır. Buna ilişkin organizasyonun aşağıda yazılı konular üzerine politikaları psikolojik güvenlik olgusuna katkı sağlayacaktır.

- Organizasyonun etik ve değerleri
- Çalışan ve çalışan temsilcilerinin gelişme sürecinde yer almalarının sağlanması

• Sürekli bir gelişme sağlamak için planlı aralıklarla sürecin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi konusunda organizasyonun politikaları açıkça belirtilmelidir.

### **Liderlik**

Organizasyonun genel sorumluluğuna sahip yöneticilerin, psikolojik güvenlik oluşturma olgusunun oluşturulmasına ilişkin standartların desteklenmesi ve uygulanmasına ilişkin büyük rolleri vardır. Liderlerin faaliyetleri:

- Çalışma alanlarında psikolojik sağlık ve güvenlik olgusunun etik ve değerler sayesinde yerleşmesi ve idamesini sağlamak
- Standartlar sayesinde sürekli gelişmeyi sağlayacak hedefleri oluşturmak
- Olumlu yönde örgütsel kültürü oluşturmak için ön ayak olmak ve model olmak.

### **Katılım (Participation)**

Organizasyonda paydaşların psikolojik güvenlik olgusunda aktif, anlamlı ve etkili katılımı anahtar rol oynamaktadır. Bunun yanında paydaşların aşağıda belirtilen hususlarda:

- Paydaşların psikolojik güvenlik olgusuna ilişkin ihtiyaçlarının birbirleriyle aktif, düzenli diyalog kurmasının sağlanması,
- Çalışanların psikolojik güvenlik olgusuna ilişkin ihtiyaçlarının belirlenmesi, politika belirlenmesi, bilgi paylaşımı, planlama sürecinde katılımının sağlanması,
- Çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesine ilişkin programlarda rol almalarının cesaretlendirilmesinin sağlanması gerekir.

İşverenler aşağıda belirtilen hususlarda uygulamalara başvurarak psikolojik olgunun yerleşmesini sağlayabilir.

- Kişiyeye özel gizliliğin oluşması
- Planlama
- Gözden geçirme
- Bilgi toplama ve paylaşımı
- Farklılaşma
- Hedefler ve amaçlar
- Değişimin Yönetilmesi
- Uygulama
- Değerlendirme ve Düzeltici Önlemler
- Yönetimin gözden geçirilmesi ve Sürekli gelişim

Prof. Amy Edmondson psikolojik güvenliği “Bireylerin çalışma alanlarında iş çerçevesinde algıladıkları kişilerarası endişe” olarak tanımlamaktadır. Bireyin herhangi bir konuda fikrini söylemesi, soru sorması, geri besleme, hataların gündeme getirilmesi, yeni bir fikir öne sürmesi şeklindeki çıkışlarında diğerlerinin tepkileri psikolojik güvenlik olgusunun çerçevesini organizasyonda çizecektir. Bireyin “Ben

bu konuda bunu söylersem diğerleri dalga geçer, alaya alır, ciddiye almaz” düşüncesinin olduğu bir organizasyonda psikolojik güvenlik olgusunun olduğu söylenemez. Liderlerin psikolojik güvenlik olgusunun oluşturulması için aşağıdaki organizasyon davranışlarını yerleştirmesi, desteklemesi ve idame etmesi gerekmektedir.

### **Nezaket-Saygı**

Psikolojik güvenlik olgusunun yerleştirilmesinde en etkin organizasyon davranışı, nezaket olgusunun yerleştirilmesi ve idame ettirilmesidir. Bireylerin herhangi bir konuya ilişkin söylemlerine davranışlarına ve katkılarına düşünerek tepki vermek sadece endişeyi azaltmakla kalmaz aynı zamanda yaratıcı düşüncüyü de destekler.

### **Saygı Çerçevesinde Tartışma**

Farklı görüşlere sahip bireylerin saygı çerçevesinde tartışması yaratıcılığının kaynağıdır. Çalışanların diğerlerinin düşüncelerine karşı hoşgörülü olmayı öğrenmesi önem arz etmektedir. Aynı fikirde olmak zorlayıcı olmamalı, farklı görüşlere saygı gösterilmesi konusunda aynı fikirde olunması gerekir.

### **Destekleme**

Bireylerin diğerlerine karşı destekleyici bir dil kullanması arzu edilir. Çalışma alanlarında güven hissedilmesi bireyin yaşama arzusunun, enerjisini, keyfini arttırmaktadır.

İş sağlığı konusunda son yıllarda öne çıkan psikolojik sağlık ve güvenlik kavramı giderek daha çok araştırmaya konu olmaktadır. Psikolojik güvenlik ve sağlık, çalışanların psikolojisinin sağlığını konu edinmektedir.

İş sağlığı ve güvenliği konusunda dünyada bir standart oluşturarak bunu iş dünyasına aktaran ilk ülke Kanada’dır. Kanada Akıl Sağlığı Komisyonu (MHCC)’nin oluşturmuş olduğu standartlar işverenlere çalışanları için psikolojik güven ortamının oluşturulması için sistematik bir referans sunmaktadır. Kanada devleti çalışanların % 69’unun psikolojik rahatsızlıklara dayalı uzun dönemli rahatsızlıklarından dolayı iş alanlarındaki yokluğundan yıllık 51.8 milyar dolarlık bir kayba uğramaktadır. Bunun yanında hayali varlık ( Further Presenteeism, Fiziksel olarak çalışma alanında olup psikolojik olarak bulunmaması) olgusunun ekonomiye verdiği zarar ise bunun yaklaşık bir buçuk katıdır (Coldwell,2012).

British Columbia Çalışan Tazminat Kurulu verilerine göre çalışanların çalışma alanlarındaki insan hakları ihlalleri bildirimlerinin yaklaşık % 65’inin iş

kaynaklı psikolojik rahatsızlık olduğu belirtilmektedir. Sözkonusu psikolojik rahatsızlıkların aşırı iş yükü, makul olmayan çalışma düzeyi, yüksek talep-düşük kontrol, karmaşık görevler, adaletsizlik algısından oluştuğu görülmektedir. Bunun yanında sosyal destek, sağduyu, nezaket, saygı gibi insani tepkilerin koruyucu faktörler olduğu görülmektedir. Bununla beraber yöneticilerin çalışma alanları psikolojik güvenlik olgusu koruyucu faktörlerin artırılarak risk faktörlerinin azaltılması stratejisi olmalıdır. Bu olgu, çalışanların rutin olarak çalışma koşulları ve yönetim uygulamalarının yapısının kontrolünü, kararların alınmasını, iletişim konusunda etkileşimini gerektirmektedir. Bu ise, çalışanların bu yönde desteklenmesi, çalışanların akıl sağlığına zarar verecek ihmalkar, dikkatsiz, kasti uygulamalardan kaçınmalarını içermektedir.

Organizasyon kültürleri, çalışanlar arasında psikolojik güvenlik olgusunun oluşmasını sağlamakta, buda çalışan ve işverenlerin sürece yükselen derecede katkı sağladıkları bir ortam oluşturmaktadır. Bununla beraber çalışma ortamlarında psikolojik baskı oluşan kültürlerde yüksek oranda nezaket dışı davranışlar, yüksek personel devir oranı, düşük seviyede ahlak, ve yakınmalar, yüksek seviyede resmi ve gayri resmi şikayetler, uyuşmayan politika ve kurallar ve düşük performans karşılaşılan durumlar olmaktadır. Resmi yada resmi olmayan liderler olsun örgüt kültürünün oluşmasında büyük rol oynamaktadır, bu roldeki liderlerin istenen davranışlarda model olma sorumlulukları da bulunmaktadır. Liderler sosyal sorumluluk göreviyle psikolojik baskı olaylarına, şikayetlerine ciddi olarak eğilerek, bu konuda organizasyonda bir bilinç oluşturmak zorundadır. Çalışma ortamlarının psikolojik olarak güvenli bir ortama dönüştürülmesi liderlerin asli sorumluluğudur. Bireylerin özel hayatına, kişiliğine saygı duymayı gerektiren bir gizlilik prensibinin oluşturulması da psikolojik olgunun organizasyonda yerleşmesinin bir aşamasıdır. Liderin psikolojik güvenlik olgusunu yerleştirmek için esnek, ulaşılabilir ve yumuşak bir yönetim sergilemesi gerekir. Bu olgular politika, anahtar performans göstergeleri, şeffaflık, yetki ve görevlerin açıklığı, iş tanımlarıyla somut hale getirilebilir. Yöneticiliğin yumuşak göstergeleri, münazara, uyuşmazlık çözümü, problem çözümü, dinleme ve model olma davranışlarıdır.

Çalışanların herhangi bir rahatsızlık ve hastalıktan sonra işlerine dönmemesi yada dönmesi davranışlarının nedeni bu durumdaki çalışanlara davranış farklılığıdır. Çalışanlar rahatsızlıklarında ve hastalıklarında adil olarak muamele gördüklerini düşündüklerinde olumlu bir geri dönüşle işlerinin başına dönmektedir. Bu iki zıt

davranışın tek sebebi çalışanların algıladıkları adalet ve hakkaniyet duygusudur. Adalet duygusu sorumluluk ve hakkaniyet algısından doğmaktadır. Taraflar arasındaki ilişkilerde veya etkileşimlerde davranışın içten, nezaket, saygı, hakkaniyet çerçevesinde yapılıp yapılmaması esas etkindir. Görünen bu davranışların kaynağı ise organizasyonun politika ve prensipleri olup buda üst yöneticilere büyük sorumluluk yüklemektedir. Son yıllarda bu konuda çalışan sendikalara da çalışma alanlarında ;

- Çalışanın iyiliği için ortak anlayış ve sorumluluk duygusunun oluşturulması,
- Psikolojik baskı ve taciz yaşanmayan çalışma alanlarının oluşturulması,
- Çalışanların şikayet ve yakınmalarına eğilerek çalışanların yönlendirilmesi
- Çalışma alanlarında hoşgörü kültürünün oluşturulması,
- İşveren ve liderlerle problem çözümleri için çalışmalar yapmak,
- İlişkileri düzelteren yapıcı çözümlerin sağlanması,
- Kesintisiz desteğin sağlanması konularında politikaların oluşturulması için sorumluluklar düşmektedir.

Çalışma alanlarında psikolojik baskıyla mücadele stratejileri, arabuluculuk, baskı karşıtı hareket tarzları, baskılara karşı kendine değer verme, hedeflere ulaşırken yardımlaşma eğitimleri, cezalandırıcı disiplin, öfke kontrol eğitimleri, sıfır-hoşgörüye karşı kontrol eğitimlerinden oluşmaktadır. Çalışma ortamlarında psikolojik baskıya karşı çözüm aranırken sorulması gereken sorular;

İşinde başarılı olmak için çalışma ortamında neye ihtiyaç duyuyorsun? İşgörenin ihtiyaç duyduğu olgu ve çalışma alanı kültürüne ilişkin açıklayıcı bilgiler baskı oluşup oluşmadığını gösterir.

Gelecekte çalışma ortamına ilişkin özelliklerin neler olmasını istersiniz?

Açık bir politikanın olması ve koşulların tanımlanması, çözüm tabanlı erken müdahale için seçenekler sunmaktadır.

İşinde başarılı olmak adına neler yaparsın?

Katılımcılar cesaretlendirilerek politikalar doğrultusunda informal stratejilere dahil olarak karar vermeleri sağlanır.

Schepers (2008), psikolojik güvenlik olgusunu Maslow'un motivasyon teorisine dayandırarak insanoğlunun ihtiyaçlar hiyerarşisinde temel fizyolojik ihtiyaçlardan sonra güvenlik ihtiyacını duyduğunu belirtmektedir. Çalışanlar çalışma

ortamlarında hedeflere ulaşmak için güven duydukları çevreler aramaktadırlar. Organizasyonda fiziksel yada psikolojik güven olgusunun önemine ilişkin son yıllarda çalışmalar yapılmaktadır. Çalışanların organizasyonda herhangi bir fikir sunarken kafalarından çok yönlü hesaplamalar yaparak diğerlerinin içinde ayıplanma, küçük düşme pozisyonlarını hesapladığı ortamlarda psikolojik güvenlik olgusuna rastlamak da mümkün görülmemektedir. Bu yönden psikolojik güvenlik olgusu kesinlikle kişilerarası güvenle doğru orantılıdır. Her iki olguda diğerlerinin davranışlarına karşı uygun davranma yapısını oluşturmaktadır. Fakat psikolojik güvenlik olgusu çalışanlara değerli oldukları ve kendilerini organizasyonda güvende hissettikleri olgusunu verdiği için kişilerarası güvenden daha önce gelmektedir. Ayrıca bu olgu kutuplaşmayı da azaltmaktadır. Psikolojik güvenlik olgusu organizasyonda psikolojik iklim olarak da tanımlanabilir. Bir liderin organizasyondaki algılanan konumu çalışanların duyacağı psikolojik güven olgusunun belirleyicisi olmaktadır. Ulaşılabilir olduğu düşünülen liderlerin organizasyonları bu olguyu ihtiva etmektedir. Bunun yanında psikolojik güvenlik olgusu çalışanların belirsiz ve bilinmeyen durumlarda öğrenme endişesini azaltmaktadır.

Edmondson (1999), değişen ve belirsiz çevrede takımlara bağımlı olduğumuz çalışma hayatında, takım olarak öğrenmeyi sağlamanın yönetsel bir zorunluluk olduğunu iddia etmektedir. Etkililik ve Örgütsel Öğrenmeyle ilgili yapılan çalışmalar hala yetersiz ve verimsiz kalmaktadır. Bunun yanında organizasyonlarda grup öğrenmesine etki eden faktörleri inceleyen çalışmalar da yetersiz kalmaktadır. Görev takımlarında yapılan çalışmalar etkililiğin, görevin iyi analiz edilmesi, uygun takım teşkili, bilgi, kaynak, ödülün olduğu bir ortam (context, içerik) gibi yapısal özelliklerle sağlandığını göstermektedir. Birçok araştırmacı araç, malzeme, fiziksel çevre ve ödeme sistemlerini kapsayan, takım yapısı ve teşkilinin görev takımı performansını geliştiren en önemli değişkenler olduğunu söylemektedir. Çalışmalar takım yapısı ve teşkilinin takım etkililiğindeki değişkenliğin çoğunun sebebi olduğunu göstermektedir.

Edmondson (2002), görev takımlarında takım öğrenme riskinin yönetilmesi adını verdiği bir çalışmada kişilerarası ilişkiler çerçevesinde incelemiş olduğu psikolojik güvenlik olgusunu, güven (trust) olgusundan ayırarak psikolojik güven olgusunun takımda kişilerarası riski azalttığını ve yapılandırılmış öğrenme sürecini kolaylaştırıcı bir role sahip olduğunu iddia etmektedir. İnsanların görev takımlarında

belirsiz ve tehlikeli koşullarda çalışma davranışlarının farklılıklarını anlamaya yönelik olarak yapılan çalışmada organizasyonda normlar, değerler ve inançların belirsiz ve karmaşık koşullarda insanların kaygılarını nasıl azalttığı gözlemlenmiştir. Organizasyonlarda ki yapısal veya çevresel değişikliklerde, çalışanların beklentilerinin oluşup oluşmaması konusunda kaygıları oluşmaktadır. Örgüt kültürü belirsizliği ve kaygıları tam olarak bitirememektedir. Örneğin farklı müşteri gruplarına hitap etmek üzere üretilen yeni bir ürünün başarılı olup olamayacağı her zaman teknik ve iş riskini barındırmaktadır. Bu organizasyonda kaygı, endişe duygusunu arttırmaktadır. Fakat bu duygular risk değerleme yöntemleri ve açık görüşmelerle giderilebilmektedir. Aynı zamanda organizasyon yeleri endişe ve kaygıları arttıran grşlmemiş veya sessiz kalınmış çok sayıda kişilerarası ilişki riskini de yaşamaktadırlar. Karmaşık ve belirsiz koşullarda çalışanların her gün birbirleriyle etkileşim kurarken karşı karşıya kaldığı birçok kişilerarası endişe oluşmaktadır. Bu koşullarda faaliyet yürütmek soru sormayı, yardım istemeyi, denenmemiş yolları denemeyi, geri beslemeyi de ihtiva eden öğrenme davranışını gerektirmektedir. Bu davranışlar arzulanen yenilik ve performans sonuçlarıyla da bütünleşiktir. Bunun yanında bu davranışları sergilemek çalışanların organizasyon içinde rahatsız edici, tepkisiz, bozucu, yıkıcı, cahil bir izlenime sahip olması tehdidini de barındırmaktadır. Bu hem araçsal ( işveren ve diğerleri tarafından taltif ve değerli ödüllendirmenin etkili olması ) hemde sosyo-duygusal ( diğerleri tarafından onaylanma arzusu) bir ereve sunmaktadır. Bunun sonuçlarından bir tanesi ise çalışanın sonuçların belirsiz olacağı durumlarda kişilerarası davranışlarda risk almaktan kaçması şeklinde oluşmaktadır. Bu ise öğrenmeyi engellemektedir. Çalışanlar birbirine herhangi bir süreçle ilgili herhangi bir soru sorduklarında cahil, bilgisiz olarak algılanma tehlikesi hasıl olur. Çalışanlar herhangi bir soru sormadan önce çalışma alanında soru sorma davranışı yaygın değilse duraksar ve soracağı sorunun cevabını bildiğini varsayar. Tam tersi bir durumda soru sormadan hatalarla tecrübe edip öğrenme davranışının olduğu ortamlarda da iş bilmez olarak tanınma algısı oluşmaktadır.

Organizasyon alışanlarının birçoğu öyle yada böyle diğerleri tarafından değerlendirilmektedir. Organizasyonda diğerlerinin varlığı, çalışanın diğerleri nezdinde algısının değerlendirilmesi tehlikesini oluşurmakta buda çalışanların her gün karşılaştığı imaj ve izlenim riskini oluşurmaktadır.



Edmondson (2003), çalışmasında bir organizasyonda yada çalışma alanında psikolojik güvenliğin olup olmadığını tespit etmek için açık uçlu “Bu organizasyonda çalışmak nasıl bir duygu” sorusunu sorarak yanıtlara göre psikolojik güvenlik (Psychological Safety) ve güven (Trust) olgusunu ayırmaya çalışmıştır. Psikolojik güvenlik olgusu güven olgusuyla karşılaştırıldığında güven olgusu bir çalışanın organizasyonda kişilerarası ilişkilerde hissettiği değer algısı ve rahatlık algısının özellikle bir yönünü kapsamamaktadır. Bununla beraber psikolojik güvenliğin bir organizasyonda nasıl oluşturulduğunu anlatmaktadır. Psikolojik güvenliği bir organizasyonda çalışanların çalışma ortamında ve kişilerarası ilişkilerde algılamış olması risk algısıdır. Güven olgusu ise algılanan zarar görme olgusunu ihtiva etmektedir. Psikolojik güvenlik olgusuna göre güven olgusunun daha dar bir anlamı vardır. Güven olgusu tarafların karşılıklı olarak duygusal incinme, zarar görme duygusu olmadan oluşturmuş oldukları karşılıklı güven ortamıdır. Güven olgusu tarafları karşılıklı olarak ortak hareket etmekten doğacak iyi sonuçların beklentisi içine sokmaktadır. Karşılıklılık hakim duygudur. Güven olgusu güvenen tarafın karar verme sürecinin sonucunda kazanılır. Güven olgusu literatürde rasyonel (akılcı) ve ilişkiyel seçim modellerine göre açıklanabilmektedir. Akılcı (rasyonel) model de psikolojik güven olgusu çalışanın sözsüz olarak ilişkilerde en fazla faydayı veya en az zararı sağlamak için risk değerlendirmesi yaparak, yapmış olduğu etkin seçimleri açıklamaktadır. Güven olgusu ise rasyonel modelde çalışanların mantıklı olduğu için güven duymayı seçtiğini anlatmaktadır. Güven olgusu iç ve dış değer yargısına göre bilinçli olarak faydaların hesaplanmasıdır. Değer yargısının buradaki rolü ise ilişkiye taraf veya konu olan diğer bireylerin çalışanın hakkındaki algı ve dürtülerini kapsamasıdır. Çalışan yapacağı hareketlerde veya faaliyetlerde çok yönlü bir hesaplama içine girmektedir. İlişkiyel modelle güven olgusunun açıklanması ise sosyal yönlerinde güven olgusunun içine katılması gerektiğini söylemektedir. Çalışanların ilişkilerinde sadece çıkarım hesaplamalarına göre hareket etmesini değil diğer insanlar ve gruplara da sosyal uyum olgusunu hesaba katmasını söylemektedir. Bu bakış açısında seçimler çok yönlü hesaplamalardan ziyade daha duygusal ve sezgisel olmaktadır. Psikolojik güven olgusunun güven olgusundan ayrılan bir diğer yönü de odaklanan bakış açısıdır. Güven olgusunda çalışanlar birbirine belirsizlik durumunda bir rahatlama imkanı sağlama düşüncesinde olup diğerlerinin davranış ve güvenilirliğine odaklanma daha ön plana çıkmaktadır. Psikolojik güvenliğin olgusunda ise diğerleri çalışana belirsizlik durumunda bir rahatlama duygusu, güvenme

duygusu vermektedir. Dolayısıyla psikolojik güvenlik olgusunda odaklama çalışanın kendisine olmaktadır.

Diğer yandan Psikolojik güvenlik olgusu bir organizasyon, topluluk seviyesinde ortak, eşgüdümlü ve süreçte bireyler tarafından benzer olarak hissedilen bir olguyken, güven olgusu daha bireysel yapıdadır. Bir organizasyonda psikolojik güven olgusunu organizasyon üyeleri genelde aynı seviyede hissederler.

Psikolojik güvenlik olgusu ve güven olgusunun farklılaştığı bir başka yön ise psikolojik güvenlik olgusunun daha spesifik ve belirli durumlarda hissedilmesi, güven olgusunun ise genel olarak bir süreçte hissedilmesidir.

Edmondson ve Wooley'in (2003) yaptıkları bir çalışmada organizasyon genelinde yapılan teşkilat ve yapısal değişiklikleri içeren program değişikliklerinin psikolojik güvenlik olgusunun hakim olduğu organizasyonlarda daha kolay olduğu gözlemlenmiştir. Öncelikle psikolojik güvenlik olgusuna sahip organizasyonda çalışan personelin program değişikliklerini destekledikleri gözlemlenmiştir. Çalışanların uygulanan yeni programlarda doğal davrandıkları ve hata yapmaktan korkmadıkları, çalışma sürecinde yapmayı uygun gördükleri herhangi bir faaliyeti hata yapma korkusuyla yapmaktan kaçınmadıkları gözlemlenmiştir. Bu çalışmalarını 6 maddeli psikometrik değişkenleri kapsayan bir ölçekle ölçtükleri raporlanmıştır. Bununla beraber daha sonra farklı türdeki işletmelerdeki psikolojik güvenlik olgusunu ölçmek için 7 maddeli farklı bir ölçek geliştirilmiştir. Hackman (1990)'ın geliştirmiş olduğu ölçek ise psikolojik güvenlik olgusuyla mükemmel görev takımlarının özelliklerini ölçmeye yöneliktir. Niceliksel araştırmaya yönelik olarak hazırlanmış olan bu ölçeklerin yanı sıra niteliksel ölçüm içinde çalışanlara üç özellik üzerine yoğunlaşmış olan birkaç soru sorularak araştırma yapılmıştır. Bu niteliksel çalışmada organizasyonda örgüt iklimi ve etkileşimin:

1.Karşılıklı açık iletişim ( Serbest ve kolay)

2.Saygılı ve ölçülü iletişim ( Seviye, statü, konum farklarını da gözeterek doğru yer ve zamanda iletişim kurmak.)

3.İletişim süresinin kısa ve sınırlı olması (Alt seviye çalışanların konum farkından dolayı hassas davrandıkları iletişim türü),

Şeklinde 3 boyutta farklılaştığı ortaya konulmuştur.

### 2.2.1.9. Psikolojik Güvenlik Olgusunu Oluşturan Etkenler

Edmondson'un (2003) psikolojik güvenlik olgusuna ilişkin yapmış olduğu çalışmada, bu olgunun literatür taramasında 5 faktörün organizasyonda psikolojik güvenlik olgusu oluşumunu arttırdığını belirtmektedir. Bu faktörler sırasıyla liderlik, güvenilir ve saygılı kişilerarası ilişkiler, uygulama alanları (Practice Fields), organizasyon yapı desteği (Organisational Context Support) ve ortaya çıkan grup dinamikleridir (Emergent Group Dynamics) şeklinde sıralamıştır.

Şekil 2.9. Psikolojik Güvenlik Olgusunun Oluşması için Gereken Faktörler



#### Liderlik

Organizasyondaki formal güç ilişkileri kişiler arası risk algılamasını etkilemektedir. Yapılan çalışmalar organizasyonda kötü giden durumların nadiren yukarı kademeye iletilildiğini göstermektedir. Psikolojik güvenlik olgusunu arttıracak liderlik davranışının sergilenmediği çalışma alanlarında çalışanların nadiren üstlerinden veya arkadaşlarından yardım istediği gözlemlenmiştir. Bu iklimi destekleyen liderlik davranışının olduğu organizasyonlarda çalışanların daha yaratıcı, kendini rahat ifade eden insanlar olduğu gözlemlenmiştir. Liderin herhangi bir olay veya durum karşısındaki tavrı çalışanlar tarafından gözlemlenmekte ve referans

olmaktadır. Araştırmaların bir bulgusu da çalışma gruplarının liderliğini yapan personelin açık olması, yol gösterici, yardımcı olmasının bir ihtiyaç olduğudur. Bunun en büyük faydası ise çalışanların liderin niyet ve maksadı hakkında her zaman fikir sahibi olmasıdır. Yapılan alışmalar, çalışanların bu tür davranış sahibi olmasında esas unsurun organizasyonun st yöneticileri değil çalışanlarla doğrudan iletişim kuran alt kademe yöneticileri olduğunu göstermektedir. Yani organizasyonda psikolojik güvenlik olgusunun yerleşmesindeki esas etkenin bu insanların bu olgulara sahip olmasıdır. Edmondson (2003) liderlik olgusuna ilişkin 3 önemli lider özelliğinin psikolojik güvenlik olgusunu yerleştirdiğini söylemektedir. Bunlar:

### **I. Ulaşılabilirlik**

Liderlerin ulaşılabilir olması, organizasyonda algılanan engeller ve yasakların azalmasına sebep olmaktadır. Tam tersi olarak liderler otokratik davranış şekilleriyle cezalandırıcı bir yöntemle yönetme sürecini işletiyorsa, çalışanlar düşünce ve fikirlerinin değerli görülmediği algısına sahip olacaktır. Sağlık kurumlarında yapılan çalışmada liderin çalışanlara çok yakın davrandığı, fiziksel olarak yakın mesafede olduğu, her zaman yardım için hazır olduğu, çalışanın lidere başvurduğunda aptal, bilgisiz yerine konmadığı bir çalışma ortamındaki olumlu çalışma iklimi gözlemlenmiştir.

### **II. Girdileri Teşvik Etmek (Inviting Input)**

Açık olarak astlarını bilgi, kaynak vs. girdileri için sürekli ve açıkça motive eden ve girdileri yapan, geri besleme yapan, astlarına saygı gösteren ve destekleyen liderler aynı zamanda organizasyon içinde aktif katılımı da dolaylı olarak sağlamaktadırlar.

### **III. Açıklık ve Hata Yapabilirlik**

Liderlik olgusunu incelerken diğer bir değerken olarak liderin organizasyonda kabul edilebilir şekilde açık davranışlar sergilemesi karşımıza çıkmaktadır. Organizasyon yeleri genelde liderin davranışlarını yansıtığı için açık fikirli, konuları tartışmaya açan bir liderin baskın olduğu bir organizasyonun örgütsel davranışı da açık fikirli ve eleştiriye açık olacaktır. Statü değerikliklerinden dolayı kendilerini birçok konuda sınırlandırılmış olarak gören çalışanların karşısında hata yapılabileceğini gösteren bir lider modeli, yaratıcılığı, yeni fikirlerin oluşumunu desteklemektedir. Sonuca en etkin ve verimli ulaşmak için yeni uygulamalar peşinde koşan çalışanların, organizasyonun hayatını tehlikeye atmayacak, kabul edilebilir

hatalar yapmaktan çekinmemesi organizasyonda yenilikçi ve yaratıcı bir iklim oluşturmaktadır.

Buradan çıkan sonuç ise ulaşılabilir, girdilere açık, teşvik edici ve açıklık yönünden model olan liderlik, organizasyonda psikolojik güvenlik olgusunu arttırmak şeklinde olacaktır.

### **Güvenilir ve Saygılı Kişilerarası İlişkiler**

Literatürde kişilerarası saygı ve güvenin psikolojik güvenlik olgusuna etkisini araştıran birçok araştırma mevcuttur. Özellikle aynı seviyede çalışan mesai arkadaşlarının olumlu desteği ve birbirine güveni psikolojik güvenlik ikliminin yegane belirleyicisidir. Güven ve saygıyla özdeşleşen kişilerarası ilişkilere sahip bir grubun da etiketi psikolojik güvenli grup olarak çıkmaktadır. Sonuç olarak güven ve saygı olgusunun hakim olduğu yatay grup ilişkilerinde psikolojik güvenlik olgusu yüksektir.

### **Uygulama Alanları**

Önemli olan psikolojik güvenlik olgusuna herhangi bir rol olarak katılmak değil, organizasyonda psikolojik güvenlik olgusunu yerleştirmektir. Bu olgunun yerleştirilmesi liderler için çok zor bir görevdir. Çünkü daha önce buna ilişkin uygulama, deneyimleri mevcut değilse olguyu yerleştirme sürecinde karşılarına birçok engel çıkacak, birçok hataya yuvarlanacaklardır. Bu herhangi bir aracın kullanma kılavuzunu okuyarak o aracı kullanmak gibi bir şeydir. Kitaptan otomobil sürmek, uçak uçurmak nasıl imkansız bir şeyse, o aracın en azından simülöründe birtakım eğitimler gerekliyse, güvenli yada rahat bir ortamda simülör vasıtasıyla matrisler oluşturularak tehlikeli durumlarda imkan ve kabiliyetlerini arttırmak için çalışmak elzem ise, organizasyonlarda da psikolojik güvenlik olgusunu ilk defa yerleştirmek böyle bir süreci gerektirmektedir. Bununla beraber bir işletme yöneticisi için işletmede bu şekilde rahat bir ortamda kötü gidecek durumlarda uygulamalarını deneyebileceği bir yönetim simülörü düşüncesini oluşturmak pek de mümkün olmadığı için lider konumundaki personel kötü gidebilecek her ortamı veya durumu ihtiva eden öneri ve desteği süreçte kullanmalıdır. İyi giden süreçte dahi, çalışanların herhangi bir konuda kendilerini yetersiz gördüklerinde danışabilecekleri, yardım isteyebilecekleri bir ortamın oluşturulması simülör işlevi görecektir. Yönetim işlevi için staj programları, yani faaliyetlerinden dolayı kapsamlı bir zarar verecek faaliyetler değil de kişilerin yeteneğinin gelişeceğinin düşünüldüğü ortamların

oluşturulması, model olan yöneticinin davranışlarının yönetici adayı tarafından gözlemlenmesi de uygun bir yoldur.

### **Organizasyon Yapı Desteği**

Organizasyonun yapısal teşkilinin etkinliğe etkisinin ölçülmesine yönelik birçok araştırma geçmişte yapılmıştır. Yapısal teşkil, kaynak ve bilgiye ulaşımı destekliorsa, personel açısından organizasyon içinde eşit olmayan imkan ve kabiliyetlerden dolayı oluşan güvensiz ve savunma eğilimli durumları azaltacağı için psikolojik güvenlik olgusunu desteklemektedir. Açık ve destekleyici, bağlayıcı düşünceye sahip bir teşkilat yapısına sahip organizasyonlarda karşılaşılan engeller bu teşkilat yapısını güçlendirmektedir. Bununla beraber yapısal teşkilat, psikolojik güvenlik olgusunu desteklemekle beraber hayati önem taşımamaktadır.

### **Ortaya Çıkan Grup Dinamikleri (Emergent Group Dynamics)**

Resmi otorite gücü, organizasyonun yapısal teşkili ve liderlik davranışının yanında sempatik (informal), kendiliğinden ortaya çıkan grup dinamikleri de psikolojik güvenlik olgusunu desteklemektedir. Ortaya çıkan grup dinamikleri, organizasyondaki karakterlerin kişilerarası iş ilişkilerinden ortaya çıkan karşılıklı etkileşimdir. Çalışanlar otoriteyle ilişkilerinde, rekabette, günlük ilişkilerinde bilinçsiz olarak bazı rollere bürünmekte ve duruş sergilemektedir. Bu rol ve davranışlar, karşılıklı ilişkilerin etkisiyle etkileşim sonucu doğan melez bir sürecin sonunda oluşmakta ve daha önceden tahmin edilemeyerek yaşanılarak tecrübe edilmektedir. Takınılan bu roller resmi konumdan bağımsız bir hal almakta, psikolojik güvenlik olgusu bazen bu grup üyelerinin kişilerarası ilişkilerindeki rollerinden etkilenebilmektedir. Dolayısıyla organizasyon üyeleri kendi aralarındaki ilişkilerinde kardeş, baba, dost, anne, iyi evlat, kötü evlat rolüne sahip olabilmekte bu ise organizasyon üyeleri içindeki psikolojik güvenlik olgusunu etkilemektedir. Yani hiphop tarzı giyinen, küpe takan bir evlat patronun kötü evladı olarak algılanmakta ve düşüncelerine değer verilmemekte, kendini rahat ifade etme imkanı bulamamakta, gelecekte şirketin başına geçmesi zor görülmektedir.

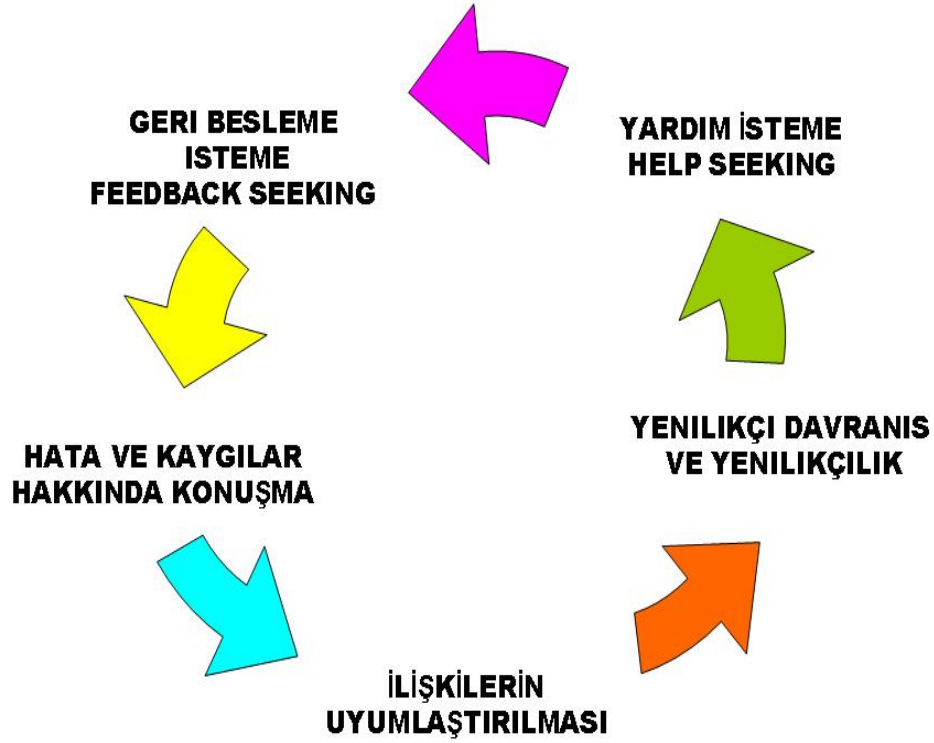
### **2.2.1.10. Psikolojik Güvenlik Olgusunun Oluşturduğu Olgular**

Edmondson (2003), psikolojik güvenlik olgusuyla oluşan öğrenme odaklı davranışları yardım isteme (Help seeking), geri besleme isteme (feedback seeking),

hata ve kaygılar hakkında istişare (Speaking up about errors and concerns), yenilikçi davranış ve yenilikçilik (Innovation Behavior and Innovation), ilişkilerin uyumlaştırılması ( Boundary Spanning) olarak belirtmektedir.

Şekil 2.10. Psikolojik Güvenlik Olgusunun Oluşturduğu Olgular

### PSİKOLOJİK GÜVENLİK İKLİMİNİN OLUSTURMUŞ OLDUGU OLGULAR



#### Yardım İsteme (Help-Seeking)

Organizasyon çalışanlarının diğer çalışanlara herhangi bir engeli aşmak için bilgi sağlama ve farklı bakış açısı sunmasıdır. Yardım isteği olgusu diğerlerinin yardımlaşma, işbirliği yapma konusunda farkında olma duygusunu arttırmaktadır. Çalışma ortamında güç dinamikleri, çalışma sürecinde çalışanların ihtiyaç duyacağı yardımı istemesine engel olabilir. Çalışma arkadaşları gücü ( Co-worker power,) çalışma alanında genellikle amir ve memur ilişkisinin olduğu ortamlarda amir konumundaki çalışanın ihtiyaç duyacağı yardımı ast statüdeki memurundan isteyememesidir. Bu durumdaki bir çalışanın yardım isteyip istememe yeteneği, onun

kişilerarası risk olgusunu ilişkiye kattığı için astından yardım istemek amiri diğer çalışanlar gözünde yetersiz, bilgisiz şeklinde yaftalanması düşüncesine ittiği için yardım isteyememektedir. Psikolojik Güvenlik Olgusuna sahip bir organizasyonda ise amir çekinmeden yardım isteyebilir.

### **Geri Besleme Arayışı**

Geri besleme olgusu öğrenmeyi desteklemekte ve yöneticilerin başarısını arttırmaktadır. Geri besleme davranışının sergilenmesi yöneticileri diğer çalışanlardan yardım istemeye iteceği için, yöneticileri bu durumda diğerlerinin gözünde olumsuz eleştiriye açık hale getireceği düşünülür. Bu süreç yönetici için etkisini kaybetme ve kibrinden kaynaklanan öğrenme kaygısına (Learning Anxiety ) düşmesine yol açmaktadır. Sürecin sonunda yapılan hata ve karşılaşılan engellerde tecrübeli personelden geri besleme isteğini yapan organizasyonların başarıya ulaştığı yapılan çalışmalarda gözlemlenmiştir. Ayrıca organizasyon dışındaki çalışanların verdiği geri beslemelerle sürecin olumsuz giden veya verimsiz giden faaliyetlerini düzeltme imkanı doğmaktadır.

### **Hata ve Kaygılar Hakkında Konuşmak**

Psikolojik güvenlik olgusu, organizasyonda çalışanların çalışma sürecinde karşılaşılan zorluklar ve yapılan hatalar hakkında konuşma olgusunu oluşturmaktadır. Hatalar hakkında konuşma olgusu, hata yapan çalışanın karşılaştığı zor durumu katlanabilir bir duruma sokmaktadır. Organizasyon çalışanlarının herhangi bir durumda yapmış olduğu hatayı gündeme getirerek anlatması bir bakıma diğer çalışanların yaşanmış bir tecrübesi olduğu için ders almalarını sağlarken hatayı yapan çalışanın bu hatayı anlatması ise psikolojik güvenlik olgusunun varlığına bağlıdır. Diğerleri tarafından beceriksiz ve iş bilmez olarak yaftalanma kaygısı hataların ortamda konuşulmasını engellemektedir.

