

T.C.
Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Teftişı Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı

**YÖNETİCİLERİN AÇIK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE SOSYAL AĞLARI
BENİMSEME DURUMLARININ ÖRGÜTSEL BELİRSİZLİK
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: FIRAT ÜNİVERSİTESİ ÖRNEğİ**

Doktora Tezi

Murat POLAT

Danışman: Doç. Dr. İmam Bakır ARABACI

Elazığ, 2015

ONAY

**T.C.
Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı**

Murat POLAT'ın hazırlamış olduğu "Yöneticilerin Açık Liderlik Özellikleri ve Sosyal Ağları Benimseme Durumlarının Örgütsel Belirsizlik Üzerindeki Etkileri: Fırat Üniversitesi Örneği" başlıklı tez, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda doktora tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile başarılı sayılmıştır.

Jüri Üyeleri:

İmza

1: Prof. Dr. Ekber TOMUL (Jüri Başkanı)



2: Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN



3: Doç. Dr. İmam Bakır ARABACI (Danışman)



4: Doç. Dr. Muhammed TURHAN



5: Yrd. Doç. Dr. İbrahim Yaşar KAZU



Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih vesayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.


Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

BEYANNAME

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr., İmam Bakır ARABACI danışmanlığında hazırlamış olduğum "Yöneticilerin Açık Liderlik Özellikleri ve Sosyal Ağları Benimseme Durumlarının Örgütsel Belirsizlik Üzerindeki Etkileri: Fırat Üniversitesi Örneği" adlı doktora tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

..././..

Murat POLAT

ÖN SÖZ

Toplumlar, günümüz ve geleceğe dair deneyimledikleri/deneyimleyecekleri her türlü belirsizlik karşısında, belirsizliğe yönelik tahammül seviyelerini artırabileceğine inandıkları teknolojilere, hukukun gücüne ve dini yöntemlere başvurmayı her dönem için tercih etmektedirler. Toplumsal bir alt birim olan örgüt düzeyinde ise yaşanan bu durum, örgütsel belirsizlik olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, örgütsel belirsizlik karşısında örgütler, ya belirsizliklerden kaçınma yolunu seçmekte ya da belirsizliğe karşı tahammüllerini artıracaklarını düşündükleri çeşitli teknolojileri kullanmaya, örgütte kurallar koymaya ve örgüt içerisinde çeşitli ritüeller/törenler geliştirmeye yönelmektedirler.

Bu bağlamda önemli bir eğitim kademesi olarak yükseköğretimde de zamanın ruhuna uygun olarak yaşanan veya yaşanması muhtemel örgütsel belirsizlik durumları karşısında, üniversitelerin belirsizliğe tahammül seviyelerini artırıcı politikalar geliştirmeleri önem arz etmektedir. Konuya ilişkin yapılacak olan araştırmaların ve hayata geçirilecek olan projelerin ise önemi büyüktür. Özellikle ülkemizde bu tür çalışmalara duyulan ihtiyacın son dönemde gözlenebilir şekilde arttığı ifade edilebilir. Çünkü günümüz teknolojilerindeki hızlı ilerleme ve gelişmeler örgütlerde büyük bir değişim ortamı yaratmakta ve bu ortam sayesinde eskisinden çok daha fazla içsel ve çevresel belirsizlikleri beraberinde getirmekte ve üniversiteleri de bu açıdan etkilemektedir. Ayrıca böylesi bir değişim ve belirsizlik ortamının hem üniversiteler için hem de diğer örgütler için daha fazla liderlik gerektirdiği görülmektedir.

Bu durum günümüz için yükseköğretimde açık liderlik, teknoloji ve belirsizlik kavramlarını ve aralarındaki olası ilişkiler ağını büyük oranda öne çıkarmaktadır. Bu nedenle “Yöneticilerin Açık Liderlik Özellikleri ve Sosyal Ağları Benimseme Durumlarının Örgütsel Belirsizlik Üzerindeki Etkileri: Fırat Üniversitesi Örneği” adlı bu doktora araştırması tez konusu olarak belirlenirken, bir yükseköğretim örgütü olarak Fırat Üniversitesi’ndeki akademik ve idari personelin görüşleri doğrultusunda başta örgütsel belirsizlik olmak üzere örgütte sosyal ağları benimseme ve açık liderlik durumları arasındaki ilişki düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda yürütülen bu çalışmayla günümüzde liderlik ve teknoloji ilişkisi üzerinden bir örgütsel belirsizlik analizi de yapılmıştır.

Araştırmanın, özellikle günümüz ve gelecekteki örgüt araştırmaları için örgütsel belirsizlik ve açık liderlik konusuna dikkat çekmek ve bir farkındalık oluşturmak adına önemli olduğu da ön görölmektedir. Buna ek olarak, bu araştırma konusunun belirlenmesi hususunda tez danışmanımın bana sunduğu katkıları da anmak gerekir. Bu nedenle araştırma konusunun belirlenmesinden raporlaştırılmasına kadar tez çalışmamın hemen her aşamasında bana güvenen ve destek olan, cesaretlendiren, yol gösteren, bilgi ve tecrübesi ile gereken katkıyı ziyadesiyle yapan danışman hocam ve sevgili büyüğüm Sayın *Doç. Dr. İmam Bakır ARABACI*ya sonsuz saygı, muhabbet ve şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.

Murat POLAT
Elazığ, 2015

ÖZET

Doktora Tezi

Yöneticilerin Açık Liderlik Özellikleri ve Sosyal Ağları Benimseme Durumlarının Örgütsel Belirsizlik Üzerindeki Etkileri: Fırat Üniversitesi Örneği

Murat POLAT

Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı
Elazığ, 2015; sayfa: XXIII+230

Araştırmanın Amacı: Bu araştırmanın temel amacı, akademik ve idari personelin görüşleri doğrultusunda yöneticilerin açık lider olma ve sosyal ağları benimseme durumlarının örgütsel belirsizlik üzerindeki etkilerini belirlemektir.

Araştırmanın Yöntemi: Araştırma genel tarama modelindedir. Ancak tarama modelleri kendi içinde çeşitli türlere ayrılmaktadır. Dolayısıyla bu araştırma, tarama modelleri türlerinden ilişkisel tarama deseninde yürütülmüştür. Araştırmanın örneklem grubunu 2013-2014 akademik yılında Fırat Üniversitesi'nde görev yapmakta olan n=650 akademik ve idari personel oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak; yedi soruluk bir kişisel bilgi formu, araştırmacı tarafından geliştirilen "Açık Liderlik Ölçeği (ALÖ)", Mazman (2009) tarafından geliştirilen "Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği (SABÖ)" ve Schweiger ve DeNisi (1991) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlama çalışmaları Tınaztepe (2010) tarafından yapılan "Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği (ÖBAÖ)" olmak üzere üç adet ölçekten oluşan bir ölçme envanteri ile veriler toplanmıştır. Araştırma kapsamında ulaşılan veriler SPSS, LISREL ve AMOS istatistik paket programları yardımıyla analiz edilmiştir. Buna göre analiz sürecinde veriler üzerinde t-testi, tek yönlü varyans analizi, Bonferroni testi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonunda veri toplama aracındaki ölçeklerin açıkladıkları toplam varyans oranlarının ise sırasıyla; açık liderlik ölçeği için %67.6 ($\alpha=.95$), sosyal ağları benimseme ölçeği için %80.1 ($\alpha=.96$) ve örgütsel belirsizlik algısı ölçeği için ise %57.2 ($\alpha=.90$) olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın Bulguları ve Sonuçlar: Araştırma sonunda örgütte açık liderlik, sosyal ağları benimseme ve örgütsel belirsizlik durumları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırmanın en önemli sonucu, yöneticilerin sosyal ağları benimseme durumlarının açık liderlik ve örgütsel belirsizlik arasındaki ilişkiyi yordamada kısmi bir aracı etkiye sahip olduğunun ortaya çıkmış olmasıdır. Buna göre, araştırmada açık liderliğin örgütsel belirsizliği $\gamma=.49$ düzeyinde yordayabildiği, ancak sosyal ağları benimseme değişkeninin bu analize dâhil edilmesiyle birlikte bu değer $\gamma=.46$ 'ya indiği tespit edilmiştir. Bu sonuç yapısal eşitlik modellemesi ve Sobel testi ile de teyit edilmiştir. Ayrıca araştırmada katılımcıların cinsiyetleri, görevleri, yaşları, mesleki kıdemleri, öğrenim durumları, görev türleri ve akademik unvanları ile araştırmanın bağımlı değişkenleri arasındaki ilişkilerin manidar olduğu da ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yükseköğretim, Yönetici, Liderlik, Açık liderlik, Ağ kuramı, Sosyal ağları benimseme, Örgütsel belirsizlik

ABSTRACT

Ph. D. Thesis

The Effects of Open Leadership Characteristics and Adoption of Social Networks Situations of Administrators on Organizational Uncertainty: The Case of Firat University

Murat POLAT

Firat University
The Institute of Education Sciences
The Department of Administration Supervision Planning and Economic of Education
Elazığ, 2015; pages: XXIII+230

Purpose of Study: The main purpose of this study is to determine the opinions of academic and administrative staff about the effects of open leadership characteristics and adoption of social networks situations of administrators on organizational uncertainty.

Methods: The research was carried out according to a descriptive approach, following a relational design of the general survey model. The study group consisted of 650 randomly-selected and voluntarily-participating academic and administrative staff working at Firat University in the academic year of 2013-2014. As a data collection instrument an inventory of measuring form which developed by the researcher, the Open Leadership Scale (OLS), Adoption of Social Networks Scale (ASNS), Organizational Uncertainty Perception Scale (OUPS) were used to collect the data in the study. There was also an personal information sheet to collect demographic and social traits of participant. The data obtained from 650 inventory were added to the program of Statistical Package for the Social Science, LISREL and AMOS. The calculations such as descriptively statistics, independent samples t-test, one way ANOVA have been adapted to the data and the results have been interpreted. In addition to that, ANOVA analysis has been applied to see whether there is a meaningful variance between the groups. If there has been a meaningful variance then Bonferroni test has been applied to find out the variance between two groups. And then also the assessment of the data was made with correlation, regression and structural equation modeling analysis.

Accordingly, the scales rates of total variance explained is respectively %67.6 for OLS ($\alpha=.95$), %80.1 for ASNS ($\alpha=.96$) and %57.2 for OUPS ($\alpha=.90$).

Findings and Results: The result of the study indicated that; there are meaningful positive relationships between variances of the study which are open leadership, adoption of social networks and organizational uncertainty. And findings of this research shows that adoption of social networks has a partial mediation effect between open leadership and organizational uncertainty. In the study, the impact of open leadership on organizational uncertainty is found as $\gamma=.49$; and, after the inclusion of the mediating variable to the model, this impact falls back to $\gamma=.46$. In addition to all these, the subdimensions of adoption of social networks have a partial mediation effect on the relationship between open leadership and organizational uncertainty. Accordingly, the partial mediation effect of social networks over the relationship between open leadership and organizational uncertainty affective well-being was detected by using structural equation modeling and Sobel test. Additionally, participants' professional seniority, gender, tasks, ages, educational levels, task types and academic titles were determined as effective factors on their opinions about open leadership, adoption of social networks and organizational uncertainty.

Keywords: Higher education, Administrator, Leadership, Open leadership, Network theory, Adoption of social networks, Organizational uncertainty

İÇİNDEKİLER

ONAY.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
BEYANNAME	I
ÖN SÖZ	III
ÖZET	V
ABSTRACT.....	VII
TABLOLAR LİSTESİ	XV
ŞEKİLLER LİSTESİ	XX
EKLER LİSTESİ.....	XXI
SİMGELER LİSTESİ	XXII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XXIII
BİRİNCİ BÖLÜM	1
I. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Önemi	9
1.3. Araştırmanın Amacı.....	10
1.4. Sınırlılıklar	10
1.5. Tanımlar.....	11
İKİNCİ BÖLÜM.....	14
II. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	14
2.1. Liderlik Kavramı	14
2.2. Liderliğin Kısa Tarihi	16
2.3. Liderlik Kavramına İlişkin Öne Çıkan Yaklaşımlar.....	17
2.3.1. Liderlikte Özellikler (Mizaç) Yaklaşımı.....	20
2.3.2. Liderlikte Davranışsal Yaklaşım	21
2.3.3. Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı	22
2.3.4. Liderlikte Modern (Yeni Mizaç) Yaklaşımlar	24
2.3.5. Liderlikte Daha Yeni Yaklaşımlar	26
2.3.5.1. Ortaya Çıkmayı Kolaylaştıran (Kolaylaştırıcı) Liderlik	26
2.3.5.2. Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modelleri	27

2.3.5.3. Kuantum Liderlik.....	28
2.3.5.4. E-Dünyada Liderlik	30
2.3.5.5. Otantik Liderlik.....	31
2.3.5.6. Dağıtımcı Liderlik.....	32
2.5. Bir Kavram Olarak Açık Liderlik.....	36
2.5.1. Bir “Açık Lider” Olmak Neden Önemlidir?.....	39
2.5.2. Açık Liderlik Arketipleri	41
2.5.3. Liderliğin Eğitimdeki Yeri ve Açık Liderlik	44
2.5.4. Yükseköğretim ve Açık Liderlik	45
2.6. Enformasyon Kuramı Temelinde Ağ Kuramı	47
2.6.1. Teknolojiyi Benimseme ve Kabul Modelleri.....	53
2.6.2. Web 2.0, Sosyal Ağlar ve Özellikleri	54
2.6.3. Eğitimde Sosyal Ağların Etkin Kullanımı	60
2.6.4. Eğitimde Sosyal Ağların Geleceği ve Açık Liderlik	62
2.7. Belirsizlik Kavramı ve Boyutları.....	66
2.7.1. Bireysel Belirsizlik	67
2.7.2. Grupsal Belirsizlik	68
2.7.3. Örgütsel Belirsizlik	69
2.8. Açık Liderlik ve Belirsizlik	72
2.9. Sosyal Ağlar ve Belirsizlik	73
2.10. Konuya İlişkin Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	74
2.11. Konuya İlişkin Türkiye’de Yapılan Araştırmalar.....	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM..... 83

III. YÖNTEM..... 83

3.1. Araştırma Modeli.....	83
3.2. Evren ve Örneklem	85
3.2.1. Örneklem Grubunun Demografik ve Sosyal Özellikleri	87
3.3. Veri Toplama Araçları	89
3.3.1. Açık Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi	89
3.3.2. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği (SABÖ).....	101
3.3.3. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği (ÖBAÖ).....	104

3.3.3.1. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları	105
3.4. Verilerin Analizi	109

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 113

IV. BULGULAR ve YORUM 113

4.1. Katılımcıların Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Konusundaki Görüşleri Ne Düzeydedir?	113
4.1.1. Katılımcıların Açık Liderlik Konusundaki Görüşleri Ne Düzeydedir?	113
4.1.2. Katılımcıların Sosyal Ağları Benimseme Durumlarına İlişkin Görüşleri Ne Düzeydedir?	114
4.1.3. Katılımcıların Örgütsel Belirsizlik Algılarına İlişkin Görüşleri Ne Düzeydedir?	115
4.2. Katılımcıların Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Konusundaki Görüşleri Cinsiyet Değişkenine Göre Değişmekte midir?	116
4.2.1. Katılımcıların Açık Liderlik Konusundaki Görüşleri Cinsiyet Değişkenine Göre Değişmekte midir?	117
4.2.2. Katılımcıların Sosyal Ağları Benimseme Konusundaki Görüşleri Cinsiyet Değişkenine Göre Değişmekte midir?	118
4.2.3. Katılımcıların Örgütsel Belirsizlik Algılarına İlişkin Görüşleri Cinsiyet Değişkenine Göre Değişmekte midir?	119
4.3. Katılımcıların Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Algıları Konusundaki Görüşleri Görev Değişkenine Göre Değişmekte midir? .	119
4.3.1. Katılımcıların Açık Liderlik Konusundaki Görüşleri Görev Değişkenine Göre Değişmekte midir?	120
4.3.2. Katılımcıların Sosyal Ağları Benimseme Konusundaki Görüşleri Görev Değişkenine Göre Değişmekte midir?	121
4.3.3. Katılımcıların Örgütsel Belirsizlik Algılarına İlişkin Görüşleri Görev Değişkenine Göre Değişmekte midir?	122
4.4. Katılımcıların Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Konusundaki Görüşleri Görev Türü Değişkenine Göre Değişmekte midir? ...	123

4.4.1. Katılımcıların Açık Liderlik Konusundaki Görüşleri Görev Türü Değişkenine Göre Değişmekte midir?	123
4.4.2. Katılımcıların Sosyal Ağları Benimseme Konusundaki Görüşleri Görev Türü Değişkenine Göre Değişmekte midir?	126
4.4.3. Katılımcıların Örgütsel Belirsizlik Algısı Konusundaki Görüşleri Görev Türü Değişkenine Göre Değişmekte midir?	129
4.5. Katılımcıların Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Konusundaki Görüşleri Yaş Değişkenine Göre Değişmekte midir?	131
4.5.1. Katılımcıların Açık Liderlik Konusundaki Görüşleri Yaş Değişkenine Göre Değişmekte midir?	131
4.5.2. Katılımcıların Sosyal Ağları Benimseme Konusundaki Görüşleri Yaş Değişkenine Göre Değişmekte midir?	134
4.5.3. Katılımcıların Örgütsel Belirsizlik Algısı Konusundaki Görüşleri Yaş Değişkenine Göre Değişmekte midir?	136
4.6. Katılımcıların Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Konusundaki Görüşleri Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Değişmekte midir?	138
4.6.1. Katılımcıların Açık Liderlik Konusundaki Görüşleri Yaş Değişkenine Göre Değişmekte midir?	138
4.6.2. Katılımcıların Sosyal Ağları Benimseme Konusundaki Görüşleri Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Değişmekte midir?	141
4.6.3. Katılımcıların Örgütsel Belirsizlik Algısı Konusundaki Görüşleri Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Değişmekte midir?	145
4.7. Akademisyen Katılımcıların Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Konusundaki Görüşleri Akademik Unvan Değişkenine Göre Değişmekte midir?	147
4.7.1. Akademisyen Katılımcıların Açık Liderlik Konusundaki Görüşleri Akademik Unvan Değişkenine Göre Değişmekte midir?	148
4.7.2. Akademisyen Katılımcıların Sosyal Ağları Benimseme Konusundaki Görüşleri Akademik Unvan Değişkenine Göre Değişmekte midir?	149
4.7.3. Akademisyen Katılımcıların Örgütsel Belirsizlik Algısı Konusundaki Görüşleri Akademik Unvan Değişkenine Göre Değişmekte midir?	153

4.8. Katılımcıların Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Konusundaki Görüşleri Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Değişmekte midir?	155
4.8.1. Katılımcıların Açık Liderlik Konusundaki Görüşleri Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Değişmekte midir?	155
4.8.2. Katılımcıların Sosyal Ağları Benimseme Konusundaki Görüşleri Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Değişmekte midir?	157
4.8.3. Katılımcıların Örgütsel Belirsizlik Algısı Konusundaki Görüşleri Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Değişmekte midir?	160
4.9. Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Algısı Alt Boyutlarına Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları	162
4.10. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri Sonuçları	165
4.10.1. Açık Liderlik Ölçeği Alt Ölçekleri İle Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	165
4.10.2. Örgütsel Belirsizlik Algısı İle Sosyal Ağları Benimseme Alt Ölçekleri Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	166
4.10.3. Örgütsel Belirsizlik Algısı İle Açık Liderlik Alt Ölçekleri Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	167
4.11. Araştırma Modelinin Uygunluğunun Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Değerlendirilmesi	168
4.12. Açık Liderlik İle Örgütsel Belirsizlik Algısı Arasındaki İlişkiye Sosyal Ağları Benimseme Durumunun Aracı Etkisi Analizi.....	171
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	175
V. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER.....	175
5.1. Tartışma	175
5.2. Sonuçlar	179
5.2.1. Örgütteki Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Algılarına Yönelik Araştırma Sonuçları	179

5.2.2. Örgütteki Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Algıları Üzerine Sosyo-Demografik Değişkenlerin Etkilerine İlişkin Araştırma Sonuçları	180
5.2.3. Örgütteki Açık Liderlik ve Sosyal Ağları Benimseme ile Örgütsel Belirsizlik Arasındaki Kısmi Aracı Modele İlişkin Araştırma Sonuçları.....	184
5.3. Öneriler	185
5.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	185
5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	186
KAYNAKLAR	188
EKLER	221
ÖZGEÇMİŞ	230

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Bilişim Teknolojisi Kabul Modelleri/Kuramları	54
Tablo 2. Belirsizlikten Kaçınma Endeksi Oluşturulurken Kullanılan Boyutlar ve İlgili Sorular	75
Tablo 3. Belirsizlik eşiği yüksek ve düşük olan toplumlardaki davranış ve uygulama farklılıkları	77
Tablo 4. Evren ve Belirlenen Örneklem Sayıları	86
Tablo 5. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Görev Grupları Açısından Dağılımları	87
Tablo 6. Örneklem Grubunun Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar	88
Tablo 7. Çalışma Grubunun Özellikleri	92
Tablo 8. Açık Liderlik Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Madde Faktör Yükleri.....	95
Tablo 9. Açık Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Durumları	97
Tablo 10. Açık Liderlik Ölçeğinin Uyum Değerleri	97
Tablo 11. YEM Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler	98
Tablo 12. ALÖ Madde Analizi Sonuçları	99
Tablo 13. Alfa ve Spearman Brown İki Yarı Test Güvenirliği.....	100
Tablo 14. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeğinin Uyum Değerleri.....	103
Tablo 15. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Madde Faktör Yükleri	106
Tablo 16. Ölçeğin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Durumları.....	107
Tablo 17. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeğinin Uyum Değerleri	108
Tablo 18. Örgütsel Belirsizlik Ölçeğine Ait Cronbach's Alfa Güven Düzeyleri	109
Tablo 19. Açık Liderlik Ölçeği ve Alt Ölçeklerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	113
Tablo 20. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği ve Alt Ölçeklerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	114
Tablo 21. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği ve Alt Ölçeklerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	115
Tablo 22. Açık Liderlik Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	117
Tablo 23. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	118

Tablo 24. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	119
Tablo 25. Açık Liderlik Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	120
Tablo 26. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	121
Tablo 27. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	122
Tablo 28. Açık Liderlik Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Görev Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	123
Tablo 29. Açık Liderlik Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Görev Türü Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları.....	124
Tablo 30. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Görev Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	126
Tablo 31. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Görev Türü Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları	127
Tablo 32. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Görev Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	129
Tablo 33. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Görev Türü Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları	130
Tablo 34. Açık Liderlik Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	132
Tablo 35. Açık Liderlik Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları	133
Tablo 36. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	134

Tablo 37. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları	135
Tablo 38. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	137
Tablo 39. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları	138
Tablo 40. Açık Liderlik Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	139
Tablo 41. Açık Liderlik Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları	140
Tablo 42. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	142
Tablo 43. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları	143
Tablo 44. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	145
Tablo 45. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları	146
Tablo 46. Açık Liderlik Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Akademik Unvan Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	148
Tablo 47. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Akademik Unvan Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	149
Tablo 48. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Akademik Unvan Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere	

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları	151
Tablo 49. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Akademik Unvan Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	153
Tablo 50. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Akademik Unvan Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları	154
Tablo 51. Açık Liderlik Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	155
Tablo 52. Açık Liderlik Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları	156
Tablo 53. Sosyal Ağların Benimsenmesi Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	158
Tablo 54. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları	159
Tablo 55. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	161
Tablo 56. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları	162
Tablo 57. Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçekleri ve Alt Boyutları Arasındaki Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Matrisi	163
Tablo 58. Açık Liderlik Ölçeği Alt Ölçekleriyle Sosyal Ağları Benimseme Değişkeni Arası Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	165
Tablo 59. Sosyal Ağları Benimseme Alt Ölçekleriyle Örgütsel Belirsizlik Algısı Değişkeni Arası Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	166

Tablo 60. Açık Liderlik Alt Ölçekleriyle Örgütsel Belirsizlik Algısı Değişkeni Arası Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	167
Tablo 61. Araştırma Modeli İçin Genel Model Uyumu ve Karşılaştırmalı Model Uyum İndisleri	170
Tablo 62. YEM Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler	170
Tablo 63. Araştırma Modelleri İçin Karşılaştırmalı Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri.....	173
Tablo 64. Açık Liderlik İle Sosyal Ağları Benimseme Arası Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	174
Tablo 65. Açık Liderlik ve Sosyal Ağları Benimseme İle Örgütsel Belirsizlik Algısı Arası Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	174

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kuantum Liderliğin Boyutları ve Özellikleri	30
Şekil 2. Otantik Liderliğin Boyutları ve Özellikleri	32
Şekil 3. 21. Yüzyılda Kişiler Arası Yakın İlişki Süreci.....	39
Şekil 4. Dört Açık Liderlik Arketipi.....	42
Şekil 5. Enformasyon Genel İşleyiş Modeli	48
Şekil 6. Bütün Bağlantıları Çizilmiş Üç Küme	51
Şekil 7. İnternet Tabanlı Artan ve Anlamalı Sosyal Bağlantılar	55
Şekil 8. Günümüzde Sosyal Ağlar Aracılığı İle Artan İletişim Ağları	56
Şekil 9. Örgütte Yaşanılan Bireysel Belirsizliğin Boyutları.....	68
Şekil 10. Dış Örgütsel Belirsizliğin Üç Farklı Tipi	70
Şekil 11. Araştırma İçin Öngörülen Aracı Model	83
Şekil 12. Açık Liderlik Ölçeği Yamaç Birikinti Grafığı	94
Şekil 13. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği DFA Modeli	103
Şekil 14. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği DFA	108
Şekil 15. Araştırma Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi	169
Şekil 16. Açık Liderlik İle Örgütsel Belirsizlik Arasındaki İlişki Model I	171
Şekil 17. Açık Liderlik İle Örgütsel Belirsizlik Arasındaki İlişkiye Sosyal Ağları Benimsemenin Aracı Etkisi Model II	172

EKLER LİSTESİ

Ek 1. Fırat Üniversitesi Rektörlüğünden Alınan Uygulama İzni.....	221
Ek 2. Etik Kurul İzni.....	224
Ek 3. Ölçme Envanteri.....	225
Ek 4. Sobel Test Sonucuna İlişkin Sayfa Arayüzü	229

SİMGELER LİSTESİ

\bar{X}	: Aritmetik Ortalama
Cohen's d	: Cohen Etki Büyüklüğü
η^2	: Eta Kare
η	: Eta
N	: Evren
f	: Frekans
K. T.	: Karalar Toplamı
K. O.	: Kareler Ortalaması
K veya k	: Madde/Değişken Sayısı
N	: Örneklem
r	: Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı
Sd	: Serbestlik Derecesi
β	: Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı
SH_x	: Standart Hata
SS	: Standart Sapma
%	: Yüzde
Min.	: Minimum
Mak.	: Maksimum

KISALTMALAR LİSTESİ

Vb	: Ve Benzeri
Akt	: Aktaran
Çev	: Çeviren
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
SPSS	: Statistical For Social Sciences
LISREL	: Linear Structural Relations
AMOS	: Analysis of Moment Structures
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi

Açık Liderliğin Boyutları İle İlgili Kısaltmalar:

GKSP	: Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım
MDHV	: Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik
SAEK	: Sosyal Ağların Etkin Kullanımı

Sosyal Ağları Benimsememenin Boyutları İle İlgili Kısaltmalar:

Y	: Yarar
K1	: Kullanım Kolaylığı
S	: Sosyal Etki
K2	: Kolaylaştırıcı Faktörler
T	: Topluluk Kimliği

Örgütsel Belirsizlik Algısının Boyutları İle İlgili Kısaltmalar:

NİGB	: Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği
GUZA	: Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması
BAO	: Bilginin Açık Olmaması

BİRİNCİ BÖLÜM

I. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sınırlılıkları ve ilgili kavramları açıklanmaktadır.

1.1. Problem Durumu

Tarihin akışı içinde her ne kadar iktisadi ve toplumbilimsel bazı belirlemeler var olsa da gelecek, ucu açık ve önceden kestirilemez bir olgudur. Yani geleceğin adı belirsizliktir (Morin, 1999, s.43). Bu açıdan belirsiz bir gelecek içerisinde insanlar için belirli olan, hayatın temel gerçeklerinden biri olarak zamanın hep tek yönde ilerliyor olduğudur. Aslında zaman hakkındaki belirsizlik, gerçekte hep gelecek zamanla geçmiş zaman arasındaki ince bir çizgiden, şimdiki zamanı yaşamamızdan ve bir yerlerde hep yaşanmamış bir gelecek zamanın sürekli var olmasından kaynaklanmaktadır. Bu özelliğiyle gelecek, mevcut umut ve korkularımızın bir yansıması olarak hayatımızdaki yerini almaktadır (Luhmann, 1976'dan Akt: Hofstede, 1980, s.325). Bununla birlikte gelecek konusundaki tüm belirsizliklerle beraber dünya üzerindeki her canlı sistem ve örgüt sürekli bir değişim halindedir (İlğan, 2008). Bu değişim süreci örgütler adına günümüzde daha çok dış (çevresel) kaynaklıdır. Dolayısıyla günümüz örgütlerinin içinde buldukları dış çevrenin hızlı ve sürekli değişimi nedeniyle örgütler için her alanda belirsizliğin daha da artmış olması, haberleşme ve bilgisayar teknolojilerindeki büyük gelişmelere rağmen birbirinden bağımsız çeşitli örgütsel oluşumlara ve örgütsel kararların değerlendirilmesi zorluğuna neden olmaktadır (Sığı ve Tıgılı, 2006).

Bugün her geçen gün ivmesi giderek artmakta olan değişimlerin olası etkilerinin (karmaşıklık, belirsizlik, vb) her alanda olduğu gibi eğitim örgütlerinde de görülmesi ise şaşırtıcı değildir. Çünkü umulmadık olanın umulması için çaba vermek eğitimin görevlerinden birini oluşturmaktadır (Morin, 1999, s.46). Ancak burada önemli olan eğitim örgütlerinin, karşılaştıkları değişimlere ve bu değişimlerin sonuçlarına seyirci kalmamaları veya bu alandaki değişimleri görmezden gelmemeleridir. Esasen bu durum, eğitim örgütlerinin değişimini kontrol etme, uygun şekilde dönüştürme ve

değişime uyum gösterme boyutlarında baskı altına alma sürecidir (Özgenç, 2008, s.123).

Başka bir anlatımla neredeyse her şeyin her an değişebildiği ve önceden tahmin edilmesinin giderek zorlaştığı bir “belirsizlik ortamında” mevcut düzen yeni ilişki (Bakioğlu ve Demiral, 2013) ağlarını gerektirmektedir. Bu bağlamda eylemin belirsizliğine karşı verilebilecek karşılık, iyi bir strateji oluşturmak ve düşüncenin belirsizliklere karşı mücadeleye hazır olmasına değer kazandırmaktır (Morin, 1999, s.46). Çünkü hayat boyu insanoğlu, her zaman birtakım belirsizliklerle beraber yaşar ve bunun da farkındadır. Belirsizlik insan için doğanın içinde yer alan, örgütsel yaşantıyı ve iletişimi kaplayan bir olgudur. Bu nedenle pek çok örgüt kaotik, karmaşık, belirsiz ortamlar içerisinde yaşamaya çalışmaktadır. Ancak yoğun belirsizlikler tahammül edilemez endişelere yol açtığından, insanoğlu yaşamının doğasında var olan bu belirsizliklerle başa çıkmak veya ondan kaçınmak için çeşitli yollar geliştirmeyi tercih eder. Bununla birlikte, belirsizlikten kaçınmaya dair her türden çaba, örgüt için daha fazla bilinmeyen yaratmaktadır. Bu nedenle liderler, belirsizliği artık daha fazla görmezden gelememekte ve örgütlerinin sabit ortamlar içerisinde yaşamadığını kabul etmektedirler (Neyişçi, 2008).

Nitekim Hofstede’ye (1991) göre aşırı belirsizlik durumları, insanlarda hoş görülemez kuşkuları doğurmaktadır. Belki de bu sebepten dolayı insanoğlu günlük hayatında ve zaman içerisinde geleceğe dair belirsizlikleri gidermeye ilişkin kaygıları konusunda; teknoloji, kanunlar/hukuk/kurallar ve din aracılığıyla çeşitli başa çıkma yöntemleri geliştirmiştir. Hofstede (1980, s.325; 1991) bu yöntemleri aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- *Teknoloji*: İnsanoğlunun tabiattan kaynaklı tüm belirsizliklerden (en basitinden en karmaşığına kadar) kaçınmayı sağlaması açısından oluşturduğu tüm araçlar ve süreçlerdir.
- *Kanun/Hukuk/Kurallar*: Diğer insanların davranışlarından kaynaklanan belirsizlikleri önlemek amacıyla, yine insanlar tarafından oluşturulan ve sosyal davranışları düzenleyen tüm resmi ve gayri resmi standartlardır.
- *Din*: Bilinmeyen hakkında açığa vurulan ve insanın geleceğini kontrol ettiğine inanılan güç veya güçlerle alakalı tüm bilgilerdir.

Anlaşılabacağı üzere burada *teknoloji*, insanoğluna doğadan kaynaklanan belirsizliklerle baş etmesinde; *kanun*, diğer insanların davranışlarındaki belirsizliklere karşı insanın kendisini koruyabilmesinde; *din* ise insana kendisini koruyamayacağı belirsizlikleri kabul etmesinde yardımcı olmaktadır. Örgütsel düzeyde, aşırı belirsizliklerle başa çıkma yöntemleri ise teknoloji, kurallar ve ritüeller/törenler şeklinde (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010, s.209) değerlendirilmektedir.

Geçmişten günümüze, geleneksel veya modern, tüm toplumların belirsizlikle baş etmek için değişik uyum yöntemleri geliştirmiş oldukları da ayrıca ifade edilebilir. Bu açıdan belirsizlikle başedebilme yöntemleri; toplumların gerçekte birer kültürel mirası olup toplumdaki temel kurumlar olan aile, okul ve/veya devlet tarafından yeni nesillere aktarılır ve öğretilirler. Bu yöntemlerin yansımalarını ise en belirgin haliyle herhangi bir topluluğun üyelerince ortak olarak paylaşılan değerlerde görmek mümkündür. Örneğin, her ne kadar günümüz toplumunda eskiye oranla daha az uygulanır olsa da görücü usulüyle evlenme yönteminin nesiller boyunca benimsenmiş olması aileye yeni katılacak olan bireylerin kim olduğu, nasıl bir insan oldukları gibi konularda taraflarca yaşanan belirsizliği ortadan kaldırmak amacını taşımaktadır. Öte yandan toplumlar tarafından geliştirilen belirsizliklerle baş etme yöntemlerinin kaynağında ise her zaman mantıklı bir açıklama olmayabilir. Hatta bu yöntemler toplumda, başka kültürlerce sapkın ya da açıklanamaz olarak algılanabilecek bir takım örgütlü davranışlara da yol açabilir. Bu duruma örnek olarak Nazizm gösterilebilir. Nitekim Fromm (1965) faşizm ve Nazizm'i, özgürlüklerin yarattığı belirsizliklere karşı tahammülü düşük olan toplumlar tarafından özgürlükten kaçma ihtiyacıyla açıklamıştır. Bu anlamda özellikle totaliter rejimler, özgürlüklerin var olmasının kişinin kendi ve çevresindeki insanların hareketlerinde yaratacağı belirsizlikleri engellemeye çalışırlar.

Modern örgütler için ise belirsizlik olgusu, genellikle örgütün bulunduğu çevre boyutuyla ele alınmıştır. Bunun temel nedeni, çevre kavramının, örgütün direkt kontrolü altında bulunmayan ve her şeyi kapsayan bir yapıda olmasıdır. Burada çevre, örgüt için belirsizliklerin kaynağı konumundadır. Buna göre örgütte belirsizliği ele alış biçimleri açısından modern örgüt kuramlarını irdelemekte yarar vardır. Örneğin Hofstede (1980, s.326) modern örgüt kuramlarını, örgütlerin belirsizlikle başa çıkmak için kullandıkları/kullanmaları gereken davranış yöntemlerini inceleyen örgüt kuramları temelinde ve iki ayrı kuram kategorisinde sınıflandırmıştır. Bunlar, örgüt içerisinde

sadece rasyonel davranışlar olduğunu savunan kuramlar ve örgütte rasyonel davranışların yanı sıra rasyonel olmayan davranışlara da yer veren kuramlardır.

Pareto'ya (1916) göre rasyonel davranışlar, sadece davranışı gerçekleştiren kişi açısından değil, aynı zamanda o kişiden çok daha bilgili olan diğer kişiler açısından da bir mantık ilişkisi içerisinde kabul edilen ve bir sonuca varan davranışlardır. Bunların dışında diğer tüm davranışlar ise rasyonel olmayan davranışlardır. Örgüt içerisinde rasyonel davranışların var olduğunu savunan kuramlar, genelde örgütlerin belirsizlikle nasıl baş etmesi gerektiği konusunda çeşitli kurallar koyma eğilimindedir. Nitekim bu tipteki bu tipteki kuramlar arasında; belirsizlik altında karar verme kuramları, durumsallık kuramları ve stratejik davranış kuramları sayılır. Bu kuramların esas noktasını ise belirsizlik altında davranış kurallarını ortaya koymak oluşturmaktadır (Hofstede, 1980, s.327).

Örgütte rasyonel olmayan davranışlara yer veren kuramlar ise normatif (kural koyucu) olmaktan çok açıklayıcı olma eğilimindedirler. Zira belirsizlik durumunda rasyonelliğin tanımlanması bir problem haline gelebilmektedir. Başka bir deyişle, örgüt üyeleri örgütün problemlerinin analizi ve problemler hakkındaki iletişimi sağlamak amacıyla sınırlı bir takım kavramlara sahip bir çevrede bulduklarından, örgütler bu çevreyi oluşturmakla (açıklayıcı olmakla) üyelerine, görece daha kesin bir çevre sunarlar ve böylece belirsizliği bir ölçüde azaltırlar (Hofstede, 1980, s.327).

Örgüt içi süreç ve dinamikler açısından değerlendirildiğinde ise örgütler, çalışanlarının ve hizmet alanların (üzerlerinde hak sahibi olanların) davranışlarındaki olası belirsizlikleri azaltmak amacıyla çeşitli kurallar koymak ve yönetmelikler hazırlamak mecburiyetindedirler. Bu eylemde kurallar, dayanaklarını genellikle geçmişteki uygulamalardan alırlar. Böylece şimdiki ve geleceği kontrol edebilmeyi amaçlarlar. Örneğin, bürokrasi birçok kurallar ve yasalar oluşturarak örgütte karşılaşılan belirsizlikleri azaltmaya çabalar. Ancak bu durumda örgütlerde kuralların ve yönetmeliklerin çokluğu bürokrasinin özümüş gibi görünebilir. Hatta bürokrasi çoğu zaman örgüt çalışanları tarafından olumsuz bir kavram olarak algılanır. Bu durumun başlıca nedeni, kişilerce göze batan kuralların hep kötü kurallar olmasıdır. İyi kurallar pek fazla fark edilmez. Oysaki kurallar özünde ne iyi, ne de kötüdürler. Sadece kişilerin davranışlarını tahmin edilebilir hale getirmeye çalışırlar (Hofstede, Hofstede ve

Minkov, 2010, s.209-210). Anlaşılacağı üzere kuralların hem rasyonel olan hem de rasyonel olmayan türde iki boyutlu bir yapıda oldukları söylenebilir. Burada kuralların iyi kabul edilmelerinin ise temelde rasyonel yanları ile ilgili olduğu görülebilir. Yani birçok açıdan bir kuralın iyi olup olmadığı, uygulamalarda beklenen iyi sonuçlara yol açıp açmadığıyla ilgilidir ve iyi kurallar genellikle beklenen, iyi sonuçlara yol açarlar. Örneğin, trafik kuralları trafiğin daha hızlı bir şekilde akmasını ve kazaların azalmasını amaçlar. Diğer yandan Sabri'ye (2004) göre, kuralların rasyonel olmayan yönleri daha çok uygulayıcıların sosyo kültürel değer yargılarıyla uyuşup uyuşmadıklarıyla ilgilidir. Çünkü kurallar, uygulandıklarında gerçekten istenen sonuçlara yol açacak olsalar bile, sayet uygulayıcıların değer yargılarıyla uyuşmuyorsa, bu durum onların uygulanma ihtimallerini azaltır. Yani, bir kuralın iyi kural olarak adlandırılabilmesi için aynı zamanda uygulayıcıların değer yargılarıyla da uyuşuyor olması gerekir. Aksi takdirde bu kurallar muhataplarınca kabul görmeyip uygulanmayacakları için, doğal olarak beklenen sonuçları da vermez. Bu nedenle kötü kurallar, bu iki kriterin ya birinde ya da ikisinde birden başarısız olanlardır. Bununla beraber örgütlerde birlikte yaşamayı kolaylaştırması açısından iyi ve kötü olarak değerlendirilebilecek kuralların yanında, ritüeller de mevcuttur.

Örgütsel anlamda, iyi ritüeller sosyal kaynaşmayı destekler ve stresi azaltır. Çünkü ilgili insanların değerleriyle uyuşmaktadır. Başka bir ifade ile iyi ritüellerin ne örgüt ne de onun üyeleri açısından hiç bir olumsuz sonucu yoktur. Hatta Smith ve Stewart'a (2010) göre, örgütlerde farklı zamanlarda farklı amaçlarla gerçekleştirilen çeşitli türdeki iyi organize edilmiş ritüellerin, insanların bir şeyleri anlama ihtiyaçlarını karşılayan ve grup dayanışmasını sağlayıcı bir özellik taşıdıkları söylenebilir. Bu durum örgütteki belirsizliklerin ve kaygıların yönetilmesine de katkı sağlamaktadır (Şişman ve Küçük, 2011, s.29). Ancak yine de örgütlerdeki belirsizliği azaltıcı ritüeller, geleceği daha iyi tahmin edilebilir yapmaz. Sadece belirsizliğin yarattığı stresin bir kısmını azaltır ve örgüt üyelerinin fonksiyonlarını yerine getirmelerini temin ederler. Buna göre örgütte belirsizliği önleyici olası ritüeller olarak: Bilgi notları ve raporlar, planlama, kontrol sistemleri ve uzmanların atanması durumları sayılabilmektedir. Burada daha açıklayıcı olmak adına bu ritüelleri kısaca özetlemek gerekebilir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010, s.208-213):

- *Bilgi notları ve raporlar:* Bu ritüeller, örgütte genellikle içerdikleri bilgilere dayanarak belki herhangi bir kişinin harekete geçerek birtakım davranışlarda bulunmasına yaramazlar, ama kısa bir süre için “zamanı durdurmak” gibi bir işlevleri vardır.
- *Planlama:* Örgütler, sistemlerinin büyük bir kısmının oluşturulmasında geçmişteki tecrübelerinden ve danışmanlardan yararlanarak faaliyetlerini daha etkili hale getirmeye çalışırlar. Böylece geleceğe yönelik bir planlamaya yönelirler. Ancak planlama sistemleri, daha önceden tahmin edilemeyen olaylardan etkilenen faaliyetleri daha verimli yapmaya yaramaz.
- *Kontrol sistemleri:* Bu ritüellerin büyük bir kısmı belirli bir standart oluşturma, başarının ölçülebilmesi ve geribildirim (feedback) kullanılabilir olması varsayımlarına dayanır. Bu anlamda eğer bu sistemlerden herhangi biri bir örgütte mevcut değilse, örgütte gerçek bir kontrolden bahsetmek mümkün değildir.
- *Uzmanların atanması:* Bu son ritüel ise gerçekte örgüt adına atanan uzmanın, örgüt içinde karşılaşılan problemlerin çözülmesinde daha fazla bilgi, yeni bir bakış açısı ya da yeni bir hüner getirip getirmeyeceğiyle çok da ilgili değildir. Bu ritüelde önemli olan, örgüt çalışanlarının atanan uzmanı, belirsizliği belirlilik haline çeviren birisi olarak görmeleridir.

Kısacası örgütler, içlerindeki belirsizlikleri giderebilmek adına kurallar ve ritüellerle birlikte teknolojiyi de (internet, yönetim bilgi sistem yazılımları, karar destek sistemleri, vb) tercih etmektedirler. Bu yönüyle teknolojiye, örgütlerde belirsizlik durumlarını netleştiren bir aracı rol biçilmiş olduğu söylenebilir. Yani bir anlamda teknolojinin, örgütlerde kısa vadeli sonuçlar üretmek anlamında belirsizlikleri önlediği/önleyebileceği varsayılmaktadır.

Bu bağlamda örgüt yöneticileri, çalışanları ve hatta liderleri; örgütlerinde etkin bir yönetsel süreç ve hizmet kalitesini sağlamak ve belirsizliği giderebilmek için günümüz koşullarında gerektiğinde internet tabanlı sosyal ağlar da (twitter, facebook, blogger, vb) dâhil olmak üzere açıklık ve hesap verebilirliği sağlayıcı teknolojilerden yararlanmak durumundadır. Çünkü her grup, ağ kuramının doğal bir sonucu olarak, varlığını ve oluşumunu sürdürüebilmek adına zorluklar ve karmaşıklıklarla karşılaşır. Bu açıdan aslında geleneksel örgütlere ait davranış kalıplarının büyük bir bölümü bu

zorluklara birer yanıttır. Böylece yeni sosyal araçlar, geleneksel yönetimle yürütülmesi zor olan, ancak yeni işbirliği yöntemleriyle aşılması muhtemel olan (Shirky, 2008, s.25) örgütsel faaliyetlerin önünü açmaktadır.

Bütün bu verilerden yola çıkarak günümüzde “açık liderlik” kavramının ele alınması gerektiğini vurgulamak mümkündür. Bunun sebebine gelince; geçmişten günümüze kadar liderlik kavramı ve türleri sürekli değişmekte ve değişim süreci halen devam etmektedir. Bu durum için olası diğer bir neden de şudur: Sarier’e (2013) göre, günümüz yöneticileri; birtakım durumsal faktörleri göz önünde bulundurmalı, örgütleri için farklı liderlik yaklaşımları gerektiren davranışları etkin bir şekilde göstermeli ve örgütlerinde ortak bir yaşam alanı oluşturmaya yönelik arayışlar içinde olmalıdırlar.

Bu açıdan günümüz liderleri, sahip olmaları gereken birçok özelliğin yanında, aynı zamanda birer açık lider vasfına sahip olmak durumundadırlar. Zira açık liderler başarılı olabilmek adına kontrol yönelimli davranışların dışında özgüvene de sahiptirler. Bununla birlikte hedeflerine erişmek için çalışanlarını, kendilerini adamaları konusunda yüreklendirme yeterliliğine sahiptirler. Bu şekilde açık liderler, yaptıkları işlerde çalışanları ile kendileri arasında temeli güvene dayanan muhtelif ilişki ağları kurarlar ve hedeflerinin gerçekleşmesi sürecinde özellikle sosyal medya/sosyal ağ teknolojisini etkin bir araç olarak kullanırlar. Burada açık liderliğin kurallarının genel olarak beş ana öğede toplandığı ayrıca söylenebilir (Kouzes ve Posner, 2007; Li, 2010; Polat ve Arabacı, 2014). Bunlar; hizmet verilenlerin ve çalışanların gücünü kabul etmek, güven geliştirmek adına sürekli paylaşım, merakı ve alçakgönüllülüğü desteklemek, açıklığın hesap verebilirliğe dayandırılması ve başarısızlıkları bağışlamaktır.

Alanyazın incelendiğinde özellikle yükseköğretimde liderlik ve liderlik türleri üzerine geçmişten günümüze farklı yaklaşımları ele alan çok sayıda çalışma (Amey, 2006; Bernardo, Butcher ve Howard, 2014; Boldena, Goslinga ve O'Brien, 2014; Bryman, 2007; Davies, Hides ve Casey, 2001; Davis ve Jones, 2014; Davis, 2014; Haake, 2009; Hemsall, 2014; Hung ve Yuen, 2010; Middlehurst ve Elton, 1992; Middlehurst, 1999; Middlehurst, 1997; Paterson, 1999; Taylor ve Machado, 2006; Temple ve Ylitalo, 2009) olduğu görülebilir. Ancak bir kavram olarak açık liderlik üzerine yapılan çalışmaların (Kouzes ve Posner, 2007; Latchem ve Hanna, 2002; Li, 2010; Polat ve Arabacı, 2014) henüz çok yeni ve yetersiz olduğu ifade edilebilir.

Bununla birlikte, yükseköğretimde sosyal ağ teknolojileri ve örgütsel belirsizlik üzerine yürütülen alanyazındaki çalışmalar, daha çok sosyal ağları öğretimde aracı bir unsur olarak görmeye ve eğitim-öğretim politikaları kapsamında değerlendirmeye odaklanmıştır (Arquero ve Romero-Frías, 2013; Bhardwaj, 2014; Beresford ve Beresford, 2010; Fenwick, 2014; Filippakou, 2011; Glock-Grueneich, 2008; Hampton, Sessions ve Her, 2011; Heath, Fuller ve Johnston, 2010; Hung ve Yuen, 2010; Moiseyenko, 2005; Shiroma, 2014). Dolayısıyla sosyal ağların eğitim örgütleri ve özellikle yükseköğretim örgütlerinde yönetsel amaçlı kullanımları üzerine yapılan çalışmaların (Hammond, 1997; Hayes, Ruschman ve Walker, 2009; Heath, Fuller ve Paton, 2008; Hite, Williams ve Baugh, 2005; Metcalfe, 2006; Moore ve Kelly, 2009) az ve yetersiz olduğu ifade edilebilir.

Alanyazında örgütsel belirsizlik ve belirsizliğin farklı boyutları üzerine yapılan çalışmaların ise farklı açılardan ele alındığı görülmektedir. Buna göre, alanyazında örgütsel belirsizlik hakkında yürütülen çalışmalarda daha çok belirsizliğin nasıl yönetilebileceği incelenmiş (Bordia, vd., 2004; Clampitt ve Williams, 2005; Kartez ve Lindell, 1987; McClellan, 2014; Parnell, vd., 2012a; Parnell, vd., 2012b; Parnell, vd., 2011a; Parnell, vd., 2011b; Rodgers, 2011; Song, 2013; Valliere, 2006; Yang, Burns ve Backhouse, 2004), bireysel belirsizlik ele alınmış (Bos, 2009), özbelirsizlik değerlendirilmiş (Hogg, 2009) ve belirsizlik ortamlarında liderlik araştırılmıştır (Rast, Hogg ve Giessner, 2013; Rast, Hogg ve Tomory, 2014). Ayrıca örgütte enformasyon, değişim, iletişim teknolojileri, sosyal ağlar ve belirsizlik kavramları ile bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri üzerine farklı çalışmalar da mevcuttur (Allen, vd., 2007; Angriawan ve Thakur, 2008; Bolloju ve Turban, 2007; Carter, 2010; Frühling, 2006; Grote, 2004; Grote, 2009; Hesse, Rauscher ve Wenzel, 2012; Hohman, Hogg ve Bligh, 2010; Jansson, 2010; Kondra ve Hurst, 2009; Kramer, Meisenbach ve Hansen, 2014; Machado ve Carvalho, 2008; Niemann, vd., 2014; Prakken, 2004; Waldeck, Seibold ve Flanagan, 2004; Webster, 2000; Weigl, vd., 2008; Yavas, Freed ve Vardiabasis, 2000).

Özetle, yükseköğretim düzeyinde yürütülen çalışmalara bakıldığında, örgütlerde belirsizliğin; tüm örgütsel çalışmalarda olduğu gibi yükseköğretim örgütlerinde de temel bir problem olduğu söylenebilir. Bu bağlamda örgütteki yönetici davranışlarının şekillenmesinde örgütsel belirsizliğin önemli bir ortam etkisine sahip olduğu ve ortama ilişkin değerlendirmeler veya örgütsel düzenlemelere yansımaları açısından ortamın

belirsizlik derecesinin algılanmasında bu durumun bir farklılık yarattığı (Varoğlu, 1992) ifade edilebilir. Böylece alanyazında örgütsel belirsizliğin örgütteki yönetici davranışları, liderlik süreçleri (Bennis, 1989), karar verme süreci (Dawson, 1993), değişim (Robbins, 1998), yönetsel bilgi işlem süreci (Boynton, vd., 1993), performans (Khatri ve D'netto, 1997) ve iletişim konularıyla çeşitli şekillerde ilişkili olduğuna (Sıgır ve Tıgılı, 2006) dair araştırma sonuçlarının bulunduğu görülmektedir.

Ağ kuramı ve içerisinde yer alan sosyal ağlar, bireylerin kendilerini belirli bir grubun üyesi olarak algılamaları ve bir katılım kültürü oluşturulması üzerine odaklanmaktadır. Bu durumda, örgüt çalışanları, belirli bir grubun kaderiyle çevrelendikleri hissine kapılabilirler. Nitekim amaç çalışanları grupla bir bütünlük içinde olma duygusunu kazanmaları konusunda yönlendirmektir. Ancak süreç her iki durumda da kendi içinde büyük oranda karmaşıklığı barındırır. Buradaki karmaşıklık, hem grupların oluşturulması süreci hem de yeni bağlantılarla örgütün genişlemesi sürecinin merkezinde yer almaktadır. Bu durum ise özellikle örgütsel düzeyde birçok belirsizlikleri beraberinde getirmektedir. Bu açıdan örgütlerde yaşanan gelen ve çeşitli örgütsel belirsizlikler üzerinde teknolojinin ve liderliğin doğrudan veya aracı etkilerinin araştırılması, örgütte belirsizlik kaynaklı bir kaos ortamının oluşmasına engel olabileceği düşüncesiyle büyük önem arz etmektedir.

Bu bağlamda, bu araştırma kapsamında örgütsel belirsizliğin, örgütte yöneticilerin ve çalışanların bir teknoloji ürünü olarak sosyal ağları benimseme durumları ve açık liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin araştırılması, tartışılması ve var olan ilişki durumunun tespiti önem arz etmektedir. Bu ilişkiler ağının ortaya çıkarılmasıyla birlikte yükseköğretim örgütlerinin daha iyi öğrenen ve daha üretken bir yapıya kavuşacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla bu çalışma, yarı özerk yapısıyla muhtemel belirsizlikleri bünyesinde barındıran yükseköğretim kuramlarının örgütsel belirsizlik, sosyal ağları benimseme durumu ve örgütte açık liderlik düzeyi arasındaki ilişkileri irdelemeyi amaçlamaktadır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Araştırmanın öncelikle Türkiye'deki liderlik ve teknoloji ile ilişkisi, örgütsel davranış, eğitim yönetimi, eğitim planlaması, eğitim ekonomisi, vb alanlara ilişkin alanyazına bir katkı sunması beklenmektedir. Zira örgüt yönetici ve çalışanlarının

sosyal ağlardan yararlanmaya olan inançları, sosyal ağları benimseme durumlarının ve bir örgütte açık lider olma davranışlarının gösterilme düzeylerinin örgütteki örgütsel belirsizlik üzerinde kısmi bir aracı etkisinin olduğu düşünülmektedir.

Ayrıca bu araştırmanın, yükseköğretim örgütlerinin öğrenen bir örgüt özelliğine kavuşmalarına katkı sunması; akademisyenlerin ve idari personelin belirsizlik ile baş edebilme düzeylerini arttırması; birlikte öğrenmeye, paylaşma, ortak çalışma ve takım ruhu oluşturmaya teşvik edeceği varsayımlarına dayanmaktadır. Bu sayede sonraki benzer araştırmalar için bir temel teşkil edeceği ön görülmektedir.

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, akademik ve idari personelin görüşleri doğrultusunda yöneticilerin açık lider olma ve sosyal ağları benimseme durumlarının örgütsel belirsizlik üzerindeki etkilerini belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

1. Bir yükseköğretim kurumu olarak, Fırat Üniversitesi'ndeki akademik ve idari personelin görüşleri açısından örgüt yöneticilerinin; açık lider olma ve sosyal ağları benimseme durumları ne düzeydedir?
2. Akademik ve idari personelin görüşlerine göre örgütsel belirsizlik ne düzeydedir?
3. Akademik ve idari personelin örgütteki açık liderlik, sosyal ağları benimseme ve örgütsel belirsizlik hakkındaki görüşleri; cinsiyet, görev, yaş, akademik unvan, görev türü, mesleki kıdem ve öğrenim durumu değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Akademik ve idari personelin görüşlerine göre yöneticilerin açık lider olma, sosyal ağları benimseme durumlarının örgütsel belirsizlik üzerindeki etkileri nedir?

1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırmadan elde edilen bulgular:

1. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan kişisel bilgi formundan ve diğer ölçekler üzerinden ulaşılan veriler,

2. 2013-2014 Bahar yarıyılında araştırmaya gönüllü olarak katılan ve Fırat Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik ve idari (hemşireler dâhil) personelin görüşleri ile sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Belirsizlik ve Örgütsel Belirsizlik: Belirsizlik, kişilerin zihinlerinde önceden hiç beklemedikleri bir durum karşısında oluşan dengesizlik halidir. Buna göre, bireyler, böylesi bir durum karşısında yitirdikleri zihinsel dengelerini yeniden oluşturmaya ve bilginin yetersiz ya da açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği durumlarda kendilerini tehdit altında hissetmeye yönelmektedirler. Örgütsel anlamda ise, bir örgütte oluşabilecek her türden dengesizlik durumunun insanlarda yaratacağı, kaos, güvensizlik ve hizmet kalitesini azaltıcı etkiyi içinde barındıran örgütsel sürece, örgütsel belirsizlik adı verilmektedir (Neyişçi, 2008; Tınaztepe, 2010).

Sosyal Ağlar: Sözlük tanımıyla sosyal ya da toplumsal ağ, bir ya da birden fazla toplumsal ilişkiyle birbirine bağlanmış, dolayısıyla toplumsal bir bağ oluşturan bireyler (daha ender durumlarda ortaklıklar ve roller) anlamına (Özmen, vd., 2011) gelmektedir. Bilişim teknolojisindeki gelişmeler çalışma ortamlarımızı, iletişim araçlarımızı ve hatta günlük hayatımızı değiştirmektedir. Bu açıdan başka bir anlamda sosyal ağlar, bireylerin internet üzerindeki toplum yaşamı içinde kendilerini tanımlayarak, insanların yarattığı sanal ortamlarda, aynı kültürel seviyedeki ve anlaşabilecekleri diğer insanlarla yine internet üzerinden çeşitli yöntemlerle iletişime geçme ve/veya sosyal iletişim kurmalarına yarayan yapılarıdır (Mazman, 2009).

Açık Liderlik: Açık liderlik, liderlerin yaptıkları işlerde çalışanları ve kendileri arasında temeli güvene dayanan çeşitli türde ilişki ağları kurmaları ve hedeflerinin gerçekleşmesi sürecinde özellikle sosyal medya/sosyal ağ araçlarını etkin kullanabilmeleri durumu (Li, 2010; Polat ve Arabacı, 2014) olarak tanımlanmaktadır.

Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA): Açımlayıcı faktör analizi, ölçme aracındaki gizil değişkenlerin sayısını ve bu değişkenlerin altında yatan faktörlerin yapısını belirlemeye yönelik olarak yapılan ve önceden kurulan hipotezleri sınama amacı gütmeyen bir faktör analizi türüdür (Shur, 2006).

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA): Doğrulayıcı faktör analizi, araştırmacı tarafından toplanan verilere ve bunlara ilişkin kuramsal temele dayalı olarak önceden belirlenen yapıların birbirleriyle olan ilişkilerini doğrulamak üzere yapılan bir faktör analizidir (Kyle, 1999).

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM): Yapısal eşitlik modellemesi gözlenen (gösterge) ve gizil (örtük) değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik kurulan hipotezlerin test edilmesine dayalı bir istatistiksel yöntemdir (Sümer, 2000).

Gizil Değişken (Latent): Doğrudan gözlenemeyen ya da ölçülemeyen ancak onu temsil eden bazı gösterge değişkenler aracılığıyla (gözlenen değişken) ölçülebilen ve kuramsal olarak var olduğu düşünölen yapılardır (Bryne, 1998'dan Akt: Mazman, 2009).

Gözlenen Değişken (Observed): Gözlenen değişkenler ise araştırmacının doğrudan ölçebildiği ve gizil değişkenleri temsil eden yapılar olup, yapısal eşitlik modellerinde göstergeler (indicator) olarak da ifade edilirler. Gözlenen değişkenler genellikle ölçme aracında kullanılan maddelerden oluşmaktadırlar (şimşek, 2007).

Ölçüm Modeli: Gizil Değişkenlerin tanımlandığı ve bütün değişkenler arasındaki yönü tanımlanmamış ilişkilerin hesaplandığı modeldir ve bütün parametreler serbest bırakılmıştır (Sümer, 2000).

Yapısal Model: Gizil değişkenler ve bir gizil değişkenin göstergesi olamayan değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünün betimlendiği ve bazı parametrelerin sabitlendiği modeldir (Sümer, 2000).

İyilik Uyumü: Yapısal eşitlik modellerinde, örtük modelin kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisinin eşdeğer olduğu durumlarda eldeki verilerin modele uygunluk halidir. Buna göre, eldeki veri için doğru modeli tanımlayan tek bir anlamlılık testi olmadığından farklı birçok ölçütü göz önünde bulundurmak elzemdir. Başka bir ifadeyle, eş zamanlı birçok farklı ölçüme dayalı olarak modelin uyum iyiliğinin değerlendirilmesi gerekmektedir (Schermelele-Engel ve Moosbrugger, 2003).

Etki Büyüklüğü: Cohen (1994), Vacha-Haasse ve Thompson'a (2004) göre, etki büyüklüğü, örneklemeden elde edilen sonuçların yokluk hipotezinde tanımlanan beklentilerden sapma düzeyini gösteren istatistiksel bir değerdir. Bu da, araştırma

sonuçlarının pratikteki anlamlılığının bir göstergesi niteliğinde kabul edilir. Burada çeşitli etki büyüklüğü tanımlarında geçen ortak bir özellik olarak etki büyüklüklerinin hesaplanmasında; ortalamalar arasındaki farkın standartlaıtırılması ya da ilişkinin standartlaıtırılmış ölçümü ifadeleri kullanılmaktadır. Bununla birlikte, pratikte, araştırmacıların iki kategoride etki büyüklüğü hesapladığı söylenebilir. Bunlar; grup ortalamaları farkına göre etki büyüklüğü ölçümleri ve hesaplanan varyansa göre ilişki gücü ölçümleridir (Kortlik ve Williams, 2003).

İKİNCİ BÖLÜM

II. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu başlık altında liderlik, liderliğin kısa tarihsel gelişimi, açık liderlik, sosyal ağlar, belirsizlik kavramlarına ve genel özelliklerine; bu kavramların birbirleriyle olan ilişkilerine yer verilmektedir.

2.1. Liderlik Kavramı

Türk Dil Kurumu liderliği, liderin görevi olarak açıklamaktadır. Lider ise bir örgütün en üst düzeyde yönetiminden sorumlu kimsedir (TDK Güncel Türkçe Sözlük, 2014). Ancak günümüz koşullarında liderlik, örgütler açısından çalışanlarının moral ve tatmin duygularının, örgütlerin verimlilik ve etkinliklerine yansıdığı; insanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerden yararlanmanın en değerli kaynak olarak görüldüğü bir süreç olarak oldukça karmaşık bir hâl almıştır. Nitekim 21. yüzyıla gelindiğinde özellikle teknolojik gelişmelerin neredeyse bir patlama yapmış olma durumu, örgütsel etkililik adına insanların birer anahtar oldukları bilincinin artmasına ve örgütlerin hem ekonomik, hem de sosyal bir varlık olduklarının kavranmasına, böylece liderlik kavramında değişimler yaşanmasına neden olmuştur (Ünal, 2012).

Liderlik kavramı ve liderliğin gerçekte ne olduğu hakkında ise, kavramın, toplumların kültürel farklılıklarından etkilenmesi nedeniyle (Hodgetts ve Luthans, 2003), henüz liderlik üzerine ortak bir tanım geliştirilememiştir (Bass, 1990). Bu açıdan liderlik alanyazınında konuya ilişkin farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Örneğin, Davis'e (1988) göre liderlik, insanları önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda hareket etmeleri konusunda ikna etme ya da Eren'in (1998) tanımıyla, izleyenleri belirlenen hedeflere ulaştırmak için, harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin bir toplamıdır. Ayrıca Northouse liderliği resmi/resmi olmayan yollarla hedefler doğrultusunda grup üyelerini etkileyebilmek olarak ele almıştır. Tead (1929) ise liderliği, izleyenleri bir işi başarmaya ikna edebilme, Bundel (1930) ise isteneni yaptırabilme sanatı olarak tanımlamıştır (Çelik ve Sünbül, 2008).

Erçetin (2000b) ve Koçel'e (2001) göre de liderlik bir süreçtir. Zira liderliğin, belirli şartlar altında ve belirli kişisel amaçları veya grup amaçlarını gerçekleştirmek

üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesi süreci olarak tanımlanması mümkündür (Bayram, 2013).

Açıklım (2000, s.28) ise süreç boyutuyla liderliği; yönetimde, gidişatta, işte ve düşüncede güçlü ve hedeflere yönelmiş takımlar kurma, bu takımlara rehberlik etme ve etkili olma; insanları grubun hedeflerine sanki kendi hedefleriymişçesine uyum sağlamaları ve gereken ilgiyi göstermeleri konusunda ikna etme kabiliyeti olarak tanımlar. Başka bir deyişle liderlik, bir örgütün amaçlarının başarılması için birey ve grup faaliyetlerini etkileme, onlara ilham verme ve grubun bağlılığını koruma gibi çok sayıda eylemi içeren bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda liderlik, örgütün içinde bulunduğu koşullara göre de durumsal birtakım özellikler göstermektedir. Bu açıdan her ortama uygun ve genel bir liderlik tipinden bahsetmek güçtür (Yalınkılıç, 2010). Buna göre Özden (1999, s.87) yetenekleri, ilgileri, kişilikleri veya liderlik biçimleri her ne olursa olsun toplumlarda ve örgütlerde etkili liderlerin belirli şekillerde öne çıkan birtakım ortak özellikleri olduğundan bahseder. Buna açıdan, etkili liderlerin ortak bir özelliği olarak liderler, farklılık ortaya koymak için ne yapmalıyım ya da yapabilirim? Sorusunu kendilerine sorarlar; aynı zamanda kişiler arası farklılıklara önem verirler; bir işe başladıklarında, ben ne yapmalıyım? Sorusunu değil, ne yapılması gerekiyor? Sorusunu temel alırlar; her zaman, bu örgütün misyonu ve amacı nedir? Bu örgüt çalışanlarının performansları ve sonuçlarının değerlendirilmesini etkileyen temel etkenler nelerdir? Sorularıyla meşgul olurlar; başkalarına ne yapılması gerektiği hakkında nutuk atmak yerine kendileri yapılması gerekeni bizzat yaparlar, böylece diğerlerinde görmek istedikleri meziyetler için bizzat rol model olurlar; her zaman sadece yapılması gerekeni yaparlar, popüler olanı tercih etmezler; etkili liderler, yanlarındaki insanların güçlü ve yetenekli olmalarından korkmazlar.

Anlaşıldığı üzere liderlik kavramının zaman içerisinde farklı araştırmacılar tarafından çokça irdelendiği ve liderlik için belirlenen çeşitli ortak özelliklere, davranışlara, durumsallıktan kaynaklanan eylemlere, farklılık ve yenilikçiliklere odaklanan, çeşitli yaklaşımların olduğu da araştırmacılar tarafından kabul görmektedir. Başka bir deyişle, liderliğin doğasını irdeleyen çeşitli türden yaklaşımlar vardır. Bu yaklaşımları analiz ederek bir senteze ulaşmanın en iyi yollarından biri ise liderliğin gelişim evreleri ve tarihine göz atmaktan geçer.

2.2. Liderliğin Kısa Tarihi

Liderlik kavramının başlangıçta sadece fikir boyutunda olmakla birlikte, büyük zaman dilimleri içerisinde esaslarının, boyutlarının ve ilkelerinin belirlendiğini söylemek mümkündür. Nitekim geçmişten günümüze lider ve liderlik kavramları üzerine liderliğin farklı boyutlarını içeren birçok çalışma veya yaklaşımın bulunması bu durumu destekler niteliktedir. Bugün liderlik kavramı etrafında oldukça genişleyen bir liderlik alanyazının bulunmasının temel nedeninin, belki de oldukça gerilerde, Platon'dan beri insanların liderlik üzerine konuşuyor oldukları gerçeğinden başlayarak aranması gerekmektedir.

Bu bağlamda Kırmaz (2010) ve Uzun'a (2005) göre liderliğin resmi tarihini, lider kelimesinin ortaya çıktığı varsayılan 14. yüzyıla kadar temellendiren kimi araştırmalar vardır. Bununla birlikte, liderlik kavramının ilk olarak 19. yüzyılın başlarında, İngiliz parlamentosunun kontrolünü ve politik etkisini konu alan yazılarda kullanılmaya başlandığı da ifade edilmektedir.

Günümüz liderlik kavramına ilişkin fikri temellere dair ana evrenin ise 18. yüzyıl ve "Aydınlanma Dönemi" olduğu söylenebilir. Zira aydınlanma döneminde Voltair gibi aydınlanma filozoflarının insanın kendi lideri olabileceği üzerine düşünceleri ve bunu takibeden süreçteki tartışmalar, dünya tarihinde inanılmaz derecede iyimser bir dönemecinde katedilmesine ön ayak olmuştur. Öyleki 19. yüzyılın başlarında insanlık, ilerlemeye ve mükemmelleşebileceğine dair iki inancı geliştirmiştir. Ancak 19. yüzyılın sonlarına doğru özellikle Sigmund Freud ve Max Weber'in insanın bilinçaltı ve aklın sınırları üzerine yürütmüş oldukları çalışmaların sonuçları neticesinde: Freud, insanda bir bilinçaltının var olduğunu açıklamış, Weber ise örgütlerde en yıkıcı olan şeyin teknik rasyonellik (yani ahlaktan yoksun rasyonellik) olduğunu ortaya koymuştur. Böylece Batı dünyasının akılcılığa ve ilerlemeye dayalı düşünce sistemleri alt üst olmuştur. Çünkü Weber'e göre örneğin rasyonellik bürokraside somutlaşmıştı ve temelde bürokrasiyi ürkütücü yapan şey verimsizliği değil, aksine verimliliği ve hatta insanoğlunu insanlıktan çıkarma kapasitesiydi. Weber'in ulaştığı bu sonuca ilişkin çözüm önerisi ise karizmatik liderlik olmuştur. Fakat 20. yüzyılın karmaşık sicili ve Hitler, Stalin, Mao gibi karizmatik liderlerin gerçekleştirmiş oldukları yıkımlar, esinlendirici ve dönüştürücü savaş liderlerinin yaptıklarını gölgede bırakmıştır. Buna açıdan 20. yüzyılda hem pragmatik hem de

felsefi nedenlerle liderlik kavramı üzerine yoğunlaşmış çalışmaların sayıları giderek artmıştır. Konuya ilişkin ilk ciddi çalışmalar ise 1920'ler de ilk liderlik özelliği olabileceği öne sürülebilecek olan, mizaç çerçevesinde sürdürülmüştür. Buna göre kimi liderler, birtakım testlere tabi tutulmuşlardır. Bu çalışmalarda liderlerin ortak ve ayırt edici özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak bu dönemde hiç kimse etkili liderlerin ortak özelliklerini belirleyememiştir. Böylece 1940'lara gelindiğinde liderlik kavramı için mizaç fikri yerini tarz fikrine bırakmıştır. Tarzın temeli ise şeffaf, demokratik ve liyakata dayalı bir demokratik liderlik tarzına dayanıyor olmasıdır. Buna karşın bu liderlik özelliği etkisini, tıpkı mizaç özelliğinde olduğu gibi, bu kez de soğuk savaş dönemi ve bu dönemin demokratik liderlik için oluşturduğu olumsuz iklim neticesinde zaman içerisinde önemli oranda yitirmiştir. Liderlik ile ilgili son düşünceler bu alandaki akademisyenleri liderliğin belirli durumlara bağlı olduğunu öne süren durumsallık ilkesine götürmüştür. Buna göre etkili liderlik için durumsallık ilkesi, temelde doğru bir mantıkla geliştirilmiştir. Ancak hayat içerisinde sonsuz durumsallıklar olduğu düşünüldüğünde, sonsuz liderlik türlerinin de olabileceği söylenebilir (Goffee ve Jones, 2011, s.114-117).

Özetle, 21. yüzyıla gelindiğinde liderlik kavramının tarihi süreci içerisinde birçok farklı liderlik yaklaşımının zaman zaman insanlar açısından popüler hale geldiği ve çeşitli türden araştırmalara konu oldukları anlaşılmaktadır. Bu açıdan bahsi geçen yaklaşımlar içerisinde öne çıkan kimi liderlik yaklaşımlarının günümüz modern liderlik yaklaşımlarına da ışık tutmuş olabilecekleri/tutacakları öngörülebilir.

2.3. Liderlik Kavramına İlişkin Öne Çıkan Yaklaşımlar

Alanyazında liderlik kavramı ile ilişkilendirilen ve zaman içerisinde sayıları büyük oranda artan farklı birçok yaklaşımın varlığı liderlik alanyazına katkı sunmanın yanı sıra bilimin birikimli (paradigmatik) ilerlediğinin de bir kanıtı niteliindedir. Nitekim konuya ilişkin bir meta-analiz çalışmasında Demir (2012), bilimsel araştırmalarda öne sürülen liderlik türleri ve yaklaşımlarının tamamı incelendiğinde her liderliğin/yaklaşımın kendinden önce geliştirilen liderlik/yaklaşımına bir katkı yapacak biçimde ortaya konulmuş olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle liderlik kavramına ilişkin çeşitli sınıflandırmaların zaman ve koşullara bağlı olarak sürekli değişmekte olduğu, liderlik ve yaklaşımlarının sınıflandırılmaları konusunda farklı araştırmacılar tarafından çeşitli sınıflandırmaların yapılabildiği görülmektedir.

Bu çalışma kapsamında ise liderlik türleri veya yaklaşımlarının ayrıntılarına geçmeden önce özellikle Amerika'daki Iowa, Ohio ve Michigan üniversitelerinin liderlik kavramı ve özelliklerine ilişkin yürütmüş oldukları çalışmalara vurgu yapmak gerekmektedir. Zira liderlik alanında bu üniversitelerde yürütülen çalışmaların etkilerinin günümüz liderlik türleri ve yaklaşımları üzerinde çeşitli derecede önemli etkilerinin olduğu ifade edilebilir. Bu üniversitelerde yürütülen çalışmaları ve özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Duyan, 2012; Sarier, 2013; Taşkıran, 2010):

- *Iowa Üniversitesindeki Liderlik Araştırmaları:* Buradaki çalışmalar Iowa Üniversitesinden Kurt Lewin'in önderliğinde gerçekleştirilmiştir. Lewin, grup dinamikleri çalışmalarının ustası ve bilişsel akademisyenlerin en önemlilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Buna açıdan Lewin, Ronald Lippitt ve Ralph K. White'in diğer araştırmacılarla birlikte 1930'lu yılların sonlarına doğru yürütmüş oldukları Iowa üniversitesi liderlik araştırmaları, bu alandaki öncü çalışmalardan biri olarak görülmektedir. Araştırmalarda, otoriter, demokratik ve serbestlik tanıyan liderlik olmak üzere üç farklı liderlik tarzı incelenmiş ve mekân olarak 10 yaş grubundaki çocukların gittikleri hobi kulüpleri tercih edilmiştir. Yapılan bu çalışmayla, söz konusu liderlik tiplerine göre hareket eden yetişkinlerin çocuklar üzerindeki davranışları incelenmeye çalışılmıştır. Sonuçta, Iowa Üniversitesindeki liderlik çalışmalarıyla, farklı liderlik tarzlarının uygulandığı benzer grupların karmaşık ve birbirinden farklı tepkiler ortaya koydukları belirlenmiştir.
- *Ohio State Üniversitesindeki Liderlik Araştırmaları:* Lider davranışlarını belirlemek üzere 1945 yılında başlatılan ve Ralph Stodgill başkanlığında yürütülen bu çalışmalar, 1950'li yılların başlarına değin sürmüştür. Araştırma kapsamında farklı disiplinlerden gelen çeşitli araştırmacıların oluşturmuş oldukları araştırma ekibi, farklı durum ve gruplar kapsamında görülebilecek lider davranışlarının nedenlerini ortaya koymak üzere geliştirdikleri Lider Davranışlarını Tanımlama Anketi (Leader Behavior Description Questionnaire) ile gerek askeri alanda gerekse sivil kurumlarda çalışan yöneticiler üzerinde araştırmalarını yürütmüşlerdir. Araştırmaların sonunda, liderliğin değerlendirilmesinde hem insani boyutun hem de görev boyutunun önemli

etkenler oldukları ortaya konmuştur. Buna göre, lider davranışının iki önemli boyutu: Bireyi önemseme (consideration) ve işi dikkate almaktır (initiating structure). Liderin bahsi geçen her iki boyutta da yüksek performans göstermesi, etkililiğini artıracaktır. Bununla birlikte, lider davranışının boyutlarını etkinlik açısından, üstler ve astlar, birbirinin tersi olarak algılamaktadırlar. Üstler, işe yönelik olmanın önemini vurgularken, çalışanlar (astlar) bireyi önemseme boyutunun daha önemli olduğuna vurgu yaparlar. Bu yüzden liderler, bir ölçüde rol çatışması/karmaşası yaşarlar. Liderlerin bireyi önemseme boyutunu dikkate almaları durumunda ise örgütlerde, personel devir hızı ve devamsızlık azalmakta; iş boyutunu dikkate almaları durumunda ise, kısa dönemler için yüksek performanslar sağlanabilmektedir.

- *Michigan Üniversitesindeki Liderlik Araştırmaları:* 1940'lı yılların sonunda Michigan Üniversitesindeki Survey Araştırma Merkezinde görevli bir grup araştırmacı Rensis Likert öncülüğünde liderlik üzerine çalışmalar yürütmüşlerdir. Bu çalışmalarda araştırmacılar daha çok örgütte verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, şikayetler, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanarak, grup üyelerinin tatminine ve verimliliğine katkıda bulunan faktörlerin tespitini, aralarındaki ilişkinin boyutlarını belirlemek ve bu değişkenlerin örgütteki liderlik tipi ile olan ilişki düzeyini tespit etmek amacıyla bir araya gelmişlerdir. Buradaki araştırmaların sonuçlarına göre, etkin liderler, astlarıyla yapıcı ilişkiler içindedirler. Bu açıdan astlarını destekler ve astlarının kendilerine olan güvenini artıracak yönde davranışlar geliştirirler. Ayrıca, etkin liderler, grup üyeleriyle kişisel olarak ilgilenmek yerine, grup yönetimi ve karar verme tekniklerini kullanarak örgüt için yüksek performans hedeflerini benimserler.

Temelde liderlik üzerine yoğunlaşan ve burada açıklanmaya çalışılan farklı üniversitelerin araştırma ekiplerince gerçekleştirilmiş olan deneysel araştırmaların sonuçlarının öncelikle liderliğin özellikler ve davranışlar boyutlarına odaklandığı ve bu boyutlara ilişkin kimi önemli sonuçlara ulaştıkları görülmektedir. Bu durumun ise liderlik üzerine geliştirilen türler/yaklaşımlar için zaman içerisinde araştırmacılar tarafından; özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımları, durumsal liderlik

yaklaşımları ve liderlikte güncel yaklaşımlar olarak bir kategorilendirilmeye gidilmesine neden olduğu ifade edilebilir.

2.3.1. Liderlikte Özellikler (Mizaç) Yaklaşımı

Liderlikte özellikler yaklaşımının temelinde etkili liderlerin bazı kişisel özelliklere sahip olmaları gerektiği üzerinde durulmaktadır. Zira bir kişinin herhangi bir grupta lider olarak kabul edilebilmesi için bu kişinin sahip olduğu çeşitli özellikleri itibariyle diğer grup üyelerinden farklı olması gerekmektedir. Böylece şayet grup üyeleri çeşitli özellikleri bakımından karşılaştırılabilirlerse grup içindeki etkili liderleri bulmak mümkün olacaktır. Bu nedenle özellikler yaklaşımı çerçevesi içinde başarılı liderleri diğerlerinden ayıran ortak ve kişisel özellikler saptanmaya çalışılmıştır (Dindar, 2001, s.24).

Bu açıdan araştırmalar dahilinde; yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, başkalarına güven verme, güzel konuşma yeteneği, zekâ, kişiler arası ilişki kurma yeteneği, sorumluluk alabilme, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, kendine güven duyma, kararlılık, iş başarma yeteneği, cesaret, yaratıcılık ve çalışkanlık gibi değişkenler aracılığıyla lider özellikleri belirlenmek istenmiştir. Bu yolla etkili bir liderin fiziksel ve kişisel özellikleri bakımından izleyicilerinden farklı olduğu özelliklerinin tespitinin yapılması için çabalanmıştır. Ancak özellikler yaklaşımı çerçevesinde yürütülen araştırmaların sonuçları, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için sadece liderin kişisel özelliklerinin dikkate alınmasının yeterli olmadığını göstermiştir. Sadece liderlik sürecini ve lider kavramını dikkate alan özellikler pek verimli olamamıştır. Çünkü yapılan araştırmalar, etkin liderlerin genellikle aynı özellikleri taşımadıklarını ve taşımak zorunda da olmadıklarını ortaya koymuştur. Buna göre, her liderin kendi doğasından kaynaklanan ve kendisini bir diğer liderden ayıran kişisel özellikleri vardır. Ayrıca kimi durumlarda grup üyeleri arasında liderin sahip olması gereken özelliklerden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları belirlenmiştir (Yeşilyurt, 2007). Burada nihai olarak, liderlikte özellikler yaklaşımına ilişkin araştırmalarda ulaşılan sonuçların liderlik kavramı açısından araştırmacıları, belirgin çıkarımlara götürmediği söylenebilir.

2.3.2. Liderlikte Davranışsal Yaklaşım

Liderin kendisi kadar izleyicilere de ağırlık verilen bir yaklaşım olarak davranışsal yaklaşımın ana fikri; liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderlik yaparken göstermiş olduğu davranışlar olduğudur. Burada liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme tarzı, vb. davranışları liderliğin etkililiğini belirleyen önemli faktörler olarak kabul edilmiştir. Bu açıdan liderlikte davranışsal yaklaşıma göre, liderliğe özgü belirli davranışlar vardır.

Ayrıca liderin özelliklerinden çok, onun davranışlarının ve bu davranışların sonuçlarının grup tarafından kabullenilmesi ve beğenilmesiyle liderlik ortaya çıkar ve sürekli olur. Ancak, liderin faaliyetlerini etkileyen ve biçimlendiren diğer bazı değişkenleri de gözden uzak tutmamak gerekir. Buna göre, liderin davranışlarını belirleyen değişkenler temelde şunlardır (Aykanat, 2010):

- *Takipçiler:* Liderin hitap ettiği grubun yapısı ve amaçları genellikle örgüt içerisinde liderlik davranışları için belirleyici unsurlardır. Başka bir anlatımla, takipçiler grubunun farklı yapı ve özellikte olması, onların istek ve arzularının farklılaşmasına yol açacağından örneğin, grubun kültür seviyesi, yaş, tecrübe, çalışılan örgütteki hiyerarşik seviye, ekonomik ve sosyal ihtiyaçların tatmin düzeyi gibi bir takım faktörler, liderlik biçimini, takipçilerin amaçlarını ve davranışlarını etkilemektedir.
- *Amaçlar:* Liderler, örgütte iki amacı bağdaştırmak zorunda olan kimselerdir. Bunlardan ilki, bağlı oldukları örgütün amacını gerçekleştirme, ikincisi ise takipçilerin amaçlarını gerçekleştirmedir. Çünkü takipçiler, örgütsel hedeflerin gerçekçi, diğer bir deyimle erişilebilir olmasını ve gösterecekleri çabaların bunu sağlayacağını belirlemekte zorlanırlar. Böylece lider, gruba neyi yapacaklarını açıklamak, onlara amaç, hedef göstermek ve bunların erişilebilir olduklarını izah etmek zorundadır.
- *Liderin kişisel özellikleri:* Liderlikte davranışsal yaklaşım biçimlerinde dikkate alınması gereken diğer bir husus da liderin teknik bilgi ve becerileri, inandığı değerler, ahlâki durumu, sosyal, psikolojik ve fiziksel özellikleridir.

- *Ortam koşulları:* Liderlikte örgütün kendi iç ilişkilerini ilgilendiren yapısal, teknik ve sosyal ortam koşulları önemlidir. Zira liderin, örgütün ilişkide bulunduğu çıkar gruplarından oluşan yakın çevre koşulları ile ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, siyasal, hukuksal değişimleri ve gelişmeleri kapsayan genel çevre koşullarının bilgilerine haiz olması gerekmektedir. Bu koşulların, liderlik biçimini, liderin rol ve davranışlarını etkileyebilecek olması ise önem arz etmektedir.

Anlaşıldığı üzere davranışsal liderlik yaklaşımının liderlikte çok çeşitli ve farklı değişkenleri gözetilen bir yaklaşım olması, araştırmacıları bu yaklaşım konusunda her biri birbirinden farklı ancak ilişkili birçok özgün çalışmalar gerçekleştirmeye yöneltmiştir. Böylece sonuçta, araştırmacılar tarafından, davranışsal liderlik yaklaşımı temelinde ve özellikle Iowa, Ohio State ve Michigan üniversitelerindeki liderlik araştırmaları doğrultusunda: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Douglas Mc Gregor'un X ve Y'leri, Likert'in Sistem 4 Modeli, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik-Stil Sürekliliği gibi birbirine yakın model ve yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Diğer yandan araştırmacılar, davranışsal liderlik yaklaşımına dair zaman içerisinde farklı ve göz önünde bulundurulması gereken eleştiriler getirmişlerdir.

Bu bağlamda Dilek'e (2005, s.14) göre, davranışsal liderlik yaklaşımı temelindeki araştırmalar, ilk olarak, lidere ait gerçek davranış ve faaliyetleri belirlemek üzere kişinin davranışlarının farklı yöntemlerle ve farklı kişiler tarafından ölçülmesi durumunda, bu ölçümler arasındaki tutarlılığın sınırlı olabileceğini söylemektedirler. İkinci olarak, bazı deneysel araştırma sonuçları, insanlar arası ilişkilere yönelmiş lider davranışlarının daha etkili olduklarını belirtirken, bu duruma zıt bir şekilde göreve yönelmiş lider davranışlarının da etkin sonuçlar yaratacağını ortaya koymaktadırlar. Kimi araştırmalarsa, her iki boyuttaki davranışlar bakımından da yüksek puan alan liderlerin en iyi liderler olabileceklerini söylemektedirler. Yani hangi davranışsal liderlik tipinin en etkili liderlik olduğu konusunda araştırmacılar, arasında tam bir fikir birliği sağlanamamıştır.

2.3.3. Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı

Liderlikte durumsallık yaklaşımı temelinde araştırmacılar, esas olarak, takipçileri ve farklı durumlar arasında bireysel liderlik davranışlarını etkileyen ne tür de

güçlerin olduğunu araştırma konusu yapmışlardır. Durumsallığı temel alan bu araştırmacılara göre, her durum için geçerli tek tip bir liderlik davranışından söz edilemez (Tanrıöğen, 2013).

Koçel (2007) ise liderlik kavramının açıklanması ve anlaşılması konusunda başlangıçta davranışsal yaklaşımların önemli katkılarının olduğunu belirtmektedir. Ancak bu yaklaşımların, liderlik sürecinin olduğu çevreye ve koşullara gereken önemi vermemeleri, bu görüşlerin zayıf tarafı olmuştur. Zira davranışsal yaklaşımlar örgütte genellikle demokratik liderlik davranışının etkin olduğunu varsaymışlardır. Oysaki değişik iş koşullarında işe ve üretime ağırlık veren liderlik davranışlarının da en azından kişilere ağırlık veren liderlik davranışları kadar etkin olabileceğinin ihmal edilmemesi gerekir. Böylece liderlik süreci ve kavramının anlaşılması konusunda üçüncü bir grup yaklaşım tarzı olarak durumsal liderlik yaklaşımlarından bahsedilebilir. Bu yaklaşımların ağırlık noktasını, liderin kendisi, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişki oluşturmaktadır. Bu açıdan durumsal liderlik yaklaşımı, liderlik sürecini etkileyen bağlamsal faktörlerin önemine vurgu yapmaktadır. Burada temel durumsal değişkenleri, takipçilerin özellikleri, liderin başında bulunduğu birimin yaptığı işin doğası, örgüt tipi ve dış çevrenin doğası oluşturmaktadır. Yani, durumsal liderlik yaklaşımlarının temel varsayımını; etkin liderin kişiliğinin, liderlik şeklinin ve davranışlarının liderin içinde bulunduğu koşullara bağlı olduğu kabulü ifade etmektedir (Baron ve Greenberg, 2000; Yukl, 2008'den Akt: Coşar, 2011).

Ayrıca durumsal liderlik yaklaşımının şu varsayımları da taşıdığı söylenebilir: Liderlik, örgütlerin ve grupların etkinliğinde belirleyici bir role sahiptir. Örgütün içinde bulunduğu durum, yönetim biçimi ve örgüt yapısını etkilemektedir. Böylece farklı lider nitelikleri ve davranışları uygun koşullar altında etkin sonuçlar verebilirler. Bir örgütte çalışanlar, liderlik yeteneklerini zamanla geliştirebilirler. İşletmenin faaliyette bulunma biçimine ve verilen kararlara etki eden çok sayıda faktör vardır. Bu faktörlerin pek çoğu en az liderlik olgusunun kendisi kadar önemlidir. Bununla birlikte, örgüt liderleri, örgüt içerisindeki süreçler ve sonuçlar konusunda, olumlu ya da olumsuz yönde belirleyici etkilere sahip olabilmektedirler. Bu nedenle hem kişisel hem de durumsal faktörler lider etkinliği üzerinde belirleyici rol oynar. Çünkü ne liderin nitelikleri ne de durumun gerekleri tek başına lider etkinliğini belirleyebilir. Bunlar arasında karşılıklı bir

etkileşim söz konusudur. Dolayısıyla bir örgütte hem lider, hem de liderlik durumunun anlaşılması gerekmektedir (Nahavandi, 2000; İşcan, 2002'den Akt: Coşar, 2011).

Burada açıklanmaya çalışılan durumsal liderlik varsayımları doğrultusunda araştırmacılar, zaman içerisinde birbirleriyle ilişkili ve çok çeşitli çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmalar sonucunda araştırmacılar; Fred Fiedler'in Etkin Liderlik yaklaşımı, House ve Evans'ın Yol-Amaç Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı, Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli ve Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı gibi farklı isimlerde yaklaşımlar ortaya koymuşlardır. Ancak Sağır'a (2010) göre, durumsal liderlik yaklaşımı da tıpkı diğer liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi farklı nedenlerden ötürü eleştirilmektedir. Örneğin, her şeyden önce kimi kültür ve örgütlerde liderin davranışlarını çeşitli koşullara göre değiştirmesi, astlar tarafından tutarsızlık ve samimiyetsizlik olarak görülebilir. Bunun yanında, liderin kendisi de değişen koşullar ve değişen liderlik yaklaşımına uyum sağlamakta güçlükler çekebilir. Bunun yanı sıra lider, bu yeni durumun gerektirdiği yeteneklere sahip olamayabilir. Ancak bu olası olumsuz durumlara karşın, durumsal liderlik yaklaşımlarının ortaya koyduğu varsayımlar halen geçerliliğini günümüzde korumaktadır.

2.3.4. Liderlikte Modern (Yeni Mizaç) Yaklaşımlar

Modern liderlik yaklaşımları da tıpkı özellikler (mizaç) yaklaşımında olduğu gibi, liderin doğuştan getirdiği karakteristik birtakım özellikleri üzerine vurgu yapmışlardır. Bu yaklaşımların temel ön görüşleri, temelde, liderliğin liderin hali hazırda bir özelliği olduğu ve bu özelliklerin öğrenilebileceği görüşlerine dayanmaktadır. Bu açıdan araştırmacılar, liderin görünüşü gibi dışsal özelliklerinden çok, yetileri gibi içsel özelliklerine odaklanmışlardır. Çünkü liderin sahip olduğu bu özelliklerin, lideri çeşitli örgütsel durumlar karşısında, kesin ve güvenilir davranış şekillerini uygulayabilir hale getirdiği varsayılmaktadır (Avolio, vd., 2004).

Liderlikte modern yaklaşımlar çerçevesinde; karizmatik, etkileşimci (işlemsel) ve dönüşümcü liderlik gibi çeşitli liderlik türleri (Gülmez, 2009) ortaya konmuştur. Buna göre, örneğin, karizmatik lider olan kişilerin doğuştan getirdikleri cezbedici güçleri/meziyetleri aracılığıyla kitlelerin bağlılıklarını kazanma yeteneğine sahip olduklarına inanılır. Bu tarz liderler, çevrelerindeki gerçeklerden yararlanarak takipçileri

için mümkün olan şeyleri, yüksek standartlar sahneleyerek ve onların bu standartlara ulaşabileceklerini bilmelerini sağlayarak resmetmekte ustadırlar. Böylece takipçilerini etkilemekte ve bağlılıklarını kazanmaktadırlar (Brouer, 2007).

Burada karizmatik liderler için Dilek'in (2005) Howell'den aktardığına göre genel olarak iki ayrı türde karizmatik liderlikten söz edilebilir. Bunlardan ilki, takipçilerinin ihtiyaçlarına ve isteklerine dayalı hedefler belirleyen, bu hedefler doğrultusunda onların gelişmelerine ön ayak olan, sosyal açıdan yapıcı ve kurumsal davranışlara sahip *karizmatik sosyalleşmiş/sosyal liderler*dir. İkincisi ise otoriter, yönlendirici, baskın tutum ve davranışlar sergileyen, belirlediği hedefleri kendi isteklerine, ihtiyaçlarına ve kişisel gelişimlerine uygun amaçlara göre oluşturan *karizmatik kişiselleşmiş/kişisel liderler*dir. Ancak örgütsel açıdan düşünüldüğünde belirtilen her iki liderlik türünün de birbirlerinden ayrıldıkları önemli bir ayrım noktasının “örgüt iklimi” olduğu söylenebilir. Zira sosyalleşmiş/sosyal liderler, kendilerinden sonra da devam edecek bir örgüt iklimi yaratırlarken, kişiselleşmiş/kişisel liderlerin ise örgütsel açıdan örgüt içindeki etkilerinin kendilerinden sonra nadiren devam edebileceği belirtilmektedir.

Modern liderlik yaklaşımları içerisinde diğer bir liderlik türü olarak görülen etkileşimci liderliğin ise dönüşümcü liderlik ile arasında birbirinden farklı iki yaklaşım olmaları gibi bir durum yoktur. Aslında her birinin bir diğerini tamamlayan iki yaklaşım olarak değerlendirildiği ve bu nedenle şayet liderlik davranışları basamaklar halinde düşünülecek olursa, dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğin son basamağını oluşturduğu ifade edilebilir (Yavuz, 2008). Diğer bir anlamda burada liderliğin en üst seviyesi olarak dönüşümcü liderlik görülmektedir (Brouer, 2007). Buna göre lider, izleyenlerinin beklentilerindeki değişimi takip ederek ve onların ihtiyaçları doğrultusunda değişime uygun bir şekilde liderlik yapmasıyla etkileşimci; takipçilerini kendi kişisel değerlerinin üzerine taşımakla ve genelde bu değerleri tamamen değiştirmekle ise dönüşümcü bir lider özelliği kazanmaktadır (Brouer, 2007; Yavuz, 2008). Nihai olarak ise liderlik kavramı hakkındaki araştırmaların sadece özellikler, davranışlar ve durumsal yaklaşımlarla sınırlı kalamayacağı, bu nedenle de günümüz araştırmacıları tarafından daha yeni liderlik yaklaşımlarının ele alındıkları görülmüştür.

2.3.5. Liderlikte Daha Yeni Yaklaşımlar

Geleceğin liderlerinin günümüz ve sonrası uğraşacakları olası durumlar, artık liderlikte daha yeni yaklaşımları gerekli kılmaktadır. Bu açıdan 21. yüzyılda neredeyse her saniye çok daha ileriye doğru gelişen teknolojik ortamlar ve sürekli bir değişim süreci içindeki toplumsal dinamiklerin, geleceğin liderlerinin örgütlerinde yoğun bir belirsizlik ve çokanlamlılık ortamıyla karşı karşıya kalmalarına yol açacak olması muhtemeldir. Böylece liderler bir anlamda üzerlerinde giderek artan yoğun bir baskı hissedecekler ve birçok konuda emin olamadıkları bir sürece gireceklerdir. Bu durum liderleri belirsizliğe doğru sürükleyecektir. Ayrıca liderin vizyonunu anlatması da daha bir zorlaşacaktır. Çünkü sonuçta en başta liderin kendisi, vizyonu tanımlamakta zorluk çekecektir (Arun, 2008; Goldsmit, vd., 2002). Dolayısıyla liderlikte daha yeni yaklaşımlar başlığı altında bu bölümde öncelikle ortaya çıkmayı kolaylaştıran liderlik olmak üzere, Gary Yukl'un liderlik davranışları modelleri, kuantum liderlik modeli, sanal dünyada liderlik modelleri (Arun, 2008), otantik liderlik ve son olarak dağıtımcı liderlik yaklaşımları hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

2.3.5.1. Ortaya Çıkmayı Kolaylaştıran (Kolaylaştırıcı) Liderlik

Töremen'e (2004) göre, kolaylaştırıcı liderlik stratejilerini benimseyen liderler, sürekli öğrenme ile bireyler arasında sıcak ilişkilerin ve çalışanlarla işbirliği içinde ortak amaçlara hizmet etmenin esas alındığı; ayrıca işlerin yapılması için gerekli kaynakların çalışanlar için sağlandığı, çalışanların kendi başlarına görevlerini yapabilmelerini sağlamak için onların yetiştirildiği bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışırlar.

Capra'ya (1997, s.8-9) göre ise, ortaya çıkmayı kolaylaştıran/kolaylaştırıcı liderlik, bir liderlik tipi olarak sadece liderle sınırlandırılmamıştır. Burada liderlik dağıtılmış ve sorumluluk ise bütünün görevi haline getirilmiştir. Başka bir deyişle, liderlik, yön vermek yerine koşulları hazırlamaktır. Bu tip liderlik anlayışında örgüt, yaşayan bir organizma benzeri bir yapıya sahiptir. Ancak, kolaylaştırıcı liderlik yaklaşımının, örgütler için genel anlamda uygun olmakla birlikte, şayet örgüt çok fazla genişler veya büyürse, örgütün etkin bir şekilde ürün ve hizmet üretebilme yeteneğini zamanla kaybetmeye başlamasına neden olabileceği ifade edilebilir (Arun, 2008).

2.3.5.2. Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modelleri

Gary Yukl, Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki araştırmalarda temelde insan ve görev olmak üzere iki eksenle ele alınan lider davranışlarına karar merkeziyetçiliği (katılımcılık) boyutunu da ilave ederek, çalışanların kararlara katılma haklarının lider tarafından uygulanma düzeyini belirlemeye çalışmıştır. Burada temel amaç, liderlik davranışı, durumsal ve ara değişkenler ile çalışanların verimliliği ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Buna göre Yukl, liderliğin bu kavramlarla olan ilişkisini iki ayrı model çerçevesinde ele almıştır. Bunlar; Ayrılık Modeli ve Çoklu-Bağlanma Modelleridir (Arun, 2008; Tekarslan ve Baysal, 2004, s.260):

- *Ayrılık Modeli:* Yukl, liderlikte ayrılık modelini temelde üç hipoteze dayandırmıştır. Buna göre, ilk olarak; lider ile çalışanların iş tatmini; çalışanların beklentileri ile gerçekleşen lider davranışları arasındaki farkın bir fonksiyonudur. İkinci olarak, çalışanların beklentileri; onların kişilikleri ve durum değişkenlerinin birbirlerini etkilemeleri yolu ile ortaya çıkmaktadır. Son olarak, çalışanlar, liderden insana yönelik yüksek seviyede davranışlar beklemektedirler. Bu beklenti, çalışanların iş tatminini olumlu yönde teşvik etmektedir.
- *Çoklu-Bağlanma Modeli:* Çoklu bağlanma modeli doğrultusunda Yukl şu ön görüşlerde bulunmaktadır: Grup üretkenliği; çalışan güdülenmesi, çalışanların yetenek dereceleri ve görev-rol örgütlülüğü arasındaki etkileşimin bir fonksiyonudur. Örgütte göreve ve insana dönüklük çalışanların işe güdülenmelerine aynı derecede etki etmektedir. Yani, işe güdülenme, eğer lider her iki boyutuda en yüksek düzeyde gerçekleştirebilir ise olur. Bir örgütte eğer astların, üstle olan ilişkileri iyi ise, yani, astların görevleri için verdikleri kararlar anlamlı ve üyeler katılımı önemli buluyorlarsa, karar merkeziyetçiliğinin üyelerin iş güdülenmesi ile olumsuz bir ilişkisi vardır. Böylece göreve dönüklük ve karar merkeziyetçiliği, birlikte görev rol örgütlülüğü üzerine etki ederler. Bu ilişki ise, grubun plan yapma yeteneği ve görev bilincinin derecesi ve dağılımının seviyesi oranında zayıflar.

2.3.5.3. Kuantum Liderlik

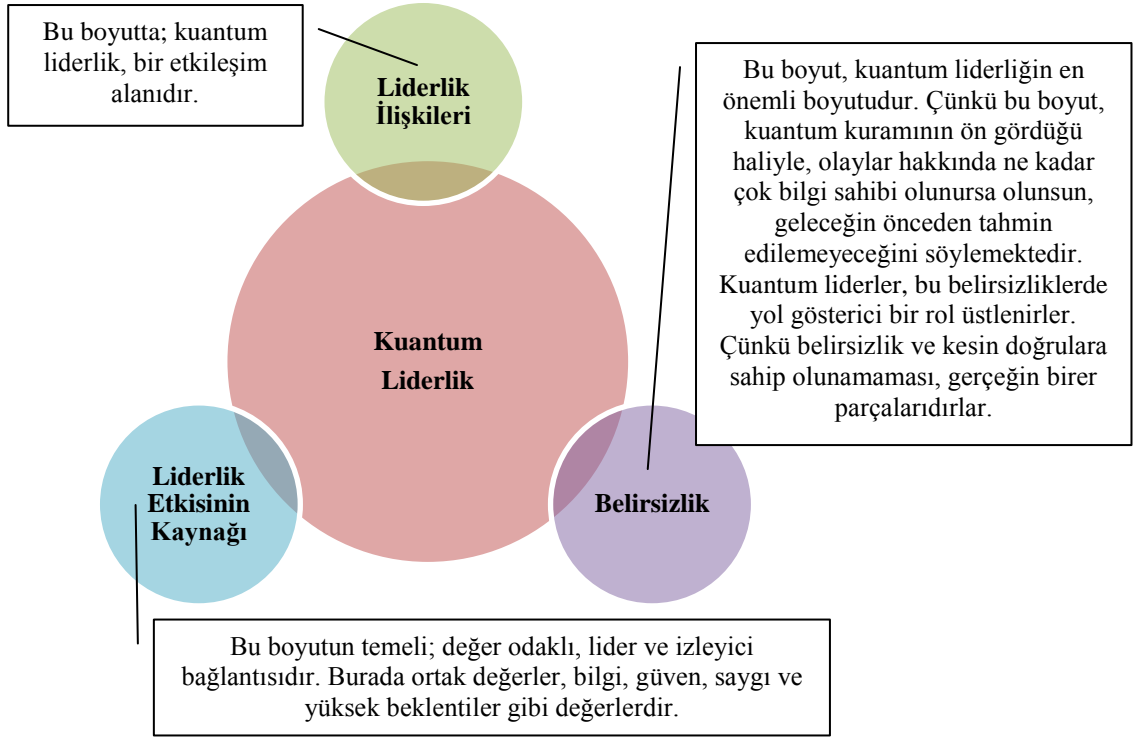
Günümüz örgütleri, çoğunlukla doğalarının bir gereği gibi görünen, mekanik bir anlayışı yapılarında barındıran klasik yaklaşımlar tarafından neredeyse sarılmış durumdadırlar. Bu yaklaşımların ise birçoğu ön gördükleri hiyerarşik yapılanma ve tek adamlığı esas alan yönetim düşünceleriyle; 21. yüzyıl örgütlerini bürokrasi ve hantal yapılanmanın karmaşık döngüsüne bırakmaktadır. Böylece klasik öğretilerin izinden giden bir örgüt (Newtoncu) yapısı günümüz koşullarında örgütsel gelişim ve ilerlemenin önündeki en büyük engeli oluşturmaktadır (Yavaş ve Polat, 2013).

Değirmenci ve Utku'ya (2000) göre, batılı (Newtoncu) örgütlerin üstünlüğü verimli ve güvenilir oldukları düşüncesine dayanmaktadır. Çünkü bu örgütler aynı zamanda amaç yönelimli ve kurallara bağlı örgütlerdirler. Bu bağlamda örgüt içerisinde kurallara uyulduğu ve uygun iletişim kanalları açık tutulduğu sürece enformasyonun, örgütün ihtiyaç duyulan tüm birimlerine düzgün bir şekilde akmakta olduğu varsayımıyla çalışmaktadırlar. Diğer yandan, bu tip örgütlerde çalışanlara birey olarak değer verilmemesi, insanlar arası ilişkilerin yeterince dikkate alınmaması, bir beklenmedik durumla başa çıkabilmek açısından gerekli esnekliğe sahip olunamaması ve örgütün ilgili birimleri arasındaki ilişkilerin yeterli seviyede olmaması, bu tür örgütlerde bir tür öğrenme bozukluğu yaşandığına işaret etmektedir. Bu tarz bir anlayış çerçevesinde kurulan bir örgüt yapısı içerisindeki herhangi bir birim, herhangi bir hata veya eğitimden ilgili dersleri çıkarabilirse de diğer birimlere bu çıkarılan sonuçları aktarmakta yeterli olamamaktadır. Dolayısıyla, günümüz örgütleri ne türde ve hangi yeni kurallara göre yapılanmalı, örgüt içi ve örgütler arası ilişkiler nasıl düzenlenmeli? Şeklinde temel bir soruyu sormak gerekmektedir. Bu soru, günümüz ve sonrası için temel bir sorudur ve yanıtın bir anlamda kuantum dünya görüşü/felsefesi ve kuantum örgüt kavramlarında olabileceği varsayılmaktadır (Yavaş ve Polat, 2013). Diğer bir anlamda kuantum örgütlerin böylesi bir yaklaşımın ürünü oldukları ifade edilebilir.

Kuantum örgüt kavramı için ise Kilmann (2011), bu kavramın, örgütsel öğrenmenin doğal bir örgüt ruhu davranışı olduğu fikrini esas alması nedeniyle gelecekteki eğitim ve diğer örgüt yapılarının oluşumlarında büyük katkısının olabileceğini ifade etmiştir. Deardorff ve Williams (2006) ise, kuantum örgütleri, dürüstlüğün, güvenilirliğin ve işgörenler arasında bağlılık algısının yüksek düzeyde oluşturulduğu bir örgütsel iklim olarak tanımlamaktadırlar. Dahası kuantum örgütler

böylesi bir örgütsel iklimi yaratırlarken temelde beş farklı eylemi birlikte yürütürler. Bu beş farklı eylem: Örgüt ruhu ve vizyon, örgütsel değerlerin ortak paylaşımı, pozitif diyalog ve iletişim, dürüstlük ve bireysel cesaretlendirme ve çift döngülü öğrenmedir. Bu açıdan kuantum örgütlerde örgütsel öğrenme örgüt yapısı gereği çalışanlarca davranışsal bir değer olarak görülmektedir. Bununla birlikte alanyazında özellikle kuantum örgütlerin yapılanmasında hiyerarşinin değil, ekip çalışmasının esas alındığına vurgu yapılmaktadır (Zohar, 1998; Porter-O'Grady ve Malloch, 2002).