### **Yenilikçi Davranışlar ve Yenilikçilik**

Yenilikçi davranışlar, faydalı sonuçlar elde etmek için mantığa dayalı yeni uygulamaların yapılmasıdır. Psikolojik güvenlik olgusu çalışanların organizasyonda sonuca verimli ve etkin ulaşmak için yeni fikirler veya uygulamalar sunma olgusunu da desteklemektedir. Gelişim psikolojisi aileleriyle ilişkilerinde güven duyan çocukların keşfetme duygusuna, yeni bir şeyi tanıma ve öğrenme duygusuna daha yüksek oranda sahip olduğunu söylemektedir. Psikolojik güvenlik olgusuyla katılımcı davranış sergileyen çalışanların değişime daha az tepki gösterdiği, karar verme sürecine katıldığı, yeni fikirler sunduğu, gelişmiş çalışma yöntemlerini



uyguladığı gözlemlenmiştir. Organizasyon içinde artan etkileşim, yenilikçiliğin gereği olan düşüncelerin çapraz artışına (cross-fertilization) neden olmaktadır. Dolaylı olarak psikolojik güven olgusu bilgi paylaşımını gerekli kılıp yerleştiriyorsa, kişilerin yenilik için ihtiyaç duyduğu bilgilerde sağlanmış olacaktır. Organizasyon sürecine içten katılım, yeniliğin niteliğinin yanında niceliğini de etkilemektedir. Bu şekilde katılım organizasyon genelinde çalışanların süreçte aktif rol almasından dolayı değişime karşı tepkilerini de azaltmaktadır.

### **İlişkilerin Uyumlaştırılması (Boundary Spanning)**

Diğer gruplarla hedeflerin, programların, kaynakların eşgüdümünü sağlamak için ilişkilerin kurulmasıdır. Diğer gruplarla ilişki kurulması kişilerarası risk almayı, kaynak talebini ve yardım istemeyi, geri besleme istemeyi, karşılaşılan engelleri haber vermeyi ( gecikme ve yapısal problemleri) gerektirmektedir. Araştırmalar diğer gruplarla koordinasyon faaliyetlerinin grup performansını arttırdığını göstermektedir. Organizasyonda çalışan grupların veya bireylerin kendi işlerine gömülüp, işlerini yapma sürecinde diğer grup ve bireylerle koordine faaliyetine girmedikleri durumlarda analitik düşünce yapısı oluşmamakta, bireyler ve gruplar organizasyonun misyonu ve vizyonundan bihaber hale gelmektedir. Bununla beraber psikolojik güvenlik olgusunun yerleştiği organizasyonlarda uyumlaştırma ilişkilerinin de doğru orantılı olarak arttığı gözlemlenmiştir.

Eggers (2010), psikolojik güvenlik olgusunun yerleşmiş olduğu çalışma alanlarında, çalışanların öğrenmeyle sonuçlanan hesaplı risk aldıklarında ödüllendirildiğini söylemektedir. Çalışanların psikolojik olarak güven duydukları ortamlarda sürece katılım, genellikle daha fazla öğrenme ve olumlu değişimle sonuçlanmaktadır. Psikolojik güvenlik olgusu, çalışanların süreçte geri besleme ve yardım için talebinde yetersiz algılanma endişelerini de azaltmaktadır. Psikolojik güvenlik olgusu, çalışma ortamında açık ve hassas ilişkiler gerektirdiği için liderler, izleyenler ve çalışanlar arasında güven olgusunu oluşturmaktadır. Eğer bir çalışan açık ve hassas ise diğerleriyle etkileşimi, faydalı bilgi paylaşımı, geri besleme alma ve verme konusunda açık olma, geleceğe yönelik motive olma ve geçmişten ders çıkarma, sözleriyle yaptıkları arasında bir uyum olma gibi davranışlarıyla özdeşleşmektedir. Açıklık (Transparency) ayrıca çalışanın diğer çalışanla duygularını ve değerlerini paylaşmasıdır. Açık olarak algılanan bir lider, izleyenlerinin yüksek katılım gösterdikleri psikolojik güvenlik olgusunun yerleşmiş olduğu bir çevre oluşturmaktadır. Yüksek katılım gösteren çalışanlar daha fazla güç ve sorumluluk

duygusu ortaya koymaktadırlar. Çalışanlar diğerlerine sonucunu bilmedikleri süreçlerde hassas olduklarında güven olgusu pekişir. Güven olgusu ise lider ve izleyenler arasında karşılıklıdır. Liderler, izleyenlerine ve işe karşı güven olgusunu yerleştirmek ve sürdürmek için çalışmalıdır. Psikolojik güvenliği yaşayan çalışanların olduğu bir çalışma ortamında birbirine güven duyan liderlerin icraatları genellikle izleyenlerin niyet ve maksatlarını karşılamaktadır. Yüksek nitelikli lider-izleyen ilişkileri öğrenme ve hedeflere ulaşma beklentisini yükseltmektedir. Böyle bir ilişki, problem çözmeyi ve süreci iyileştirecek bilginin sağlıklı değişimini sağlayacaktır. Böyle bir durumda çalışanlar endişelenmeden olumsuz duygu ve beklentiler hakkında da konuşabilmektedir. Ortak amaç ve bilgi olduğu sürece çalışma ortamında başarısızlıklarından dolayı ayıplanmamayı sağlayan çalışanların rollerinin birbiriyle ilişkisine yönelik algısı ve karşılıklı saygısı oluşmaktadır. Psikolojik güvenlik olgusunun yerleşmiş olduğu çalışma ortamında çalışanlar başarısızlıkları bir öğrenme vesilesi olarak görerek bu süreçten en fazla faydayı sağlayacak geri besleme ve yardım isteğinde bulunurlar ve çalışanların aynı başarısızlığı tekrar yaşamamaları için birbirlerinin bilgisine çekinmeden başvururlar. Bunun tersi bir durumda bu olgu eğer yoksa başarısızlık durumunda çalışanlar, yapılan hatadan çok hatayı yapan kişi üzerine odaklanırlar. Dolayısıyla kişiler başarısızlıklarıyla ön plana çıkmamak için başarısızlıkta en büyük paya sahip olsa ve başarısızlığın sebebini bilse dahi başarısızlık sebebi olarak ön plana çıkmak istemeyecektir. Psikolojik güvenlik olgusunu yerleştirmek için süreç içinde öncelikle yöneticilerin kendilerinin hatalarını izleyenleriyle paylaşarak, yaşayarak öğrenme sürecini yerleştirmeleri gerekmektedir. Bununla beraber yönetim, genellikle günlük planlı faaliyetlerin icrası olan (planlama, icra, kaynakların planlanması vb.) uygulamada plana uyma sürecini takip etmek üzerine odaklanmasına rağmen, liderlik kendisinin ve izleyenlerinin süreç hakkında bilinçlendirilmesi üzerine odaklanmaktadır.

#### **2.2.1.11. Psikolojik Güvenlik Faktörleri**

Kahn (1990), organizasyonda çalışanların sürece katılım ve psikolojik güvenlik olgularının ilişkisini incelemiş olduğu fenomenolojik (kalitatif) çalışmada psikolojik güvenlik olgusunu dört faktörle incelemiştir. Bu faktörler:

## PSİKOLOJİK GÜVENLİK FAKTÖRLERİ



### Kişilerarası İlişkiler

Kişilerarası ilişkiler, destekleyici ve güven verdiğinde psikolojik güvenlik olgusunu arttırabilir. Bu tür ilişkiler çalışanların başarısız olması ihtimali olsa dahi sonuçlarından korkmadan mücadele etmesini sağlamaktadır. Kahn, bir mimarlık firmasında yapmış olduğu kalitatif çalışma sonuçlarına göre ortak düşüncelere sahip çalışanların tehlikeli olup olmadığına bakmadan yapılan eleştirilerin, yıkıcı değil yapıcı özellik taşıdığını gözlemlemiştir. Bu çalışma iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşaması 6 haftalık bir genç kampı olup, Kahn'ın hem gözlemci hemde katılımcı olarak katılmış olduğu kamptaki danışmanların kamp sürecinde yaptıkları hatalarda diğer danışmanların doğrudan kişiyi suçlayıcı bir tavırla değil de “Bunu farklı olarak şu şekilde de deneyebilirsiniz” şeklinde yaklaşımını organizasyon süreci içinde tanık olduğu açıklık ve destekleyici davranışlara bağlamaktadır. Diğer çalışanların olumlu desteği sebebiyle sürecin içinde mücadele eden çalışanın psikolojik güveni yaşadığını da söylemek yersizdir.

## **Grup içi ve Gruplar Arası Dinamikler**

Bilgilendirilmemiş veya bilinçsiz rollerle özdeşleşen çalışanların psikolojik güvenlik olgusunu etkilediği Kahn tarafından iddia edilmektedir. Organizasyonda grup üyelerinin bilinçsiz olarak sergilemiş olduğu kişilerarası ilişkiler, ittifaklar, nifak, hile vb. davranışlar çalışanların endişe, kaygı, bilinç ve bilinçdışının karmasından oluşmaktadır. Çalışanların çalışma alanlarında üstlendikleri roller kadar bu dinamiklerin değişkenliği de artmaktadır. Aynı çalışan farklı otorite ve saygıya sahip iki farklı role büründüğünde oluşturduğu dinamiklerde farklılaşmaktadır.

## **Yönetim Şekli ve Süreci**

Kahn (1990), destekleyici, esnek, açık yönetim şekillerinin psikolojik güvenlik olgusunu arttırdığını söylemektedir. Liderlerin sistemin taleplerini ve çalışanlarını destekleyici ve açık bir duruma getirmek için destekleyecek şekilde uyumlaştırması gereklidir.

Esen (2011), çalışanların örgüte cezbolması (Organizational Engagement) adlı çalışmasında işe cezbolma, örgüte cezbolma kavramlarını kullanarak yapmış olduğu araştırmada çalışanların tatmin, bağlılık ve hatta cezbolmanın gerçekleşmesi için işin ötesinde başka unsurların varlığının gerektiğini söylemiştir. Tatmin ve bağlılık unsurları daha önce yapılan çalışmalarda sıkça irdelenmesine rağmen, cezbolma çalışanın bu iki kavramdan daha büyük bir duygusal bağlılık hissederek kendini işe fiziksel, bilişsel, duygusal olarak vermesi diye tanımlanmıştır. Duygusal olarak cezbolma çalışanın çalışma ortamında anlamlı ilişkiler kurarak empati kurması olarak tanımlanmıştır (Esen,2011). Bilişsel cezbolmayı çalışanın misyon ve rollerinin farkında olması olarak tanımlamıştır. Cezbolmanın doğal sonucu olarak çalışanın tatmin olması yoluyla, psikolojik güçlenme duygusunun yaşanması olarak görülmüştür. Psikolojik olarak güçlenmiş çalışan ise yeni ve farklı yol arayışına giren çalışan olarak tanımlanmıştır. Bu yönüyle yeni ve farklı yol arayışı psikolojik güvenlik olgusunun yerleşmiş olduğu bir organizasyonda çalışanların da sıkça yapmış olduğu bir davranış biçimi ve bir faktör olarak araştırmalarda karşımıza çıkmaktadır. Cezbolma duygusunun organizasyonda yerleşmesi için de gereken unsurlar olan çalışanları cesaretlendirme, öğrenme ve gelişme için çalışanlara fırsat sağlama, ödüllendirme, örgütün yararına en iyisini yapmaları için kendilerine olanak sağlama şeklinde tanımlanmış psikolojik güvenlik olgusunun da bu faktörlerle benzer, bazılarıyla aynı faktörleri barındırdığı çalışmalarda görülmektedir (Esen,2011).

Goldweber (2013), okullarda yapmış olduğu çalışmada öğrencilerin baskı algısıyla hissettiği unsurları (fiziksel, sözselsel, ilişkisel, siber, hırsızlık, cinsel içerikli konuşmalar) ve sosyo-duygusal (içselleştirme, kurbanlaştırma) algılarıyla okul iklimi (güvenlik ve aidiyet ) faktörlerinin algısını ve baskı iklimiyle ilişkisini incelediğinde, olumlu okul iklimi unsurları olan güvenlik ve aidiyet algısının baskı (bullying, zorbalık) algısıyla ters ilişkili olduğunu söylemiştir. Bu iklimin yerleşmesi ve idamesinde anahtar rolün ise olumlu destek gösteren öğretmenler ve okul çalışanlarında olduğunu söylemiştir.

Çalışanların çalışma ortamında algıladıkları psikolojik güvenlik ve kemik-kas şikayetleri ilişkisi üzerine 2014 yılında yapılan bir çalışmada olumsuz psikolojik güvenlik algısının stres kaynağı ve çalışanlar üzerine yıkıcı, bozucu bir etkiye sahip olduğu bunun da artan kas-kemik şikayetlerine yol açtığı tespit edilmiştir (Golubovich ve diğerleri,2014). İşlemsel bakış açısı (Transactional Approach) stres kaynaklarının zaman içinde dinamik bir süreçte, kişisel ve çevresel değişkenlerle etkileşimi sonucu strese yol açtığını ifade etmektedir. Bu süreçte stres yapıcıların, çalışanın çalışma ortamında zorluklara karşı geliştirmiş olduğu davranışsal, duygusal, sosyal stratejilerden oluştuğu, bazen uyum sağlayıcı ve şikayetleri azaltıcı etkiye sahip olduğu, genelde de uyumu zorlaştırıcı ve şikayetleri arttırıcı etkisinin olduğu söylenmiştir. Çeşitli iş gerekleri ve organizasyonel kısıtlamaların potansiyel çalışma-iş stres yapıcıları olduğu, bunların da çalışanın arzu edilen performans göstermesini engellediği belirtilmektedir. Çalışma ortamında stres yapıcı faktörler olan rol karmaşası, rol uyumsuzluğu ve çalışma ortamındaki olumsuz algılar (çalışma alanında algılanan siyaset ve bürokrasi,vb.) olduğunda çalışanlar talep edilen performans göstermek için yaptıkları mücadelede hayal kırıklığına, tükenmişliğe, depresyona itilmektedir. Bu durum fiziksel olarak kas gerilmesi, panik atak, davranışsal olarak düşük performans gibi sonuçlara yol açmaktadır. İşlemsel bakış açısı diğer modellerden (talep-kontrol-destek modeli, çaba-ödül denge modeli ) farklı olarak çalışanların aynı stres yapıcılarına nasıl farklı tepkiler geliştirdiğini açıklamaktadır. Stres yapıcılara karşı çalışanların kullanmış olduğu etkili teknikler iyimser bakış açısı(optimism), bilişsellik (conscientiousness) gibi davranışlardan oluşmaktadır.

Higgins (2014), okullarda organizasyonel öğrenme olgusunu incelemiş olduğu çalışmasında organizasyonel öğrenme kavramının 3 boyutu olan psikolojik güvenlik, deneme (experimentation, deney) ve liderlik olgularını incelemiştir.

Organizasyonel öğrenme kavramında özellikle özel işletmeler için çalışanların önceki tecrübelerinin bilgi için bir sermaye ve potansiyel olduğu, bunun organizasyonun öğrenme ve gelişmesine yardım ettiği düşüncesindedir. Organizasyonel öğrenmenin daha geniş boyutta anlamı, organizasyonun insanların karmaşık sorunlarda nasıl düşündüğüne ilişkin bilişsel bir bakış açısı olmasıdır. Bilişsel bakış açısına zıt bir diğer bakış açısı olan sosyo-kültürel bakış açısının anlamı ise çalışanın organizasyonla etkileşimi sonucu ortaya çıkan davranış, uygulama, faaliyetlerle öğrenmesidir. Sosyo-kültürel bakış açısı organizasyonel öğrenme olgusundan daha çok sosyal uygulamaların bireylerin öğrenmesine nasıl şekil verdiği üzerine yoğunlaşmaktadır. Higgins (2014), çalışmasında incelemiş olduğu psikolojik güvenlik olgusunda yine Edmondson (2003)'u referans alarak, çalışanların organizasyonda psikolojik olarak rahat hissettiklerinde mantıksal olarak doğru yolları izleyerek yaptıkları hataları yada çalışanların ikilemde kaldıkları bir konuyu diğer çalışanlara sormasını organizasyon için öğrenme fırsatı olarak görmüştür. Bu konu üzerine gitgide artan çalışmalarda okullarda bireylerin inisiyatifleri ve risk alma derecesiyle öğrencilerin öğrenmesi arasında doğru orantı olduğu görülmektedir.

Aslına bakılırsa bu çalışmada incelenmiş olan psikolojik güvenlik olgusunun halihazırda alanyazında geçen anlamı ile Higgins (2014)'in organizasyonel öğrenme olgusunun deneme (experimentation, deney) faktörünün uygulama prensipleri benzerlik içermektedir. Deney faktörü öğretmenlerin okuldaki deneyimlerine istinaden çıkan sonuçlarını geri besleme, düzeltme, geliştirme maksatlı olarak kullanmasıdır. Bir öğretmenin bu süreci işletmesi için organizasyonda hatalarını çekinmeden tartışmaya, eleştiriye açabilecek bir psikolojik güvenlik ortamının olması zaruridir. Aksi takdirde Öğretmen eğer yaptığı hataları eleştiriye, tartışmaya açmaya yanaşmazsa, küçük düşme, ayıplanma kaygısı oluşursa (olumsuz psikolojik iklim, negative psychological climate) "Uygulama" olgusunun da oluşması beklenemez. Higgins, bu çalışmasında birbirinden ayrı düşünülemez iki olguyu işlemiştir.

Higgins (2014), organizasyonel öğrenmenin, liderlik boyutunda ise okulda olması gereken liderin esas sorumluluğunun okulunun teşkilatını, personelini, müfredatını belirlenen hedef ve değişimle uyumlaştırmak olduğunu söylemiştir. Günümüzde okuldaki liderlerin önüne çıkan engeller olan kaynak yetersizliği, bilgi kirliliği ve yetersizliği, paydaşların rekabeti hedeflere ulaşmayı imkansız hale

getirmektedir. Aynen öğretimsel liderlik gibi organizasyonel öğrenmenin liderlik olgusu da liderin esas görevinin okulu organizasyonel öğrenme için uygun bir hale getirmek olduğunu iddia etmektedir.

### **2.2.2. Psikolojik Güvenlik Olgusu İle İlgili Daha Önce Yapılmış Çalışmalar**

Psikolojik Güvenlik Olgusunun ulusal ve uluslararası alanyazında geçmişi çok eski olmadığı için daha önce doğrudan psikolojik güvenlik olgusunu araştıran çok az araştırmaya rastlanmıştır. Bunun yanında bu olgunun etkilediği diğer olgular ve aracı değişken olduğu araştırmalardan ulaşılabilen araştırmalar aşağıda sıralanmıştır. Psikolojik Güvenlik olgusunun doğrudan yada dolaylı iş hayatına, mikro ve makro ekonomik hayata, sosyolojik hayata, aile hayatına ciddi etkileri olduğu aşikar olup gün geçtikçe daha çok araştırmaya konu olmaktadır. Sadece İngiltere’de stres ve zayıf psikolojik güvenlik olgusu kaynaklı işgören devrinin ekonomiye yıllık maliyetinin 25.9 milyar pound olduğu tahmin edilmektedir. (Dollar ve diğerleri,2012).

Dollard ve Diğerlerinin (2012) 23 Polis Merkezinde 14 ay süren araştırmasında çalışma ortamında çalışandan yüksek iş beklentisinin olduğu ortamlarda organizasyonda olumlu psikolojik güvenlik algısının iş stresine olan etkisi araştırılmıştır. Araştırmacılar olumlu psikolojik güvenlik olgusunun yerleşmiş olduğu organizasyonlarda yüksek iş gücüne rağmen hissedilen iş stresinin psikolojik güvenlik olgusunun yerleşmemiş olduğu organizasyonlara nazaran daha düşük olduğunu gözlemlemişlerdir (Dollard ve diğerleri, 2012). Aynı araştırmanın içinde iş alanlarındaki psikolojik tehlikeler sebebiyle oluşan psikolojik rahatsızlıkların işgörenin sağlığını ciddi olarak etkilediği ve iş gören maliyetini arttırdığı belirtilmektedir.

Eggers (2010) yazmış olduğu makalede psikolojik güvenlik olgusunun yaşandığı organizasyonlarda çalışanların hesaplı risk almasının ödüllendirildiğini, hesaplı risk almanın organizasyonlarda daha fazla öğrenme davranışına yol açtığını, daha fazla öğrenme davranışının organizasyonda olumlu ve faydalı değişimi sağladığını iddia etmektedir. Ayrıca psikolojik güvenlik olgusunun yerleşmiş olduğu organizasyonda çalışanın herhangi bir geri besleme yada yardım talebi durumunda

yetersiz, işe yaramaz etiketleriyle yaftalanması korkusunun yaşanmadığı aynı çalışmada iddia edilmektedir. Liderin bu denli önemli bir etkiye sahip olan bir olguyu yani Psikolojik Güvenlik Olgusunu organizasyonda yerleştirmesi için düzenli çalışarak güven teskin etmesi gerektiği belirtilmiştir.

Schepers ve diğerlerinin (2007) 361 üniversite öğrencisiyle yaptıkları çalışmada psikolojik güvenlik olgusunun çalışma takımlarında kişilerarası güven ve değer görme algısını güçlendirdiği ve eğitim ortamlarında teknoloji kullanımını teşvik ettiği gözlemlenmiştir. Çalışma takım teknolojileriyle oluşturulmuş çalışma organizasyonlarında yapılmış olup takım teknolojileriyle kastedilen olgu kişilerarasında eşgüdüm, işbirliği, iletişimi sağlamak üzere elektronik ağların kullanıldığı çalışma organizasyonlarıdır. Bu sayede geri besleme, fikir alışverişi, tartışma forumları, bilgi değişimi, mesajlaşma sağlandığı için organizasyon üyelerinin coğrafi ve zamansal engellerin üstesinden gelmesi sağlanmaktadır. Olumlu Psikolojik Güvenlik Olgusunun olduğu organizasyonlarda bu tür grup teknolojilerinin kullanımının daha yaygın olduğu bu araştırma sonuçlarına göre iddia edilmektedir. Grup teknolojilerinin oluşum sürecinde kişilerarası güvenin anahtar rolünde olduğu iddia edilmektedir (Schepers ve diğerleri (2007)).

Walumbwa ve Schaubroeck (2009)'ın ABD'de büyük finans kuruluşlarında çalışan 894 çalışan ve 222 yönetici üzerinde yaptıkları ‘‘Liderlik Özellikleri ve Çalışanın İfade Özgürlüğünde Etik Liderlik ve Psikolojik Güvenlik Olgusunun Aracı Değişken Rolü’’ adlı araştırmasında liderlerin etik davranışlarının çalışanların kendilerini ifade seviyesini artırdığını ve psikolojik güvenlik algısının bu ilişkide kısmi aracı değişken rolü üstlendiği gözlemlenmiştir. Çalışanın İfade Özgürlüğü olgusu (employee voice ) en basit anlamıyla çalışanın organizasyonel konularda yapıcı önerilerde bulunması ve fikirlerini özgürce ifade edebilmesidir. Bu çalışmada psikolojik güvenlik algısının çalışanın ifade özgürlüğü algısını olumlu olarak arttırdığı gözlemlenmiştir.

### **2.3. İşten Ayrılma Olgusu**

Bothma ve Roodt (2012), işten ayrılma niyeti ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasında, işten ayrılmanın işgörenin işten ayrılma planının son safhası olduğunu, bundan sonra işten ayrılma davranışının geldiğini belirtmektedir.



İşten ayrılma niyeti ise işgörenin bilerek ve istekli bir şekilde işten ayrılmayı istemesi olarak tanımlanmıştır. Alanyazında işten ayrılma niyetini, psikolojinin bilişsel ve duygusal dallarından ayırtmak için tanımlamalar yapmışlardır. Davranışsal işten ayrılma niyetinin, işten ayrılmanın gerçekleşmesiyle olumlu ilişkili olduğu iddia edilerek işten ayrılma niyeti birçok araştırmacı tarafından işten ayrılma davranışının doğru bir göstergesi olarak alanyazına sokulmuştur. İşten ayrılma işgörenin hali hazırdaki çalışma ortamından bir kaçma yolu olarak görülmektedir. İşten ayrılma işgörenlerin diğer işletmelerde çalışma isteği veya transferiyle yatay yönde bir hareket (horizontal mobility) olarak görülmektedir. Perez (2008), yaptığı araştırmada her ne kadar alanyazında işten ayrılma davranışının ana göstergesinin işten ayrılma niyeti olduğunun sıkça vurgulandığını belirtmiş olsa da bunun yanında işten ayrılma niyeti olmadan da işten ayrılma davranışı gösteren çalışanların ani çıkan durumlara karşı tepki olarak bu davranışı geliştirdiklerini iddia etmektedir. Fakat bu değerlerin toplam çalışanlarda % 5 gibi bir oran oluşturduğunu gözlemlemiştir.

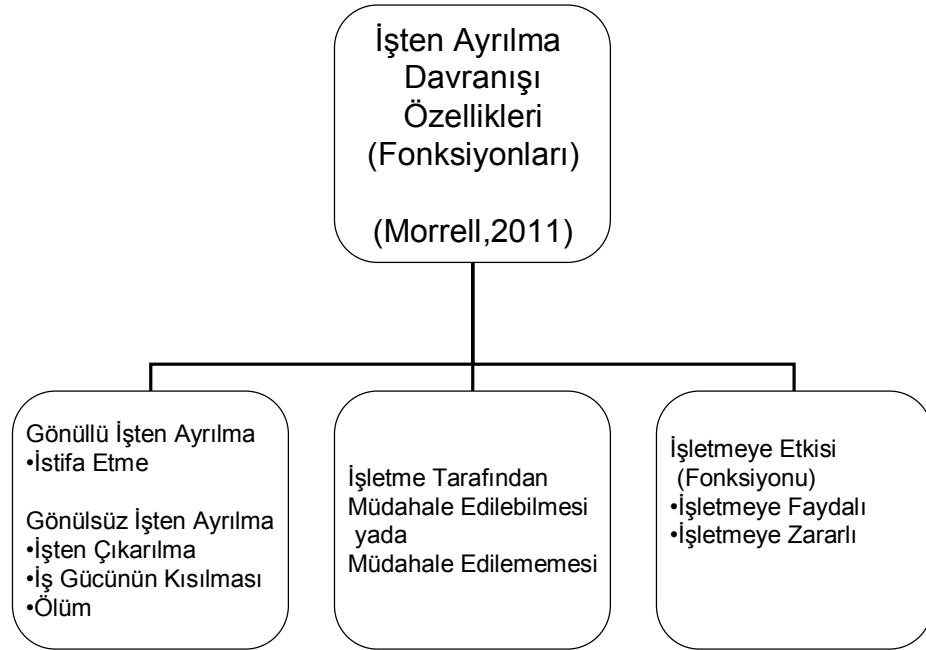
İşgören devri, çalışma hayatının her alanında standartlar oluşturmaya çalışan ülkemizde hemen hemen her sektörde bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Makro düzeyde ülke ekonomisinde vasıflı işgören ihtiyacının artmasının yanında, işgören devir oranının yüksek olması da öncelikle işverene daha sonra da devlete finansal bir yük oluşturmaktadır. Dolayısıyla ülkemizde tüm sektörlerde, kamu sektörü olsun özel sektör olsun, işgücü devir oranı bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar ise işgören devrini etkileyen en büyük etkenin işten ayrılma eğilimi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu eğilimin sebeplerini ortaya koyacak davranışların çıkarılması hem sektörel hemde genel anlamda tedbirlerin alınmasını sağlayacaktır.

### **2.3.1.1. İşten Ayrılma Davranışının Özellikleri**

İşten ayrılma niyeti çalışanın organizasyonda hissettiği duygular olup, işten ayrılma davranışı gerçekleşmeden genellikle yapılan araştırma ve gözlemlerle çözülemez. Alanyazında gönüllü ve gönülsüz olmak üzere iki farklı işten ayrılma davranışına rastlamaktayız. Gönüllü işten ayrılma davranışı kişinin işinden memnuniyetsizliği sebebiyle işten ayrılması davranışıdır. Gönülsüz işten ayrılma

davranışı kişinin yetersiz performansı ve başarısızlığından dolayı yönetici tarafından işine son verilmesidir. Morrell ve diğerleri (2001), işten ayrılma davranışının üç temel özelliğinin olduğunu iddia etmektedir. Bunlar gönüllülüğün olup olmaması, işveren tarafından müdahale edilip edilememesi ve işten ayrılma davranışının organizasyona etkisidir.

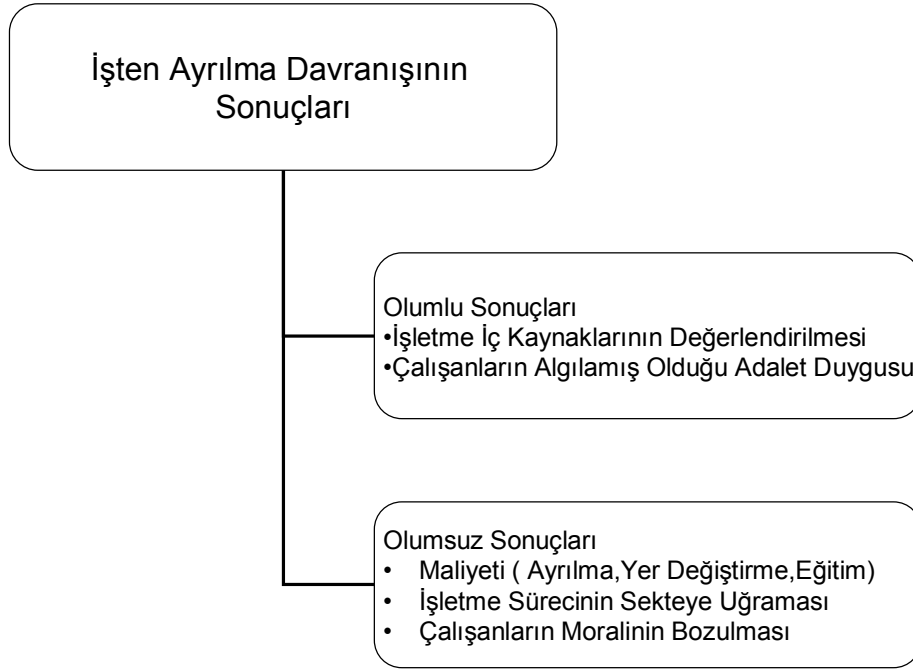
Şekil 2.11. İşten Ayrılma Davranışının Özellikleri



### 2.3.1.2. İşten Ayrılma Davranışının Sonuçları

Perez (2008), çalışmasında Morrell (2001) modeline vurgu yaparak işten ayrılma davranışının özelliklerinden dolayı işletmeye olumlu etkileriyle de karşılaştığını iddia etmektedir. Fakat genelde vurgulanan olumsuz etkileri işletmeye maliyeti, sürecin sekteye uğraması ve diğer çalışanların moralinin bozulmasıdır.

Şekil 2.12. İşten Ayrılma Davranışının Sonuçları



İşten ayrılmanın olumlu etkisinde, işletme ortamında ayrılan çalışanın yerini doldurabilecek nitelikte personelin görevlendirilmesi veya yeni yeteneklere fırsat verilmesi gibi bir sonucun yanında, işten ayrılma davranışını gösteren personelin diğer çalışanlar üzerindeki etkisi olumsuz ise bu davranış işveren yoluyla gerçekleştirildiğinde diğer çalışanlarda hakkaniyet algısı oluşacaktır.

İşten ayrılmanın olumsuz etkileri olarak, ayrılmanın işletmeye yükleyeceği maliyetler düşünüldüğünde, ayrılanın konumunun boş kalması, boşluktan dolayı yönetimin fonksiyonlarına yüklenen maliyetler ve ayrılan personele yapılan ödemeler ayrılmanın maliyetini oluştururken, ayrılan çalışan kritik bir görevdeyse organizasyon sürecinin sekteye uğraması ve diğer çalışanların motivasyonlarının bozularak dolaylı olarak organizasyon sürecinin sekteye uğraması sonuçlarıyla karşılaşmaktadır (Perez,2008). Bununla beraber alanlarında köklü ve profesyonelleşmiş kurumlar, bu etkilerden arınmak için çalışanların ikiz veya üçüz yeterliliklerini iç eğitim programlarıyla arttırarak sürecin sekteye uğramasını engelleme yoluna gitmektedir. Çalışanların moralinin bozulması ise ayrılmanın gönüllü yada gönülsüz olmasına göre farklılık göstermektedir.

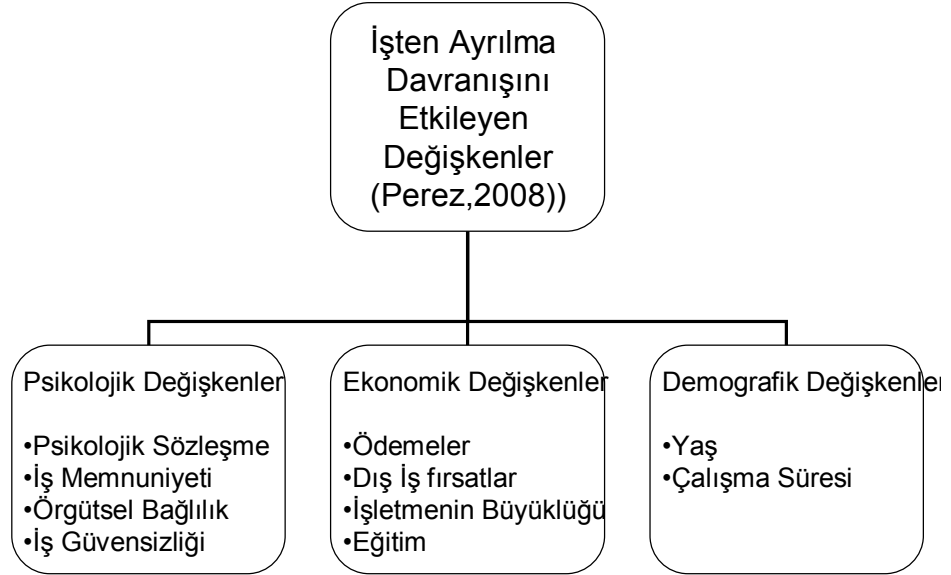
Gönülsüz işten ayrılma davranışı, alanyazında genellikle işten çıkarılma davranışı olarak incelenmiş olsa da bu davranış işverenin elinde olmayan

sebeplerden dolayı işgücünde azaltmaya gitme yönünde karar alması veya işgörenin ölümü şeklinde de işletme hayatında karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında işverenin işten ayrılma davranışına müdahale edebilmesi yada edememesi yani bunu engelleyebilmesi yada yapısal yada çevresel sebeplerden dolayı engelleyememesi, işten ayrılma davranışının diğer bir karakteristiğini oluşturmaktadır. İşten ayrılma davranışının oluşmasından sonra işletmeye yönelik ortaya çıkan etkileri ise işten ayrılma davranışının son özelliğini oluşturmaktadır.

### 2.3.1.3. İşten Ayrılma Davranışını Etkileyen Değişkenler

İşten ayrılma davranışı, Perez (2008) tarafından işten ayrılma davranışını açıklamaya yönelik yapılan çalışmada birçok değişkenin üç grup altında incelendiği belirtilerek bunların Psikolojik, Ekonomik ve Demografik olduğunu belirtmiştir.

Şekil 2.13. İşten Ayrılma Davranışını Etkileyen Değişkenler



Yukarıdaki şekilde belirtilen değişkenlerin alt maddeleri genelde bilinmekle beraber bazılarını açıklamakta fayda vardır. Anderson ve Schalk (1998), psikolojik sözleşme kuramının ilk olarak Chris Argyris tarafından alanyazına kazandırıldığını ve kuramın özünün çalışanların motivasyonu ve performansının işletme tarafından çalışana sağlanan ödül ve teşviklerle orantılı olduğunu söylemiştir. Çalışmada böyle

bir bağıllık algısı oluşturmak isteyen bir işveren, geçmişte sahip olunan maddi odaklı davranışların aksine psikolojik odaklı davranışların da çalışanın işten ayrılma kararında etkili olduğunu gözönüne almalıdır. Bu konuda yapılan en bilindik çalışmada Meyer ve Allen örgütsel bağıllığı (Organizational Commitment,OC) psikolojik odaklı olarak duygusal, normatif, devam bağıllığı başlıkları altında incelemiş ve ölçeklendirmiştir. Duygusal bağıllık boyutunda çalışanın örgüte karşı duymuş olduğu duygusal bağıllık vurgulanmış, çalışanların istekleri sonucu örgütte kaldıkları öne çıkarılmıştır. Örgütün çalışan için anlamının büyük olduğu ve çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak gördüğü duygusal bağıllık tanımı, birçok araştırmada vurgulanmıştır. Devam bağıllığında ise çalışanın organizasyondaki geçmişine bakarak sarf etmiş olduğu emek, gayret, zaman, fedakarlık sonucu elde ettiği kazanımların ( mevki, konum, makam ), ayrılması durumunda elinden gidebileceği düşüncesiyle işine devam etmesidir. Normatif bağıllık, çalışanın ahlak yargısından yola çıkarak işe devam etmenin çalışan için en doğru ve ahlaki davranış olduğunu vurgulamaktadır. Burada toplumsal değer yargıları gereği çalışanın çalışmış olduğu örgüte karşı bir sorumluluk hissetmesi, bu sorumluluğunu da orada çalışarak yerine getirmesi normatif bağıllık gereğidir. Burada önemli olan konu ise örgüte bağıllık duygusunun olumlu olması devam, olumsuz olması ise işten ayrılma davranışıyla sonuçlanmaktadır.

Perez (2008) 1929 bunalımındaki işletme tecrübelerine göre işletmenin büyüklüğünün işten ayrılma davranışıyla olumsuz bir ilişki içinde olduğunu yani işletmenin büyüdükçe işten ayrılma davranışının azaldığını belirtmektedir.

Çalışanın sahip olduğu eğitim seviyesinin ise işten ayrılma davranışıyla olumlu ilişki içinde olduğu yani çalışanın eğitim seviyesinin arttıkça işten ayrılma davranışının arttığı araştırmalarda görülmektedir. Geçmişte yapılan çalışmalar işletmedeki çalışma süresinin ve yaşın işten ayrılma davranışıyla olumsuz ilişkide olduğunu göstermektedir (Perez,2008).

#### **2.3.1.4. Gönüllü İşten Ayrılma Niyetini Tanımlayan Kuramlar**

Yapılan bu araştırmanın çerçevesi her ne kadar paylaşılan liderlik davranışının işten ayrılma davranışına etkisinde psikolojik güvenlik algısının aracı değişken rolünün açıklanması olsa incelenen işten ayrılma davranışı çalışanın

iradesiyle işten ayrılma davranışı olarak incelendiği için gönüllü işten ayrılma davranışının oturduğu kuramlar ve modeller incelenmiştir.

Şekil 2.14. Gönüllü İşten Ayrılmayı Açıklayan Kuramlar

### **Gönüllü İşten Ayrılmayı Açıklayan Kuramlar**

#### **Sosyal Değişim Kuramı (Social Exchange Theory, George Homans,1958)**

Çalışanlara olumlu örgütsel destek olduğunda çalışanların örgütsel bağlılığı artarak, işten ayrılma davranışı düşer.

#### **Beşeri Sermaye Kuramı (Human Capital Theory, Gary Becker, 1964)**

Çalışanlara yapılan eğitim ve öğretim yatırımları ekonomik kaynaklarla birlikte rekabet gücünü artırır, çalışanların beklentisini arttırarak işten ayrılma davranışını azaltmaktadır. Çünkü çalışan beklentisini karşılayacak alternatif bulmakta zorlanır.

#### **Araştırma Kuramı (Search Theory, George J. Stigler 1961)**

Çalışanların kurumları dışında yapacağı araştırmalar çalışanların işten ayrılma niyetini olumlu yada olumsuz yönden etkileyebilir. İş araştırması dolayısıyla işten ayrılma davranışını doğrudan etkiler.

#### **Eşleştirme Kuramı (Matching Theory, Dale Thomas Mortensen 1961)**

Çalışanın yetenek ve kabiliyetlerine göre araştırma sürecine girdikten sonra alternatif oluşturduğunda yetenek ve kabiliyetlerine eşleşme konusunda hedef işletmedeki imkan ve kabiliyetler konusundaki bilgisizliği ve belirsizlik oranı işten ayrılma düşüncesini etkileyebilmektedir.

#### **Eşitlik Kuramı (Equity Theory, John Stacey Adams, 1965)**

Çalışanlar çalışma ortamında kendileriyle kendilerini, ortamı (sistemi), diğerlerini terfi, ücret, sorumluluk, statü vb. yollarla karşılaştırarak işten ayrılma davranışına varan davranışlar geliştirebilir.

#### **Örgütsel Denge Kuramı (Equilibrium Theory, Chester Barnard 1938, Herbert Simon 1945)**

Çalışanların beklenti ve motivasyonlarıyla organizasyona yapmış oldukları katkı dengelenmesi gerekir. Aksi takdirde çalışan işten ayrılma davranışını gerçekleştirir.