Bu durumu Zohar (1998), kuantum örgütlerde temel olanın aşağıdan yukarıya örgütlenme yerine, holizm anlayışıyla bütüncül ve kendi kendini örgütleyen bir çalışma ortamını sağlamak olması gerektiği şeklinde açıklamaktadır. Burada örgüt çalışanlarının tümünün örgüt vizyonundan beslenme kapasitelerinin canlı tutulması önem arz eder. Vizyonla kastedilen ise gelecek beş yıla ilişkin planlarımız ya da amaçlarımıza ulaşmayı nasıl planlıyoruz demek değildir. Bunun aksine bir örgütün vizyonu, gerçekte, o örgütün genel kimlik duygusu, özlemleri, dünya üzerindeki kendisine ilişkin duyguları ve motive edici temel değerleridir. Diğer taraftan kuantum felsefesi temelinde örgütlenmiş olan örgütlerin (kuantum örgütler) liderleri için “kuantum lider/liderlik” kavramları ortaya atılmıştır. Buna göre, kuantum liderlik, tıpkı kuantum kuramında olduğu gibi, bir örgütte, en güçlü enerji düzeylerini açıklayan ya da başka bir deyişle, çalışanları, örgütteki enerjiyi harekete geçirecek bir üretkenliğe yönelten, kontrol etmeye değil, durma ve belirsizliğin yaratıcı potansiyeline ilişkin duygulara ve sezgilere dayanan bir liderlik yaklaşımıdır. Burada kuantum liderliğin; liderlik ilişkileri, liderlik etkisinin kaynağı ve belirsizlik olmak üzere üç temel boyutundan bahsedilebilir (Uzunçarşılı, vd., 2000, s.90). Bu boyutlar aşağıda Şekil 1’de açıklanmıştır:



Şekil 1. Kuantum Liderliğin Boyutları ve Özellikleri

Şekil 1 değerlendirildiğinde örgütsel anlamda kuantum liderliğin; liderlik ilişkileri, liderlik etkisinin kaynağı ve belirsizlik olmak üzere üç farklı boyutunun olduğu görülmektedir. Ancak bu boyutların kuantum liderlik etrafında herbiri bir diğeriyle çeşitli şekillerde ilişkili görünen bir model çerçevesinde yer aldıkları söylenebilir.

2.3.5.4. E-Dünyada Liderlik

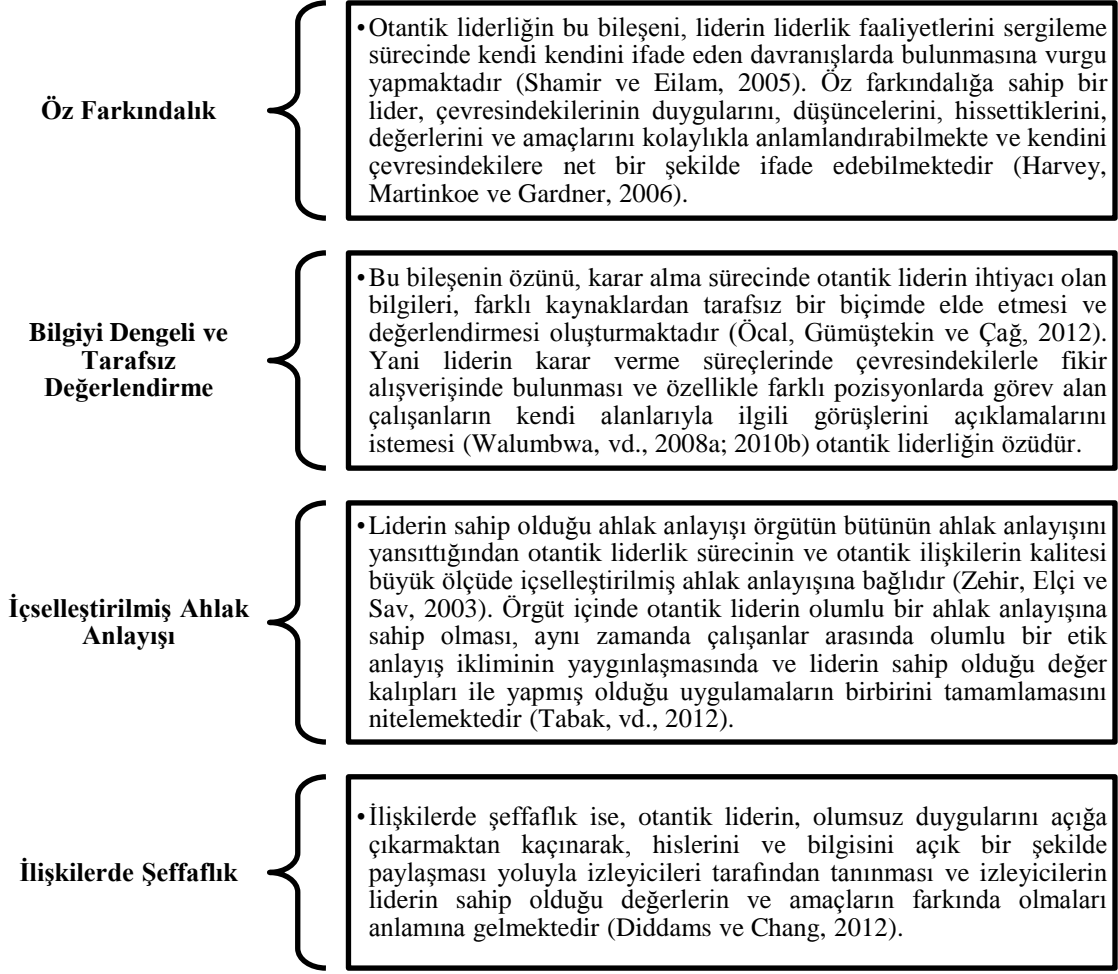
E-dünyada, liderler çok hızlı bir şekilde elde edilemeyen ve üstelik hatalı veya eski bilgilere dayanarak belirlenmiş stratejik kararlar vermek zorunda kalabilirler. Dolayısıyla sanal ortam kaynaklı liderlik biçimi, liderlerin, geleneksel örgüt yapılarından farklı olarak değişik liderlik yeterliliklerine sahip olması gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. Bu nedenle liderler, sürekli yaratıcı olmanın baskısı altındadırlar. Böylece örgütsel ağ yapıları ve itibar oluşturmanın önemi liderlerin işbirliğine ve iletişime daha fazla dikkat etmelerini gerekli kılmaktadır. Bu gerekliliklerden dolayı kararlılık, girişimcilik, uyum yeteneği ve işbirliği, sanal dünyada liderlerde bulunması daha belirgin olan özelliklerdir. Özellikle, teknolojiyi kullanmak,

hizmet alanlara göre bir bakış açısı edinme ve ağ yapılandırma, sanal dünyada liderlik etmeyle güçlü bir şekilde ilişkilidir. Bu liderlik yaklaşımında motivasyon bakımından liderler, öncelikle, girişimci bir ruhla, zamanında uygun çözümleri üretme sorumluluğu ve teknik katılık arasındaki gerilimi, paylaşılan vizyon ve örgütsel değerler yaratarak kontrol altında tutmalıdırlar. Ayrıca liderler, çalışanların daha fazla ortak durumuna gelmesi için çalışmalı ve yaptıkları işin karmaşıklığı nedeniyle geleneksel liderlere oranla daha az kontrol odaklı bir yönetim uygulamalıdırlar. Özetle bu yaklaşım; girişimcilik, risk alma ve enerjik liderlik özellikleriyle yaratıcılığı, esnekliği ve tepki vermeyi kolaylaştıran davranışlar geliştirmeyi gerekli kılmaktadır (Arun, 2008; Horne-Long ve Schoenberg, 2002, s.613-614).

2.3.5.5. Otantik Liderlik

Keser ve Kocabaş (2014), otantik liderliği, takipçi ve lider etkileşiminin bir sonucu olarak karşılıklı güvenin inşasını, kişisel gelişimi kolaylaştırıcı bir örgüt iklimi oluşmasını; böylece performans artırıcı bir etki yaratmayı ve hedeflere ulaşmayı sağlayan bir liderlik süreci, olarak tanımlamaktadırlar.

Burada, lider için otantiklik bir bakıma; örgüt ortamında, çalışanların kendileriyle yürekten iletişim kuran ve kendilerine ilham veren liderleri arzulamaları neticesinde devreye giren ve onların içlerindeki tutkunun sağladığı enerjiden güç alarak doğru olanı diğerleri için başkalarına yol gösteren (Kerfoot, 2006) bir eylemin adıdır. Bununla birlikte, alanyazındaki otantik liderlik çalışmaları incelendiğinde, genel olarak otantik liderliğin dört boyutta ele alındığı görülmektedir. Buna göre, otantik liderlik; öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olmak üzere dört boyut altında sınıflandırılmaktadır (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013). Bu boyutlar ve özellikleri Şekil 2’de sunulmuştur:



Şekil 2. Otantik Liderliğin Boyutları ve Özellikleri

Anlaşıldığı üzere Şekil 2’de otantik liderliğe ilişkin dört farklı boyutun bulunduğu ifade edilebilmektedir. Bu farklı boyutlar; öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve son olarak ilişkilerde şeffaflıktır.

2.3.5.6. Dağıtımçı Liderlik

21. yüzyıl ve sonrası insanlığa, kaos, belirsizlik ve ivmesi baş döndüren bir değişim dünyasının kapılarını aralamaktadır. Ayrıca, bir yönüyle giderek artan karmaşıklık ve bağımlılık anlamında gelebilecek olan bu değişim, giderek doğrusal olmayan, süresiz ve öngörülemeyen bir hâle dönüşmektedir. Bu dönüşüm ve değişim sürecinde ise yenilik, esneklik, yeni duruma hızlı tepki verme (fark etme ve uyum sağlama), fırsatların yaratıcı bir şekilde yeniden tanımlanması, giderek daha birbirine

bağlı küresel bir sistemde üstünlük kazanmanın yeni kaynakları olmaktadır (Korkmaz ve Gündüz, 2011).

Bu bağlamda dağıtımçı bakış açısının, örgüt liderliği ve yönetimi ile ilgili yeni bilgiler üretmek konusunda bir potansiyele önemli ölçüde sahip olduğu söylenebilir (Gronn, 2000; Spillane, Halverson, ve Diamond, 2001a, 2004b). Dolayısıyla örgütlerde dağıtımçı bir liderlik yaklaşımı/türü ortaya çıkmaktadır.

Davis (2009), dağıtımçı liderlik türünün örgütlerde işbirliği, demokrasi, paylaşım gibi sözcüklerin anlamlarını içeren fakat bu sözcüklerin taşıdığı anlamdan daha geniş bir anlama sahip olan bir liderlik uygulaması olduğunu ifade etmektedir. Bu anlamda alanyazında dağıtımçı liderliğin, yaygın olarak; paylaşılan liderlik, takım liderliği ve demokratik liderlik gibi isimlerle eş anlamlı olarak kullanıldığı da görülmektedir.

Spillane'a (2005a) göre ise, dağıtımçı liderlik, terimsel olarak paylaşılan liderliğe her ne kadar bir ölçüde izin verebilse de onunla tam olarak örtüşmemektedir. Zira burada dağıtımçılık paylaşmaktan çok daha geniş bir anlama sahiptir. Burada dağıtımçı liderlik, en az iki kişi arasındaki etkileşimden doğan bir liderlik türü olması nedeniyle zaten kapsam olarak takım liderliğinden de farklıdır. Aynı şekilde, dağıtımçı liderlik yaklaşımı, liderliğin duruma göre demokratik ya da otokratik olabileceğine de izin vermektedir. Belki her zaman demokratik olması gerekli olmayabilir ancak bu yönüyle bile anlam olarak, demokratik liderlikle eş anlamlı değildir (Baloğlu, 2011). Bununla birlikte dağıtımçı liderlik, örgütte çalışan bireylerin girişimlerinin, uzmanlıklarının tek bir havuzda toplandığı ve bir araya geldiklerinde çalışanların bireysel faaliyetlerinden daha fazla ürün ya da enerji elde edildiğine vurgu yapmaktadır.

Başka bir anlatımla dağıtımçı liderlik, diğer liderlik stillerine göre daha fazla oranda demokratiktir ve liderliğin birçok çeşitliliğini içermektedir; bunlar, öncelikle formal liderlik rollerinin dağıtımı, örgüt üyeleri arasında performans ödevlerinin dağıtımı ve etkinin dağıtımıdır. Ve bu özellikleriyle dağıtımçı liderlik, örgütte güven temeline dayanır ve liderler, izleyenler ve durum bileşenlerinin etkileşimleri toplamından oluşan parçaların tümünün toplamından daha fazladır (Taşdan ve Oğuz, 2013).

2.4. Liderlik ve Yöneticilik Denklemi

Alanyazında “Liderlik” ve “Yöneticilik” terimleri sık sık birbirinin yerine kullanılabilir. Ancak kimi araştırmacılar her iki terimi de birbirine tamamen zıt olarak görmektedirler. Yani, bu görüştekiler, aynı zamanda hem iyi bir yönetici hem de iyi bir lider olunamayacağı kanısındadırlar. Burada liderlik ile yöneticilik arasında belirgin benzerlikler bulunabilmekle birlikte bu terimler arasında birtakım önemli farklılıkların da olduğu göz önünde tutulmaktadır. Buna göre, yöneticilik, genellikle daha fazla görev yönelimli bir kavram iken liderlik kavramı, insanlar için çoğunlukla daha fazla ilham verici ve vizyoner bir rol olarak değerlendirilmektedir (Herdman, 2012). Bu bağlamda yöneticilik için; her örgütte örgütün kendisi tarafından yerine getirilmesi gereken bir fonksiyon, liderlik için ise, bir kuruma ilham verebilen ve onu dinamikleştirebilen, liderler ile yönetilenler arasındaki bir çeşit ilişki türü olduğu ifade edilebilir. Başka bir deyişle, yöneticiler, aslında bir örgütte iş planlarını oluşturan, bütçeleri belirleyen ve ilerlemeyi gözlemleyen idareciler iken diğer taraftan liderler ise örgütlere ve insanlara değişimleri konusunda ilham veren kişilerdirler (Maccoby, 2000).

Tabi yönetici ve liderin birtakım ortak özellikleri de yok değildir. Özalp, Koparal ve Berberoğlu'na (1996, s.122-123) göre, bir örgütte yönetici ve liderin en temel ortak özellikleri, süreç içerisinde her ikisinin de başkalarını yönlendirme çabası içinde olmalarıdır.

Bu durumun gerçekleşmesi sürecinde her iki kavramın birbirinden ayrıldıkları temel nokta ise kullandıkları araçlardır. Örneğin, yöneticiler genellikle, astlarını amaçlara doğru yönlendirmek için yetkilerini kullanırlar. Yetki ise başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirme, bu konuda emir verme ve karşılığında itaat bekleme hakkıdır. Liderler ise, izleyicilerini yönetme yeteneğini güçlerini kullanarak gösterirler. Yani yöneticiler, yetki; liderler ise güç sahibidirler. Aslında lider kavramı, gerçek anlamı ile ele alındığında ortada yasal bir yetkiden bahsedilemez. Bu nedenle liderin yasal bir pozisyona gelerek yönetme hakkını elde etmesi çoğu zaman “liderliğin kurumsallaşması süreci” olarak ifade edilmektedir. Ancak günümüzde insanlar, artık yönetilmek istememekte ve kendilerine yol gösterilmesini beklemektedirler. Bu durumun sağlanabilmesi için ise örgütlerde yöneticilik yerine hızla lider tipi davranışlar tercih edilmektedir (Özsalmanlı, 2005).

Burada günümüz örgütleri açısından zamanın ruhunu anlamak önemlidir. Zira zamanın ruhu, artık günümüz toplumları ve örgüt yapılarının insani düşünce açısından bir önceki dönemlere kıyasla özellikle teknolojideki hızlı ve büyük gelişmeler neticesinde bir tür bilgi dönüşümü yaşadıklarını ve bu durumun toplumsal açıdan büyük değişim ve dönüşümlerin bir işareti olduğunu haber vermektedir.

Bu açıdan Toffler'a (1981, s.25-32) göre, günümüzde hızlı değişimlerin sonucu olarak bilginin bir kaynak olarak daha çok ön plana çıkması ile bu kaynağı işleme ve yönetmede kullanılan teknolojilerdeki gelişmeler neticesinde toplumlar “sanayi ötesi toplum” veya “bilgi toplumu” aşamasına gelmişlerdir. Öyleki yönetimde insan olgusu daha bir önem kazanmaya başlamıştır. Dolayısıyla 21. yüzyılın başlarından itibaren başlayan ve günümüzde baş döndürücü bir hal alan dünyadaki değişme ve gelişmeler sadece tek bir alanda kalmayıp tüm sistemleri etkilemiş ve de etkilemeye devam etmektedirler. Yani bir bakıma bilgi çağı ya da bilgi toplumu aşamasına geçiş halen devam eden bir süreçtir. Bu süreçte önem kazanan teknolojik gelişmeler, doğal olarak organizasyonların yapısını, yönetim anlayışlarını, kullanılan teknolojileri de etkilemektedir.

Bu görüşler çerçevesinde Peker ve Aytürk (2000, s.47), günümüz örgütlerinde gerçekte yöneticilere değil, lider yöneticilere ihtiyaç duyulmakta olduğunu ifade etmektedirler. Bunun temel nedeni olarak ise, günümüz yeni yönetim anlayışları açısından liderlik gücü ve yeteneği taşıyan yöneticilerin, yönetimde etkili ve başarılı yöneticiler olarak kabul görmeleri sayılabilir. Burada lider yöneticilere sahip olan örgütlerinde doğal olarak, başarılı örgütler oldukları varsayımı vardır. Başka bir deyişle, günümüz yönetimlerinde “idarecilik” ve “yöneticilik”in yerini, “lider yöneticilik” almıştır.

Bu duruma ilişkin Özer (2008, s.5) lider yöneticiliğin, öğrenilebilen, bilimsel ve sanatsal bir boyutu olan bir meslek olduğunu belirtmektedir. Çünkü lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip; emir yerine koçluk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esas alınmaktadır. Buna göre, lider yönetici, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; arzulanan gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekebilen; bu hedef ve amaç tablosunun görünürlülüğünü sağlayabilen; söz konusu görüntüyü erişilir ve uygulanabilir kılan kişidir (Deliveli, 2010).

2.5. Bir Kavram Olarak Açık Liderlik

Günümüz toplumu değişimler çağını yaşamaktadır. Ve değişimin her türlü kendine özgü yeni kurallarını da beraberinde getirmektedir. Bu yeni kuralların ileri etkilerinin hissedildiği toplumsal yapıların en başında ise resmi/özel örgüt yapıları gelmektedir. Burada bir anlamda değişim, örgütler için yeni bir düzen ve ortamın oluşmasını tetiklemektedir.

Böylesi bir yeni ortamda ayakta kalmak ise her geçen gün örgütler için giderek daha fazla değişimi gerekli kılmaktadır. Ancak değişim, her zaman daha çok liderlik ister. Bu bağlamda örgüt yapısı için liderlik, aslında örgüt ve iş görenler arasındaki bir tür karşılıklı bağımlılığı aynı yönde hareket eder hale getirme sanatıdır. Çünkü günümüz modern örgütlerinin temel bir özelliği olarak; hiç kimsenin tam bir özerkliğe sahip olmadığı; örgütteki teknoloji, yönetim sistemleri ve hiyerarşi bağlantısıyla tüm çalışanların birbirlerine bağlı oldukları karşılıklı bir bağımlılık (Kotter, 2011, s.65) kültürünü oluşturmuş oldukları kabul edilmektedir.

Böylece günümüz lideri karşılıklı bağımlılık kültürünü destekleyici ve geliştirici bir takım faaliyetlerle yönlendiren kişi olarak sahnede yerini alır. Liderin sahneyi en iyi şekilde doldurabilmesi ise ya doğuştan ya da sonradan geliştirdiği kimi liderlik özelliklerine sahip olabilmesi ile mümkündür. Fakat bu liderlik özelliklerinin neler olduğu geçmişten günümüze hep tartışıla gelmiş ve çeşitli türde birçok araştırmaya konu olmuştur. Başka bir deyişle, liderlik kavramı üzerine yürütülen araştırmaların bir sonucu olarak zaman içerisinde liderlerin farklı özelliklerini dikkate alan çeşitli liderlik kuramlarının geliştirilmiş olduğunu söylemek mümkündür.

Tabi bu kuramların belirli kategoriler altında sınıflandırılmalarının zor olduğu da söylenebilir. Örneğin, Celep'e (2007) göre genel olarak liderlik yaklaşımları; özellik, davranışçı, durumsal ve karizmatik kuramlar olarak sınıflandırılabilirler (Arabacı, vd., 2014). Diğer yandan Hoy ve Miskel'e (1991) göre ise gerçekte, hemen her ortamda geçerli olabilecek etkili bir liderlik biçimi yoktur (Çelik, 2011, s.17).

Hattı zatında bir eğitim örgütüne liderlik etmek ile özel veya ticari amaçlı bir örgütün liderliğini üstlenmenin farklı motivasyon durumlarını gerektirdiği zaten oldukça açıktır. Fakat bu noktada liderlik kuramlarını göz ardı etmeden yalnızca konuya biraz daha netlik kazandırmak açısından alanyazında yer alan kimi liderlik türlerine odaklanmakta yarar vardır. Örneğin konuya ilişkin kimi kaynaklarda; Kültürel,

Öğretimsel, Süper, Etik, Dönüşümcü, Kolaylaştırıcı, Vizyoner, ve Karizmatik Liderlik, gibi pek çok liderlik türünün tanımlandığı görülmektedir (Polat ve Arabacı, 2014).

Buradan hareketle adı geçen her liderlik türüne ilişkin özellikler ayrıntılı incelendiğinde ise bu liderlik türlerinin belirli bir veya birkaç kuram temelinde üretildikleri anlaşılmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Çelik, 2011). Bu açıdan bir liderlik türü olarak “Açık” liderliğin de esas olarak bir kurama, enformasyon temelindeki ağ kuramına dayandığı söylenebilir. Bunun yanı sıra açık liderlik; liderlik yaklaşımları içerisinde başta durumsallık kuramları olmak üzere birçok farklı liderlik kuramından beslenmektedir.

Burada enformasyon kuramının bir ürünü olarak ortaya çıkan enformasyon teknolojileri kavramı ise günümüzde nihai anlamını ağ özelinde ve her biri ayrı birer web 2.0 teknolojisi olarak kabul edilen facebook, twitter, blog, forum, vb gibi ürünlerde ve hızla gelişen diğer iletişim teknolojilerinde bulunmaktadır. Ve bu teknolojilerin artık, başta eğitim olmak üzere birçok farklı alanlarda ve bu alanlara hâkim liderler tarafından etkin bir şekilde kullanılmaları gerekmektedir.

Mainstone ve Schroeder’e (1999) göre, enformasyon teknolojilerinin eğitimde kullanımının kuşaklar üzerinde bilgisayarlar, haberleşme sistemleri ve hemen hemen günlük olarak duyurulan ilgili teknolojilerdeki hızlı ilerlemelerle etkili değişimler yaratmakta olduğu ortadadır. Dolayısıyla bu durumdan kaynaklanan hızlı gelişmelerin eğitime olası fırsatlar ve meydan okumalar sağladığı/sağlayabileceği söylenebilir.

Eğitimde enformasyon ve ağ teknolojilerinin sağladıkları bu olası fırsat ve meydan okumaların, en üst seviyede karşılık bulmaları gereken ve beklenen eğitim kademesi ise yarı özerk yapılarıyla yükseköğretim kurumları, yani üniversitelerdir. Bu açıdan özellikle yükseköğretimde, liderlik fenomeninin önemi ağırlık kazanmaktadır. Çünkü günümüz teknoloji ve hızlı gelişim çağında web 2.0, sosyal ağlar, vb sosyal medya enformasyon teknolojilerine hâkim ve bu teknolojileri eğitim kademesinin paydaşlarını (hizmet alanlar, çalışanlar, vb) da gözeterek örgütte katılımcı bir kültür (Acun, 2009) ortamının ortak amaçlar dâhilinde etkin yönetimi, yönlendirilmesi ve bu konuda liderlik edilmesi önem arz etmektedir.

Bu açıdan günümüz koşulları ele alındığında “Açık Liderlik” kavramı ve özellikleri öne çıkmaktadır. Açık liderlik kavramı, alanyazında henüz yeni sayılabilecek bir liderlik kavramı (Li, 2010) olmakla birlikte günümüz kişiler arası yakın ilişki

sürecinin değiştiğine ve bu yeni durumun niteliğinin özellikle örgütlerde iyi anlaşılması gerektiğine (Polat ve Arabacı, 2014) yaptığı vurgu nedeniyle günümüz adına diğer liderlik türleri arasında daha öne çıkan bir liderlik tipidir.

Özellikle 21. yüzyılda kişiler arası yakın ilişki süreci gereği internet temelli online sosyal ağ teknolojilerine olan yoğun ilgi nedeniyle; izleme, paylaşma, yorum yapma, üretme, organize etme ve denetleme öğeleri daha önceki dönemlere oranla daha çok hakkında düşünölen (HBS, 2006; Li, 2010) başlıklar olmuşlardır. Zira açık liderler, yaptıkları işlerde çalışanları ile kendileri arasında temeli güvene dayanan çeşitli türde ilişki ağları kurmaya ve hedeflerinin gerçekleşmesi sürecinde sosyal ağ teknolojilerini etkin kullanmaya yönelik davranışları geliştirmeye ilişkin eylemleri ilke edinirler. Açık liderlerin temelde bağımsız düşünöbilen, işbirliğine yatkın ve iyimser olmaları ise kendilerinden beklenen türde muhtemel davranışlardır.

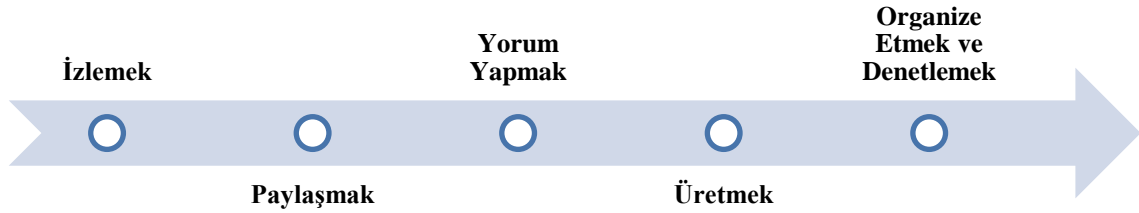
Bir açık liderlerde genelde bulunması beklenen temel özellikler ise Li (2010, s.34-36) tarafından beş maddede sıralanmıştır:

- *Örgütte hizmet verilenlerin/çalışanların gücünü kabul etme:* Açık lider her türden süreci yönlendirme ve etkilemede çalışanların/hizmet alanların bir potansiyellerinin olduğunu kabul etmelidir.
- *Güven geliştirmek adına sürekli paylaşım:* Açık liderler, bloglar (Karcioğlu ve Kurt, 2009), twitter, facebook, vb sosyal ağlar ve daha başka yeni teknoloji ürünleri aracılığıyla örgüt çalışanları, hizmet verilenler, vb ile yeni ilişkiler ve güven ortamını oluşturucu yönde katkı sağlamalıdır.
- *Meraki ve alçak gönüllölüğü desteklemek:* Açık liderler birisinin ne yaptığı/bir şeyin o kişi için neden önemli olduğu hakkında merak sergileme davranışlarında bulunmalıdırlar. Süreç içerisinde diğerlerinden de öğrenilecek çok şey olduğu unutulmamalıdır.
- *Açıklığın hesap verebilirliğe dayandırılması:* Açık liderler, liderlik ettikleri gruba gerçekleştirilen faaliyetler hakkında her türden yorum yapma olanağı tanırırlar ancak kişiler bu yorum yapma hakkını kötüye kullandıklarında yaşanacak olan sonuçlardan sorumlu olacaklarını bilmelidirler.
- *Başarısızlıkları bağışlamak:* Açık liderler için elbette bu özellik, başarısızlığın kabul edildiği anlamına değil; aksine, varsa yapılan hataların tanınıp, anlaşılmasına dair bir eylemdir.

Özetle, açık lider, örgüt içerisinde güven duygusunun gelişmesini sağlayabilmeli ve bunun sürekli paylaşımlarla (twitter, facebook, bloglar, vs) desteklemenin önemini anlayarak bir hesap verebilirlik felsefesi gütmelidir. Her türden merakı ve alçakgönüllülüğü destekleyerek gerektiğinde başarısızlıkları bağışlamanın erdemine sahip bir liderlik yolu tutmalıdır (Polat ve Arabacı, 2014).

2.5.1. Bir “Açık Lider” Olmak Neden Önemlidir?

21.yy örgütleri için kişiler arası yakın ilişki süreci, teknolojideki en son yeniliklerle birlikte artık bir değişim geçirmiştir. Bu bağlamda kişiler arası ilişki süreci içerisinde yer aldığı kabul edilen: İzlemek, paylaşmak, yorum yapmak, üretmek, organize etmek ve denetlemek gibi kavramların örgütsel süreçler açısından ağırlıklı olarak yeniden anlamlandırılması gerekmektedir. Bu kavramlara ilişkin yeni anlamlandırmaları ise giderek artan bir ilişki sıralaması içerisinde aşağıda Şekil 3’teki gibi değerlendirmek mümkündür (HBR, 2006; Li, 2010, s.79-81):



Şekil 3. 21. Yüzyılda Kişiler Arası Yakın İlişki Süreci

Burada Şekil 3’te yer alan süreç içerisindeki kavramlara ilişkin yeni anlamlandırmalara sırasıyla bakmak gerekir ise: *İzlemek*: Çevresel iletişim süreçlerinde kişiler açısından özellikle sosyal ağlar üzerinden bir tür izlemenin gerçekleştiği, bugünün insani ilişkilerinde hemen her konuda bilgi takibinin ve izlemenin yapıldığı görülmektedir. Örneğin artık insanlar internet web siteleri üzerinden hatta kimi zaman sosyal ağlar aracılığıyla tatil rezervasyonlarını ve gitmeyi planladıkları yerler hakkındaki izlenim ve bilgileri almak adına izlemeyi ve takibi eskiye nazaran çok daha kolay yapabilmektedirler. *Paylaşmak*: Bilgiyi paylaşım aşaması artan ilişki sürecinin önemli bir aşamasıdır. Kişiler özellikle sosyal ağ teknolojileri aracılığıyla bu paylaşım sürecini çok daha yaygın ve geniş çaplı yürütmektedirler. Bu noktada izlemenin

paylaşmaya dönüştüğü anlaşılmaktadır. Yani izlenimlerden elde edilenler başkalarıyla paylaşılmaktadır. Tabi bu durum bir tür yorumlama evresini de beraberinde getirmektedir. *Yorum Yapmak*: Bugün paylaşım ve yorumlama için en uygun ortamlar sosyal ağ teknolojileri aracılığıyla oluşturulan ve konu hakkında olabildiğince çok sayıda kişinin yorumlarının alınabildiği forum, blog, vb sanal ortamlardır. Çünkü bir paylaşım neticesinde edinilen herhangi bir konu hakkındaki olumlu ya da olumsuz türden bir bilgi için paylaşımın yapıldığı ortamlardaki kişiler, çeşitli yorumlarda bulunurlar. Ancak bu yorumlar paylaşımı destekleyici olabilecekleri gibi karşıt türden yorumlarda olabilirler. *Üretmek*: Bu noktada daha önce gerçekleştirilen izleme, paylaşma ve yorum yapma süreçlerinden derlenen bilgilerin var olan bir soruna çözüm aramada veya kişiye yeni bakış açıları kazandırmada daha yeni bir yol sunduğu söylenebilir. Bu bağlamda üretme süreci için özen gösterilmesi gereken nokta, kendinden önceki süreçler ne kadar etkin işletilirse üretme aşaması sonunda elde edilen ürünlerinde o derece yararlı olacaktır. Son olarak, *Organize Etmek ve Denetlemek*: Kişiler, eldeki ürünlerin etkililiğini sağlamak adına daha önceki paylaşım gruplarından bu noktada ayrılarak yeni gruplar ya da topluluklar oluştururlar. Elbette bu durumda oluşan yeni türden grupların/toplulukların işlerlik ve ileriye dönük gelişimlerinin takibinin/denetiminin yapılması da gerekli olmaktadır. Bu konuda grubu oluşturan/kuran, yöneten, lider yöneticiler devreye girerek alt grupları aracılığıyla etkili işleyiş sürecinin gerçekleşmesini sağlarlar.

Nihai olarak, bugünün değişen ve dönüşen bilgi çağında örgütlerdeki lider yöneticilerin toplumdaki kişiler arası yakın ilişki süreçlerinde gerçekleşen dönüşümü ve bu yeni yakın ilişki durumlarının niteliklerini anlamaları gerekmektedir. Bu konuda liderlerin farkındalıklarının yüksek olması gerektiği önem arz etmektedir (Polat ve Arabacı, 2014). Diğer yandan örgütsel süreçler ve liderlik yaklaşımları temelinde günümüz kişiler arası yakın ilişki durumlarının geçirmiş oldukları değişim sürecinin beraberinde açık liderlik türünden ayrı bir liderliği zorunlu ve olası kıldığı da ortadadır.

Açık liderlik kavramı ile ilgili olarak alanyazın doğrultusunda bir inceleme yapıldığında ise, bir liderlik yaklaşımı olarak açık liderlik hakkında ülkemiz ve yurt dışında kapsamlı araştırmaların henüz, akademik anlamda, yeterli ve gereken düzeyde yapılmadığı söylenebilir. Ancak özellikle yurt dışı alanyazında açık liderlik üzerine yürütülen çalışmalar hakkında ayrıntılı bilgilerin; www.charleneli.com/research/open-

[leadership/](#) ve www.openleadership.it/ olmak üzere iki farklı kaynaktan yer alan internet adreslerinden/websitelerden edinilebileceği belirtilebilir. Buna göre, açık liderlik ve özelliklerinin, liderlik alanyazınında günümüz için etkilerinin önemli olduğu düşünülen dönüşümcü liderlik (Howell and Avolio, 1993; Avolio vd., 1999; Bass, 1991; Karip, 1998; Özden,2002) otantik liderlik (George, 2003; Sparrowe, 2005; Özdemir, 2009; Tabak vd., 2012) ve dağıtımcı liderlik (Baloğlu, 2011; Lashway, 2003; Mehra vd., 2006; Spillane, 2005; Özdemir, 2012) yaklaşımları ile karıştırılmasının veya bu liderliklerin günümüz için yeterli oldukları düşünülerek açık liderliğin göz ardı edilmesinin, gelecekte, özellikle liderlik alanındaki beklenen olası büyük gelişmeler adına olumsuz etkileri olabileceği ifade edilmektedir. Konuya ilişkin çok daha ayrıntılı bilgilere ise Li (2010)'nin "Open Leadership: How Social Technology Can Transform The Way You Lead" adlı çalışması üzerinden ulaşılabilmektedir.

Burada göz önünde bulundurulması gereken temel nokta ise eğitim ortamlarında yeniliklerin uygulanması çabaları sürerken, üniversitelerin halen geleneksel yaklaşımlarla yönetilmelerinin gelecek adına tüm çabaları sonuçsuz bırakabileceğidir. Eğitim örgütleri, birbirinden farklı özellik ve amaçlara sahip bireylerin bir arada buldukları yerlerdir. Bu açıdan öncelikle eğitim örgütlerinde yaşamı yönlendirmenin önemli bir yönetim becerisi haline gelmesine ve farklı yönetsel bakış açılarının işe koşulmasına gerek duyulmaktadır. Elbette ki bu süreçte, diğer örgütlere oranla daha karmaşık olan üniversitelerin, kendi üyeleri arasındaki etkileşimi üreten bir yapı ve beklenti kalıplarını kendilerinin oluşturmaları gayet doğaldır (Balyer, 2014).

Gelecekte ülkemizde ve dünya üzerinde yükseköğretim kurumlarının ileri bir seviyeye yükselebilmelerinde ana ve itici unsur, sahip oldukları lider/liderler olacaktır. Bu açıdan açık liderliğin günümüz yükseköğretim lider potansiyelini harekete geçirici bir liderlik türü olduğu ön görülmektedir. Dahası zaman içerisinde açık liderlik türüyle ilgili araştırmaların dünyada ve ülkemizde gün geçtikçe artacağı düşünülmektedir.

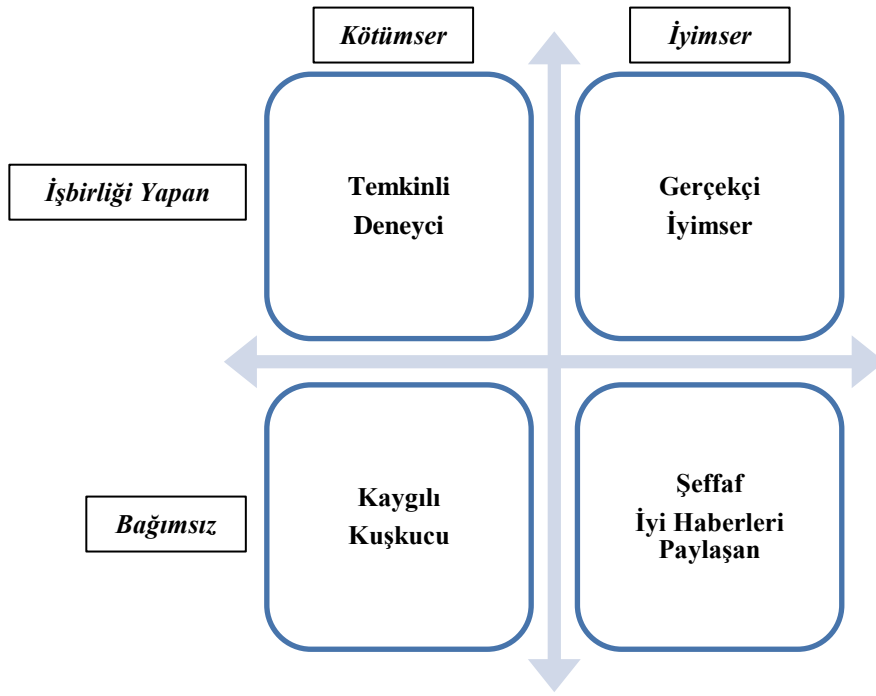
2.5.2. Açık Liderlik Arketipleri

Arketip terimi, psikoloji alanyazınından bir terim olup ilk defa Carl Gustav Jung tarafından kullanılmıştır. Jung, Arketipi; algılamamızı örgütleyen, bilinç içeriklerini düzenleyen, değiştiren ve geliştiren bir yapının adı olarak tanımlamaktadır (Budak,

2000). Bu açıdan Jung, Arketip'in, Platon'un "idea"sıyla eşanlamli bir kavram olduğunu da ifade etmiştir (Jung, 1976).

Ayrıca Jung'a göre, Arketip, eşyayı alışılmış öğrenme sürecinin dışında algılamak anlamına da gelmektedir. Çünkü daha çok "organize eden" bir prensip gibi işlevsellik gösterir. Aslında hayatta her tipik duruma karşılık gelen bir Arketip vardır. Diğer yandan Arketip içeriği olmayan bir kalıp gibi de düşünülebilir. Buna göre, bir Arketipe uyan bir olay meydana geldiğinde bu kalıp hareketlenir (Öztekin, 2011).

Burada Arketipin organize eden bir prensip olduğu varsayımından yola çıkılarak açık liderlik için belirlenen ve dört ayrı kalıpta olan Arketiplerin genel anlamda Şekil 4'teki gibi olduğu söylenebilir (Li, 2010, s.191):



Şekil 4. Dört Açık Liderlik Arketipi

Şekil 4 incelendiğinde, açık lider Arketipleri içerisinde en güçlüsü ve etkilisinin "Gerçekçi İyimser" olduğu belirtilebilir. Bu Arketipteki açık lider, açık olmanın yararlarını görebilen fakat aynı zamanda da engelleri anlayabilen bir liderdir. Bu tarz liderler, işbirliği becerilerine ve zorlu durumların üstesinden gelebilecek bir yetkinlikteki zihin yapısına sahiptirler. Böylece kuşkuculara açık olmanın gerçekteki yararlarını göstererek onların güvenlerini kazanma yoluyla örgütsel engelleri aşmanın yollarını bulabilirler. Bu nedenle gerçekçi iyimserler, örgütün başarısının kendi

açıklıkları ve işbirliği isteklerine bağlı olduğu inancını taşırlar. Örgütsel açıdan hangi durumda nerede olduklarını ve öncü olmak için üstlenmeleri gereken rolleri iyi bilirler.

Buna karşın “Kaygılı Kuşkucu”ların kötümser ve bağımsız oldukları için Gerçekçi İyimserlerin tam zıttı oldukları belirtilebilir. Bu Arketipe sahip liderler, bireyselliğe çok büyük değer biçerler. Bu nedenle kendilerinin bu yolla başarılı olup tepeye tırmandıkları inancındadırlar. Ayrıca kötümser oldukları için sık sık örgütte kötü olayların meydana gelebileceğini ve bu olayların ancak kendi kahramanlıkları ile durdurulabileceğini düşünürler. Dolayısıyla Kaygılı Kuşkucu liderler, sorun çözmede daha çok kendi analitik ve sezgisel becerilerine güvendikleri için işlerinde riskin artacağı ve güven bunalımları neticesinde izleyicileriyle diyaloga girmek gibi açık liderlik becerilerini pek kullanmazlar.

“Temkinli Deneyci”ler ise Kaygılı Kuşkuculardan, temelde ve süreç içerisinde diğer insanlarla işbirliği yapma amacını taşımaları yönleriyle ayrılırlar. Üstelik bu işbirliği Temkinli Deneycilerin kötümser olmaları ve açıklığın tehlikeli yönlerini her yerde görmelerine rağmen gerçekleşir. Ancak tıpkı Kaygılı Kuşkucular gibi Temkinli Deneycilerinde sosyal medya ve teknolojileri ile pek ilgileri yoktur. Bu durum açık liderliğin artılarını görmelerine rağmen henüz komuta-kontrol uygulamalarını terk etmeye hazır olmadıklarından dolayı herşeyin aksayacağına olan inançları ve tam açıklığa kendilerini adıyamamış olmalarından kaynaklanmaktadır.

Son olarak, “Şeffaf İyi Haberleri Paylaşan” bir Arketipe sahip liderlerin hem iyimser hem de bireysel oldukları söylenebilir. Bu tipteki liderler kişisel olarak kendileride bir dönüşüm yaşamışlardır ve insanlarla sosyal teknolojiler yoluyla iletişime geçmekten müthiş bir haz duyarlar. Hatta yeni sosyal teknolojilerin örgütleri ve insanları dönüştüreceğine inanırlar ve sosyal teknolojileri desteklerler. Bu Arketipteki liderler için denilebilir ki, bir örgütte açık olmanın sınırı yoktur. Ancak Şeffaf İyi Habarleri Paylaşanlar bağımsız olmaları nedeniyle örgüt içerisindeki kısıtlamaların neler olabileceği ve nasıl baş edebileceklerini bilemezler. Örneğin, Açıklık ve Şeffaflık davasına neredeyse tamamen/sonuna kadar kendilerini adadıklarından açık olmanın örgüte kimi zaman bazı zararlar verebileceği hakkında, Kaygılı Kuşkucular gibi bireysel ve sadece kendilerine inandıkları için, pek düşünmezler.

2.5.3. Liderliğin Eğitimdeki Yeri ve Açık Liderlik

Yönetim ve liderlik kavramlarının kimi zaman eş anlamlı, kimi zaman da farklı anlamlarda kullanıldıkları veya değerlendirildikleri görülmektedir. Hatta çoğu zaman yönetim denilince ilk akla gelen kavramlardan birisi liderlik olmaktadır. Ancak gerçekte fonksiyonel açıdan birbirlerine çok yakın olan bu kavramlar, yüklenmiş oldukları anlam bakımından ayrılırlar. Bu durumu Hamek (1970, s.132), her lider az çok bir yönetici olabilir fakat her yöneticinin aynı zamanda bir lider olmasının olanaklı olmadığı düşüncesiyle açıklamaktadır. Nitekim Bursalıoğlu'na (1994, s.208) göre, lideri, örgüt ortamına atamayla gelen üst düzey bir yönetici ile karıştırmamak veya eş görmemek gerekir. Çünkü herhangi bir örgütte bir üst kademeye yöneticinin atamayla gelmesine karşılık; gerçekte liderlik, atanma yerine belirli bir grup tarafından seçilen bir kimseye yine aynı grup tarafından verilmiş olan bir nitelik olarak göze çarpmaktadır. Dolayısıyla Lipham (1964, s.123), yöneticiliğin misyonunun belirleyici özelliği koruma ve kollama iken liderliğin misyonunun ise başlıca özelliği yenilik ve değişime yönelme (Gümüşeli, 2001) olduğunu ifade etmiştir.

Erçetin (2001b) ise bu durum için, modern örgüt yapılarında başarılı olmak isteyen yöneticilerin başarılarının arkasında; liderlik ve yöneticilik arasındaki bahsi geçen bütünsel ilişkinin taşıdığı önemi algılamalarının yatmakta olduğunu ifade etmektedir. Başka bir deyişle, günümüzde yaşanan ve gelecekte yaşanacağı ön görülebilecek olan hızlı değişme ve gelişmeler karşısında örgütler, mevcudiyetlerini sürdürebilmeleri için liderler aracılığı ile yaratıcılık, yönlendiricilik, etkileycilik, vb gibi çok yönlü ve dinamik liderlik süreçlerini içeren bir yönetim anlayışı kazanmış olmak durumundadırlar.

Alanyazın açısından liderlik ve yöneticilik üzerine eğitim yönetimi üzerine yürütülen çalışmalar incelendiğinde, liderlik konusunun önemli ve geniş bir yer tuttuğu hatta bu konu üzerine çalışmaların giderek arttığı görülmektedir. Bunun nedenleri arasında özellikle son zamanlarda toplum içerisinde sosyo ekonomik, politik ve teknolojik alanlarda meydana gelen ve doğal olarak okulların yapıları ve işleyişleri üzerine büyük oranda etki eden değişme ve gelişmelerin olduğu söylenebilir. Bu bağlamda hem eğitim yönetimi sorumluluğunu üstlenen kişi ve makamların hem de eğitim yönetimi alanında araştırmalar yapan bilim insanlarının, günümüz okul müdürlerinin/yöneticilerinin liderlik standartlarını belirlemeye dönük çabalarının altında

çağdaş ve etkili bir okul ikliminin oluşturulmasında özellikle okul yöneticilerinin çok önemli bir unsur olmaları yatmaktadır. Dolayısıyla bu duruma ilişkin en başta Amerika olmak üzere neredeyse tüm ülkelerde araştırmacılar veya araştırma gruplarınca yürütülen çalışmalar sonunda zamanla önemli aşamalar kaydedilmiş ve çağdaş okul yöneticilerinin liderlik alanları yeniden belirlenmiştir. Bu alanların en başında ise vizyoner olma, öğretimsel süreçleri gözetme, etik kurallara uyma ve onları uygulama, politik konulara hâkimiyet ve örgütsel liderlik gelmektedir (Gümüşeli, 2001).

Burada açık liderlik yaklaşımının özellikle çağdaş okul yöneticisinin liderlik alanları arasında yer alan örgütsel liderlik, alanıyla yakından ilgili olduğu söylenebilir. Çünkü eğitim örgütlerinin çağdaş, daha etkin ve dinamik bir yapı kazanmalarında açık liderlik yaklaşımının bir açık liderde bulunmasını talep ettiği özelliklerin örgütsel liderlik alanıyla doğrudan ilişkili olduğu düşünülmektedir. Buna doğrultuda, bir açık liderde bulunması gereken ve örgüt içerisinde güven duygusunun gelişmesini sağlayabilme, bunu sürekli paylaşımlarla (twitter, facebook, bloglar, vs) desteklemenin önemini anlayarak bir hesap verebilirlik felsefesi gütmeye, her türden merakı ve alçakgönüllülüğü destekleyerek gerektiğinde başarısızlıkları bağışlama türünden özelliklerin, yöneticiyi daha etkili ve güncel kılacağı ön görülebilir.

2.5.4. Yükseköğretim ve Açık Liderlik

Eğitimin en önemli kademesi olarak toplumların gelişme ve ilerleme sürecinde bir mihenk taşı olan yükseköğretimin, köken itibarıyla Eski Yunan'da Eflatun için zengin dostları tarafından kurulan akademilere, Çin manastırlarına, Hint aşramlarına ve İslam medreselerine değin uzanan bir tarihsel gelişime sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu durum ise her toplumda farklı ideolojik, toplumsal ve sosyo-ekonomik amaçlara göre şekillenmiş olan bir yükseköğretimin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu açıdan başlangıçta, dini birer eğitim kurumu niteliğine sahip olan, ancak Ortaçağ'da bilimsel çalışmalara odaklanan yükseköğretim kurumları olan üniversiteler, 19. yüzyılda Almanya'da Humboldt Modelinin geliştirilmesi ile araştırma görevini üstlenerek, adeta bir hayati dönüm noktası yaşamışlardır. Böylece 20. yüzyıla gelindiğinde, artık sadece elit kesimler yerine, geniş kitlelere de eğitim-öğretim hizmeti sunar hale gelen üniversitelerin, II. Dünya Savaşı ve ardından Sovyetler Birliği'nin dağılması ile şekillenen yeni dünya düzeninde farklı kimliklere bürünmüş oldukları görülmüştür.

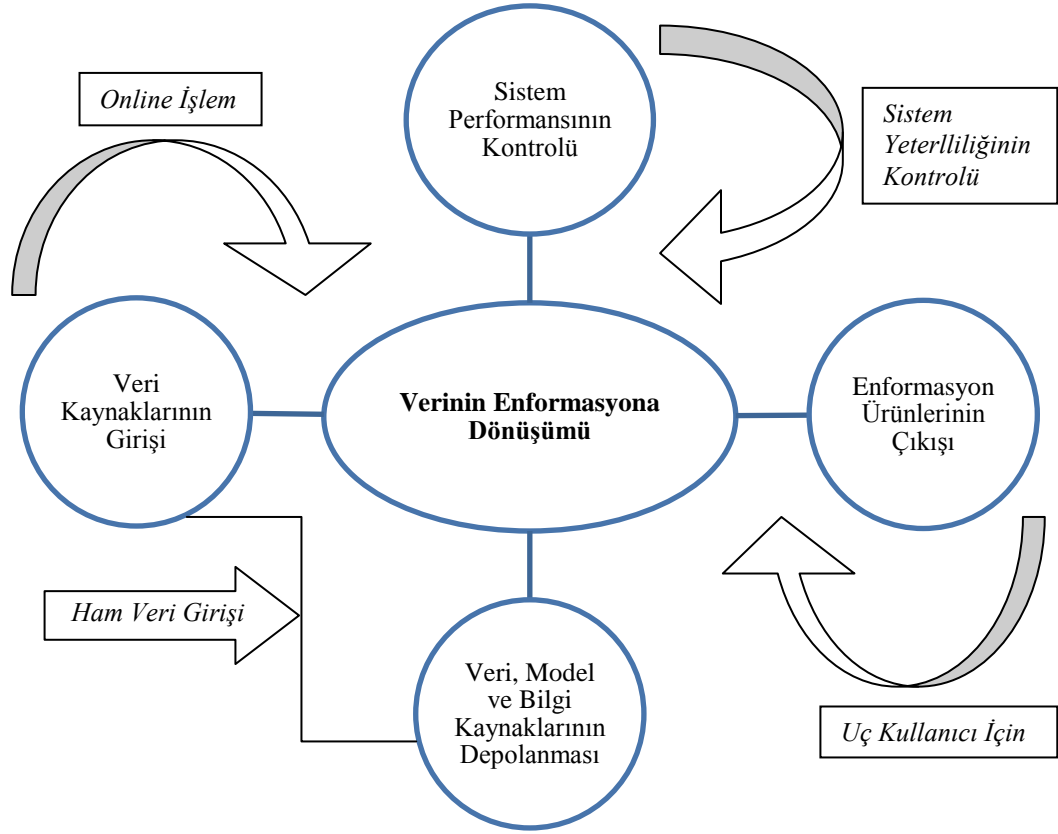
Diğer yandan, günümüz dünyasının ısrarcı ve kayıtsız kalınamayan değişim gereksinimi karşısında üniversiteler, ulusal kimliklerini aşarak, uluslararası alanlarda bir gelişim sergilemeye başlamışlardır. Zira yenedünya düzeninde üniversiteler, çoğu zaman kamudan aktarılan paylarının azalmasına karşın artan yükseköğretim talebini karşılama konusunda rekabete dayalı bir yükseköğretim süreci içerisine girmişlerdir. Bu durum, uluslararası rekabetin itici gücü niteliğine sahip teknoloji ve inovasyonun oluşumunda kilit rol üstlenen üniversitelerde performans, etkinlik ve kalite arayışlarının çoğalmasında da beraberinde getirmiştir (Tezsürücü ve Bursalıoğlu, 2013). Ancak yükseköğretim kurumlarında böylesine bir kalite ve etkililiğin sağlanması süreci, aynı zamanda güçlü bir liderlik davranışının varlığını da gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda üniversite organizasyonlarında rektörden bölüm başkanına kadar her yönetsel birimde çalışan akademik yöneticilerden belli liderlik davranışlarını sergilemeleri beklenmektedir. Çünkü geleneksel yöneticilik davranışlarıyla üniversitelerde dönüşümü gerçekleştirmek mümkün görünmemektedir. Aksine üniversitelerin değer ve kalite odaklı bir kültür oluşturabilmeleri için güçlü bir akademik liderliğe ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu akademik liderlik becerilerini ise; üniversitelerin misyon ve vizyonunu geliştirme, bilimsel yayın yapmaya teşvik etme, farklılıklara saygı duyma, ortak akli yönetme, etik ilkeleri akademik kültüre yerleştirme ve üniversitelerde değişimi gerçekleştirme şeklinde sıralamak mümkündür. Burada akademik lider, üniversiteyi kendine özgü tarihi ve kültürel yapısı içinde bütünleştirerek küresel dünyaya taşımaya çalışmalıdır. Bu durum ise yükseköğretim yöneticilerinin daha yeni liderlik davranışlarını göstermeleri ile mümkün olabilir (Çelik, 2011).

Açıklanmaya çalışılan bu perspektiften ele alındığında ise açık liderlik yaklaşımı ve davranışlarının yükseköğretimdeki akademik liderler için güncel ve erdemli bir yol olacağı ifade edilebilir. Çünkü üniversitelerin misyon ve vizyonlarının geliştirilip, gerçekleştirilmelerinde en önemli öğelerden biri, örgüt çalışanları (akademisyenler, idari memurlar, vb) olacaktır. Dolayısıyla açık liderin örgütte güven duygusunu sürekli paylaşımlar aracılığıyla geliştirmesi, üniversitelerin misyon ve vizyonlarının gerçekleşmesini de oldukça kolaylaştıracaktır. Ayrıca örgüt içerisinde merakı ve alçakgönüllülüğü destekleyen açık bir lider, örneğin üniversitedeki akademisyenleri yayın yapmaya teşvik konusunda çok daha kuvvetli bir biçimde desteklemiş olacaktır. Dahası açık liderin davranışlarını temelde şeffaflık ve hesap verebilirliğe dayandıran bir

özelliğ taşıması gerekliliği, bir üniversitede etik ilkeleri akademik kültüre yerleştirme konusunda da büyük faydalar sağlayacaktır. Nihai olarak, açık liderlerin başarısızlığı bağışlama türünden sergileyecekleri erdemli davranışlar üniversitede örgüt yapısı içerisinde farklılıklara saygı duymayı ve diğer unsurlarla birlikte ortak akıllı yönetmeyi sağlayıcı bir itici ve doğal sonucu da beraberinde getirecektir.

2.6. Enformasyon Kuramı Temelinde Ağ Kuramı

Enformasyon (information) kelimesi, bilgi (knowledge) kelimesine göre daha genel bir nitelik taşıyan, üzerinde kesin bir yargıya varılmış, anlam kazanmış her türlü ses, görüntü ve yazılara verilen ad olarak tanımlanmaktadır. Diğer yandan enformasyonu, kaydedilen gerçekler veya verilerden üretilen özet bir çıktı, verinin dönüşümü, yani verinin insanın kullanabileceği anlamlı ve kullanılabilir hale dönüştürülmüş şekli olarak değerlendiren ve bir sürece işaret eden çalışmalar da mevcuttur (Edin, 2004, s.6-8; Türker, 2010). Burada enformasyon kavramı süreç boyutuyla ele alındığında, teknolojik açıdan enformasyon sistemlerinin genel işleyişine ilişkin bir model olarak aşağıda Şekil 5'te görüldüğü gibi bir sürecin varlığından bahsetmekte mümkündür (Leblebici, 1996):



Şekil 5. Enformasyon Genel İşleyiş Modeli

Şekil 5 incelendiğinde, verinin enformasyona dönüşümü sürecinde, Gorr'a (1986) göre, ilk olarak verilerin sisteme girişi için temelde manuel ve online olmak üzere iki yöntemin kullanıldığı görülmektedir. Başka bir anlamda veri kaynaklarının enformasyon işleme sürecine dâhil olma durumu sistemin gelişmişlik düzeyine göre farklılıklar gösterebilmektedir. Bu noktada önemli olan şey, enformasyon sistemlerinin çoğunlukla formüle edilmiş verileri sisteme kabul ettikleridir. Yani verilerin farklı biçimlerinin formüle edilerek sisteme girilmesi gerekmektedir. İkinci olarak, verinin enformasyona dönüştürülmesi sürecinin, gözlem ve gerçeklerden elde edilen ham verilerin uç kullanıcılar için anlamlı ifadelerle dönüştürülmesi anlamına geldiğinin bilinmesi gereklidir. Bu süreci, bilgisayar tabanlı sistemlerde uygulama yazılımları otomatik olarak yerine getirmektedirler. Tüm bu süreç içerisinde verilerin veri, model veya bilgi tabanlı olarak nasıl depolanması gerektiğini ise sistem analizi, sistem dizaynı ve sistem uygulaması süreçleri belirlemektedir. Son olarak, enformasyon sisteminin potansiyel performansının örgütsel sistem içerisinde verileri dönüştürmeye yetip yetmediğini kontrol amaçlı bir başka sürecin işletildiği görülmektedir. Böylece

enformasyon ürünlerinin çıkışı ekran (monitör), basılı materyal, vb şekilde gerçekleştirilmektedir. Ortaya çıkan enformasyon ürünleri ise başta yönetsel olmak üzere muhtelif örgüt faaliyetlerinde kullanılmaktadır. Ancak burada enformasyon genel işleyiş modeline ilişkin olarak modelde yer alan veri, bilgi ve enformasyon kavramlarının tanımları üzerinde son kez durmak gerekir. Zira Türkçe’de veri, bilgi ve enformasyon kavramları kimi zaman birbirlerinin yerine kullanılabilir. Bu bağlamda modeldeki anlamıyla O’brein (1990) ve Hadden’a (1986) göre, *veri*, bir olay veya olguya ilişkin ham gerçek veya gözlemler; *enformasyon*, kullanıcı için hazır hale getirilmiş veri kümesi ve *bilgi* ise değerlendirmeye hazır hale getirilmiş, işlenmiş haldeki enformasyon anlamında kullanılmaktadır (Leblebici, 1996). Ayrıca burada enformasyon sürecini daha iyi anlamak adına enformasyon olgusunun temel özelliklerini bilmekte yarar vardır.

Bunlar; enformasyonun kullanıcının ihtiyaçlarıyla ne kadar ilgili olduğuna dair *enformasyon uygunluğu* (Kroenke ve Hatch, 2001); enformasyon ve kaynağının *güvenilirliği* (Yozgat, 1998); doğruluğundan emin olunan enformasyon, yani *enformasyon doğruluğu* (Sanders, 1985; Yozgat, 1998; Ülgen, 1990); *enformasyonun belirsizliği*, burada enformasyonun belirsizliği azaltması beklenir (Bea ve Haas, 2001; Kroenke ve Hatch, 2001). *Enformasyonun tamlığı*, enformasyon tam olmalıdır eksik ya da hatalı enformasyon sonuçların yanıltıcı olmasına sebep olur (Sanders, 1985; Yozgat, 1998). *Enformasyonun kısalığı*, enformasyon eksiksiz olduğu kadar fazla ve gereksiz bilgiyle de örülü olmamalıdır; *enformasyonun ulaşılabilirliği*, enformasyon ihtiyaç duyulabilir olduğu anda el altında olmalıdır (Yozgat, 1998; Ülgen, 1990) ve son olarak, *enformasyonun farklılığı*, enformasyon kullanıcıya bilgi sahibi olması açısından bir farklılık yaratmalıdır (Kroenke ve Hatch, 2001). Sonuçta ise açıklanan enformasyon özelliklerine enformasyon işleyiş sürecinde dikkat edilmesinin kişiye alacağı kararlar konusunda içerik ve şekil olarak daha etkili bir karar verme imkânı sağlayacağı söylenebilir (Edin, 2004). Diğer yandan enformasyonun genel işleyiş sürecinin modellenmesi ve teknoloji ile uyumlu hale getirilmesi süreci ve sonrasında toplumlar, teknolojik ilerleme temelinde tıpkı bir dalga yemiş gibi enformasyonun yoğun ve etkili gücüne maruz kalarak bir dönüşümden geçmişlerdir.

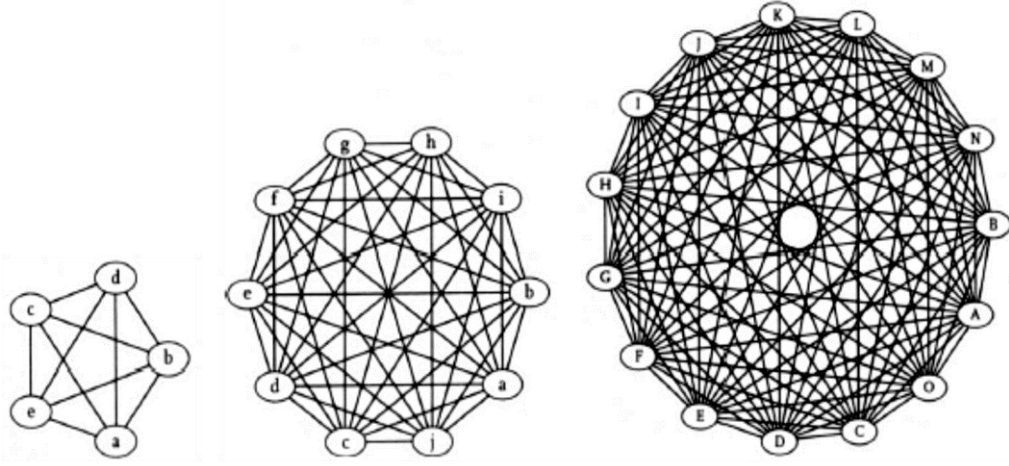
Bu dönüşümü Alvin Toffler, dünyayı etkileyen üç ana dalga olduğundan bahsederek açıklamaktadır. Toffler’a göre toplumlar için ilk dalga tarımın

bulunmasıyla, ikinci dalga sanayi devrimi ile başlamıştır. Ve içinde bulunduğumuz son dalga ise günümüz toplumunu ifade edecek şekilde enformasyon dalgası olarak adlandırılmaktadır. Benzer şekilde, Daniel Bell çağımız toplumuna “sanayi sonrası toplum”, McLuhan “elektronik çağ toplumu”, Peter Drucker “bilgi toplumu”, Zbigniew Brzezinski “teknokratik çağ toplumu”, M. Castells ise “ağ toplumu” (Hacıosmanoğlu, 2010) adını vermişlerdir. Burada verilen adlandırmalar içerisinde günümüz toplumunun doğasını en iyi yansıtan adlandırmanın ise “Ağ Toplumu” olduğu ifade edilebilir. Ancak ağ toplumu kavramının toplumu temsil adına bazı ön kabulleri içerdiği de açıktır.

Başka bir ifade ile dünya üzerinde enformasyon ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, yeni iletişim teknolojilerinin toplumun hemen her alanında kullanımını kaçınılmaz bir hale getirmiştir. Öyleki bu gelişmeler bireylerin yaşam şekillerini değiştiren en büyük etkenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre, günümüzde insanlar arasındaki bilgi paylaşımı çok hızlı bir biçimde gerçekleşebilmekte ve mobil iletişimin internet ile yakınsaması sonucu, bir bakıma zaman ve mekân kavramlarının önemi ortadan kalkmaktadır. Böylece insanlar arasında bilginin çok hızlı bir şekilde paylaşılma süreci başlamıştır. Bu durum, kişiler için aralarında iletişim ağlarının kurulabileceği yeni sosyalleşme mekânlarını ortaya çıkarmıştır. Bu yeni sosyalleşme mekânlarının adları ise “Sosyal Ağlar”dır. Bu anlamda sosyal ağların üyelerinin kişiler arasında giderek artmasıyla birlikte, her türlü iletişimin bu ağlar aracılığıyla gerçekleştirilmeye başlandığı görülmektedir. Nihai olarak, meydana gelen bu gelişmeler ışığında insanların/toplumların birbirleriyle olan ilişkilerinin, iletişimlerinin, sosyalleşme süreçlerinin, yaşam biçimlerinin ve çevreyle olan etkileşimlerinin derinden etkilendiği görülmektedir (Karagülle ve Çaycı, 2014).

Sosyal ağların toplumlar üzerinde bu denli büyük etkilere sahip olmasının altında yatan temel nedenlerin başında ise enformasyon temelli ağların gelmektedir. Bu yöre örneğinin, yeni sosyal araçlar, kişiler arasında basit bir paylaşımı kullanarak, çeşitli enformasyonlar aracılığıyla, yeni grupların oluşmasına olanak tanımaktadırlar. Ancak bu durum aynı zamanda sanılanın aksine grupların oluşmaları ve varlıklarını sürdürebilmelerini kolaylaştırmak yerine zorlaştıracak şekilde karmaşık bir süreci de beraberinde getirmektedir. Bu karmaşıklık ise fizikçi Philip Anderson’a göre “çok, farklıdır” anlamına gelmektedir. Çok, farklıdır ifadesiyle gerçekte neyi kast ettiğini ise

Anderson 1972’de *Science* dergisinde çıkarmış olduğu bir makalesinde şöyle açıklamıştır: Atomlardan insanlara kadar herhangi bir şeyin bir kümesi incelendiği takdirde, kümeye ait herbir bileşenin gözlemlenmesiyle öngörülemez karmaşık bir tavır sergilediği söylenebilir. Bu bulgu Şekil 6’daki gibi bir sonucu zorunlu kılmaktadır (Shirky, 2008, s.27).



Şekil 6. Bütün Bağlantıları Çizilmiş Üç Küme

Şekil 6 incelendiğinde, diğerlerine oranla çok daha küçük olan ve en başta yer alan küçük kümenin 5 üyesi ve 10 bağlantısı bulunmaktadır. Ortada verilen kümenin ise 10 üyesi ve 45 bağlantısı vardır. Son olarak, en sonda yer alan ve oransal olarak en büyük olan kümenin 15 üyesi ve 105 bağlantısı olduğu görülmektedir ve ulaşılan bu sayısal sonuçlar ise temelde şu ağ si formülüne: $C=N \times (N-1)/2$ dayanmaktadır. Burada formüldeki C: Kişiler Arası Kurulan Ağ Bağlantısı Sayısını ve N: Ağın Kurulduğu/Kurulacağı Kişi Sayısını temsil etmektedir.

Burada Şekil 6’da dikkat edilmesi ve vurgulanması gereken temel düşünce ise; bir grubun karmaşıklığının, sonuçta grubun boyutundan daha hızlı bir artış gösterdiğidir. Başka bir deyişle, Şekil 6’da açıklanmaya çalışılan, gerçekte ağ si çerçevesinde ele alındığında örneğin, geç kalınmış bir projeye daha fazla çalışanın eklenmesi genel kanının aksine projenin daha da gecikmesine yol açacaktır; çünkü proje grubuna yeni çalışanların eklenmesi, grubu eşgüdümleme maliyetini artıracaktır. Bu durum, ağ si temelinde ve ağ yoğunluğu (D) formülü ($D=\text{Güncel Bağlantıların Sayısı}/\text{Maksimum Olası Bağlantıların Sayısı}$) doğrultusunda ele alınarak değerlendirildiğinde ise bir tür “karmaşıklık” sonucunu vermektedir. Dahası bu

karmaşıklık, gayet temel bir çözümsüzlüğü de beraberinde getirdiğinden ve hemen her toplumsal grup bu durumla bir şekilde baş etmek zorunda kaldığından, söz konusu karmaşıklığın giderilemeyeceği, buna karşın sadece yönetilebileceği varsayılmaktadır. Bu nedenle modern çağda bu sosyal ağ sinin getirdiği karmaşıklığa bir çözüm olarak insanlar, örgütlerde biraraya getirilmişlerdir. Ancak burada öncelikle bir örgüt olmanın minimum maliyetinin nispeten yüksek olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Günümüz yeni sosyal araçlarının/ağlarının ise bu yüksek maliyeti grup eylemlerini koordine etme yoluyla düşürerek varolan denkleme değiştirdikleri söylenebilir. Bu değişimi görmek için en kolay yollarından biri ise örgütlerde geleneksel yönetimle yürütülmesi zor olan, ancak yeni koordinasyon yöntemleriyle olasılık kazanan eylemlerdir (Shirky, 2008, s.25-31).

Heylinghen (1996)'de karmaşıklığın düzen ile düzensizliğin arasında, kaosu kısımlarında olduğunu ifade etmektedir. Ve karmaşıklığın düzeyini, çevre ve etkileşim örüntülerine bağlamaktadır. Yani bir anlamda karmaşık sistemler çevrelerine karşı açıktır (Erçetin, 2001a, s.54-55).

Bu açıdan günümüz örgütleri için enformasyon kuramı temelinde bir ağ yaklaşımı, örgütsel karmaşıklığı giderebilmek adına önerilmektedir. Ancak ağ yaklaşımının bütünüyle anlaşılabilmesi için birçok disiplini bir arada düşünmek gerektiği de vurgulanmaktadır. Yani aslında ağ yaklaşımının sosyoloji, sosyal psikoloji, matematik, fizik, politika bilimi, iletişim, antropoloji, ekonomi ve epidemoloji gibi farklı disiplinleri de temel alacak şekilde değerlendirilmesi veya düşünülmesi gerekmektedir. Çünkü Wasserman ve Faust'a (1994) göre, sosyal ağ kavramı, kendi içinde bir dizi aktörü (kullanıcı) ve bu aktörler arasındaki ilişkileri (ağları) barındırmaktadır. Burada kullanıcılardan kasıt kişiler, gruplar, örgütler ya da toplumlar olabilirken; ilişki veya ağdan kasıt ise iki kişi arasındaki bağın bir ölçüsü ya da bir kişi ile bir grup arasındaki ilişkinin karşılaştırmalı bir seviyesi olabilmektedir (Katz, vd., 2004).

Tüm bu temel sonuçlar ışığında, günümüzde giderek daha geniş kitleler tarafından çeşitli sosyal ağların kolaylıkla kurulmasında teknoloji ürünü olan sosyal medya/ağ araçlarının etkileri yadsımak ise mümkün değildir. Bu noktada sosyal ağların etkililiği açısından kullanıcılar veya gruplar arasında güçlü sosyal ağların kurulabilmesi sürecinde kullanıcıların bu teknolojiyi hangi düzeyde benimsedikleri ve teknolojiyi

kabul etme durumlarının etkisi de büyük ve önemlidir. Ancak burada bir teknolojik ürün olarak sosyal ağ (facebook, twitter, vb) araçlarının beraberlerinde bir yeniliği getirdikleri ve bir yenilik olarak teknolojinin ise temelde kullanıcıları tarafından benimsenmesi ve kabulünün gerekli olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

2.6.1. Teknolojiyi Benimseme ve Kabul Modelleri

Alanyazında bir yenilik olarak teknolojinin, benimsenmesi ve kabulü ile ilgili birçok model ve kuram (Fishben ve Ajzen, 1975; Ajzen, 1991; Davis 1989; Moore & Benbasat, 1991; Rogers, 2003) bulunmaktadır. Bunlar arasında bazıları sosyal psikoloji alanında olup yeninin benimsenmesini daha çok birey seviyesinde yani içsel karar süreçlerini ön plana çıkararak incelemektedirler. Ancak bazıları ise yeninin özelliklerine odaklanmış olup yeninin sistem içinde kullanımının yaygınlaşmasına odaklanmışlardır (Mazman, 2009).

Kullanıcıların, teknolojiyi nasıl kabul ettiklerini ve kullandıklarını ortaya çıkarmayı amaçlayan bir model olarak tanımlanabilecek olan teknoloji kabul modeli (TKM) ise, Davis (1989) tarafından geliştirilmiştir. Alanyazında teknoloji kabul modelinin gücünü açıklamaya çalışan ve birbirleri ile tutarlı sonuçlar vermiş olan ve pek çok araştırmacı tarafından gerçekleştirilen çalışmalar (Legris, Ingham ve Collette, 2003) mevcuttur. Buna göre, teknoloji kabul modeline ilişkin kuramsal temelin Ajzen ve Fishbein (1980) tarafından geliştirilen Sebepli Davranış Kuramına (SDK) dayanmakta olduğu ifade edilebilir. Bu kuram, kişinin davranışlarını belirleyen unsurun kendi iradesi ve isteği olduğunu ve kişi eylemlerinin bu şekilde gerçekleştiğini savunmaktadır. Diğer taraftan, Ajzen (1991) ise Planlı Davranış Kuramında (PDK) elde olmayan kimi etkenlerin kişinin davranışını etkileyebileceğini öne sürmüştür. Böylece hem SDK hem de PDK üzerine çeşitli araştırmalar yapılmış ve geçerlilikleri üzerine kanıtlar zaman içerisinde sunulmuştur. Nitekim her iki model de inanç, tutum, niyet ve davranış ilişkisinin kullanım üzerindeki etkileri ve nedenlerini açıklamak veya tahmin edebilmek amacıyla alanyazında geniş çapta yer bulmuşlardır. Bu açıdan her iki kuramı da temel alan teknoloji kabul modelinin bir sistemin kullanımını %40 oranında tahmin ettiğine dair kanıtlar mevcut olduğu söylenebilir (Ursavaş, Şahin ve McIlroy, 2014a).

Ayrıca teknolojinin tarihsel gelişimi süreci içerisinde ise çok çeşitli ve farklı türden bilişim teknolojisi kabul modellerinin üretildikleri de anlaşılmaktadır. Buna göre,

gemişten günümüze değin geliştirilmiş olan bilişim teknolojisi kabul modelleri ve bu modelleri geliştiren araştırmacıların adları aşağıda Tablo 1’de sunulmuştur:

Tablo 1. Bilişim Teknolojisi Kabul Modelleri/Kuramları

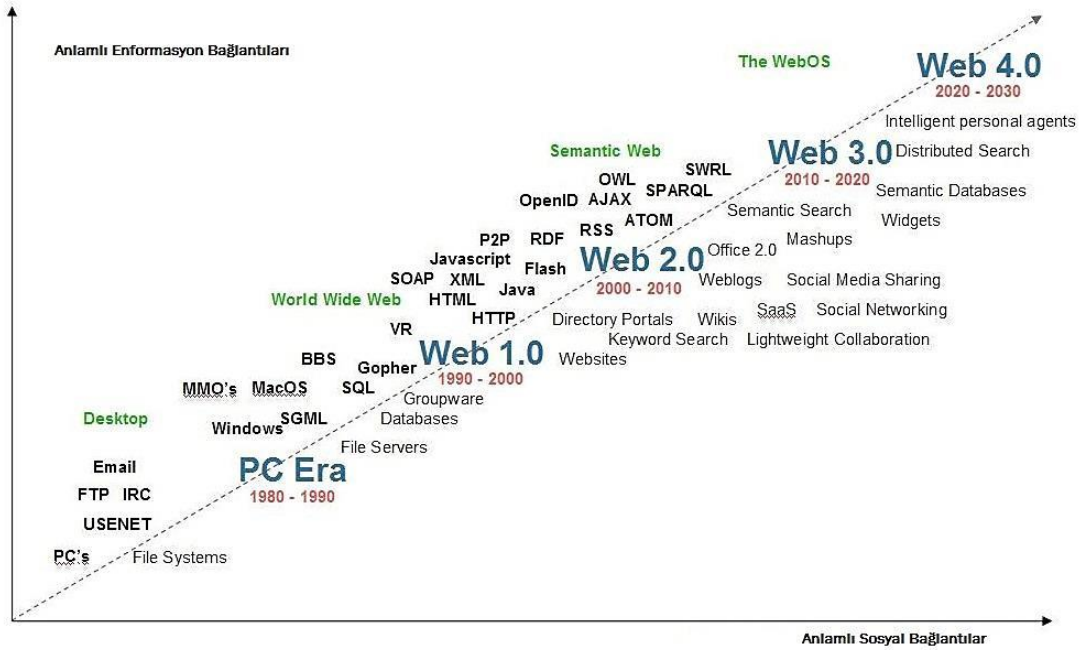
Yazar/Yazarlar	Modeller/Kuramlar
(Fishbein ve Azjen, 1975)	Sebepli Davranış Kuramı
(Bandura, 1986)	Sosyal Bilişsel Kuram
(Davis, 1989)	Teknoloji Kabul Modeli
(Azjen, 1991)	Planlı Davranış Kuramı
(Rogers, 1995)	Yeniliğin Yayılması Kuramı
(Taylor ve Todd, 1995)	Ayrıştırılmış Planlı Davranış Kuramı
(Davis, Bagozzi ve Warshaw, 1992; Vallerand, 1997)	Motivasyon Modeli
(Venkatesh ve Davis, 2000)	Teknoloji Kabul Modeli II
(Venkatesh ve Bala, 2008)	Teknoloji Kabul Modeli III
(Venkatesh, Morris, Davis ve Davis, 2003; Venkatesh, Thong ve Xu, 2012)	Teknoloji Kabul ve Kullanım Birleştirilmiş Modeli

Kaynak: Ursavaş, Şahin ve McIlroy, 2014b.

Tablo 1’e bakıldığında, toplumsal anlamda bilişim teknolojilerinin kişiler arasında nasıl bir benimseme ve kabul gördüğüne ilişkin olarak 1975’ten günümüze çok sayıda model ve kuramın çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilmiş oldukları söylenebilir. Ancak araştırmalar (Davis ve diğerleri, 1989; Mathieson, 1991; Taylor ve Todd, 1995; Venkatesh ve diğerleri, 2003) arasında bu modellerden herhangi birinin teknoloji kullanımı kabulü ve davranışını açıklamada diğerlerinden daha üstün olduğuna dair net bir sonuca ulaşılamamıştır (Ursavaş, Şahin ve McIlroy, 2014b).

2.6.2. Web 2.0, Sosyal Ağlar ve Özellikleri

Son zamanlarda önemli bir bilgi paylaşım ortamı olarak, sosyal ağların internetin yaygın kullanımı sayesinde, ilgili çalışmalar aracılığıyla alanyazında sıkça yer bulduğu görülmektedir. Bu anlamda özellikle internet Web 2.0 (facebook, twitter, blogger, vb) tabanlı sanal ortam ürünlerinin sosyal ağ teknolojisi olarak hemen her toplum ve kültürden insanların kullanımları neticesinde dünyaca yaygınlaşmış oldukları hatta bu durumun artan şekilde devam edeceğine dair bir öngörü vardır. Bu öngörü Şekil 7’de daha net olarak görülmektedir.



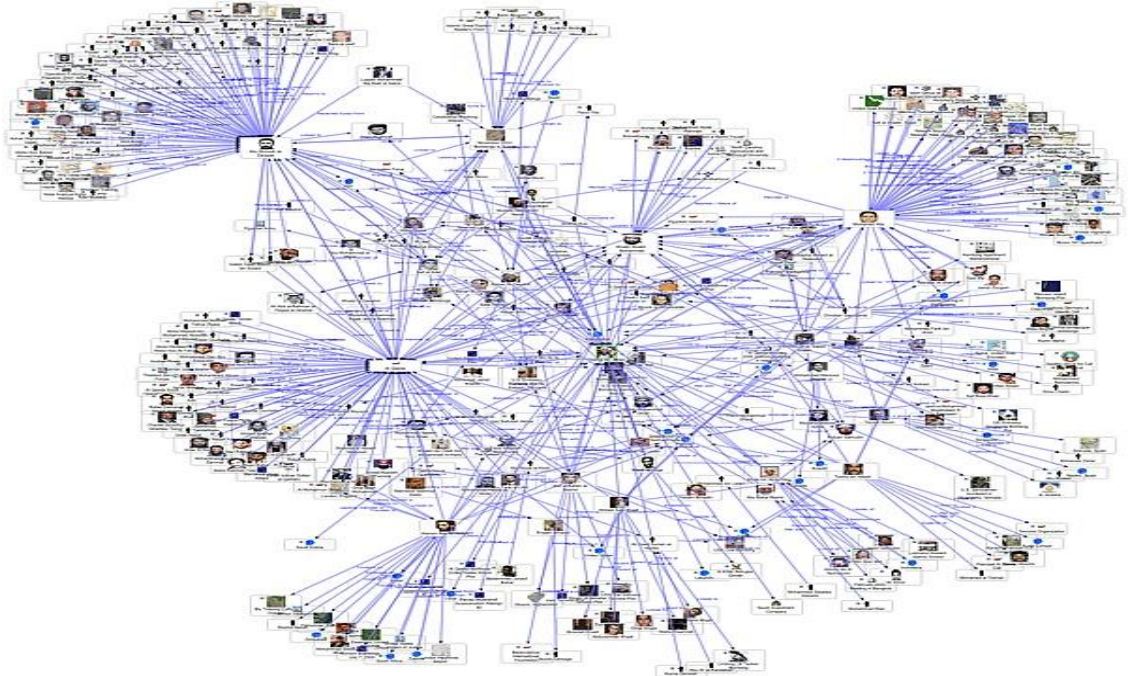
Şekil 7. İnternet Tabanlı Artan ve Anlamli Sosyal Bağlantılar (Kaynak: Radar Networks & Nova Spivack, 2007-www.radarnetworks.com)

Şekil 7 incelendiğinde, internet tabanlı sosyal bağlantı ağlarının sayılarının giderek artan bir sayıda ve kurulan anlamli bağlantı durumlarının günümüz ve sonrası için öngörülen bir artış doğrusuna sahip oldukları anlaşılmaktadır. Burada vurgulanması gereken önemli bir nokta ise bu öngörülen artış durumunun nerdeyse sonsuza uzayan bir seyir çiziyor olmasıdır. Bununla birlikte, günümüzde gelinecek noktada ise sosyal ağ kavramının bir tür toplumsal “katılım kültür”üne dönüşmesine ve çeşitli türde sosyal paylaşım sitelerinin sayılarının her geçen gün giderek artmasına imkân sağlandığı söylenebilir (Polat ve Arabacı, 2014).

Nitekim konuya ilişkin giderek artan sayıdaki araştırmalar (Jenkins, 2009b; Livingstone ve Bober, 2005; Livingstone, 2003) çoğunlukla sosyal ağlar aracılığıyla gelişen katılımcı bir kültürün potansiyel faydalarına işaret etmektedirler. Bu potansiyel faydalar arasında; arkadaşlardan öğrenme, fikri haklara karşı değişen tutum, kültürel ifadelerin çeşitlenmesi, modern iş ortamlarında değeri olan bilgi ve becerilerin kazanılması ve daha güçlü bir vatandaşlık algısının oluşuyor olması sayılabilir. Hatta daha ileri gidilerek, kişiler arası kurulan sosyal ağların önemli bir sonucu olarak katılım kültürüne erişimin, okulda veya işte kimin başarılı kimin başarısız olacağını belirleyen bir çeşit gizli müfredat işlevini gördüğü bile iddia edilmektedir. Buna göre, popüler

kültürle etkileşmek suretiyle kişiler, modern okul ve iş yerlerinde gerekli temel beceri ve yetkinlikleri kendi kendilerine kazanmaktadır (Acun, 2009).

Gerçekte ise bir sözlük tanımı olarak sosyal ya da toplumsal ağ kavramının, bir ya da birden fazla toplumsal ilişkiyle birbirine bağlanmış kişilerden oluşan ve dolayısıyla toplumsal bir bağ (daha ender durumlarda ortaklıklar ve roller) kuran (Özmen, vd., 2011) genel bir yapısal kavram olduğu görülmektedir. Ve bu kavram, web tabanlı sosyal ağ teknolojisi (facebook, twitter, vs) olarak günümüz koşullarında karşılığını sanal dünyada bulmuştur. Bu bağlamda Boyd ve Ellison (2007) sosyal ağ sitelerini, sınırları belli olan bir sistem içerisinde kullanıcı bilgilerinin kullanıcı hesap sahibinin iznine göre açık veya kısmen açık olduğu, kullanıcıların listelendiği ve bu kullanıcılar arasında paylaşımın olduğu web tabanlı hizmetler olarak açıklamışlardır (Acun, 2009). Günümüzde üyelik yolu ile çalışan sosyal ağ sitelerinin kullanıcı sayıları ve etki alanları ise her geçen gün daha da genişlemektedir. Zira bu sitelere dünyanın her tarafından erişilip kolaylıkla üye olunabilmektedir. Bu sayede örneğin; Türkiye’den birisi rahatlıkla başka bir ülkedeki tanımadığı başka birisiyle arkadaş olabilmekte (Karakuş ve Varol, 2012) ve iletişim ağlarını genişlete bilmektedir. Bu durum için son aşamayı temsilen gelinen noktayı ise Şekil 8’de daha net anlamak mümkündür.



Şekil 8. Günümüzde Sosyal Ağlar Aracılığı İle Artan İletişim Ağları (Kaynak:

<http://healthandsociety.columbia.edu/rwj-events/2014/4/28/network-analysis>)

Şekil 8’de görüldüğü gibi her geçen gün giderek artan sosyal ağ teknolojileri aracılığı ve etkisiyle geline nokta da her biri birbiriyle ve diğer başkalarıyla ilişkili sayısız iletişim ağının kurulabilindiği söylenebilir. Böylece sosyal ağlar, zaman içerisinde çeşitli şekillerde yaygınlaşarak, insanların/kullanıcılarının bilgi, düşünce ve fikirlerini paylaşabildikleri ve sürekli bir paylaşımın egemen olduğu sanal platformlara dönüşmüşlerdir (Polat ve Arabacı, 2014).

Bu sanal ve sürekli paylaşım platformlarının/ağlarının ise kaynağı Web 2.0 teknolojisinde yatmaktadır. Ve tıpkı sosyal ağ teknolojisinde olduğu gibi Web 2.0 ve beraberindeki diğer teknolojiler zaman içerisinde teknolojik sürekli bir gelişim ve ilerleme sürecinin bir parçası olmuşlardır. Bu gelişim ve karmaşık ilişki ağında Web 2.0 teknolojisi, en kısa biçimde okunabilir ve yazılabilir web, ikinci nesil web araçları ya da sosyal yazılımlar olarak isimlendirilmekte ve tanımlanmaktadır (D’Souza, 2006). Web 2.0 teknolojisi araçları arasında ise özellikle sosyal ağlar resim, video, içerik, profil gibi bir çok konuda paylaşım ve etkileşim sağlamasıyla milyonlarca kullanıcının ilgisini çekmişlerdir. Böylece web 2.0 temelli sosyal ağlar, sosyal ağ toplulukları ile birlikte internet kullanıcıları arasında oldukça yaygınlaşmışlardır (Selwyn, 2007).

Bu açıdan Barlett ve Bragg (2006) sosyal ağları, işbirliği için paylaşılan alanı ve sosyal bağlantıları arttıran, grup etkileşimini ve ayrıca web tabanlı bir ortamda bilgi değişimini kümeleyen uygulamalar dizisi olarak tanımlamaktadırlar (Mazman, 2009). Ancak bu uygulamalar dizisinin etkililiği ve yararlılığı önceden belirlenen iyi amaçlar ve kurallar dâhilinde kullanılmalrı ile ortaya çıkmaktadır. Çünkü katılımcı bir kültürün egemen olduğu sosyal ağlarda bu kültürün üyeleri, birbirleriyle aralarında belirli bir sosyal bağ hissetmekte ve bu kültüre katkılarının önemli olduğuna inanmaktadırlar. En azından yaptıkları/ürettikleri hakkında diğer insanların ne düşündüğüne önem vermekteler (Akyazı ve Ünal, 2013).

Bu bağlamda sosyal ağ; insanların birbirleriyle internet iletişim kanalları üzerinden iletişime geçmelerini ve aynı zamanda kendi sosyal yaşamlarında yaptıkları gibi çeşitli jestleri simgeleyen sembolik birtakım hareketleri göstererek yine kendilerine ait bir sanal ortamda, sosyal iletişim kurmalarına olanak sağlayan bir genel ve sanal yapının adıdır. Dahası günümüz dünyası için sosyal ağ olgusu giderek yayılmakta ve kullanımı bireyler, toplumlar için gerekli hale gelmektedir. Öyleki medyaya ve çeşitli iletişim kaynaklarına bakıldığında sosyal ağları kullanarak bazı isyanların, iç savaşların,

devrimlerin vb. şeylerin artık sosyal ağlar üzerinden ilk adımlarının gerçekleştirildiği bile görülmektedir (Wikipedia, 2013).

Bu açıdan değerlendirildiklerinde sosyal ağların, insan gruplarını etkileme ve yönlendirmede önemli bir güç oldukları öngörülebilir. Öte yandan bu gücün toplumların özellikle ve öncelikle eğitim sistemlerine kanalize edilmesi ve eğitsel amaçlar için etkili kullanımının sağlanması ve bu nedenle genel özelliklerinin bilinmesi gelecek açısından büyük önem arz etmektedir.

Sosyal ağlar, özellikleri itibariyle birden çok fonksiyona sahip Web 2.0 internet teknolojisi tabanlı sanal platformlar olduklarından birden çok fonksiyona sahiptirler. Bu fonksiyonları genel olarak; kişisel bilgilerin paylaşılması, gruplara katılma, düşüncelerin ifade edilebilmesi ve kullanıcıların aktif tutulması şeklinde sıralamak mümkündür (Özkan, 2013).

Anında paylaşım özelliği sayesinde Web 2.0 teknolojisi ile birlikte internet kullanıcıları, artık herhangi bir sitede okudukları bir haberi, izledikleri bir videoyu ya da dinledikleri bir şarkıyı Facebook ve Twitter gibi popüler sosyal ağlar üzerinden bir tıkla paylaşabilmektedirler. Birçok sosyal ağ sitesinde yer alan bu özellik sayesinde kullanıcılar aslında kendi beğenilerini, zevklerini, düşüncelerini, bakış açılarını da sosyal ağlardaki diğer arkadaşlarıyla paylaşmış olmaktadır. Web 2.0 teknolojileri böylece bütün siteleri birbirine bağlıyor ve bu şekilde insanların zihinlerinde olan internet kavramının yeniden şekillenmesine olanak sağlamaktadır (Deniz, 2012).

Burada sosyal ağların genelde ve temel olarak şu yapıları içermekte oldukları söylenebilir (Dawley, 2009): *Sosyal siteler*: MySpace, Facebook, Twitter; *Fotoğraf Paylaşım Siteleri*: Flickr, PhotoBucket; *Video Paylaşım*: YouTube; *Profesyonel Ağ Siteleri*: LinkedIn, Ning; *Bloglar*: Blogger.com, Wordpress; *Wikiler*: Wetpaint, PBWiki; *İçerik Etiketleme*: MERLOT, SLoog; *Sanal Kelime*: SL, Active Worlds, There, Whyville, Club Penguin, HiPiHi (Vural ve Bat, 2010). Dolayısıyla sosyal ağların özelliklerini daha ayrıntılı bir yaklaşımla ele almak gerekir. Buna göre, sosyal ağların genel özelliklerini aşağıda verilen halleriyle özetlemek mümkündür (Mazman, 2009):

- Sosyal ağların birçoğu kullanıcıya e-posta, chat, anlık mesajlaşma, video, blogging, dosya paylaşımı, fotoğraf paylaşımı gibi çeşitli türden hizmetleri sağlayarak, kullanıcıların birbirleriyle etkileşimlerini kolaylaştırır.

- Sosyal ağlar kullanıcıların bir veritabanını tutarlar. Böylece kullanıcılar kolaylıkla arkadaşlarını bulabilir, topluluklar oluşturabilir ve kendileri ile ortak ilgiye sahip bireyler ile ortak paylaşımda bulunabilirler.
- Sosyal ağlar kullanıcılarına çevrim içi olarak kendi profil sayfalarını oluşturma imkânı verir ve kendi sosyal ağlarını ortaya koymalarına imkân sağlarlar.
- Sosyal ağların büyük bir çoğunluğu ücretsizdirler.
- Sosyal ağların birçoğu kullanıcıdan gelen dönüte göre yeni özellikler ekler ve kendilerini geliştirirler. Aynı şekilde açık kaynaklı versiyonları ise kullanıcın kendi uygulamalarını geliştirerek siteye entegre edebilmesine olanak sağlarlar.
- Sosyal ağlar kullanıcının kendi erişim ve gizlilik kurallarını yine kendisinin düzenlemesini sağlarlar. Bu şekilde kullanıcılar neyi, hangi derecede, ne kadar ve ne oranda paylaşmak istediklerine karar verebilirler.
- Sosyal ağlar içerik, konu ya da ilgi alanına dayalı ilk nesil çevrim içi topluluklara odaklanmaktan çok birey temelli kişisel ve çevrim içi topluluklara odaklanırlar.

Bu özellikler hakkında öncelikle sosyal ağların günümüz ve sonrası için sağladığı/sağlayacağı avantajlar açısından düşünmek gerekir. Bu sebeple genel anlamda sosyal ağ sitelerinin özellikleri içerisinde belki de en dikkat çekeninin katılımcıların kendi geniş sosyal ağlarının bir parçası olan insanlarla iletişim kurabilmelerine imkân sağlamaları olduğu öne sürülebilir. Buna karşın temelde, sosyal ağ sitelerini benzersiz kılan şeyin bireylerin yabancılarla tanışmasını olanaklı kılması değil, aksine sosyal ağlarında kullanıcıları görünür kılmayı sağlaması ve birbirlerine bağlanmaya olanak tanımasıdır.

Başka bir deyişle, sosyal ağlar/ağ siteleri kişilere (Boyd ve Ellison, 2008): Sınırlandırılmış bir sistem içinde genel ya da yarı genel bir profil oluşturabilmelerinde; bağlantıyı paylaşan diğer kullanıcıların listesindekilerle konuşabilmelerinde ve onların bağlantı listelerine ve oradan çapraz geçişler yaparak ayrıca sistem içindeki diğer bireylerin de bunları yapmasına imkan vererek web tabanlı bir sanal ağ yapısının oluşturulabilmesine olanak sağlayıcı (Kaymak, 2012) türden özelliklere sahiptirler. Böylelikle sahip oldukları tüm bu özellikleri ile sosyal ağların günümüz eğitim sistemleri içerisinde kendilerine yer buldukları/bulabileceklerini ve eğitimde öğretim, yönetim ve hatta denetim amaçlı kullanımlarının eğitsel amaçlara ulaşma adına

toplumlara büyük kolaylık ve olanaklar sağlayabileceği öngörülebilir bir durumdur (Polat ve Arabacı, 2014).

2.6.3. Eğitimde Sosyal Ağların Etkin Kullanımı

Bugün sosyal ağların kullanıcı sayılarının günden güne bir artış grafiği çizmesi ve başta gençler olmak üzere hemen her yaş grubuna bir yönüyle hitap etmeleri nedeniyle facebook, twitter, myspace, vb sosyal ağların eğitimde eğitsel amaçlar dâhilinde de kullanımlarının düşünülmeye başlandığı gözlenmektedir (Polat ve Arabacı, 2014). Özellikle yurt içi alanyazında konuya ilişkin yürütülen çalışmalar, sosyal ağların kullanıcıları üzerindeki etkilerini ve özellikle de bu ağ sitelerinin eğitsel amaçlar için kullanıldıklarında öğrenci ve öğretmenler açısından yararlı olabilecek ne türden sonuçlar doğurduğunu merak eden birçok araştırmalar (Acun, 2009; Barış ve Tosun, 2013; Ekici ve Kıyıcı, 2012; Genç, 2010; Odabaşı vd., 2012; Tuncer ve Taşpınar, 2008) mevcuttur. Fakat konuya ilgi duyan araştırmaların genelde eğitimde sınıf yönetimi, ders içi süreçler (ödev, proje, vs), öğrenci, öğretmen ve eğitmenlere odaklanan çalışmalar oldukları görülmektedir. Buna göre, sosyal ağların eğitimde kullanımına yönelik kimi araştırma sonuçları ise şu şekildedir:

Karakuş ve Varol (2012), öğrencilerin sosyal ağ kullanım profillerinin belirlenmesine yönelik araştırmalarında, öğrencilerin interneti %52 gibi yüksek bir oranda sosyal ağ amaçlı kullandıkları bulgusuna ulaşmışlardır. Buna göre, internette geçirilen zaman düşünüldüğünde öğrencilerin yarısının en az bir saat bilgisayar başında olduğu belirlenmiştir. Koç ve Karabatak (2011) da araştırmaları sonunda, sosyal ağların öğrenciler tarafından büyük bir oranda kullanıldığını ve bu durumun neredeyse bir alışkanlık haline geldiğinin açık bir şekilde görüldüğünü ifade etmişlerdir. Öztürk ve Akgün'e (2012) göre ise sosyal ağların daha etkili ve verimli bir öğrenmeyi destekleme potansiyeli taşıdıkları anlaşılmaktadır. Bu anlamda özellikle üniversite öğrencileri, sosyal ağları eğitim süreçlerinde formal olarak kullanma açısından diğer öğrenci gruplarına oranla daha isteklidirler.

Bu bağlamda Barış ve Tosun (2013) sosyal ağ ve e-portfolyo entegrasyonuna bir örnek olarak facebook'un üniversite öğrencileri üzerindeki etkilerini araştırmışlar ve dikkate alınması gereken çeşitli sonuçlara ulaşmışlardır. Buna göre, sosyal ağlar eğitimde bir tür portfolyo aracı olarak kullanılırken: Öğrencilerin bilişim teknolojileri

okur-yazarlık düzeyleri önceden belirlenmeli, öğrencilerden istenen çalışmalarda, eğitim düzeylerine, bilişim teknolojilerini kullanma becerilerine ve dersin hedeflerine uygunluğu dikkate alınmalıdır. Öğrencilerin uygulamaya yönelik tutumları önceden belirlenerek özellikle olumsuz tutum sergileyenler dikkate alınmalı ve uygulama süreci öğrenciye iyi bir şekilde anlatılmalıdır. Dahası uygulama sırasında belirli aralıklarda iyi ve kötü çalışmalar öğrencilerle paylaşılarak yapılan hataların giderilmesi sağlanmalı ve grup çalışmaları teşvik edilmeli, uygulama süresince yapılacak çalışmalar belirlenirken en az bir tane grup çalışması bulunmasına özen gösterilmelidir. Son olarak, öğrencilere evlerinin haricinde de uygulamaya katılabilecekleri ortam ve teknolojik alt yapı sunulmalıdır. Buna ek olarak, günümüzün etkin sosyal ağ sitelerinden biri olan facebook'un eğitsel amaçlar için kullanımına yönelik benzer başka araştırmalarda (Ekici ve Kıyıcı, 2012; Deniz, 2012; Genç, 2010; Keleş ve Demirel, 2011; Mazman, 2009; Tiryakioğlu ve Erzurum, 2011) bulunmaktadır. Bu araştırmaların sonuçlarının da yine birçok açıdan Barış ve Tosun'un (2013) ulaştıkları sonuçlarıyla örtüşmekte olduğu görülmektedir.

Odabaşı vd. (2012) ise "Eğitim için Yeni Bir Ortam: Twitter" adlı çalışmalarında facebook gibi twitterında eğitim için etkili bir ortam olabileceğini savunmaktadırlar. Çünkü günümüz dijital yerlileri teknolojiyi kullanarak eğitim görmek istemektedirler. Bu açıdan konuya ilişkin yürütülen çalışmalar (Gülbahar, Kalelioğlu ve Mardan, 2010; McLoughlin ve Lee, 2007; Grosbeck ve Hotescu, 2008; Kroski, 2008; Reinhart, Ebner ve Costa, 2009; Aspden ve Thorpe, 2009; Wright, 2010; Schmucki ve Meel, 2010; McCool, 2011; Junco, Heiberger ve Loken, 2011; Johnson, 2011; Mislan ve Elavsky, 2011; Leaver, 2011 ve Stieger ve Burger, 2010'dan Akt. Odabaşı vd., 2012) Twitter'ın öğrenme ve öğretme sürecinde bir çok şekilde eğitsel amaçlı kullanıldığını göstermektedir. Bu kullanımlar ise genel olarak: İçerik oluşturma ve bilgi paylaşımı, iletişim ve sosyal bağ kurma, işbirlikçi ve katılımcı ortam oluşturma şeklindedir.

Soylu, Karahasan ve Kuru (2007) ise facebook ve twitterın haricinde çok uluslu, işbirlikçi bir sosyal e-öğrenme aracı olarak: icamp örneği üzerinde durmuşlardır. Ve çalışmalarında öğrencilerin icamp üzerinden birbirleri ile sosyal ve disiplinler arası etkileşimlerinin yüksek seviyede olduğunu, bunun neticesi olarak çalışma süreci boyunca doğal bir iş bölümünün oluştuğunu bildirmişlerdir. Dahası icamp ile sosyal öğrenmenin hızlı bir şekilde geliştiği ve öğrencilerin baskıdan uzak ve kendi kontrolleri

altında daha etkin bir şekilde ilerlediklerinin görüldüğünü rapor etmişlerdir. Buna benzer şekilde konuyla ilgili Acun (2009) da çalışmasında bugün daha çok kendiliğinden ve/veya okul dışında gelişen kaynakça.info gibi oluşumların, formal eğitim faaliyetleriyle ilişkilendirilmesi ile Türkiye’de özellikle üniversite öğrencileri arasında katılımcı bir kültürün geliştirilmesine katkı sağlanabileceği görüşünü ileri sürmüştür.

Schmucki ve Meel (2010) ise daha farklı bir bakış açısı ile facebook, twitter, gibi sosyal ağların, okullar, vb. örgütsel yapılarda örgüt çalışanları ve öğrencilerin sürekli iletişiminin ve karar süreçlerine katılımlarının sağlanmasında, özellikle de ortak bir örgüt politikasının belirlenmesinde kullanılabileceğini ifade etmişlerdir.

Nihai olarak, konuyla ilgili alanyazında yürütülen çalışmaların büyük bir bölümünün eğitimde sosyal ağ sitelerinin çeşitli amaçlarla kullanılabileceğini ve bu türden kullanımların özellikle öğretmen-öğrenci-okul ilişkilerini kendi içinde olumlu yönde geliştirebileceğini öne sürmektedirler. Bu nedenle okullarda geniş bir katılım kültürünün oluşturulmasında sosyal ağların önemli etkilerinin olabileceği anlaşılmaktadır. Ancak sosyal ağları sadece eğitim, öğrenci ve okul temelli bir yaklaşımla değil aynı zaman da örgüt içi iletişim ve karar verme süreçlerini etkileyici bir unsur olarak da düşünülmesinde yarar vardır (Polat ve Arabacı, 2014).

2.6.4. Eğitimde Sosyal Ağların Geleceği ve Açık Liderlik

Eğitim sistemleri yapıları gereği neredeyse her çağda bireyleri topluma ve geleceğe hazırlamada eğitimin bir çeşit aracı unsur olmasına sebep olmuşlardır. Bugün bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyılda da eğitim, bu işlevini yerine getirmek ve kapasitesini ortaya koymak yükümlülüğünü halen taşımaktadır (Polat ve Arabacı, 2014).

Tuncer ve Taşpınar’a (2008) göre, günümüz koşullarında eğitimin yükümlülüklerini yerine getirmede en önemli kolaylaştırıcının internet üzerinde düşünülmesi gereken bir gerçektir. Buna paralel şekilde eğitimde internetin kullanımı (Karar Destek Sistemleri, Uzaktan Eğitim, vs.) gittikçe yaygınlaşmakla birlikte, bu hizmete daha yüksek oranlarda nitelik kazandırmak amacıyla birçok yeni görüşler ortaya atılmakta; gelecekteki eğitim sistemleri içinde bilgisayar ve internetin yerinin ne olacağı halen tartışılmaktadır.

Bu süreçte, son dönemlerde öne çıkan eğilimin Web 2.0 teknolojisi ürünü olarak sosyal ağların eğitimde kullanım alanlarının olabileceği ve belki de bu internet teknolojisinin gelecekteki en önemli öğretim ve yönetim aracı olacağı fikridir. Ancak şimdiye kadar, bu fikrin henüz genellenebilir sonuçlarının olmadığı söylenebilir. Aynı zamanda konu hakkındaki araştırmaların daha çok eğitimde öğretim boyutuna yöneldikleri de görülmektedir. Yani günümüzde okul ve sınıf içi süreçlerde sosyal ağların öğrenciler ve öğretmenler üzerindeki etkilerine odaklı ve sosyal ağların eğitim-öğretim süreçlerini destekleyen önemli araçlar oldukları varsayımına dayanan çalışmalar yürütülmektedir. Özellikle facebook, twitter, vb sosyal ağ siteleri üzerinden oluşturulacak eğitsel amaçlı paylaşımların ve programların eğitimin kalitesini artırmada fayda sağlayacağı ifade edilmektedir (Polat ve Arabacı, 2014). Ancak sosyal ağların eğitime sağladığı kolaylaştırıcı etkinin yanı sıra katılımcılarının zararına olabilecek özelliklerinin de olabileceği göz ardı edilmemelidir.

Örneğin Erdem'e (2010) göre, sosyal ağlar katılımcıları tarafından bir tür kaçış yolu olarak algılanmaktadır. Yani, kişi, günlük yaşamdaki kaygıların, acı ve sevinçlerin üstüne geçmeye başlayan bir ağ psikolojisi ile hareket etmeye çalışmaktadır. Ayrıca sosyal ağların neredeyse parolası haline gelen "her an her yerde paylaşım" durumu ise kimi zaman bireyin kişisel ve özel bilgilerinin teşhirini gerektirmektedir. Bunun sonucunda sosyal ağ sitelerinin insanları seyredilebilecekleri bir duruma zorla getirdikleri, baskıya ihtiyaçları olmayıp, insanları seyretsinler diye ayarttıkları düşüncesi yaygınlık kazanmaktadır. Dahası sosyal ağların kullanıcılarının veri tabanlarını tutuyor olması, kullanıcılara ait kişisel veya özel statüdeki bilgilerin nasıl korunacağına dair bir güvenlik sorunsalını da beraberinde getirmektedir. Hatta Özkan (2013), bu duruma yönelik olarak, internet ve sosyal ağ kullanım sıklığını gizlemeye ihtiyaç duymayan kişilerin, sosyal paylaşım sitelerinde diğer kişilerle daha kolay iletişim kurdukları ve sosyal ağlardaki bireylerle olan iletişimlerinde kullanıcıların kendilerini güvende hissetmediklerinin tespit edildiğini belirtmektedir.

Li'ye (2010) göre ise, bu ve benzeri türden riskler ve daha fazlası toplumsal örgütlere mensup kişilerin birçoğunun aynı zamanda potansiyel birer sosyal ağ kullanıcısı olabileceği düşüncesinden hareketle, bahsi geçen güvenlik sorunsalına bir takım gizlilik gerektiren örgüt bilgilerinin ve özelliklerinin de eklenmesine neden olmuştur. Bunların gizliliklerinin nasıl sağlanacağı konusu ise ayrı bir endişedir. Bu

sonuç, özellikle örgütsel bazda bir tür kaos ortamının günümüz hemen her örgütünde hakim olabileceği ön görüşünü bize kazandırmaktadır. Bu açıdan bir örgüt olarak eğitim örgütleri hakkında da benzer şekilde düşünmek gerekir. Yani, toplumsal bir örgüt olarak eğitim örgütlerinde de çalışan ve hizmet alanların birer sosyal ağ kullanıcısı/kullanıcı adayı oldukları göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle eğitimde sosyal ağların kullanım alanlarının sadece öğretim ortam ve tasarımı boyutuyla ele alınmasının eğitimin diğer önemli bir ayağı olan “yönetim” alanının desteği olmaksızın düşünülemeyeceği anlaşılmalıdır. Başka bir deyişle, lider yöneticiler aracılığıyla özellikle eğitim örgütlerinde sosyal ağ teknolojilerinin bilgi paylaşımı, iletişim, karar verme, vb. yönetsel süreçlere uygun hale getirilmesi hem örgütlerde bir katılım kültürünün oluşmasına hem de bilgi çağı teknolojisinin daha etkin kullanımının gerçekleştirilmesine ön ayak olacaktır. Bu noktada çağın koşullarına uygun olarak, gerek eğitim örgütleri ve gerekse diğer örgütlerin etkin yönetimleri sürecinde sosyal ağ temelli bir liderlik yaklaşımı olarak “açık liderlik”, hakkında düşünceleri gerekmektedir. Çünkü açık liderler liderlik özellik ve felsefeleri gereği çalışanları ile kendileri arasında temeli güvene dayanan çeşitli türde ilişki ağları kuran ve hedeflerinin gerçekleşmesi sürecinde özellikle sosyal ağ araçlarını etkin kullanmaktan çekinmeyen lider yöneticilerdirler (Polat ve Arabacı, 2014).