Coetzee (2005), Sosyal değişim kuramıyla, işten ayrılma davranışının etkilerini, örgütsel bağlılık bağlamında incelemiştir. Sosyal değişim teorisi, kişilerarası etkileşimin ödül beklentisini yükseltirken kayıpları azaltma niyetiyle yönlendiğini ifade etmektedir. Çalışanların örgütten aldıkları pozitif desteğe daha fazla ve içten çalışarak karşılık verecekleri düşüncesi sosyal değişim kuramının temelidir. Bu da çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri sonucu oluşmaktadır. Coetzee (2005), çalışanların sosyal değişim teorisine göre örgütsel bağlılıkları yüksekse işten ayrılma davranışının düşeceğini iddia etmektedir.

Beşeri sermaye (Human Capital) kuramı Adam Smith'in görüşlerine istinaden ilk olarak nobel ödüllü ekonomi bilimci Gary Becker tarafından 1964 yılında alanyazına kazandırılmıştır. Becker (1993), ülkelerin topyekün gelişmesi için beşeri sermayeye yatırım yaparak, ekonomik kaynaklarla beraber kullanılmasının şart olduğunu iddia etmiştir. Bu konuda da eğitim ve öğretimin temel vazgeçilmez unsurlar olduğunu belirterek okullarda verilen eğitimin yanı sıra görev başı eğitiminin de işletme hayatına sokulması gerektiğini söylemiştir. Yapılan çalışmalar

işletmelerin verdiği özel eğitimlerle çalışanın beklentilerinin olumlu bir ilişki içinde olduğunu dolayısıyla beklentisi yüksek olan çalışanın işten ayrılma niyeti de yüksek yüksek olacaktır. İşletmeler beşeri sermayeye yatırım yaparken beşeri sermayeyi memnun edecek imkanlar da sağlamak zorunda kalacaktır. Beşeri sermayesini arttıran işgören buna uygun alternatif arayışında aradığını bulamadığından işten ayrılma niyeti azalacaktır (Becker,1993).

Araştırma kuramı 1961’de George Stigler tarafından alanyazına kazandırılmıştır. Stigler (1961), alıcıların satın alma sürecinde yaptıkları bilgi toplama faaliyeti ve arama faaliyetini bir sermaye olarak gördüklerini, dolayısıyla ortaya çıkan sonuçlarla alma veya almama kararını verdikleri iddia etmektedir. İşten ayrılma niyeti olan bir çalışanın çevresindeki alternatifleri arayarak ortaya çıkan bilgiyi değerlendirip halihazırdaki işiyle karşılaştırmasına istinaden işten ayrılma kararını vermesi yada vermemesi de araştırma kuramının özünü oluşturmaktadır.

Eşleştirme teorisi (Mortensen,1988), araştırma teorisinden etkilenerek kişinin kararlarını verirken yetenek ve kabiliyetlerine göre uygun yapılardaki işletmelerde iş arama düşüncesini belirtmektedir. Araştırma kuramından çıkmasının nedeni ise çalışanın böyle bir araştırma sürecine girdikten sonra alternatif oluşturduğunda yetenek ve kabiliyetlerini eşleşme konusunda hedef işletmedeki imkan ve kabiliyetler konusundaki bilgisizliği ve belirsizlik oranı işten ayrılma düşüncesini etkileyebilmektedir. Çalışanın iş dünyasındaki bilgi ve deneyimi onun geliriyle doğru orantılıdır. Dolayısıyla bilgi ve deneyimiyle iş dünyasındaki iş alternatifleri hakkındaki bilgi ihtiyacını karşılayacak ve belirsizliği azaltacak, bu sadece tatmininin yüksek olmasını sağlayacak karar verecektir.

Eşitlik teorisi John Stacey Adams tarafından 1963 yılında alanyazına kazandırılmıştır. Eşitlik teorisine göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır (Schniederjans,2012). Burada ana fikir işgörenlerin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur. İşgörenler kendilerini ilgilendiren çıktılarla girdileri karşılaştırırlar. Daha sonra kendi girdi-çıkıtı oranlarını ilgili diğer kişilerin girdi-çıkıtı oranlarıyla karşılaştırırlar. Oranlardaki “çıkıtı”, ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vb. gibi şekillerde olabilir. “Girdi” ise, işi başarmak için sarf edilen çaba, emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir. İşgörenlerin karşılaştırma yaptıkları unsurlar kendisi, örgüt ve diğerleri olarak üç

kategoriye ayrılır. Kendisi, kişinin kendi girdi-çıkıtı oranlarını ifade eder. Bu kategori kişinin önceki işleri ya da aile bağlantıları gibi kriterlerden etkilenir. Örgüt, örgütsel ücret politikalarını ve yönetmeliklerini, bu sistemin yönetimini göz önüne alır. Örgüt düzeyindeki açık ya da gizli ücret politikalarını içerir. Diğerleri; aynı örgütte benzer işleri olan diğer kişileri, arkadaşları, komşuları ya da meslektaşları içerir. İşgörenler ağızdan, gazete ve dergilerden yönetici maaşları ya da yeni sendika sözleşmeleri gibi konularda bilgi edinirler ve kendi ücretlerini diğer işgörenlerin ücretleriyle karşılaştırırlar.

Kişinin kendisini karşılaştırdığı ilgililerin seçimi, ilgililer hakkında eldeki bilgiye ve algılanan ilgi derecesine bağlıdır. Eşitlik teorisine göre, işgörenler bir eşitsizlik gördüklerinde aşağıdaki seçeneklerin birini ya da bir kaçını seçerler:

- Kendilerinin ya da diğerlerinin girdilerine ya da çıktıklarına olduğundan farklı anlam verirler.
- Diğerlerinin girdilerini ya da çıktılarını değiştirmeleri için teşvik edici davranışlarda bulunurlar.
- Kendi girdilerini ya da çıktılarını değiştirecek biçimde davranırlar.
- Farklı bir mukayese noktası seçerler.
- İşlerini bırakırlar.

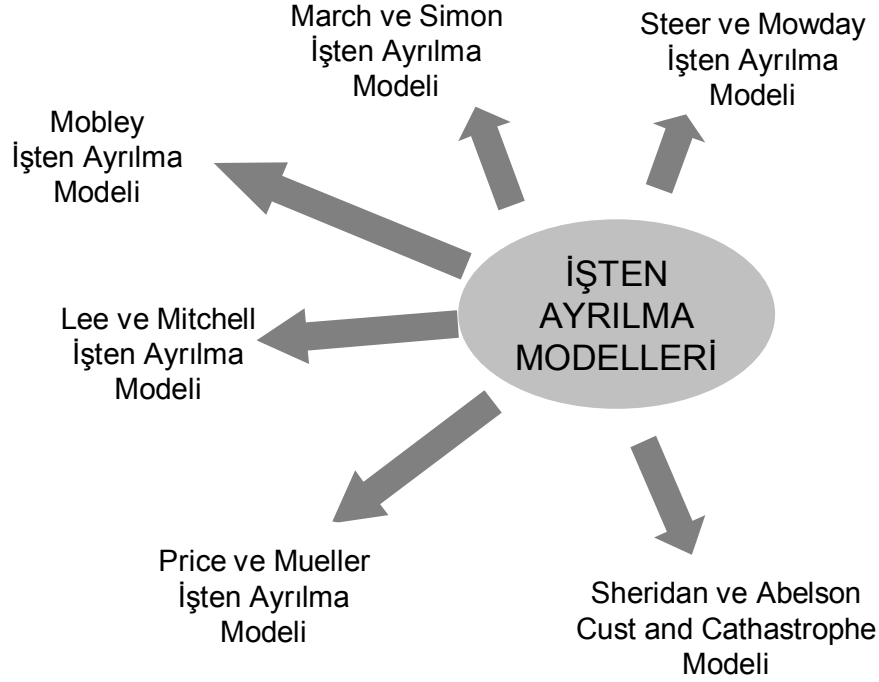
İşgörenler kendi girdi-çıkıtı oranlarında diğerlerine göre bir dengesizlik olduğunu algılasa bu durum gerilim yaratır.

Örgütsel denge kuramı (Organizational Equilibrium Theory) Henry Fayol'dan beri sorgulanmaktadır. Gazendam ve Simons (1998), örgütsel denge kuramında çalışanın beklenti ve ihtiyaçlarıyla organizasyona verdiği katkının dengelenmesi gerektiğini iddia etmektedir. Bunun yanında işverenin de organizasyon ihtiyacıyla çalışandan aldığı katkıyı dengelemesi gerekmektedir. Eğer çalışanın organizasyona yaptığı katkıyla organizasyondan aldığı tatmin düzeyi dengesiz olursa işi bırakacaktır. Mano (1994), örgütsel denge kuramı konusunda yapmış olduğu karşılaştırma çalışmasında dengesizlik algılayan çalışanın işi bırakacağını iddia etmektedir.



### 2.3.1.5. İşten Ayrılma Süreç Modelleri

Şekil 2.15. İşten Ayrılma Süreç Modelleri



İşten ayrılma davranışını davranışsal, tutumsal, ve kararsal modellerle inceleyen bilimadamları ve modelleri aşağıda sıralanmıştır.

March ve Simon un işten ayrılma modeli organizasyonel denge kuramından çıkmıştır. Buna göre çalışanın algıladığı işten ayrılma davranışı kolaylığı (çalışanın algılamış olduğu iş alternatifleri ve fırsatları ) ve işten ayrılma arzusudur ki bu çalışanın tatminine bağlıdır. Bu model işten ayrılma davranışlarını basitleştirip iki faktöre indirildiği için eleştiri konusu haline gelmiştir. Stres ve örgütsel bağlılık gibi etkileyici unsurlar göz ardı edilmiştir (Maerts and Campion,2004).

Mobley'in işten ayrılma modeli psikolojik bir bakış açısı sunmaktadır. Mobley, işten ayrılma düşüncesini bilişsel bir platforma oturtmaya çalışmış, çalışanın öncelikle hali hazırdaki işindeki memnuniyetsizliği ve memnuniyetini sorguladığını söylemiştir. Daha sonra alternatifler aramaya başladığını, bir sonraki adımda işten ayrılmanın kendisine maliyetini sorguladığını, maliyetler karşılanabilir seviyedeyse

çalışanın fiili olarak alternatif iş aradığını, alternatif işle kendi işini karşılaştırdığında tatmin seviyesi yeterliyse işten ayrılmaya karar verdiğini beyan etmektedir (Hom ve diğerleri,1984).

Price ve Mueller'in işten ayrılma modeli, March ve Simon modelinden farklı olarak daha kapsamlı bir işten ayrılma davranışı süreci sunmaktadır. İşten ayrılma davranışını bir karar verme sürecinin içinde değerlendiren model bu karara etki eden değişkenleri çevresel, bireysel ve yapısal değişkenler olarak tanımlamıştır. Çevresel değişkenler olarak iş fırsatları, bireysel değişken olarak bilgi, yetenek ve kabiliyetler, yapısal değişkenler olarak monotonlaşma, işyerinin cazibesi gibi değişkenleri örnek göstermiştir. Ayrıca daha sonra yaptıkları çalışmada modellerini sosyal destek gibi dış değişkenler ve iş arama davranışı gibi iç değişkenlerle de güçlendirerek araştırmalarını genişletmişlerdir. Bunun yanında Mueller modeli, iş arama davranışının gerçekleşmesini açıklamadığı için yetersiz bulunmaktadır (Mueller ve diğerleri,2003).

Maertz ve Campion (2004), Lee ve Mitchell işten ayrılma modelinde çalışanların işten ayrılma kararını verirken sadece olumsuz algılarının rol oynamadığını aynı zamanda şok olarak tabir edilen işini sevmeme, medeni durum, şirket birleşmeleri gibi durumların da insanların işten ayrılma davranışını etkilediğini iddia etmektedirler. . Bunun yanında şok, görüntü bozulması (Image Violation), iş tatmini, iş arama, kontrat gibi sebeplerden dolayı ortaya çıkan işten ayrılma sebeplerini incelemiştir (Lee,2013).

Sheridan ve Abelson'un işten ayrılma modeli Cast ve Cathastrophe modeli olarak da adlandırılmaktadır. Holtom ve diğerleri (2008), bu modele göre örgütsel bağlılık (organizational commitment) ve iş gerilimi (job tension) adlı iki değişkenin geri çekilme davranışı adlı üçüncü değişken üzerindeki etkisinde Cast ve Cathastrophe modelinin üç özelliğinin bulunduğunu belirtmektedirler. Ani değişkenlerle çalışanın geri çekilme davranışına gecikme kuralı (Delay Rule) denmektedir. Bu davranışta çalışan kalabildiği kadar yada dayanabildiği kadar örgütte kalmakta daha sonra dayanamadığı yerde işten ayrılmaktadır. İkinci olarak davranışsal boyutta kontrol gücünü kaybeden çalışan, dengeyi sağlayamadığı için işten ayrılma davranışı göstermektedir. Üçüncü olarak kontrol değişkenlerindeki değişimler olan iş stresi vb. unsurların çalışanda göstermiş olduğu etkiler işten ayrılma davranışına sebep olmaktadır (Perez,2008).

Holtom ve diğeri (2008), Steer ve Mowday'ın işten ayrılma modelini incelerken bu modelin daha önce işten ayrılma davranışı üzerine oluşturulan farklı bileşenleri inceleyen tüm modellerden daha kapsamlı ve açıklayıcı bir model olduğunu belirtmektedirler. Modelde işgören işten ayrılma davranışı sürecinde işgören işten ayrılma niyetine sahip olmakla beraber sürekli olarak işten ayrılma davranışının kendisine halihazırdaki durumdan daha avantajlı ne gibi durumları sunacağını irdelemektedir. İşten Ayrılma Davranışının kendisine halihazırdaki imkanlardan daha avantajlı bir imkan sunduğuna kanaat getirdiğinde işten ayrılma davranışını gerçekleştirmektedir. İşgören sürekli olarak alternatif işlerle kendi işini kıyaslama yapmaktadır. Kıyaslamada alternatif işlerin daha iyi olduğuna kanaat getirdiğinde işten ayrılma davranışı gerçekleşmektedir.

### **2.3.2. İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Yapılmış Çalışmalar**

Perez (2008), işten ayrılma niyeti üzerine yapılan çalışmaların günümüzde istihdam üzerine yapılan çalışmalardan daha fazla yer tuttuğunu ve bu olgunun psikolojik, organizasyonel ve ekonomik yönlerinin çok ilgi çektiğini belirtmektedir. İşten ayrılma davranışının doğrudan etkisi olan işgücünün kaybolması gibi etkilerinin yanı sıra dolaylı etkileri olan kalan personel üzerinde oluşan baskı, sosyal sermayenin kaybolması gibi etkileri de olmaktadır. İşletmecilere ve devlet görevlilerine düşen ise en kısa zamanda tedbir alarak işten ayrılma eğilimlerini tanımlamak ve bu eğilimleri azaltacak planlamalarda bulunmak olacaktır.

Barak ve diğeri (2006) çocuk bakımevlerinde yapmış oldukları işten ayrılma niyetinin sebeplerini ortaya çıkarmaya yönelik çalışmada, işten ayrılma niyetini etkileyen olgular olarak farklılıkları, organizasyon iklimini ve duygusal etmenleri incelemiştir. Sosyal kimlik teorisine göre bireyin kimliği ırk, etnik, cinsiyet yoluyla, sosyal yapıyla olan ilişkisini anlamlandırmaktadır. Bununla beraber bu anlamlandırma bireyin diğer bireylerle ve toplumlarla etkileşimlerini şekillendirmektedir. Buna istinaden organizasyonel kapsama (Organizational Inclusion), bireyin organizasyonun hem formal hemde informal göstergelerle bir parçası olmasını vurgulamaktadır. Bireyin organizasyonel kapsama algısı ve bireyin organizasyona ilişkin duyguları arasındaki ilişkisi ise bireyin işten ayrılma davranışını etkilemektedir. Bireysel farklılıkları görünen (cinsiyet, ırk, yaş) ve

görünmeyen (eğitim, kültür vb.) farklılıklar olarak ayırdığında, bayanların, azınlıkların, gençlerin, eğitim ve kültür seviyesi yüksek personelin daha fazla işten ayrılma niyetine sahip olduğu iddia edilmektedir. Organizasyon iklimi değişkeni incelendiğinde ise olumlu yapısal ve davranışsal adalet algısının işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği, olumsuz aidiyet (organizasyonel kapsam, inclusion) duygusunun işten ayrılma niyetini arttırdığı iddia edilmektedir. Çalışma ortamındaki stres faktörünün ise işten ayrılma niyetini arttıran en güçlü etken olduğu iddia edilmektedir. Çalışanın duygusal algısı içinde değerlendirilen olumlu iş memnuniyetinin işten ayrılma davranışını azaltan diğer güçlü değişken olduğu belirtilmektedir. Araştırmada örgütsel bağlılık olgusuyla iş memnuniyeti arasında da olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir.

Yabancı literatürde “Turnover Intention” olarak vurgulanan bu olgunun, yapılan çalışmalar incelendiğinde işten ayrılma davranışının belirleyicisi ve göstergesi olduğu görülmektedir. Turgut ve Diğerleri (2003), tarafından kamu kurumlarında yapılan çalışmada psikolojik dayanıklılığın işten ayrılma niyeti üzerine etkisi araştırılmış ve olumsuz ve anlamlı bulguya ulaşılmıştır.

Amundsen ve Martinsen (2014), “Self-Other Agreement” (SOA)” (kendi-diğer sözleşme) olgusuyla liderlik etkililiğinin, çalışanların iş memnuniyeti ve işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkisini incelemiştir. Araştırmada incelenen Kendi-diğer Sözleşme olgusu yöneticinin kendine ilişkin değerlendirmesiyle diğerlerinden algılamış olduğu değerlendirmesi arasındaki uyumu ifade etmektedir. Bu sözleşmeyi çalışanların iş memnuniyeti ve işten ayrılma davranışıyla ilişkilendiren modelle yapılan çalışmada kendi liderlik davranışını doğru algılayamayan bir lider çalışanları tarafından bencil, ukala olarak algılanmakta, buda iş tatminini olumsuz olarak etkileyerek işten ayrılma davranışına yol açmaktadır. Yöneticinin diğerleri tarafından değerlendirilmesi sonucu, çalışanların algısıyla kendi öz algısı arasındaki uyumu ifade eden bu sözleşmenin boyutları abartı (overestimate) ve alçakgönüllülük (underestimate) olarak ikiye ayrılmakta, abartılı bir algı sözleşmesinde işten ayrılmaya ilişkin sonuçlar daha fazla olurken, yöneticinin alçakgönüllü bir algı sözleşmesinde bu oran çok daha düşük çıkmaktadır.

Arshadi ve Damiri (2013), iş stresinin işten ayrılma niyeti ve iş performansı ile ilişkisini açıklamaya yönelik yaptıkları çalışmada işten ayrılma davranışının, organizasyonların günümüzde karşı karşıya kaldığı en büyük problemlerden biri olduğuna dikkat çekerek, yüksek iş stresinin iş tatminini

etkileyerek düşük performansa ve yüksek iş devir oranına (işten ayrılma davranışına) yol açtığını söylemiştir. İşten ayrılma niyetine ilişkin benzer çalışmalardaki bulgular, ev-iş uyumsuzluğunun da strese ve işten ayrılma davranışına yol açtığını göstermektedir.

İşten ayrılma niyeti (Turnover Intention) olan bir çalışanın motivasyonunda eksiklik olacağı için performansı da düşük olacaktır. İşten ayrılma niyetinin çalışma sürecinde dolaylı bir sonucu da düşük performanstır. Avcı ve Küçükusta (2009), konaklama işletmelerinde yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi irdelemişlerdir. Örgütsel öğrenme olgusunu tanımlarken, örgütler açık sistemler olduğunu, dolayısıyla çevreye uyum sağladığını ve bunun için de bilgi girişine ihtiyacı olduğu sürece elde edilen bilginin içselleştirmesi gerektiğini ve bunun örgüt kültürüne dahil edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. İşletmenin hayatını idame ettirmesi için örgütsel öğrenmenin zaruri olduğu vurgulanmış, bunun gereğinin de örgütsel öğrenmeyi sağlayacak bireysel öğrenme şartının örgütsel bağlılık olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütsel bağlılığın önemi ise nitelikli işgörenlerin örgütsel bağlılık duygusundan yoksun olduğunda işten ayrılma eğiliminde olmasıyla vurgulanmıştır. Bununla beraber araştırmanın sonuçlarına bakıldığında örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği, bu olumlu etkinin de işgörenin işte kalma eğilimini arttırdığı görülmektedir.

Geçmişe bakıldığında yönetim ve organizasyon teorilerinin de geçirmiş olduğu safhalar göz önüne alındığında işgörenlerin iş değiştirme niyetinde olmalarının salt maddi gerekçelerle nedenselleştirilmediği, işgörenlerin kariyerlerinde ilerleyebilmek, öğrenme davranışıyla yetenek ve kabiliyetlerini arttırmak, bunun sonucunda işverenlerin, işgörenlerin yetenek ve kabiliyetlerinden yararlanması neticesinde işgörenlerde değerli oldukları algısına sahip olmak düşüncesiyle de iş değiştirme niyetinde olabildikleri görülmektedir. Örgütsel bağlılık olgusu, işten ayrılma davranışıyla ilişkisi olumsuz olup, işgörenin kendini çalışmış olduğu organizasyonun bir parçası olarak görmesi, değer verildiğini hissederek yapabileceğinin en iyisini yaparak organizasyonun hedeflerine ulaşmada katkı sağlaması ve organizasyonun menfaatlerini kendi menfaatlerinden önde tutması olarak tanımlanmaktadır.

## 2.4. Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken Rolü

Literatür taramasına bakıldığında paylaşılan liderlik-psikolojik güvenlik algısı- işten ayrılma niyeti ilişkisini birlikte araştırma konusu yapan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla beraber Paylaşılan Liderlik tanımının vurguları organizasyonda çalışanların daha fazla etkin olması daha fazla rol almasını sağlayacak bir şekilde sorumluluk ve yetkinin çalışanlara pay edilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Böylesine bir rol oynamak isteyen yönetici çalışanlara bu cesareti vermek için çalışanların rahatsız olmayacağı kendilerini ifade edebilecekleri veya organizasyon için yaptıkları bireysel katkılarının sonucunda ortaya çıkabilecek başarısızlıklarda bireysel olarak sorumlu olmayacakları bir çalışma ortamı kurmak zorundadır. Bunun yanında psikolojik güvenlik algısının olumlu olduğu bir işyerinde ise çalışanların organizasyon sürecine yönelik olumlu katkılarını, önerilerini baskı, korku, hissetmeden yapabildikleri bir ortam olması öngörülmektedir. Gerçekten Paylaşılan liderliğin ölçek faktörlerine bakıldığında “Öğretmenler, öğrenciler ve veliler görüş ve önerilerini okul müdürüne rahatlıkla söylerler” ve “Müdürümüz, okula ilişkin karar alma süreçlerine diğer paydaşları da (örn. öğretmenleri, öğrencileri, velileri) dahil eder.” gibi soruların psikolojik güvenlik olgusunun bir kısmını tanımladığı görülebilir. Fakat Paylaşılan Liderlik Olgusu olsun Psikolojik Güvenlik Olgusu olsun organizasyonda çalışanların sürece yönelik öneri ve katkılarını çekinmeden yapabilme durumundan daha fazlasını ifade etmektedir. Diğer yandan tanımlar ve faktörlerden görüldüğü gibi paylaşılan liderlik olgusunun çerçevesinin psikolojik güvenlik olgusunu kapsadığı görülmektedir. Her iki olgunun da birlikte yada ayrı ayrı işten ayrılma davranışıyla ilişkisinin konu olduğu bir araştırmaya rastlanmamıştır. Buna rağmen araştırma sonuçları gösteriyor ki işten ayrılma niyetinin nedenlerinin çoğu psikolojik temellidir. Avrupa ve Amerika’da yıllar öncesinden itibaren çalışanın işyerinde kendini psikolojik olarak güvende hissetmesine yönelik güvenceler sağlanmaktadır. Ülkemizde ise 6098 sayılı Yeni Borçlar Kanunu’nun 417.maddesi psikolojik taciz olarak Türkçeleştirilebilecek “mobbing” kavramını düzenlemiştir. 818 sayılı halen yürürlükte bulunan Borçlar Kanunu’nun 332. maddesine karşılık gelen bu maddede işçinin kişiliğinin genel

olarak korunması düzenlenmiştir. Yeni Kanunun birinci fıkrasına göre işveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamak, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür. Maddenin ikinci fıkrasında işverenin işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işçilerin de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlü olduğu vurgulanmıştır. Üçüncü fıkrada işverenin yukarıdaki hükümler dâhil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabi olduğundan bahsedilmiştir. Mevzuatımızda mobbing ile ilgili açık bir düzenleme olmadığı yönündeki eleştiriler karşısında Borçlar Kanunu'na getirilen bu hüküm ile bu eleştirilere de nispeten cevap verilmiştir. Ancak elbette ki mobbing ile ilgili esaslı bir düzenlemenin İş Kanununda yer alması gerektiği şüphesizdir. Halihazırda İş Kanunun'da açıkça yer almasa da Yargıtay Kararlarında psikolojik taciz nedeniyle tazminat davası ve mobbing kelimesi açıkça yer almaktadır. Yani bu düzenlemeler gösteriyor ki ülkemizde çalışanın işten ayrılma niyetinin psikolojik olarak işyerinde kendini rahat hissedememe, kendini ifade edememe ile ilgili nedenleri azımsanamayacak kadar çoktur. Çalışanların kendilerini değerli hissettikleri, fikirlerine önem verildikleri, desteklendikleri, kişisel ve ekip gelişim sürecinin teşvik edildiği bir çalışma ortamı diğer birçok faktörden daha çok işten ayrılmama kararının sebebi olmaktadır.

Sonuçta işten ayrılma niyetinin organizasyonda paylaşılan liderlik uygulamalarıyla doğrudan ilişkili olduğunu yapılan araştırmalar, mahkeme kararları, çıkarılan kanunlar göstermektedir. Kanunlar yada mahkeme kararlarının gerekçeli hükümleri organizasyonda çalışanın konumunu ve değerini belirlemektedir. Bu tanımlar paylaşılan liderlik davranışının alt faktörleriyle uyumaktadır. Psikolojik güvenlik olgusu kısmi olarak paylaşılan liderlik davranışının bir fonksiyonu, sonucu olmasının yanında çıkış teorisi ve uygulaması bakımından paylaşılan liderliğin önerdiği psikolojik olarak rahat bir çalışma ortamından daha fazlasını ifade etmektedir. Sonuç olarak paylaşılan liderlik davranışının işten ayrılma niyetiyle ilişkisinde psikolojik güvenlik algısının aracı değişken rolü araştırılmaya değer görülmüştür.

## 2.5. Hipotezler

Araştırma sürecinde araştırılacak hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

1.Hipotez “Yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışı çalışanların işten ayrılma davranışını olumsuz yönde etkilemektedir.”

2. Hipotez “ Yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışı çalışanların psikolojik güvenlik algısını olumlu yönde etkilemektedir.”

3. Hipotez “ Çalışanların olumlu psikolojik güvenlik algısı işten ayrılma davranışını olumsuz yönde etkilemektedir.”

4. Hipotez “ Çalışanların psikolojik güvenlik algıları kontrol değişkenleri olan:

- Cinsiyet
- Yaş
- Meslek süreleri
- Branşları
- Okulda çalışma süreleri
- Eğitim düzeyi
- Konumlarına göre farklılık göstermekte midir ?”

5. Hipotez “Özel ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin paylaşılan liderlik gösterme davranışları kontrol değişkenleri olan ;

- Cinsiyet
- Yaş
- Meslek süreleri
- Branşları
- Okulda çalışma süreleri
- Eğitim düzeyine göre farklılık göstermekte midir ?”

6. Hipotez “Çalışanların işten ayrılma niyetleri kontrol değişkenleri olan:

- Cinsiyet
- Yaş
- Meslek süreleri
- Branşları
- Okulda çalışma süreleri
- Eğitim düzeyi
- Konumlarına göre farklılık göstermekte midir.”



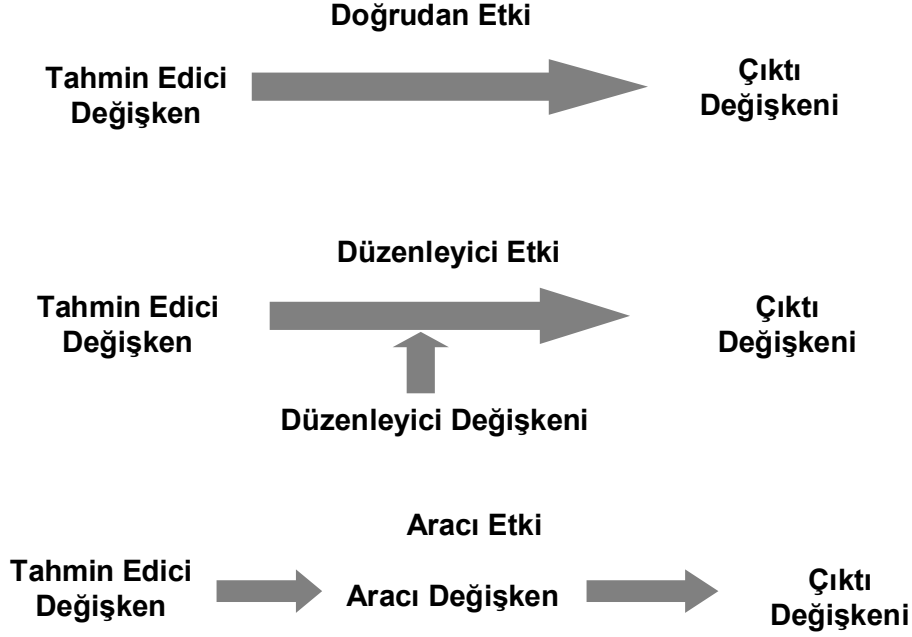
### **3. YÖNTEM**

#### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Özel ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik olgusunun işten ayrılma niyetine etkisinde psikolojik güvenlik algısının aracı değişken rolünün ölçülmesini amaçlayan bu çalışmada ilişkisel tarama modeli uygulanmıştır. Bu tarama modelinde genellikle kullanılan bir yöntem olan anket (survey) kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelinde, iki veya daha fazla değişken arasında bir ilişki olup olmadığı ve ilişkinin varlığı durumunda bunun yönü ortaya koyulmaya çalışılır. Bu modelde amaç, değişkenler arasındaki ilişkiyi ya da ilişkisizliği belirlemektir.

Yapılan çalışmalarda bağımlı ve bağımsız değişkenler incelenirken, son yıllarda ağırlıklı olarak bu iki değişkenin arasındaki ilişkiyi ve bağımlı değişkeni etkilediği düşünülen üçüncü veya dördüncü değişken çalışmalara dahil edilmektedir. Burmaoğlu ve Diğerleri (2012) yaptıkları alanyazın taramalarında düzenleyicilik ve aracılık kavramlarının bağımlı ve bağımsız değişkenin yerine kullanılma ihtimaline karşı bu kavramları açıklama ihtiyacı duymuşlar aşağıdaki modellerde belirtmişlerdir.

Şekil 3.1 Değişkenler arasındaki İlişkilerin Modelleri



Burmaoğlu ve Diğerleri (2012) bu doğrusal modellere yer verdiği araştırmasında diğer araştırmacıları referans göstererek iki sürekli değişken arasındaki ilişkinin boyutunun 3 şekilde olabileceğini ileri sürmektedir. Bunlar:

- **Artırıcı Etkileşim:** Bağımsız değişkenin ve düzenleyici değişkenin ikisi birlikte, çıktı değişkeni üzerinde aynı yönlü ve özellikle birlikte kullanıldığında daha güçlü etkiye sahip olmalıdır.

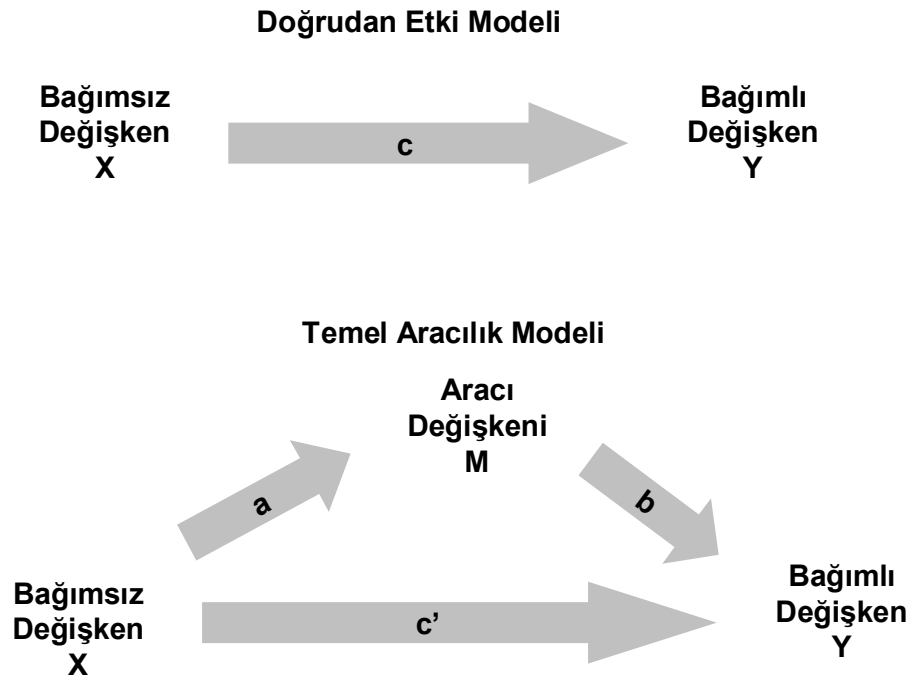
- **Tampon Etkileşim:** Düzenleyici değişken bağımsız değişkenin çıktı üzerindeki etkisini zayıflatmalıdır.

- **Zıt Etkileşim:** Bağımsız değişken ve düzenleyici değişken çıktı üzerinde aynı etkiye sahipken etkileşim oluştuğunda zıt yönlü bir etki yaratmalıdır.

Şeklinde olup bu modellemelerde düzenleyici değişken olarak varsayılan değişkenin bağımlı ve bağımsız değişkenle korelasyonunun olmamasının gerektiğini belirtmektedir.

Düzenleyici etki regresyon modelleri ile belirlenmektedir. Şekil 3.2'deki modelde de görülen doğrusal ve aracılık model ilişki modellerine bakarsak M değişkeninin bağımsız değişken üzerindeki nedensellik etkisi a ile bağımlı değişken üzerindeki nedensellik etkisi ise b ile gösterilmektedir. X'in Y üzerindeki aracı değişkenin kontrolündeki etkisi ise c' ile gösterilmektedir. Nedensellik analizinde c'nün etkisi X'in Y üzerindeki c ile gösterilen etkisinden farklılaşması ve bu etkinin bir bölümünün aracı değişken tarafından paylaşılması olarak yorumlanmaktadır. Burada X'in Y üzerindeki aracı değişkenin de etkisinin alındığı dolaylı etkisi ise a ve b ile gösterilmektedir. Buna göre bağımsız değişken bağımlı değişkenin sebebidir. Aynı zamanda aracı değişken ile bağımsız değişken birlikte kullanıldığında da bağımlı değişkenin sebebidir. Burada önemsenmesi gereken önemli konu ise bağımsız değişkenin aracı değişkenin sebebi olması durumudur.

Şekil 3.2. Aracı Değişken Modeli



Aracılık analizinde c yolunun değerinin azalması ve sifıra yaklaşmasıyla birlikte aracılık etkisi olduğu söylenebilmektedir. Bağımsız değişkeninin c' yolundaki değeri sifıra eşit olursa aracı değişkenin baskın olduğu kabul edilmekte,

ancak sifıra yakın bir değer alması durumunda ise başka aracı faktörlerin de ele alınması gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Aracı (mediator) değişken bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi açıklayabilen değişkendir. Aracı değişkenler ile bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki kontrol edildiğinde, bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki doğrudan ilişkinin azalması ya da tamamen ortadan kalkması beklenir. Bu bağlamda aracı değişken neden ve sonuç arasındaki ilişkiyi yani bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi sağlayan değişken olarak değerlendirilir. Düzenleyici değişken, bağımlı ve bağımsız değişkenleri bir öncelik sonralık sırası olmadan ikisini birlikte etkiler. Aracı değişken ise bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki neden sonuç ilişkisinin akışını sağlar. Yani aracı değişken bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki etkileşimi sağlayan bir değişkendir. Düzenleyici değişken ise tam bir bağımsız değişken gibi işlev görür ve bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü etkiler. Bağımsız ve bağımlı değişken arasında neden sonuç ilişkisi kurmaya herhangi bir katkı sağlamaz (Baron ve Kenny, 1986).

Çalışmalarda aracı değişkenler davranışsal, biyolojik, psikolojik ve sosyal olarak izlenebilmekte ve bir değişkendeki etkiyi diğer bir değişkene ileten ve nedensel rolünü üstlenmektedir. Aracı değişken bir değişkenin diğer değişkeni etkilediği süreç veya mekanizmayı açıklama yoludur. Aracı değişkenler, iki değişkenin birbirini etkilediği bir süreç veya mekanizmada olabilecek diğer değişkenlerdir. Kısacası iki değişkenin arasındaki etkileşimin açıklanabilmesidir.

Aracı rolündeki değişkenin önemi iki değişkenin birbiri üzerindeki etkisinde veya ilişkisinin aldatıcı olup olmadığının araştırılmasındadır. X ve Y değişkenleri arasındaki ilişkiye bir M değişkeninin etkisi bu ilişkiyi açıklayabiliyorsa M değişkeni aracı değişkendir.

Aracı değişken bu ilişkinin şiddetini arttıran ya da azaltan değişken olabilir. Mesela cinsiyet, ırk dil, din değişkenleri gibi. Bu değişkenlerin birbirine etki yönünü ve kuvvetini belirlemede regresyon analizleri kullanılır.

Paylaşılan Liderliğin örgütten ayrılma davranışına etkisinde psikolojik güvenlik olgusunun hızlandırıcı veya yavaşlatıcı etkisinin araştırılması yani onun aracılık etkisinin de araştırılması amaçlanmıştır.

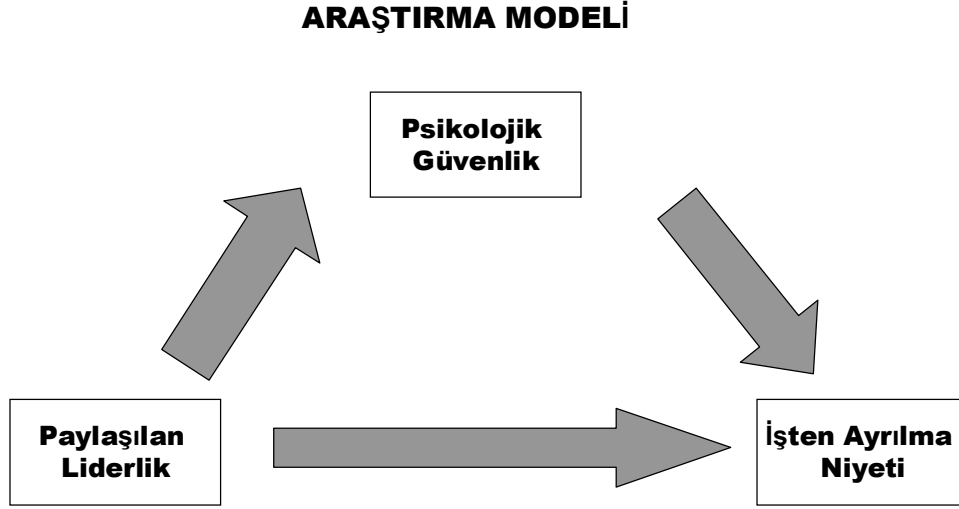
Koç ve diğerleri (2003) yaptıkları araştırmada kullandıkları aracı değişken olgusunun bağımlı ve bağımsız değişken üzerindeki rolüne ilişkin yazın incelemesine

göre çalışmalarını yürütmüşler ve sonuçlandırmıştır. Aracı değişkeni, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki neden sonuç ilişkisi olarak yorumlayan araştırmacılar aracı değişkenin söz konusu olduğu araştırmalarda testlerini artık genelleşen bir araştırma modeliyle yapmaktadırlar. Baron ve Kenny (1986) aracılık etkisinden söz edebilmek için bazı koşulların sağlanması gerektiğini belirterek bu koşulları, aşağıdaki şekilde sıralamışlardır. Bunlar:

1. Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
2. Bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.
3. Aracı değişken, ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan bir ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisinden (full mediation), bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide ise azalma meydana gelirse kısmi aracılık (partial mediation) etkisinden söz edilebilir.