Bu düşünceden hareketle toplumda öncelikle eğitim örgütlerinden başlayarak ve hatta diğer tüm örgütler kapsamında sanal takımların oluşturulabilmesi sağlanabilmelidir. Böylece bu fikrin gelişmiş ve sosyal ağların daha çok merkeze alındığı bir yönetsel yaklaşım olduğu da akılda tutulmalıdır. Çünkü özellikle örgütlerde, yeni teknolojilerin ve gelişmiş bilgi teknolojilerinin kullanımlarının bireylerin yüz yüze karşılaştığı durumlarla sınırlanmış olan örgüt ve takım kavramlarını farklılaştırdığı bir süreçte bulunduğu gerçektir. Başka bir ifade ile artık aynı örgütte görev yapan bireyler birbirlerinden oldukça uzak mesafelerde veya örgüt içinde yüz yüze görüşme olanağı olmaksızın sadece bilgisayar ortamında elektronik haberleşme gibi imkânlarla kavuşmuşlardır. Sanal takımlar aracılığıyla örgüt çalışanları, belirli bir mekân, program ve kuruluşa bağlılık taşımaksızın, daha demokratik ve merkezi olmayan bir çalışma anlayışına sahip olabilmektedirler. Genel olarak bu süreç, ses, video ve konferans alternatiflerini kapsayan web 2.0 teknolojilerindeki gelişmelerle desteklenmektedir. Ayrıca tüm bunlara cep telefonları ile sağlanan sınırsız iletişim imkanı ve internet

aracılığıyla interaktif bilgi ağları/sosyal ağlar da eklenince sanal takımlar/gruplar ortaya çıkmaktadırlar. Orta çıkan bu sanal takımlar ise genelde, duygusal olmaktan öte objektif bilgilerle etkileşip örgütsel kararlar alırken meydana gelmektedirler. Dolayısıyla sanal takımlarda görev alan bireylerin özellikle birkaç konuda uzmanlığa sahip, iletişim kurma becerisi yüksek, kabiliyetli, yenilikçi ve yaratıcı olan bireylerden oluşmaları da önem arz etmektedir. Çünkü örgütlerdeki sanal takımlar, çalışanların özellikle görüşme olanaklarının bulunmadığı durumlarda maliyet verimliliği, hızlı iletişim sağlama ve duygusal etmenlerden daha çok gerçekler üzerinde karar almaya imkân sağlama gibi bir takım avantajlara sahiptirler. Tüm bu iyi niyetli özelliklerine karşın örgütün bir sosyal sistem olduğu gerçeği sanal takımlar açısından ihmal edilmiş bir anlayışı temsil etmektedir. Özellikle kararların alınmasında kültürel değerlerin ve toplumsal koşulların dikkate alınmama riski oluşturulan bu sanal takımlarda hep varlığını sürdürmektedir (Eroğlu, 2003; Kutanis, 2002; Fettahlıgil, 2003'den Akt: İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004).

Bu noktada açık liderlik kavramının özellikle eğitim örgütlerinde sosyal ve sanal takımların kurulmasıyla ortaya çıkabilecek olan kararların alınması sürecinde kültürel değerlerin ve toplumsal koşulların dikkate alınmaması riskini birçok yönüyle ortadan kaldıracakı düşünülebilir. Zira açık liderlik felsefesine sahip lider yöneticiler, günümüz kişiler arası yakın ilişki süreçlerinin “izlemek, paylaşmak, yorum yapmak, üretmek, organize etmek ve denetlemek” şeklinde değiştiğini kabul eden ve bu değişimi kurumlarında etkin yönetmeye odaklı liderler olacaklardır. O halde açık liderliğin ve bu liderlik felsefesinin lider yönetici adaylarına kazandırılması ve kavramın geliştirilmesi sürecinin eğitsel olduğu kadar zamana da yayılan bir süreci kapsadığı açıktır. Kısaca, sosyal ağların günümüz eğitim sistem ve örgütlerine yönelik girdileri kaçınılmazdır. Problem ise her örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde de bu türden bir girdinin örgüt kültürüne, çalışanlar ve hizmet alanlar arasındaki örgütsel iletişim süreçlerine, örgütsel ve kişiler arası deneyimlerin, bilgilerin paylaşılmasına sağlayacağı katkıların neler olabileceğidir? Buna ek olarak, özellikle örgütlerde bu durum karşısında doğacak alt yapı eksikliği, güvenlik, vb varsa dezavantajların nasıl yönetileceğidir? Dolayısıyla bu ve benzeri problemlerin eğitimde sosyal ağ temelli bir liderlik türü olarak açık liderlik felsefesi kapsamında ele alınarak konunun muhataplarınca değerlendirilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Zira günümüz ve sonrasında başta eğitim konusu olmak üzere

toplumsal önemi olan hemen her konuda sosyal ağların çeşitli türde belirgin veya belirsiz etkilerinin olacağı kaçınılmazdır. Ve olumlu ya da olumsuz bu etkilerin şimdi ve gelecekte iyi yönetilmesinin doğrudan bir aracısı olarak, sosyal ağ temelli liderlik, yani açık liderlik yaklaşımının (Polat ve Arabacı, 2014) üzerinde düşünülmesi gereken bir liderlik kavramı olduğu söylenebilir.

2.7. Belirsizlik Kavramı ve Boyutları

Belirsizlik, doğanın içinde yer alan, örgütsel yaşantıyı ve iletişimi kaplayan bir olgudur (Neyişçi, 2008). Ancak davranış bilimleri açısından ele alındığında; en genel anlamıyla belirsizlik kavramı, bir olayın veya herhangi bir davranışın sonucunun ve ne olacağının ön görülememesi veya bilinmemesi olgusu olarak tanımlamaktadır (Sarı, 2007). Yani bir anlamda belirsizlik, gelecek ile ilgili beklentilerin ve geleceğin net olmaması durumudur. Bu açıdan Sarı ve Dağ (2009) belirsizliğin, devamında kişiye endişe, kaygı ve korku gibi ruh hallerini beraberinde getiren ve çoğu zaman insan psikolojisi üzerinde olumsuz etkiler bırakabilen bir kavram olarak ifade edilmekte olduğunu belirtmişlerdir. Belirsizliğin olumsuz bir kavram olarak görülmesinin temel nedenini ise Grenier, Barette ve Ladouceur (2005), insanın yaradılışı gereği geleceğinden emin olmak ve yarınını garanti altına almak isteyen bir yapıda olmasına bağlamışlardır. Bu bağlamda, eğer kişinin yaşantısında bir belirsizlik varsa bu durum o kişinin hem psikolojik iyi oluş hem de öznel iyi oluşu üzerinde olumsuz etkiler bırakabilmektedir (Sarıçam, vd., 2014).

Benzer şekilde belirsizliği genellikle ifadelerin muğlaklığı, şartların değişkenliği veya zaman zaman çelişkili olabilen çeşitli yorumların ve bakış açılarının olduğu durumlar olarak tanımlamanın da mümkün olduğu söylenebilir. Bu nedenle belirsizliğin, durumsal bir özellik taşıdığı belirtilmektedir. Buna göre, durumsal belirsizliğin temelde üç nedene dayandırılabilceği anlaşılmaktadır. Bu temel nedenler; bilindik yönleri olmayan yeni bir durum olarak *yenilik*; dikkate almayı gerektiren pek çok işaretin olması yönünden *karmaşıklık* ve farklı ipuçlarının farklı düzenlemeleri işaret ettiği ve doğasında çelişki barındıran bir durum olarak *çözülmezlik* (Kajs ve McCollum, 2009).

Günümüzde çok sayıda örgüt, belirsizliğin temel nedenleri olan yenilik, karmaşıklık ve çözülmezliğin bir sonucu olarak; kaotik, karmaşık, belirsiz ortamlar içerisinde yaşamaya çalışmaktadır. Bu nedenle liderler, belirsizliği artık daha fazla

görmezden gelememekte ve örgütlerinin sabit ortamlar içerisinde yaşamadığını kabul etmektedirler. Burada belirsizlikten kaçınmanın örgüt için daha fazla bilinmeyen yaratmakta olduğu ise bir diğer gerçektir (Neyişci, 2008). Dolayısıyla 21. yüzyılın örgütleri, örgütsel belirsizlik karşısında daha yeni liderlik yaklaşımlarının yanı sıra açık liderlik gibi alternatif liderlik yaklaşımlarını da göz önünde bulundurmalarıdır. Çünkü toplumların iç ve dış dinamikleri dâhilinde her alanda gerçekleşen yeni teknolojik, örgütsel, vb değişim süreçleri, örgüt liderlerini, başta teknoloji temelli uygulamalar olmak üzere birçok farklı araçlar kullanarak, bu araçlar ve kendi liderlik becerileri üzerinden şimdi ve geleceğe dair algılanan belirsizliğin stresiyle mücadele etmeye zorlanmaktadır.

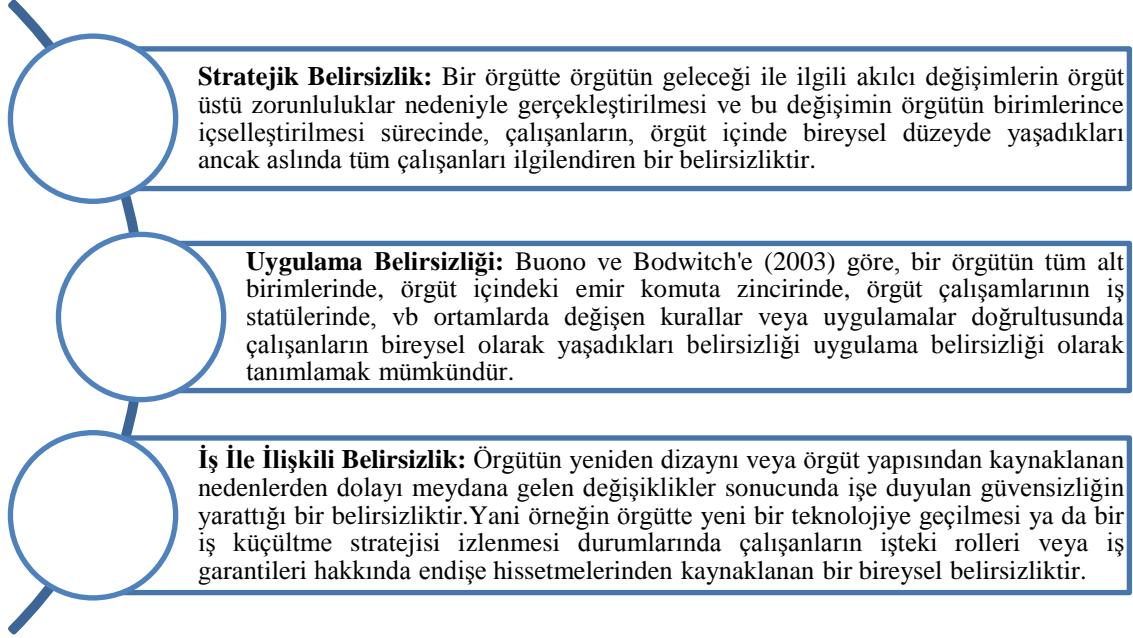
Bu bağlamda Tınaztepe'ye (2010) göre, alanyazında kişilerin hemen her zaman dilimi için yaşadıkları veya yaşayacakları belirsizliğin; bireysel, grupsal ve örgütsel olmak üzere üç farklı alt boyutu bulunmaktadır. Bu alt boyutlara ilişkin bilgiler aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur:

2.7.1. Bireysel Belirsizlik

Gifford, Bobbitt ve Solum'a (1979) göre kişiler, kendileriyle ilgili herhangi bir konuda yeterli ve gereken düzeyde bir enformasyona ulaşamadıklarında ya da konuya ilişkin ulaştıkları verilerin düzenliden düzensize doğru bir seyir izlemesi gibi bir durumla karşılaştıklarında belirsizliği deneyimlemektedirler. Yani böylesi durumlarda kişiler bireysel belirsizliği yaşamaktadırlar. Bu açıdan Jackson (1989) kişinin olaylar arasında neden-sonuç ilişkisi kurma, kavramlaştırma ve bilişsel yeterliklerinin, karşılaşılabileceği/yaşayacağı bireysel belirsizlik düzeyinin derecesini belirleyebileceğini ifade etmektedir. Burada önemli olan ve kişinin yaşadığı/yaşayacağı bireysel belirsizlik derecesi üzerinde etkili olan şey ise; kişinin bireysel olarak belirsizliği nasıl algıladığı, bu belirsizliği giderebilmek adına eldeki verileri nasıl akılda tuttuğu ve verileri nasıl kullandığıdır.

Bordia ve arkadaşları (2004) ise bireysel belirsizliği, örgütsel psikoloji temelinde ele alarak kişinin duygusal iyi oluş haliyle ilişkilendirdikleri çalışmalarının sonunda özelde bireysel belirsizliği genelde ise örgütsel belirsizliği, stratejik belirsizlik, uygulama belirsizliği ve iş ile ilişkili belirsizlik olmak üzere üç farklı şekilde

sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmalar ve özelliklerine ilişkin bilgiler Şekil 9’da sunulmuştur (Bordia, vd., 2004):



Şekil 9. Örgütte Yaşanılan Bireysel Belirsizliğin Boyutları

Şekil 9 incelendiğinde bireysel belirsizliğin örgütsel düzeyde üç yaklaşımla ele alınabileceği anlaşılmaktadır. Bunlar: bireysel olarak yaşanan ancak gerçekte tüm çalışanları ilgilendiren *stratejik belirsizlik*; değişen ortam ve koşullar özelinde kişide yaşanması muhtemel *uygulama belirsizliği* ve son olarak, işe duyulan güvensizliğin yarattığı bir bireysel belirsizlik türü olarak *iş ile ilişkili belirsizlik*dir.

2.7.2. Grupsal Belirsizlik

Grup düzeyinde ele alındığında belirsizlik aslında caydırıcı bir ifade (Schuler, 1980) olmakla birlikte motivasyon sağlayıcı bir anlama da gelebilmektedir. Yani bir anlamda belirsizlik, gruplar için motivasyonel bir güç sağlama aracı olabilmektedir. Zira gruplar, belirsizliğe karşı kendi grup kimliklerini tanımlayıcı bir şekilde ortaya koyarak bir grup halinde hareket etme eğilimi gösterirler (Hogg and Mullin, 1999). Ayrıca grupsal belirsizlik, temelde herhangi bir grup içerisindeki etkileşim kalıplarının muğlak olma durumunu da temsil etmektedir.

Jackson (1989) ise grup düzeyinde muğlaklık ile belirsizliğin aynı anlama gelmediğine işaret eder. Buna göre, muğlaklık, grup düzeyinde herhangi bir konu hakkında enformasyonun açık olmaması anlamına gelirken; belirsizlik ise enformasyonun az olduğu durumları anlatmaktadır. Diğer bir deyişle, Norton'a (1975) göre, bir durumun muğlaklık taşıması demek, karmaşık, yetersiz ve çelişkili enformasyonun o durum için var olması anlamına gelmektedir.

Örgütsel açıdan ele alındığında değişim zamanlarında grup liderinin değişimin niteliği hakkında grup üyelerini bilgilendirmemesi (muğlaklık) üyeler arasında bir güven ihlali durumunun yaşanmasına neden olabilir. Çünkü değişimin ne türden yenilikleri beraberinde getireceğinin bilgisine sahip olunmaması (belirsizlik) grup üyelerini değişime yönelik bilgi kaynaklarını dışarıda aramaya (Difonzo ve Bordia, 1998) iter. Bu durum ise grupsal bir belirsizlik durumudur ve bu sonuç belirsizlik sürecinin doğal bir ürünüdür. Nitekim Allen vd. (2007) de, k olarak belirsizliği azaltmak açısından, bireysel ya da grupsal belirsizlik durumlarında, kişi ya da grupların var olan belirsizliğe ilişkin belirsizliği azaltacağını düşündükleri bilgileri aramak için hamle yapacaklarını ifade etmektedirler. Böylesi durumlarda liderlerin bir liderlik davranışı olarak belirsizliğin giderici enformasyonunu grubun diğer üyeleri ile paylaşmaları ve bunu etkili bir iletişim aracılığıyla gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu açıdan bir lider, özellikle grupsal düzeyde belirsizliklerin, grup içerisinde etkisiz iletişim ortamlarını tetikleyebileceğini ön görmelidir.

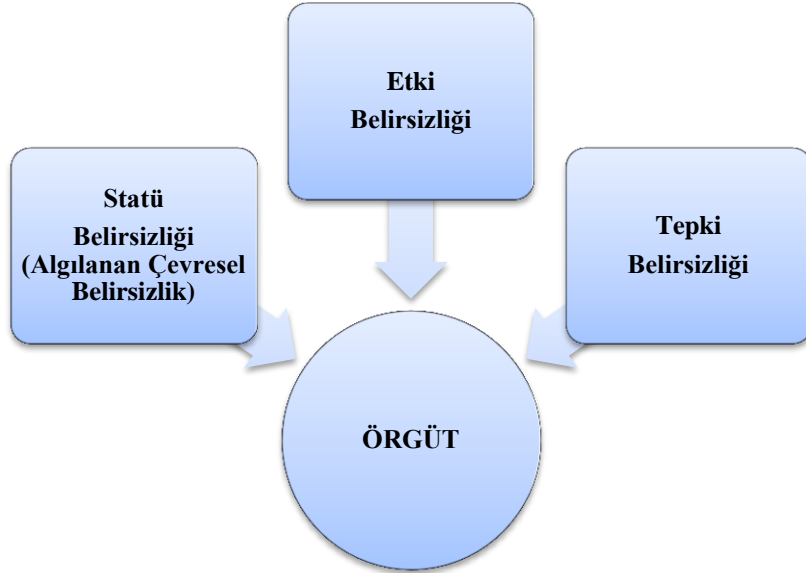
2.7.3. Örgütsel Belirsizlik

Örgüt psikolojisi, örgütsel belirsizliği örgütlerin temel bir problemi olarak tanımlamaktadır (Short ve Clarke, 1992; Thompson, 1967). Çünkü belirsizlik, örgütler için kaçınılmaz ve karakteristik (Lawrence ve Lorsch, 1967) bir durumdur. Bu durum örgütlerin, her türden değişimi içlerinde kolaylıkla barındıran; açık ve bir rutinin gereğiymişçesine değişimi sürdüren sistemler olmalarından kaynaklanmaktadır. Başka bir deyişle, değişimin her türüsü örgütler için beraberinde birçok belirsizliği barındırmakta ve gerçekte belirsizlik, örgütler açısından pekte çekici veya istenen bir durum olmamaktadır. Çünkü belirsizliğin yarattığı koşullar, gözlenebilir bir şekilde, örgütün etkililiği ve performansı üzerine etki etmektedirler. Örneğin, yoğun belirsizlik altında bir örgütün üst yöneticilerinin akılcı kararlar alma durumları neredeyse durma

noktasına doğru bir eğilim gösterebilmektedir. Böylece yetersiz enfomasyona dayalı yüksek belirsizlik durumu örgütlerin etkililiğini azalmakta ve akılcı kararlar almalarının önüne geçmektedir (March ve Simon, 1958).

Araştırmalara göre, örgütsel düzeyde belirsizlik sınıflamasının en başında ise çevresel (dış) belirsizlik (Buono ve Bowditch, 1989; Beckman, Haunschild ve Phillips, 2004) gelmektedir. Burada çevresel belirsizlik ile kastedilen durum ise örgüt dışındaki çevresel olaylar, etkinlikler ve değişimler hakkında örgütlerin gereken enfomasyona sahip olamamaları durumunun neden olduğu bir belirsizliktir (Duncan, 1972; Lawrence ve Lorsch, 1967; Milliken, 1987). Buna göre, örgütsel anlamda iç belirsizlik, örgüt çalışanlarının çalışma düzeyleri, yapılan işin içeriği, sistemin iç özellikleri ve karar verme süreçleri (Bordia, vd., 2004) ile ilgili iken; dış (çevresel) belirsizlik, çevresel değişimlerin örgütün karar verme alternatifleri üzerine yaptığı etki ve bu değişimlerin örgüt açısından geleceği yordama durumları üzerinde durmaktadır (Duncan, 1972; Lawrence ve Lorsch, 1967; Milliken, 1987'den Akt: Tınaztepe, 2010).

Örgütsel belirsizlik hakkında herkesten farklı olarak ise Milliken (1987) her biri farklı özelliklerdeki üç farklı çevresel belirsizlikten bahsetmektedir. Bu çevresel belirsizlik türleri aşağıda Şekil 10'da açıklanmıştır:



Şekil 10. Dış Örgütsel Belirsizliğin Üç Farklı Tipi

Şekil 10'a göre, bir örgüte yönelen dış belirsizliklerin temelde üç türde olduğu görülmektedir. Bu dış belirsizliklerden ilki, *Statü Belirsizliği (Algılanan Çevresel Belirsizlik)* dir. Gerçekte ise statü belirsizliği, bir örgüt için alınan bir kararın doğrudan

sonucu olan bir durum değildir. Aksine bu belirsizlik çeşidi, örgüt yöneticilerinin/liderlerinin örgütün yakın çevresindeki değişimleri ve bu değişimlerin örgütsel düzeyde yaratacağı olası etkileri algılayıp/algılayamamalarına dair bir belirsizliktir. Yönetimsel açıdan düşünüldüğünde ise örneğin, örgütün paydaşları, örgütten ürün ve hizmet alanlar, örgütü destekleyenler, vb gibi dış gözlemcilerle yönelik gerçekleştirilecek eylemlerin getireceği bir belirsizlik ya da sosyokültürel, demografik değişimlerin veya büyük teknolojik dönüşümlerin örgüt açısından yaratacağı belirsizlik ortamları statü belirsizliğine/algılanan çevresel belirsizliğe örnek olarak verilebilir. İkinci sıradaki dış belirsizlik olarak ise *Etki Belirsizliği* gelmektedir. Buna göre bir örgüt için etki belirsizliği, gelecekte örgüt adına dış çevre kaynaklı olacak olan bir durumun olası etkisinin ön görülememesinin sonucunda ortaya çıkan bir belirsizliktir. Bu belirsizlik, aslında örgütün geleceğine dair kurulması gereken neden-sonuç ilişkilerini önceden yordama konusundaki yetersizliğin yarattığı bir durumun sonucudur (Duncan, 1972; Lawrence ve Lorsch, 1967). Üçüncü ve son sıradaki dış belirsizlik türü *Tepki Belirsizliği*'dir. Bu belirsizlik, örgütlerde özellikle üst seviyedeki yöneticilerin karşılımlarına çıkabilecek olası çevresel tehditler karşısında bu tehditlere yönelik olarak hızla verilmesi gereken kararlar olduğunda görülen bir tür dış kaynaklı belirsizliktir. Başka bir deyişle, lider yöneticilerin, örgütlerinde kimi zaman örgüte yönelik olarak yaşadıkları anlık çevresel tehditler karşısında acil kararlara imza atmaları gerekebilmekte ve alınması gereken bu acil kararlar öncesi örgütte oluşan kısa süreli belirsizlik ise tepki belirsizliği olarak adlandırılmaktadır (Milliken, 1987).

Nihai olarak, hem iç hem de dış örgütsel belirsizliğin ve alt boyutlarının örgütlerde yönetimsel etkililiği (Williams, 1975), iletişim kanallarının etkililiğini (March ve Olson, 1979) ve insan ilişkilerini azalttığı (Roethlisberger ve Dickson, 1939) (Tınaztepe, 2010) ve daha birçok olumsuz etkilerinin olabildiği söylenebilir. Bu bağlamda örgütler, belirsizlikten kaçınmanın veya belirsizlikle baş etmenin yollarını aramalıdır.

Mirze (2002) bu durum için örgütlerin belirsizliğin üstesinden gelebilmeleri adına deneyimledikleri her türden belirsizliğe ilişkin algılarını/farkındalıklarını daha fazla artırmaları gerektiğine dikkat çekmektedir. Bunun yolu ise örgütlerin çevresel etkilere karşı daha esnek yapılar kurmaları, devam eden ve yaklaşan çevresel aktiviteleri izlemeleri, değişimi koordine etmeleri, örgütlerinde birlikteliği ve gönüllü katılımı

teşvik etmelerinden geçmektedir. Ayrıca örgütler, çevresel değişimler karşısında mevcut duruma yara almadan, kolaylıkla uyum sağlamalarına yardımcı olacak şekilde örgütsel politikalar veya olası örgütsel zararları önceden görebilmek adına erken uyarı metodları geliştirmelidirler.

2.8. Açık Liderlik ve Belirsizlik

Toplumlar adına gelinen noktada iletişim sistemlerinde meydana gelen büyük ve önemli teknolojik gelişmeler, yenilikler; beraberinde bilgi ve enformasyon çağını getirmiştir. Öyleki gümüzde “bilgi” her zamankinden çok daha önemli bir konuma gelmiş ve bu bağlamda toplumsal her alt birimde değişimin gerekliliğinden daha çok, sürekli değişim ve dönüşümün nasıl sağlanabileceği, gelişmişlik adına önemli hâle gelmiştir. Burada özellikle hızlı bilgi artışı, hızlı gelişme ve hızlı etkileşim ile birlikte değişim denen karmaşık olgunun, günümüzde bütün sosyal sistemlerin yaşama ilişkin kültürlerini ve yönetim biçimlerini derinden etkilemekte olduğu anlaşılmaktadır. Böylece gelişen teknoloji, değişen çevresel koşullar, artan bilgi düzeyi ile sosyo-kültürel ve ekonomik yenilikler; yeni yönetim ve liderlik anlayışlarının, uygulama ve tarzlarının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Başka bir ifade ile değişim sürecinin etkin yönetiminde “liderlik” olgusu önemli bir rol oynamaktadır. Burada kastedilen liderlik olgusu ise bahsi geçen değişimlere paralel şekilde kendini yenilemekte ve güncellemektedir (Ünal, 2012).

Liderlik yaklaşımlarında hali hazırda meydana gelen değişim ve güncellemeler ise liderliğe farklı yaklaşımları olası kılmaktadır. Özellikle de toplumsal bir yapı olan örgütlerde zamanın ruhuna uygun bir sürekli değişim ve dönüşümün nasıl sağlanabileceği sorusu ile birlikte, bu gelişmelerin örgütlerde yarattığı ve örgüt adına önemli stres kaynaklarından biri olan örgütsel belirsizliğe karşı örgütsel direncin kimler tarafından sağlanabileceği sorusu da ayrı bir önem kazanmaktadır.

Tüm bu mevcut tablo içerisinde ise günümüz önemli teknolojik iletişim ürünlerinden biri olarak görülen sosyal ağları (facebook, twitter, blogs, vb), merkeze alan ve sosyal ağ temelli bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilen açık liderliğin (Li, 2010) günümüzde artan örgütsel belirsizliklere ilişkin bir daha yeni liderlik yaklaşımı olabileceği söylenebilir. Burada açık liderliğin, özellikle örgütlerde yenilik ve teknoloji kaynaklı gelişmelerden doğan belirsizlik ortamlarını yine teknolojiyi aracı kılarak yönlendirmeyi amaçlayan ve hesap verebilirliğe dayalı, şeffaf bir liderlik yaklaşımı

olması, örgütlerde örgütsel belirsizlikleri azaltıcı bir direnç unsuru olarak değerlendirilmesi konusunda dikkat çekmektedir.

2.9. Sosyal Ağlar ve Belirsizlik

Küreselleşme etkisi ve sonrasında bilişim teknolojilerindeki gelişmeler ile örgütler, rekabet avantajı yakalayabilmek, varlıklarını etkili şekilde sürdürebilmek için, yeni bilgi ve ürünü yaratmanın büyük çabası içerisindeyler. Bu bağlamda bilgi sermayesinin örgütler için sahip oldukları en önemli unsur haline geldiği anlaşılmaktadır. Zira örgütler artık yenilik sağlama ve gelişme yönünde sahip oldukları bilgi sermayesini kullanmak ve geliştirmek durumundadırlar. Örgütsel anlamda bilgi sermayesini etkin değerlendirme alanı ise özellikle, örgütlerde açığa çıkarılmamış, kişiye özgü bir bilgi olan ve farklı iş yapma yolları, teknikler, beceriler ve anlayışları beraberinde bulduran örtülü bilgidir. Örgütlerde örtülü bilgiyi elde etmenin önemi büyüktür. Bu bağlamda yani örgütsel örtülü bilgi aracılığıyla örgütler, yeni bilgi ve ürün geliştirmede, rekabet avantajı ve üstünlük sağlayacaklardır. Ancak, örtülü bilgiyi açığa çıkarmak oldukça zordur. Kişiler, kendilerine has farklı bilgi ve becerilerini ancak güven duydukları, paylaşımlı ve uygulamalı ortamlarda ve ortaklaşa yarar elde edebilecekleri durumlarda, yüz yüze etkileşim ile paylaşabilirler. Bu durum ise, zaman, yer, ulaşım, emek, para, vb. kaynakların temin edilmesindeki güçlükler ve sınırlılıklar nedeniyle oldukça zordur (Özmen, 2013). Diğer yandan bu güçlükler ve sınırlılıklar aynı zamanda önemli bir örgütsel belirsizlik durumunun da habercisi niteliğindedir.

Örgütlerde belirsizliğin giderilmesi adına ve örgütsel örtük bilginin elde edilmesi sürecinde sosyal ağ teknolojilerinin aracı bir unsur olarak kullanılabilmesi ise sosyal ağların doğal ve kendi başına bir “sosyal uygulama topluluğu” olmaları nedeniyle ön görülebilir. Çünkü Özmen’e (2013) göre araştırmalar, sanal uygulama topluluklarında kişiler arasında etkileşimin arttığına işaret etmektedirler. Başka bir deyişle, sosyal uygulama toplulukları aracılığıyla örgütlerde, örtülü bilginin daha kolay paylaşılabilmesi, iş motivasyonunun arttırılabildiği, işbirliği içinde yeni ve çarpıcı uygulamaların geliştirilebildiği ifade edilmektedir. Ancak örgütlerde sosyal uygulama topluluklarının veya sosyal ağ teknolojilerin yönetsel anlamda etkin kullanımlarının bir yenilik ve değişimi de koşut kılmakta olduğu ifade edilebilir. Bu durum ise doğal olarak örgütte bir belirsizli ortamını ve bu örgütsel belirsizlik ise daha fazla liderlik ihtiyacını doğurmaktadır.

Bu bağlamda Sart'a (2014) göre günümüzün sürekli değişen koşulları, lider ve liderlik kavramlarını da değiştirmiş ve bu bağlamda yeni liderlik modellerinin günümüze adapte edilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Özellikle teknolojide yaşanan gelişmeler neticesinde, eğitim öğretim alanında da olumlu değişim ve gelişmeler sağlanmış fakat yenileşme ve girişimcilik konusunda açık olan üniversiteler bundan faydalanırken, Türkiye'nin genelinde görülen ve geleneksel liderlik modellerinin sürdürüldüğü okullar çağa ayak uydurmaktan uzak kalmışlardır.

Burada açık liderliğin sosyal ağ temelli bir liderlik olarak, örgütsel örtük bilginin örgütlerde sosyal ağ teknolojileri aracılığıyla ortaya çıkmasına imkân sağlayabileceği ve böylece liderin, bir çeşit sosyal uygulama topluluğu gibi düşünülebilecek olan sosyal ağ teknolojileri yardımıyla örgütte şeffaf, merakı destekleyen, hesap verebilir bir örgüt iklimi yaratabilmesinin mümkün olabileceği söylenebilir. Nitekim Hofsted (1980), teknolojinin toplumlar ve örgütler için belirsizliği giderici bir aracı unsur olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla açık liderin, örgütsel örtük bilgiyi sosyal ağ teknolojileri aracılığıyla ortaya çıkarabilecek olması, sosyal ağların liderlik açısından belirsizlikleri giderici ve aracı bir teknolojik ürün olduğu yönündeki görüşü de kuvvetlendirmektedir.

2.10. Konuya İlişkin Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

İnsanların belirsizlikle yaşamasını kolaylaştıran veya zorlaştıran kişilik özellikleri hakkındaki çalışmalar özellikle II. Dünya savaşı sonrasında büyük ivme kazanmıştır. Bu bağlamda otoriter kişilik sendromunu ilk tanımlayan yazar olan Adorno vd.'nin (1950) Amerika'da yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre, otoriter kişilikle korelasyonu bulunan davranış biçimleri arasında otoriteye bağımlılığın yanı sıra, belirsizliğe karşı tahammülsüzlük, katılık ve dogmatizm, değişik fikirlere karşı tahammülsüzlük, gelenekselcilik, batıl inançlara sahip olmak, ırkçılık ve milliyetçilik sayılabilir. Fakat Kağıtçıbaşı (1970) tarafından Türkiye'de yapılan bir araştırma göstermiştir ki Amerika'daki araştırma da varılan bu sonuçlar değişik kültürler için geçerli olmayabilir.

Bu bağlamda kültür çalışmalarında, belirsizliğe tahammülsüzlük normları otoriteye bağlılık normları olmayan kültürlerde de görülebilmektedir. Belirsizliğe karşı tahammül(süzlük) ise Belirsizlikten Kaçınma Endeksi (Uncertainty Avoidance Index–UAI) yoluyla ölçülmektedir.

Buna göre, insanlık adına konu kültür çalışmaları açısından ele alındığında; katılık ve dogmatizme, değişik fikirlere karşı tahammülsüzlüğe, gelenekselciliğe, batıl inançlara, ırkçılığa ve milliyetçiliğe doğru eğilimler hep belirsizliğe karşı tahammül(süzlük) normları olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Burada Belirsizlikten Kaçınma Endeksi oluşturulurken çok uluslu bir şirketin değişik ülkelerdeki operasyonlarında çalışan kişiler üzerinde Hofstede (1980) tarafından yapılmış olan bir çalışmadan hareket edilmiştir. İlgili çalışmada, ulusal ölçekte belirsizlikten kaçınma seviyesinin ölçülmesinde kurallara bağlılık, çalışan bağlılığı ve stres boyutları kullanılmıştır. Daha sonrasında ise bu üç boyutta sorulan sorulara verilen yanıtların ülke bazında ortalamaları dikkate alınarak, her bir ülke kültürünün Belirsizlikten Kaçınma Endeksi (UIA) hesaplanmıştır (Hofstede, 1980). Her üç boyuta ilişkin sorular ise aşağıda Tablo 2'deki gibidir:

Tablo 2. Belirsizlikten Kaçınma Endeksi Oluşturulurken Kullanılan Boyutlar ve İlgili Sorular

Boyut	Soru
Kurallara bağlılık	Şirket kuralları çiğnenmemelidir (çalışanın yapacağı şey tamamıyla şirketin menfaatine olsa bile) a) Kesinlikle katılıyorum b) Katılıyorum c) Fikrim yok d) Katılmıyorum e) Kesinlikle katılmıyorum
Çalışan bağlılığı	Bu şirkette daha ne kadar çalışacağımızı düşünüyorsunuz? a) İki yıldan az b) İki ila beş yıl c) Beş yıldan fazla (ama muhtemelen emekli olmadan önce şirketten ayrılırım) d) Emekli olana kadar
Stres	İşteyken hangi sıklıkla kendinizi sinirli veya gergin hissediyorsunuz? a) Her zaman b) Sık sık c) Zaman zaman d) Nadiren e) Asla

Tablo 2 incelendiğinde, daha önceden belirtilen araştırma boyutlarına ilişkin sorular her biri ayrı olarak görülmektedir. Buna göre, buradaki sorulara verilen yanıtlardan yararlanılarak oluşturulan endeksten elde edilen puanlar ülkelerin kültürlerindeki belirsizlikten kaçınma düzeyini yansıtmaktadır. Bu durumda; kuralların

çığnenebileceğini düşünen, şirkette uzun süre kalmayı planlamayan ve kendini gergin hissetmeyenlerin puanı daha düşüktür.

Ayrıca endeks değerleri hesaplanan 40 ülke arasında en düşük belirsizlikten kaçınma düzeyi Singapur'da en yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyi ise Yunanistan'da bulunmuştur. Coğrafi veya kültürel açıdan birbirine yakın ülkeler tarafından oluşturulan belirli grupların belirsizlikten kaçınma endeksi üzerinde aldıkları puanlara bakıldığında ise, Asya ülkelerinin çoğunun puanlarının düşük olduğu dikkat çekmektedir. Başka bir deyişle, bu kültürdeki insanlar belirsizliğe diğer ülkelerdeki insanlara göre daha çok tahammül edebilmektedirler. Öte yandan elde edilen endeks puanları ile meslek grupları arasında bir korelasyon bulunamamıştır. Cinsiyet bazında yapılan incelemede ise kadınlarla ve erkekler arasında kurallara bağlılık ve stres açısından bir farklılık bulunamamıştır. Çalışan bağlılığı konusunda ise kadınlar erkeklere göre çok daha sık işten ayrılıyor olsalar da bu durumun belirsizliğe karşı takınılan tutum ile değil, kadınların aile içindeki rolü ile ilgili olduğu saptanmıştır (Hofstede, 1980). Araştırmanın sonuçları açısından ortaya çıkan ve belirsizlik eşiği yüksek ve düşük olan toplumlardaki davranış ve uygulama farklılıklarına ilişkin bir genel değerlendirme ise Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Belirsizlik eşiği yüksek ve düşük olan toplumlardaki davranış ve uygulama farklılıkları

Yüksek Belirsizlik Eşiği	Düşük Belirsizlik Eşiği
Düşük belirsizlikten kaçınma endeks puanı	Yüksek belirsizlikten kaçınma endeks puanı
İnsanlar arasında düşük kaygı seviyesi	İnsanlar arasında yüksek kaygı seviyesi
Şimdi ve şu anı yaşama	Gelecek hakkında daha fazla endişe
Düşük iş stresi	Yüksek iş stresi
Değişime karşı daha az duygusal direnç	Değişime karşı daha fazla duygusal direnç
Şirket değiştirme eğilimi	Aynı şirkette kalma eğilimi
İşyerine sadakat fazilet olarak görülüyor	İşyerine sadakat fazilet olarak görülüyor
Küçük işyerlerinde çalışma tercih ediliyor	Büyük işyerlerinde çalışma tercih ediliyor
Daha az nesil çatışması	Daha fazla nesil çatışması
Üst makamlarda daha düşük yaş ortalaması	Üst makamlarda daha yüksek yaş ortalaması: gerontocracy
Yöneticiler performans kriterlerine göre belirlenir	Yöneticiler kıdeme göre belirlenir
Yüksek başarı motivasyonu	Düşük başarı motivasyonu
Yüksek risk alma eğilimi	Düşük risk alma eğilimi
Yöneticilik kariyerini belli bir konuda uzmanlaşmaya tercih etme eğilimi	Belli bir konuda uzmanlaşmayı yöneticilik kariyerine tercih etme eğilimi
Yönetici yönettiği alanda uzman olmak zorunda değildir	Yönetici yönettiği alanda uzman olmalıdır
Pratik sebeplerle organizasyonun hiyerarşik yapısı by-pass edilebilir	Organizasyonun hiyerarşik yapısı net olmalı ve saygı görmelidir
İşin nasıl yapılacağını genel hatlarıyla belirleme eğilimi	İşin gereksinimlerine ve nasıl yapılacağını net talimatlarla belirleme eğilimi
Pratik sebeplerle kurallar kırılabilir	Şirket kurallarına uyulmalıdır
Organizasyonda çatışma olması doğaldır	Organizasyonda çatışma olması istenmeyen bir durumdur
Çalışanlar arasındaki rekabeti doğal karşılama eğilimi	Çalışanlar arasındaki rekabeti engelleme eğilimi
Kişisel karar almayı tercih etme eğilimi	Grup kararlarını tercih etme eğilimi
İşleri delege etme eğilimi	Çalışanların inisiyatif kullanmasını kontrol etme eğilimi
Karşıt fikirdekilerle uzlaşma eğilimi	Karşıt fikirdekilerle uzlaşmama eğilimi
Yabancıları yönetici olarak daha kolay benimseme eğilimi	Yabancı yöneticilere şüpheyile yaklaşma eğilimi
Yurt dışında yaşamaya hazırlıklı olma	Yurt dışında yaşamaya hazırlıksız olma
Yurttaş olarak, politikacıların aldığı kararlar üzerinde etkili olabileceğini düşünme eğilimi	Yurttaş olarak, politikacıların aldığı kararlar üzerinde etkili olamayacağını düşünme eğilimi
Şirket faaliyetlerinin ardında yatan sebep hakkında iyimser düşünme eğilimi	Şirket faaliyetlerinin ardında yatan sebep hakkında kötümser düşünme eğilimi
İnsanların inisiyatif alma, başarıma azmi ve liderlik yetenekleri hakkında iyimser düşünme eğilimi	İnsanların inisiyatif alma, başarıma azmi ve liderlik yetenekleri hakkında kötümser düşünme eğilimi

Tablo 3 incelendiğinde, örgütlerin belirsizlikle başa çıkma yöntemlerinin objektif bir belirsizlik miktarına bağlı olmaktan çok, belirsizliklerin o örgütün üyesi tarafından nasıl algılandığıyla ilgili olarak değişmekte olduğu görülmektedir. Buna göre, Cyert ve March (1963) örgütlerde belirsizliğin başlıca iki şekilde engellenebileceğini ifade etmişlerdir. Bu yollardan ilkinde, örgütler uzun vadeli belirsizlik düzeyi yüksek olayları tahmin etmeye çalışmak yerine örgüt üzerinde baskı

oluşturan kısa vadeli problemleri çözme yoluna giderler ve bu yöndeki karar alma mekanizmalarını oluştururlar. Örgütlerin belirsizliği engellemek için kullandığı başlıca ikinci yol ise, çevrelerindeki kuruluşların gelecekteki tepkilerini tahmin etme zorunluluğunu ortadan kaldırmak için müzakereye dayalı bir ortam oluşturmalarıdır.

Duncan (1972) ise Amerika’da bulunan 22 karar verme enstitüsünde belirsizlik algılaması hakkında yaptığı çalışmada algılanan belirsizliğin, üyeler tarafından algılanan karmaşıklık ve dinamizm düzeyine bağlı olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla, kişilerin belirsizliğe karşı toleranslarındaki farklılıklar, organizasyonun belirsizliği algılamasında da önemli bir parametre oluşturmaktadır. Bu parametre aynı zamanda doğal olarak örgütün çevreye karşı tepkilerini de etkilemektedir.

Faucheux (1977)’de çalışmalarında örgütlerde belirsizliğe karşı strateji oluşturmanın kültürel bir süreç olduğunu göstermiştir. Örneğin, stratejik yönetim konusundaki Amerikan yaklaşımları Latin ülkelerinde işe yaramamaktadır.

Rhodes (2008) “Çağdaş Örgütsel Değişim ve Belirsizlik: Belirsizliği Azaltıcı Bir Araç Olarak E-maili Kullanmak” adlı bir tez araştırmasında; çalışanların örgütlerinin çağdaş değişimleri sırasında belirsizliği azaltıcı bir araç olarak “e-mail” vb. elektronik iletişim araçlarını nasıl algıladıklarını araştırmıştır. Araştırma sonucunda elektronik iletişim araçlarının ve özellikle e-postaların örgütlerin çağdaş değişim sürecinde karşılaştıkları belirsizliğin düzeyini azaltıcı bir araç oldukları sonucuna varılmıştır.

2.11. Konuya İlişkin Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Burada konuya ilişkin Türkiye’de yürütülen çalışmaların örgütlerdeki örgütsel belirsizlik algısını doğrudan ölçmek yerine daha çok örgütlerde belirsizlikten kaçınma durumlarına odaklandıkları görülmektedir. Ayrıca yapılan tarama sonucunda örgütlerde sosyal ağları benimseme veya açık liderlik konularına ilişkin doğrudan yükseköğretim düzeyinde ve örgüt çalışanları üzerinde yürütülen çalışmaların sonuçlarını içeren herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla araştırmanın bu bölümünde, araştırma konusu ile arasında bir şekilde ilişkisi olduğu düşünülen çalışmaların özetlerine ve sonuç bilgilerine yer verilmiştir.

Burada ilk olarak, Özcan’ın (2003) yürütmüş olduğu ve “Belirsizlikten Kaçınmanın Örgütsel İletişime Etkileri: Asker Yöneticiler Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tez çalışmasında, belirsizlikten kaçınmanın örgütsel iletişime etkilerinin incelenmesi ve belirsizlikten kaçınmanın insan davranışları, bazı

yönetim fonksiyonları ile örgütsel uygulamalar üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Buna göre, araştırmanın sonunda, belirsizlikten kaçınma eğiliminin, örgütsel ve demografik değişkenlerden hiç birisi ile anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı gözlenmiştir. Ayrıca belirsizlikten kaçınma değişkeninin örgütteki iletişim kültürü, etkili iletişim davranışı ve kurumsal iletişimin etkililiği değişkenleri üzerinde anlamlı ve pozitif farklılaşmalara neden olduğu gözlenmiştir.

Neyişçi (2008) tarafından hazırlanan “Mesleki Eğitim ve Öğretimin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP) İçindeki Yaygınlaştırıcı Okul Yöneticilerinin Belirsizlikten Kaçınma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyi” adlı bir yüksek lisans tezinde ise Mesleki Eğitim ve Öğretimin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP) içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, yaygınlaştırıcı okul müdürlerinin bu davranışları gösterme eğilimlerinin yaş, cinsiyet, yöneticilik kıdemi ve öğrenim düzeyi değişkenlerine göre, farklılaşma düzeyleri ile belirsizlikten kaçınma olgusunu nasıl değerlendirdikleri incelenmiştir. Araştırma sonunda okul yöneticilerinin, belirsizlikten kaçınma davranışı gösterme eğilimlerinin sahip oldukları değerler, alışkanlıklar ve kültür ile ilişkili olduğu görülmüştür. Buna göre, yöneticilerde belirsizlikten kaçınma davranışı gösterme düzeyinin bireysel faktörlere ek olarak, hem kurum kültürü hem de daha geniş bir etki alanına sahip olan toplumsal kültür ile ilişkili olabileceği sonucuna varılmıştır.

Yörük (2009) ise “Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınmanın Örgütteki İnovasyona Etkisi: Savunma Sanayi Firmaları Uygulaması” isimli tez çalışmasında inovasyonun özellikle milli kültür açısından güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarıyla olan etkileşimini incelemiştir. Bu çalışmanın sonunda, düşük güç mesafesinin, inovasyonu daha az amir kontrolü altında, yüksek belirsizlikten kaçınmanın ise, inovasyonu daha çok kurumun kuralları ve standart işletim prosedürleri dâhilinde geliştirmeye neden olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca, bu bulgular sadece belirsizlikten kaçınma boyutunda milli kültürel değerler ile paralellik göstermiştir.

Mazman'ın (2009) “Sosyal Ağların Benimsenme Süreci ve Eğitsel Bağlamda Kullanımı” isimli tez çalışmasında ise Facebook'un eğitsel kullanımının açıklanmasına ilişkin bir yapısal eşitlik modeli test edilmiştir. Çalışma sonunda Facebook'un benimsenmesi ve Facebook'un kullanım amacı Facebook'un eğitsel kullanımını, birlikte

%50 oranında her iki yapının tek başına açıkladığından daha iyi bir oranda açıklamıştır. Diğer yandan modelde Facebook'un benimsenmesi Facebook kullanım amacı varyansının %86'sını oluşturmuştur.

Bostancı (2010) ise “Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlilikleri Açısından İncelenmesi” isimli tez çalışmasında, okullarda görev yapan okul yöneticilerinin gelişen teknolojiyi okulun yönetiminde ve eğitimde kullanabilmeleri için sahip olmaları gereken teknolojik liderlik yeterliliklerine yönelik bir inceleme yapmayı amaçlamıştır. Ayrıca bu çalışmada inceleme sonucunda elde edilen bulguları yorumlamak ve elde edilen sonuçlara göre okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliliklerinin düşük olduğu boyutları tespit etmek ve gelişme sağlayacak önerilerde bulunmak amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin önemli oranda teknolojik liderlik yeterliliklerine sahip oldukları görünmekle birlikte, okul yöneticilerinin araştırmanın “liderlik ve vizyon” alt boyutunda en düşük teknolojik liderlik yeterliliğine sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

Erdem'in (2010) “Elektronik Medya ve Yeni Bir Medya Olarak Sosyal Ağlar” isimli yüksek lisans çalışmasında ise sosyal paylaşım ağları yeni bir medya olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda internetin içinde gelişen ve büyüyen sosyal paylaşım ağlarının, elektronik medya içerisinde yeni bir medya olarak nasıl büyüdüğü ve şekillendiği tarihsel gelişimiyle birlikte anlatılmaktadır.

Tınaztepe (2010)'nin, “Yaşanan Örgütsel Değişimden Kaynaklanan Belirsizlik Algısının, Çalışanın İşe İlişkin Duygusal İyiliği Üzerindeki Etkisi” adlı tez çalışmasında ise; örgütte yaşanan örgütsel değişimden kaynaklanan belirsizlik algısının, çalışanın işe ilişkin duygusal iyiliğine yönelik olası etkileri araştırılmıştır. Bu bağlamda ayrıca belirsizliğe karşı bir tepki olarak değişim arzusunun, belirsizlik algısı ve işe ilişkin duygusal iyilik ile arasındaki ilişki üzerine şartlı değişken etkisinin olup olmadığının araştırılması da amaçlanmıştır. Araştırma sunucunda belirsizlik algısının çalışanın hem olumlu hem olumsuz olarak işe ilişkin duygusal iyiliğini anlamlı olarak açıkladığı doğrulanmıştır. Buna göre, değişim arzusu yüksek olan çalışanların algıladıkları belirsizlik karşısında olumlu duygularının azalmadığı görülürken; değişim arzusu düşük olan çalışanların belirsizlik karşısında olumlu duygularının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Deniz (2012), “Sosyal Ağ Kullanımı ve Sosyal Ağlarda Benlik Algısı: Muğla İli Örneği” adlı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada ortaöğretim öğrencilerinin sosyal ağ kullanım alışkanlıklarını ve sosyal ağlardaki benlik algı düzeylerini belirleyebilmek hedeflenmiştir. Araştırma sonucunda öğrencilerin genel olarak sosyal ağlarda benlik algılarının olumlu olduğu görülmüştür. Öğrencilerin sadece sosyal ağlardaki zihinsel açıdan benlik algılarının, genel olarak olumsuz olduğu belirlenmiştir.

Turgut (2013), “Sosyal Sermaye ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Yenilikçilik İklimine Etkisi” adlı doktora tez çalışmasında hastanelerdeki sosyal sermaye ve örtülü bilgi paylaşımı davranışının yenilikçilik iklimine etkisini araştırmıştır. Çalışma sonucunda sosyal sermayenin örtülü bilgi paylaşımı davranışını ve yenilikçilik iklimini pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre, bu etkide ilişkisel sosyal sermayenin rolü esas teşkil etmektedir. Ayrıca örtülü bilgi paylaşımı davranışının sosyal sermayenin yenilikçilik iklimine etkisinde aracılık rolü de tespit edilmiştir.

Kırksekiz (2013), “Sosyal Ağlardan Facebook'un Kullanımına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri: SAÜ Örneği” isimli tez çalışmasında Sakarya Üniversitesi öğretim elemanlarının Facebook’u Benimsemesi (yarar, kullanım kolaylığı, sosyal etki, kolaylaştırıcı faktörler, ve topluluk kimliği), Facebook Kullanım Amaçları (sosyal ilişkiler, çalışmalara ilişkin ve günlük kullanım) ve Facebook'un eğitsel kullanımlarına (iletişim, işbirliği, kaynak ve materyal paylaşım) ilişkin cinsiyet, yaş, unvan, kullanım sıklığı ve kullanım süresi değişkenlerine göre öğretim elemanlarının görüşleri incelenmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen sonuçlara göre, öğretim elemanları arasında 26-35 yaş aralığında bulunan, Öğretim Görevlisi ve Araştırma Görevlisi unvanlarına sahip ve çoğunlukla erkek öğretim elemanlarının Facebook'u daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir.

Bakioğlu ve Demiral (2013), “Okul Yöneticilerinin Belirsizlik Durumlarını Algılama ve Karar Verme Tarzları” adlı bir makale çalışması gerçekleştirmişlerdir. Buna göre bu makale çalışmasının amacı; okul yöneticilerinin algılarına göre, okullarda yaşanan belirsizliklerin sebeplerini irdelemek, okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarında karar verirken izledikleri yolları, tutumları ve bu süreçte nelerden etkilendiklerini incelemektir. Araştırmanın sonuçları; okul yöneticilerinin görüşlerine göre belirsizlik sebepleri olarak planlama hataları, istikrarsızlık, eğitim mevzuatına ve üst yöneticilere dayalı sebepler öne çıkmakta olduğudur. Ayrıca belirsizlik durumlarında okul yöneticilerinin ilk olarak çevrelerindeki kişilere, başta müdür

yardımcıları, diğer okulların idarecileri ve gerekli durumlarda öğretmenler olmak üzere-danıştıkları ya da yaşadıkları duruma benzer örnekler arama yoluna gittikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırma kapsamında yapılan görüşmelerden alınan veriler doğrultusunda belirsizlik durumlarında karar verirken öğretmenin ve velinin de okul yöneticileri üzerinde etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özmen (2013) ise “Üniversitelerde Yenileşmeyi Sağlamada Sanal Uygulama Toplulukları Fırat Üniversitesi Örneği” isimli bir makale çalışmasında alanyazın bilgisi ve Fırat Üniversitesi’ndeki üst düzey yönetici konumundaki akademisyenlerin görüşleri çerçevesinde, üniversite ortamlarında, sanal uygulama toplulukları oluşturulmasının önemini, bu alandaki engelleri, ve sanal uygulama topluluklarından etkili şekilde yararlanabilmek için, yöneticilerin liderlik rollerinin neler olması gerektiğini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonunda Fırat Üniversitesi’nde görev yapan üst düzey yöneticilerin görüşleri çerçevesinde, ulaşılan sonuçlar, üniversite ortamında sanal uygulama topluluklarının önemli görüldüğünü ortaya koymuştur. Önemli görülme nedenleri olarak, sanal uygulama topluluklarının bilgi paylaşma ve bilgi üretmeyi temin etmesi, yenileşmeyi hızlandırması, ilerleme sağlama motivasyon yaratması gibi nitelikleri ön plana çıkarılmıştır. Diğer yandan, sanal uygulama topluluklarının oluşturulması ve bu topluluklar aracılığıyla yenilikçiliğin artırılması yönünde birtakım engellerin de bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre bu engeller, güvensiz ortam, bilgi ve beceri noksanlığı, etkili liderlik noksanlığı olarak belirlenmiştir. Ayrıca üniversite yöneticilerinin liderlik rollerine ilişkin ulaşılan sonuçlar, olanakların artırılması, cesaretlendirici tutum ve eylemlerin gerçekleştirilmesi, bilgiden etkili şekilde yararlanmanın sağlanması, gelişmelerin izlenmesi hususlarını ön plana çıkarmıştır.

Son olarak Karakuş ve Yardım (2014) ise “Algılanan Örgütsel Değişim, Belirsizlik, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler” adlı makale çalışmalarında, algılanan örgütsel değişimin iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, belirsizliğin aracı rolünü tespit etmeyi amaçlamışlardır. Buna göre, araştırma sonunda elde edilen bulgular, algılanan örgütsel değişimin belirsizlik, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel değişimin iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde belirsizliğin aracılık ettiği bulunmuştur. Bu bulgular, işten ayrılma niyeti ve iş doyumları üzerinde, çalışanların örgütsel değişim ve buna bağlı olarak belirsizlik algılarının önemli olduğunu göstermiştir.

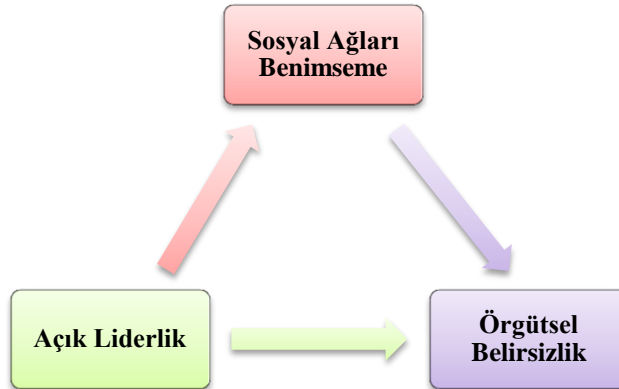
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

III. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın evreni, örnekleme, modeli, veri toplama araçları, veri toplama araçlarının dağıtılması, toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada genel tarama (survey) modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin veya ilgi, tutum vb özelliklerinin belirlendiği diğer araştırmalara kıyasla daha büyük örneklem üzerinde yapılan araştırmalardır. Başka bir ifadeyle, bu tür araştırmalarda veriler; özelliği betimlenecek topluluğun her bir bireyinden değil, bu topluluğu temsil eden bir parçasından, örneklemden toplanır. Buna göre, araştırma için ihtiyaç duyulan verileri toplama süreci, veri kaynakları olan kişilere yöneltilen sorulara verilen cevaplara dayalıdır (Fraenkel ve Wallen, 2006). Ancak tarama modelleri kendi içinde çeşitli türlere ayrılmaktadır. Bu araştırma, tarama modelleri türlerinden ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. İlişkisel tarama modeli, genel tarama modelleri içinde yer alan ve iki ya da daha çok sayıda değişkenin aralarındaki ilişkilerin de belirlenmek üzere incelendiği bir genel tarama modeli türüdür (Karasar, 2002). Bu bağlamda araştırma kapsamında, ilişkisel tarama modeli temelinde bir aracı kavramsal model, araştırma için öngörülmesi ve bu aracı model Şekil 11’de sunulmuştur.



Şekil 11. Araştırma İçin Öngörülen Aracı Model

Şekil 11 incelendiğinde örgütte açık liderlik (bağımsız değişken), sosyal ağları benimseme (aracı değişken) ve örgütsel belirsizlik (bağımlı değişken) kavramlarının araştırma modeli çerçevesinde aracılık ilişkisi incelenecek değişkenler olarak belirlenmiş oldukları görülmektedir. Araştırmada belirlenen bu aracı modele göre; örgütsel belirsizlik, açık liderlik değişkeni tarafından etkilenebileceği varsayımı ile bağımlı değişken; sosyal ağların benimsenmesi durumu ise bu sürece etkisinin dolaylı olabileceği düşüncesiyle aracı değişken olarak modelde yer almaktadır. Bununla birlikte Şekil 11 ile anlatılmaya çalışılan bir başka durum: Bu çalışma için öngörülen kavramsal modelde tek yönlü oklarla gösterilen her bir yolun, değişkenler arasında bir nedensellik ilişkisini ortaya koyduğudur. Bu açıdan araştırma sonunda, bu nedenselliği etkin bir yordama yolu olmalarından dolayı DFA ve YEM analizleri aracılığıyla yapısal bir model oluşturulmaya çalışılmış ve bu süreçte yapısal model oluşturma yaklaşımlarından model geliştirme stratejisi benimsenmiştir.

Jöreskog'a (1993) göre model geliştirme stratejisini benimseyen bir araştırmacı, modele ilişkin model uyumunu artırıcı göstergelerden yararlanarak, değişkenler arası ilişkileri özelleştirme sürecinde, model uyumunu en üst düzeye çıkaracak şekilde modeli özelleştirmektedir. Yani bir modelin ortaya konulma süreci değişkenler arası nedensellik ilişkilerini tanımlayan bir modelin oluşturulması anlamına gelmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011, s.17-18).

Başka bir anlatımla, bu çalışma kapsamında yöneticilerin açık liderlik stillerinin örgütsel belirsizliği, sosyal ağlar üzerinden dolaylı olarak etkilediğinin varsayıldığı bir hipotez model önerilmiş olduğu ifade edilebilir. Bu modelin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) analizi temelinde gözlenen değişkenlerle bir path/yol analizi çalışması yapılmıştır. Buna göre araştırmada önerilen dolaylı (aracı) model, model I ve model II olarak iki aşamada ele alınabilir. Yani araştırma modelinde ikisi bağımsız biri bağımlı olmak üzere üç değişken bulunmaktadır. Bu değişkenlerin model I ve model II'de belirlenen görevleri ise şu şekildedir: Model I'de açık liderlik bağımsız değişken, örgütsel belirsizlik de bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır. Sosyal ağları benimseme ise örgütsel belirsizlik üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiye sahip olabileceği varsayımı ile hem bağımlı hem de bağımsız bir değişken olarak ele alınmaktadır. Burada bu değişken, liderlik değişkeni tarafından etkilenebileceği varsayımı ile bağımlı değişken, örgütsel belirsizliği etkileyebileceği varsayımıyla ise bağımsız değişken olarak modelde

yer almaktadır. Model II'deyse açık liderlik (bağımsız değişken), sosyal ağları benimseme (aracı değişken) ve örgütsel belirsizlik (bağımlı değişken) kavramları araştırma modelinde aracılık ilişkisi incelenecek değişkenler olarak nihai şekilde belirlenmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında öngörülen aracı modelin yapılacak analizler öncesi sınanması için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) istatistiki tekniğinden yararlanılmıştır.

Ayrıca araştırmanın model analizlerinde YEM ve DFA'nin tercih edilmesinin en önemli nedenleri arasında görece ölçüm hatalarından arınık olan gizil (latent) değişkenler arası ilişkileri hesaplaması yanında bu ilişkileri yordama kapasitesine de sahip olmaları yatmaktadır. Başka bir deyişle, YEM ve DFA yoluyla tek bir analizle hem yordamaya hem de yordamada kullanılan değerlere ilişkin sonuçları elde etmeye dair bilgiler aynı anda sunulmaktadır. Bu durum karmaşık modellerin bile tek bir işlemle sınanabilmelerine ve modele ilişkin parametre değerlerine anlamlılık ve karşılaştırma için kolaylıkla ulaşılmasına imkân vermektedir (Sümer, 2000).

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini, Fırat Üniversitesinde görev yapan 3204 çalışan (akademik ve idari personel) oluşturmaktadır. Bu sayının içerisinde tıp fakültesinde görev yapan hemşireler de yer almaktadır. Ancak gerek akademik gerekse idari personel sayısının fazlalığı ve ulaşım zorluğu nedeniyle örneklem üzerine çalışılmasına karar verilmiştir.

Örneklem seçiminde basit seçkisiz örnekleme tekniğine başvurulmuştur. Basit seçkisiz örnekleme, her bir örnekleme birimine eşit seçilme olasılığı vermek amacıyla seçilen birimlerin örnekleme alındığı bir yöntem olarak tercih edilmiştir. Burada her bir örneklem birimine eşit seçilme şansı verilmesinin anlamı örneklem uzaydan her bir örneklemin eşit olasılıkla seçilmesidir (Çingı, 1994; Büyüköztürk, vd. 2012). Bu açıdan seçkisizleştirme, aynı zamanda, özellikle bireylerden kaynaklı hataları normal dağıtmanın bir güvencesidir. Yani diğer bir yönüyle seçkisizleştirmede, katılımcıların seçilme veya atanma olasılıkları eşit ve birbirinden bağımsız olacağı için evrenin yansız kestirimine olanak sağlanmaktadır (Erkuş, 2013, s.67).

Araştırma örnekleminin evreni temsil etme gücünün hesaplanmasında ise güven aralığı ve hata payı 0.05 olarak kabul edilmiş olup örneklem büyüklüğünün belirlenmesi

sürecinde araştırmacı kaynaklı olabilecek tesadüfi hata riskini azaltmak adına Kish, 1995; Lang ve Secic, 1997; Rea ve Parker, 1997 tarafından geliştirilen ve <http://www.raosoft.com/samplesize.html> adresinde online olarak yaymlanan örnekleme hesaplama programından faydalanılmıştır. Buna göre araştırma için nihai örnekleme grubunun belirlenmesinde kullanılan yazılım oluşturulurken; $x=Z(c/100)^2r(100-r)$; $n=Nx/((N-1)E^2+x)$; $E=\text{Sqrt}[(N-n)x/n(N-1)]$ formüllerinden yararlanılmıştır. Burada formüllerdeki sabitler ve değişkenler için semboller: Z: Z puanı (% 95 güven düzeyi için 1.96); c: güven aralığı (.05= ±5, gibi); N: Evren büyüklüğü; n: örnekleme büyüklüğü ve $r=p=.05$ sabit olarak kullanılmaktadır. Buna göre, araştırma kapsamında ulaşılmak istenen akademisyen ve idari personel sayıları Tablo 4'te düzenlenmiştir.

Tablo 4. Evren ve Belirlenen Örnekleme Sayıları

EVREN		BELİRLENEN ÖRNEKLEM SAYILARI (Kish, 1995; Lang ve Secic, 1997; Rea ve Parker, 1997 tarafından geliştirilen ve kullanılan örnekleme belirlene formülüne göre)	
Akademisyen Sayısı (N _a)	İdari Personel Sayısı (N _i)	Akademisyen Sayısı (n _a)	İdari Personel Sayısı (n _i)
1678*	1526*	313	308
Toplam	3204		621

*Fırat Üniversitesi Personel Daire Başkanlığının 21.05.2014 tarihli verilerine göre düzenlenmiştir.

Tablo 4'ten anlaşılacağı üzere Fırat üniversitesi evreninde görevli akademisyen sayısı toplamda N_a=1678 (%52) ve idari personel sayısı ise N_i=1526 (%48)'dir. Buna göre tüm araştırma evreni dâhilinde ve seçkisiz örnekleme formülü çerçevesinde hesaplanan ve istenen toplam örnekleme sayısı n_{ai}=621 (n_a=313; n_i=308) personelden oluşmaktadır. Bu durumda akademisyenler için ulaşılması gereken minimum örnekleme sayısı: $(313*52)/100=163$; idari personel için ulaşılması gereken minimum örnekleme sayısı ise $(308*48)/100=148$ 'dir. Dolayısıyla araştırma dâhilinde ulaşılması gereken minimum örnekleme sayısı toplamda n_{min}=311'dir. Ancak 311 kişilik örnekleme grubu, araştırmacı tarafından asgari olarak ulaşılması gereken bir sayı olarak belirlenmiştir. Pratikte ise gerçekteştirilecek olan uygulama sonrası veri toplama aracının geri dönüşü sonunda dönmeyen, doldurulmayan, eksik veya yanlış doldurulan ölçme envanter formları olacağı için bu sayıyı iki katına çıkarmanın daha iyi olacağı düşünölmüştür.

Böylece araştırma kapsamında minimum örneklem sayısının iki katı bir sayıdaki üniversite personeline, yani $n=311 \times 2=622$ katılımcı sayısına, ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca beklenen katılımcı sayısının iki katını geçen bir oranda ölçme envanter formu çoğaltılarak toplamda 1300 form örneklem dahilindeki akademisyenler ve idari personele dağıtılmıştır. Ölçme envanterinin dağıtılması sürecinde; formlar katılımcılara bizzat araştırmacının kendisi tarafından dağıtılmış; bu süreçte ayrıca araştırmacı tarafından katılımcıların veri toplama aracını kolaylıkla doldurabilmeleri için gerekli açıklamalar yapılmış ve sonrasında ise tüm formlar yine araştırmacı kendisi tarafından geri toplanmıştır. Buna göre, Tablo 5'te çalışma sürecinde akademisyen ve idari personele dağıtılan ölçme form sayıları ve geriye dönüş oranları verilmiştir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Görev Grupları Açısından Dağılımları

Uygulanan Ölçme Formu Sayısı		Geri Dönen ve Değerlendirmeye Alınan Ölçme Formu Sayısı		Form Dönüş Oranları	
Akademisyen	İdari Personel	Akademisyen	İdari Personel	Akademisyen	İdari Personel
524	676	274	513	%52	%76
Toplam	1300		787	%52	%76

Tablo 5'e göre, araştırma kapsamında toplamda 1300 ölçme envanter formu ilgili personele dağıtılmış, ancak dağıtılan formlardan sadece 787'sinin geriye döndüğü belirlenmiştir. Bunun yanı sıra geriye dönen formlar arasında akademisyen grubunda 70 formun ve idari personel grubunda ise 67 formun hatalı veya büyük oranda eksik doldurulduğu tespit edilmiş ve toplamda 137 form değerlendirme dışı bırakılmıştır. Nihai olarak ise geriye dönen 787 form içerisinde 650'si araştırma için istenen 622 sayısının üzerinde bir sayıda olduğu için çalışma evrenini temsil açısından yeterli olarak kabul edilmiştir.

3.2.1. Örneklem Grubunun Demografik ve Sosyal Özellikleri

Araştırmaya katılan akademisyen, idari personel ve hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 6'de verilmiştir.

Tablo 6. Örneklem Grubunun Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar

Seçenekler	1	2	3	4	5	Toplam	
Görev Türü	Akademik Personel	İdari Personel	Hemşire				
	n	204	290	156		650	
	%	31.4	44.6	24		100	
Görev	Yönetici	Çalışan					
	n	63	587			650	
	%	9.7	90.3			100	
Cinsiyet	Kadın	Erkek					
	n	325	325			650	
	%	50	50			100	
Yaş	19-23 yaş	24-28 yaş	29-33 yaş	34-38 yaş	39 +		
	n	51	120	128	106	245	650
	%	7.8	18.5	19.7	19.3	37.7	100
Öğrenim Durumu	Lise	Ön Lisans	Lisans	Y. Lisans	Doktora		
	n	91	105	240	84	130	650
	%	14	16.2	36.9	19.9	20	100
Akademik Unvan	Araştırma Görevlisi	Öğretim Görevlisi	Yardımcı Doçent	Doçent	Profesör		
	n	91	27	34	17	28	197
	%	46.2	13.7	17.3	8.6	14.2	100
Kıdem	1-5 yıl	6-10 yıl	11-16 yıl	17 +			
	n	222	106	89	233	650	
	%	34.2	16.3	13.7	35.8	100	

Tablo 6’de araştırma kapsamında katılımcıların temelde yedi ayrı değişkene göre dağılımlarının incelendiği görülmektedir. Buna göre, katılımcıların %34.4’ünün akademisyen, %44.6’sının idari personel ve %24’ünün hemşirelik personeli oldukları ve katılımcıların %9.7’sinin ise yönetici görevinde buldukları anlaşılmaktadır. Ayrıca tamamen tesadüfi bir durum olarak cinsiyet değişkenine göre, katılımcılardan %50’si erkek ve %50’si kadındır. Yaş değişkeni açısından ise katılımcıların ağırlıklı olarak, %62.3 oranında 19-38 yaş aralığında oldukları görülmektedir. Diğer yandan katılımcılar arasında %36.9 oranında lisans mezunu ve %39.9 oranında ise lisansüstü eğitim (yüksek lisans ve doktora) mezunu bulunmaktadır. Akademisyenler arasında öğretim elemanlarının (araştırma ve öğretim görevlileri) araştırmaya katılım düzeylerinin %59.9 ile öğretim üyelerine oranla daha yüksek bir oranda olduğu belirlenmiştir. Son olarak, katılımcıların mesleki kıdemlerinin, %34.2 ile 1-5 yıl ve %35.8 ile 17 yıl ve üstü mesleki kıdemde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada Açık Liderlik Ölçeği (ALÖ), Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği (SABÖ) ve Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği (ÖBAÖ) olmak üzere üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Burada her bir ölçek için ayrı olmak üzere çalışma dâhilinde geçerlik ve güvenirlik analizleri yeniden gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ölçekler için; AFA ve DFA analizleri yapılmış, korelasyon değerlerine bakılmış, Cronbach Alfa ve Spearman Brown değerleri hesaplanmıştır.

3.3.1. Açık Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi

Ölçek Maddelerinin Yazılması ve Ön Hazırlık: Açık liderlik ölçeğinin geliştirilmesine ilişkin başlangıçta açık liderliğe dair bir madde havuzu oluşturulması planlanmış ve bunun için Li'nin (2010) "Open Leadership: How Social Technology Can Transform The Way You Lead" adlı çalışması temel alınmıştır. Söz konusu çalışmada "Açık Liderlik" günümüz yeni dönem çağdaş liderlik türlerinden biri olarak kabul edilmiş ve kavramın çeşitli açılardan kapsamlı bir tartışması yapılarak bu liderlik türüne ait tüm özellikler ortaya konulmuştur.

Buna göre, araştırma için örgütlerde açık liderliği betimleyici ve öne çıkan unsurlar göz önünde bulundurulmuştur. Bu unsurlar; hizmet verilenlerin ve iş görenlerin gücünü kabul etmek (Bayrak, 2001; Özden, 1996; See vd., 2011), güven geliştirmek (Asunakutlu, 2007; Demirel, 2009; Luthans, 2002; Powell & DiMaggio, 2012; Sniezek, 1992; Yılmaz ve Sünbül, 2009) adına sürekli paylaşım (Celep, 2003; Çoban, 2010; Doğan, 2011; Hansen vd., 2005; Ipe, 2003; Yıldırım, 2010), merakı ve alçak gönüllülüğü desteklemek (Li, 2010; Polat ve Arabacı, 2014), hesap verebilirlik (Balcı, 2011; Baloğlu, 2011; Cutt and Murray, 2002; Demirkıran vd., 2011; Fetterman vd., 1995; Gedikoğlu, 2012; Gelfand vd., 2004; Kearns, 1994; Özer, 2006; Özer vd., 2011; Sümer, 2010; Türkmen, 2009) ve başarısızlıkları bağışlamak (Akçakaya, 2010; Li, 2010; Yıldırım, 2012) olmak üzere beş alt kategoride belirlenmiştir. Böylece çalışmanın ortaya çıkan ana ve alt kategorileri dikkate alınarak ve ayrıca genişletilen alanyazın taraması sonrasında benzer çalışmalarda kullanılan araçlara ulaşılarak 45 maddelik bir soru/madde havuzu oluşturulmuştur. Yani bu maddeler alanyazın taraması ve Li'nin (2010) çalışması dikkate alınarak temelde beş alt kategoriye (güç kabulü, güven

geliştirme, merakı ve alçakgönüllülüğü destekleme, hesap verebilirlik ve başarısızlığı bağışlamak) kapsayacak biçimde belirlenmişlerdir.

Burada soru havuzunun oluşturulmasının ardından ölçeğin kapsam geçerliği için taslak bir ölçek formu hazırlanmış ve ölçek formuna ilişkin ilgili üç alan uzmanından (1 ölçme değerlendirme uzmanı ve 2 eğitim yönetimi uzmanı) görüşleri talep edilmiştir. Zira Büyüköztürk'e (2006) göre, bir ölçeğin kapsam geçerliğini test etmede kullanılan en mantıklı yollardan biri, uzman görüşüne başvurmaktır. Bu noktada uzmandan beklenen ise ölçeğin taslak formunda yer alan maddeleri kapsam geçerliği bakımından değerlendirmesidir. Uzmanlardan gelen ilk dönütler sonrasında taslak ölçek formuna; görev türü, cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem ve katılımcının yöneticilik yaptığı hizmet süresi bilgilerini içeren bir adet kişisel bilgiler bölümü de eklenmiştir. Taslak ölçek son hali ile bu kez dört alan uzmanı (3 Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi ve 1 ölçme değerlendirme), 14 üniversite akademik personeli ve 8 idari personelin görüşlerine ve önerisine sunulmuştur. Daha sonra alan uzmanları ve diğer personelin önerileri doğrultusunda taslak ölçek formundan 14 madde çıkarılmış ve böylece ölçeğin pilot uygulama için taslak formu, toplamda 31 maddeden oluşmuş ve kapsam geçerliğinin sağlandığı görülmüştür. Buna göre, taslak ölçek formu 5'li likert tipinde olacak şekilde (1=Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3=Ara Sıra, 4=Çoğu Zaman, 5=Her Zaman) derecelendirilmiştir. Taslak ölçek formundaki derecelendirmenin olumsuz ifadelerle en düşük puanların gelecek şekilde oluşturulmasının nedeni ise uygulamalarda genellikle olumlu maddelerin daha fazla puan alacak şekilde bir derecelendirme yapılmasının alanyazında uygun (Tavşancıl, 2006) görülmesidir.

İlk Uygulama ve Madde Düzeltmesi: Toplamda 31 maddelik olan nihai ölçek taslak formu, ilk uygulama için öncelikle Muş Alparslan Üniversitesinde görevli akademik ve idari personelden oluşan 84 kişilik küçük bir gruba pilot çalışma için uygulanmıştır. Burada pilot çalışmanın gerçekleştirilmesinin amacı, büyük gruplarda uygulama yapmadan önce ölçek maddelerinin, seçeneklerinin ve yönergesinin anlaşılabilirliği, cevaplanabilirliği ve cevaplanma süresi hakkında veri toplamak ve büyük grup uygulamasından önce ölçeği geliştirebilmektir (Kılınç, Büyüköztürk ve Akbaba-Altun, 2014).

Yapılan pilot çalışma sonrasında tesadüfi olarak çalışma grubunu oluşturan katılımcıların 66'sının (%78.6) erkek, 18'inin (%21.4) kadın; 44'ünün (%52.4) akademik, 40'ının (%47.6) idari personel oldukları belirlenmiştir. Böylece pilot uygulama sonunda elde edilen veriler, araştırmacı tarafından incelenmiş ve toplamda 8 ölçek maddesinin katılımcılar tarafından iyi anlaşılmadığı tespit edilmiştir. Bu açıdan katılımcıların önerileri doğrultusunda 8 ölçek maddesinde (6, 9, 10, 14, 17, 21, 27 ve 29. maddeler) ifade değişikliğine gidilmesi kararlaştırılmıştır. Yapılan düzeltmeler için yeniden dört alan uzmanından görüş alınmıştır. Sonuçta ölçeğin nihai formu 31 maddeden oluşmuştur.

İkinci Uygulama ve Geçerlik-Güvenirlik Çalışmaları: Son aşamada ise ölçek nihai formu, Muş Alparslan Üniversitesi akademik ve idari personelinden oluşan 281 kişilik bir katılımcı grubuna uygulanmış ve elde edilen veriler üzerinden geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ayrıca bu çalışmada, kendilerinden veri toplanan katılımcı sayısının, ölçeğe ilişkin faktör analizlerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli ve tanımlanan mutlak ölçütleri ve Kline'in (1994) belirttiği madde sayısının en az iki katı olmasına yönelik bağlı ölçütü karşıladığı görülmüştür.

Burada ölçek geliştirilme süreci içerisinde Açık Liderlik Ölçeği (ALÖ)'nin 31 maddelik taslak formu, Muş Alparslan Üniversitesinin çeşitli fakülte ve birimlerinde görev yapmakta olan n=281 akademik ve idari personele uygulanmıştır. Uygulama gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Ancak uygulama sonrası 8 katılımcıya ait verilerin büyük oranda eksik olduğu anlaşıldığından bu katılımcıların verileri değerlendirmeye alınmamıştır. Nihai olarak verileri değerlendirmeye alınan katılımcı sayısı n=273'tür. Uygulamaya katılan personelin 176'sı (%64.5) akademik, 97'si (%35.5) idari personeldir. Çalışma grubunu oluşturan akademik ve idari personelin yaş ortalamaları 32.6 yaş ve kamu hizmetinde geçen toplam hizmet süreleri (mesleki kıdem) ortalamaları ise 6.02 yıldır. Çalışma grubunun özelliklerine ilişkin diğer ayrıntılı bilgiler ise Tablo 7'da sunulmuştur.

Tablo 7. Çalışma Grubunun Özellikleri

Değişkenler	n	%	
Görev Türü	Akademik Personel	176	64.5
	İdari Personel	97	35.5
	Toplam	273	100
Görev	Yönetici	42	15.4
	Çalışan	231	84.6
	Toplam	273	100
Cinsiyet	Kadın	61	22.3
	Erkek	212	77.7
	Toplam	273	100
Öğrenim Durumu	Lise	8	2.9
	Ön Lisans	5	1.8
	Lisans	102	37.4
	Yüksek Lisans	91	33.3
	Doktora	67	24.5
	Toplam	273	100

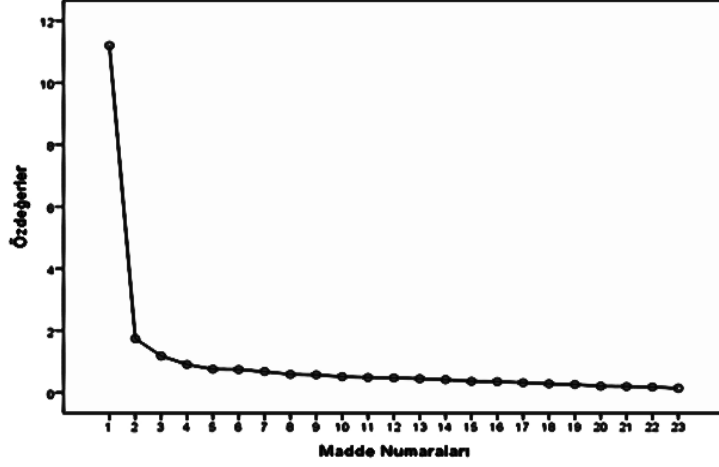
İkinci uygulama sonrasında, Açık Liderlik Ölçeği'ne ait ulaşılan verilerin analizi için SPSS 21 ve Lisrel 8.80 programları kullanılmıştır. Analizlerde öncelikle ölçeğin yapı geçerliğini belirleyebilmek için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bunun ardından ölçekte yer alacak maddelerin ayırt edicilik güçleri hakkında bilgi edinmek için ise madde-toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Buna göre, madde-toplam korelasyonu, maddelerin benzer davranışları örneklediklerini göstermiş ve ölçeğin iç tutarlılığı hakkında bilgi vermiştir. Yine Cronbach Alfa güvenirlik testi ve İki Yarı Test (Spearman Brown) korelasyonu kullanılarak ölçeğin iç tutarlılığı incelenmiştir. Son olarak ise ölçeğe ait maddeler ve ölçek alt boyutlarının ölçeğin bütünüyle olan uyum düzeyi için birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tüm bu analiz sürecinde, açımlayıcı faktör analizinden değişkenler arasındaki ilişkilere dayalı olarak ölçeğin faktör yapısını ortaya çıkarmak; doğrulayıcı faktör analizinden ise model-veri uyumunu incelemek ve değişkenler arasındaki ilişkiye dair hipotezleri test etmek (Kline, 2010; Jackson, Gillaspay and Purc-Stephenson, 2009; Seçer, 2013; Suhr, 2006; Şimşek, 2007; Tabachnick and Fidell, 2001) amacıyla yararlanılmıştır. Buna göre, doğrulayıcı faktör analizi, açımlayıcı faktör analizi ile birlikte, faktörlerin dağılımı belirlendikten sonra kullanılabilmesi gibi; açımlayıcı faktör analizi yapılmadan da kuramların sayıltıları doğrultusunda önceden belirlenen değişkenlerin/yapıların istenilen faktörlerde ne oranda yer aldıklarını, faktör ağırlıklarını ve modelin uygunluk derecesini ortaya koymak amacıyla da yapılabilmektedir (Sümer, 2000).

Bununla beraber, DFA sonrası ortaya çıkan yapısal eşitlik modeli araştırmacıların kuram ve veri arasında etkileşim kurmasına olanak sağlamasıyla, temel bileşenler analizi, faktör analizi ya da çoklu regresyon analizleri gibi diğerk tekniklere göre daha avantajlıdır. Bu açıdan yapısal eşitlik modeli, özellikle; a) birçok yordayan (bağımsız) ve yordanan (bağımlı) değışkenler arasında model ilişkisi sağlama, b) gizil (örtük) değışken ortaya koyma, c) gözlenen değışkenlerdeki ölçüm hatalarını (açıklanmayan kısım) modelleme ve d) deneysel verinin (örn: açımlayıcı faktör analizi) aksine olası bir kuramsal ya da ölçümsel yapıyı istatistiksel olarak test edebilme olanağı sağlamasıyla araştırmacıya birçok yönden esneklik sağlar (Chin, 1998).

Burada yapısal eşitlik modellemesi, LISREL, EQS, AMOS, SEPath gibi farklı programlarla yapılabilmekle birlikte (Grace, 2006), çoğunlukla LISREL analizleri olarak da isimlendirilmektedir (Sümer, 2000). Ayrıca, örneğin, LISREL programı ile birçok gizil değışken gözlenen (gösterge) değışkenlerle ifade edilebilmekte, bu değışkenler arasında yinelemeli (recursive) ve yinelemesiz (nonrecursive) ilişkiler kurulabilmekte ve bu ilişkilerle kurulan modeller test edilebilmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993).

Geçerlik: Açık liderlik ölçeğinin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla öncelikle temel bileşenler yöntemi kullanılarak AFA, daha sonra maksimum olabilirlik yöntemi kullanılarak birinci ve ikinci düzey DFA yapılmıştır. Bu bağlamda ilk olarak, verilerin Açımlayıcı Faktör Analizi için uygunluğuna bakılmıştır. Burada ölçekten elde edilen verilerin uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO'nun .60'dan yüksek, Barlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2006). Bu açıdan ölçeğın geçerlik çalışmalarında, ilk aşama olarak, ölçme aracının uygulanması sonucu elde edilen verilerin örneklem grubuna uygunluğu 0.001 düzeyinde, KMO değeri .94 ve Barlett Testi anlamlılık değeri ise 0.000 olarak bulunmuştur. Buna göre, verilerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda yapılan AFA sonucunda, ölçek maddeleri içerisinde. 30'un altında yük değeriine sahip olan veya binişiklik gösteren 8 madde (madde 2, 7, 14, 15, 17, 21, 29 ve 31) ölçek formundan çıkarılmıştır. Son haliyle 23 maddelik olan ölçek formu için uygulanan varimaks dik döndürme tekniğı ile tekrarlanan AFA sonucunda ise ölçeğın üç faktörlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçeğe ilişkin varimax dik döndürme sonrası belirlenen yamaç birikinti grafiği Şekil 12’de ve AFA sonuçları ise Tablo 7’de sunulmuştur.



Şekil 12. Açık Liderlik Ölçeği Yamaç Birikinti Grafiği

Şekil 12’deki ALÖ ölçeğinin yamaç birikinti grafiği incelendiğinde ise keskin kırılmalar faktöriyel yapının durumu hakkında bilgi verdiğiinden (Büyüköztürk, 2006), üçüncü faktörden sonraki kırılmaların düşük değerlerde gerçekleşmesi nedeniyle bu ölçeğin üç faktörlü bir yapıda kullanılabileceği düşünülmüştür. Ve üçüncü faktörden sonraki diğer faktör varyanslarının yaptığı katkının düşük değerlerde gözlenmesi nedeniyle de bu faktörler kapsam dışı bırakılmıştır. Bunun yanında ölçeğin faktör yapısına karar verirken ölçek maddelerinin binişik olmaması ve madde faktör yüklerinin alan yazında belirtilen sınırlar arasında olmasına dikkat edilmiştir. Burada genel olarak madde faktör yüklerinin .32 civarında olması yeterli görülmektedir (Tabachnick and Fidell, 2001).

Tablo 8. Açık Liderlik Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Madde Faktör Yükleri

Madde		Faktörler ve Madde Faktör Yükleri			Ortak Varyans
		Faktör1 GKSP*	Faktör2 MDHV*	Faktör3 SAEK*	
23	Kurumda kurumdan hizmet alanların (öğrenci, veli, vs) fikir/içerik sunabilecekleri kanallar açıktır.	0.732			.67
24	Çalıştığım kurumda yeniliklere açık ortamlar desteklenir.	0.697			.69
28	Kurumun işleyişiyle ilgili herhangi bir konuda hizmet alanlarla (öğrenci, veli, vs) görüşleri olumsuz olsa bile konuşulur.	0.693			.69
27	Kurumun işleyişiyle ilgili herhangi bir konuda kurum çalışanlarının görüşleri olumsuz olsa bile onlarla konuşulur.	0.691			.72
22	Kurumda kurum çalışanlarının fikir/içerik sunabilecekleri kanallar açıktır.	0.657			.66
26	Kurumdan hizmet alanların (öğrenci, veli, vs) kurum hizmetlerine dair fikirlerini/önerilerini paylaşabildikleri kurumsal sosyal platformlar desteklenir.	0.640			.58
25	Kurumda stratejik kazanımlara açık platformlar (web site, blog, vs) oluşturmak için gerektiğinde mali yatırımlar yapılır.	0.617			.52
20	Çalıştığım kurumda çalışanlar sorumlu davrandıkları sürece, kurum içi ve dışında sosyal ağ teknolojilerini kullanmakta özgürdürler.	0.538			.39
18	Çalıştığım kurumda kurumdan hizmet alanlardan (öğrenci, veli, vs) gelen görüşlere/önerilere önem verilir.	0.530			.53
5	Çalıştığım kurumda çalışanlar bilgilerini birbirleri ile paylaşmaları konusunda teşvik edilir.		0.750		.61
9	Çalıştığım kurumda potansiyel lider davranışları sergileyen çalışanlar aktif şekilde desteklenir.		0.708		.70
16	Çalıştığım kurumda çalışanlar bilgi paylaşımı konusunda kendilerini rahat hissederler.		0.692		.58
10	Çalıştığım kurumda potansiyel lider davranışları sergileyen çalışanlar olumlu şekilde desteklenir.		0.678		.66
4	Çalıştığım kurumda yönetsel kararların nasıl alındığının kurum çalışanlarına açıklanması için yeterli zaman ayrılır.		0.622		.56
11	Çalıştığım kurumda çalışanlar liderlik becerilerini geliştirmeleri konusunda teşvik edilir.		0.605		.68
8	Çalıştığım kurumda yöneticilerin herkesin önünde kendilerinden kaynaklanan olası hatalarını kabul ettikleri olur.		0.570		.50
13	Kurumdaki çalışmaların başarısızlığı durumunda tüm çalışanlar bu başarısızlıktan “Ne öğrendim/öğrendik” sorusunu kendilerine sorarlar.		0.543		.49
1	Çalıştığım kurumda herkese ait farklı görüşler dikkatle dinlenir.		0.533		.42
6	Çalıştığım kurumda herhangi bir konuda duyurular twitter, facebook, vb sosyal ağ teknolojileri kullanılarak yapılır.			0.840	.75

19	Kurum içi bilgi güncellemelerinden haberdar olabilmek için twitter, facebook, vb sosyal ağlar kullanılır.	0.806	.71	
3	Çalıştığım kurumda kurum içi iletişim için gerektiğinde yöneticiler tarafından twitter, facebook, vb sosyal ağlar kullanılır.	0.771	.65	
12	Çalıştığım kurumda kurum içerisinde twitter, facebook, vb sosyal teknolojilerin kullanımı teşvik edilir.	0.698	.62	
30	Kurumda iletişimi kolaylaştırması için sosyal ağlar kullanılır.	0.675	.68	
Faktör Özdeğerleri		5.195	4.841	4.088
Açıklanan Varyans		22.587	21.048	17.773
Toplam Açıklanan Varyansın %		22.587	43.635	61.408
KMO Yeterlilik Ölçütü		0.944		
Bartlett's Testi		$X^2=4096.770$; $sd=253$; $p=.000$		

***GKSP**: Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım; **MDHV**: Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik; **SAEK**: Sosyal Ağların Etkin Kullanımı

Tablo 8'e göre, faktörlerin öz değerleri ve açıkladıkları varyans miktarları sırasıyla birinci faktör için %22.58, ikinci faktör için %21.04 ve üçüncü faktör için %17.77 olarak hesaplanmıştır. Üç faktörün birlikte açıkladıkları toplam varyans ise %61.40 olarak bulunmuştur. Faktör analizlerinde faktör yüklerinin toplam varyansın açıklama yüzdesinin %40'ın üzerinde olmasının kabul edilebilir (Kline, 1994) olduğu söylenebilir. Böylece ALÖ'nin faktör analizinden elde edilen değer alanyazında kabul edilebilir değer üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra son şekliyle 23 maddeden oluşan ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) alt boyutlarda .87 ile .91 arasında değişmiştir. Tüm ölçek için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı ise .95'tir. Dahası ölçeğin düzeltilmiş madde-faktör yük puanları arasındaki korelasyon değerlerinin "Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım (GKSP)" boyutu için .53 ile .73; "Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik (MDHV)" boyutu için .53 ile .75 ve "Sosyal Ağların Etkin Kullanımı (SAEK)" boyutu için .67 ile .84 arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca çalışma dahilinde ölçeğin alt faktörleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan korelasyon testi sonrasında belirlenen ölçek boyutları arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki durumuna yönelik elde edilen değerler Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Açık Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Durumları

Faktörler*	\bar{X}	SS	GKSP	MDHV	SAEK
GKSP	27.32	8.26	1		
MDHV	24.92	7.49	.800**	1	
SAEK	15.94	5.22	.646**	.592**	1

** $r < .01$; *GKSP: Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım; MDHV: Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik; SAEK: Sosyal Ağların Etkin Kullanımı

Tablo 9’da görüldüğü gibi açık liderlik ölçeğinin alt faktörleri arasındaki ilişki düzeyi .59 ile .80 arasında değişim göstermektedir. Bu durumda ölçeğin boyutları arasında pozitif yönde yüksek dereceli bir ilişkiden bahsedilebilir ($r < .01$). Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonucunda bulunan faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemek amacıyla ise Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) işlemi yapılmıştır. Zira DFA, yapı geçerliliğini test etmek için kullanılan bir analiz tekniğidir (Büyüköztürk, 2006; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012; Şimşek, 2007). Buna göre, ölçeğin 23 maddelik üç faktörden oluşan yapısı için model veri uyumu birinci düzey ve ikinci düzey doğrulamalı faktör analizleri ile incelenmiştir.

Araştırmada açık liderlik ölçeğine ait üç alt boyut olduğu AFA sonucunda ortaya çıkmıştır. Buna göre ölçeğin GKSP boyutunun açıkladığı varyans oranı %22.58, MDHV boyutu için bu oran %21.04 ve SAEK boyutu için ise %17.77 olarak tespit edilmiştir. Tespit edilen bu ölçek boyutları için birinci DFA sonucunda ulaşılan ilişki katsayılarının ise .69 ile .90 arasında değiştiği ve bu değerlerin “Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım (GKSP)” ve “Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik (MDHV)” için .90; “Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım” ve “Sosyal Ağların Etkin Kullanımı (SAEK)” için .72; “Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik” ve “Sosyal Ağların Etkin Kullanımı” için .69 olarak ortaya çıktığı görülmüştür. Burada faktörler arasında gözlenen ilişkiler dikkate alınarak üç faktörlü yapısal modelin genel ve üst bir kavramla ilişkilendirilip ilişkilendirilmeyeceği ise ikinci düzey DFA yapılarak değerlendirilmiştir. Sonuçta ölçeğin model veri uyumu için yol diyagramına ait hesaplanan istatistikler ise Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Açık Liderlik Ölçeğinin Uyum Değerleri

Model	X^2	X^2/sd	RMSEA	RMR	CFI	NNFI	GFI
1. Üç Faktörlü Model Birinci Düzey DFA Sonucu (K=23)	522.30	2.31	.069	.068	.98	.98	.86
2. Üç Faktörlü Model İkinci Düzey DFA Sonucu (K=23)	438.39	1.96	.060	.061	.98	.98	.88

Tablo 10’da verilen analiz sonuçları incelendiğinde, hata değerleri arasında yüksek ilişki görülen maddelerin tanımlandığı model için ikinci düzey DFA ile hesaplanan uyum indeksleri şöyledir: $X^2 = 438.39$ (sd = 223, $p < .001$), $(X^2/sd) = 1.96$, GFI = .88, RMSEA = .060, RMR = .061, NNFI = .98, CFI = .98. Burada uyum indekslerinden GFI değeri düşük olmakla birlikte, bulunan diğer uyum indeksleri model veri uyumunun iyi olduğunu göstermektedir (Çokluk vd., 2012).

Burada bir modelin uyum iyiliği ile temelde ne kastedildiğinin ise daha ayrıntılı bilinmesi gerekir. Bir modelin uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde en yaygın olarak kullanılan istatistikler: Ki Kare (χ^2) anlamlılık testi, İyi Uyum İndeksleri (Goodness of Fit Indexes) ve Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri (Comparative Fit Indexes)’dir. Buna göre, alanyazında yer alan ve yapısal eşitlik modelleri ve doğrulayıcı faktör analizlerini değerlendirirken ölçüt alınabilecek uyum iyiliği değerleri ve değer aralıkları ise Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11. YEM Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

Uyum İndisleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
X^2/sd	$X^2/sd \leq 3$	$X^2/sd \leq 4-5$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .1$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$
NNFI	$.97 \leq NNFI \leq 1$	$.95 \leq NNFI < .97$
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1$	$.85 \leq AGFI < .90$
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1$	$.90 \leq IFI \leq .95$

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011, s.37; Seçer, 2013, s.152; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Sümer, 2000.

Madde Analizi ve Güvenirlilik: Madde analizinin likert tipi ölçeklerde kullanılmasında ilk neden, ölçek geliştirme tekniğinin en önemli sayılıtsı olan; tek boyutluluğu sağlama düşüncesidir. Burada tüm ölçek puanlarıyla yüksek ilişki gösteren maddeler, ölçeğin ölçmeye çalıştığı olguyu ölçebildiği anlamına geleceğinden ölçekte yer alırken, bu şartı sağlamayan diğer maddeler ölçekten çıkarılır (Anastasia ve Urbina, 1997; Tavşancıl, 2010).

Madde analizinin kullanılmasına yönelik ikinci neden ise gerçekte, hangi maddelerden oluşturulacak ölçeğin güvenirliliği ve geçerliği daha yüksek olur, sorusuna yanıt aramaktır. Buna göre, ölçekteki maddelerin ölçme gücünü belirlemek için likert

tarafından iki ayrı madde analizi yöntemi önerilmiştir; korelasyona dayalı madde analizi ve iç tutarlık ölçütüne (t-test) dayalı madde analizi (Tezbaşaran, 1996; Şahin ve Gülleroğlu, 2013). Bu bağlamda ALÖ ölçeğinin iç tutarlık ölçütüne (t-test) dayalı madde analizi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. ALÖ Madde Analizi Sonuçları

Madde	Madde Toplam Korelasyonu	Ortalama		t	p
		Üst%27	Alt%27		
M23	.69	4.16	1.98	14.90*	.000
M24	.75	4.25	1.93	17.36*	.000
M28	.75	3.89	1.63	17.08*	.000
M27	.77	3.87	1.51	18.70*	.000
M22	.75	4.17	1.79	18.35*	.000
M26	.68	3.83	1.75	15.32*	.000
M25	.63	3.77	1.78	12.72*	.000
M20	.52	4.66	3.17	10.08*	.000
M18	.68	4.16	2.10	15.63*	.000
M5	.48	3.83	2.50	8.41*	.000
M9	.74	3.83	1.62	17.22*	.000
M16	.62	3.87	2.04	12.29*	.000
M10	.73	3.93	1.83	16.34*	.000
M4	.67	3.62	1.64	14.77*	.000
M11	.78	3.98	1.62	18.28*	.000
M8	.61	2.78	1.28	11.64*	.000
M13	.61	3.47	1.87	10.42*	.000
M1	.56	3.77	2.06	12.40*	.000
M6	.54	4.45	2.33	14.29*	.000
M19	.59	4.37	2.16	17.03*	.000
M3	.56	4.36	2.20	13.19*	.000
M12	.63	3.83	1.72	14.86*	.000
M30	.72	4.43	2.00	19.96*	.000

*p<.001

Tablo 12’deki t-testi sonuçlarına göre, ölçeğin tüm maddelerinde %27’lik üst ve %27’lik alt gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Bununla birlikte, ölçekte yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonları .52 ile .78 arasında değişmektedir. Buna göre, ölçekteki maddelerin güvenilirliklerinin yüksek ve aynı davranışı ölçmeye yönelik oldukları söylenilebilir. Diğer yandan açık liderlik ölçeğindeki faktörlerin Spearman Brown iki yarı test korelasyonları ve Cronbach’s Alpha değerlikleri hesaplanmıştır.

Burada bir ölçeğin iki yarıya bölünmesi yöntemi ile elde edilen güvenilirlik katsayısı, eşdeğer iki yarı güvenilirliği olarak adlandırılır. Ölçeğin alt boyutları varsa her alt boyut kendi içinde bir bütün olarak kabul edilip alt boyutlar için de yapılabilir ve

ölçek güvenilirliğini saptamak yöntemleri içinde en çok kullanılanıdır (Tavşancıl, 2006). Buna göre, ALÖ ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin puanlar Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13. Alfa ve Spearman Brown İki Yarı Test Güvenirliği

Faktörler*	Cronbach’s Alpha (α)	İki Yarı Test Korelasyonu (r)	Madde Sayısı (k)
GKSP	.91	.89	9
MDHV	.90	.90	9
SAEK	.87	.85	5
Ölçek Bütünü	.95	.91	23

*GKSP: Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım; MDHV: Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik; SAEK: Sosyal Ağların Etkin Kullanımı

Tablo 13’e göre Cronbach Alfa katsayıları ve Spearman Brown iki yarı test korelasyonları incelendiğinde Açık Liderlik Ölçeği ve alt boyutlarından elde edilen puanların güvenilirliğinin kabul edilebilir ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla açık liderlik ölçeği (ALÖ) güvenilir bir ölçektir.

Sonuç olarak, açık liderlik ölçeğinin günümüz ve sonrasındaki modern liderlik araştırmalarında kullanılabilir, 23 madde ve 3 alt boyuttan (faktörden) oluşan geçerli ve güvenilir bir araç olarak değerlendirilebileceği ortaya konmuştur. Buna ek olarak, ölçekteki 5’li derecelendirme sonucunda her bir likert aralığı için değer farkının (5-1=4) değer yargısına (5) bölünmesiyle elde edilen .80’lik aralıklar, açık liderliğin sınırlarını belirlemiştir. Buna göre, ölçekten alınabilecek en yüksek puan 115, en düşük puan ise 23’tür. Ve ölçeğin puan aralıkları; (1.00-1.79) oldukça düşük, (1.80-2.59) düşük ve eşik değerinde, (2.60-3.39) orta düzeyde, (3.40-4.19) yüksek düzeyde (4.20- 5.00) oldukça yüksek düzeyde açık liderlik durumunun yaşandığını ifade etmektedir.

Bu tez çalışması kapsamında ise; açık liderlik ölçeğinin bütünü ve alt boyutlarına ilişkin ulaşılan güvenilirlik değerlerinin sırasıyla; GKSP için $\alpha=.90$, MDHV için $\alpha=.93$, SAEK için $\alpha=.93$ ve ölçeğin tamamı için $\alpha=.95$ olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca açık liderlik ölçeğinin üç faktörlü olarak, bu araştırma dâhilinde açıkladığı toplam varyans değerinin ise %67.57 olduğu görülmüştür. Bununla beraber ALÖ ölçeğinin bu araştırma için geçerliğini incelemek amacıyla ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısına (örneklem büyüklüğü ön şartı), Barlett küresellik testinin (normallik şartı) aldığı değere ve anlamlılık düzeyine tekrardan bakılmıştır. Buna göre, KMO değerinin .90’nın üzerinde olması (KMO=.95: mükemmel) ve Barlett küresellik testinin anlamlı çıkması ($X^2=11493.623$ ve ki-kare düzeyinin .001 düzeyinde anlamlı çıkması,

p=0.000) sonucu, bu araştırma dahilinde açık liderlik ölçeğinden elde edilen verilerin ayrıntılı veri analizleri için uygun olduklarına (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, s.207) karar verilmiştir.

3.3.2. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği (SABÖ)

Araştırmada kullanılan ölçeklerden bir diğeri olan Sosyal Ağları Benimseme Ölçeğinin orijinali Mazman (2009) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek toplamda 22 madde ve beş alt boyuttan (yarar, kullanım kolaylığı, sosyal etki, kolaylaştırıcı faktörler ve topluluk kimliği) oluşmaktadır.

Ölçeğin geliştirilme amacı, sosyal ağların benimsenmesi sürecine etki eden faktörleri ortaya koymak olarak belirtilmiştir. Bu bağlamda, ölçeğin geliştirilmesi sürecinde, ölçeğe ilişkin alt faktörlerin belirlenmesi amacıyla, oluşturulan ölçek formundan elde edilen veriler için açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizlerinden yararlanılmıştır. Ölçek 10'lu likert tipi bir ölçektir. Araştırma sonunda, sosyal ağların benimsenmesine ilişkin ölçeğin açımlayıcı faktör analizi ile elde edilen yarar, kullanım kolaylığı, sosyal etki, kolaylaştırıcı faktörler ve topluluk kimliği boyutlarının kuramsal olarak ileri sürülen benimseme faktörünü temsil ettiğini göstermek amacıyla birinci düzey faktör analizi yapılmıştır. Sonrasında ise bu beş boyutun bir üst boyutu olan benimseme üst düzey değişkeni ile olan yapısal ilişkilerini veren ikinci düzey doğrulayıcı faktör modeli oluşturulmuştur. Böylece üst düzey (ikinci düzey) benimseme değişkeninin birinci düzey değişkenlerde açıkladığı varyanslar da ortaya konulmuştur. Buna göre, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları: ($\chi^2(184, n=606)=533.41$ $p<.000$, RMSEA=.05, SRMR=.05, GFI=.93, AGFI=.90, CFI=.98, IFI=.98, NNFI=.97) iken ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ise [$\chi^2(188, n=606)=558.07$, $p<.000$, RMSEA=.05, SRMR=.05, GFI=.92, AGFI=.90, CFI=.98, IFI=.98, NNFI=.97] olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara dâhilinde ölçeğin kabul edilebilir uyum ve/veya mükemmel uyum gösterdiği söylenebilir. Ölçeğin orijinal formundaki güvenilirlik düzeyi $\alpha=.90$ olarak bulunmuştur. Buna göre, ölçeğin geçerli ve güvenilir bir yapıda olduğu ifade edilebilir (Mazman, 2009).