Genellikle yürütülen akademik çalışmalarda Baron ve Kenny'in 3 adımlı yöntemi kullanılmakta ve analiz sonucuna göre kısmi veya tam aracılık kararı verilmektedir. Psikolojik Güvenlik Algısının aracı değişken olup olmadığı üç aşamalı çoklu regresyon analizi yöntemiyle test edilmiştir. Bu analizde ilk önce bağımsız değişkenin ara değişken üzerindeki etkisine bakılır. İkinci aşamada, bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlerle ilişkisine bakılır. Eğer her iki aşamada da sonuçlar anlamlıysa, üçüncü aşamada bağımsız değişken ile ara değişken birlikte analize sokularak bağımlı değişkenler üzerindeki etkisine bakılır. Eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi yok olmuş ise veya bağımsız değişkenin etkisi zayıflamış ise, modeldeki değişkenin aracı değişken olduğu kabul edilir (Baron ve Kenny, 1986). Ayrıca, aracı etkiden söz edebilmek için karşılanması gereken şartların yanı sıra, bağımsız değişkenin (aracı değişken vasıtasıyla) bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin (a.b yolunun) anlamlı olup olmadığını saptamak gerekir (Koç ve Diğerleri,2013).

Şekil 3.3. Araştırma Modeli



**Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik (Distributed, Shared Leadership) ile İşten Ayrılma Niyeti (turnover intention) arasındaki ilişkide Psikolojik Güvenlik Olgusunun (Psychological Safety) aracı değişken etkisinin araştırılması.**

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmada örneklem evren içinde oranlı küme yöntemi seçilmiştir. Oranlı küme örnekleme yapmak için evren, önce, araştırma bulguları açısından önemli farklılıklar getirebileceği düşünülen değişken(ler)e göre alt evrenlere ayrılır. Bu araştırmada, ortaokullarda paylaşılan liderliğin işten ayrılma davranışına etkisinde psikolojik güvenlik algısının aracı değişken rolünün araştırılması için bu değişkenleri gözleyebileğimiz ortaokullar belirlenir. Oransız yapılan örneklemede, örnekleme girecek okulların (kümelerin) seçimi şansa bırakılmıştır. Oysa oranlı örneklemede önce, evrenin özelliklerini yansıtan değişkenler belirlenir ve bir aralık verilerek bu aralığı karşılayan ortaokullar örneklem olarak alınır. Bir başka deyişle evren, kendi içinde daha benzeşik özellikleri olan alt evrenlere ayrılır. Her bir alt evrenden, o alt

evrenin bütün içindeki oranını yansıtacak şekilde ortaokul seçilir. Böylece, her alt evrenin örnekleme girme şansı, bütün içindeki oranlarını yansıtacak eşitlikte olur. Bu şekilde gerçekleştirilen oranlı küme örnekleme, daha temsili bir örneklem oluşturduğu kabul edilir.

Küme örnekleme sağladığı iki temel yarardan söz edilebilir (Altunışık ve diğerleri,2010):

1.Araştırmacının geniş bir fiziki alana yayılmasını önleyerek, maliyeti düşürür.

2. Fizik alanın daralmasıyla denetim olanakları artar.

Eşit seçilme şansının kümelerde oluşu, bireysel ayrılıkların yeterince temsilini sağlayamama olasılığı nedeniyle, küme örneklemede olası örnekleme yanlılığının arttığı kabul edilir. Küme örnekleme temsili bir örneklem oluşturabilmesi için, çok sayıda kümenin seçilmesi gerekir. Tek bir küme ne denli yansız seçilirse seçilsin ve ne denli büyük olursa olsun, evreni temsil ediyor sayılamaz. Araştırmacı bu konuda uygun bir dengeyi gözetmelidir. Ayrıca kümelerin evrenin örneklerini yansıtacak şekilde seçilmesi bir gerekliliktir (Altunışık ve diğerleri,2010).

Örneklem büyüklüğünü etkileyen faktörlerden ilki örnekleme hatasıdır. Bu oran azaldıkça, yani daha hassas sonuçlar istendikçe, ihtiyaç duyulacak örneklem büyüklüğü artacaktır. Örneğin  $\pm$  %5 örnekleme hatası için gerekli örnek büyüklüğü 165 iken,  $\pm$  %3 örnekleme hatası için bu rakam 289,  $\pm$  %10 örnekleme hatası içinse 55'tir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.42).

Örneklem büyüklüğünü etkileyen faktörlerden ikincisi hedef kitledeki bireylerin, ankete konu olan özellik açısından benzerlik ya da farklılıklarıdır. Bu farklılık azaldıkça araştırma için gerekli örneklem büyüklüğü azalır.

Örneklem büyüklüğünü etkileyen son faktör ise kabul edilen anlamlılık düzeyidir. Kullanılabilecek anlamlılık düzeyi değerleri, teoride sonsuz olsa da, bilimsel amaçlı çalışmalarda genellikle  $\alpha=0.01$  ve  $\alpha=0.05$  değerleri tercih edilmektedir. Örneğimizde  $\alpha=0.05$  için  $t= 1.96$  iken,  $\alpha=0.01$  için  $t=2.58$  olacaktır.

Dolayısıyla anlamlılık düzeyinin  $\alpha=0.01$  olarak kabul edilmesi durumunda, gerekli örneklem büyüklüğü;

$n= N t^2pq / d^2(N-1) + t^2pq$  formülü uygulanarak (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004) ;

$n = (577) (1.96)^2 (0.20 \times 0.80) / (0.05)^2 (577-1) + (1.96)^2 (0.20 \times 0.80) = 172.68$  olacaktır.

Tablo 3.1'de %95 güven aralığında,  $\pm$  %3,  $\pm$  %5,  $\pm$  %10 örnekleme hataları için farklı kitle büyüklüklerine karşılık gelen, örneklem büyüklükleri verilmiştir. (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.450).

Tablo 3.1. Örneklem Büyüklük Tablosu

	$\alpha = 0.05$ için Örneklem büyüklükleri (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.49-50)					
	$\pm$ %3 örnekleme hatası (d)		$\pm$ %5 örnekleme hatası (d)		$\pm$ %10 örnekleme hatası (d)	
Hedef Kitle Büyüklüğü (N)	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2
100	902	87	80	71	49	38
250	203	183	152	124	70	49
500	341	289	217	165	81	55
750	441	358	254	185	85	57
1.000	516	406	278	198	88	58
2.500	748	537	333	224	93	60
5.000	880	601	357	234	94	61
10.000	964	639	370	240	95	61
25.000	1023	665	378	244	96	61
50.000	1045	674	381	245	96	61
100.000	1056	678	383	245	96	61
1.000.000	1066	682	384	246	96	61
100.000.000	1067	683	384	246	96	61

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

araştırma da, evren sayısının ..... olduğu kabul edilirse (N= ?)  
p: İncelenen olayın görülme sıklığı olasılığı, (0.2)  
q: İncelenen olayın görülme sıklığı (p+q=1), (0.8)  
d: Olayın görülme sıklığına göre yapılmak istenen sapma. (0.05)  
t=1,96 dir. (alpha =0,05 için t tablosundan bulunmaktadır.)

Araştırma evrenini Konya il sınırları içinde bulunan özel ortaöğretim kurumları oluşturmakta olup, 2013-2014 öğretim yılında faaliyet gösteren 27 özel öğretim kurumu olup bu kurumlarda toplam 577 öğretmen görev yapmaktadır. Bu öğretmenlerin 300 tanesi kadın, 277 tanesi erkektir. 346 öğretmenin sosyal branştan öğretmen, 231 öğretmenin sayısal branşlı öğretmen olduğu istatistiklerde sabittir. Bu çalışmada Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 2013-2014 yılı örgün eğitim



istatistikleri esas alınmıştır. Bu okulların içinde seçim yapılırken evreni temsil etmesi bakımından öğretmen mevcutları dikkate alınmış buna istinaden uygun olan 7 okul belirlenmiş bu okullara gönderilen 350 anketin 336 tanesi geri dönmüş, geri dönen anketlerden 10 tanesinde geçersiz sayılacak şekilde işaretleme hatası olması sebebiyle geçerli anket sayısı 326 taneye düşmüştür. Araştırmamızdaki verilere göre ihtiyacımız olan asgari örneklem miktarı ise aşağıdaki şekilde gösterilen yukarıda tablosu verilen formüle göre yapıldığında 172'dir.

**Evrendeki birey sayısı (N) biliniyorsa:**

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

**araştırma da, evren sayısının 577 olduğu kabul edilirse (N=577)**

**p: İncelenen olayın görüş sıklığı (olasılığı), (0.2)**

**q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (p+q=1), (0.8)**

**d: Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen sapma. (0.05)**

**t=1,96 dir. (alpha =0,05 için t tablodan bulunmaktadır.**

$$\frac{577 \times 3.84 \times 0.2 \times 0.8}{0.0025 \times 576 + 3.84 \times 0.2 \times 0.8}$$

$$= 172.68$$

Tablo 3.2. Örneklemin Cinsiyet ve Konum Tablosu

Cinsiyet * Okuldaki Konumunuz Crosstabulation					
		Okuldaki Konumunuz			Total
		Yonetici-Yon.yrd.	Ogretmen		
Cinsiyet	kadin	Count	3	167	170
		% within Cinsiyet	1,8%	98,2%	100,0%
		% within Okuldaki Konumunuz	21,4%	53,5%	52,1%
		% of Total	,9%	51,2%	52,1%
	erkek	Count	11	145	156
		% within Cinsiyet	7,1%	92,9%	100,0%
		% within Okuldaki Konumunuz	78,6%	46,5%	47,9%
		% of Total	3,4%	44,5%	47,9%
Total	Count	14	312	326	
	% within Cinsiyet	4,3%	95,7%	100,0%	
	% within Okuldaki Konumunuz	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	4,3%	95,7%	100,0%	

Araştırma örneklemine bakıldığında 326 katılımcının 14'ünün yönetici veya yönetici yardımcısı, 312'sinin öğretmen konumunda olduğu, 170'inin kadın , 156'sinin erkek olduğu görülmektedir. Bununla beraber yönetici veya yönetici yardımcısı konumundaki katılımcıların cinsiyet bağlamındaki dağılımına bakıldığında bu konumdaki 14 katılımcının 11'inin erkek olduğu görülecektir. Anketlerin uygulanması esnasında okullara yapılan ziyarette ise okul müdürü kadrolarının tamamının erkek olduğu görülmüştür.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama araçları olarak geçerliliği ve güvenilirliği Beycioğlu tarafından yapılmış 10 maddelik 5’li Likert ölçeğine göre yapılmış ilköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik davranışları adlı ölçeği, kullanılmıştır. “paylaşılan liderlik ölçeği”nin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı, Spillane (2001) tarafından 0.92 olarak bulunmuştur. Paylaşılan liderlik olgusunun alanyazına ilk sokan bilim insanlarından olan Prof. Dr. James Spillane (Northwestern Üniversitesi) ile olgunun işten ayrılma ve psikolojik güvenlik olgusuyla birlikte çalışılması konusunda fikir alışverişinde bulunulmuş olup yazışma Ek-1’dedir. Araştırma sonucunda çıkan sonuçlara göre ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.892 çıkararak güven verdiği söylenebilir.

Psikolojik güvenlik algısı ölçeği olarak Prof. Dr. Amy C. EDMONDSON (Harvard Üniversitesi)’un psikolojik güvenlik (Psychological Safety) olgusunu araştırmak için araştırmalarında kullanmış olduğu ölçekteki sorular branşı yabancı dil olan öğretim görevlileri tarafından Türkçe’ye çevrilmiş, daha sonra farklı uzmanlar tarafından İngilizce’ye çevrilerek kullanılmıştır. Orjinal ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,62 çıkmasına rağmen ifadeler Türkçe anlaşılabilirliğini arttırmak için pilot uygulamadan sonra açılarak tekrar uygulanması sonucunda 0,758 bulunmuştur. Prof.Dr. Edmondson Harvard üniversitesinde Psikolojik Güvenlik kürsüsünün başkanı olup dünyada bu olguyu ilk alanyazına dahil eden kişidir. Kendisiyle iletişime geçilmiş olup gerekli izinler alınmıştır. Kendisiyle bu süreçte yapılan yazışmalar Ek-2’dedir.

İşten Ayrılma Niyeti Pınar Belkıs ŞENYÜZ (2003)’ün 3 maddelik geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış işten ayrılma ölçeği ile ölçülmüştür. İşten ayrılma ölçeğinin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.958 çıkararak kullanım için uygun görülmüştür.

Ölçeklerde yer alan her madde, puan değeri olarak “1 = Kesinlikle Katılıyorum”, “2 = Katılıyorum”, “3 = Kararsızım”, “4 = Katılmıyorum”, “5 = Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneklerinden oluşmakta olup toplam 3 ölçekte 20 tane Likert tipi bir ölçek üzerinde değerlendirilmektedir. Ölçeklere ilişkin faktörlerin

aritmetik ortalamalarının anlamlarının tablosu aşağıdadır. Araştırmada kullanılan anket Ek-3'dedir.

Tablo 3.3. Faktör Ortalama Anlamları Tablosu

<b>Faktörlerin Aritmetik Ortalamalarının Anlamları</b>		
<b>Paylaşılan Liderlik, İşten Ayrılma, Psikolojik Güvenlik Algısı Ölçekleri</b>	<b>Aralık Değeri</b>	<b>Anlamı</b>
<b>1</b>	<b>1.00-1.80</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>2</b>	<b>1.81-2.60</b>	<b>Katılıyorum</b>
<b>3</b>	<b>2.61-3.40</b>	<b>Kararsızım</b>
<b>4</b>	<b>3.41-4.20</b>	<b>Katılmıyorum</b>
<b>5</b>	<b>4.21-5.00</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>

Tüm ölçeklere ilişkin alınması gereken izinler Ek-1 ve Ek-2 dedir.

Demirtaş (2014) Çalışma verilerinin tek bir kaynaktan toplanması yöntemsel açıdan bazı sorunları ve ortak yöntem sapmasını oluşturduğunu belirtmektedir. Araştırmacı araştırmasında istatistiksel metotların bu tür sorunları tamamen ortadan kaldıramayacağını verdiği referanslara istinaden belirtmesine rağmen, bu hataların minimum seviyelere çekilebileceğini vurgulamaktadır. Bunun gibi sapmaları engellemek için öncelikle geçerlilik ve güvenilirliği onaylanmış ölçeklerin kullanılıp, örneklem grubuyla yapılan yüzyüze görüşmede gizlilik güvencesi verilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bunun yanında bu araştırmada kullanılan üç ölçek farklı zamanlarda uygulanarak örneklem grubunun farkındalığının arttırılması hedeflenmiştir. Ayrıca yüzyüze yapılan anketlerde cevaplayıcıya gizlilik güvencesi verilmiştir.

### 3.4. Verilerin Analizi

#### 3.4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma modelinin geçerlilik güvenilirlik analizleri aşağıda yapılmıştır. Araştırma modelinin geçerlilik analizleri araştırma modelinin verilere göre araştırma için uygun olup olmasını ortaya koymaktadır. Analizler iki aşamalı olarak yapılmalıdır (Anderson ve Gerbing, 1988). İlk aşamada ölçeğin güvenilirlik analizi yapılarak ölçeğin her ölçümde güven verici sonuçların alınması için uygun olup olmadığı ve geçerlilik analizi yapılarak ölçeğin ölçülmesi istenen olguyu ölçmesi için uygun olup olmadığına bakılır. İkinci aşamada ise Model Değerlendirme ya da yapısal model araştırma hipotezleriyle test edilir. Modelin tahmin edici gücü R kare değerleriyle belirlenir. Bu iki aşama sayesinde araştırmacılar ölçeklerin güvenilirliğinden emin olarak ölçme ve yapısal modellerin arasındaki etkileşimden de kaçınılmaz olur (Anderson ve Gerbert,1988).

Yapısal Eşitlik Modelleri için geliştirilen araştırma hipotezlerinin, etkin bir şekilde test edilmesi için araştırma verilerine geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılması tavsiye edilir (Kline,1998). Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Bagozzi ve Yi (1988) tarafından kullanılan yöntemle ile aşağıdaki tabloda verilmiş olup güven sınırları içinde olduğu görülmektedir. Görüldüğü üzere güvenilirlik analiz sonuçlarının (Cronbach's Alpha Coefficients) tümünün 0,5 kritik değerin üzerinde çıkması araştırma için uygun olduğunu göstermektedir (Hair et al,1998).

Tablo Güvenilirlik Analiz Sonuçları \*

Araştırma Ölçekleri	Composite reliability Coefficients	Cronbach's Alpha Coefficients	Average Variance Extracted
Paylaşılan Liderlik	0,912	0,892	0,512
Psikolojik Güvenlik	0,823	0,758	0,417

İşten Ayrılma	0,973	0,958	0,924
---------------	-------	-------	-------

\* Sonuçlar warpPLS analizi ile elde edilmiştir.

Alanyazında en çok kullanılan geçerlilikler aşağıda sunulmuştur:

- 1.İçerik geçerliliği
- 2.Uygulama geçerliliği
- 3.Yapı geçerliliği

İçerik geçerliliği, ölçme aracında bulunan maddelerin ölçme amacına uygun olup olmadığını, ölçülmek istenen alanı temsil edip etmediği sorunu ile ilgili olup “uzman görüşü” ne göre saptanır. Uygulama geçerliliği, yapılan ölçme ve ölçülmeye çalışılan gerçek hayattaki yansımalarının karşılaştırılmasındaki uyumdur (Karasar, 2002:151). Yapı geçerliliği, ölçülmek istenen kuramsal yapıya ilişkin belirtilerin doğruluğunun bilimsel olarak gösterilmesi olarak belirtilebilir (Balcı,2001:120). Yapı geçerliliği ölçmeye dayanak olan kuramların geçerliliği ile ilgilidir (Karasar, 2002:152).

Yapısal geçerlilik analizi iki yolla yapılır:

- Faktör analizi ile
- Bilinen gruplar ile ya da geçerliliği önceden saptanmış bir ölçü aracı ile karşılaştırma yoluyla (Karasar, 2002).

### **Faktör Analizi**

Birbiri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (Faktörler) bulmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistiksel analiz tekniğidir. İki tür faktör analizi yapılabilir.

#### **I. Açımlayıcı (Exploratory) Faktör Analizi:**

Değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle aynı yapıyı veya niteliği ölçen maddeleri bir araya getirerek oluşan faktörleri tespit etme amacına yönelik yapılır. Açımlayıcı Faktör Analizi araştırılan ölçeğin yapı geçerliğinin bir göstergesidir. Verileri faktörler altında toplamayı amaçlar (Faktörleştirme, Veri İndirgeme Tekniği, Data Reduction, Dimension Reduction ). Hangi maddelerin ortak bir niteliği ölçtüklerini belirlemeyi sağlar. Başarılı bir faktörleştirme sonucunda, değişken azaltma sağlanır, üretilen faktörler birbirinden bağımsızdır ve ortaya çıkan faktörler anlamlıdır (Özdamar,2002). Açımlayıcı faktör analizinde amaç tüm faktörlerin bağımlı değişken üzerinde yol açtıkları Ortak Varyansın (Ortak Faktör Varyansı,

Communality) maksimum değere getirilmesidir. Hedeflenen oran %67'dir ama genelde bu hedefe ulaşmak zordur. Faktör analizi sürecinde karar verirken her maddeye ait faktör yük değerleri dikkate alınır. Maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklar. Faktör yük değeri ne kadar yüksek olursa o kadar iyidir. Bir maddenin bir faktörde yer alması için faktör yükü değeri 0,30'dan büyük olmalıdır (Tabachnick ve Fidell,2001, Draper ve Diğerleri,2003). Faktör yükü değeri yüksek olan maddelerin birlikte aynı faktörü ölçtüğü söylenebilir. Ölçeği oluşturan her maddenin sadece tek bir faktörde yüksek faktör yükü değerine sahip olup diğer faktörlerde düşük faktör yükü değerine sahip olması istenir. Farklı faktörler için de yüksek faktör yükü değerine sahip bir maddenin düzeltilmesi veya ankettten çıkarılması düşünülebilir.

## **II. Doğrulayıcı (Confirmatory) Faktör Analizi:**

Değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin test edilmesi amacıyla yönelik yapılır.

Kock (2003) Faktör analiz sonuçlarına bakıldığında ölçek alt faktörlerinin ölçekle kesiştiği değerler okunduğunda bu combined loadings değerini yani araştırmanın yapısal geçerliliği konusunda referans olacak değeri verdiğini belirtmektedir. Bu analizde görülecek iki değer bunlar P değerlerinin anlamlı olması ve Combined Loading değerinin 0,3 değerine eşit ya da yüksek çıkması yapısal geçerliliğin sağlandığını göstermektedir (Tinsley ve Tinsley 1987, Draper ve Diğerleri,2003). Bir değişkenin 0.3'lük faktör yükü, faktör tarafından açıklanan varyansın %9 olduğunu gösterir. İşaretine bakılmaksızın 0.6 ve üstü yük değeri yüksek, 0.3-0.59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklükler anlamına gelir ve bu değerle değişken çıkartmada önem taşır (Eroğlu,2003). Aşağıdaki veriler incelendiğinde önerilen eşik değerlerin üzerinde sağlandığı görülmektedir.

## Faktör Analizi Sonuçları

### Combined loadings and cross-loadings \*

	Liderli	İsAyNiy	PsiGuvType	SH	P değeri
PayLide	0.675	0.152	0.425	0.048	<0.001
PayLide	0.798	-0.145	-0.154	0.048	<0.001
PayLide	0.772	-0.253	-0.079	0.048	<0.001
PayLide	0.645	0.038	0.800	0.048	<0.001
PayLide	0.587	0.082	0.282	0.048	<0.001
PayLide	0.614	0.211	0.009	0.048	<0.001
PayLide	0.792	-0.106	-0.233	0.048	<0.001
PayLide	0.798	-0.236	-0.297	0.048	<0.001
PayLide	0.712	0.239	-0.234	0.048	<0.001
PayLide	0.728	0.150	-0.279	0.048	<0.001
IstenAy	0.013	0.979	-0.007	0.048	<0.001
IstenAy	-0.031	0.976	-0.021	0.048	<0.001
IstenAy	0.018	0.927	0.030	0.048	<0.001
PsiGuv1	-0.536	-0.198	0.528	0.048	<0.001
PsiGuv2	0.077	0.077	0.846	0.048	<0.001
PsiGuv3	-0.412	-0.110	0.432	0.048	<0.001
PsiGuv4	0.151	0.014	0.832	0.048	<0.001
PsiGuv5	-0.683	-0.217	0.390	0.048	<0.001
PsiGuv6	0.484	0.141	0.639	0.048	<0.001
PsiGuv7	0.332	0.103	0.693	0.048	<0.001

\* Sonuçlar warpPLS analizi ile elde edilmiştir.

### 3.4.2. Normallik ve Homojenlik Testleri



Örneklemin oluşturulmasında yapılacak bir hata hangi analiz yöntemi kullanılırsa kullanılsın sonuçların yanlış ve değersiz olmasına yol açabilir. Örneklem uygun olarak oluşturulduktan sonra örneklem büyüklüğü incelenir. Eğer örneklem büyüklüğü 30'dan az ise parametrik olmayan yöntemleri kullanılması tavsiye edilmektedir. Bu durumda veri setinizin diğer kriterleri karşılayıp karşılamadığını incelemenize gerek kalmaz. Eğer veri seti 30'dan büyük ise her bir faktörün normal dağılıma sahip olup olmadığını ve verilerin homojen dağılıp dağılmadığının incelenmesi gerekmektedir. Araştırmada örneklem büyüklüğü yukarıda bahsedildiği gibi 577 kişilik bir evrende sonuç elde etmek için yeterli bir büyüklük olan 172 kişilik sınırın üzerindedir. Parametrik testlerin özelliği; hesaplamalarda veri setinin tümünü kullanmaları ve bu nedenle parametrik olmayan testlere göre daha üstün olmalarıdır. Ancak parametrik testlerin kullanılabilmesi için yukarıda da bahsedildiği gibi verilerin normal dağılması ve homojen olması gerekmektedir. Verilerin analizinde belirleyici faktör verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin analiz edilmesidir. Eğer veriler yapılan testler sonucu normal dağılım gösteriyorsa parametrik analiz yöntemleri göstermiyorsa parametrik olmayan analiz yöntemleri kullanılmaktadır. Verilerin normal dağılıma uygunluğunu Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi kullanarak belirleyebiliriz. Buna ilişkin yapılan test sonucu aşağıdadır.

Tablo 3.4. Verilerin Normal Dağılım Test Tablosu

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>				
		PsiGuvOrt	PayLidOrt	İstenayriort
N		326	326	326
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	2,7187	2,4294	3,3896
	Std. Deviation	,65555	,86873	1,55775
Most Extreme Differences	Absolute	,062	,064	,228
	Positive	,048	,064	,169
	Negative	-,062	-,050	-,228
Kolmogorov-Smirnov Z		1,116	1,150	4,111
Asymp. Sig. (2-tailed)		,166	,142	,000
a. Test distribution is Normal.				

Tablonun Assymp.Sig. (Anlamlılık) satırındaki değerlerin istatistiksel anlamlılık hesaplamalarında sınır değeri kabul edilen 0,05'den büyük olması incelenen faktörlerin dağılımlarının normal olduğunu gösterir Bundan sonraki adım parametrik yada parametrik olmayan yöntemlerin seçimi için homojenlik testinin yapılmasıdır. Yani parametrik testlerin yapılması için verilerin taşıması gereken diğer bir özellik homojen olma özelliğidir. Buna ilişkin yapılan homojenlik test sonucu aşağıdadır.

Tablo 3.5. Verilerin Homojenlik Test Tablosu

ANOVA					
Isten Ayrılma Niye					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	571,809	35	16,337	21,851	,000
Within Groups	216,826	290	,748		
Total	788,636	325			

Tablonun da Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerlerin 0,05'den küçük olması incelenen faktörlerin dağılımlarının homojen olmadığını dolayısıyla parametrik test yöntemlerini kullanamayacağımızı göstermektedir.

Verilerin analizinde SPSS ve WarpPLS programları kullanılmış olup örneklem boyutunun yeterli olup olmaması, verilerin normal dağılıma sahip olup olmaması ve verilerin homojen olup olmaması kontrol edilmiştir. Her üç şartı yerine getiren bir veri setine yukarıda da bahsedildiği gibi parametrik analiz yöntemleri uygulanmaktadır. Araştırmamızda yeterli örneklem boyutuna sahip olmamıza, verilerin normal dağılıma sahip olmasına rağmen parametrik testlerin uygulanabilmesi için üçüncü şart olan yapılan verilerin homojen olması şartı yerine getirilemediğinden dolayı parametrik olmayan analiz yöntemleri ile hipotez testleri gerçekleştirilmiştir.

Çalışmalarda hipotezi kabul ya da ret ederken kullandığımız anlamlılık düzeyi (yanlış karar verme olasılığı veya doğru olan hipotezi reddetme olasılığı) olarak % 5 ya da % 1 anlamlılık düzeyi seçilir. Böylelikle araştırmada karar verirken

%5 oranında yanlış yapma, yani doğru olan hipotezi reddetmeyi göze almış oluruz. Bu araştırmada 0.05 düzeyi esas alınmıştır.

Sosyal bilimlerde iki olgunun arasındaki ilişkiyi göstermek isteyen bir araştırmacı bu ilişkiyi matematiksel olarak modelleyerek araştırmaya başlar. Matematiksel olarak gösterilen bu ilişki iki ya da daha çok değişken arasındaki fonksiyonel ilişkiyi göstermekle kalmaz, değişkenlerden birinin önceden saptanan bir değeri için diğerinin tahmin edilmesini de sağlar. Değişkenler arasındaki ilişkinin bir eşitlik ile modellenmesi ve açıklanmasını sağlanması regresyon ile sağlanır. Regresyon analizinin temel işlevi geleceğe yönelik tahmin etme işlevini yerine getirmesidir. Regresyon analizinde iki veya daha çok değişkenin ilişkisini incelemek mümkündür. İlgilenilen değişken sayısı iki ise buna basit regresyon analizi; değişken sayısının ikiden çok olması durumuna ise çoklu regresyon analizi denir. (Coşkuntuncel , 2013).

Regresyon analizi değişkenlerin bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile başlar. Bağımlı değişken “y” ve bağımsız (açıklayıcı) değişken ise “x” ile gösterilir. Y değişkeni, x değişkeninin bir fonksiyonudur ve y değişkeni üzerindeki değişim, araştırmacının kontrolünde ihmal edilebilir hata ile ölçülen, x değişkeninin değerine bağlıdır. Bu durum matematiksel olarak;

$Y = f(X)$  biçiminde bir eşitlikle yazılır.

Basit doğrusal regresyon modeli  $y = \beta_0 + \beta_1x + \varepsilon$  (1) veya  $(y_1, x_1), \dots, (y_n, x_n)$  şeklinde n birimlik veri çiftine sahip olduğumuzu varsayarsak;

$y_i = \beta_0 + \beta_1x_i + \varepsilon_i, i = 1, \dots, n$  (2) şeklinde yazılabilir.

Burada  $\beta_0$  kesim noktasını gösteren sabit değer,  $\beta_1$  regresyon doğrusunun eğimi ve  $\varepsilon$  rastgele hata bileşenidir. Hataların sıfır ortalamalı, bilinmeyen  $\sigma^2$  varyanslı ve ilişkisiz olduğu varsayılır. Yani i-inci hata miktarı geriye kalan başka bir hata değerine bağlı değildir. Tahmin edilmesi gereken  $\beta_0$  ve  $\beta_1$  katsayılarına regresyon katsayıları denir.  $\beta_1$  eğimi, x'deki bir birim değişimin, y'de meydana getirdiği ortalama değişim miktarını gösterir (Büyüköztürk, 2005). Benzer şekilde çoklu doğrusal regresyon modeli genel olarak, y bağımlı değişkeni, k tane bağımsız değişken ile ilişkili olmak üzere,

$y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \dots + \beta_kx_k + \varepsilon$  (3)

şeklindedir. Bu model  $x_j$  bağımsız değişkenlerinin oluşturduğu k boyutlu uzaydaki alt düzlemi gösterir. Tahmin edilecek  $\beta_j$  bilinmeyen regresyon katsayısı,  $x_j$  bağımlı değişkeni dışındaki tüm bağımlı değişkenleri sabit tutulmak kaydıyla,

$x_j$ 'deki bir birim değişiminin  $y$ 'de yol açması beklenen değişimi gösterir. Bundan dolayı  $\beta_j$ 'ye kısmi regresyon katsayısı da denir.

Regresyon analizi yaparken en çok kullanılan yöntemlerden biri en küçük kareler yöntemidir. Büyük matematikçi C. F. Gauss'un (1795) 18 yaşındayken geliştirdiği bu yöntem, ilk kez 1801 de Ceres astroidinin yörüngesinin belirlenmesinde kullanılmış ve ilk kez Gauss'un toplu eserlerinin yayınlandığı ciltlerden ikincisinde 1809 yılında yayınlanmıştır. Fransız matematikçi A. Legendre 1805 ve Amerikalı matematikçi R. Adrain de 1808 yıllarında aynı yöntemi Gauss'dan habersiz ve bağımsız olarak keşfetmişlerdir. En küçük kareler yöntemi, tıp, finans, mühendislik, ziraat, biyoloji ve sosyoloji gibi çeşitli bilim dallarında çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenirken kullanılan en önemli araçlar arasındadır (Faraway,2005). En küçük kareler yöntemi, birbirine bağlı olarak değişen iki olgu arasındaki matematiksel bağlantıyı, mümkün olduğunca gerçeğe uygun bir denklem olarak yazmak için kullanılan, standart bir regresyon yöntemidir. Bir başka deyişle bu yöntem, ölçüm sonucu elde edilmiş veri noktalarına "mümkün olduğu kadar yakın" geçecek bir fonksiyon eğrisi bulmaya yarar (Miller,2012). İlişkinin Doğrusal olmadığı istatistiksel çözümlenmelerde ise kısmi en küçük kareler yöntemi, matematiksel işlemlere en uygun tahmin yöntemi olarak kullanılmaktadır.

Regresyon analizleri Yapısal Eşitlik Modellemesini destekleyen Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi (PLS, Partial Least Squares Model) ile yapılmıştır. Kullanılan bu model Kovaryans tabanlı yöntemler olan LISREL ve Yapısal Eşitlik Modelleri gibi modellere alternatif olarak kullanılmakta olup normal dağılım dışı dağılım gösteren verilerde daha güvenli sonuçlar verebilmektedir (Bulut ve Alın,2009). Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi araştırmacılara örtük (Latent) değişkenlerin diğer değişkenlerle olan ilişkisinde modeller sunabilmektedir. Gizli (Latent, Örtülü) değişkenler araştırmalarda doğrudan ölçülemeyen değişkenler olup dolaylı olarak etkileri farklı yöntemlerle ölçülebilmektedir. Örtük Değişken Modeli (Latent Variable Model) araştırmalarda özellikle tarama yöntemiyle, anketlerde sorulan sorulara cevaplayıcının verdiği cevaplara istinaden sonuç elde edilemeye çalışılan araştırmalarda tahmin için kullanılan bir yöntemdir (Haenlein ve Kaplan,2005). Araştırmada bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi ölçülmeye çalışıldığında anket sonuçlarına göre bazen bağımsız değişken dışında değişkenlerin araştırmanın sonucunu etkilediği gözlemlenebilmektedir. Dolayısıyla araştırma problemlerinde veya alt problemlerde ölçülmek istenen bağımsız ve bağımlı

değişken dışında görülen gizli değişkenlere için bir model sunan Kısmi En Küçük Kareler Modeli araştırmacılara araştırmalarında esneklik kazandıracığı varsayılabilir. Kısmi En Küçük Kareler Yönteminde birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerine etkisi görülebilir. Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi aracı değişken rolü gibi değişkenler arasındaki kompleks ilişkilerde bir analiz yöntemi olarak kullanılabilir (Mayfield ve Mayfield, 2012).

Regresyon çözümlemesinde varsayımların sağlanmadığı durumlardan biri de veri kümesinin sapan değer içermesidir. Sapan değer, bir veri kümesinde gözlemlerin çoğunun sahip olduğu dağılıma veya modele uymayan gözlemler olarak ifade edilebilir. Sapan değer içeren veri kümesinde varsayımların sağlanamamasından dolayı kurulan regresyon modelinden alınan sonuçlarda yanıltıcı olmaktadır. Bu nedenle regresyon çözümlemesinde veri analizi oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Sapan değerlerin veri kümesinden çıkartılması regresyon denklemini tamamen veya kısmen değiştirebilmektedir. Bu nedenle büyük artık değerlere sahip olan gözlemler, regresyon çözümlemesinde oldukça etkilidirler. Böyle durumlarda sapan değerlerin tespiti ve sonuçların güvenilirliği için güçlü regresyon yöntemlerini tercih etmek daha uygundur. Standart regresyon yöntemleriyle ölçülemeyen aracı değişkenli modeller Kısmi En Küçük Kareler Yöntemiyle daha az veri gereksinimiyle yeterli bir tahmin imkanı sağlamaktadır (Alma ve Vupa,2008).

Belli ölçümler sonucunda  $i = 1, 2, \dots, n$  için  $(x_i, y_i)$  verileri elde edilmiş olsun. Burada, her bir  $y$  değerinin  $x$  değerine bağlı olarak değiştiği varsayılmaktadır.  $(x_i, y_i)$  düzlemde noktalar olarak düşünüldüğünde, pratikte bu noktalar düzgün bir eğri üzerinde, başka bir deyimle, bilinen bir fonksiyonun grafiği üzerinde bulunmazlar. Hatta bazı durumlarda,  $(x_i, y_i)$  ler arasında ne tür bir bağıntı bulunduğu dahi bilinmeyebilir. Ancak, yapılan ölçümlerin doğası gereği, her  $i = 1, 2, \dots, n$  için  $y_i = f(x_i)$  olacak biçimde bir fonksiyonun var olduğu, ölçümlerde yapılan hata nedeniyle bu eşitliklerin bazıları veya hepsinin sağlanmadığı kabul edilebilir. Bu düşünceyle, ölçülen  $y_i$  değeri  $f(x_i)$  için yaklaşık değer kabul edilerek bu yaklaşımdaki hatanın minimum olduğu  $f$  fonksiyonu belirlenmeye çalışılır. Bu amacı gerçekleştirmek için  $f$  fonksiyonunun bir takım parametrelere bağlı bir ifadesi bulunduğu varsayıp eldeki veriler yardımıyla bu parametreler belirlenmeye çalışılır.

Örneğin,  $f$  fonksiyonu  $y = f(x) = mx + b$  ifadesinde olduğu gibi bir doğrusal fonksiyon veya  $y = f(x) = ax^2 + bx + c$  ifadesinde olduğu gibi bir karesel fonksiyon olabilir ki bu durumda belirlenmesi gereken parametreler  $a, b, c, m$  dir.

Y değeri  $f(x)$  için yaklaşık değer,  $f(x) \approx y$ , kabul edilince yapılan hata  $y - f(x)$

dir ve amaç, bu hatalar minimum olacak şekilde bir  $f$  fonksiyonu bulmaktır. Her bir gözlemde bulunan  $y - f(x)$  farklarından her birine bir artık denir.

En kk kareler yönteminde aranan fonksiyon, ya da onun parametreleri, tüm artıklarının kareleri toplamı olan ifadesini minimum yapacak şekilde belirlenir. Bu, yönteme neden en kk kareler yöntemi dendiğini açıklar. Sözü edilen kareler toplamının minimum olması için her bir hatanın kk olması gerekmektedir.

Bir veri tablosuna en iyi uyan doğrusal fonksiyonun grafiği olan doğruya regresyon doğrusu veya en kk kareler doğrusu denir.

Regresyon doğrusunun bulunmasında iki yol izlenebilir. Birinci yol, veri noktalarından artıklar ve artıkların kareleri hesaplanarak  $F(m,b)$  fonksiyonunun bulunup  $F(m,b)$  yi minimum yapan  $m$  ve  $b$  değerlerinin bulunmasıdır. İkinci yol ise birinci yolun genel duruma uygulanmasıyla  $m$  ve  $b$  için bulunan formüllerin kullanılmasıdır.

Özel ortaöğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenler tarafından algılanan paylaşılan liderlik rolünün işten ayrılmaya etkisinde psikolojik güvenlik algısının aracı değişken rolünde olgular arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini belirlemede Kısmi En Kk Kareler Yönteminden yararlanılmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUM

### 4.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Çapraz Tablolar

Araştırma sonuçlarına bakıldığında 326 katılımcının 14'ünün yönetici veya yönetici yardımcısı, 312'sinin öğretmen konumunda olduğu, 170'inin kadın, 156'sinin erkek olduğu görülmektedir. Bununla beraber yönetici veya yönetici yardımcısı konumundaki katılımcıların cinsiyet bağlamındaki dağılımına bakıldığında bu konumdaki 14 katılımcının 11'inin erkek olduğu görülecektir. Anketlerin uygulanması esnasında okullara yapılan ziyarette ise okul müdürü kadrolarının tamamının erkek olduğu görülmüştür.