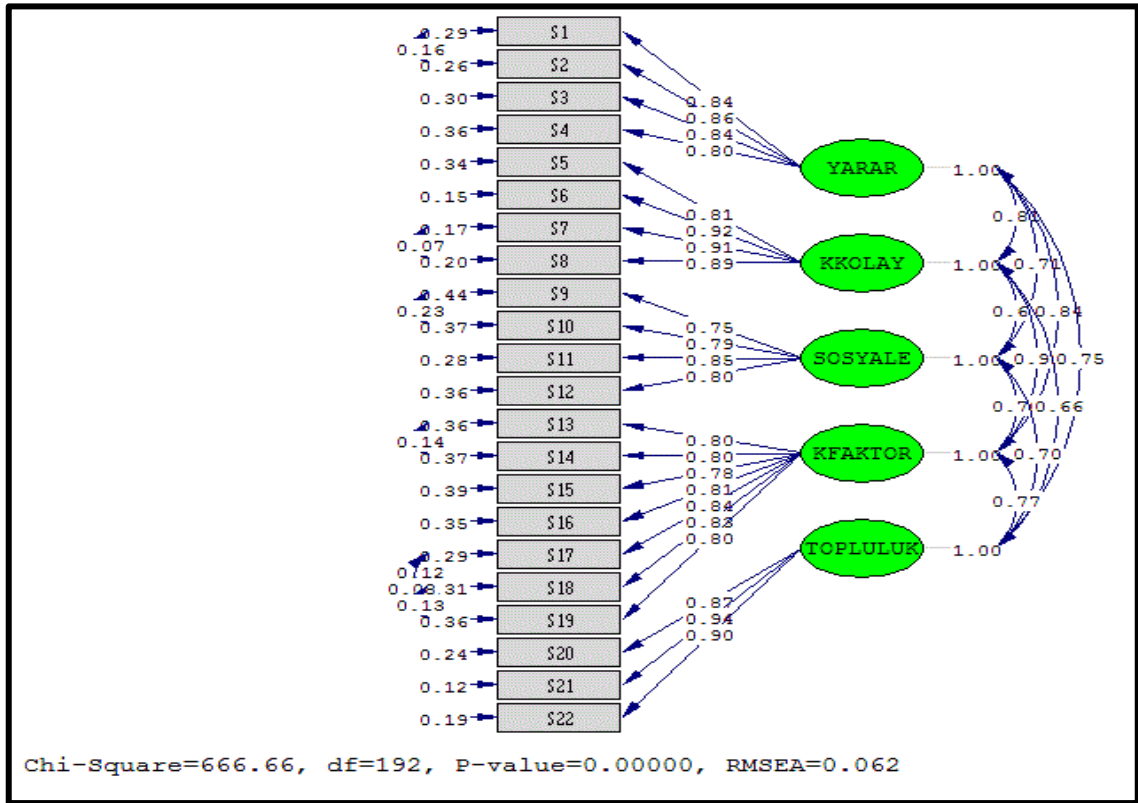
Ayrıca ölçekte yer alan boyutlara ilişkin alanyazında yer alan tanımlar şu şekildedir: *Yarar*, bireyin bir yeniyi/yeniliği kullanarak performansının artacağına inanması (Davis, 1989); *kullanım kolaylığı*, kişinin, bir yeninin görelisi olarak

anlaşılmasına ve kullanımının zorluğuna, karmaşıklığına ilişkin algısı (Rogers 2003; Thompson et al., 1991); *sosyal etki*, kişinin kendi için önemli bulduğu ve diğer kişilerin onun bu davranışı sergilemesini istediğini düşünmesi (Fishbein ve Ajzen, 1975; Venkatesh ve diğ., 2003); *kolaylaştırıcı faktörler*, kişinin yardıma ihtiyaç duyduğunda ya da bir zorlukla karşılaştığında gerekli desteği alabilmesi, ortamı kolaylıkla kendine göre yönlendirebilmesi (Venkatesh ve diğ., 2003) ve son olarak, *topluluk kimliği* ise kişinin kendini bir topluluğun üyesi olarak görmesi, kendini o gruba ait hissetmesi ile gerçekleşen, kendini o grup içinde tanımlayabilmesi (Dholakia, Bagozzi ve Pearo, 2004) sürecidir (Mazman, 2009). Böylece Mazman tarafından geliştirilmiş olan ölçek, sonrasında başka çalışmalar dâhilinde de kullanılmıştır. Buna göre ölçeğin kullanıldığı bir başka çalışmada (Deniz, 2012) ise ölçeğe ait Cronbach's Alpha güvenirlik düzeyi değerinin ölçeğin bütünü için $\alpha=.89$ olduğu tespit edilmiştir.

Bu tez çalışması kapsamında ise ölçeğin bütünü ve diğer alt boyutlarına ilişkin güvenirlik düzeylerinin sırasıyla; *yarar* alt boyutu için .91, *kullanım kolaylığı* için .94, *sosyal etki* için .88, *kolaylaştırıcı faktörler* için .94, *topluluk kimliği* için .92 ve ölçeğin bütünü için ise .96 olduğu bulunmuştur. Ayrıca sosyal ağları benimseme ölçeğinin bu tez araştırması sonunda ulaşılan ve beş faktörlü olarak açıkladığı toplam varyans değeri ise %80.16'dır. Ancak asıl formunda 10'lu likert tipinde olan ölçek, bu araştırma kapsamında katılımcıların ölçek maddelerini yanıtlamalarını kolaylaştırmak açısından 5'li likert tipinde (1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) düzenlenerek derecelendirilmiştir. Bu açıdan ölçekten alınabilecek en yüksek puan 110, en düşük puan ise 22'dir. Buna göre, ölçeğin puan aralıkları; (1.00-1.79) oldukça düşük, (1.80-2.59) düşük, (2.60-3.39) orta düzeyde, (3.40-4.19) yüksek ve (4.20-5.00) oldukça yüksek düzeyde sosyal ağların benimsendiğini ifade etmektedirler.

Bununla birlikte, bu araştırma kapsamında sosyal ağları benimseme ölçeği için hedef kitlenin değişen özellikleri nedeniyle yeniden bir yapı geçerliği çalışması da ayrıca yapılmıştır. Buna göre, ölçeğin yapı geçerliğini incelemek amacıyla faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısına (örneklem büyüklüğü ön şartı), Barlett küresellik testinin (normallik şartı) aldığı değere ve anlamlılık düzeyine yeniden bakılmıştır. Burada ölçeğin KMO değerinin .90'nın üzerinde olması (KMO=.95=mükemmel) ve Barlett küresellik testinin anlamlı çıkması ($X^2=14462.039$

ve ki-kare düzeyinin .001 düzeyinde anlamlı çıkması, $p=0.000$) sonucu, verilerin faktör analizi için uygun olduğuna (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 207) karar verilmiştir. Sonuçta sosyal ağları benimseme ölçeğine araştırma dâhilinde yeniden bir doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Buna göre, ölçeğe ait ve ulaşılan DFA sonucu model uyumuna ilişkin uyum modeli Şekil 13'te; uyum değerleri ise Tablo 13'te sunulmuştur.



Şekil 13. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği DFA Modeli

Sosyal ağları benimseme ölçeğine ait DFA sonucunda ulaşılan uyum değerlerine ilişkin uyum değerleri ise Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeğinin Uyum Değerleri

Model	χ^2	χ^2/sd	RMSEA	RMR	CFI	NNFI	GFI
Beş Faktörlü Model Birinci Düzey (K=22)	666.66	3.47	.062	.069	.99	.99	.91

Tablo 14 incelendiğinde, sosyal ağları benimseme ölçeği ve alt ölçeklerine yönelik olarak yapılan ve beş faktörlü model için ulaşılan doğrulayıcı faktör analizi

uyum iyiliği değerlerinin; $X^2/sd=3.47$, GFI=.91, CFI=.99, NNFI=.99, RMSEA=.06, RMR değerinin ise .06 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, 22 değişken ve beş alt faktörden oluşan sosyal ağları benimseme ölçeği ve alt ölçeklerine ait yapı geçerliği modelinin kabul edilebilir ve iyi bir uyuma sahip; geçerli bir model oluşturduğu bu araştırma kapsamında söylenebilir.

3.3.3. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği (ÖBAÖ)

Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeğinin orijinal formu Schweiger ve DeNisi (1991) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 6'lı likert tipinde (1=Kesinlikle Belirsiz, 2=Oldukça Belirsiz, 3=Belirsiz, 4=Belirgin, 5=Oldukça Belirgin, 6=Kesinlikle Belirgin) olup, 21 maddeden oluşmaktadır. Ölçek ilk olarak, Schweiger ve DeNisi'nin boylamsal olarak yürütmüş oldukları çalışmalarında, tek boyutlu şekilde kullanılmıştır. Ölçeğin geliştirilme amacı, çalışanların örgütlerinde gözlemledikleri/gözlemleyecekleri olası değişim, yenileşme, vb durumlar karşısında yaşadıkları/yaşayacakları belirsizliklere yönelik belirsizlik algı düzeylerinin bir derecesini belirlemektir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışmaları Tınaztepe (2010) tarafından gerekli uzman görüşleri doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

Burada 21 ölçek maddesinin her biri Türk kültürüne ve dile uygunluk açısından incelenmiş ve anlaşılır olmayan ifadeler için düzeltmelere gidilmiştir. Çalışma sonunda ölçeğin geçerliği için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin .92 ($p < 0.001$) olduğu görülmüştür. Ayrıca tek faktörlü bir yapı gösteren ölçeğin güvenirlik (Cronbach's α) değerinin .93 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin yurt dışında gerçekleştirilmiş diğer bazı araştırmalar sonunda elde edilen güvenirlik değerlerinin ise .91, .95, .97 ve .94 olduğu belirlenmiştir. Buna bağlamda ölçek Türk kültürüne uygun, geçerli ve güvenilir bir ölçektir (Tınaztepe, 2010).

Bununla beraber, bu tez çalışması kapsamında yapılan alanyazın taraması sonucunda, örgütsel belirsizlik algısı ölçeğinin genellikle işletme yönetimi alanında yürütülmüş olan araştırmalarda kullanılmış olduğu gözlenmiştir. Başka bir deyişle, bu araştırma kapsamında ölçeğin uygulandığı örneklem grubuna ilişkin özelliklerin, ölçeğin kullanıldığı diğer çalışmalardaki örneklem gruplarına kıyasla büyük oranda farklılaşmış olduğu fikrinden hareketle bu tez çalışması kapsamında kullanılan örgütsel belirsizlik algısı ölçeği için yeniden bir geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır.

3.3.3.1. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Bu araştırma kapsamında örgütsel belirsizlik algısı (ÖBA) ölçeğinin geçerliği için, açımlayıcı faktör analizi yapılarak KMO ve Barlett küresellik testi değerlerine, doğrulayıcı faktör analizi yapılarak uyum indekslerine; güvenirligi için Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısına bakılmıştır.

Geçerlik: Ölçeğin yapı geçerliğini incelemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Verilerin açımlayıcı faktör analizine uygunluğu için ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısına (örneklem büyüklüğü ön şartı), Barlett küresellik testinin (normallik şartı) aldığı değere ve anlamlılık düzeyine bakılmıştır. Buna göre, ÖBA ölçeğinin KMO değeri .91'dir. Ölçeğin Barlett küresellik testi değerleri ise .001 düzeyinde anlamlı çıkmıştır ($X^2=5112.948$; $p<.001$). Bu sonuçlar, verilerin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2006).

Bu araştırmada yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucuna göre ise, ölçeğin üç faktörlü bir yapıda olduğu görülmüştür. Ayrıca ölçekteki 3., 5., 7. ve 16. Maddeler farklı faktörler altında .10 değerinden daha düşük bir madde yük değerleri farkına sahip oldukları için bu dört madde hakkında binişik maddeler olduklarına karar verilmiş ve ölçekten çıkarılmışlardır. Ölçek son haliyle üç alt boyuta sahip ve 17 maddeden oluşan bir yapıdadır. Buna göre, ÖBA ölçeğinin AFA sonrası tespit edilen faktör yapısı ve madde faktör yük değerleri Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Madde Faktör Yükleri

Madde		Faktörler ve Madde Faktör Yükleri			Ortak Varyans
		Faktör1 NİGB*	Faktör2 GUZA*	Faktör3 BAO*	
15	Çalıştığımız birimde daha önce yapmadığımız işleri yapmak zorunda olup olmayacağınız...	0.748			.63
13	Çalıştığımız kurumda unvan indirimine maruz kalıp kalmayacağınız...	0.746			.60
12	Yeni iş vasıfları öğrenmek zorunda kalıp kalmayacağınız...	0.733			.61
11	Çalıştığımız kurumda maaş kesintisine uğrayıp uğramayacağınız...	0.711			.56
14	Çalıştığımız birimde yakın olduğunuz kişilerle çalışıp çalışmayacağınız....	0.700			.60
17	İş arkadaşlarınızın ve çalıştığımız birimde yakın olduğunuz kişilerin işlerini kaybedip etmeyecekleri...	0.698			.59
10	Kurumda terfi edilip edilmeyeceğiniz...	0.566			.43
2	Kurumunuzda çalıştığınız birimden başka bir birime geçip geçmeyeceğiniz...	0.449			.27
1	Şuan ki emeklilik planınızın değişip değişmeyeceği...	0.348			.16
20	Çalıştığımız kurumdaki örgüt kültürüyle uyuşup uyuşmayacağınız...		0.815		.75
21	Çalıştığımız kurumdaki örgüt kültürünün değişip değişmeyeceği...		0.796		.70
19	Çalıştığımız kurumun, çalışmak için iyi bir yer olup olmayacağı...		0.772		.71
18	Kurumdaki iş performansınızın nasıl ölçüleceği...		0.663		.60
6	İşinizi yapmak için gerekli bilgiye sahip olup olmayacağınız...			0.808	.66
4	İşinizde kontrolünüzü sağlayabilip sağlayamayacağınız...			0.752	.63
9	Çalıştığımız birimde kapasitenizin üzerinde bir iş yükü üstlenip üstlenmeyeceğiniz...			0.633	.58
8	İşinizle ilgili değişikliklerde etkinliğinizin olup olmayacağı...			0.590	.53
Faktör Özdeğerleri		4.453	2.943	2.326	
Açıklanan Varyans		26.196	17.312	13.684	
Toplam Açıklanan Varyansın %		26.196	43.508	57.192	
KMO Yeterlilik Ölçütü		0.911			
Bartlett's Testi		X ² =5112.948; sd=136; p=.000			

*NİGB: Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği; GUZA: Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması; BAO: Bilginin Açık Olmaması

Tablo 15 incelendiğinde, faktörlerin öz değerleri ve açıkladıkları varyans miktarları sırasıyla birinci faktör için %26.19, ikinci faktör için %17.31 ve üçüncü faktör için %13.68 olarak hesaplanmıştır. Üç faktörün bu araştırma dâhilinde birlikte

açıkladıkları toplam varyans değeri ise %57.19 olarak bulunmuştur. Faktör analizlerinde faktör yüklerinin toplam varyansın açıklama yüzdesinin %40'ın üzerinde olmasının kabul edilebilir (Kline, 1994) olduğu söylenebilir. Böylece örgütsel belirsizlik algısı ölçeğinin faktör analizinden elde edilen değerlerin alanyazında kabul edilebilir değerin üzerinde bir değerde olduğu belirlenmiştir.

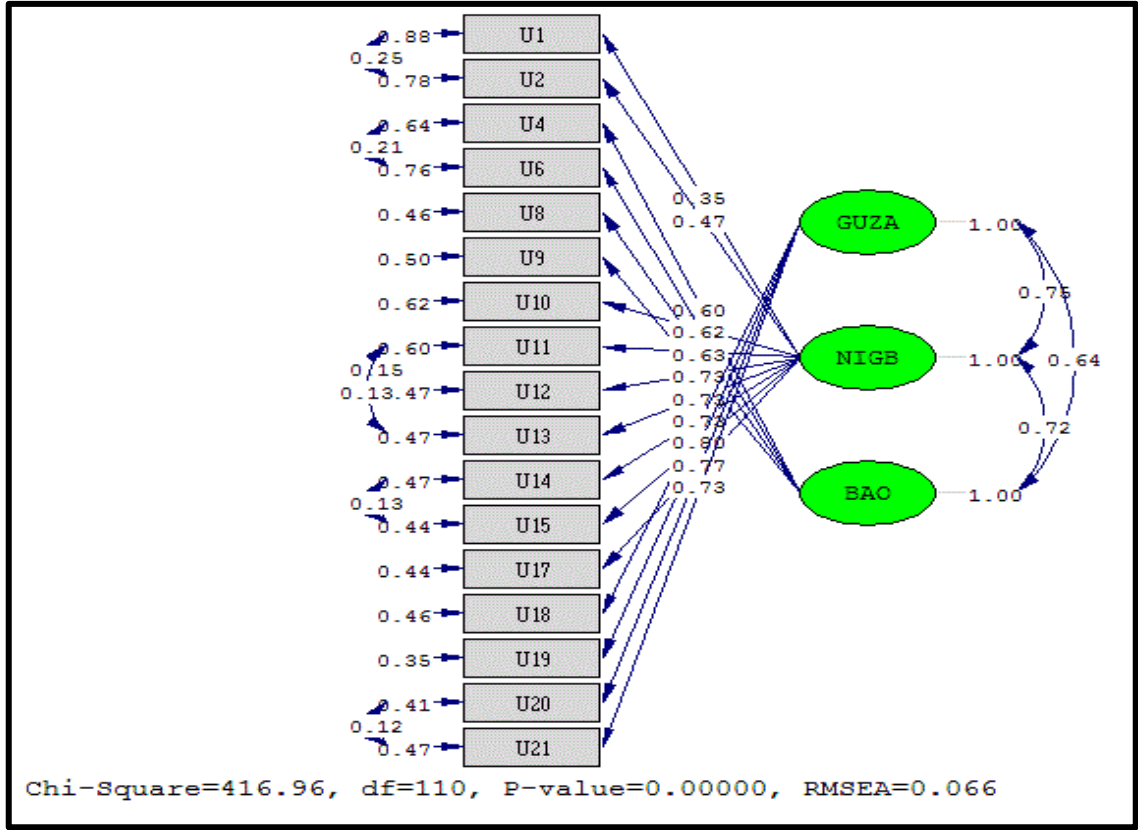
Burada ilgili alanyazın dikkate alınarak, örgütsel belirsizlik kavramı kapsamında ölçeğe ait üç çekirdek alt boyut için şu isimler belirlenmiştir (Lawrence ve Lorsch, 1967): Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği (NİGB); Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması (GUZA) ve Bilginin Açık Olmaması (BAO). Başka bir deyişle, bir örgütte, örgütsel belirsizlik algısı; örgüt içerisindeki herhangi bir konu veya durum hakkında örgüt üyeleri arasında yetersiz enformasyon akışının bulunması (BAO), yine bu süreçteki nedensel ilişkiler ağının örgüt üyelerince yeterince bilinmemesi (NİGB) ve son olarak, örgüt içerisindeki süreç döngüsünde geri bildirim (feedback) durumunun uzun zaman alması (GUZA) faktörlerinden etkilenmektedir. Bununla birlikte, örgütsel belirsizlik algısı ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları neticesinde belirlenen üç faktörlü modele ilişkin korelasyon analizi sonuçları ise Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Ölçeğin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Durumları

Faktörler*	\bar{X}	SS	NİGB	GUZA	BAO	ÖBA
NİGB	30.63	8.98	1			
GUZA	13.76	4.69	.629**	1		
BAO	16.32	4.00	.566**	.487**	1	
ÖBA	60.72	15.2	.935**	.809**	.749**	1

** $r < .01$; *NİGB: Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği; GUZA: Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması; BAO: Bilginin Açık Olmaması; ÖBA: Örgütsel Belirsizlik Algısı

Tablo 16 incelendiğinde, ÖBA ölçeği için alanyazına dayalı olarak belirlenen ve NİGB, GUZA ve BAO olarak kodlanan üç ayrı faktörün ölçeğin bütünü (ÖBA) ile olan ilişki düzeyinin .74 ve .93 arasında değişen bir ilişki aralığında olduğu görülmüştür. Yani örgütsel belirsizlik algısı ölçeği ve alt faktörleri arasında pozitif yönlü ve yüksek derecede bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel belirsizlik algısı ölçeği için AFA ve korelasyon analizleri sonrasında belirlenen nihai yapıya ilişkin model doğrulaması için ise doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Buna göre, ölçeğin DFA sonucunda ulaşılan uyum değerlerine ilişkin bilgiler Şekil 14 ve Tablo 17'de sunulmuştur.



Şekil 14. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği DFA

Örgütsel Belirsizlik Algısı ölçeği için DFA sonucunda ulaşılan uyum değerlerine ilişkin bilgiler ise Tablo 17’de görülmektedir.

Tablo 17. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeğinin Uyum Değerleri

Model	χ^2	χ^2/sd	RMSEA	RMR	CFI	NNFI	GFI
Üç Faktörlü Model Birinci Düzey DFA Sonucu (K=17)	416.96	3.79	.066	.080	.98	.97	.93

Tablo 17’ye göre, örgütsel belirsizlik algısı ölçeği ve alt ölçeklerine yönelik olarak gerçekleştirilen DFA sonrası ulaşılan üç faktörlü doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, $\chi^2/sd=3.83$, GFI=.93, CFI=0.98, NNFI=0.97, RMSEA=.06 ve RMR değerinin ise .08 olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, 21 değişken ve üç alt faktörden oluşan örgütsel belirsizlik algısı ve alt ölçeklerine ait yapı modelinin kabul edilebilir bir uyuma sahip ve geçerli bir model oluşturduğu ortaya konmuştur.

Güvenirlilik: Örgütsel belirsizlik algısı ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin güvenirlilik düzeyleri ise Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Örgütsel Belirsizlik Ölçeğine Ait Cronbach's Alfa Güven Düzeyleri

Faktörler*	Cronbach's Alpha (α)	Madde Sayısı (k)
NİGB	.86	9
GUZA	.76	4
BAO	.85	4
ÖBA	.90	17

***NİGB:** Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği; **GUZA:** Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması; **BAO:** Bilginin Açık Olmaması; **ÖBA:** Örgütsel Belirsizlik Algısı

Tablo 18 incelendiğinde, örgütsel belirsizlik algısı ölçeğinin bütünü ve tüm alt boyutlarında güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğu söylenebilir. Buna ek olarak, örgütsel belirsizlik algısı ölçeğinden alınabilecek olan en yüksek puan 102, en düşük puan ise 17'dir. Burada ölçeğin puan aralıkları; (1.00-1.83) tamamen belirgin, (1.84-2.66) oldukça belirgin, (2.67-3.49) belirsizliğe yakın belirgin, (3.50-4.32) belirsiz (4.33-5.15) oldukça belirsiz ve (5.16-5.99) tamamen belirsiz düzeylerinde örgütsel belirsizliğin algılandığını ifade etmektedir. Sonuç olarak, 17 madde ve üç ayrı alt boyuttan (faktörden) oluşan örgütsel belirsizlik algısı ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olarak eğitim alanındaki araştırmalarda da kullanılabilmesi ortaya konmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizi için SPSS 21 istatistik paket programı, LISREL 8.80 ve AMOS 18 istatistik yazılım paket programları kullanılmıştır. Buna göre, araştırma verilerinin analizi süreci için aşağıdaki işlem basamakları takip edilmiştir:

1. İlk olarak, araştırma verilerinin analiz için uygunluğuna bakılmıştır. Bu nedenle veriler üzerinde betimsel analizler yapılmış; yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ve örneklem grubunun sosyo-demografik özellikleri belirlenmiştir. Araştırma genelinde güven aralığı ve hata payı: 0.05; korelasyon ve regresyon analizi gibi kimi analiz sonuçları için ise 0.01 olarak kabul edilmiştir. Ayrıca korelasyon katsayıları (r) için etki büyüklüklerinin yorumlanmasında, Davis'e (1971) göre, .01 ile .09 arası ihmal edilebilir ilişki; .10 ile .29 arası düşük ilişki; .30 ile .49 arası orta; .50 ile .69 arası güçlü; .70 ve sonrası ise çok güçlü ilişki (Özsoy ve Özsoy, 2013) aralık değerler olarak kullanılmışlardır.
2. Çalışmanın ilişkisel tarama modelinde yürütülmüş olması ve sonrasında bir aracı modelin test edilmesini ön görmesi nedeniyle verilerin çok değişkenli normal

dağılım göstermeleri gerektiğine karar verilmiştir. Bu karara ilişkin Hair ve arkadaşları (1998), çok değişkenli bir modelde tüm değişkenlerin çok değişkenli normallik sergilemesinin tek değişkenli normalliği sağlayabileceğini, bunun tersinin ise doğru olamayacağını ifade etmektedirler (Burmaoğlu, vd., 2013). Bu açıdan çok değişkenli normal dağılım için verilere ait “Mahalanobis Uzaklık Katsayılarına” ve ölçeklerin çarpıklık (Skewness)–basıklık (Kurtosis) değerlerine bakılmıştır (Seçer, 2013, s.28). Burada Mahalanobis uzaklık katsayıları incelenirken araştırmada üç yordayıcı değişken olduğu göz önünde bulundurularak ölçüt değer için 16.27 değeri sınır değer olarak belirlenmiştir (Akbulut, 2011). Buna göre, belirlenen ölçütü aşan değerler araştırmanın uç değerleri olarak kabul edilerek araştırmadan çıkarılmışlardır. Böylece elde edilen veri setinden çok değişkenli (multivarite) uç değerler (outliers) temizlendikten sonra istatistik çözümler 650 katılımcı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklere ait verilerin çarpıklık-basıklık değerlerinin (ALÖ için: (.13, -.80); SABÖ için: (-.69,-.40) ve ÖBAÖ için: (-.09, .38)) araştırma için gereken ve sınır değer aralıkları olarak kabul edilen aralıklar (Skewness için (-1, +1); Kurtosis için ise (-1, +2)) (Huck, 2008) içerisinde oldukları görülmüştür. Nihai olarak, araştırma kapsamında ulaşılan veri setinin, parametrik analizler (t-test, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon, regresyon, faktör analizi, güvenilirlik testi) ve yapısal eşitlik modellemesi analizleri için ön koşul olarak kabul edilen çoklu normallik varsayımını sağladığı söylenebilir. Ayrıca burada Büyüköztürk’ün (2003: 8) dağılımın normal dağılımdan aşırı sapma göstermediğini varsaymak için öngörülen örneklem büyüklüğünün 30 ve üzerinde olmasına karşın, alt grupların her birinin büyüklüğünün 15 ve daha fazla olması durumunda parametrik bir istatistiğin kullanılmasının, anlamlılık düzeyinde önemli bir sapmaya yol açmadığı şeklindeki yorumunu da dikkate alınmıştır.

3. Araştırmada analiz olarak öncelikle veriler üzerinde bağımsız grup t-testi ve ANOVA testi yapılmıştır. ANOVA için Levene homojenlik testi sonuçlarına göre bir inceleme yapılmış ve manidar oldukları belirlenen değişkenler arası ilişkiler, Post-Hoc, Bonferroni testi aracılığıyla sınanmıştır. Bununla birlikte, analizlerde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde ne derece etkili

olduğunu gösteren etki büyüklüğü değerleri de incelenmiş ve her bir analiz için etki büyüklüğü (effect size) hesaplanarak rapor edilmiştir. Burada etki büyüklüğü için grup ortalamaları farkına göre hesaplanan etki büyüklüğü ölçümleri: Cohen's d (Cohen, 1988), Glass's g (Glass, 1976) ve Hedge's d (Hedges, 1981) ile gösterilmektedir. Varyansa göre hesaplanan etki büyüklüğü ölçümleri ise bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki korelasyona göre hesaplanmakta ve R-kare (R²) ve eta-kare (η^2) ölçümlenmeleriyle ifade edilmektedirler (Maxwell ve Delaney, 1990 ve Synder ve Lawson, 1993'ten Akt: Özsoy ve Özsoy, 2013). Buna göre, iki grup ortalaması arasındaki farkın hesaplandığı istatistiksel yöntemler (t-test) için etki büyüklüğü hesaplanmasında Cohen's d formülü kullanılmıştır. Burada hesaplamalar sonunda elde edilen Cohen's d değeri .20- küçük; .50- orta ve .80 ise büyük etki büyüklüğü olarak yorumlanmıştır. Ayrıca ikiden fazla grubun karşılaştırılması (ANOVA) için ise etki büyüklüğünün hesaplanmasında eta etki büyüklüğü (η) yöntemi kullanılmıştır. Bu nedenle öncelikle eta kare değerleri ($\eta^2=KT$ (gruplar arası) / KT (toplam)) (Field, 2009, s.416, Özsoy ve Özsoy, 2013) her değişken için ayrı hesaplanmıştır. Elde edilen eta kare (η^2) değeri, etki büyüklük indekslerinden biri olan Cohen (1988)'in "eta (η)" indeksi doğrultusunda yorumlanmıştır. Buna göre, Cohen (1988) eta (η) etki büyüklüğünün yorumu için bazı değerler belirlemiştir. Bu değerler, etki büyüklükleri için $\eta \geq .10$ 'da küçük, $\eta \geq .24$ 'de orta, $\eta \geq .37$ 'de büyük ve $\eta \geq .45$ 'de oldukça büyük olarak gruplandırılmıştır (Akt: Leech, Barrett ve Morgan, 2008, s.138).

4. Bu aşamada araştırma modeli doğrultusunda korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Burada analizler sonrası araştırma öncesinde ön görülen kavramsal aracı modelin sınanması, yapısal eşitlik modeli tekniği ile gizil değişkenler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Burada yapısal eşitlik modeli (YEM) tekniğinin bu çalışmada kullanılmasının temel nedeni, öncelikle gizil değişkenlerle yol analizinin gözlenen değişkenlerle yol analizine göre, daha güvenilir sonuçlar üretmesidir (Meydan ve Şeşen, 2011, s.30). Ve ayrıca YEM yardımıyla regresyon modelindeki değişkenler arasındaki yordayıcı yapısal ilişkiyle, faktör analizindeki gizil (örtük) faktör yapılarını kapsamlı bir analizde birleştirme (Sümer, 2000) isteğidir. Bununla birlikte, YEM kapsamında yapılan

bütün analizlerde AMOS ve LISREL paket programları aracılığıyla maksimum olabilirlik tahmin yöntemi (Maximum Likelihood Estimate) analizi kullanılmıştır. Bu tahmin yöntemi analizinin kullanılmasının nedeni ise yapılan araştırmalara göre, çok değişkenli normallik varsayımı altında ve araştırmada sınanan model, latent (gizil) değişkenler içerdiğinde diğer metotlara kıyasla maksimum olabilirlik metodunun daha etkin ve tutarlı sonuçlar vermesidir (Çelik, Saraçlı ve Yılmaz, 2011). Son olarak, analizler sonucunda doğrulanan aracı modelin teyidi için ise Sobel test istatistiğinden faydalanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

IV. BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara ve yorumlarına yer verilmiştir.

4.1. Katılımcıların Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Konusundaki Görüşleri Ne Düzeydedir?

Araştırmaya katılan akademisyen, idari personel ve hemşirelerin Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Algısı ölçeklerine ve alt ölçeklerine ait puanlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda alt başlıklar halinde sunulmuştur.

4.1.1. Katılımcıların Açık Liderlik Konusundaki Görüşleri Ne Düzeydedir?

Tablo 19. Açık Liderlik Ölçeği ve Alt Ölçeklerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek ve Alt Ölçekler	n	k	\bar{X}	SS	\bar{X} / k	Min.	Mak.
Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım	650	9	27.078	8.594	3.008	9	45
Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik	650	9	23.457	9.111	2.606	9	45
Sosyal Ağların Etkin Kullanımı	650	5	12.078	6.065	2.415	5	25
ALÖ Geneli	650	23	62.615	20.391	2.722	23	115

Tablo 19’da görüldüğü gibi katılımcıların örgütlerindeki açık liderlik düzeyine yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları $\bar{X} = 62.615$ olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçekten alınabilecek en yüksek puanın $\bar{X} = 115$ olduğu düşünüldüğünde, katılımcıların örgütlerindeki açık liderlik düzeyine ilişkin görüşlerinin %54,4 ($62.615 \times 100 / 115$) oranında yani örgütteki açık liderlik düzeyinin açık liderliğe ilişkin eşik değerin üzerinde ve orta ($\bar{X} / k = 2.722$) düzeyde olduğuna işaret ettiği söylenebilir. Başka bir deyişle bu bulgu katılımcıların, genel olarak, örgütlerinde açık liderliğin ara sıra düzeyinde görüldüğü yönünde bir görüşe sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Buna ek olarak, katılımcıların açık liderlik ölçeği alt ölçeklerine ilişkin görüşlerini ifade eden puanlarının aritmetik ortalamalarının 12.078 ile 27.078 arasında değişmekte olduğu görülmektedir.

Buna göre katılımcılar, ölçeğin *gücün kabulü ve sürekli paylaşım* ($\bar{X} /k=3.008$) ve *merakı destekleme ve hesap verebilirlik* ($\bar{X} /k=2.606$) alt boyutlarında hissettikleri farklı açık liderlik durumlarını birbirine yakın bir ortalamayla ve orta düzeyde değerlendirmişlerdir. Ayrıca katılımcılar, örgütlerindeki açık liderlik durumlarını en yüksek ortalama ile *gücün kabulü ve sürekli paylaşım* alt ölçeğinde değerlendirirken, en düşük ve eşik düzeydeki bir ortalamayla *sosyal ağların etkin kullanımı* ($\bar{X} /k=2.415$) alt ölçeğinde değerlendirmişlerdir. Ayrıca bu bulgular katılımcıların, örgütlerinde çalışanların ve hizmet alanların gücünü kabul eden ve sürekli paylaşımı gerçekleştiren aynı zamanda da çalışan merakını destekleyen ve hesap verebilirliğe dayanan bir açık liderlik ortamının ara sıra görüldüğünü düşünmekte oldukları şeklinde yorumlanabilir. Benzer şekilde katılımcılar, örgütlerinde sürekli paylaşım adına sosyal ağların etkin kullanımının ise nadiren gerçekleştiği görüşündedirler.

4.1.2. Katılımcıların Sosyal Ağları Benimseme Durumlarına İlişkin Görüşleri Ne Düzeydedir?

Tablo 20. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği ve Alt Ölçeklerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Ölçekler	n	k	\bar{X}	SS	\bar{X} /k	Min.	Mak.
Yarar	650	4	12.938	4.803	3.234	4	20
Kullanım Kolaylığı	650	4	14.151	4.854	3.537	4	20
Sosyal Etki	650	4	10.451	4.426	2.612	4	20
Kolaylaştırıcı Faktörler	650	7	23.043	8.014	3.291	7	35
Topluluk Kimliği	650	3	8.432	3.695	2.810	3	15
SABÖ Geneli	650	22	69.017	22.631	3.137	22	110

Tablo 20’de görüldüğü üzere katılımcıların sosyal ağları benimseme durumlarına yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları $\bar{X} =69.017$ olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçekten alınabilecek en yüksek puanın $\bar{X} =110$ olduğu düşünüldüğünde, katılımcıların sosyal ağları benimseme durumlarına ilişkin görüşlerinin %62.7 ($69.017 \times 100 / 110$) oranında yani sosyal ağları orta düzeyde ($\bar{X} /k=3.137$) benimsemiş olduklarına işaret ettiği görülmektedir. Başka bir deyişle bu bulgu katılımcıların, genel olarak sosyal ağları benimseme konusunda kararsız oldukları yönünde bir görüşe sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Buna ek olarak, katılımcıların sosyal ağları

benimseme ölçeğine ilişkin görüşlerine karşılık gelen puanların aritmetik ortalamalarının 8.432 ile 23.043 arasında değişmekte oldukları görülmektedir.

Buna göre, katılımcılar ölçeğin yarar, kullanım kolaylığı, sosyal etki, kolaylaştırıcı faktörler ve topluluk kimliği alt boyutlarında hissettikleri sosyal ağları benimseme düzeylerini farklı ortalama değerleri ile değerlendirmişlerdir. Burada katılımcılar sosyal ağları benimsemeyi en yüksek ortalama ile yüksek bir düzeyde *kullanım kolaylığı* ($\bar{X} / k=3.537$) alt ölçeğinde değerlendirirken, en düşük ortalama ve orta düzeyde ise *sosyal etki* ($\bar{X} / k=2.612$) alt ölçeğinde değerlendirmişlerdir. Ayrıca ulaşılan bu bulgular katılımcıların sosyal ağları bir yenilik olarak karmaşık ve anlaşılması zor bulmamakta oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bu nedenle katılımcılar, sosyal ağları kullanım kolaylığı açısından yüksek düzeyde benimsemiş oldukları durumu için yüksek düzeyde katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Buna karşın katılımcılar, sosyal ağları kendilerinin önemli buldukları ve diğer kişilerin böyle davranmalarını istedikleri anlamına gelen bir sosyal etki durumundan dolayı benimsemek konusunda kararsız oldukları yönünde bir görüşe sahiptirler.

4.1.3. Katılımcıların Örgütsel Belirsizlik Algılarına İlişkin Görüşleri Ne Düzeydedir?

Tablo 21. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği ve Alt Ölçeklerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Ölçekler	n	k	\bar{X}	SS	\bar{X} / k	Min.	Mak.
Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği	650	9	30.636	8.988	3.404	9	54
Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması	650	4	13.762	4.695	3.440	4	24
Bilginin Açık Olmaması	650	4	16.327	4.007	4.081	4	24
ÖBAÖ Geneli	650	17	60.726	15.200	3.572	17	102

Tablo 21’de görüldüğü gibi, katılımcıların yaşadıkları örgütsel belirsizlik düzeyine yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları $\bar{X} =60.726$ olarak bulunmuştur. Bu değer için ölçekten alınabilecek en yüksek puanın $\bar{X} =102$ olduğu düşünüldüğünde, katılımcıların yaşadıkları örgütsel belirsizlik düzeyine ilişkin algılarının %59.5 ($60.726 \times 100 / 102$) oranında yani katılımcıların örgütlerinde genel anlamda bir örgütsel belirsizlik ($\bar{X} / k=3.572$) yaşadıklarına işaret ettiği söylenebilir. Başka bir deyişle bu bulgu katılımcıların, genel olarak örgütlerinde örgütsel belirsizliği yaşadıkları yönünde

bir görüşe sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Buna ek olarak, katılımcıların örgütsel belirsizlik algısı alt ölçeklerine ilişkin görüşlerini ifade eden puanların aritmetik ortalamalarının 13.762 ile 30.636 arasında değiştiği görülmektedir.

Buna göre katılımcılar, ölçeğin *nedensel ilişkilerin genel belirsizliği* (\bar{X} $t_k=3.404$) ve *geri bildirim uzun zaman alması* (\bar{X} $t_k=3.440$) alt boyutlarında hissettikleri farklı belirsizlik düzeylerini birbirine yakın bir ortalamayla ve bu boyutlarda belirsizliğe yakın bir belirginliğin olduğu şeklinde değerlendirmişlerdir. Ayrıca, katılımcılar örgütlerindeki belirsizlik durumlarını en yüksek ortalama ile *bilginin açık olmaması* (\bar{X} $t_k=4.081$) alt ölçeğinde ve özellikle bu boyutta bir örgütsel belirsizlik yaşadıkları yönünde değerlendirirken, en düşük ortalamayla *nedensel ilişkilerin genel belirsizliği* alt ölçeğinde ve bu boyutta belirsizliğe yakın bir belirginlik yaşadıkları şeklinde değerlendirmişlerdir. Ulaşılan bu bulgular katılımcıların, örgütlerinde herhangi bir konu ya da durum hakkında yetersiz enformasyon akışı içerisinde oldukları ve bu anlamda bir örgütsel belirsizlik yaşadıkları yönünde bir görüşe sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Buna ek olarak, katılımcıların bu süreçte nedensel ilişkiler ağının örgüt çalışanlarınca yeterince bilinmesi konusunda belirsizliğe yakın bir belirginlik içerisinde olduklarının da ortaya çıktığı ifade edilebilir.

4.2. Katılımcıların Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Konusundaki Görüşleri Cinsiyet Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Araştırmaya katılan akademisyen, idari personel ve hemşirelerin Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Algısı puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t-testi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

4.2.1. Katılımcıların Açık Liderlik Konusundaki Görüşleri Cinsiyet Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Tablo 22. Açık Liderlik Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Alt Ölçekler	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	p	Cohen's d
Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım	Kadın	325	25.892	8.704	-3.548	.000	-.278
	Erkek	325	28.263	8.329			
Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik	Kadın	325	23.331	9.046	-.354	.724	-.027
	Erkek	325	23.584	9.187			
Sosyal Ağların Etkin Kullanımı	Kadın	325	11.511	6.044	-2.392	.017	-.187
	Erkek	325	12.645	6.041			
ALÖ Genel	Kadın	325	60.736	20.972	-2.358	.019	-.185
	Erkek	325	64.494	19.646			

Tablo 22'ye göre, katılımcıların açık liderliğe ilişkin görüşlerinde; ölçeğin merakı destekleme ve hesap verebilirlik boyutunda cinsiyet değişkeni açısından anlamlı herhangi bir farklılık saptanmamıştır ($p > .05$). Ancak ölçeğin gücün kabulü ve sürekli paylaşım [$t_{(648)} = -3.548$, $p < .05$] ve sosyal ağların etkin kullanımı [$t_{(648)} = -2.392$, $p < .05$] boyutlarında grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Başka bir deyişle, cinsiyet değişkeni, katılımcıların açık liderliğe ait gücün kabulü ve sürekli paylaşım ve sosyal ağların etkin kullanımı boyutlarına ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır. Söz konusu bu farkların ise her iki boyut içinde erkek katılımcılar lehine olduğu görülmüştür. Ulaşılan bu bulgu, erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla daha fazla bir oranda örgütlerinde, çalışanların ve hizmet alanların gücünün kabul edildiğine ve sürekli paylaşımın olduğuna ve bu sürekli paylaşım adına sosyal ağların etkin kullanıldığına dair bir görüşe sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Burada ulaşılan bulgulara ilişkin etki büyüklüklerinin hesaplanmış olması da kendi başına ayrı bir önem arz etmektedir. Çünkü etki büyüklüğü, incelenen olgu çerçevesinde, değişkenler arasındaki korelasyonel ya da kestirimsel ilişkinin ne kadar kuvvetli olduğunu gösteren (Kelley ve Preacher, 2012; Murphy ve Myers, 2004) ve p değerinin ilgilendiğimiz olguyla ilgili değişkenler arasında gözlenen bağların gücü ve önemi konusunda bilgi vermediği varsayımına dayanan standart bir ölçüttür (Işık, 2014). Buna göre katılımcıların açık liderliğe ilişkin görüşlerinde; ölçeğin gücün kabulü ve sürekli paylaşım (Cohen's $d = -.278$) ve sosyal ağların etkin kullanımı (Cohen's $d = -.187$) boyutlarında t-testi sonrası ulaşılan farklara ilişkin etki büyüklükleri

incelendiğinde her iki boyuttada belirlenmiş olan manidar farklılaşmaların küçük etki büyüklükleri (Cohen, 1988) oldukları ifade edilebilir. Ancak ölçeğin boyutları arasında bir karşılaştırma yapıldığında etki büyüklükleri açısından ölçeğin gücün kabulü ve sürekli paylaşım boyutunun, sosyal ağların etkin kullanımı boyutuna oranla daha büyük bir etki değerine sahip olduğu da ifade edilebilir. Bununla birlikte, katılımcıların örgütte merakı destekleme ve hesap verebilirliğe ilişkin görüşlerinde cinsiyet açısından anlamlı herhangi bir farka rastlanılmamasına karşın, katılımcıların bu boyuttaki aritmetik ortalamaları karşılaştırıldığında, erkek katılımcıların ($\bar{X}=23.584$) kadınlara ($\bar{X}=23.331$) göre biraz daha fazla oranda örgütlerinde çalışanların meraklarının desteklendiği ve hesap verebilirliğin gerçekleştiği yönünde bir görüşe sahip oldukları da belirtilebilir.

4.2.2. Katılımcıların Sosyal Ağları Benimseme Konusundaki Görüşleri Cinsiyet Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Tablo 23. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Alt Ölçekler	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	p	Cohen's d
Yarar	Kadın	325	13.004	4.817	.351	.726	.027
	Erkek	325	12.871	4.795			
Kullanım Kolaylığı	Kadın	325	14.130	4.914	-.112	.911	-.008
	Erkek	325	14.173	4.800			
Sosyal Etki	Kadın	325	10.430	4.559	-.122	.903	-.009
	Erkek	325	10.473	4.296			
Kolaylaştırıcı Faktörler	Kadın	325	23.123	8.219	.253	.800	.019
	Erkek	325	22.964	7.816			
Topluluk Kimliği	Kadın	325	8.454	3.771	.155	.877	.012
	Erkek	325	8.409	3.624			
SABÖ Genel	Kadın	325	69.143	23.123	.142	.888	.011
	Erkek	325	68.891	22.164			

Tablo 23'e göre, katılımcıların sosyal ağları benimsemeye ilişkin görüşlerinde; ölçeğin yarar, kullanım kolaylığı, sosyal etki, kolaylaştırıcı faktörler ve topluluk kimliği boyutlarında cinsiyet değişkeni açısından katılımcı görüşleri arasında anlamlı herhangi bir fark saptanmamıştır ($p>.05$). Başka bir deyişle cinsiyet, katılımcıların sosyal ağları benimseme durumları üzerinde anlamlı herhangi bir fark oluşturmamaktadır. Bununla birlikte, katılımcı görüşlerinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde, anlamlı bir fark olmamasına karşın, kadın katılımcıların sosyal ağları, yarar ($\bar{X}=13.004$),

kolaylaştırıcı faktörler ($\bar{X}=23.123$) ve topluluk kimliği ($\bar{X}=8.454$) boyutlarında, erkek katılımcılara ($\bar{X}=12.871$; $\bar{X}=22.964$; $\bar{X}=8.409$) göre daha yüksek bir ortalama ile benimsedikleri söylenebilir. Erkek katılımcıların ise sosyal ağları, kullanım kolaylığı ($\bar{X}=14.173$) ve sosyal etki ($\bar{X}=10.473$) boyutlarında kadın katılımcılara ($\bar{X}=14.130$; $\bar{X}=10.430$) oranla daha yüksek bir ortalama ile benimsedikleri görülmektedir.

4.2.3. Katılımcıların Örgütsel Belirsizlik Algılarına İlişkin Görüşleri Cinsiyet Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Tablo 24. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Alt Ölçekler	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	p	Cohen's d
Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği	Kadın	325	30.037	8.328	-1.702	.089	-.133
	Erkek	325	31.235	9.578			
Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması	Kadın	325	13.576	4.203	-1.014	.311	-.079
	Erkek	325	13.949	5.139			
Bilginin Açık Olmaması	Kadın	325	16.193	3.919	-.849	.396	-.066
	Erkek	325	16.460	4.094			
ÖBAÖ Genel	Kadın	325	59.807	14.236	-1.544	.123	-.121
	Erkek	325	61.646	16.076			

Tablo 24'e göre, katılımcıların örgütsel belirsizliğe ilişkin görüşlerinde; ölçeğin nedensel ilişkilerin genel belirsizliği, geri bildirim uzun zaman alması ve bilginin açık olmaması boyutlarında katılımcılar arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı herhangi bir farka rastlanmamıştır ($p>.05$). Başka bir ifadeyle cinsiyet, katılımcıların yaşadıkları örgütsel belirsizlik düzeyi üzerinde anlamlı herhangi bir farklılık oluşturmamaktadır. Ancak katılımcılara ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde, katılımcı görüşlerinde anlamlı bir farklılık olmamasına karşın, ölçeğin tüm alt boyutlarında erkek katılımcıların ($\bar{X}_{NİGB}=31.235$; $\bar{X}_{GUZA}=13.949$; $\bar{X}_{BAO}=16.460$) kadın katılımcılara ($\bar{X}_{NİGB}=30.023$; $\bar{X}_{GUZA}=13.576$; $\bar{X}_{BAO}=16.193$) göre daha yüksek bir ortalama ile örgütsel belirsizlik yaşadıkları yönünde bir algıya sahip oldukları ifade edilebilir.

4.3. Katılımcıların Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Algıları Konusundaki Görüşleri Görev Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Araştırmaya katılan akademisyen, idari personel ve hemşirelerin Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Algısı puanlarının katılımcıların görev

değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t-testi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

4.3.1. Katılımcıların Açık Liderlik Konusundaki Görüşleri Görev Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Tablo 25. Açık Liderlik Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Alt Ölçekler	Görev	N	\bar{X}	SS	t	p	Cohen's d
Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım	Yönetici	63	33.254	6.580	7.593	.000	.596
	Çalışan	587	26.415	8.525			
Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik	Yönetici	63	29.464	8.368	5.635	.000	.442
	Çalışan	587	22.813	8.957			
Sosyal Ağların Etkin Kullanımı	Yönetici	63	14.293	5.659	3.069	.002	.241
	Çalışan	587	11.841	6.063			
ALÖ Genel	Yönetici	63	77.011	16.971	6.057	.000	.803
	Çalışan	587	61.070	20.133			

Tablo 25'e göre, katılımcıların açık liderliğe ilişkin görüşlerinde; merakı destekleme ve hesap verebilirlik [$t_{(648)}=5.635$, $p<.05$], gücün kabulü ve sürekli paylaşım [$t_{(648)}=7.593$, $p<.05$] ve sosyal ağların etkin kullanımı [$t_{(648)}=3.069$, $p<.05$] boyutlarında grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Başka bir deyişle, katılımcılara ait görev değişkeni, açık liderliğe ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır. Söz konusu bu farkın, ölçeğin tüm alt boyutlarında, yönetici görevindeki katılımcılar lehine olduğu saptanmıştır. Bu bulgu yönetici pozisyonundaki katılımcıların çalışan düzeyindeki katılımcılara göre daha fazla oranda örgütlerinde açık liderliğin tüm boyutlarıyla gerçekleştiği görüşünde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Ayrıca burada ulaşılan bu farka ilişkin boyutlara ait etki büyüklükleri incelendiğinde; ölçeğin gücün kabulü ve sürekli paylaşım (Cohen's $d=.596$) boyutunda orta, merakı destekleme ve hesap verebilirlik (Cohen's $d=.442$) ile sosyal ağların etkin kullanımı (Cohen's $d=.241$) boyutlarında ise küçük bir etki büyüklüğü (Cohen, 1988) olduğu görülmektedir. Ancak boyutlar arasında etki büyüklüğü açısından gücün kabulü ve sürekli paylaşım boyutunun, merakı destekleme ve hesap verebilirlik ve sosyal ağların etkin kullanımı boyutlarına oranla daha büyük bir etki değerine sahip olduğu söylenebilir. Bu bulgu ve diğer ulaşılan bulgular örgüt yöneticilerinin diğer örgüt

çalışanlarına göre daha yüksek bir oranda örgütlerinde; çalışanların ve hizmet alanların gücünün kabul edildiği ve sürekli paylaşımın gerçekleştiği, örgütte çalışanların meraklarının desteklendiği ve hesap verebilirliğin olduğu ve yine örgütte sürekli paylaşım adına sosyal ağların etkin kullanıldığı görüşüne sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

4.3.2. Katılımcıların Sosyal Ağları Benimseme Konusundaki Görüşleri Görev Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Tablo 26. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Alt Ölçekler	Görev	n	\bar{X}	SS	t	P	Cohen's d
Yarar	Yönetici	63	13.517	4.794	1.008	.314	.079
	Çalışan	587	12.875	4.804			
Kullanım Kolaylığı	Yönetici	63	14.190	4.924	.067	.947	.005
	Çalışan	587	14.147	4.850			
Sosyal Etki	Yönetici	63	10.864	4.423	.778	.437	.061
	Çalışan	587	10.407	4.428			
Kolaylaştırıcı Faktörler	Yönetici	63	23.364	7.845	.335	.738	.026
	Çalışan	587	23.009	8.038			
Topluluk Kimliği	Yönetici	63	8.743	3.671	.703	.482	.055
	Çalışan	587	8.399	3.700			
SABÖ Genel	Yönetici	63	70.680	23.040	.613	.540	.081
	Çalışan	587	68.839	22.599			

Tablo 26'ya göre, katılımcıların sosyal ağları benimsemeye ilişkin görüşlerinde; ölçeğin yarar, kullanım kolaylığı, sosyal etki, kolaylaştırıcı faktörler ve topluluk kimliği boyutlarında görev değişkeni açısından anlamlı herhangi bir fark saptanmamıştır ($p > .05$). Yani, görev değişkeni, katılımcıların sosyal ağları benimsemeye ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı herhangi bir farklılık oluşturmamaktadır. Bunun birlikte, katılımcılara ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde, katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir fark olmamasına karşın, ölçeğin tüm alt boyutları için, yönetici grubundaki katılımcıların ($\bar{X}_{\text{yarar}}=13.517$; $\bar{X}_{\text{kolaylık}}=14.190$; $\bar{X}_{\text{sosyaletki}}=10.864$; $\bar{X}_{\text{kolaylaştırıcı}}=23.364$; $\bar{X}_{\text{tkimlik}}=8.743$) çalışan grubundaki katılımcılara ($\bar{X}_{\text{yarar}}=12.875$; $\bar{X}_{\text{kolaylık}}=14.147$; $\bar{X}_{\text{sosyaletki}}=10.407$; $\bar{X}_{\text{kolaylaştırıcı}}=23.009$; $\bar{X}_{\text{tkimlik}}=8.399$) göre daha yüksek bir ortalama ile sosyal ağları benimsedikleri söylenebilir.

4.3.3. Katılımcıların Örgütsel Belirsizlik Algılarına İlişkin Görüşleri Görev Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Tablo 27. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Alt Ölçekler	Görev	N	\bar{X}	SS	t	p	Cohen's d
Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği	Yönetici	63	34.416	9.855	3.543	.000	.278
	Çalışan	587	30.231	8.803			
Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması	Yönetici	63	15.761	4.365	3.589	.000	.281
	Çalışan	587	13.548	4.682			
Bilginin Açık Olmaması	Yönetici	63	18.010	3.508	3.540	.000	.278
	Çalışan	587	16.146	4.017			
ÖBAÖ Genel	Yönetici	63	68.188	14.923	4.151	.000	.550
	Çalışan	587	59.925	15.023			

Tablo 27'ye göre, katılımcıların örgütsel belirsizliğe ilişkin görüşlerinde; ölçeğin nedensel ilişkilerin genel belirsizliği [$t_{(648)}=3.543$, $p<.05$], geri bildirim uzun zaman alması [$t_{(648)}=3.589$, $p<.05$] ve bilginin açık olmaması [$t_{(648)}=3.540$, $p<.05$] boyutlarında grupların aritmetik ortalamaları arasında görev değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmuştur. Başka bir ifadeyle, görev değişkeni, katılımcıların örgütsel belirsizlik algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Söz konusu bu farklılık, ölçeğin tüm boyutları için, yönetici görevindeki katılımcılar lehinedir. Ulaşılan bu bulgu örgütte yönetici pozisyonundaki katılımcıların diğer çalışanlara göre daha yüksek bir düzeyde örgütsel belirsizlik yaşadıklarına dair bir görüşte oldukları şeklinde yorumlanabilir. Yani örgüt yöneticileri örgüt içerisinde herhangi bir konu veya durum hakkında örgüt üyeleri arasındaki enformasyon akışının yetersiz olduğu, yine bu süreçteki nedensel ilişkiler ağının örgüt üyelerince yeterince bilinmemesi ve son olarak örgüt içerisindeki süreçsel döngüde geri bildirim (feedback) durumunun uzun zaman alması durumlarında çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde bir örgütsel belirsizlik algısına sahiptirler.

Ayrıca ulaşılan bu farka ilişkin boyutlara ait etki büyüklükleri incelendiğinde; tüm boyutlarda, yani, nedensel ilişkilerin genel belirsizliği (Cohen's $d=.278$), geri bildirim uzun zaman alması (Cohen's $d=.281$) ile bilginin açık olmaması (Cohen's $d=.278$) boyutlarında küçük bir etki büyüklüğü (Cohen, 1988) olduğu görülmektedir. Buna göre boyutlar arasında etki büyüklüğü açısından bir değerlendirme yapıldığında

örgütte geri bildirim uzun zaman alması boyutunda yaşanan belirsizliğin, nedensel ilişkilerin genel belirsizliği ve bilginin açık olmaması boyutlarında yaşanan örgütsel belirsizliğe oranla daha büyük bir etki değerine sahip olduğu söylenebilir.