Tablo 4.1. Cinsiyet ve Konum Çapraz Tablosu

Cinsiyet * Okuldaki Konumunuz Crosstabulation					
			Okuldaki Konumunuz		Total
			Yonetici-Yon.yrd.	Ogretmen	
Cinsiyet	Kadin	Count	3	167	170
		% within Cinsiyet	1,8%	98,2%	100,0%
		within Okuldaki Konumunuz	21,4%	53,5%	52,1%
		% of Total	,9%	51,2%	52,1%
	Erkek	Count	11	145	156
		% within Cinsiyet	7,1%	92,9%	100,0%
		% within Okuldaki Konumunuz	78,6%	46,5%	47,9%
		% of Total	3,4%	44,5%	47,9%

Total	Count	14	312	326
	% within Cinsiyet	4,3%	95,7%	100,0%
	% within Okuldaki Konumunuz	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	4,3%	95,7%	100,0%

Tablo 4.2. Yaş ve Konum Çapraz Tablosu

Yasiniz * Okuldaki Konumunuz Crosstabulation					
			Okuldaki Konumunuz		Total
			Yonetici- Yon.yrd.	Ogretmen	
Yasiniz	18-25	Count	0	56	56
		% within Yasiniz	,0%	100,0%	100,0
		% within Okuldaki Konumunuz	,0%	17,9%	17,2%
		% of Total	,0%	17,2%	17,2%
	26-33	Count	1	98	99
		% within Yasiniz	1,0%	99,0%	100,0
		% within Okuldaki Konumunuz	7,1%	31,4%	30,4%
		% of Total	,3%	30,1%	30,4%
	34-41	Count	5	102	107
		% within Yasiniz	4,7%	95,3%	100,0
		% within Okuldaki Konumunuz	35,7%	32,7%	32,8%
		% of Total	1,5%	31,3%	32,8%
	42-49	Count	8	51	59
		% within Yasiniz	13,6%	86,4%	100,0
		% within Okuldaki Konumunuz	57,1%	16,3%	18,1%
		% of Total	2,5%	15,6%	18,1%
50 ve üzeri	Count	0	5	5	
	% within Yasiniz	,0%	100,0%	100,0	
	% within Okuldaki Konumunuz	,0%	1,6%	1,5%	
	% of Total	,0%	1,5%	1,5%	



Total	Count	14	312	326
	% within Yasiniz	4,3%	95,7%	100,0
	% within Okuldaki Konumunuz	100,0%	100,0%	100,0
	% of Total	4,3%	95,7%	100,

Yaş ve okuldaki konum çapraz tablosuna bakıldığında 56 katılımcının (% 17,2) 18-25 yaş aralığında, 99 katılımcının (% 30,4) 26-33 yaş aralığında, 107 katılımcının (% 32,8) 34-41 yaş aralığında, 59 katılımcının (% 18,1) 42-49 yaş aralığında, 5 katılımcının (% 1,5) 50 ve üzeri olduğu görülmektedir. Yöneticilerin yaş verilerine bakıldığında 1 katılımcının (% 7,1) 26-33 yaş aralığında 5 katılımcının (% 35,7) 34-41 yaş aralığında, 8 katılımcının ise (% 57,1) 42-49 yaş aralığında, olduğunu görmekteyiz. Bu da bu öğretim kurumlarında yaşın konumla güçlü bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Dikkate alınması gereken diğer bir konu ise 18-25 yaş grubunun öğretmen oranının 56 katılımcı (% 17,2) olmasıdır. Bunun sebebinin ise özellikle 2000’li yılların ortalarından itibaren resmi kadrolarda görev almak için getirilen merkezi sınavlara hazırlanmak için mezun olan öğrencilerin özel kurumlarda çalışmayı istememesi bir sebep olarak görülebilir. Çünkü özel öğretim kurumlarının resmi kurumlarla karşılaştırıldığında esnek ve yoğun çalışma temposu öğretmenlerin bu sınavlara etkin olarak hazırlanmasını engellemektedir.

Diğer yandan aşağıdaki tabloya bakıldığında 80 katılımcının (% 24,5) hali hazırda çalışmış olduğu okulda mezuniyetinden itibaren çalışmaya başlamış olduğu anlaşılmaktadır. 316 katılımcının (% 97) 0-15 yıl aralığında olmaları özel okulların yaygınlaşmaya başladığı 1990’lı yılların sonu, 2000’li yılların başı olmasını açıklamaktadır.

Tablo 4.3. Meslek Süresi ve Kurumda Çalışma Süresi Çapraz Tablosu

Kaç Yildir Öğretmensiniz * Kaç Yildir Bu Okulda Çalışıyorsunuz Crosstabulation								
			Kaç Yildir Bu Okulda Çalışıyorsunuz					Total
			0-5	6-10	11-15	16-20	21 ve Ü	
Kaç Yildir Öğretmensiniz	0-5	Count	80	1	0	0		81
		% within Kaç Yildir Öğretmensiniz	98,8%	1,2%	,0%	,0%	,0%	100,0%

		% within Kaç Yildir Bu Okulda Çalışıyorsunuz	42,6%	1,2%	,0%	,0%	,0%	24,8%
		% of Total	24,5%	,3%	,0%	,0%	,0%	24,8%
	6-10	Count	37	45	4	0	0	86
		% within Kaç Yildir Öğretmensiniz	43,0%	52,3%	4,7%	,0%	,0%	100,0%
		% within Kaç Yildir Bu Okulda Çalışıyorsunuz	19,7%	53,6%	9,1%	,0%	,0%	26,4%
		% of Total	11,3%	13,8%	1,2%	,0%	,0%	26,4%
	11-15	Count	49	25	21	2	0	97
		% within Kaç Yildir Öğretmensiniz	50,5%	25,8%	21,6%	2,1%	,0%	100,0%
		% within Kaç Yildir Bu Okulda Çalışıyorsunuz	26,1%	29,8%	47,7%	22,2%	,0%	29,8%
		% of Total	15,0%	7,7%	6,4%	,6%	,0%	29,8%
	16-25	Count	8	12	12	2	0	34
		% within Kaç Yildir Öğretmensiniz	23,5%	35,3%	35,3%	5,9%	,0%	100,0%
		% within Kaç Yildir Bu Okulda Çalışıyorsunuz	4,3%	14,3%	27,3%	22,2%	,0%	10,4%
		% of Total	2,5%	3,7%	3,7%	,6%	,0%	10,4%
	25 ve üzeri	Count	14	1	7	5	1	28
		% within Kaç Yildir Öğretmensiniz	50,0%	3,6%	25,0%	17,9%	3,6%	100,0%
		% within Kaç Yildir Bu Okulda Çalışıyorsunuz	7,4%	1,2%	15,9%	55,6%	100,0%	8,6%
		% of Total	4,3%	,3%	2,1%	1,5%	,3%	8,6%
Total		Count	188	84	44	9	1	326

	% within Kaç Yildir Öğretmensiniz	57,7%	25,8%	13,5%	2,8%	,3%	100,0%
	% within Kaç Yildir Bu Okulda Çalışıyorsunuz	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	57,7%	25,8%	13,5%	2,8%	,3%	100,0%

Bunun yanında yaş ve eğitim durumlarını gösteren çapraz tablo (Tablo 4.4) incelendiğinde 326 katılımcının 280'sinin (% 85,9) lisans eğitim, 40 katılımcının (% 12,3) yüksek lisans eğitimi, 1 katılımcının (% 0,3) doktora eğitimi gördüğü gözlemlenmiştir. Lisansüstü eğitim gören öğretmenlerin yaşlarının ise 18-25 yaş aralığında 5, 26-33 yaş aralığında 13, 34-41 yaş aralığında 11, 42-49 yaş aralığında 11 olmak üzere dağıldığı görülmektedir. 1 tane doktora eğitimi almış katılımcının 34-41 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4. Yaş ve Eğitim Durumu Çapraz Tablosu

Yasiniz * Eğitim Durumunuz Crosstabulation							
			Eğitim Durumunuz				Total
			Lise-MYO	Lisans	Yüksek Lisans-Master	Doktora	
Yasiniz	18-25	Count	0	51	5	0	56
		% within Yasiniz	,0%	91,1%	8,9%	,0%	100,0%
		% within Eğitim Durumunuz	,0%	18,2%	12,5%	,0%	17,2%
		% of Total	,0%	15,6%	1,5%	,0%	17,2%
	26-33	Count	2	84	13	0	99
		% within Yasiniz	2,0%	84,8%	13,1%	,0%	100,0%
		% within Eğitim Durumunuz	40,0%	30,0%	32,5%	,0%	30,4%

		% of Total	,6%	25,8%	4,0%	,0%	30,4%
	34-41	Count	3	92	11	1	107
		% within Yasiniz	2,8%	86,0%	10,3%	,9%	100,0%
		% within Egitim Durumunuz	60,0%	32,9%	27,5%	100,0%	32,8%
		% of Total	,9%	28,2%	3,4%	,3%	32,8%
	42-49	Count	0	48	11	0	59
		% within Yasiniz	,0%	81,4%	18,6%	,0%	100,0%
		% within Egitim Durumunuz	,0%	17,1%	27,5%	,0%	18,1%
		% of Total	,0%	14,7%	3,4%	,0%	18,1%
	50 ve üzeri	Count	0	5	0	0	5
		% within Yasiniz	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within Egitim Durumunuz	,0%	1,8%	,0%	,0%	1,5%
		% of Total	,0%	1,5%	,0%	,0%	1,5%
	Total	Count	5	280	40	1	326
		% within Yasiniz	1,5%	85,9%	12,3%	,3%	100,0%
		% within Egitim Durumunuz	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	1,5%	85,9%	12,3%	,3%	100,0%

Paylaşılan liderlik ölçeğine ilişkin verilerin analizler sonucu elde edilen bulguların yer aldığı tablo (Tablo 4.6) aşağıda olup en düşük ortalamaya ( $X=2.19$ ) ile paylaşılan liderlik ölçeğinin 2 numaralı maddesi olan ‘‘ Müdürümüz, okulun amaçlarına ulasmasi için diger okul paydaslari ile (müdür yardımcilari, öğretmenler, öğrenciler, veliler) isbirligi içinde çalışir.’’ Maddesi sahiptir. Öğretmenler bu

maddeye ‘‘Katılıyorum’’ cevabı vermişlerdir. En yüksek ortalama ( $X=2.80$ ) ise ölçeğin beşinci maddesi olan ‘‘ Öğretmenler okulun yönetsel işlerine katkı sağlamak konusunda isteklidirler.’’ Maddesi sahip olup öğretmenler bu maddeye ‘‘Kararsızım’’ şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 4.6. Paylaşılan Liderlik Ölçeği Ortalaması ve Anlam Tablosu

Tanımlayıcı İstatistikler					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bu okulda çalışırken herhangi bir işin başarılması için ihtiyaç duyulan özellik ve yeteneklerimden yararlanılıyor ve değer veriliyor	326	1	5	2,60	1,216
Müdürümüz, okulun amaçlarına ulaşması için diğer okul paydaşları ile (müdür yardımcıları, öğretmenler, öğrenciler, veliler) işbirliği içinde çalışır.	326	1	5	2,19	1,202
Müdürümüz, öğretmenlerin eğitim-öğretimle ilgili konulardaki çabalarını destekler.	326	1	5	2,23	1,199
Öğretmenler, öğrenciler ve veliler görüş ve önerilerini okul müdürüne rahatlıkla söylerler	326	1	5	2,56	1,193
Öğretmenler okulun yönetsel işlerine katkı sağlamak konusunda isteklidirler	326	1	5	2,88	1,310
Öğretmenler okul yöneticilerine yardımcı olurlar.	326	1	5	2,67	1,336
Müdürümüz, paylaşım dayalı bir okul ortamı oluşturma konusunda çaba gösterir.	326	1	5	2,37	1,252
Müdürümüz, okul işlerini diğer okul üyeleri ile etkileşim halinde yerine getirme konusunda isteklidir.	326	1	5	2,30	1,309

Öğretmenlerin, okulda gerçekleşen tüm değişim ve gelişme çabalarına etkin olarak katılmaları sağlanır.	326	1	5	2,24	1,114
Mudurumuz, okulda karşılaşılan bir sorunun çözüm sürecinde işin niteliğine, kişilerin bilgi ve deneyimlerine bakarak diğer okul üyelerinin (öğretmenler, öğrenciler, veliler vb) katılımını sağlar.	326	1	5	2,27	1,067
Valid N	326				

Psikolojik güvenlik algı ölçeğinin ortalama ve anlam tablosu aşağıda olup bu tabloya göre altıncı madde olan “ Bu kurumdaki hiç kimse (yönetici-öğretmen-görevli vb.) çabalarımı kasıtlı olarak engelleyecek şekilde davranmaz.” Madde en düşük ortalama ile ( $X=2.42$ ) “Katılıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. En yüksek ortalama ( $X=3.01$ ) ise dördüncü madde olan “ Bu kurumda çalışanlar (yönetici-öğretmen-görevli), bazen farklı olmak adına diğer çalışanların fikirlerine karşı çıkarlar..” maddesi “Kararsızım” şeklinde cevaplanmıştır.

Tablo 4.7. Psikolojik Güvenlik Ölçeği Ortalaması ve Anlam Tablosu

Tanımlayıcı İstatistikler					
	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Bu kurumda bir hata yaparsanız , bu genellikle tüm çalışanlar (yönetici-öğretmen-görevli-öğrenci-veli vb.) tarafından aleyhinizde kullanılır.	326	1	5	2,95	,968
Bu kurumun çalışanları (öğretmen-veli-görevli) karşılaştıkları problemleri ve çözülmesi zor sorunları açıkça dile getirirler.	326	1	5	2,56	1,145

Bu kurumda çalışanlar (yönetici-öğretmen-görevli), bazen farklı olmak adına diğer çalışanların fikirlerine karşı çıkarlar.	326	1	5	3,01	,989
Bu kurumda risk almak güvenlidir.	326	1	5	2,56	1,156
Bu kurumda çalışanlardan işle ilgili veya kişisel konuda (yönetici-öğretmen-görevli) kolay kolay yardım istenmez.	326	1	5	2,90	,998
Bu kurumdaki hiç kimse (yönetici-öğretmen-görevli vb.) çabalarını kasıtlı olarak engelleyecek şekilde davranmaz.	326	1	5	2,42	1,220
Bu kurumda çalışırken, beceri ve yeteneklerim kıymet görür ve bunlardan faydalanılır	326	1	5	2,62	1,157
Valid N (listwise)	326				

İşten ayrılma ölçeğinin ortalama ve anlam tablosu aşağıda olup en düşük ortalamaya ( $X=3,37$ ) ikinci madde olan “ Büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım.” Maddesinde olup katılımcılar tarafından “ Kararsızım” şeklinde cevaplanmıştır. Ölçeğin birinci maddesi “İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm en yüksek ortalamaya sahip olup ( $X=3.41$ ) katılımcılar tarafından “Katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır.

Tablo 4.8. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Ortalaması ve Anlam Tablosu

Tanımlayıcı İstatistikler					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.	326	1	5	3,41	1,757
Büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım.	326	1	5	3,37	1,702
Gelecek yıl bu kurumdan ayrılacağım.	326	1	5	3,39	1,392

Tanımlayıcı İstatistikler					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
İsimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.	326	1	5	3,41	1,757
Büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım.	326	1	5	3,37	1,702
Gelecek yıl bu kurumdan ayrılacağım.	326	1	5	3,39	1,392
Valid N (listwise)	326				

Katılımcıların yaşlarına bakıldığında 30 katılımcının (% 14,3) 18-25 yaş aralığında, 83 katılımcının (% 39,5) 26-33 yaş aralığında, 84 katılımcının (% 40) 34-41 yaş aralığında, 10 katılımcının (% 4,8) 42-49 yaş aralığında, 3 katılımcının (% 1,4) 50 ve üzeri olduğu görülmektedir.

Konumlara bakıldığında yöneticilerin yaş verilerine bakıldığında 7 katılımcının (% 58,3) 34-41 yaş aralığında, 2 tanesinin (% 16,7) 42-49 yaş aralığında, 1 katılımcının ise (% 8,3) 50 yaş üzeri olduğunu görmekteyiz. Bu da bu öğretim kurumlarında yaşın konumla güçlü bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Dikkate alınması gereken diğer bir konu ise 18-25 yaş grubunun öğretmen oranının 30 katılımcı (% 14,3) olmasıdır. Bunun sebebinin ise özellikle 2000'li yılların ortalarından itibaren resmi kadrolarda görev almak için getirilen merkezi sınavlara hazırlanmak için mezun olan öğrencilerin özel kurumlarda çalışmayı istememesi bir sebep olarak görülebilir. Çünkü özel öğretim kurumlarının resmi kurumlarla karşılaştırıldığında esnek ve yoğun çalışma temposu öğretmenlerin bu sınavlara etkin olarak hazırlanmasını engellemektedir.

#### 4.2 Korelasyon Analizi



İki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemlerden olan korelasyon analizinde değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaz. Değişik şekillerde hesaplanan ve değişik amaçlar için kullanılan Pearson korelasyon katsayısı, Kanonik korelasyon katsayısı, kısmi korelasyon katsayısı gibi farklı isimler alan korelasyon katsayıları vardır. Bunlardan Pearson korelasyon katsayısı  $r$  ile gösterilir ve formülü ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır ( $-1 \leq r \leq +1$ ). . Katsayı, ilişkinin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir ilişki varsa 1, ters yönlü ve tam bir ilişki varsa -1 değerini alır (Altunışık ve Diğerleri 2010).

Korelasyon katsayısının yorumunu, tam değerler dışında ara değerler için yapmak genellikle zor olabilmektedir. Ara değerler için katsayı değerlendirirken, örnek gözlem sayısı ( $n$ ) oldukça önemlidir. Çok fazla gözleme dayanan değerlendirmelerde 0.25'e kadar düşmüş bir korelasyon katsayısı bile anlamlı sayılabilmektedir (Yılmaz,2006). Fakat az sayıda, 10-15 gözleme dayanan değerlendirmelerde korelasyon katsayısının 0.70 üstünde olması beklenir. Populasyona göre normal sayılacak kadar bir gözlem sayısı alınarak bakılmış gözlem grupları için genellikle, 0-0.49 arasında ise korelasyon zayıf, 0.5-0.74 arasında ise orta derecede, 0.75-1 arasında ise kuvvetli ilişki vardır denilmektedir. Basit korelasyon analizinden söz edilebileceği gibi, çoklu korelasyon analizi yapmak da mümkündür (Ünal,1996).

Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları Tablosu

Korelasyonlar				
		İstenayrıort	PayLidOrt	PsiGuvOrt
İstenayrıort	Pearson Correlation	1	-,799**	-,397**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	326	326	326
PayLidOrt	Pearson Correlation	-,799**	1	,495**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	326	326	326
PsiGuvOrt	Pearson Correlation	-,397**	,495**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	326	326	326
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Araştırmamızın evreni 577 olup örneklemini 326'dır. Bu da evrenin % 57' sine tekabül etmekte olup yüksek bir oran sayılabilir. Araştırmamızda kullanmış olduğumuz değişkenlerin arasında ilişki olup olmadığını ya da ilişki varsa bu ilişkinin yönünü ortaya koyacak faktör analiz sonucu yukarıdaki tabloda sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre 326 anket sonucunun analizinde korelasyon değerleri anlamlı çıkmıştır. Paylaşılan Liderlikle İşten Ayrılma Niyeti arasındaki korelasyon değeri olumsuz ve anlamlı (Pearson Correlation -0.799), Paylaşılan Liderlikle Psikolojik Güvenlik Algısı arasındaki korelasyon değeri olumlu ve anlamlı (Pearson Correlation 0.495), Psikolojik Güvenlik Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti arasındaki korelasyon değeri olumsuz ve anlamlı (Pearson Correlation -0.397) çıkararak araştırmanın bir sonraki safhası olan regresyon analizleri modelin uygun olduğu ileri sürülebilir.

#### 4.3. Aracı Değişkenlik Modeli Analizine İlişkin Bulgular

Gerçek yaşamın çeşitli alanlarında herhangi bir uygulama ile toplanan veriler tablo şekline getirilerek incelenir ve toplanan veriyi modelleyen bir fonksiyon bulunmaya çalışılır. Çoğu zaman bu veri tablosuna tam olarak uyan bir fonksiyon bulmak mümkün olmaz; veri tablosuna en iyi uyan fonksiyon belirlenmeye çalışılır. Bir veri tablosuna en iyi uyan fonksiyonu bulma sürecine regresyon analizi denir (Altunışık ve Diğerleri,2010).

Özel ortaokul yöneticilerinin, öğretmenler tarafından algılanan paylaşılan liderlik rolünün işten ayrılmaya etkisinde psikolojik güvenlik algısının aracı değişken rolünde olgular arasında arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini belirlemede Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi kullanılmıştır.

Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi WarpPLS 4.0 uygulamasıyla kullanılmıştır. Kock (2013) WarpPLS uygulaması yapısal eşitlik modelleme analizi yapan programlar içinde doğrusal olmayan fonksiyonlar içindeki örtülü değişkenleri açığa çıkararak kurulan ilişkide çoklu değişkenlerin katsayılarını hesapladığını belirtmektedir. Bununla beraber son versiyonu olan WarpPLS 4.0 versiyonu ise önceki uygulamalarından daha fazla olarak aracı değişken modeli algoritmaların analizini sunarken iki değişkenli (bivariate) analizler olan çapraz tablo yada korelasyon gibi yöntemlerde çıkması muhtemel Simpson paradoksu tehlikesini en aza indirmektedir. Simpson Paradoksu iki değişkenli bir duruma göre karar verildikten sonra bir üçüncü değişkenin bu ilişkiyi etkilediği durumlarda çıkan çelişki olarak tanımlanabilir. Modelin sunmuş olduğu bazı oranlar araştırmacı ve değerlendirmeciler için kolaylık sağlamaktadır. Bu oranlar ARS (Average Path Coefficient,Ortalama İlişki Katsayısı), R-kare (AARS, determinasyon katsayısı, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama katsayısı), Ortalama Tam Doğrusallık (Average Full Collinearity VIF, AFVIF,(Örtük değişken göstergesi), GoF (Tenenhaus Goodness of Fitness, Modelin açıklama gücü,), SPR (Simpson's Paradox Ratio, Simpson Paradoksu Oranı) , SSR (Statistical Suppression Ratio, Nedensellik Problemi Göstergesi), RSCR (Olumsuz R kare etkisi oranı), NLBCDR ( İki değişkenli doğrusal olmayan katsayıların hipotez yönünü destekleme oranı) gibi oranları sunarak araştırmacıların modelleri hakkında kestirim yapmalarını sağlar.

ARS (ortalama  $r^2$  oranı ) modelde eğer örtük (latent) değişken varsa artacak bu ise APC (Average Path Coefficient, Ortalama İlişki Katsayısı) oranını

azaltacaktır. APC ve ARS değerleri model analizinde birbirini dengeleyen değerler olarak ortaya çıkmaktadır (Kock,2013).

Breiman ve Freiman (1985)  $R^2$  oranını determinasyon katsayısı (belirleme katsayısı) olarak belirterek bu katsayının yapısal modelin değerlendirilmesi için bir kriter olduğunu söylemişlerdir. Regresyon modelindeki varyasyonun bağımsız X değişkeni tarafından açıklanabilen bölümüne karşılık gelir. Regresyon denkleminin belirleme katsayısı, yukarıda da isaret edildiği gibi, denklemin doğrusal korelasyon katsayısının karesine verilen addır. Korelasyon katsayısının dayandığı teori, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin rassal olarak seçilmiş olmasını öngörmektedir. Regresyon denklemi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki bağıntının matematik modelini tanımlamaya yönelikken, korelasyon katsayısı, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki “doğrusal” bağıntının düzeyini ölçmeyi öngörür. Bu nedenle, her iki yöntemin aynı içerikli olduğu iddia edilemez (Neter, et al., 1996 : 631). Ayrıca 0.670 üzeri değerlerin tatmin edici, 0,333 değerinin orta değer, 0.190 ve altı değerlerinin de zayıf bir determinasyon oranı sunduğunu söylemektedirler.

AVIF (Ortalama Doğrudaşlık, Doğrusallık) indeksi modelde örtük değişken olduğu zaman artmaktadır. Bu indeks modele dikey doğrusal katmaktadır. AFVIF indeksi ise modelin tam doğrusal (Çoklu Doğrudaşlık, Multi Collinearity) oranını göstermektedir. Yüksek AVIF ve AFVIF oranları modelde yeni örtük değişkenlerin modeldeki örtük değişkenlerin anlamlarını bastırdığını göstermektedir. Bu ise araştırmanın halihazırdaki tahmin edici veya açıklayıcı gücüne yeni bir model sunmayı gerektirmektedir. Bu değerlerin 5 veya 5'ten küçük olması bağımlı değişkeni açıklayan bir tane bağımsız değişken olduğunu göstererek araştırma modelinin uygun olduğunu teyit etmektedir. (Kock ve Lynn,2012).

Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrudaşlığa (collinearity) bakılmaktadır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir

Tenenhaus (2005) GoF (Goodness of Fit) indeksini modelin açıklayıcı gücü olarak tanımlamaktadır. GoF değeri Ortalama Oransal Etken Değişkeni (Communality Index) indeksi ve Ortalama  $R^2$  ilişkisinin karekökü olarak tanımlanmıştır. Araştırmada Oransal Etken Değişken (Communality) İndeksi örtük değişkenlerin yüklemelerinin karelerinin (squared loadings) toplamı olarak hesaplanır. Ortalama Oransal Etken Değişken indeksinde ise bütün örtük

değişkenlerin modele etkileri hesaplanır. Bu değer 0,5 ten büyükse modelin açıklayıcı gücünün çok iyi, ve modelin uygun olduğunu göstermekle beraber 0.1 den küçükse kabul seviyesinin altında olduğunu göstermektedir. Yani 0.1 değerinden daha küçük bir GoF değerine sahip bir model araştırma için uygun değildir.

Mercimek ve Pektaş (2013) İstatistikte Öz-Yeterlik Ölçeğinin Geliştirilmesi adlı çalışmalarında faktörleri elerken Commuality değer sınırını 0,4 olarak almış bu değer altındaki faktörleri açıklayıcı gücü düşük olduğu gerekçesiyle elemiştir.

SPR indeksi ise araştırma modelinin Simpson paradoksundan ne kadar etkilendiğini göstermektedir. Simpson Paradoksu araştırmada analize dahil edilmeyen değişkenlerin etkisi gibi olasılıkların da dikkate alınması gerektiğini belirten bir olgudur. Simpson paradoksu olarak adlandırılan durum nedeniyle, bir çift değişken arasındaki ilişki yok olabileceği gibi yön de değiştirebilir. Simpson paradoksu örneklem büyüklüklerinin birbirlerinden çok farklı olmasından kaynaklanıyor olabilir. Simpson paradoksu ile karşılaşmamak için tabakalı örneklemenin dikkatli yapılması ve mümkün olduğu kadar aynı büyüklüklerde tabakaların alınması gerekmektedir. Araştırmada modelin uygun görülmesi için SPR indeksinin 0,7 den büyük olması gerekmektedir. En uygun değeri ise 1'dir (Kock,2013)

Kock (2013) RSCR (R Squared Contributions Ratio,) Modelin Simpson Paradoksunun etkisinde kaldığı durumlarda bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki oranı düşürdüğü durumlarda ortaya çıkmaktadır. Araştırmada örtük bağımsız değişken diğer örtük değişkenin  $R^2$  oranına olumsuz etki yaptığında RSCR indeksi araştırma modelinin uygun olmadığını göstermektedir. RSCR indeksi SPR (Simpson Paradoksu Oranı) indeksine benzemekle beraber RSCR indeksi bir modeldeki olumlu  $R^2$  etkisine sahip ilişkilerin modeldeki tüm ilişkilerdeki  $R^2$  etki toplamına bölünmesiyle ortaya çıkar. Uygun olan RSCR orası ise 1'dir. Bunun anlamı ise modelde hiçbir negatif  $R^2$  (olumsuz determinasyon, belirleme katsayısı) etkisine sahip ilişkinin olmadığını göstermektedir. Araştırmalar için ortalama kabul oranı ise 0.9 olup buda araştırma modelindeki ilişkilerin yüzde doksanın olumlu etkisini göstermektedir.

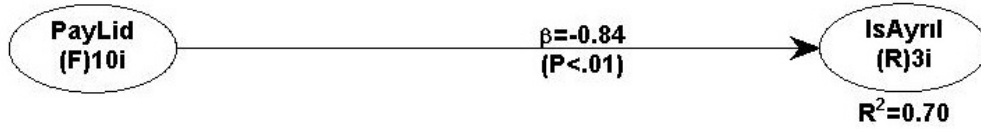
Psikolojik Güvenlik Algısının, Paylaşılan Liderlik Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisindeki aracılık rolünü belirlemek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bunun için öncelikle bağımsız değişken (Paylaşılan Liderlik) ile bağımlı değişken (İşten Ayrılma Niyeti)

arasında bir sebep sonuç ilişkisinin var olması gerekmektedir (Şekil 4.1). Daha sonra yine bağımsız değişkenin aracılık etkisine sahip olduğu düşünülen değişken (psikolojik Güvenliği) anlamlı bir şekilde etkiliyor olması gerekmektedir.

Son olarak da, bağımsız değişken kontrol altında tutulurken, aracı değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemesi gerekmektedir (Şekil 4.2). Bu analizler sonucunda bir aracılık etkisinden bahsedebilmek için bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılmaktadır. Bu etkinin azalması durumunda “kısmi aracılık”, etkinin tamamen ortadan kalkması durumunda ise “tam aracılık” etkisinden söz edilebilir. Ancak aracı değişkenin bu arada, bağımlı değişken ile arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini koruması da gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986).

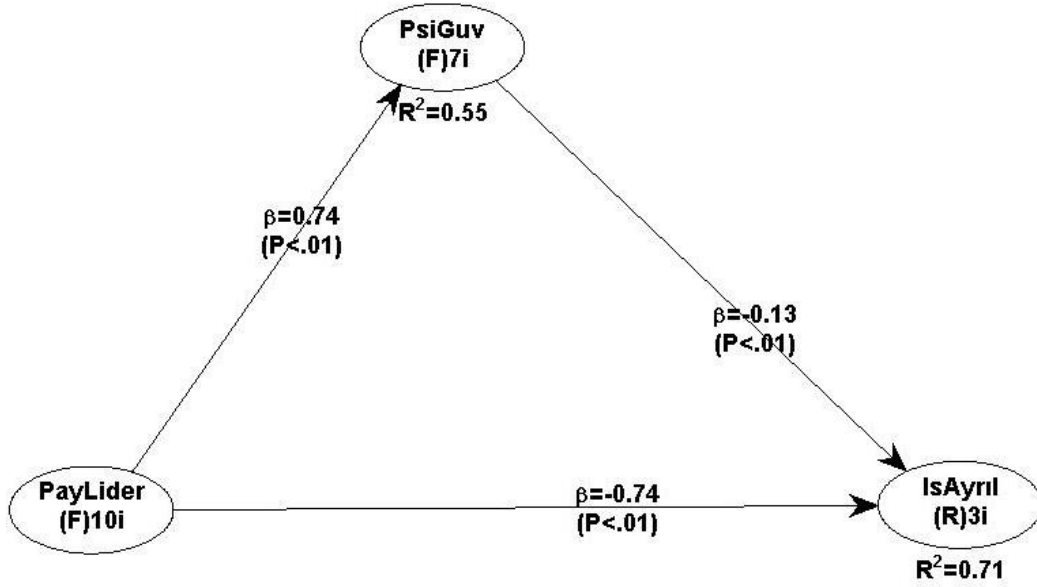
Şekil 4.1 Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişkeni Yordama Gücü

### Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişkeni Yordama Gücü için Model Uyum Verileri



Average path coefficient (APC)	=0.835, P<0.001
Average R-squared (ARS)	=0.697, P<0.001
Average adjusted R-squared (AARS)	=0.696, P<0.001
Average block VIF (AVIF)	Değer yok
Average full collinearity VIF (AFVIF)	=2.798, kabul eğer <= 5, ideally <= 3.3
Tenenhaus GoF (GoF)	=0.708, az >= 0.1, orta >= 0.25, büyük >= 0.36
Sympson's paradox ratio (SPR)	=1.000, kabul eğer >= 0.7, ideally = 1
R-squared contribution ratio (RSCR)	=1.000, kabul eğer >= 0.9, ideally = 1
Statistical suppression ratio (SSR)	=1.000, kabul eğer >= 0.7
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	=1.000, kabul eğer >= 0.7

Şekil 4.2 Tam Araştırma Modeli ve Aracılık Analizi



### Tam Araştırma Modeli ve Aracılık Analizi için Model Uyum Değerleri

Average path coefficient (APC)	=0.538, P<0.001
Average R-squared (ARS)	=0.628, P<0.001
Average adjusted R-squared (AARS)	=0.627, P<0.001
Average block VIF (AVIF)	=1.971, kabul eğer ≤ 5, ideal ≤ 3.3
Average full collinearity VIF (AFVIF)	=2.915, kabul eğer ≤ 5, ideal ≤ 3.3
Tenenhaus GoF (GoF)	=0.623, az ≥ 0.1, orta ≥ 0.25, büyük ≥ 0.36
Sympson's paradox ratio (SPR)	=1.000, kabul eğer ≥ 0.7, ideal = 1
R-squared contribution ratio (RSCR)	=1.000, kabul eğer ≥ 0.9, ideal = 1
Statistical suppression ratio (SSR)	=1.000, kabul eğer ≥ 0.7
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	=1.000, kabul eğer ≥ 0.7

Aracılık testi amacıyla ilk olarak paylaşılan liderlik, psikolojik güvenlik algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere bakılmıştır, elde edilen bulgular yukarıdaki şekilde ve şeklin altındaki bulgularda görülmektedir. Bu aşamada paylaşılan liderlik davranışının bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetini ( $\beta = -0,84$ ,  $p < .001$ ) anlamlı ve olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Daha sonra paylaşılan liderliğin , aracı değişken olarak kabul edilen psikolojik güvenlik algısı ile olan ilişkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda paylaşılan liderlik davranışının aracı değişken olarak kabul edilen psikolojik güvenlik algısını ( $\beta = .74$ ;  $p < .001$ ) anlamlı ve olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Son olarak paylaşılan liderlik davranışı ile psikolojik güvenlik algısı birlikte analize dahil edilmiş ve ikisinin işten ayrılma niyeti

üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu aşamada paylaşılan liderlik davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi devam etmiş ancak analize psikolojik güvenlik algısının girmesiyle birlikte azalmıştır. ( $\beta = -.74$ ;  $p < .001$ , aracı değişkenden önce  $\beta = -0,84$ ,  $p < .001$ ). Bu bulgular doğrultusunda Psikolojik Güvenlik Algısının Paylaşılan Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisini azaltmasından dolayı, bu ilişkide psikolojik güvenlik algısının kısmi aracılık rolünden bahsetmek mümkündür.

Arslan ve diğerleri (2014) ‘‘ Okul Müdürlerinin Güdüleyici Dil Kullanımları ile Öğretmen Özyeterliği İlişkisinde Düşük-Yüksek Kültürel Bağlamın Aracı Rolü’’ adlı çalışmalarında her tür Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) için analizler sonucunda üretilen uyum istatistiklerinin belirli değerlerin üzerinde veya altında olmasının beklendiğini belirterek araştırmalarında kullandıkları WarpPLS yazılımının sonuçlarının güven verdiğini analiz sonuçlarıyla teyit etmişlerdir. Yapısal Eşitlik Modellemesiyle kullanılan Kısmi En Kareler Yöntemiyle yapılan analiz sonuçları yukarıda sunulmuş olup sonuçların kabul edilebilir seviyeleri yanlarında belirtilmiştir. Kock (2012) PLS-YEM için bakılması en çok önerilen değerlerden APC ve ARS değerlerinin 0,05 düzeyinde anlamlı olması ve AFVIF değerinin de  $< 5$  veya daha ideali  $< 3,3$  olmasının yeterli olduğunu çalışmalarını belirtmektedir. Araştırma modelinde her iki aşamanın da bu değerleri istatistiksel olarak karşıladığı görülmektedir. Arslan ve Diğerleri aynı çalışmada Kock (2012)’u referans göstererek Model Uyum İyiliği başlığı altında APC,RS ve AFVIF değerlerinin yönteme göre belirlenen sınırlar içinde olması gerektiğini belirtmiştir. Bu çalışmada model uyum iyiliği kriterleri (APC)=0.538,  $P < 0.001$ , (ARS)=0.628,  $P < 0.001$ , (AFVIF)=2.915, değerleriyle araştırma için tatmin olduğunu göstermiştir.

Modeldeki değişkenlerin ortalama ilişki katsayısı (Average path coefficient) (APC=0.538,  $p < 0.001$ ), değerinden de anlaşılacağı gibi anlamlı ve kabul seviyesindedir.

Kurduğumuz regresyon modelindeki gözlem değerlerinin modele uyumluluğunu belirlilik katsayısı ile ölçebiliriz. Belirlilik katsayısı bu analizde ARS ile gösterilir. Bu değer bağımlı değişkendeki değişimin % kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını gösterir. Dolayısıyla ARS değeri 1’e yaklaştıkça modelin uygunluğu artar. ( $0 \leq R^2 \leq 1$ )  $R^2$  ise modelde dışlanan değişken yoktur.

Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrudanlığa (collinearity) bakılmaktadır. Elde edilen tolerans



ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir. AFVIF değerinin makul seviyesinin 5 ten düşük, en idealinin 3,3 olması gerekmektedir (Kock,2012). (AFVIF)=2.915 değeri modelin uygun olduğunu göstermektedir.

Hipotezlerden H1 ( $\beta=-0,74, p < .01$ ), H2 ( $\beta=0,74, p < .01$ ), ve H3 ( $\beta=-0,13, p < .01$ )'nın desteklendiği yukarıdaki şekil olan Paylaşılan Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken Rolünün En Küçük Kareler Yöntemi ile analiz sonucunda görölmektedir.

#### **4.3.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

Araştırmanın birinci alt problemi ‘‘Yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışını çalışanların işten ayrılma davranışını olumsuz yönde etkilemektedir’’ şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırmada kullanılan Kısmi En Küçük Kareler Yönteminin sonuçlarına bakıldığında yöneticilerin göstermiş olduğu paylaşılan liderlik davranışlarının işten ayrılma davranışına etkisine ilişkin analizi anlamlı ve olumsuzdur. Yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışını işten ayrılma davranışına etkisi -0.84 olup buda gösterilen olumlu paylaşılan liderlik davranışının işten ayrılma niyetini % 84 daha azalttığını bize göstermektedir . İşten Ayrılma Niyetinin % 70'inin paylaşılan liderlik davranışıyla açıklanabildiği  $R^2=0,70$  (determinasyon katsayısı) değeriyle analiz sonucunda görölmektedir. ( $R^2=0,70, \beta=-0,84$  ve  $p < 0.01$  ).

#### **4.3.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

İkinci alt problem olan ‘‘Yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışını çalışanların psikolojik güvenlik algısını olumlu yönde etkilemektedir’’ için analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Kısmi En Küçük Karele Yönteminin sonuçlarına bakıldığında yöneticilerin göstermiş olduğu olumlu paylaşılan liderlik davranışlarının psikolojik güvenlik algısına etkisi anlamlı ve olumludur. Yöneticilerin olumlu paylaşılan liderlik davranışını psikolojik güvenlik algısına 0.74 olup buda gösterilen olumlu paylaşılan

liderlik davranışının psikolojik güvenlik algısını % 74 daha arttırdığını bize göstermektedir. Psikolojik Güvenlik Algısının % 71'inin paylaşılan liderlik davranışıyla açıklanabildiği  $R^2=0,71$  (determinasyon katsayısı) değeriyle analiz sonucunda görülmektedir (  $R^2=0,71$ ,  $\beta=0,74$  ve  $p < 0.01$  ).

#### **4.3.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

Üçüncü alt problem şu şekilde idi: “Çalışanların olumlu psikolojik güvenlik algısı işten ayrılma davranışını olumsuz yönde etkilemektedir.”

Kısmi En Küçük Kareler Yönteminin sonuçlarına bakıldığında çalışma ortamında algılanan olumlu psikolojik güvenlik algısının işten ayrılma davranışına etkisi olumsuz ve anlamlıdır. Çalışanların olumlu psikolojik güvenlik algısının işten ayrılma eğilimine etkisi -0.13 olup bu sonuç algılanan olumlu psikolojik güvenlik algısının işten ayrılma davranışını % 13 daha azalttığını bize göstermektedir. Bu sonuç ta bu hipotezi Kısmi En Küçük Kareler Yöntemiyle analiz etmiş olduğumuz verilere göre doğrulamaktadır (  $\beta=-0,13$  ve  $P < 0.01$  ).

#### **4.3.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

Dördüncü hipotezimiz “ Çalışanların psikolojik güvenlik algıları kontrol değişkenlerinden oluşmaktaydı:

- a. Cinsiyet
- b. Yaş
- c. Meslek süreleri
- d. Branşları
- e. Okulda çalışma süreleri
- f. Eğitim düzeyi

g. Konumlarına göre farklılık göstermekte midir ?” Buna göre yaş, eğitim düzeyi ve mesleki süreleri gibi ikiden fazla kategoriye sahip değişkenler Kruskal Wallis testiyle, cinsiyete ve konumu gibi iki kategorili değişkenlere göre değişip değişmediğini bağımlı değişken için bağımsız değişkenin ölçüldüğü Mann-Whitney testiyle analiz edilmiştir.

İlk olarak ‘‘Çalışanların psikolojik güvenlik algıları onların cinsiyetlerine göre değişir mi? ‘’ sorusuna aşağıdaki Mann-Whitney testinin sonuçlarının olduğu tabloya göre yorumlandığında Çalışanların Psikolojik Güvenlik Algılarının cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülecektir ( $U= 7488$ ,  $P=0$   $z=-6.805$ ). Erkeklerin psikolojik güvenlik algılarının ( $N=156$ , Sıra Ort.=200,5) kadınların psikolojik güvenlik algılarından ( $N=170$ , Sıra Ort.=129,55) anlamlı derecede fazladır.

Tablo 4.10 Psikolojik Güvenlik Algısı ve Cinsiyet Arasındaki İlişki

Ranks				
	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
PsiGuvOrt	kadin	170	129,55	22023,00
	erkek	156	200,50	31278,00
	Total	326		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	PsiGuvOrt
Mann-Whitney U	7488,000
Wilcoxon W	2,202E4
Z	-6,805
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000
a. Grouping Variable: Cinsiyet	

İkinci Olarak ‘‘Çalışanların psikolojik güvenlik algıları onların yaşlarına göre değişir mi? ‘’ hipotezinin cevabını bulmak için verilere uyguladığımız Kruskal Wallis testinin sonuç tablosu aşağıdadır. Buna göre katılımcıların Psikolojik Güvenlik Algıları onların yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. ( $H= 20,364$ ,  $p= 0,000$ ).

İstatistiksel açıdan 18-25 yaş grubunun psikolojik güvenlik algısı ( $N=56$ , Sıra Ort.=205,48) sıralama ortalaması diğer yaş grupları olan 26-33 yaş grubu ( $N=99$ , Sıra Ort.=164,66), 34-41 yaş grubu ( $N=107$ , Sıra Ort.=161,49), 42-49 yaş grubu ( $N=59$ , Sıra Ort.=129,82), 50 ve üzeri yaş grubu ( $N=5$ , Sıra Ort.=110,80) psikolojik güvenlik algılarının sıralama ortalamasına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde (Mean Rank) anlamlı derecede daha yüksek olup 18-25 yaş grubunun daha olumsuz

psikolojik güvenlik algısına sahip olduğu görülmektedir. Yaş ilerledikçe sorumlulukların değişmesi ve kazanılan tecrübelerden dolayı insanoğlunun daha kanaatkar bir yapıya dönüşmesi, çalışma ortamındaki psikolojik güvenlik olgusu seviyesinin etkisinin çalışanda etkisinin azalmasına sebep olduğu düşünülebilir. Diğer yaş gruplarına bakıldığında yaş ilerledikçe psikolojik güvenlik algısının daha olumlu bir seviyeye ulaştığı görülmektedir.

Tablo 4.11. Psikolojik Güvenlik Algısı ve Yaş Arasındaki İlişki

Ranks			
	Yasiniz	N	Mean Rank
PsiGuvOrt	18-25	56	205,48
	26-33	99	164,66
	34-41	107	161,49
	42-49	59	129,82
	50 ve üzeri	5	110,80
	Total	326	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	PsiGuvOrt
Chi-Square	20,364
Df	4
Asymp. Sig.	,000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Yasiniz	

Üçüncü olarak “Çalışanların psikolojik güvenlik algıları onların meslek sürelerine göre değişir mi?” hipotezinin cevabını bulmak için verilere uygulanan Kruskal-Wallis testinin sonuç tablosu aşağıdadır. Buna göre katılımcıların Psikolojik Güvenlik Algıları onların meslek sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $H= 21,533, p=.000$ ). 0-5 yıllık meslek süresine sahip katılımcıların ( $N=81$ , Sıra Ort.=202,69) diğer meslek süresi grupları olan 6-10 yıl ( $N=86$ , Sıra Ort.=159,31), 11-15 yıl ( $N=97$ , Sıra Ort.=153,18), 16-25 yıl ( $N=34$ , Sıra

Ort.=130,29), 25 ve üzeri yıl (N=28, Sıra Ort.=139,07 ) meslek süresine sahip gruplara göre daha olumsuz psikolojik güvenlik algısına sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4.12. Psikolojik Güvenlik Algısı ve Meslek Süresi Arasındaki İlişki

Ranks			
	Kaç Yıldır Öğretmensiniz	N	Mean Rank
PsiGuvOrt	0-5	81	202,69
	6-10	86	159,31
	11-15	97	153,18
	16-25	34	130,29
	25 ve üzeri	28	139,07
	Total	326	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	PsiGuvOrt
Chi-Square	21,533
Df	4
Asymp. Sig.	,000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Kaç Yıldır Öğretmensiniz	

Dördüncü olarak ‘‘Çalışanların psikolojik güvenlik algıları onların branşlarına göre değişir mi? ‘’ sorusuna aşağıdaki Mann-Whitney testinin sonuçlarının olduğu tabloya göre yorumlandığında çalışanların psikolojik güvenlik algılarının branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülecektir ( $U= 1.179$ ,  $p=0,253$ ,  $z=-1,143$ ). ve sosyal branşlı katılımcılar (N=196, Sıra Ort.=158,65) ile sayısal branşlı katılımcıların (N=130, Sıra Ort.=170,81) psikolojik güvenlik algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.13. Psikolojik Güvenlik Algısı ve Branş Arasındaki İlişki

Ranks
-------

	Bransiniz	N	Mean Rank	Sum of Ranks
PsiGuvOrt	Türkçe-Sosyal Bilgiler-Müzik-Yabancı Dil-Resim-İnk. Tar-Din.Kül.ve Ah. Bil.- ve diğer sözel branşla	196	158,65	31096,00
	Matematik-Fen Bilgisi-Bilgisayar-Teknoloji Tasarım	130	170,81	22205,00
	Total	326		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	PsiGuvOrt
Mann-Whitney U	1,179E4
Wilcoxon W	3,110E4
Z	-1,143
Asymp. Sig. (2-tailed)	,253
a. Grouping Variable: Bransiniz	

Beşinci olarak “Çalışanların psikolojik güvenlik alguları onların okulda çalışma sürelerine göre değişir mi?” hipotezinin cevabını bulmak için verilere uyguladığımız Kruskal Wallis testinin sonuç tablosu aşağıdadır. Buna göre katılımcıların Psikolojik Güvenlik Alguları onların okulda çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği söylenebilir. ( $H= 19,843$ ,  $p= 0,001$ ). 21 yıl ve üzeri aynı kurumda öğretmenlik yapan katılımcıların ( $N=1$ , Sıra Ort.=325,00) diğer kategoriler olan 0-5 yıl ( $N=188$ , Sıra Ort.=176,33), 6-10 yıl ( $N=84$ , Sıra Ort.=143,59), 11-15 yıl ( $N=44$ , Sıra Ort.=130,09) ve 16-20 yıl ( $N=9$ , Sıra Ort.=226,78) kurumda çalışan kategorilere göre anlamlı derecede daha olumsuz psikolojik algısına sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4.14. Psikolojik Güvenlik Algısı ve Okulda Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

Ranks
-------

	Kaç Yıldır Bu Okulda Çalışıyorsunuz	N	Mean Rank
PsiGuvOrt	0-5	188	176,33
	6-10	84	143,59
	11-15	44	130,09
	16-20	9	226,78
	21 ve üzeri	1	325,00
	Total	326	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	PsiGuvOrt
Chi-Square	19,843
Df	4
Asymp. Sig.	,001
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Kaç Yıldır Bu Okulda Çalışıyorsunuz	

Altıncı olarak “Çalışanların psikolojik güvenlik algıları onların eğitim düzeyine göre değişir mi?” hipotezinin cevabını bulmak için verilere uyguladığımız Kruskal-Wallis testinin sonuç tablosu aşağıdadır. Buna göre katılımcıların psikolojik güvenlik algıları onların eğitim düzey kategorileri olan Lise-MYO (N=5, Sıra Ort.=172,20), Lisans (N=280, Sıra Ort.=163,56), Yüksek Lisans-Master (N=40, Sıra Ort.=161,45), Doktora (N=1, Sıra Ort.=185,00) kategorileri arasında anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. ( $H= 0,114$ ,  $p= 0,990$ ).

Tablo 4.15. Psikolojik Güvenlik Algısı ve Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki

Ranks			
	Eğitim Durumunuz	N	Mean Rank
PsiGuvOrt	Lise-MYO	5	172,20
	Lisans	280	163,56
	Yüksek Lisans-Master	40	161,45
	Doktora	1	185,00
	Total	326	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	PsiGuvOrt
Chi-Square	,114
Df	3
Asymp. Sig.	,990
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Eğitim Durumunuz	

Yedinci olarak ‘‘Çalışanların psikolojik güvenlik algıları onların konumlarına göre değişir mi? ‘’ sorusuna aşağıdaki Mann-Whitney testinin sonuçlarının olduğu tabloya göre yorumlarsak Çalışanların Psikolojik Güvenlik Algılarının onların konumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülecektir ( $U= 1191$   $p=0,004$ ,  $z=-2,885$  yöneticiler ve öğretmenlerin psikolojik güvenlik algıları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir). Öğretmenlerin psikolojik güvenlik algılarının ( $N=312$ , Sıra Ort.=166,68) yöneticilerin psikolojik güvenlik algısına ( $N=14$ , Sıra Ort.= 92,57) göre daha olumsuz olduğu söylenebilir (Yönetici Mean Rank = 92,57 < Öğretmen Mean Rank = 166,68).

Tablo 4.16. Psikolojik Güvenlik Algısı ve Konum Arasındaki İlişki



Ranks				
	Okuldaki Konumunuz	N	Mean Rank	Sum of Ranks
PsiGuvOrt	Yonetici-Yon.yrd.	14	92,57	1296,00
	Ogretmen	312	166,68	52005,00
	Total	326		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	PsiGuvOrt
Mann-Whitney U	1191,000
Wilcoxon W	1296,000
Z	-2,885
Asymp. Sig. (2-tailed)	,004
a. Grouping Variable: Okuldaki Konumunuz	

#### 4.3.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın beşinci hipotezi ‘‘ Yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışları kontrol değişkenleri olan:

- Cinsiyet
- Yaş
- Meslek süreleri
- Branşları
- Okulda çalışma süreleri
- Eğitim düzeyi göre farklılık göstermekte midir ?’’ şeklinde ifade edilmiş

olup hipotezde yaş, eğitim düzeyi ve mesleki süreleri gibi değişkenler Kruskal Wallis testiyle, cinsiyete göre değişip değişmediğini bağımlı değişken için bağımsız değişkenin ölçüldüğü Mann-Whitney testiyle analiz edilmiştir.

İlk olarak ‘‘Katılımcıların paylaşılan liderlik olguları onların cinsiyetlerine göre değişir mi? ‘‘ sorusuna aşağıdaki Mann-Whitney testinin sonuçlarının olduğu tabloya göre yorumlandığında Çalışanların Paylaşılan Liderlik Algılarının

cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülecektir ( $U= 7934,500$ ,  $p=,000$   $z=-6.270$ ). Erkeklerin paylaşılan liderlik algılarının ( $N=156$ , Sıra Ort.=197,64) kadınların paylaşılan liderlik algılarından ( $N=170$ , Sıra Ort.=132,17) anlamlı derecede fazladır.

İstatistiksel açıdan erkeklerin paylaşılan liderlik algılarının sıralama ortalaması kadınların paylaşılan liderlik algılarının sıralama ortalamasına göre 0,05 anlamlılık düzeyine göre (Mean Rank) 65 puan daha yüksek olup erkeklerin daha olumsuz paylaşılan liderlik algısına sahip olduğu görülmektedir. Kadınların daha kanaatkar bir yapıda olması, çalışan kadın ve evin kadını rollerini aynı anda yürütüyor olmaları beklentilerinin az olduğunu açıklayabilir.

Tablo 4.17. Paylaşılan Liderlik ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Tablosu

Ranks				
	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
PayLidOrt	Kadin	170	132,17	22469,50
	Erkek	156	197,64	30831,50
	Total	326		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	PayLidOrt
Mann-Whitney U	7934,500
Wilcoxon W	2,247E4
Z	-6,270
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000
a. Grouping Variable: Cinsiyet	

Yılmaz (2013) İzmir'in Buca ilçesindeki İlköğretim okullarında görev yapan ve örneklemini 346 öğretmenin oluşturduğu öğretmenlerin paylaşılan liderlik

davranışlarını ölçtüğü çalışmada paylaşılan liderlik olgusunun cinsiyete göre anlamlı olarak farklılık göstermediği gözlemlenmiştir. Grant (2011)'in Kuzey Carolina'da devlet okullarında yöneticilerin paylaşılan liderlik rolleri ve etkililikleri arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik yapmış olduğu çalışmada ise, paylaşılan liderlik olgusunun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bayan yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha olumlu bir paylaşılan liderlik olgusuna sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada ayrıca öğretmenlerin cinsiyetlerine göre de anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Buna istinaden Grant (2011) bayan liderlik tiplerinin takım tabanlı yönetim uygulamalarında destekleyici bir potansiyel olduğunu iddia etmektedir. Bayanların kişisel ve kurumsal gelişme sürecinde paylaşılan liderlik uygulamasında daha olumlu yaklaşımları görülmüştür. Benzer şekilde Bakır (2012) yılında yapmış olduğu çalışmada hem resmi hem de özel ilköğretim okullarında görev yapan erkek öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğunu bulmuş ve bu sonucu erkek egemen Türk toplum yapısının okul örgütüne izdüşümü biçiminde değerlendirmiştir. Türk eğitim sisteminde yer alan okullardaki yöneticilik işgörüsünün genellikle erkek öğretmenler tarafından üstlenildiği ve buna bağlı olarak özellikle liderlik gibi işlevlerin daha çok erkekler tarafından gerçekleştirildiği ve dolayısıyla bu konulardaki erkek öğretmen liderlik algılarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

İkinci olarak “Yöneticilerin paylaşılan liderlik rolleri onların yaşlarına göre değişir mi?” hipotezinin cevabını bulmak için verilere uygulanan Kruskal-Wallis testinin sonuç tablosu aşağıdadır. Buna göre “Yöneticilerin paylaşılan liderlik rolleri onların yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği söylenebilir ( $H= 30,259$ ,  $p= .000$ ). İstatistiksel açıdan 18-25 yaş grubunun paylaşılan liderlik algısı ( $N=56$ , Sıra Ort.=217,62) sıralama ortalaması diğer yaş grupları olan 26-33 yaş grubu ( $N=99$ , Sıra Ort.=170,92), 34-41 yaş grubu ( $N=107$ , Sıra Ort.=145,97), 42-49 yaş grubu ( $N=59$ , Sıra Ort.=130,30), 50 ve üzeri yaş grubu ( $N=5$ , Sıra Ort.=170,30) paylaşılan liderlik algısı sıralama ortalamasına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde (Mean Rank) anlamlı derecede daha yüksek olup bu yaş grubunun daha olumlu paylaşılan liderlik algısına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.18. Paylaşılan Liderlik ve Yaş Arasındaki İlişki

Ranks			
	Yasiniz	N	Mean Rank
PayLidOrt	18-25	56	217,62
	26-33	99	170,92
	34-41	107	145,97
	42-49	59	130,30
	50 ve üzeri	5	177,30
	Total	326	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	PayLidOrt
Chi-Square	30,259
Df	4
Asymp. Sig.	,000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Yasiniz	

Üçüncü olarak “Yöneticilerin paylaşılan liderlik rolleri onların meslek sürelerine göre değişir mi?” hipotezinin cevabını bulmak için verilere uyguladığımız Kruskal-Wallis testinin sonuç tablosu aşağıdadır. Buna göre yöneticilerin paylaşılan liderlik olgusu onların meslek sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $H= 32,123$   $p= ,000$ ). 0-5 yıllık meslek süresine sahip katılımcıların (N=81, Sıra Ort.=203,88) diğer meslek süresi grupları olan 6-10 yıl (N=86, Sıra Ort.=168), 11-15 yıl (N=97, Sıra Ort.=133,74), 16-25 yıl (N=34, Sıra Ort.=123,88), 25 ve üzeri yıl (N=28, Sıra Ort.=184,07 ) meslek süresine sahip gruplara göre daha olumlu paylaşılan liderlik algısına sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4.19. Paylaşılan Liderlik ve Meslek Süresi Arasındaki İlişki

Ranks			
	Kaç Yıldır Öğretmensiniz	N	Mean Rank
PayLidOrt	0-5	81	203,88
	6-10	86	168,00
	11-15	97	133,74
	16-25	34	123,88
	25 ve üzeri	28	184,07
	Total	326	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	PayLidOrt
Chi-Square	32,123
Df	4
Asymp. Sig.	,000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Kaç Yıldır Öğretmensiniz	

Dördüncü olarak ‘Yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışları onların branşlarına göre değişir mi?’ sorusuna aşağıdaki Mann-Whitney testinin sonuçlarının olduğu tabloya göre yorumlarsak Yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışları yöneticilerin branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülecektir. ( $U= 1,155$ ,  $p=0,153$ ,  $z=-1.427$  olup sosyal branştan yöneticiler ile sayısal branştan yöneticilerin paylaşılan liderlik rolleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.)

Tablo 4.20. Paylaşılan Liderlik ve Branş Arasındaki İlişki

Ranks				
	Bransiniz	N	Mean Rank	Sum of Ranks
PayLidOrt	Türkçe-Sosyal Bilgiler-Müzik-Yabancı Dil-Resim-İnk. Tar-Din.Kül.ve Ah. Bil.- ve diğer sözel branşla	196	157,44	30857,50
	Matematik-Fen Bilgisi-Bilgisayar-Teknoloji Tasarım	130	172,64	22443,50
	Total	326		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	PayLidOrt
Mann-Whitney U	1,155E4
Wilcoxon W	3,086E4
Z	-1,427
Asymp. Sig. (2-tailed)	,153
a. Grouping Variable: Bransiniz	

Beşinci olarak ‘‘Yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışları onların okulda çalışma sürelerine göre değişir mi? ‘‘ hipotezinin cevabını bulmak için verilere uyguladığımız Kruskal Wallis testinin sonuç tablosu aşağıdadır. Buna göre yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışları onların okulda çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. ( $H= 25,514$   $p= .000$ ). 21 yıl ve üzeri aynı kurumda öğretmenlik yapan katılımcıların (N=1, Sıra Ort.=294,50) diğer kategoriler olan 0-5 yıl (N=188, Sıra Ort.=176,32), 6-10 yıl (N=84, Sıra Ort.=146,77), 11-15 yıl (N=44, Sıra Ort.=119,64) ve 16-20 yıl (N=9, Sıra Ort.=251,72) kurumda çalışan kategorilere göre anlamlı derecede daha olumlu paylaşılan liderlik algısına sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4.21. Paylaşılan Liderlik ve Okulda Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

**Ranks**

Kaç Yıldır Bu Okulda Çalışıyorsunuz		N	Mean Rank
PayLidOrt	0-5	188	176,32
	6-10	84	146,77
	11-15	44	119,64
	16-20	9	251,72
	21 ve üzeri	1	294,50
	Total	326	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	PayLidOrt
Chi-Square	25,514
Df	4
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Kaç Yıldır Bu Okulda Çalışıyorsunuz

Altıncı olarak “Çalışanların paylaşılan liderlik davranışları onların eğitim düzeyine göre değişir mi?” hipotezinin cevabını bulmak için verilere uyguladığımız Kruskal-Wallis testinin sonuç tablosu aşağıdadır. Buna göre yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışları onların eğitim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. ( $H= 3,195$   $p= 0,363$ ).

Tablo 4.22. Paylaşılan Liderlik ve Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki

### Ranks

Egitim Durumunuz		N	Mean Rank
PayLidOrt	Lise-MYO	5	199,50
	Lisans	280	162,78
	Yüksek Lisans-Master	40	160,36
	Doktora	1	309,50
	Total	326	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	PayLidOrt
Chi-Square	3,195
Df	3
Asymp. Sig.	,363

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Egitim Durumunuz

#### 4.1.6. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Altıncı hipotezimiz “Çalışanların işten ayrılma niyeti kontrol değişkenlerinden” oluşmaktaydı

- Cinsiyet
- Yaş
- Meslek süreleri
- Branşları
- Okulda çalışma süreleri
- Eğitim düzeyi

g. Konumlarına göre farklılık göstermekte midir?’’ Hipotezinde yaş, eğitim düzeyi ve mesleki süreleri gibi değişkenler Kruskal Wallis testiyle, cinsiyete ve konumuna göre değişip değişmediğini bağımlı değişken için bağımsız değişkenin ölçüldüğü Mann-Whitney testiyle analiz edilmiştir.



İlk olarak ‘‘Çalışanların işten ayrılma niyeti onların cinsiyetlerine göre değişir mi?’’ sorusuna aşağıdaki Mann-Whitney testinin sonuçlarının olduğu tabloya göre yorumlarsak çalışanların işten ayrılma niyetlerinin cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık olduğu görülecektir. ( $U= 8385$ ,  $p=,000$   $z=-5,796$  Kadınlarla erkeklerin işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir.) Kadınların işten ayrılma niyetleri ( $N=170$ , Sıra Ort.=192,17) erkeklerin işten ayrılma niyetinden ( $N=156$ , Sıra Ort.=132,25) anlamlı derecede fazladır.

Tablo 4.23. İşten Ayrılma Niyeti ve Cinsiyet Arasındaki İlişki

Ranks				
	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
İstenayrıort	Kadin	170	192,17	32669,50
	Erkek	156	132,25	20631,50
	Total	326		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	İstenayrıort
Mann-Whitney U	8385,500
Wilcoxon W	20631,500
Z	-5,796
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Grouping Variable: Cinsiyet

İkinci Olarak ‘‘Çalışanların işten ayrılma niyetleri onların yaşlarına göre değişir mi?’’ hipotezinin cevabını bulmak için verilere uyguladığımız Kruskal-Wallis testinin sonuç tablosu aşağıdadır. Buna göre çalışanların işten ayrılma niyetleri onların yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. ( $H= 18,039$ ,  $P= ,001$ ). İstatistiksel açıdan 34-41 yaş grubunun psikolojik güvenlik algısı ( $N=107$ , Sıra Ort.=180,93) sıralama ortalaması diğer yaş grupları olan 18-25 yaş grubu ( $N=56$ , Sıra Ort.=120,19), 26-33 yaş grubu ( $N=99$ , Sıra Ort.=158,65), 42-49 yaş grubu ( $N=59$ , Sıra Ort.=179,97), 50 ve üzeri yaş grubu ( $N=5$ , Sıra Ort.=177,20)

işten ayrılma niyetleri sıralama ortalamasına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde (Mean Rank) anlamlı derecede daha yüksek olup bu yaş grubunun daha olumlu işten ayrılma niyetine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.24. İşten Ayrılma Niyeti ve Yaş Arasındaki İlişki

Ranks			
	Yasiniz	N	Mean Rank
istenayriort	18-25	56	120,19
	26-33	99	158,65
	34-41	107	180,93
	42-49	59	179,97
	50 ve üzeri	5	177,20
	Total	326	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	istenayriort
Chi-Square	18,039
Df	4
Asymp. Sig.	,001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Yasiniz

Üçüncü olarak ‘‘Çalışanların işten ayrılma niyetleri onların meslek sürelerine göre değişir mi?’’ hipotezinin cevabını bulmak için verilere uyguladığımız Kruskal-Wallis testinin sonuç tablosu aşağıdadır. Buna göre katılımcıların işten ayrılma niyetleri onların meslek sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. ( $H= 11,674$   $p= ,020$ ). 16-25 yıllık meslek süresine sahip katılımcıların (N=34, Sıra Ort.=187,22) diğer meslek süresi grupları olan 0-5 yıl (N=81, Sıra Ort.=139,47), 06-10 yıl (N=86, Sıra Ort.=161,27), 11-15 yıl (N=97, Sıra Ort.=181,11), 25 ve üzeri yıl (N=28, Sıra Ort.=150,04 ) meslek süresine sahip gruplara göre daha olumlu işten ayrılma niyetine sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4.25. İşten Ayrılma Niyeti ve Meslek Süresi Arasındaki İlişki

Ranks			
	Kaç Yıldır Öğretmensiniz	N	Mean Rank
istenayriort	0-5	81	139,47
	6-10	86	161,27
	11-15	97	181,11
	16-25	34	187,22
	25 ve üzeri	28	150,04
	Total	326	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	istenayriort
Chi-Square	11,674
Df	4
Asymp. Sig.	,020

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Kaç Yıldır Öğretmensiniz

Dördüncü olarak ‘‘Çalışanların işten ayrılma eğilimleri onların branşlarına göre değişir mi? ‘’ sorusuna aşağıdaki Mann-Whitney testinin sonuçlarının olduğu tabloya göre yorumlarsak Çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin çalışanların branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülecektir. ( $U= 11,352,5$ ,  $p=0,092$ ,  $z=-1,684$  sosyal branşlı katılımcılar ile sayısal branşlı katılımcıların işten ayrılma eğilimleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.)

Tablo 4.26. İşten Ayrılma Niyeti ve Branş Arasındaki İlişki

Ranks				
Bransiniz	N	Mean Rank	Sum of Ranks	
İstenayrıort	Türkçe-Sosyal Bilgiler-Müzik-Yabancı Dil-Resim-İnk. Tar-Din.Kül.ve Ah. Bil.- ve diğer sözel branşla	196	170,58	33434,00
	Matematik-Fen Bilgisi-Bilgisayar-Teknoloji Tasarım	130	152,82	19867,00
Total	326			

Test Statistics <sup>a</sup>	
	İstenayrıort
Mann-Whitney U	11352,000
Wilcoxon W	19867,000
Z	-1,684
Asymp. Sig. (2-tailed)	,092

a. Grouping Variable: Bransiniz

Beşinci olarak ‘‘Çalışanların işten ayrılma eğilimleri onların okulda çalışma sürelerine göre değişir mi?’’ hipotezinin cevabını bulmak için verilere uyguladığımız Kruskal Wallis testinin sonuç tablosu aşağıdadır. Buna göre çalışanların işten ayrılma eğilimleri onların okulda çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. ( $H= 11346$ ,  $p= 0,023$ ). 11-15 yıl aynı kurumda öğretmenlik yapan katılımcıların ( $N=44$ , Sıra Ort.=197,48) diğer kategoriler olan 0-5 yıl ( $N=188$ , Sıra Ort.=153,53), 6-10 yıl ( $N=84$ , Sıra Ort.=173,44), 16-20 yıl ( $N=9$ , Sıra Ort.=118,9372) ve 21 yıl ve üzeri ( $N=1$ , Sıra Ort.=109,50) aynı kurumda çalışan kategorilere göre anlamlı derecede daha olumlu işten ayrılma algısına sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4.27. İşten Ayrılma Niyeti ve Okulda Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

<b>Ranks</b>			
	Kaç Yıldır Bu Okulda Çalışıyorsunuz	N	Mean Rank
İstenayrıort	0-5	188	153,53
	6-10	84	173,44
	11-15	44	197,48
	16-20	9	118,83
	21 ve üzeri	1	109,50
	Total	326	

<b>Test Statistics<sup>a,b</sup></b>	
	İstenayrıort
Chi-Square	11,346
Df	4
Asymp. Sig.	,023
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Kaç Yıldır Bu Okulda Çalışıyorsunuz	

Altıncı olarak ‘‘Çalışanların işten ayrılma niyeti onların eğitim düzeyine göre değişir mi? ‘’ hipotezinin cevabını bulmak için verilere uyguladığımız Kruskal-Wallis testinin sonuç tablosu aşağıdadır. Buna göre çalışanların işten ayrılma niyeti onların eğitim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. ( $H= 4,782$ ,  $p= 0,189$ ).

Tablo 4.28. İşten Ayrılma Niyeti ve Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki

Ranks			
	Eğitim Durumunuz	N	Mean Rank
istenayrıort	Lise-MYO	5	87,60
	Lisans	280	165,75
	Yüksek Lisans-Master	40	159,84
	Doktora	1	59,50
	Total	326	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	İstenayrıort
Chi-Square	4,782
Df	3
Asymp. Sig.	,189
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Eğitim Durumunuz	

Yedinci olarak ‘‘Çalışanların işten ayrılma eğilimleri algıları onların konumlarına göre değişir mi?’’ sorusuna aşağıdaki Mann-Whitney testinin sonuçlarının olduğu tabloya göre yorumlarsak çalışanların işten ayrılma niyetlerinin onların konumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülecektir. ( $U= 1731$ ,  $p=0,184$  ,  $z=-1,327$  yöneticiler ve öğretmenlerin işten ayrılma eğilimleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.)

Tablo 4.29. İşten Ayrılma Niyeti ve Konum Arasındaki İlişki

<b>Ranks</b>				
	Okuldaki Konumunuz	N	Mean Rank	Sum of Ranks
İstenayrıort	Yonetici-Yon.yrd.	14	195,86	2742,00
	Ogretmen	312	162,05	50559,00
	Total	326		

<b>Test Statistics<sup>a</sup></b>	
	istenayrıort
Mann-Whitney U	1731,000
Wilcoxon W	50559,000
Z	-1,327
Asymp. Sig. (2-tailed)	,184
a. Grouping Variable: Okuldaki Konumunuz	

Tablo 4.30 'da araştırmada ileri sürülen tüm hipotezlere ait sonuçlar toplu olarak ve özet halinde sunulmuştur.

Tablo 4.30 Araştırma Hipotez Sonuçları

No	Hipotezin Adı	Açıklamalar
1	Yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışı çalışanların işten ayrılma davranışını olumsuz yönde etkilemektedir.	$\beta=-0.74,$ $p < .01$ Desteklenmiştir
2	Yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışı çalışanların psikolojik güvenlik algısını olumlu yönde etkilemektedir.	$\beta=0.74,$ $p < .01$ Desteklenmiştir.
3	Çalışanların olumlu psikolojik güvenlik algısı işten ayrılma davranışını olumsuz yönde etkilemektedir.	$\beta=-0.13,$ $p < .01$ Desteklenmiştir.
4	Çalışanların psikolojik güvenlik algıları 1. Cinsiyet 2. Yaş 3. Meslek süreleri 4. Branşları 5. Okulda çalışma süreleri 6. Eğitim düzeyi 7. Konumlarına göre farklılık göstermekte midir ?	1. Farklılık Göstermektedir. 2. Farklılık Göstermektedir. 3. Farklılık Göstermektedir. 4. Farklılık Göstermemektedir. 5. Farklılık Göstermektedir. 6. Farklılık Göstermemektedir. 7. Farklılık Göstermektedir.
5	Yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışları ; 1. Cinsiyet 2. Yaş 3. Meslek süreleri 4. Branşları 5. Okulda çalışma süreleri 6. Eğitim düzeyi göre farklılık göstermekte midir ?	1. Farklılık Göstermektedir. 2. Farklılık Göstermektedir. 3. Farklılık Göstermektedir. 4. Farklılık Göstermemektedir. 5. Farklılık Göstermektedir. 6. Farklılık Göstermemektedir.
6	Çalışanların işten ayrılma niyeti ; 1. Cinsiyet 2. Yaş 3. Meslek süreleri 4. Branşları 5. Okulda çalışma süreleri 6. Eğitim düzeyi 7. Konumlarına göre farklılık göstermekte midir?	1. Farklılık Göstermektedir. 2. Farklılık Göstermektedir. 3. Farklılık Göstermektedir. 4. Farklılık Göstermemektedir. 5. Farklılık Göstermektedir. 6. Farklılık Göstermemektedir. 7. Farklılık Göstermemektedir.



## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuçlar

#### 5.1.1 Araştırma Problemine İlişkin Sonuçlar

Özel ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik olgusunun işten ayrılma niyetine etkisinde psikolojik güvenlik algısının aracı değişken rolünün ölçülmesine yönelik yapılan bu çalışmada bağımsız değişkenin bağımlı değişkenle olan ilişkisi ve aracı değişkenin bu ilişkideki rolünün ölçülmesi hedeflenmiştir. Bununla beraber modelin verilerinden bağımsız değişkenin aracı değişken olan Psikolojik Güvenlik Algısına bir etkisinin olduğu görülmektedir. Paylaşılan liderlik davranışının bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetini ( $\beta = -0,84$ ,  $p < .001$ ) anlamlı ve olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Daha sonra paylaşılan liderliğin , aracı değişken olarak kabul edilen psikolojik güvenlik algısı ile olan ilişkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda paylaşılan liderlik davranışının aracı değişken olarak kabul edilen psikolojik güvenlik algısını ( $\beta = .74$ ;  $p < .001$ ) anlamlı ve olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Son olarak paylaşılan liderlik davranışı ile psikolojik güvenlik algısı birlikte analize dahil edilmiş ve ikisinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu aşamada paylaşılan liderlik davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi devam etmiş ancak analize psikolojik güvenliğinin girmesiyle birlikte azalmıştır. ( $\beta = -.74$ ;  $p < .001$ , aracı değişkenden önce  $\beta = -0,84$ ,  $p < .001$ ). Bu bulgular doğrultusunda Psikolojik Güvenlik Algısının Paylaşılan Liderlik Davranışının İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisini azaltmasından dolayı, bu ilişkide psikolojik güvenlik algısının kısmi aracılık rolünden bahsetmek mümkündür. Olumlu paylaşılan liderlik rolü organizasyondaki psikolojik güvenlik algısını % 74 arttırmaktadır.

Paylaşılan liderlik , psikolojik güvenlik algısı ve işten ayrılma davranışının birlikte konu olduğu bir çalışmaya rastlanmamakla beraber bu olgular farklı

çalışmalarda araştırılmıştır. Psikolojik güvenlik olgusunun sağlık kurumlarında incelenmesine yönelik Henrichs ( 2013) sağlık organizasyonlarında yapmış olduğu çalışmada psikolojik güvenlik algısının organizasyondaki ilişki (relational quality) ve iletişim (communication quality) zerindeki aracı değişken rolünü ölçmeye çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre psikolojik güvenlik algısının her iki olgu üzerinde de etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir.

Psikolojik güvenlik algısının organizasyonlarda takım çalışmasıyla ilişkine ynellik bir çalışmada psikolojik güvenlik algısının olumlu etkilerine rastlanmıştır. Bu alışmada Schulte (2010)'nin organizasyonlarda takım içi ağların mı yoksa psikolojik güvenlik algısının mı önce oluştuğunu ölçmeye yönelik araştırmasında takım içi ağların oluşumunun psikolojik güvenlik algısının oluşumuna yol açtığını ortaya koymuştur.

Farklı bir çalışma olarak duygusal zeka ve psikolojik güvenlik algısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan çalışmada psikolojik güvenlik algısının olumlu etkisi gözlemlenmiştir. Harper ve White (2013) proje takımlarında üyelerin duygusal zekalarının takımın psikolojik güvenlik algısı üzerine etkilerini ölçmeye yönelik çalışmasında işgörenlerin duygusal zeka boyutları ve düzeylerinin organizasyonda psikolojik güvenlik algısının oluşumunu etkilediği ortaya çıkmıştır. Psikolojik Güvenlik Algısının oluşması için organizasyon üyelerinin en az bir tanesinin organizasyon içinde duygusal sorunlarda çözüm bulacak kadar duygusal zeka seviyesine ve boyutuna sahip olmasının gerektiği gözlemlenmiştir.

Psikolojik güvenlik algısının diğer olguları olumlu olarak etkilediğini ispatlayan bir diğer çalışmada Carmeli ve diğerleri (2009) organizasyondaki ilişki niteliğinin psikolojik güvenlik yoluyla organizasyonel öğrenmeyi nasıl sağladığını sorguladığı araştırmalarında psikolojik güvenlik aracı değişken olarak incelenmiş ve aracılık etkisi görülmüştür. Psikolojik güvenlik algısının örgütsel öğrenmeyi olumlu ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Bu bulguları destekleyen bir diğer çalışmada Chuang (2010) elektronik üretim fabrikalarında bilişsel ve sosyal faktörlerin yapısal faktörlere nazaran ortak girişim projelerinin mrlarına olan etkisini ve psikolojik güvenlik algısının organizasyondaki zaman, para ve kaynak verimi üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bilişsel ve sosyal faktörler ile psikolojik güvenlik algısının verim üzerine olumlu ve anlamlı etkisinin olduğunu gözlemlenmiştir.

### 5.1.2. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Sonuçlar

“Yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışı çalışanların işten ayrılma davranışını olumsuz yönde etkilemektedir.”

Yöneticilerin göstermiş oldukları paylaşılan liderlik davranışının işten ayrılma davranışına etkisi -0.84 olup, gösterilen olumlu paylaşılan liderlik davranışı işten ayrılma niyetini % 84 daha azaltmaktadır. Bu sonuç ta bu hipotezi Kısmi En Küçük Kareler Yöntemiyle analiz etmiş olduğumuz verilere göre doğrulamaktadır. . İşten Ayrılma Niyetinin % 70’inin paylaşılan liderlik davranışıyla açıklanabildiği determinasyon testi (Belirleme katsayısı,  $R^2$ ) sonucunda görülmektedir ( $R^2=0,70$ ,  $\beta=-0,84$  ve  $p < 0.01$  )

Gürel (2008:127)’in Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi üzerine geniş bir araştırmaya dayanarak yazmış olduğu ve referans kitap olarak kullanılan kitabında yönetimi paylaşmanın çalışan üzerinde etkilerine değinilmiştir. Bu etkileri Gürel (2008:127) şöyle sıralamaktadır.

- Yönetime katılma, çalışan kişiler için gerekli olan bir husustur.
- Yönetime katılmanın yararlarından biri de, çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmektedir.
- Yönetime katılma, bazen eğitsel amaçlarla başvuru olan bir araç olmaktadır.
- Yönetime katılma, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenmeyecek bir rol oynar.
- Yönetime katılmanın diğer bir yararı da personele sağladığı üstün moral seviyesi sonucunda, işi terk etme ve işten ayrılmanın azalmasını sağlamaktadır.
- Yönetime katılma sayesinde personelin yönetim kararlarına karşı koyma durumları azalmaktadır.

Yönetime katılma davranışı paylaşılan liderlik bakış açısının ana fikri olup yukarıda bahsedildiği gibi paylaşılan liderlik davranışı gösteren bir yöneticinin işten ayrılma ve işi terk etme davranışını azalttığı iddia edilmektedir.

Bakır (2012)’ın ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde yapmış olduğu paylaşılan liderlik davranışının örgütsel davranış üzerine etkilerini inceleyen araştırmasında paylaşılan liderlik davranışının örgütsel bağlılığa olumlu ve anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Bu bulguları destekleyen bir araştırmada örgütsel

bağlılık ve paylaşılan liderlik olgusunu araştıran Uslu ve Beycioğlu (2013) Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve paylaşılan liderlik olgusu arasındaki ilişkisinin incelenmesine yönelik araştırmasında paylaşılan liderlik davranışının örgütsel bağlılığa olumlu ve anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür.

İşten ayrılma niyetininin diğer olgularla ilişkisini ölçmeye yönelik yaptıkları araştırmada Çakar ve Ceylan (2005) İş Motivasyonunun alt olguları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve işe bağlılık düzeylerinde artış olduğunda, işten ayrılma niyetinin azalmakta olduğunu belirtmişlerdir. İşten ayrılma niyetini konu edinen bir diğer araştırmada Sarıdede ve Doyuran (2004) Öğretmenlerin sınıf kararlarına katılma dereceleri ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Öte yandan okul kararlarına katılma olgusunun işten ayrılma niyetini dolaylı (indirekt) olarak etkilediğini ve öğretmenlerin okul kararlarına katılmaları, okula duygusal bağlılıklarının artmasına, duygusal bağlılıklarının artması ise işten ayrılma niyetlerinin azalmasına yol açtığını belirtmektedir. Aynı çalışmada öğretmenlerin okullara duygusal ve devam bağlılık göstermelerinin işten ayrılma niyetlerini azalttığı bulunmuştur. Diğer yandan öğretmenlerin normatif bağlılıkları ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı olmayan negatif bir ilişki bulunmuştur. Sarıdede ve Doyuran (2004) öğretmenler üzerinde yaptıkları ön çalışmada normatif bağlılık ölçeğinin geçerliğinin çok güçlü çıkmaması ve bu ön çalışmada normatif bağlılık boyutundaki maddelerin duygusal bağlılık boyutuna güçlü bir şekilde yüklenmesinin normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı olmayan ilişkiye yol açmış olabileceğini belirtmektedir.

Paylaşılan liderlik olgusunun farklı alanlarında yapılan araştırmalardan birtanesi olan Benson ve Blackman (2011) turizm sektöründe yapmış oldukları araştırmada organizasyonlarda olumlu paylaşılan liderlik olgusunun örgütsel bağlılıkla olumlu ve anlamlı ilişkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Yüksek örgütsel bağlılık oranının ise düşük işten ayrılma davranışına yol açtığı araştırmalarda gözlemlenmiştir. Organizasyonlarda liderlik olgusunun çalışanların performans ve işten ayrılma niyetine etkisine yönelik araştırma örnekleri çok olmakla beraber paylaşılan liderlik olgusunun alanyazında yeni olması sebebiyle bu yönde yapılan çalışmalar sınırlıdır. Buna rağmen ilgi çekici, araştırmacıları, eğitimcileri, işletmecileri düşündürecek bulgulara rastlanılmaktadır. Paylaşılan liderliğin okullarda yapılmış bir diğer çalışması Brooks ve diğerleri (2008) tarafından okullarda paylaşılan liderlik davranışı ve adalet algısı üzerine yapılmıştır. Paylaşılan

liderlik davranışı ile çalışanların adalet algısı arasındaki ilişki incelenmiş ve aralarında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

### 5.1.3. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Sonuçlar

“Yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışı çalışanların psikolojik güvenlik algısını olumlu yönde etkilemektedir.”

Yöneticilerin olumlu paylaşılan liderlik davranışı psikolojik güvenliğe etkisi 0.74 olup bu da gösterilen olumlu paylaşılan liderlik davranışının psikolojik güvenliğe etkisini % 74 daha arttırdığını bize göstermektedir. Psikolojik Güvenlik Algısının % 71'inin paylaşılan liderlik davranışıyla açıklanabildiği determinasyon (belirleme katsayısı  $r^2=0,71$ ) analiz sonucunda görülmektedir ( $r^2=0,71$ ,  $\beta=0,74$  ve  $p < 0.01$ ).

Kaya (2006) organizasyonlarda liderlik davranışının çalışanların performansı üzerinde doğrudan ilişkisinin olduğunu belirterek organizasyondaki çatışma ortamının niteliği ve yönetilmesinin organizasyonda çalışanlar üzerinde stres oluşmasına yada oluşmamasına neden olduğunu belirtmektedir. Kaya (2006) çatışma olgusunu organizasyonların kaçınılmaz olgusu olarak görmekte, yönetici açısından önemli olanın çatışmayı nasıl yönettiği bu yönetimin sonucunda organizasyonda oluşan psikolojik iklimi olduğunu belirtmektedir. Yani yöneticinin göstereceği liderlik olgusu organizasyondaki psikolojik güvenlik olgusunu doğrudan etkilemektedir. Bunu destekleyen bulguların ulaşıldığı bir çalışmada Eren (1993) yöneticilerin sergilemiş oldukları katılımcı, paylaşımcı yönetim davranışının çalışanların moral ve motivasyonunu arttırdığını, kişisel amaçlarının örgütsel amaçlarla uyum sağlayarak çalışanların huzurlu hissettiğini, fikirleriyle veya sürece ilişkin görüşleriyle sürece yön verebilen çalışanların sürecin bir parçası olarak kendilerini gördükleri için yönetimin kararlarına karşı koyma eğilimlerinin azaldığını belirtmektedir. Bu bulguları destekleyen bir başka çalışmada Bursalıoğlu (2000) çalışanları organizasyonda alınan kararlara katan yada kararları katılımlı bir süreçte alan yöneticilerin paylaşılan bir yönetim süreci sergilediğini belirterek çalışanların bu konuda sorumluluk hissettiğini söylemektedir. Yönetici bir anlamda karar yetkisini çalışanlara aktararak dolaylı olarak sorumluluğu aktardığı bunun yanında bu karar sürecine aktif olarak katılan çalışanın sürecin bir parçası olduğunu hissederek

çalışanın kendini değerli ve huzurlu görmesini sağlamaktadır. Psikolojik güvenlik algısının yerleşmiş olduğu bir organizasyonda çalışanların bu organizasyonun bir parçası olarak kendilerini hissetmesi sorumluluk duymalarını sağlamaktadır.

Psikolojik güvenlik algısının olumlu etkisinin görüldüğü bir diğer çalışmada psikolojik güvenlik algısı etik liderlik davranışıyla birlikte incelenmiştir. Walumbwa ve Scahubroeck (2009) yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre etik liderlik davranışının organizasyonda psikolojik güvenliğe ilişkin etkisinin olumlu ve etkili olduğunu iddia etmektedirler.

Paylaşılan liderlik davranışının mantığında yatan çalışanlara organizasyon sürecinde fırsat verilmesi, organizasyonun fonksiyonlarını yürütme imkanı tanınması davranışları çalışanların psikolojik engellerinin ortadan kaldırılmasını gerekli kılmaktadır. Kendini çalışma ortamında rahat hisseden bir çalışan organizasyona duygusal bir bağ hissederek sürece katkı sağlamak için elinden geleni yapmak isteyecektir. Çalışanların fikirlerini ve katkılarını aşağılanma, soyutlanma, baskı korkusu olmadan organizasyonun faydası için kullanması için ihtiyaç duyduğu kendini psikolojik olarak rahat ve huzurlu hissettiği ortam da paylaşılan liderlik uygulamalarıyla organizasyonda yerleşecektir. Bu ise psikolojik güvenliğe ilişkin oluşumunu sağlayacaktır.

#### **5.1.4. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Sonuçlar**

“Çalışanların olumlu psikolojik güvenlik algısı işten ayrılma davranışını olumsuz yönde etkilemektedir.”

Çalışanların olumlu psikolojik güvenliğe ilişkin algısının işten ayrılma eğilimine etkisi  $\beta = -0.13$  olup bu da algılanan olumlu psikolojik güvenliğe ilişkin işten ayrılma davranışını % 13 daha azalttığını bize göstermektedir (  $\beta = -0,13$  ve  $p < 0.01$  ).

Çalışanların işten ayrılma davranışı bu çalışmada maddi unsurlar hariç olmak üzere algılanan organizasyon iklimine ilişkin ölçülmeye çalışılmıştır. İşten ayrılma davranışının organizasyon psikolojik iklimiyle ilişkisine yönelik psikolojik güvenliğe ilişkin olumlu etkisini ortaya koyan bir çalışmada Eren (1993) personelin kendini psikolojik olarak rahat hissetmesinin organizasyonda yönetime katılmanın sonucunda oluştuğu, kendini rahat hisseden personelin ise işi terk etme ve işten ayrılma davranışını göstermediğini belirtmektedir.

Bursalioğlu (2000) güdülenmenin katılımcı, paylaşımcı organizasyonlarda çalışanların verimliliklerinin anahtarı olduğunu belirtmektedir. Yöneticinin katılımı ve paylaşımı özendirici bir davranış sergilemesi yöneticinin başarısı olarak kabul edilir. Bunu sağlayabilen yönetici organizasyon genelinde bir farkındalık oluşturarak çalışanların tümünü sorumluluk zincirinin içine çekmiş olur.

Organizasyondaki psikolojik iklim ve işten ayrılma arasındaki ilişkiyi destekleyen bir diğer çalışmada ekmecelioğlu (2006)'nun İşten ayrılma niyeti ile organizasyon iklimi değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek amacı ile yapmış olduğu araştırmada olumlu örgüt ikliminin, olumlu örgütsel cesaretlendirmenin ve olumlu yönetimin desteğinin işten ayrılma niyetini olumsuz ve anlamlı olarak etkilediğini gözlemlemiştir.

Çalışanların kendilerini huzurlu hissederek psikolojik baskı görme korkusu olmadan organizasyon sürecine olumlu katkı yapmalarına imkan sağlayan olumlu psikolojik güvenlik algısı organizasyona bağlılık duygusunun da oluşumunu sağlamaktadır. Yukarıda işten ayrılma ve örgütsel bağlılık olgusunun arasındaki ilişkilerde bu iki olgu arasında olumsuz ve anlamlı ilişkilerin gözlemlendiği görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada da psikolojik güvenlik algısının işten ayrılma niyetine olumsuz ve anlamlı etkisinin olması beklenen bir sonuç olmaktadır.

#### **5.1.5. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Sonuçlar**

4. alt problem olan ‘‘ alışanların psikolojik güvenlik algıları kontrol değişkenleri olan:

- a. Cinsiyet
- b. Yaş
- c. Meslek süreleri
- d. Branşları
- e. Okulda alışma süreleri
- f. Eğitim düzeyi

g. Konumlarına göre farklılık göstermekte midir ?’’ hipotezi yaş, eğitim düzeyi ve mesleki süreleri gibi değişkenler Kruskal Wallis testiyle, cinsiyete ve konumuna göre değişip değişmediğini bağımlı değişken için bağımsız değişkenin lldğu Mann-Whitney testiyle analiz edilmiştir.

Çalışanların Psikolojik Güvenlik Algılarının cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $U= 7488, p=,000 z=-6.805$ ). İstatistiksel açıdan erkeklerin psikolojik güvenlik algılarının sıralama ortalaması kadınların psikolojik güvenlik algılarının sıralama ortalamasına göre 0,05 anlamlılık düzeyine göre (Mean Rank) 71 puan daha yüksek olup erkeklerin daha olumsuz psikolojik güvenliğe sahip olduğu görülmektedir. Kadınların daha kanaatkar bir yapıda olması, erkeklerle kadınların sorumluluklarında farklılıkların olması, çalışan bir kadının aynı zamanda evin içindeki işlerde kendini sorumlu görmesi çalıştıkları ortamda daha az beklentiye sahip olabileceklerini düşündürmektedir. Kültürümüzde erkeklerin evle ilgili sorumluluklarının genelde maddiyat üzerinde yoğunlaşması sebebiyle psikolojik güvenliğe daha fazla hissederek, daha fazla verimli olup (Başarılı bir öğretmen olarak etiketlenmenin getireceği iş ve ders teklifleri vb.) gelir seviyesini arttırabileceği iş alanlarında çalışmak istemeleri erkeklerin kadınlara göre daha olumsuz psikolojik güvenliğe sahip olmalarını açıklayabilir.

Katılımcıların Psikolojik Güvenlik Algıları onların yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. ( $H= 20,364, p= ,000$ ). 18-25 yaş grubunun psikolojik güvenliğe algılarının sıralama ortalaması diğer yaş gruplarının psikolojik güvenliğe algılarının sıralama ortalamasına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde (Mean Rank) daha yüksek olup bu yaş grubunun daha olumsuz psikolojik güvenliğe sahip olduğu görülmektedir. Yaş ilerledikçe sorumlulukların değişmesi ve kazanılan tecrübelerden dolayı insanoğlunun daha kanaatkar bir yapıya dönüşmesi, çalışma ortamındaki psikolojik güvenliğe olgusu seviyesinin etkisinin çalışmada etkisinin azalmasına sebep olduğu düşünülebilir. Diğer yaş gruplarına bakıldığında yaş ilerledikçe psikolojik güvenliğe algısının daha olumlu bir seviyeye ulaştığı görülmektedir.

Katılımcıların Psikolojik Güvenlik Algıları onların meslek sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. ( $H= 21,533, p=,000$ ). İstatistiksel açıdan 0-5 yıl arası çalışma grubunun psikolojik güvenliğe algılarının sıralama ortalaması diğer çalışma yılı gruplarının psikolojik güvenliğe algılarının sıralama ortalamasına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde (Mean Rank) daha yüksek olup bu yaş grubunun daha olumsuz psikolojik güvenliğe algısına sahip olduğu görülmektedir. Meslekte çalışma süresi arttıkça daha olumlu psikolojik güvenliğe algısının oluşması çalışanın zamanla farklı ve daha olumsuz psikolojik güvenliğe olgusuna sahip çalışma ortamlarında çalışması beklentilerinin seviyesini azaltıp çalışma süresi arttıkça daha olumlu



psikolojik güvenlik algısına sahip olmasını açıklayabilir. Bunun yanında özel ortaöğretim kurumlarında birlik ve bütünleşme olgusunun daha yüksek olması da bunun bir sebebi olabilir.

Çalışanların psikolojik güvenlik algılarının branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $U= 1.179$ ,  $p=0,253$ ,  $z=-1,143$  ve sosyal branşlı katılımcılar ile sayısal branşlı katılımcıların psikolojik güvenlik algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.)

Katılımcıların Psikolojik Güvenlik Algıları onların okulda çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. ( $H= 19,843$ ,  $p= 0,001$ ). İstatistiksel açıdan aynı kurumda 21 yıl ve üzeri çalışma grubunun psikolojik güvenlik algılarının sıralama ortalaması diğer çalışma yılı gruplarının psikolojik güvenlik algılarının sıralama ortalamasına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde (Mean Rank) daha yüksek olup bu yaş grubunun daha olumsuz psikolojik güvenlik algısına sahip olduğu görülmektedir. Aynı kurumda çalışma süresi arttıkça daha olumsuz psikolojik güvenlik algısına sahip olma çalışanın özel orta öğretim kurumlarında çalışma olgusunu tek alternatif olarak görmesi buna mecbur olması olumsuz psikolojik güvenlik algısına rağmen alternatifsizlik yüzünden ve belli bir yaştan sonra devlet okullarında çalışma imkanı olmamasından dolayı olabilir.

Katılımcıların psikolojik güvenlik algıları onların eğitim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. ( $H= 0,114$ ,  $p= 0,990$ ).

Çalışanların Psikolojik Güvenlik Algılarının onların konumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. ( $U= 1191$   $p=0,004$ ,  $z=-2,885$  yöneticiler ve öğretmenlerin psikolojik güvenlik algıları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir). İstatistiksel açıdan konumlarına göre bakıldığında öğretmen konumundaki çalışanların psikolojik güvenlik algılarının sıralama ortalaması yönetici ve yönetici yardımcısı konumundaki çalışanların psikolojik güvenlik algılarının sıralama ortalamasına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde (Mean Rank) daha yüksek olup bu yaş grubunun daha olumsuz psikolojik güvenlik algısına sahip olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin yönetici ve yönetici yardımcısı konumundaki çalışanların organizasyondaki başarı ve başarısızlığın sorumlusu olarak kendilerini görmesi, karar vereici makamda bulunması, ortaya çıkan hasılanın sebebi olması görülebilir. Bu yüzden olumlu psikolojik güvenlik algısına sahip oldukları açıklanabilir. Öğretmen konumundaki çalışanların değişen çalışma ve ekonomik

şartlara sahip ortaöğretim kurumlarında alt seviyede icracı makamda olmaları kendilerini herşeye rağmen güvende hissetmemelerini açıklayabilir.

#### 5.1.6. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Sonuçlar

5. Hipotezimiz olan “ Yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışları kontrol değişkenleri olan:

- a. Cinsiyet
- b. Yaş
- c. Meslek süreleri
- d. Branşları
- e. Okulda çalışma süreleri

f. Eğitim düzeyi göre farklılık göstermekte midir ?” Hipotezinde yaş, eğitim düzeyi ve mesleki süreleri gibi değişkenler Kruskal Wallis testiyle, cinsiyete göre değişip değişmediğini bağımlı değişken için bağımsız değişkenin ölçüldüğü Mann-Whitney testiyle analiz edilmiştir.

Yöneticilerin paylaşılan liderlik algıları onların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. ( $U=7934$   $p=,000$ ,  $z=-6,270$  bayanlarla erkeklerin paylaşılan liderlik rolleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir.) İstatistiksel açıdan erkeklerin paylaşılan liderlik algılarının sıralama ortalaması kadınların paylaşılan liderlik algılarının sıralama ortalamasına göre 0,05 anlamlılık düzeyine göre (Mean Rank) 65 puan daha yüksek olup erkeklerin daha olumsuz paylaşılan liderlik algısına sahip olduğu görülmektedir. Kadınların daha kanaatkar bir yapıda olması, çalışan kadın ve evin kadını rollerini aynı anda yürütüyor olmaları beklentilerinin az olduğunu açıklayabilir.

Yılmaz (2013) İzmir’in Buca ilçesindeki İlköğretim okullarında görev yapan ve örneklemini 346 öğretmenin oluşturduğu öğretmenlerin paylaşılan liderlik davranışlarını ölçtüğü çalışmasında paylaşılan liderlik olgusunun cinsiyete göre anlamlı olarak farklılık göstermediği gözlemlenmiştir. Bu bulguları desteklemeyen bir başka araştırmada Grant (2011)’ in Kuzey Carolina’da devlet okullarında yöneticilerin paylaşılan liderlik rolleri ve etkililikleri arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik yapmış olduğu çalışmada, paylaşılan liderlik olgusunun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bayan yöneticilerin erkek

yöneticilere oranla daha olumlu bir paylaşılan liderlik olgusuna sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada ayrıca öğretmenlerin cinsiyetlerine göre de anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Buna istinaden Grant (2011) bayan liderlik tiplerinin takım tabanlı yönetim uygulamalarında destekleyici bir potansiyel olduğunu iddia etmektedir. Bayanların kişisel ve kurumsal gelişme sürecinde paylaşılan liderlik uygulamasında daha olumlu yaklaşımları görülmüştür. Olgunun cinsiyete göre farklılıklar barındırdığını iddia eden bir başka araştırma da Bakır (2012) yılında yapmış olduğu çalışmada Hem resmi hem de özel ilköğretim okullarında görev yapan erkek öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının kadın öğretmenlerden daha yüksek olması sonucu ortaya çıkmış , kendisi bu sonucu erkek egemen Türk toplum yapısının okul örgütüne izdüşümü biçiminde değerlendirmiş, Türk eğitim sisteminde yer alan okullardaki yöneticilik işgörüsünün genellikle erkek öğretmenler tarafından üstlenildiği ve buna bağlı olarak özellikle liderlik gibi işlevlerin daha çok erkekler tarafından gerçekleştirildiği ve dolayısıyla bu konulardaki erkek öğretmen algılarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

İkinci Olarak ‘Yöneticilerin paylaşılan liderlik rolleri onların yaşlarına göre değişir mi?’ hipotezinin cevabını bulmak için verilere uyguladığımız Kruskal-Wallis testinin sonuç tablosuna göre ‘Yöneticilerin paylaşılan liderlik rolleri onların yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. ( $H= 30,259, p= 0$ ).

İstatistiksel açıdan 18-25 yaş grubunun paylaşılan liderlik algılarının sıralama ortalaması diğer yaş gruplarının paylaşılan liderlik algılarının sıralama ortalamasına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde (Mean Rank) daha yüksek olup bu yaş grubunun daha olumsuz paylaşılan liderlik algısına sahip olduğu görülmektedir. Genç yaşlarda daha idealist bir yapıda olan insanoğlunun beklentileri ve çalışma azmi diğer yaş gruplarından fazla olduğu için bu algıya sahip olduğu düşünülebilir. Diğer yaş gruplarına bakıldığında yaş ilerledikçe paylaşılan liderlik algısının daha olumlu bir seviyeye ulaştığı , 50 ve üzeri yaş ortalamasının 42-49 yaş ortalamasına göre daha olumsuz paylaşılan liderlik algısına sahip olması ise bu yaş grubundaki katılımcı miktarının 5 kişi yani ölçüm yapılacak kadar yüksek olmadığından kaynaklanabilir.

Bakır (2012) yılında yapmış olduğu çalışmada Hem resmi hem de özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yaş gruplarına göre paylaşılan liderlik algılarının anlamlı bir şekilde farklılıklarının bulunduğu genç yaş grubuna dahil olan öğretmenlerin daha olumsuz paylaşılan liderlik algısına sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Yöneticilerin paylaşılan liderlik rolleri onların meslek sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. ( $H= 32,123$   $p= ,000$ ). İstatistiksel açıdan 0-5 yıl arası çalışma grubunun paylaşılan liderlik algısı diğer çalışma yılı gruplarının paylaşılan liderlik algılarının sıralama ortalamasına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde daha yüksek olup bu yaş grubunun daha olumsuz paylaşılan liderlik algısına sahip olduğu görülmektedir. Meslekte çalışma süresi arttıkça daha olumlu paylaşılan liderlik algısının oluşması çalışanın zamanla farklı ve daha olumsuz paylaşılan liderlik olgusuna sahip çalışma ortamlarında çalışması beklentilerinin seviyesini azaltıp çalışma süresi arttıkça daha olumlu paylaşılan liderlik algısına algısına sahip olmasını açıklayabilir. En olumlu paylaşılan liderlik algısına sahip grubun ise 16-25 yıl meslek çalışma süresine sahip grup olması tecrübeyle açıklanabilir. 25 ve üzeri grubun daha olumsuz paylaşılan liderlik algısı ileri yaş seviyelerinde psikolojik olarak insanoğlunun daha olumsuz bir bakış açısına sahip olması, karamsar bir yapıda olmasıyla açıklayabilir. Paylaşılan liderlik davranışının meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiğini doğrulayan bir diğer araştırmada Bakır (2012) yapmış olduğu çalışmada Hem resmi hem de özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin meslekte çalışma süresine göre paylaşılan liderlik algılarının anlamlı bir şekilde farklılıklarının bulunduğu genç yaş grubuna dahil olan öğretmenlerin daha olumsuz paylaşılan liderlik algısına sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulguyu destekleyen bir diğer araştırmada Grant (2011) çalışmasında mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin mesleğe daha önce başlayan öğretmenlere göre yöneticilerinin paylaşılan liderlik davranışlarını daha etkili gördüklerini gözlemiştir.

Paylaşılan liderlik davranışının meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiğini doğrulamayan bir araştırmada Yılmaz (2013)'ın yapmış olduğu çalışmada paylaşılan liderlik davranışlarının öğretmenlerin meslek sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği gözlemlenmiştir.

Yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışlarının yöneticilerin branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $U= 1,155$ ,  $p=0,153$ ,  $z=-1.427$  olup sosyal branşlı yöneticiler ile sayısal branşlı yöneticilerin paylaşılan liderlik rolleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.)

Paylaşılan liderlik davranışının meslek branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediğini destekleyen bir araştırmada Yılmaz (2013)'ın yapmış olduğu

çalışmada paylaşılan liderlik davranışlarının öğretmenlerin branşlarına anlamlı bir farklılık göstermediği gözlemlenmiştir.

Bunun yanında paylaşılan liderlik davranışının branşlara göre anlamlı farklılık gösterdiğini doğrulayan bir araştırmada Bakır (2012) yaptığı çalışmada branş değişkeni açısından, resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin paylaşılan liderliğe ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğunu Resmi ilköğretim okullarında görevli sınıf öğretmenlerinin paylaşılan liderlik algıları sosyal bilimler branşındaki öğretmenlerin algılarından anlamlı derecede daha yüksek olduğunu gözlemiştir. Geçmişte ilköğretim okullarının çerçevesine ortaokul ve ilkokullarında girmesinden dolayı çıkan sonucu sınıf öğretmeni bağlamında yorumlayarak İlköğretim Sınıf öğretmenlerinin bir sınıfın sorumluluğunu bütün yıl boyunca üstleniyor olmaları ve dolayısıyla onlarla ilgili tüm yönetsel ve eğitsel etkinliklerde yer almaları, onların daha fazla liderlik rolü üstlenmesini gerektirmiş olabileceğini belirtmiştir. Aynı çalışmada özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin branş değişkeni açısından paylaşılan liderliğe ilişkin algıları arasında ise anlamlı bir farklılığın bulunmadığı gözlemlenmiştir.

Yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışları onların okulda çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. ( $H= 25,514$   $p= ,000$ ). İstatistiksel açıdan aynı kurumda 21 yıl ve üzeri çalışma grubunun paylaşılan liderlik algılarının sıralama ortalaması diğer çalışma yılı gruplarının paylaşılan liderlik algılarının sıralama ortalamasına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde daha yüksek olup bu yaş grubunun daha olumsuz paylaşılan liderlik algısına sahip olduğu görülmektedir. Aynı kurumda çalışma süresi arttıkça daha olumsuz paylaşılan liderlik algısına sahip olma çalışanın özel orta öğretim kurumlarında çalışma olgusunu tek alternatif olarak görmesi buna mecbur olması olumsuz paylaşılan liderlik algısına rağmen alternatifsizlik yüzünden ve belli bir yaştan sonra devlet okullarında çalışma imkanı olmamasından dolayı olabilir.

Paylaşılan liderlik davranışının okulda çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiğini doğrulayan diğer bir araştırmada Bakır (2012) yaptığı çalışmada resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin paylaşılan liderliğe ilişkin algıları arasında okulda çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılığın bulunduğunu, buna göre, resmi ilköğretim okullarında görevli 21 yıl üstü kıdem yılına sahip olan öğretmenlerin paylaşılan liderliğe ilişkin algıları , 16-20 yıl arası kıdem yılına sahip olan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarından anlamlı

derecede daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir. Aynı çalışmada özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda çalışma süresi değişkeni açısından paylaşılan liderliğe ilişkin algıları arasında da anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüş; 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip olan özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik algılarının 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip olan özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik algılarından anlamlı derecede daha düşük olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışları onların eğitim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. ( $H= 3,195$ ,  $p= 0,363$ ).

Bunun yanında bu bulgu Gant (2011) yapmış olduğu araştırmada doğrulanamamıştır. Grant (2011) çalışmasında lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin lisans eğitim seviyesine sahip öğretmenlere göre yöneticilerini daha etkili liderler olarak gördüklerini tespit etmiştir. Grant (2011) in araştırmasını destekleyen bir başka araştırmada Bakır (2012) yaptığı çalışmada resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin paylaşılan liderliğe ilişkin algıları arasında öğrenim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunduğunu, Buna göre, resmi ilköğretim okullarında görevli ön lisans mezunu öğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları , lisans mezunu öğretmenlerden daha yüksek olduğunu, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin öğrenim düzeyi değişkeni açısından paylaşılan liderliğe ilişkin algıları arasında da anlamlı bir farklılık bulunduğunu ve lisans mezunu özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik algıları lisansüstü mezunu özel ilköğretim okulu öğretmenlerinden anlamlı biçimde farklılaştığını gözlemlemiştir.

### **5.1.7 Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Sonuçlar**

6. Hipotezimiz olan “ Çalışanların işten ayrılma niyeti kontrol değişkenleri olan:

- a. Cinsiyet
- b. Yaş
- c. Meslek süreleri
- d. Branşları
- e. Okulda çalışma süreleri

f. Eğitim düzeyi

g. Konumlarına göre farklılık göstermekte midir?’’ Hipotezinde yaş, eğitim düzeyi ve mesleki süreleri gibi değişkenler Kruskal Wallis testiyle, cinsiyete ve konumuna göre değişip değişmediğini bağımlı değişken için bağımsız değişkenin ölçüldüğü Mann-Whitney testiyle analiz edilmiştir.

Çalışanların işten ayrılma niyetleri cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. ( $U= 8385$ ,  $p=,000$ ,  $z=-5,796$  bayanlarla erkeklerin işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir). İstatistiksel açıdan erkeklerin işten ayrılma niyetleri sıralama ortalaması kadınların işten ayrılma niyeti sıralama ortalamasına göre 0,05 anlamlılık düzeyine göre daha düşük olup erkeklerin daha olumsuz işten ayrılma algısına sahip olduğu görülmektedir. Kadınların daha kanaatkar bir yapıda olması, çalışan kadın ve evin kadını rollerini aynı anda yürütüyor olmaları beklentilerinin az olduğunu açıklayabilir.

Araştırmada ortaya çıkan bulgular Gürpınar (2006)’ın yapmış olduğu araştırmada desteklenmemiş İşten Ayrılma Niyeti ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirtilmiştir. Gürpınar (2006)’ın bulgularını destekleyen bir diğer çalışmada Campbell ve Campbell (2003) ise araştırmalarında kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla işten ayrılma niyeti taşıdıklarını iddia etmektedir. Cinsiyet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi metaanaliz yöntemi ile inceleyen bazı çalışmalar, genel olarak, kadınların erkeklerden daha fazla işten ayrılmaya eğilimli olduklarını göstermiştir (Cotton ve Tuttle, 1986). Diğer bir araştırmada ise kadınların erkeklerle aynı oranda işten ayrılma eğiliminde oldukları bulunmuştur (Griffeth ve diğerleri, 2000). Bu bulguları destekleyen bir diğer çalışmada Şahin (2011) yapmış olduğu araştırmada kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla işten ayrılma niyeti taşıdığını belirtmektedir.

Çalışanların işten ayrılma niyetleri onların yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $H= 18,039$ ,  $P= ,001$ ). İstatistiksel açıdan 18-25 yaş grubunun işten ayrılma niyetinin sıralama ortalaması diğer yaş gruplarının işten ayrılma niyetinin sıralama ortalamasına göre daha düşük olup bu yaş grubunun daha olumsuz işten ayrılma niyetine sahip olduğu görülmektedir. Genç yaşlarda daha idealist bir yapıda olan insanoğlunun beklentileri ve çalışma azmi diğer yaş gruplarından fazla olduğu için bu algıya sahip olduğu düşünülebilir. Diğer yaş gruplarına bakıldığında yaş ilerledikçe işten ayrılma niyetinin daha olumlu bir seviyeye ulaştığı , 50 ve üzeri yaş ortalamasının 42-49 yaş ortalamasına göre daha

olumsuz işten ayrılma niyetine sahip olması ise bu yaş grubundaki katılımcı miktarının 5 kişi yani ölçüm yapılacak kadar yüksek olmadığından kaynaklanabilir.

Katılımcıların işten ayrılma niyetleri onların meslek sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $H= 11,674$   $P= ,020$ ). İstatistiksel açıdan 0-5 yıl arası çalışma grubunun işten ayrılma niyetinin diğer çalışma yılı gruplarının işten ayrılma niyeti sıralama ortalamasına göre daha düşük olup bu yaş grubunun daha olumsuz işten ayrılma niyetine sahip olduğu görülmektedir. Meslekte çalışma süresi arttıkça daha olumlu işten ayrılma niyetinin oluşması çalışanın zamanla farklı ve daha olumsuz çalışma şartlarına sahip çalışma ortamlarında çalışması beklentilerinin seviyesini azaltıp çalışma süresi arttıkça daha olumlu işten ayrılma niyetine sahip olmasını açıklayabilir. En olumlu işten ayrılma niyetine sahip grubun ise 25 ve üzeri grubun olması emeklilik yaşının yaklaşması olarak düşünülebilir.

Çalışanların işten ayrılma eğilimleri çalışanların branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. ( $U= 11,352,5$ ,  $p=,092$ ,  $z=-1,684$  sosyal branşlı katılımcılar ile sayısal branşlı katılımcıların işten ayrılma eğilimleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir).

Çalışanların işten ayrılma eğilimleri onların okulda çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. ( $H= 11346$ ,  $p= ,023$ ). İstatistiksel açıdan aynı kurumda 21 yıl ve üzeri aynı okulda çalışma süresi grubunun işten ayrılma eğilimlerinin sıralama ortalaması diğer çalışma yılı gruplarının işten ayrılma niyeti sıralama ortalamasına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde daha düşük olup daha olumsuz işten ayrılma niyetlerine sahip olmaları aynı çalışma ortamında yaşadıkları bıkkınlıktan dolayı olabilir.

Çalışanların işten ayrılma niyeti onların eğitim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. ( $H= 4,782$ ,  $p= 0,189$ ).

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin onların konumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $U= 1731$ ,  $p=0,184$  ,  $z=-1,327$  yöneticiler ve öğretmenlerin işten ayrılma eğilimleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir).



## 5.2. Öneriler

Araştırma sonucu ortaya çıkan bulgulara istinaden araştırma veya organizasyonel iyileştirmeye yönelik öneriler aşağıda sıralanmıştır.

1. Araştırma sonuçlarına göre paylaşılan liderlik olgusunun işten ayrılma niyetine olumsuz etkisi görülmüştür. Buna istinaden paylaşılan liderlik olgusunun örgütsel bağlılık, öğrenci başarısı, vb. olgularla ilişkisine yönelik araştırmalar yapılarak bu araştırma sonuçları desteklenirse Amerika ve Avrupanın gelişmiş ülkelerinde olduğu gibi paylaşılan liderlik olgusunun Milli Eğitim ve YÖK kurumlarında eğitim politikası haline getirilmesi için dene elde edilebilir.

2. Paylaşılan liderliğin ana teması etkileşimli bir organizasyon çalışma ortamıdır. Personelin bilgi, tecrübe, ilgisine istinaden inisiyatif kullanarak organizasyonun hedeflerine ulaşma sürecinde diğer personelinde ilgili konuda bilgi, tecrübe, ilgi sahibi çalışanı izlemesi ve desteklemesini ifade etmektedir. Bu etkileşim ortamını oluşturmak isteyen bir yönetici personeli, işi, ortamı çok iyi tanması gerekir aynı zamanda doğru zaman, doğru yer, doğru personeli eşleştirdiğinde başarıya ulaşacağını bilmesi gerekir. Yöneticilerin bunun için eğitim programlarından geçirilmesi gerekir. Yöneticilerinde organizasyonda paylaşılan liderlik olgusunu yerleştirerek usta çırak usulu organizasyonda yeni paylaşılan liderlik uygulayıcılarını yetiştirmeleri gerekmektedir. Uygulayıcıların bunu gözönüne alması gerekmektedir.

3. Paylaşılan Liderlik klasik hiyerarşik liderlik yapısını reddederken eğitim sürecinin tarafları olan öğrenci, veli, öğretmen, yönetici, bürokrat, okul çalışanlarının etkileşimli bir ortamda paylaşımlarını ifade etmektedir. Bunu destekleyen eğitim politikaları bürokratlarca uygulama politikaları haline getirilebilir. Bu ortamın sağlanması için bu tarafların her birinin üzerine düşen görevi yapması gerekmektedir. Velilerin süreci takip etmesi, yöneticilerin öğretmen ve çalışanlara inisiyatif vermesi, öğretmenlerin öğretim amacıyla inisiyatif alması, bürokratların yasalarla bunu desteklemesi gerekmektedir.

4. Okulun eğitim ve öğretim hedeflerine ulaşma sürecinde öğretim kadrosunun plan ve program sürecine dahil edilmesi için tedbir alınması başarıyı getirecektir. Dönem sonlarında aksayan ve iyi giden yönlerin geri besleme şeklinde süreci güncellemesi, eğitim ve öğretim zincirinin her halkasının üzerine düşen yetki ve sorumluluğun bilincinde olması zaruridir. Buna ilişkin tedbirler alınabilir.

5. Özel ortaokullarda paylaşılan liderlik olgusunun işten ayrılmaya etkisi incelenirken araştırma çerçevesine dahil edilmeyen başka bir olgu olan maddi olanak ve çalışma şartlarının işten ayrılma niyetine etkisi araştırılabilir.

6. Psikolojik Güvenlik Algısının organizasyonlara yerleştirilmesi için gelişmiş ülkeler devlet kurumları kurmakta ve organizasyonlara bu konuda eğitim verilmekte, takip edilmekte ve denetlenmektedir. En büyük sermayenin beşeri sermaye olduğu bilinciyle beşeri sermayenin sağlıklı, bilinçli, kültürlü bireyler halinde topluma kazandırılmasının tek yolunun psikolojik güvenlik algısı yüksek organizasyonlar oluşturulabilir. Bunun devlet politikası haline getirilmesi için çalışma ve sosyal güvenlik bakanlığında bunun için iş müfettişleri ve uzmanlar görevlendirilebilir. Psikolojik Güvenlik Algısı yüksek organizasyonların verimlerinin yüksek olduğu benimsenmelidir.

7. Psikolojik Güvenlik olgusunun yerleşmemiş olduğu çalışma alanlarındaki çalışanların psikolojik tabanlı geçirmiş oldukları rahatsızlıklardan dolayı oluşan işgören devri ve işgören yokluğu problemlerinin genel olarak ülke ekonomilerine yıllık zararı Kanada’ da 20 milyar Dolar, İngiltere’ de 29 milyar Pound olarak tahmin edilmektedir. Bu miktar hergeçen gün artmakta olup buna acilen tedbir alınması zaruridir. Böylesine büyük bir miktarın ülke ekonomisine kazandırılması ekonomileri rahatlatarak gelir ve yaşam seviyesini arttıracaktır. Bunun için psikolojik güvenlik olgusunun çalışma alanlarına yerleştirilmesi elzemdir.

8. Psikolojik Güvenlik olgusuyla beraber zikredilen İşgören Sessizliği kavramı (Employee Voice Behavior) çalışanların organizasyonun amaçları doğrultusunda öneri yapabilmelerini ifade etmektedir. Bu kavramın ulusal literatürde yerini alması içiçe geçmiş bu kavramların açıklanması için elzemdir. Dolayısıyla bunun üzerine daha fazla çalışma yapılabilir.

## KAYNAKLAR

Alma,Ö.G. ve Vupa,Ö.(2008). Regresyon Analizlerinde Kullanılan En küçük Kareler ve En küçük Medyan Kareler Yöntemlerinin Karşılaştırılması. *SDÜ Fen Dergisi*,(2008), 3(2),219-229.

Altunışık,R.,Coşkun,R.,Bayraktaroğlu,S. ve Yıldırım,E.(2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*,Sakarya.Sakarya Kitabevi.

Amundsen,S. and Martinsen, L.(2013). Empowering Leadership Construct Clarification, Conceptulization and Validation of a New Scale. *The Leadership Quarterly*, .2013.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

Arshadi,N. and Damiri,H.(2013) The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance,Moderating Role of OBSE,*Procedia-Social and Behavioral Sciences* 84,2013, 706-710.

Atak,C. (1988) Canlı Yöneticiler Strese Meydan Okuyor. *Ekonomik Bülten Rehberi*,Ağustos,1988.S.5.

Avolia,B.J., Sosik,J.J.,Kahai S. Baker,B. (2014) E-Leadership Re-Examining Transformations in Leadership Source and Transmission. Erişim Tarihi: 14 Kasım 2013,

Aydın,Mustafa.(1986). *Çağdaş Eğitim Denetimi*.Ankara:Eğitim Araştırma Yayın ve Danışmanlık A.Ş.1986.

Bagozzi,R. ve Yi,Y. (1988).On the Evaluation of Structural Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*.1,6,1988.

Bakır, A.A.(2012).*Öğretmelerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi*. İnönü Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora tezi.

Baloğlu, N. (2011) . Dağıtımcı Liderlik "Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı " *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları* ,2011.

Barak,M.E.M., Levin,A.,Nisly,J.A. and Lane,C. (2006) Why Do They Leave , Modeling the Child Welfare Workers Turnover Intentions,*Children and Youth Services Review* 28,2006, 548-577.

Baron,R.M. ve Kenny,D.A.(1986).The Moderator\_Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual,Strategic and Statistical Considerations.*Journal of Personality and Social Psychology*.1986,51,6.1173-1182

Bass, B.M.,Avolio, B.J. (1990). "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond". *Journal of European Industrial Training*, 4,5,21-27.

Batlaş, A. ve Z. (1987). Stres ve Başa Çıkma Yolları,Remmzi Kitabevi, 4.Baskı,İstanbul, 1987,. 28.

Bennett,N. Wise, C. Woods, P.A and Harvey, J.A (2003). Distributed Leadership Review, National College for School Leadership. Erişim Tarihi 20 Ocak 2014. The Open Universtiy,UK

Benson,A. and Blackman,D. (2011) To Distribute Leadership or Not ? A Lesson from the Islands. *Tourism Management* 32,2011,1141-1149.

Beycioglu, K., Ozer N., Ugurlu,C.T. (2012). Distributed Leadership and Organizational Trust The Case of Elementary Schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 46, 2012,3316-3319.

Blanchard,A.L. and Markus,M.Lynne,(2004). The Experienced "Sense" of a Virtual Community Caharacteristics and Processes, The Data Base for Advances in Information Systems Winter 2004, 35.

Bolden,R.( 2011).Distribution Leadership in Organisation. *A review of Theory and Research.International Management Reviews* 13, 2011,251-269.

Bootzin,R. ve Loftus,E. (1983). Robert Psychology,Today in Introduction. Random House, New York,1983 s. 485.

Bostancı,A.B. (2012) Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin Türkçe Uyarlaması. *International Journal of Human Sciences*, 9,2,2012.

Bothma,C.F.C. and Roodt G. (2012) The Validation of the Turnover Intention Scale, *Journal of Human Resource Management* 11,1,2013.

Brooks,J.,Jean\_Marie,G.,Normore,A.H.,Hodgins,D. (2008). Distributed Leadership For Social Justice Exploring How Influence and Equity Are Stretched Over an Urban High School *Journal of School Leadership* 17,2007.

Bulut,E.ve Alın,A.(2009).Kısmi En Küçük Kareler Regresyon Yöntemi Algoritmalarından Nipals ve PLS-Kernel Algoritmalarının Karşılaştırılması ve Bir Uygulama.*Dokuz Eylül Üni.İktisadi ve İdari Bil.Fak.Dergisi* 2009,24,2.127-138

Breiman L. and Friedman J. H. (1985) Estimating Optimal Transformations for Multiple Regression and Correlation. *Journal of the American Statistical Association*, 80,580,598, 1985.

Bryman,A. (2004). Qualitative Research on Leadership A critical but Appreciative Review, The Leadership Quarterly 15,2004, 729-769.

Bursalıoğlu,Z.(2000).Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek. Ankara:Pegem Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş. (2005). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Ankara: Pegem

Caldwell, D.F., Chatman, J.A. ve O'Reilly, C.A. (1990). Building Organizational Commitment : A Multifirm Study, Journal of Occupational Psychology, 63: 245-261.

Carmeli,A.,Brueller,D. and Dutton,J.E. (2009).Learning Behaviours in the Workplace.The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety.2009-26,81-89

Campbell, D.J. ve Campbell, K.M. (2003) "Global Versus Facet Predictors of Intention to Quit: Differences in a Sample of Male and Female Singaporean Managers and Non-Managers" International Journal of Human Resource Management, 14(7): 1152-1177.

Chin W. W., Marcolin B. L., and Newsted P. R. (2003) A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a monte carlo simulation study and voice mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14:189–217, 2003.

Choy,S. and Lindstone,J. (2013), Evaluating leadership develeoptment using the most significant Change Technique, Studies in Educational Evaluation, 39(2013)218-224.

Chuang,H.H.(2010),Psychological Safety and Group Learning.Cycle-Time Reduction for Collaborative Product Develeoptment.2010.

Clarke,N. (2012) Shared Leadership in Projects; A Matter of Substance Over Style. School of Management University of Southampton. Team Performance Management. Vol.18.No ¾,2012

Coldwell,S.(2012) Addressing Workplace Bullying and Harassment in Canada, Research,Legislation and Stakeholder Overview.Eggers,J.T.2010.

Collinson,D. (2007).Distributed and Shared Leadership,Lancaster,UK. CEA veri tabanı.

Conger,J. and Lawler, E.E. (2009) A critical Requirement for Teamwok at the Top. *Organizational Dynamics*,38 ,2009,183-191.

Cope,j.,Kempster,S. and Parry,K. (2011).Exploring Distributing Leadership in Small Business Context. *International Journal of Management Reviews* 13,2011,270-285.

Cotton, J.L. ve Tuttle, J.M. (1986) "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research" *The Academy of Management Review*, 11(1): 55-70.

Çakar,N.D. and Ceylan,A.(2005) İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Davranışı Üzerindeki Etkisi,Doğus Üniversitesi Dergisi,6(1)2005,52-66 .  
journal.dogus.edu.trindex.phpdujarticleview141, Erişim Tarihi. 10 Mart 2014.

Çekmecelioğlu,H.(2006) İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki etkilerinin Değerlendirilmesi,"İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8,2, Haziran 2006,

Dansereu,F.Seitz S.R., Chiu C., Shaughnessy B. Yammarino F.J. (2013). "What Makes Leadership, Leadership ? Using Self-Expansion Theory to Integrate Traditional and Contemporary Approaches.

Day,D.,Fleenor,J.W.,Atwear,L.E.,Sturm,R.E.,Mckee,R.A.(2014) Advances in Leader and Leadership Development A review of 25 Years of Research and Theory, *The Leadership Quarterly* 25,2014,63-82.

Demirtaş,Ö.(2014) İşyerlerinde Olumsuz Durumları İfşa Etmenin Etik İklim Üzerindeki Etkisi,Yıldırma Algısının Moderatör Rolü.*İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi* 43-1,2014,136-156

Diğın,Ö. (2010) İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Güvencesi ve Konuyla İlgili Yapılan Bir Araştırma,Ulusal Tez Merkezi.

Distributed Instructional Leadership Handout (2010).Department of Public Instruction Report, Wisconsin,USA

D'Innocenzo,L. , Mathieu, J.E. and Kukenberg, M.R. (2014) A Meta Analysis of Different Forms of Shared Leadership- Team Performance Relations. *Journal of Managemet* ,2014.

Dollard,M., Tuckey,M.R. and Dormann,C. (2012).Psychological Safety Climate Moderates the Job Demand-Resource Interaction in Predicting Workgroup Distress, *Accident Analysis and Prevention* 45,2012, 694-704.

Draper,M.R.,Jennings,J. and Baron,A.(2003) Factor Analysis and Concurrent Validity of a University Counselling Center Presenting Problems Checklist,2003.

Drath,W.H., McCauley,C.D.,Palus,C.J.,Van Velsor,P. O'Connor,P.M.G., McGuire,J.B. (2008). Direction,Alignment, Commitment Toward a More Integrative Ontology of Leadership. *The Ledership Quarterly* 19,2008, 635-653.

Edmondson,A.C.(1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, *Administrative Science Quarterly*,Jun 1999,44,2. 350-384.

Edmondson,A.C.(2002) Managing the Risk of Learning Psychological in Work Teams, Erişim Tarihi 20 Şubat 2014, Sciencedirect veritabanı.

Edmonson,A.C.(2003),Psychological Safety,Trust and Learning in Organizations, A-Group Level Lens, Erişim Tarihi 20 şubat 2014, Sciencedirect Veritabanı

Edwards,G. (2011).Concepts of Community A Framework for Contextualizing Distributed Leadership. *International Journal of Management Reviews*. 13 (2011) 301-312. Erişim Tarihi: 14 Ocak 2014, Sciencedirect veritabanı.

Eid,J.,Mearns,K.,Larsson,G.,Laberg,J.C. and Johnsen,B.H. (2012) Leadership,Psychological Capital and Safety Research, Conceptual Issues and Future Research Questions *Safety Science* 50 ,2012, 55-61.

Elçi,M.,şener,İ.,Aksoy,S.,Alpkan,L,(2012) The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Turnover Intention: The Mediating Role of Work Related Stress,*Procedia-Social and Behavioral Sciences* 58,2012,289-297.

Eggers,J.T.(2010) Psychological Safety Influences Relationship Behaviour.Erişim Tarihi 20 şubat 2014, Sciencedirect veritabanı.

Ensley,M.D., Hmieleski,K.M. and Pearce C.L. (2006) The Importance of Vertical and Shared Leadership within New Venture Top Management Teams: Implications for the Performance of Startups. *The Leadership Quarterly* 17,2006,217-231.

Ensley,M.D., Pearson,A. Pearce, C.L. (2003).Top Management Team Process, Shared Leadership, and New Venture Performance A Theoretical Model and Research Agenda. *Human Resources Management Review* 13,2003,329-346.

Erdem,B. ve Sayılğan,Ö.(2011).Ataerkil ve Anaerkil Toplumun Tarihsel Savaşımının "Avatar" Filmi Bağlamında İncelenmesi.*Arel Üniversitesi İletişim Çalışmaları Dergisi*.1,1.

Eren,E.(1993).Yönetim ve Organizasyon.İstanbul. Beta Basım ve Yaynevi.

Eren,E.(1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım ve Yaynevi.1998. S.224.

Eroğlu,E. (2003).Toplam Kalite Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Ertosun,Ö.G. and Erdil,O.(2012) The Effects of Lonelines on Employees' Commitment and Intention to Leave,*Procedia-Social and Behavioral Sciences* 41,2012,469-476.

Evans,J. (2007).City College Brighton and Hove, Distributed Leadership: Investigating The Distinction Between the Rhetoric of Leadership and the Behaviour Required to be a Successful "Middle Manager" in Further Education , Distributed and Shared Leadership, *Centre of Excellence in Leadership* ,2007.

- Faraway, J.J.,(2005). Linear Models with R, Chapman&Hall / CRC, USA,pg:229.
- Fitzgerald, L., Ferlie, E. McGivern G. and Buchanan D. (2013) Distributed Leadership Patterns and Service Improvement Evidence and Argument from English Healthcare. *The Leadership Quarterly* 24,2013, 227-239. ,
- Fitzsimons, D. (2011) Alternative Approaches for Studying Shared and Distributed Leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13,3 ,313-328.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. (2000). Organizations: Behavior, Structure, Processes. 10th ed. Boston: McGraw-Hill.2000.
- Ginkel, W.P. and Knippenber,D. (2012) Group Leadership and Shared Task Representations in Decision Making Groups. *The Leadership Quarterly* 23,2012, 94-106.
- Graeme,C.,Lockett A., Suhomlinova O. (2009) Leadership and Institutional Change in the Public Sector The case of Secondary Schools in England *The Leadership Quarterly* 20,2009,664-679.
- Grant, C.P.(2011). *The Relationship between Distributed Leadership and Principal's Leadership Effectiveness in North Carolina*. Unpublished Doctoral Dissertation. The Graduate Faculty of North Carolina State University. Raleigh, North Carolina.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. ve Gaertner, S. (2000) “A Meta- Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for The Next Millennium” *Journal of Management*, 26,463–488.
- Gronn,P. (2002) Distributed Leadership as a Unit of Analysis. *The Leadership Quarterly* 13,2002,423-451.
- Gürpınar, G. (2006) “Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Lider-Üye Mübadele İlişkisi Ve Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Gürsel,M.(2008).Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi.Konya ; Eğitim Yayınları.
- Haenlein,M. and Kaplan,A. M. A (2004). Beginner’s Guide to Partial Least Squares Analysis. *Understanding Statistics*, 3,2005,283–297.
- Halsall,J.P.(2012) Community Governance, School of Human and Health Sciences,University of Huddersfield, JOAAG, Vol7, 2.
- Hampton,D. (1977). Contemporary Management, Mc. Graw Hill Publications, 1977.
- Harris,A. (2012). Distributed Leadership; Implications for the Role of the Principal. *Journal of Management Development* 31,2012, 7-17.



Harris,A. Spillane, J. (2008).Distributed Leadership through the Looking Glass. *Management in Education* 22 22-31.

Harper,S.R. and White,C.D. (2013).The Impact of Member Emotional Intelligence on Psychological Safety in Work Teams,*Institute of Behavioral and Applied Management*.2013.

Heck,Ronald H. and Hallinger P. (2010) Testing a Longitudinal Model of Distributed Leadership Effects on School Improvement *The Leadership Quarterly* 21,2010,867-885.

Heikka, Waniganayake ve Hujala (2013). Contextualizing Distributed Leadership Within Early Childhood Education : Current Understandings, Research Evidence and future Challenges. *Educational Management Administration & Leadership* 41(I) 30-44.

Henrichs,B.C.(2009).Psychological Safety as a Mediator of Relational Coordination in Interdisciplinary Hospitl Care Units.Marquette University,2009.

Higgins,M.,Ishimaru,A.,Holcombe,R. and Fowler,A. (2014) Examining Organizational Learning in Schools The Role of Psychological Safety, Experimentation and Leadership that reinforces Learning,Erişim Tarihi 18 Ocak 2014, Harvard University veritabanı

Hiller,N.J., Day, D.V. and Vance,R.J. (2006) Collective Enacment of Leadership Roles and Team Effectiveness A field Study. ,

Hudson,P.,Hudson,S.Gray,B.Bloxham,R. (2013) Learning about being Effective Mentors Professional Learning Communities and Mentoring, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 93,2013, 1291-1300.

Hulpia, H. and Devos G. (2010) How Distributed Leadership Can Make a Difference in Teachers' Organizational Commitment? A qualitative Study. *Teaching and Teacher Education* 26,2010, 565-575.

Humphrys, E. (2010) Distributed Leadership and Its Impact on Teaching and Learning PhD Thesis. , Erişim Tarihi: 14 Ocak 2014, Sciencedirect veritabanı.

Johnston,N. and Spinks W. (2013) Organisational Climate and Employee Turnover Intention within a Franchise System, *Journal of New Business Ideas&Trends* (2013) 11,1,20-41.

Jung,H.S. and Yoon,H.H. (2014) Antecedents and Consequences of Employees' Job Stress in a Foodservice Industry,Focused on Emotional Labor and Turnover Intent. *International Journal of Hospitality Management* 38,2014, 84-88.

Kaya,A.(2006). *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*. Eğitim Yayınları,Konya. S.245.

Kahn W.A. (1990) .Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*; Dec 1990;33,4, 692-725,

Kerwin,S. and Bopp,T. (2013) Exploring Cognitive Restructuring A Multi-Foci Leadership Perspective. *Sport Management Review*.

Koç,F.,Kaya,N. Ve Özbek,V. (2013) Algılanan Fiyat ile Tüketici Güveni Arasında Algılanan Hizmet Kalitesinin Aracı (Mediator) Etkisi: Bankacılık ve GSM Sektörlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma

Kodama,M.(2007) Innovation and Knowledge Creation Through Leadership-Based Strategic Community Case Study on High Tech Company in Japan, *Technovation* 27 ,2007,115-132.

Korkmaz, E.,Gündüz H.B. (2012).İlkogretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Düzeyleri. Yıldız Teknik Üniversitesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi* 1,2011,123-153.

Kruzich,J.M.,Mienko,J.A. and Courtney,M.E. (2014) Individual and Work Group Influences on Turnover Intention among Public Child Welfare Workers The Effects of Work Group Psychological safety,*Children and Youth Services Review* 42,2014, 20-27.

Lambert,L. (2002) A Framework for Shared Leadership. Beyond Instructional Leadership 59,2002, 37-40

Larsson,S.,Pousette,A. and Törner,M. (2006). Psychological Climate and Safety in the Construction Industry\_Mediated Influence on Safety Behaviour, *Safety Science* 46,2008,405-412.

Law,R.,Dollard,M.,Tuckey,M.R.,Dormann,C. (2011) Psychological Safety Climate as a Lead Indicator of Workplace Bullying and Harassment, Job Resources, Psychological Health and Employee Engagement, *Accident Analysis and Prevention* 43,2011,1782-1793.

Lee,D.S., Lee,K.C., Seo, Y.W. and Choıs, D.Y.(2014) “ An Analysis of Shared Leadership, Diversity and Team Creativity in an e-earning environment. *Computers in Human Behaviour*. 2014.

Liu, S., Hu,J., Li,Y. Wang,Z.,Lin,X. (2014) Examining th Cross-Level Relationship Between Shared Leadership and Learning in Teams Evidence from China. *The Leadership Quarterly* 25,2014,282-295.

Lupien, S., Maheu, F. Tu, M., Fiocco. A, ve Schramek, T. (2007). "The effects of stress and stress hormones on human cognition: Implications for the field of brain and cognition". *Brain and Cognition* 65: 209–237.

Maier,C.,Laumer,S.,Eckhardt,A.Weitzel,T. (2013) Analyzing the Impact of HRIS Implimentations on HR Personnel's Job Satisfaction and Turnover Intention,*Journal of Strategic Information Systems* 22,2013, 193-207.

Mayfield,J. Mayfield M. (2012) The Relationship Between Leader Motivating Language and Self-Efficacy, A Partial Least Squares Model Analysis. *Journal of Business Communication*, 49 ,2012, 357-379.

Medina,E.(2012). Job Satisfaction and Employee Turnover Intention What Does Organizational Culture Have to do with it,*Columbia University*,. Erişim Tarihi 11 Mart 2014. Columbia University veritabanı.

Mehra,A. Smith B., Dixon A.L. and Robertson B. (2006). Distributed Leadership in Teams: The Network of Leadership Perceptions and Team Performance. *The Leadership Quarterly* 17,2006, 232-245.

Miller,S.J. (2012).The Method of Least Squares,Brown University Mathematics Department.

Mimaroğlu,H.(2008). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri,Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, Ulusal Tez Merkezi.

Morrow,S.L., McGonagle,A.K., Dove-Steinkamp,M.L., Walker Jr,C.,Marmett,M. and Barnes-Farrell,J.L. (2008). Relationships between Psychological Safety Climate Facets and Safety Behavior in the Rail Industry. *Accident Analysis and Prevention* 42,2010,1460-1467.

Muethel, M. and Hoegl, M. (2013). Shared Leadership Effectiveness in Independent Professional Teams. *European Management Journal* 2013, 31,423-432.

Muethel, M. and Hoegl, M. (2010) Cultural and Societal Influences on Shared Leadership in Globally Dispersed Teams. *Journal of International Management* 16,2010,234-246.

Nohe,C. and Sonntag K. (2014). Work-family conflict,Social support,and turnover Intentions,A longitudinal Study (2014) *Journal of Vocational Behavior* 85,2014,1-12.

O'Connor Lizotte, J. (2013). A Qualitative Analysis of Distributed Leadership and Teacher Perspective of Principal Leadership Effectiveness. Unpublished Doctoral Dissertation.College of Profesional Studies Northeastern University Boston, Massachusetts.

Oduro,G. (2004) Distributed Leadership in Schools British Educational Research Association Annual Conference, University of Manchester, 16-24September 2004. Erişim Tarihi:

Özdamar, K. (2002). Paket programlar ile istatistiksel veri analizi. Kaan Yayınları, 4. Baskı, Eskişehir

Özdemir,M. (2012 ). Dağıtımcı Liderlik Envanterinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 12,18-4, 575-598.

Özer,G. and Günlük M. (2010) Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2010,9,2,459-485.

Özer,N. and Beycioğlu,K.(2011) "Paylaşılan Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. Erişim Tarihi: 14 Ocak 2014, Sciencedirect veritabanı.

Pearce,C. , Manz, C.C. and Sims Jr., H.P (2008) "The Roles of Vertical and Shared Leadership in the Enactment of Executive Corruption: Implications for research and Practice. *The Leadership Quarterly* 19,2008, 353-359.

Pearce,C.P., Conger J. A. and Locke. E. A. (2007) ‘‘Shared Leadership Theory’’. *The Leadership Quarterly* 18,2007,281-288.

Prasertratana, S. Sanratana, W. Somprach D. (2014) Distributed Leadership Structural Equation Model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 116,2014, 1610-1614.

Poyraz,K. ve Kama,B.(2008) Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi,Suleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2008,13,2,143-164.

Roberto,M.A. (2002) Lessons from Everest, The Interacion of Cognitive Bias, Psychological Safety, and System Complexity. *California Management Review*,2002-45

Ryan,H.D. (2007)"An Examination of the Relationship Between Teacher Efficacy and Teachers' Perceptions of Their Principals' Leadership Behaviours. University of North Texas. Doctoral Thesis. Erişim Tarihi: 14 Ocak 2014, Sciencedirect veritabanı.

Sabuncuoğlu,Z. (1988), Personel Yönetimi, Politika ve Yönetimsel Teknikler, 5. Baskı Teknofratik Matbaacılık, İstanbul, 1988. S. 63.

Samra,J.,Gilbert,M.,Shain,M. and Bilsker,D. (2012).What is Psychological Health and Safety. Centre for Appiled Research in Mental and Addiction (CARMHA) Handout.(2014).

Sarıdede,U. ve Doyuran,Ş.(2004), Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, [www.pegem.net/dosyalar/dokuman/345.pdf](http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/345.pdf) ,

Schepers,J.,Jong,a.,Wetzels,M. ve Ruyter,K. (2007) Psychological Safety and Social Support in Gropuware Adoption. A Multi-level Assessment in education. *Computers and Education* 51(2008).757-775.

Schniederjans,D. and Schniederjans,M. (2012) . Equity Theory Based Strategies for Students on Overcoming Problems in PhD Dissertation Committees, *International Journal of Doctoral Studies*. 7,2012.7.

Schulte,M., Cohen,N.A. and Klein,K.J.(2010) The Coevolution of Network Ties and Perceptions of Team Psychological Safety.Orgnization Science.2010.1-18

Shim,M. (2010) Factors Influencing Child Welfare Employee's Turnover: Focusing on Organizational Culture and Climate,*Children and Youth Services Review* 32 ,2012,847-856.

Spillane,J. , Diamond,J. Jita,L. (2001) Leading Instruction The Distribution of Leadership for Instruction Northwestern University.*Journal of Curriculum Studies*. 2001. <http://www.letus.org/dls/index.htm>

Spillane,P.J. Halverson,R.,Diamond, John (2004). Towards a Theory of Leadership Practice; A Distributed Perspective. *Journal of Curriculum Studies*. 1, 3-34.

Spillane, J.P. and Zuberi, A. (2009). Designing and piloting a leadership daily practice log: Using logs to study the practice of leadership. *Educational Administration Quarterly*: 375-423.

Spillane,J.P. and Healey,K. (2010) Conceptualizing School Leadership and Management from a Distributed Perspective. *The Elementary School Journal* 111,2012, 253-281

Spillane, J.P., Pareja, A., Dorner, L., Barnes, C., May, H., Huff, J. and Camburn, E. (2010). Mixing methods in randomized controlled trials (RCTs): Validation, Contextualization, Triangulation, and Control. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*.

Spillane, J.P., Parise, L.M. and Sherer, J.Z. (2011). Organizational Routines as Coupling Mechanisms: Policy, School Administration, and the Technical Core. *American Educational Research Journal*: 48,3, 586-620.

Şahin,F.(2011).Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki ilişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi.Ege Akademik Bakış.11-2-2011.277-288.

Şenyüz, P. B. (2003): “Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İle İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enst. Sosyal Bilimler Enst. İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

Tabachnick,B.G. and Fidell,L.S.(2001) Using Multivariate Statistics, Allyn and Bacon, Boston, 2001

Taşdan,M.,Oğuz,E. (2013) İlköğretim Öğretmenleri için Dağıtımçı Liderlik Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 13-11.103-124.

Taylor,M., Goeke,J. Klein,E. Onore,C. and Geist,K. (2011) Changing Leadership Teachers Lead the Way for Schools That Learn. *Teaching and Teachers Education* 27,2011,920-929.

The Impact of School Leadership on Pupils Outcomes (2009), National College for School Leadership 2009 Report.

Thorpe,R.,Gold,J. and Lawler,J. (2011) Locating Distributed Leadership. *International Journal of Management Reviews* 13,2011,239-250.

Toylan, N.V. and Semercioz,F. (2012) "Leadership Styles in Strategic Alliances A lodging Indusry Perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 58 ,2012, 236-243.

Uslu,B. and Beycioğlu,K. (2013)*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık ve Paylaşılan Liderlik Rollerini Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

ÜNAL, Işıl. (1996). *Eğitim ve Yetiştirme Ekonomisi*, Ankara: Epar Yayınları

Waldron,N.C. and McLeskey, J. (2010). Establishing a Collaborative School Culture Through Comprehensive School Reform. *Journal of Education and Psychological Consultation* 20,58,74,2010.

Walumbwa,F.O. and Schaubroeck,J. (2009) .Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior : Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety.*Journal of Applied Psychology* 2009,94-5 1275-1286.

Whatley,L.R. and Popa,A.B. (2012) Community and Leadership The Role of Humility Rhythm and Experiential Learning Trinity Western University *Journal of Leadership* 34,2012.

WHO.[http://www.who.int/occupational\\_health/publications/hazardpsychosocial/en/index.html](http://www.who.int/occupational_health/publications/hazardpsychosocial/en/index.html).Erişim Tarihi. 12 Ocak 2014.

Williamson,T. (2008) The Good Society and The Good Soul Plato's Republic on Leadership.*The Leadership Quarterly* 19,2008,397-408.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, A.İ. (2013). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Paylaşım Liderlik Davranışları*. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz,İ.(2006). *Verilerin Çözümlemesi ve İlişki Korelasyonu*.Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yin-Fah,B.C.,Foon,Y.S. and Chee-Leong,L. (2010) An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector Employees. *International Journal of Business and Management*, 5,8, 2010.

## **EKLER**

## **Ek-1 Paylaşılan Liderlik Olgusuna İlişkin Prof. J.Spillane ile Yazışmalar**

Subject: Re: Need help about Research proposal about relationship between Distributed Leadership and Psychological Safet  
From: j-spillane@northwestern.edu  
Date: Sun, 18 May 2014 18:36:12 -0500  
CC: k-mertz@northwestern.edu  
To: serdar\_yener@hotmail.com

Dear Serdar

thank you for your message. You can find lots of papers and research instruments on our web site distributedleadership.org

With respect to your question, I have not read a lot about Psychological Safety but from what I have read I think the study you propose appears good and wise. One would expect to find a relationship between psychological safety and the ways in which leadership are distributed in school organizations.

You are welcome to use any of our instruments all available on our website,  
my best  
jim

### **James P. Spillane**

Spencer T. & Ann W. Olin Professor of Learning & Organizational Change  
Professor of Human Development & Social Policy  
Professor of Learning Sciences  
Faculty Associate Institute for Policy Research  
Northwestern University  
www.sesp.northwestern.edu  
www.distributedleadership.org

On May 14, 2014, at 4:08 AM, Serdar Yeneroglu <serdar\_yener@hotmail.com> wrote:

Dear Sir,

I m a PhD student in university of Halic in Istanbul / Turkey in branch of Business. I m trying to do my research about Distributed Leadership. When i was searching available titles about Distributed Leadership i read a lot about Psychological Safety ( Dr. Amy C. Edmondson, Harvard Business School). So i m thinking to do my research about relationship between distributed leadership and psychological safety in private school organisations.

Do u think is it a good idea ?

Do u have another idea ?

do u allow to use your scales and measures about Distributed leadership ?

sir i need your help very much if u respond this email i will be very happy.

with best wishes,

( i m writing this email by reference of Dr. Donald STAUB, my instructor in universtiy about Distributed Leadership)

Serdar YENER



Captain, Air Defense Artillery School  
Konya / Turkey  
90 530 544 76 67

---

Date: Tue, 13 May 2014 12:12:47 -0700  
From: staubdonald2@yahoo.com  
Subject: Re: about research question  
To: serdar\_yener@hotmail.com

Serdar,

First off, Gecmis Olsun. I hope you are back on your feet soon.

I am not an expert in PS, so my input may be limited. However, I do believe that there is potential for research here because I would believe that PS is a necessary condition for DL to occur. The critical factor for DL to take place is that there must be an adequate level of reciprocal trust (i.e. positional leaders trust non-positional leaders; followers trust leaders and vice versa). Thus, it is easy to imagine how a lack of PS can be a major barrier to the occurrence of DL.

Did Dr. Edmondson respond to your request?

If you can draft a proposal (in English), defining your two key terms and then describing the case study you would like to carry out, I believe you could contact Spillane and ask for input as well. I have corresponded with him before and he was responsive.

Please let me know how I can help further.

Donald  
On Tuesday, May 13, 2014 3:19 AM, Serdar Yeneroglu  
<serdar\_yener@hotmail.com> wrote:

Dear sir,

After deciding to do a research in distributed leadership when i was reading literature i came across the phenomenon of " psychological safety" it was first introduced by Prof. Amy C. EDMONDSON (Harvard Business School, 1999)

In Turkish literature i couldn't find " Psychological safety" and i sent u literature about psychological safety and distributed leadership. i translated and wrote about 28 pages in Distributed leadership and 30 pages in Psychological Safety. Also i wrote Prof. Amy C. EDMONDSON want to allow me to use her scale, measure about psychological safety.

do u think it's a good idea to do a research about the question of " What is the relationship between Distributed Leadership and Psychological Safety in Private School Organizations. Or do u have another idea in these two terms. In attachment there is a file including my translating about these two terms.

with best wishes,

yesterday i had a varicose vein operation in my right leg. So when i'm at home after operation i want to write as much as i can.

Serdar YENER  
90 530 544 76 67

**Ek-2 Psikolojik Güvenlik Olgusuna İlişkin Prof. Amy C. Edmondson ile yazışmalar**

From: aedmondson@hbs.edu  
To: serdar\_yener@hotmail.com  
Date: Sat, 17 May 2014 19:32:16 -0400  
Subject: Re: Need Permit to use Psychological Safety Scale and your opinion  
Dear Captain Yeneroglu

The survey is in the public domain, as a published instrument. All you have to do is cite the paper (ASQ, 1999 paper).

I think doing research in schools on psych safety and leadership is a very good idea.

Amy

**Amy C. Edmondson**  
**Novartis Professor of Leadership and Management**  
**HARVARD BUSINESS SCHOOL**  
**Boston, MA 02163**

**Author of Teaming: How organizations learn, innovate and compete in the knowledge economy (Jossey-Bass, 2012)**

**Expertly assisted by Sheba Raza**  
**email: [sraza@hbs.edu](mailto:sraza@hbs.edu)**  
**phone: 617-496-0792**  
**<http://www.hbs.edu/aedmondson>**

On May 17, 2014, at 9:36 AM, Serdar Yeneroglu  
<serdar\_yener@hotmail.com> wrote:

Dear Maam,

I m a PhD student in university of Halic in Istanbul / Turkey in branch of Business. I m trying to do my research about Distributed Leadership. When i was searching available titles about Distributed Leadership i read a lot about Psychological Safety and im interested in this title very much. So i m thinking to do my research about relationship between distributed leadership and psychological safety in private school organisations.

Do u think is it a good idea ?

Do u have another idea ?

do u allow to use your scales and measures about Distributed leadership ?

Maam i need your help very much if u respond this email i will be very happy.

with best wishes,

( i m writing this email by reference of Dr. Donald STAUB, my instructor in universtiy about Distributed Leadership)

Serdar YENER  
Captain, Air Defense Artillery School  
Konya / Turkey  
90 530 544 76 67

### Ek-3 Araştırma Ölçekleri

## Paylaşılan Liderlik, Psikolojik Güvenlik ve İşten Ayrılma Anketi

Aşağıdaki anket formu özel öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılamış oldukları paylaşılan liderlik olgusunun işten ayrılma olgusuyla ilişkisinde psikolojik güvenlik algısının aracı değişken etkisini ölçmek için hazırlanmıştır.

Bu sorulara vereceğiniz yanıtlarla Türkiye'de ilk defa bu üç olgu arasında ilişkinin araştırılmasına yönelik araştırma gayretlerine katkı sağlayacaksınız. Katkılarınız için size minnettarız.

Serdar YENER  
İşletme Doktora Öğrencisi  
serdar\_yener@hotmail.com  
90 530 544 76 67

### 1. BÖLÜM KİŞİSEL / DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER

#### 1. Cinsiyetiniz

Bayan

Erkek

#### 2. Medeni Durumunuz

Evli

Bekar

#### 3. Yaşınız

18-25

26-33

34-41

42-49

50 ve üzeri

#### 4. Eğitim Durumunuz

Lise-Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora ve Üzeri

#### 5. Konumunuz

Öğretmen

Yönetici veya Yönetici Yardımcısı

#### 6. Kaç Yıldır Öğretmensiniz ?

0-5

6-10

11-15

16-25

26 ve üzeri

#### 7. Kaç Yıldır Bu Okulda Çalışıyorsunuz ?

0-5

6-10

11-15

16-20

21 ve üzeri

#### 8. Branşınız

Türkçe-Sosyal Bilgiler-Müzik-Yabancı Dil-Resim-İnk. Tar-Din.Kül.ve Ah. Bil.-ve diğer sözel branşlar

Matematik-Fen Bilgisi-Bilgisayar-Teknoloji Tasarım

<b>2. BÖLÜM</b> <b>PSİKOLOJİK GÜVENLİK ÖLÇEĞİ</b> <b>(Edmondson,2010)</b>  <b>Psikolojik güvenlik çalışanın içinde bulunmuş olduğu organizasyonda yetenek ve tecrübeleriyle doğru olduğunu düşündüğü fikir, düşünce, önerilerini ileride ayıplanma, baskıya maruz kalma, soyutlanma, aşağılanma korkusu olmadan doğru yer ve zamanda ifade ederek öğrenmeye katkı sağlayabilmesidir.</b>	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kaararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
9. Bu kurumda bir hata yaparsanız, bu genellikle aleyhinizde kullanılır.					
10. Bu kurumun çalışanları karşılaştıkları problemleri ve çözülmesi zor sorunları açıkça dile getirirler					
11. Bu kurumda çalışan insanlar, bazen farklı olmak adına diğer çalışanların fikirlerine karşı çıkarlar.					
12. Bu okulda risk almak güvenlidir.					
13. Bu kurumda çalışanlardan kolay kolay yardım istenmez.					
14. Bu kurumdaki hiç kimse benim çabalarımı kasıtlı olarak engelleyecek şekilde davranmaz					
15. Bu kurumdaki insanlar ile çalışırken, benzersiz beceri ve yeteneklerim kıymet görür ve bunlardan faydalanılır					
<b>3. BÖLÜM PAYLAŞILAN LİDERLİK ÖLÇEĞİ</b> <b>(Beycioğlu ve Özer,2010)</b> <b>Paylaşılan Liderlik bir organizasyonda çalışanların yetenek ve kabiliyetlerine göre hedefe gidilen süreçte karşılaşılan engel ve zorluklarda öne çıkmasıdır. Öne çıkan organizasyon çalışanın engelleri bertaraf etme sürecinde liderlik rolünü üstlenebilmesine imkan sağlayan Liderlik Bakış Açısıdır. Yöneticinin yeteneklerine göre liderlik şansı verdiği çalışana (Okulda görev yapan öğretmenler) ilgili alanda diğer öğretmenlerde ellerinden gelen katkıyı sağlayarak organizasyonun hedeflerine ulaşması yani öğrenme sağlanır.</b>					
16. Müdürümüz, okula ilişkin karar alma süreçlerine diğer paydaşları da (örn. öğretmenleri, öğrencileri, velileri) dahil eder.					
17. Müdürümüz, okulun amaçlarına ulaşması için diğer okul paydaşları ile (müdür yardımcıları, öğretmenler, öğrenciler, veliler) işbirliği içinde çalışır.					
18. Müdürümüz, öğretmenlerin eğitim-öğretimle ilgili konulardaki çabalarını destekler.					
19. Öğretmenler, öğrenciler ve veliler görüş ve önerilerini okul Müdürüne rahatlıkla söylerler.					
20. Öğretmenler okulun yönetsel işlerine katkı sağlamak konusunda isteklidirler.					
21. Öğretmenler okul yöneticilerine yardımcı olurlar.					
22. Müdürümüz, paylaşıma dayalı bir okul ortamı oluşturma konusunda çaba gösterir.					
23. Müdürümüz, okul işlerini diğer okul üyeleri ile etkileşim halinde yerine getirme konusunda isteklidir.					

24. Öğretmenlerin, okulda gerçekleşen tüm değişim ve gelişme çabalarına etkin olarak katılmaları sağlanır.					
25. Müdürümüz, okulda karşılaşılan bir sorunun çözümü sürecinde, işin niteliğine, kişilerin bilgi ve deneyimlerine bakarak diğer okul üyelerinin (öğretmenler, öğrenciler, veliler, vb.) katılımını sağlar.					

4. BÖLÜM İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ (ŞENYÜZ,2003) Araştırma kapsamında oluşturulan ankette yer alan işten ayrılma eğilimi ölçeği, kavramsal olarak bir çalışanın işten ayrılma eğilimini; ayrılmayı düşünme, iş arama eğilimi ve ayrılma eğilimi olmak üzere, üç gösterge ile tanımlamayı amaçlamaktadır	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kaafarsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
26. İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.					
27. Büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım.					
28. Gelecek yıl bu kurumdan ayrılacağım.					

### Araştırma Sorusu

Özel Ortaöğretim kurumlarında Yöneticilerin paylaşılan liderlik rolünün İşten Ayrılma niyetiyle ilişkisi ve bu ilişkide Psikolojik Güvenlik Algısının aracı değişken etkisi nedir ?

### Araştırma Hipotezleri

**H1** Yöneticilerin Paylaşılan Liderlik Davranışı çalışanların işten ayrılma davranışını olumsuz yönde etkilemektedir.

**H2** Yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışı çalışanların psikolojik güvenlik algısını olumlu yönde etkilemektedir.

**H3** Çalışanların olumlu psikolojik güvenlik algısı işten ayrılma davranışını olumsuz yönde etkilemektedir.

**H4** Çalışanların psikolojik güvenlik algıları kontrol değişkenleri olan cinsiyet, meslek süreleri, branşları, okulda çalışma süreleri vb. demografik/kişisel özelliklere göre değişiyor mu ?

**H5** Çalışanların işten ayrılma davranışları kontrol değişkenleri olan cinsiyet, meslek süreleri, branşları, okulda çalışma süreleri vb. demografik/kişisel özelliklere göre değişiyor mu ?

**H6** Çalışanların paylaşılan liderlik algıları kontrol değişkenleri olan cinsiyet, meslek süreleri, branşları, okulda çalışma süreleri vb. demografik/kişisel özelliklere göre değişiyor mu ?

### Veri Toplama Araçları.

**Paylaşılan Liderlik Ölçeği** Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Fakültesinden Kadir BEYÇIOĞLU ve Malatya İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesinden Akademisyen Niyazi ÖZER 2010 yılında geçerlilik ve güvenilirliğini yaptığı güvenilirlik değeri Cronbach Alfa 0.92 olan 10 Maddeli Paylaşılan Liderlik Ölçeği Kullanılacaktır.

**Psikolojik Liderlik Ölçeği** Orjinali Harvard Üniversitesi İşletme ve Yönetim Alanında Novartis Kürsü Başkanı Prof. Amy EDMONDSON tarafından 1999 yılında hazırlanan Psikolojik Güvenlik Ölçeği Kullanılacaktır. Ölçeğin Türkçe Literatürde kullanımını 2014 Örgütlerde Psikolojik Güvenliğin Başarısızlıklardan Öğrenme Davranışı Üzerinde Etkisinde Bilgi Paylaşımının Rolü adlı çalışmayla Prof. Dr. Dursun BİNGÖL ve Araş. Gör. Pelin ERDEN tarafından yapılmış ve onlarla yapılan yazışmalarla fikir alışverişinde bulunulmuştur. Prof. Dursun BİNGÖL araştırma modelimizi görmeden kendisinde aynı şekilde bir araştırmanın yapılabileceğini ve literatürde kullanılabileceğini söylemiştir.

**İşten Ayrılma Niyeti** Pınar Belkıs ŞENYÜZ ün 3 maddelik geçerliliği ve güvenilirliği yapılmış İşten Ayrılma Ölçeği ile ölçülmüştür. Güvenilirlik Ölçeği 0.84 olarak ölçülmüştür.

## ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında Sinop'ta doğdu. İlk ve Ortaöğrenimini Sinop'ta tamamladıktan sonra Hava Savunma Okulundan 1998 yılında Astsubay Çavuş rütbesiyle mezun olarak göreve Bitlis İç Güvenlik Komutanlığında başladı. Bitlis'te muhtelif görevlerden sonra 2001 yılında İstanbul'a atandı. 2002 yılında Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi İşletme bölümünü bitirdi. 2002 Yılında Sivil-Asker İşbirliği personeli olarak Hakkari'ye atandı. 2003 Yılında Amerika Birleşik Devletleri Ordusu Astsubay Akademisinde öğrenim görerek Onur Belgesiyle mezun oldu. 2004 Yılında Afganistan Nato Müşterek Kuvvetler Karargahına (CFC-A) görevlendirildi. 2005 yılında subay nasbedilerek teğmen rütbesiyle Erzurum'a tayin edildi. 2007 yılında Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Bölümünde " Osmanlı Devletinde Din ve Devlet İlişkileri " adlı teziyle yüksek lisansını bitirdi. 2009 yılında Birleşmiş Milletler Lübnan Görev Kuvvetinde Sivil Asker İşbirliği Subayı olarak görev yaptı. 2010 yılında Konya'ya Hava Savunma Okulu ve Eğitim Merkezi Komutanlığına atandı. Halen aynı görevi yürütmektedir.