4.4. Katılımcıların Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Konusundaki Görüşleri Görev Türü Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Araştırmaya katılan akademisyen, idari personel ve hemşirelerin Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Algısı puanlarının katılımcıların görev türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları aşağıda sunulmuştur.

4.4.1. Katılımcıların Açık Liderlik Konusundaki Görüşleri Görev Türü Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Araştırma kapsamında öncelikle akademisyen, idari personel ve hemşirelerin Açık Liderlik ölçeğine ait puanlarının Levene's testi ile grup dağılımları varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, görev türü değişkenine göre varyansların homojen olduğu saptanmıştır (Levene's test $p=0.143 > 0.05$). Buna göre açık liderlik ölçeği alt ölçek puanları açısından katılımcı puanlarının görev türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 28. Açık Liderlik Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Görev Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Ölçekler	Görev Türü	n	\bar{X}	SS	Var. K.	K.T.	SD	K. O.	F	p
Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım	Akademik P.	204	30.0	7.74	Gruplar Arası	4667.18	2	2333.59	34.89	.000
	İdari P.	290	27.3	8.44	Gruplar içi	43272.00	647	66.88		
	Hemşire	156	27.7	8.22	Toplam	47939.19	649			
Meraklı Destekleme ve Hesap Verebilirlik	Akademik P.	204	25.6	8.96	Gruplar Arası	1501.58	2	750.79	9.27	.000
	İdari P.	290	22.7	9.27	Gruplar içi	52372.06	647	80.94		
	Hemşire	156	21.9	8.50	Toplam	53874.06	649			
Sosyal Ağların Etkin Kullanımı	Akademik P.	204	12.1	5.87	Gruplar Arası	340.56	2	170.28	4.68	.010
	İdari P.	290	12.6	6.45	Gruplar içi	23534.02	647	36.37		
	Hemşire	156	10.8	5.37	Toplam	23874.58	649			
ALÖ Genel	Akademik P.	204	67.8	18.77	Gruplar Arası	13138.61	2	6569.30	16.55	.000
	İdari P.	290	62.7	20.86	Gruplar içi	256729.32	647	396.80		
	Hemşire	156	55.6	19.56	Toplam	269867.94	649			

Tablo 28’de, katılımcıların açık liderliğe ilişkin görüşlerinde; ölçeğin gücün kabulü ve sürekli paylaşım [$F_{(2-647)}=34.89$, $p<.05$, $\eta^2=.097$, $\eta=.312$], merakı destekleme ve hesap verebilirlik [$F_{(2-647)}=9.27$, $p<.05$, $\eta^2=.027$, $\eta=.166$] ve sosyal ağların etkin kullanımı [$F_{(2-647)}=4.68$, $p<.05$, $\eta^2=.014$, $\eta=.119$] boyutlarında görev türü değişkeni açısından gruplara ait aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Burada etki büyüklükleri açısından, eta (η) etki değerleri göz önünde bulundurulduğunda, görev türü değişkeninin, katılımcıların ölçeğin gücün kabulü ve sürekli paylaşım, merakı destekleme ve hesap verebilirlik ve sosyal ağların etkin kullanımına yönelik görüşleri üzerinde sırasıyla büyüğe çok yakın ancak küçük bir etki büyüklüğüne (Cohen, 1988) sahip oldukları söylenebilir. Bununla birlikte, ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farkın hangi görev türü gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. Buna göre varyansların homojen olduğu durumlar için kullanılan post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni çoklu karşılaştırma testi analiz için tercih edilmiştir.

Burada Bonferroni testinin tercih edilmesinin nedeni, alanyazında belirtildiği üzere (Miller, 1969; Scheffe, 1953; Scheffe, 1959), öncelikle gözlem sayılarının eşit olması zorunluluğunu gerektirmeyen bir tür çoklu karşılaştırma istatistiği olmasıdır. Ayrıca Bonferroni testi, gruplar arası belirlenen farkı ve bu farkın anlamlılık seviyesini kararlı ve I.-II. tip hatalardan maksimum arınık bir şekilde sonuçlandırabilmektedir (Kayri, 2009). Buna göre gerçekleştirilen Bonferroni çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29. Açık Liderlik Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Görev Türü Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları

	Görev Türü (i)	Görev Türü (j)	Ortalama		
			Fark	SH _x	p
Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım	Akademik	İdari	2.73888*	.74731	.001
		Hemşirelik	7.24597*	.86981	.000
	İdari	Akademik	-2.73888*	.74731	.001
		Hemşirelik	4.50709*	.81200	.000
Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik	Akademik	İdari	2.95983*	.82215	.001
		Hemşirelik	3.69104*	.95691	.000
Sosyal Ağların Etkin Kullanımı	İdari	Akademik	.57859	.55944	.659
		Hemşirelik	1.83089*	.57358	.005

Tablo 29 incelendiğinde, katılımcıların ölçeğin gücün kabulü ve sürekli paylaşım boyutuna ait puanlarının görev türü değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşp/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda, akademik personel grubuyla idari personel ve hemşire grupları arasında akademik personel grubu lehine; idari personel grubu ile hemşirelik grubu arasında ise idari personel grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyinde bir fark saptanmıştır ($p < .01$). Bu bulgu akademisyenlerin örgütte idari personel ve hemşirelere göre daha fazla oranda çalışanların ve hizmet alanların gücünü kabul eden ve sürekli paylaşımın gerçekleştiği bir açık liderlik ortamı bulunduğu dair bir görüşe sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca idari personel grubunun ise örgütte hemşirelere göre daha fazla oranda çalışanların ve hizmet alanların gücün kabul eden ve sürekli paylaşımın gerçekleştiği bir açık liderlik ortamında çalıştıkları görüşüne sahip oldukları da söylenebilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Katılımcıların ölçeğin merakı destekleme ve hesap verebilirlik boyutuna ilişkin puanlarının görev türü değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşp/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda, akademik personel grubuyla idari personel ve hemşire grupları arasında akademik personel grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyinde bir fark saptanmıştır ($p < .01$). Söz konusu bu bulgu, akademisyenlerin örgütlerinde idari personel ve hemşirelere göre daha fazla oranda çalışanların meraklarının desteklendiği ve hesap verebilirliğin gerçekleştiğine yönelik bir görüşe sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Nihai olarak, katılımcıların ölçeğin sosyal ağların etkin kullanımı boyutuna ait puanlarının görev türü değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşp/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda, idari personel grubuyla hemşire grubu arasında idari personel grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyinde bir fark saptanmıştır ($p < .01$). Bu bulgu örgütteki idari personelin hemşirelik grubundaki katılımcılara göre daha fazla oranda örgütlerinde sürekli paylaşım adına sosyal ağların etkin kullanımının gerçekleştiğine yönelik bir görüşe sahip oldukları şeklinde

yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

4.4.2. Katılımcıların Sosyal Ağları Benimseme Konusundaki Görüşleri Görev Türü Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Katılımcıların Sosyal Ağları Benimseme ölçeğine ait puanlarının Levene's testi ile grup dağılımları varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış ve görev türü değişkenine göre varyansların homojen olduğu saptanmıştır (Levene's test $p=.352>.05$). Buna göre katılımcıların sosyal ağları benimseme ölçeği alt ölçeklerine ilişkin belirttikleri görüşlerini ifade eden ve ölçeğin alt ölçek puanlarına ait görev türü değişkeni açısından farklılıklarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 30'te verilmiştir.

Tablo 30. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Görev Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Ölçekler	Görev Türü	n	\bar{X}	SS	Var. K.	K.T.	SD	K. O.	F	p
Yarar	Akademik P.	204	13.6	4.42	Gruplar Arası	202.55	2	101.27	4.43	.012
	İdari P.	290	12.7	4.84	Gruplar içi	14771.09	647	22.83		
	Hemşire	156	12.2	5.09	Toplam	14973.64	649			
Kullanım Kolaylığı	Akademik P.	204	15.2	4.49	Gruplar Arası	395.55	2	197.77	8.58	.000
	İdari P.	290	13.9	4.78	Gruplar içi	14897.77	647	23.02		
	Hemşire	156	13.1	5.20	Toplam	15293.32	649			
Sosyal Etki	Akademik P.	204	10.5	4.18	Gruplar Arası	47.08	2	23.54	1.20	.301
	İdari P.	290	10.6	4.35	Gruplar içi	12670.26	647	19.58		
	Hemşire	156	9.97	4.83	Toplam	12717.34	649			
Kolaylaştırıcı Faktörler	Akademik P.	204	24.7	7.54	Gruplar Arası	1095.53	2	547.76	8.73	.000
	İdari P.	290	22.8	7.76	Gruplar içi	40592.89	647	62.74		
	Hemşire	156	21.2	8.65	Toplam	41688.42	649			
Topluluk Kimliği	Akademik P.	204	8.9	3.71	Gruplar Arası	85.91	2	42.95	3.16	.043
	İdari P.	290	8.2	3.56	Gruplar içi	8779.54	647	13.57		
	Hemşire	156	8.1	3.85	Toplam	8865.45	649			
SABÖ Genel	Akademik P.	204	73.1	21.15	Gruplar Arası	6531.44	2	3265.72	6.48	.002
	İdari P.	290	68.4	22.01	Gruplar içi	325880.26	647	503.67		
	Hemşire	156	64.7	24.75	Toplam	332411.70	649			

Tablo 30'da, katılımcıların sosyal ağları benimsemeye ilişkin görüşlerinde; ölçeğin sosyal etki boyutunda anlamlı bir farklılığa rastlanmazken ($p>.05$); yarar [$F_{(2-647)}=4.43$, $p<.05$, $\eta^2=.013$, $\eta=.116$], kullanım kolaylığı [$F_{(2-647)}=8.58$, $p<.05$, $\eta^2=.025$, $\eta=.160$], kolaylaştırıcı faktörler [$F_{(2-647)}=8.73$, $p<.05$, $\eta^2=.026$, $\eta=.162$] ve topluluk

kimliği [$F_{(2-647)}=3.16$, $p<.05$, $\eta^2=.009$, $\eta=.098$] boyutlarında görev türü değişkeni gruplarına ait aritmetik ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Ancak etki büyüklüğü açısından, eta (η) etki değerleri göz önünde bulundurulduğunda, görev türü değişkeninin katılımcıların, sosyal ağları, yarar, topluluk kimliği, kolaylaştırıcı faktörler ve kullanım kolaylığı açısından benimsemeleri durumları üzerinde küçük etki düzeyinde bir etki büyüklüğüne (Cohen, 1988) sahip olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, ANOVA sonrası ölçeğin yarar, kullanım kolaylığı, kolaylaştırıcı faktörler ve topluluk kimliği boyutlarında belirlenen anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. Buna göre varyansların homojen olduğu durumlar için kullanılan post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni çoklu karşılaştırma testi analiz için tercih edilmiştir. Buna göre gerçekleştirilen Bonferroni çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Görev Türü Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları

				Ortalama	
	Görev Türü (i)	Görev Türü (j)	Fark	SH _x	p
Yarar	Akademik	İdari	.89978	.42042	.095
		Hemşirelik	1.47198*	.51183	.013
Kullanım Kolaylığı	Akademik	İdari	1.28129*	.42162	.008
		Hemşirelik	2.04756*	.52183	.000
Kolaylaştırıcı Faktörler	Akademik	İdari	1.88621*	.69793	.021
		Hemşirelik	3.48355*	.87100	.000
Topluluk Kimliği	Akademik	İdari	.72786*	.33661	.031
		Hemşirelik	.86263*	.39179	.028

Tablo 31 incelendiğinde, katılımcıların ölçeğin yarar boyutuna ait puanlarının görev türü değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşıp/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda, akademik personel grubuyla hemşirelik grubu arasında akademik personel grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyinde bir fark saptanmıştır ($p<.05$). Bu bulgu akademisyenlerin sosyal ağları, hemşirelik grubundaki katılımcılara göre daha fazla oranda yeni bir teknoloji olarak yararlı bulduklarını ve benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

Katılımcıların ölçeğin kullanım kolaylığı boyutuna ilişkin puanlarının görev türü değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşmış/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda ise, akademik personel grubuyla idari personel ve hemşirelik grupları arasında akademik personel grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyinde bir fark saptanmıştır ($p < .01$). Söz konusu bu bulgu, akademisyenlerin sosyal ağları, kullanım olarak zor ve karmaşık bulmadıkları yani kullanım kolaylığı açısından, idari personel ve hemşirelere göre daha fazla oranda benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Katılımcıların ölçeğin kolaylaştırıcı faktörler boyutuna ait puanlarının görev türü değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşmış/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda, akademik personel grubuyla idari personel ve hemşire grupları arasında akademik personel grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark saptanmıştır ($p < .05$). Bu bulgu, akademisyenlerin sosyal ağları, idari personel ve hemşirelere göre daha fazla oranda ortamı kolaylıkla kendi istedikleri gibi yönlendirebilmelerini sağlayan kolaylaştırıcı faktörler açısından benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Nihai olarak, katılımcıların ölçeğin topluluk kimliği boyutuna yönelik puanlarının görev türü değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşmış/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda, akademik personel grubuyla idari personel ve hemşire grupları arasında akademik personel grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyinde bir farklılık saptanmıştır ($p < .05$). Söz konusu bu bulgu, akademisyenlerin sosyal ağları, idari personel ve hemşirelere göre daha fazla oranda kendilerini bir topluluğun üyesi olarak görme yani topluluk kimliği oluşturma açısından benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

4.4.3. Katılımcıların Örgütsel Belirsizlik Algısı Konusundaki Görüşleri Görev Türü Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Katılımcıların Örgütsel Belirsizlik Algısı ölçeğine ait puanlarının Levene's testi ile grup dağılımları varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, görev türü değişkenine göre varyansların homojen olduğu saptanmıştır (Levene's test $p=.063>.05$). Buna göre, katılımcıların örgütsel belirsizlik algısı ölçeği alt ölçeklerine ilişkin belirttikleri görüşlerini ifade eden ve ölçeğin alt ölçek puanlarına ait görev türü değişkeni açısından farklılıklarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları ise Tablo 32'de verilmiştir.

Tablo 32. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Görev Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Ölçekler	Görev Türü	n	\bar{X}	SS	Var. K.	K.T.	SD	K. O.	F	p
Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği	Akademik P.	204	34.1	7.97	Gruplar Arası	3717.65	2	1858.82	24.68	.000
	İdari P.	290	29.2	9.47	Gruplar içi	48712.07	647	75.28		
	Hemşire	156	28.5	7.97	Toplam	52429.73	649			
Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması	Akademik P.	204	14.9	3.96	Gruplar Arası	398.23	2	199.11	9.26	.000
	İdari P.	290	13.3	5.19	Gruplar içi	13908.00	647	21.49		
	Hemşire	156	13.0	4.34	Toplam	14306.23	649			
Bilginin Açık Olmaması	Akademik P.	204	16.7	3.45	Gruplar Arası	87.12	2	43.56	2.72	.066
	İdari P.	290	16.3	4.33	Gruplar içi	10333.53	647	15.97		
	Hemşire	156	15.7	3.99	Toplam	10420.65	649			
ÖBAÖ Genel	Akademik P.	204	65.8	13.41	Gruplar Arası	7975.85	2	3987.93	18.17	.000
	İdari P.	290	58.9	16.25	Gruplar içi	141979.54	647	219.44		
	Hemşire	156	57.4	13.70	Toplam	149955.39	649			

Tablo 32'de, katılımcıların örgütsel belirsizliğe ilişkin görüşlerinde; ölçeğin bilginin açık olmaması boyutunda anlamlı bir farklılığa rastlanmazken ($p>.05$); nedensel ilişkilerin genel belirsizliği [$F_{(2-647)}=24.68$, $p<.05$, $\eta^2=.070$, $\eta=.266$] ve geri bildirim uzun zaman alması [$F_{(2-647)}=9.26$, $p<.05$, $\eta^2=.027$, $\eta=.166$] boyutlarında görev türü değişkeni gruplarına ait aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak etki büyüklüğü açısından, eta (η) etki değerleri göz önünde bulundurulduğunda, görev türü değişkeninin katılımcıların ölçeğin nedensel ilişkilerin genel belirsizliği ve geri bildirim uzun zaman alması boyutlarındaki belirsizlikler üzerinde sırasıyla orta ve küçük bir etki büyüklüğüne (Cohen, 1988) sahip olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, ANOVA sonrası ölçeğin nedensel ilişkilerin genel

belirsizliği ve geri bildirim uzun zaman alması boyutlarında belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. Buna göre varyansların homojen olduğu durumlar için kullanılan post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni çoklu karşılaştırma testi analiz için tercih edilmiştir. Buna göre gerçekleştirilen Bonferroni çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 33'te verilmiştir.

Tablo 33. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Görev Türü Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları

				Ortalama		
		Görev Türü (i)	Görev Türü (j)	Fark	SH _x	p
Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği	Akademik	İdari		4.87210*	.78824	.000
		Hemşirelik		5.57671*	.84828	.000
Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması	Akademik	İdari		1.59189*	.41243	.000
		Hemşirelik		1.82850*	.44481	.000

Tablo 33 incelendiğinde, katılımcıların ölçeğin nedensel ilişkilerin genel belirsizliği boyutuna ait puanlarının görev türü değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşıp/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda, akademik personel grubuyla idari personel ve hemşirelik grupları arasında akademik personel grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyinde bir fark saptanmıştır ($p < .01$). Bu bulgu akademisyenlerin örgütsel belirsizliği, idari personel ve hemşirelere göre daha fazla oranda süreçteki nedensel ilişkiler ağının örgüt üyelerince yeterince bilinmemesi yani nedensel ilişkilerin genel belirsizliği düzeyinde yaşadıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Katılımcıların ölçeğin geri bildirim uzun zaman alması (feedback) boyutuna ilişkin puanlarının görev türü değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşıp/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda ise, akademik personel grubuyla idari personel ve hemşirelik grupları arasında akademik personel grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyinde bir fark saptanmıştır ($p < .01$). Söz konusu bu bulgu, akademisyenlerin örgütsel belirsizliği, idari personel ve hemşirelere göre daha fazla oranda örgüt içerisindeki süreç döngüsünde geri bildirim uzun zaman alması

düzeyinde yaşadıkları şekilde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

4.5. Katılımcıların Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Konusundaki Görüşleri Yaş Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Araştırmaya katılan akademisyen, idari personel ve hemşirelerin Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Algısı puanlarının katılımcıların yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları aşağıda sunulmuştur.

4.5.1. Katılımcıların Açık Liderlik Konusundaki Görüşleri Yaş Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Araştırmaya katılan akademisyen, idari personel ve hemşirelerin Açık Liderlik ölçeği puanlarının Levene's testi ile grup dağılımları varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış ve yaş değişkenine göre varyansların homojen olduğu saptanmıştır (Levene's test $p=.540>.05$). Buna göre, açık liderlik ölçeği alt ölçek puanları açısından katılımcı puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 34. Açık Liderlik Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Ölçekler	Yaş	n	\bar{X}	SS	Var. K.	K.T.	SD	K. O.	F	p
Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım	19-23 yaş	51	25.0	9.61	Gruplar Arası	1223.92	4	305.98	4.22	.002
	24-28 yaş	120	25.8	8.48	Gruplar içi	46715.26	645	72.42		
	29-33 yaş	128	25.9	8.16	Toplam	47939.19	649			
	34-38 yaş	106	27.0	8.45						
	39 yaş üzeri	245	28.7	8.48						
Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik	19-23 yaş	51	24.9	9.63	Gruplar Arası	140.28	4	35.07	.42	.794
	24-28 yaş	120	23.0	8.89	Gruplar içi	53733.58	645	83.30		
	29-33 yaş	128	23.4	8.65	Toplam	53874.06	649			
	34-38 yaş	106	23.4	9.07						
	39 yaş üzeri	245	23.3	9.38						
Sosyal Ağların Etkin Kullanımı	19-23 yaş	51	10.7	6.06	Gruplar Arası	1135.01	4	283.75	8.04	.000
	24-28 yaş	120	10.3	5.29	Gruplar içi	22739.56	645	35.25		
	29-33 yaş	128	11.1	5.68	Toplam	23874.58	649			
	34-38 yaş	106	12.2	6.36						
	39 yaş üzeri	245	13.6	6.14						
ALÖ Genel	19-23 yaş	51	60.7	22.89	Gruplar Arası	4411.96	4	1102.99	2.68	.031
	24-28 yaş	120	59.2	19.71	Gruplar içi	265455.98	645	411.56		
	29-33 yaş	128	60.5	19.47	Toplam	269867.94	649			
	34-38 yaş	106	62.8	20.60						
	39 yaş üzeri	245	65.6	20.27						

Tablo 34’te, katılımcıların açık liderliğe ilişkin görüşlerinde; ölçeğin merakı destekleme ve hesap verebilirlik boyutunda anlamlı bir farklılığa rastlanmazken ($p>.05$); gücün kabulü ve sürekli paylaşım [$F_{(4-645)}=4.22$, $p<.05$, $\eta^2=.025$, $\eta=.159$] ve sosyal ağların etkin kullanımı [$F_{(4-645)}=8.04$, $p<.05$, $\eta^2=.047$, $\eta=.218$] boyutlarında yaş değişkeni gruplarına ait aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak etki büyüklükleri açısından, eta (η) etki değerleri göz önünde bulundurulduğunda, yaş değişkeninin katılımcıların, gücün kabulü ve sürekli paylaşım ve sosyal ağların etkin kullanımına yönelik görüşleri üzerinde sırasıyla küçük ve ortaya yakın bir küçük etki büyüklüğüne (Cohen, 1988) sahip olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, ANOVA sonrası ölçeğin gücün kabulü ve sürekli paylaşım ve sosyal ağların etkin kullanımı boyutlarında belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. Buna göre varyansların homojen olduğu durumlar için kullanılan post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni çoklu karşılaştırma testi analiz için tercih

edilmiştir. Buna göre gerçekleştirilen Bonferroni çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 35’te verilmiştir.

Tablo 35. Açık Liderlik Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları

	Yaş (i)	Yaş (j)	Ortalama Fark	SH _x	p
Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım	39+ yaş	19-23 yaş	3.67424	1.30987	.052
		24-28 yaş	2.88294*	.94825	.025
		29-33 yaş	2.78704*	.92815	.028
		34-38 yaş	1.67639	.98939	.907
Sosyal Ağların Etkin Kullanımı	39+ yaş	19-23 yaş	2.87931*	.93502	.029
		24-28 yaş	3.21903*	.62285	.000
		29-33 yaş	2.50371*	.63749	.001
		34-38 yaş	1.31391	.73231	.538

Tablo 35 incelendiğinde, katılımcıların ölçeğin gücün kabulü ve sürekli paylaşım boyutuna ait puanlarının yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşıp/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda, 39 yaş ve üstü katılımcı grubuyla 24-28 yaş ve 29-33 yaş grupları arasında 39 yaş ve üstü grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark saptanmıştır ($p < .05$). Söz konusu bu bulgu, 39 yaş ve üstü katılımcıların diğer yaş gruplarındaki katılımcılara göre daha fazla oranda örgütlerinde çalışanların ve hizmet alanlarının gücünü kabul eden ve sürekli paylaşımın gerçekleştirildiği bir ortam olduğuna yönelik görüşe sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Katılımcıların ölçeğin sosyal ağların etkin kullanımı boyutuna ilişkin puanlarının yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşıp/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda ise, 39 yaş ve üstü katılımcı grubuyla 19-23 yaş, 24-28 yaş ve 29-33 yaş grubu arasında 39 yaş ve üstü grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyinde bir fark saptanmıştır ($p < .05$). Bu bulgu 39 yaş ve üstü katılımcıların diğer yaş gruplarındaki katılımcılara göre daha fazla oranda örgütlerinde sürekli paylaşım adına sosyal ağların etkin kullanımının gerçekleştiğine yönelik bir görüşe sahip oldukları şeklinde

yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

4.5.2. Katılımcıların Sosyal Ağları Benimseme Konusundaki Görüşleri Yaş Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Katılımcıların Sosyal Ağları Benimseme ölçeği puanlarının Levene's testi ile grup dağılımları varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, yaş değişkenine göre varyansların homojen olduğu saptanmıştır (Levene's test $p=.087>.05$). Buna göre katılımcıların sosyal ağları benimseme ölçeği alt ölçeklerine ilişkin belirttikleri görüşlerini ifade eden ve ölçeğin alt ölçek puanlarına ait yaş değişkeni açısından farklılıklarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları ise Tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 36. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Ölçekler	Yaş	n	\bar{X}	SS	Var. K.	K.T.	SD	K. O.	F	p
Yarar	19-23 yaş	51	12.7	5.47	Gruplar Arası	157.19	4	39.29	1.71	.146
	24-28 yaş	120	13.8	4.24	Gruplar içi	14816.45	645	22.97		
	29-33 yaş	128	13.1	4.77	Toplam	14973.64	649			
	34-38 yaş	106	12.8	4.83						
	39 yaş üzeri	245	12.4	4.88						
Kullanım Kolaylığı	19-23 yaş	51	13.9	5.34	Gruplar Arası	296.46	4	74.11	3.18	.013
	24-28 yaş	120	15.2	4.35	Gruplar içi	14996.86	645	23.25		
	29-33 yaş	128	14.6	4.99	Toplam	15293.32	649			
	34-38 yaş	106	14.1	4.51						
	39 yaş üzeri	245	13.4	4.96						
Sosyal Etki	19-23 yaş	51	9.6	5.20	Gruplar Arası	55.19	4	13.80	.70	.590
	24-28 yaş	120	10.3	4.09	Gruplar içi	12662.14	645	19.63		
	29-33 yaş	128	10.7	4.53	Toplam	12717.34	649			
	34-38 yaş	106	10.7	4.60						
	39 yaş üzeri	245	10.4	4.28						
Kolaylaştırıcı Faktörler	19-23 yaş	51	22.2	9.29	Gruplar Arası	659.02	4	164.75	2.59	.036
	24-28 yaş	120	24.9	7.02	Gruplar içi	41029.40	645	63.61		
	29-33 yaş	128	23.2	8.33	Toplam	41688.42	649			
	34-38 yaş	106	23.1	7.84						
	39 yaş üzeri	245	22.1	7.98						
Topluluk Kimliği	19-23 yaş	51	8.1	4.11	Gruplar Arası	88.47	4	22.11	1.62	.166
	24-28 yaş	120	9.0	3.48	Gruplar içi	8776.98	645	13.60		
	29-33 yaş	128	8.3	3.84	Toplam	8865.45	649			
	34-38 yaş	106	8.6	3.75						

	39 yaş üzeri	245	8.1	3.57						
SABÖ Genel	19-23 yaş	51	66.6	26.97	Gruplar Arası	4158.51	4	1039.62	2.04	.087
	24-28 yaş	120	73.3	19.15	Gruplar içi	328253.19	645	508.92		
	29-33 yaş	128	70.1	23.24	Toplam	332411.70	649			
	34-38 yaş	106	69.4	22.42						
	39 yaş üzeri	245	66.6	22.79						

Tablo 36’da, katılımcıların sosyal ağları benimsemeye ilişkin görüşlerinde; ölçeğin yarar, sosyal etki ve topluluk kimliği boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmazken ($p>.05$); kullanım kolaylığı [$F_{(4-645)}=3.18$, $p<.05$, $\eta^2=.019$, $\eta=.139$] ve kolaylaştırıcı faktörler [$F_{(4-645)}=2.59$, $p<.05$, $\eta^2=.015$, $\eta=.125$] boyutlarında yaş değişkeni gruplarına ait aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak etki büyüklüğü açısından, eta (η) etki değerleri göz önünde bulundurulduğunda, yaş değişkeninin katılımcıların, sosyal ağları, kolaylaştırıcı faktörler ve kullanım kolaylığı açısından benimseme durumları üzerinde küçük etki düzeylerinde bir etki büyüklüğüne (Cohen, 1988) sahip olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, ANOVA sonrası ölçeğin kullanım kolaylığı ve kolaylaştırıcı faktörler alt ölçeklerinde belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. Buna göre varyansların homojen olduğu durumlar için kullanılan post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni çoklu karşılaştırma testi analiz için tercih edilmiştir. Buna göre gerçekleştirilen Bonferroni çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları

	Yaş (i)	Yaş (j)	Ortalama		
			Fark	SH _x	p
Kullanım Kolaylığı	39+ yaş	19-23 yaş	-.50803	.74216	1.000
		24-28 yaş	-1.77544*	.53727	.010
		29-33 yaş	-1.22928	.52588	.197
		34-38 yaş	-.66771	.56058	1.000
Kolaylaştırıcı Faktörler	39+ yaş	19-23 yaş	-.06011	1.39754	1.000
		24-28 yaş	-2.76756*	.81926	.008
		29-33 yaş	-1.10027	.89599	.917
		34-38 yaş	-.99439	.91705	.962

Tablo 37 incelendiğinde, katılımcıların ölçeğin kullanım kolaylığı boyutuna ait puanlarının yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşp/farklılaşmadığını

belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda, 39 yaş ve üstü katılımcı grubuyla 24-28 yaş grubu arasında 24-28 yaş grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark saptanmıştır ($p < .05$). Bu bulgu, 24-28 yaş grubu katılımcıların sosyal ağları, bir yenilik olarak zor ve karmaşık bulmadıkları yani kullanım kolaylığı açısından 39 yaş ve üstü grubuna oranla daha fazla oranda benimsemiş oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Katılımcıların ölçeğin kolaylaştırıcı faktörler boyutuna ait puanlarının yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşp/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda ise, 39 yaş ve üstü katılımcı grubuyla 24-28 yaş grubu arasında 24-28 yaş grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık saptanmıştır ($p < .05$). Söz konusu bu bulgu, 24-28 yaş grubu katılımcıların sosyal ağları, kişinin eylemlerini kolaylaştırma konusunda gereken desteği alabilmesi ve ortamı kolaylıkla kendine göre yönlendirebilmesi yani kolaylaştırıcı faktörler açısından 39 yaş ve üstü grubuna oranla daha fazla oranda benimsemiş oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

4.5.3. Katılımcıların Örgütsel Belirsizlik Algısı Konusundaki Görüşleri Yaş Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Katılımcıların Örgütsel Belirsizlik Algısı ölçeği puanlarının Levene's testi ile grup dağılımları varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, yaş değişkenine göre varyansların homojen olduğu saptanmıştır (Levene's test $p = .898 > .05$). Buna göre katılımcıların örgütsel belirsizlik algısı ölçeği alt ölçeklerine ilişkin belirttikleri görüşlerini ifade eden ve ölçeğin alt ölçek puanlarına ait yaş değişkeni açısından farklılıklarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları ise Tablo 38'de verilmiştir.

Tablo 38. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği ve Alt Ölçek Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Ölçekler	Yaş	n	\bar{X}	SS	Var. K.	K.T.	SD	K. O.	F	p
Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği	19-23 yaş	51	30.1	9.30	Gruplar Arası	565.38	4	141.34	1.75	.136
	24-28 yaş	120	29.8	8.82	Gruplar içi	51864.35	645	80.41		
	29-33 yaş	128	29.3	8.98	Toplam	52429.73	649			
	34-38 yaş	106	31.0	8.19						
	39 yaş üzeri	245	31.6	9.26						
Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması	19-23 yaş	51	14.1	4.71	Gruplar Arası	98.77	4	24.69	1.12	.345
	24-28 yaş	120	13.2	4.26	Gruplar içi	14207.46	645	22.02		
	29-33 yaş	128	13.2	4.77	Toplam	14306.23	649			
	34-38 yaş	106	14.2	4.73						
	39 yaş üzeri	245	13.9	4.82						
Bilginin Açık Olmaması	19-23 yaş	51	16.0	3.88	Gruplar Arası	188.39	4	47.10	2.96	.019
	24-28 yaş	120	15.3	3.92	Gruplar içi	10232.25	645	53.63		
	29-33 yaş	128	16.3	3.96	Toplam	10420.65	649			
	34-38 yaş	106	16.1	4.45						
	39 yaş üzeri	245	16.8	3.82						
ÖBAÖ Genel	19-23 yaş	51	60.2	16.08	Gruplar Arası	1808.53	4	452.13	1.96	.098
	24-28 yaş	120	58.5	14.66	Gruplar içi	148146.86	645	229.68		
	29-33 yaş	128	58.9	15.58	Toplam	149955.39	649			
	34-38 yaş	106	61.4	15.29						
	39 yaş üzeri	245	62.4	14.90						

Tablo 38’de, katılımcıların örgütsel belirsizliğe ilişkin görüşlerinde; ölçeğin nedensel ilişkilerin genel belirsizliği ve geri bildirim uzun zaman alması boyutlarında yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık saptanmazken ($p>.05$); bilginin açık olmaması [$F_{(4-645)}=2.96$, $p<.05$, $\eta^2=.018$, $\eta=.134$] boyutunda yaş değişkeni gruplarına ait aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak etki büyüklüğü açısından, eta (η) etki değerleri göz önünde bulundurulduğunda, yaş değişkeninin katılımcıların örgütlerinde yaşadıkları bilginin açık olmaması belirsizliği üzerinde küçük bir etki büyüklüğüne (Cohen, 1988) sahip olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, ANOVA sonrası ölçeğin bilginin açık olmaması alt ölçeğinde belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. Buna göre varyansların homojen olduğu durumlar için kullanılan post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni çoklu karşılaştırma testi analiz için tercih edilmiştir. Buna göre gerçekleştirilen Bonferroni çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları

	Yaş (i)	Yaş (j)	Ortalama Fark	SH _x	p
Bilginin Açık Olmaması	39+ yaş	19-23 yaş	.83882	.61303	1.000
		24-28 yaş	1.49550*	.44379	.008
		29-33 yaş	.54900	.43438	1.000
		34-38 yaş	.71656	.46305	1.000

Tablo 39 incelendiğinde, katılımcıların ölçeğin bilginin açık olmaması boyutuna ait puanlarının yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda, 39 yaş ve üstü katılımcı grubuyla 24-28 yaş grubu arasında 39 yaş ve üstü grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark saptanmıştır ($p < .01$). Söz konusu bu bulgu, 39 yaş ve üstü katılımcı grubunun örgütlerinde 24-28 yaş grubuna oranla daha fazla oranda örgüt içerisinde herhangi bir konu veya durum hakkında örgüt üyeleri arasında yetersiz enformasyon akışının bulunması yani bilginin açık olmaması belirsizliğini yaşadıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

4.6. Katılımcıların Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Konusundaki Görüşleri Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Araştırmaya katılan akademisyen, idari personel ve hemşirelerin Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Algısı puanlarının katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları aşağıda sunulmuştur.

4.6.1. Katılımcıların Açık Liderlik Konusundaki Görüşleri Yaş Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Araştırmaya katılan akademisyen, idari personel ve hemşirelerin Açık Liderlik ölçeği puanlarının Levene's testi ile grup dağılımları varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, öğrenim durumu değişkenine göre varyansların homojen

olduğu saptanmıştır (Levene's test $p=.104>.05$). Buna göre açık liderlik ölçeği alt ölçek puanları açısından katılımcı puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 40. Açık Liderlik Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Ölçekler	Öğrenim D.	n	\bar{X}	SS	Var. K.	K.T.	SD	K. O.	F	p
Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım	Lise	91	26.4	9.14	Gruplar Arası	2438.13	4	609.53	8.64	.000
	Ön Lisans	105	26.5	8.26	Gruplar içi	45501.05	645	70.54		
	Lisans	240	25.1	8.52	Toplam	47939.19	649			
	Y. Lisans	84	29.3	7.74						
	Doktora	130	29.9	8.12						
Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik	Lise	91	24.5	9.56	Gruplar Arası	1676.45	4	419.11	5.17	.000
	Ön Lisans	105	22.7	9.19	Gruplar içi	52197.61	645	80.92		
	Lisans	240	21.6	8.55	Toplam	53874.06	649			
	Y. Lisans	84	25.1	8.51						
	Doktora	130	25.4	9.49						
Sosyal Ağların Etkin Kullanımı	Lise	91	12.1	6.63	Gruplar Arası	53.66	4	13.41	.36	.835
	Ön Lisans	105	12.6	6.56	Gruplar içi	23820.92	645	36.93		
	Lisans	240	11.9	5.76	Toplam	23874.58	649			
	Y. Lisans	84	11.7	5.93						
	Doktora	130	11.8	5.91						
ALÖ Genel	Lise	91	63.1	22.61	Gruplar Arası	7432.07	4	1858.01	4.56	.001
	Ön Lisans	105	62.0	20.27	Gruplar içi	262435.87	645	406.87		
	Lisans	240	58.8	19.85	Toplam	269867.94	649			
	Y. Lisans	84	66.3	19.02						
	Doktora	130	67.2	19.56						

Tablo 40'ta, katılımcıların açık liderliğe ilişkin görüşlerinde; ölçeğin sosyal ağların etkin kullanımı boyutunda öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmazken ($p>.05$); gücün kabulü ve sürekli paylaşım [$F_{(4-645)}=8.64$, $p<.05$, $\eta^2=.050$, $\eta=.225$] ve merakı destekleme ve hesap verebilirlik [$F_{(4-645)}=5.17$, $p<.05$, $\eta^2=.031$, $\eta=.176$] boyutlarında katılımcıların öğrenim durumu değişkeni gruplarına ait aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak etki büyüklükleri açısından, eta (η) etki değeri göz önünde bulundurulduğunda, katılımcıların öğrenim durumu değişkeninin, örgütteki gücün kabulü ve sürekli paylaşım ve merakı destekleme ve hesap verebilirliğe yönelik görüşleri üzerinde sırasıyla orta ve küçük bir etki büyüklüğüne (Cohen, 1988) sahip olduğu söylenebilir.

Bununla birlikte, ANOVA sonrası ölçeğin gücün kabulü ve sürekli paylaşım ve merakı destekleme ve hesap verebilirlik alt ölçeklerinde belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. Buna göre varyansların homojen olduğu durumlar için kullanılan post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni çoklu karşılaştırma testi analiz için tercih edilmiştir. Buna göre gerçekleştirilen Bonferroni çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 41. Açık Liderlik Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları

	Öğrenim Durmu (i)	Öğrenim Durumu (j)	Ortalama Fark	SH _x	p
Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım	Yüksek Lisans	Lise	2.95803	1.27084	.202
		Önlisans	2.87269	1.22950	.198
		Lisans	4.19897*	1.06478	.001
		Doktora	-.54835	1.17578	1.000
	Doktora	Lise	3.50638*	1.14798	.023
		Önlisans	3.42104*	1.10204	.020
		Lisans	4.74732*	.91465	.000
		YLisans	.54835	1.17578	1.000
Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik	Lisans	Lise	-2.87621	1.10747	.096
		Önlisans	-1.13117	1.05258	1.000
		YLisans	-3.49822*	1.14044	.022
		Doktora	-3.76954*	.97965	.001

Tablo 41 incelendiğinde, katılımcıların ölçeğin gücün kabulü ve sürekli paylaşım boyutuna ait puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşıp/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda, doktora grubundaki katılımcılarla lise, ön lisans ve lisans grupları arasında doktora grubu lehine; yüksek lisans grubundaki katılımcılarla lisans grubu arasında ise yüksek lisans grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark saptanmıştır (p<.05). Bu bulgu öncelikle, doktora grubundaki katılımcıların örgütlerinde lise, ön lisans ve lisans gruplarındaki katılımcılara göre daha fazla oranda çalışanların ve hizmet alanların gücünü kabul eden ve sürekli paylaşımın gerçekleştiği bir ortamın bulunduğu düşüncesinde oldukları şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca buradaki bulgu, yüksek lisans grubundaki katılımcıların ise örgütlerinde lisans grubundaki katılımcılara oranla daha fazla oranda çalışanların ve hizmet alanların gücünü kabul eden ve sürekli paylaşımın gerçekleştiği bir ortamın

bulunduğu düşüncesini paylaştıkları şeklinde de yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Katılımcıların ölçeğin merakı destekleme ve hesap verebilirlik boyutuna ilişkin puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşp/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda ise, yüksek lisans grubundaki katılımcılarla lisans grubundaki katılımcılar arasında yüksek lisans grubu lehine; doktora grubuyla lisans grubu arasında ise doktora grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark saptanmıştır ($p < .05$). Söz konusu bu bulgu, yüksek lisans ve doktora gruplarındaki katılımcıların örgütlerinde lisans grubundaki katılımcılara oranla daha fazla oranda çalışanların meraklarının desteklendiği ve hesap verebilirliğin gerçekleştiği düşüncesini paylaştıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

4.6.2. Katılımcıların Sosyal Ağları Benimseme Konusundaki Görüşleri Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Katılımcıların Sosyal Ağları Benimseme ölçeği puanlarının Levene's testi ile grup dağılımları varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, öğrenim durumu değişkenine göre varyansların homojen olduğu saptanmıştır (Levene's test $p = .951 > .05$). Buna göre katılımcıların sosyal ağları benimseme ölçeği alt ölçeklerine ilişkin belirttikleri görüşlerini ifade eden ve ölçeğin alt ölçek puanlarına ait öğrenim durumu değişkeni açısından farklılıklarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları ise Tablo 42'de verilmiştir.

Tablo 42. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Ölçekler	Öğrenim D.	n	\bar{X}	SS	Var. K.	K.T.	SD	K. O.	F	p
Yarar	Lise	91	12.8	4.99	Gruplar Arası	371.04	4	92.76	4.09	.003
	Ön Lisans	105	12.2	4.88	Gruplar içi	14602.59	645	22.64		
	Lisans	240	12.6	4.87	Toplam	14973.64	649			
	Y. Lisans	84	14.8	3.98						
	Doktora	130	12.9	4.72						
Kullanım Kolaylığı	Lise	91	13.7	4.90	Gruplar Arası	557.72	4	139.43	6.10	.000
	Ön Lisans	105	13.7	4.79	Gruplar içi	14735.60	645	22.84		
	Lisans	240	13.5	4.95	Toplam	15293.32	649			
	Y. Lisans	84	16.4	3.73						
	Doktora	130	14.4	4.94						
Sosyal Etki	Lise	91	10.6	4.83	Gruplar Arası	89.85	4	22.46	1.14	.333
	Ön Lisans	105	10.5	4.14	Gruplar içi	12627.48	645	19.57		
	Lisans	240	10.1	4.53	Toplam	12717.34	649			
	Y. Lisans	84	11.2	3.85						
	Doktora	130	10.2	4.46						
Kolaylaştırıcı Faktörler	Lise	91	22.2	8.32	Gruplar Arası	1448.08	4	362.02	5.80	.000
	Ön Lisans	105	22.2	7.71	Gruplar içi	40240.33	645	62.38		
	Lisans	240	22.2	7.99	Toplam	41688.42	649			
	Y. Lisans	84	26.7	6.85						
	Doktora	130	23.2	8.18						
Topluluk Kimliği	Lise	91	8.2	3.80	Gruplar Arası	142.10	4	35.52	2.62	.034
	Ön Lisans	105	8.2	3.59	Gruplar içi	8723.34	645	13.52		
	Lisans	240	8.1	3.63	Toplam	8865.45	649			
	Y. Lisans	84	9.5	3.71						
	Doktora	130	8.5	3.70						
SABÖ Genel	Lise	91	67.8	23.95	Gruplar Arası	9949.39	4	2487.34	4.97	.001
	Ön Lisans	105	67.0	21.95	Gruplar içi	322462.31	645	499.94		
	Lisans	240	66.6	22.69	Toplam	332411.70	649			
	Y. Lisans	84	78.8	18.15						
	Doktora	130	69.4	23.33						

Tablo 42’de, katılımcıların sosyal ağları benimsemeye ilişkin görüşlerinde; ölçeğin sosyal etki boyutunda öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmazken ($p > .05$); yarar [$F_{(4-645)}=4.09$, $p < .05$, $\eta^2=.024$, $\eta=.157$], kullanım kolaylığı [$F_{(4-645)}=6.10$, $p < .05$, $\eta^2=.036$, $\eta=.190$], kolaylaştırıcı faktörler [$F_{(4-645)}=5.80$, $p < .05$, $\eta^2=.034$, $\eta=.186$] ve topluluk kimliği [$F_{(4-645)}=2.62$, $p < .05$, $\eta^2=.016$, $\eta=.126$] boyutlarında öğrenim durumu değişkeni açısından katılımcılara ait aritmetik ortalamalar

arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak etki büyüklüğü açısından, eta (η) etki değerleri göz önünde bulundurulduğunda, öğrenim durumu değişkeninin katılımcıların, ölçeğin sosyal ağları, yarar, kolaylaştırıcı faktörler, topluluk kimliği ve kullanım kolaylığı boyutlarında benimseme durumları üzerinde küçük etki düzeylerinde bir etki büyüklüğüne (Cohen, 1988) sahip olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, ANOVA sonrası ölçeğin yarar, kullanım kolaylığı, kolaylaştırıcı faktörler ve topluluk kimliği alt ölçeklerinde belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. Buna göre varyansların homojen olduğu durumlar için kullanılan post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni çoklu karşılaştırma testi analiz için tercih edilmiştir. Buna göre gerçekleştirilen Bonferroni çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 43'te verilmiştir.

Tablo 43. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları

	Öğrenim Durumu (i)	Öğrenim Durumu (j)	Ortalama Fark	SH _x	p
Yarar	Yüksek Lisans	Lise	1.98293*	.68035	.040
		Önlisans	2.58190*	.64484	.001
		Lisans	2.17729*	.53647	.001
		Doktora	1.82157*	.60030	.027
Kullanım Kolaylığı	Yüksek Lisans	Lise	2.70261*	.65601	.001
		Önlisans	2.71250*	.62061	.000
		Lisans	2.84076*	.51843	.000
		Doktora	2.00521*	.59529	.009
Kolaylaştırıcı Faktörler	Yüksek Lisans	Lise	4.48157*	1.14994	.001
		Önlisans	4.50226*	1.06184	.000
		Lisans	4.54548*	.90902	.000
		Doktora	3.51866*	1.03684	.008
Topluluk Kimliği	Yüksek Lisans	Lise	1.29088	.55644	.207
		Önlisans	1.31429	.53834	.149
		Lisans	1.46793*	.46622	.017
		Doktora	1.01997	.51482	.480

Tablo 43 incelendiğinde, katılımcıların ölçeğin topluluk kimliği boyutuna ait puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşıp/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda, yüksek lisans grubundaki katılımcılar ile lisans grubundaki katılımcılar arasında yüksek lisans grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark saptanmıştır ($p < .05$). Bu bulgu yüksek

lisans grubundaki katılımcıların sosyal ağları, lisans grubundakilere oranla daha fazla oranda kişinin kendini bir topluluğun üyesi olarak görmesi yani topluluk kimliği oluşturma boyutunda benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

Katılımcıların ölçeğin yarar alt boyutuna ait puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşp/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda ise, yüksek lisans grubundaki katılımcılarla lise, ön lisans, lisans ve doktora gruplarındaki katılımcılar arasında yüksek lisans grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark saptanmıştır ($p<.05$). Söz konusu bu bulgu, yüksek lisans grubundaki katılımcıların sosyal ağları, diğer katılımcı gruplarına oranla daha fazla oranda bireyin bir yeniyi/yeniliği kullanarak performansının artacağına inanması yani yarar boyutunda benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

Katılımcıların ölçeğin kullanım kolaylığı boyutuna ait puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşp/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda, yüksek lisans grubundaki katılımcılar ile lise, ön lisans, lisans ve doktora gruplarındaki katılımcılar arasında yüksek lisans grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark saptanmıştır ($p<.05$). Bu bulgu yüksek lisans grubundaki katılımcıların sosyal ağları, diğer katılımcı gruplarına oranla daha fazla oranda kişinin bir yeninin görelisi olarak anlaşılması ve kullanımının zorluğuna, karmaşıklığına ilişkin algısı yani kullanım kolaylığı boyutunda benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

Nihai olarak, katılımcıların ölçeğin kolaylaştırıcı faktörler boyutuna ait puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşp/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda ise diğer boyutlardaki sonuçlara benzer şekilde, yüksek lisans grubundaki katılımcılar ile lise, ön lisans, lisans ve doktora gruplarındaki katılımcılar arasında yüksek lisans grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark saptanmıştır ($p<.05$). Söz konusu bu bulgu, yüksek

lisans grubundaki katılımcıların sosyal ağları, diğer gruplardaki katılımcılara oranla daha fazla oranda kişinin yardıma ihtiyaç duyduğunda ya da bir zorlukla karşılaştığında gerekli desteği alabilmesi ve ortamı kolaylıkla kendine göre yönlendirebilmesi yani kolaylaştırıcı faktörler boyutunda benimsedikleri şekilde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

4.6.3. Katılımcıların Örgütsel Belirsizlik Algısı Konusundaki Görüşleri Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Katılımcıların Örgütsel Belirsizlik Algısı ölçeği puanlarının Levene's testi ile grup dağılımları varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, öğrenim durumu değişkenine göre varyansların homojen olduğu saptanmıştır (Levene's test $p=.690>.05$). Buna göre katılımcıların örgütsel belirsizlik algısı ölçeği alt ölçeklerine ilişkin belirttikleri görüşlerini ifade eden ve ölçeğin alt ölçek puanlarına ait öğrenim durumu değişkeni açısından farklılıklarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları ise Tablo 44'te verilmiştir.

Tablo 44. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Ölçekler	Öğrenim D.	n	\bar{X}	SS	Var. K.	K.T.	SD	K. O.	F	p
İlişkilerin Genel Belirsizliği	Lise	91	28.9	9.50	Gruplar Arası	3201.99	4	800.49	10.4	.000
	Ön Lisans	105	29.8	8.86	Gruplar içi	49227.74	645	76.32		
	Lisans	240	28.9	8.46	Toplam	52429.73	649			
	Y. Lisans	84	31.8	9.19						
	Doktora	130	34.6	8.25						
Geri Bildirim Uzun Zaman Alması	Lise	91	13.8	4.99	Gruplar Arası	656.05	4	164.01	7.75	.000
	Ön Lisans	105	12.6	5.02	Gruplar içi	13650.18	645	21.16		
	Lisans	240	13.0	4.45	Toplam	14306.23	649			
	Y. Lisans	84	15.1	4.76						
	Doktora	130	15.1	4.09						
Bilginin Açık Olmaması	Lise	91	15.8	4.09	Gruplar Arası	118.11	4	29.52	1.84	.118
	Ön Lisans	105	16.2	4.47	Gruplar içi	10302.54	645	15.97		
	Lisans	240	16.1	3.85	Toplam	10420.65	649			
	Y. Lisans	84	16.1	4.49						
	Doktora	130	17.1	3.39						
ÖBAÖ Genel	Lise	91	58.6	16.19	Gruplar Arası	7821.14	4	1955.28	8.87	.000
	Ön Lisans	105	58.7	15.19	Gruplar içi	142134.25	645	220.363		
	Lisans	240	58.1	14.40	Toplam	149955.39	649			
	Y. Lisans	84	63.0	15.42						
	Doktora	130	66.9	13.95						

Tablo 44’te, katılımcıların örgütsel belirsizliğe ilişkin görüşlerinde; ölçeğin bilginin açık olmaması boyutunda öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı herhangi bir farklılığa rastlanmazken ($p>.05$); nedensel ilişkilerin genel belirsizliği [$F_{(4-645)}=10.4$, $p<.05$, $\eta^2=.061$, $\eta=.247$] ve geri bildirim uzun zaman alması [$F_{(4-645)}=7.75$, $p<.05$, $\eta^2=.045$, $\eta=.213$] boyutlarında öğrenim durumu değişkeni gruplarına ait aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak etki büyüklüğü açısından, eta (η) etki değerleri göz önünde bulundurulduğunda, öğrenim durumu değişkeninin katılımcıların yaşadıkları nedensel ilişkilerin genel belirsizliği ve geri bildirim uzun zaman alması belirsizlikleri üzerinde sırasıyla orta ve orta etkiye çok yakın düzeyde bir küçük etki büyüklüğüne (Cohen, 1988) sahip olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, ANOVA sonrası ölçeğin nedensel ilişkilerin genel belirsizliği ve geri bildirim uzun zaman alması alt ölçeklerinde belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. Buna göre varyansların homojen olduğu durumlar için kullanılan post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni çoklu karşılaştırma testi analiz için tercih edilmiştir. Buna göre gerçekleştirilen Bonferroni çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 45’te verilmiştir.

Tablo 45. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları

	Öğrenim Durumu (i)	Öğrenim Durumu (j)	Ortalama Fark	SH _x	p
Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği	Doktora	Lise	5.69080*	1.19407	.000
		Önlisans	4.78068*	1.14629	.000
		Lisans	5.68507*	.95137	.000
		YLisans	2.81951	1.22298	.215
Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması	Yüksek Lisans	Lise	1.32696	.69606	.570
		Önlisans	2.46210*	.67342	.003
		Lisans	2.13130*	.58320	.003
		Doktora	.02859	.64400	1.000
	Doktora	Lise	1.29837	.62877	.393
		Önlisans	2.43351*	.60361	.001
		Lisans	2.10271*	.50097	.000
		YLisans	-.02859	.64400	1.000

Tablo 45 incelendiğinde, katılımcıların ölçeğin nedensel ilişkilerin genel belirsizliği boyutuna ait puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşmış/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi

(ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda, doktora grubundaki katılımcılar ile lise, ön lisans ve lisans gruplarındaki katılımcılar arasında doktora grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark saptanmıştır ($p < .05$). Söz konusu bu bulgu, doktora grubundaki katılımcıların örgütlerinde, diğer katılımcı gruplarına oranla daha fazla oranda süreçteki nedensel ilişkiler ağının örgüt üyelerince yeterince bilinmemesi yani nedensel ilişkilerin genel belirsizliğini yaşadıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Nihai olarak katılımcıların ölçeğin geri bildirim uzun zaman alması boyutuna ilişkin puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşıp/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda ise, doktora grubundaki katılımcılarla ön lisans ve lisans gruplarındaki katılımcılar arasında doktora grubu lehine; yüksek lisans grubundaki katılımcılarla ön lisans ve lisans gruplarındaki katılımcılar arasında ise yüksek lisans grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark saptanmıştır ($p < .05$). Bu bulgu doktora ve yüksek lisans gruplarındaki katılımcıların örgütlerinde, ön lisans ve lisans gruplarındaki katılımcılara oranla daha fazla oranda örgüt içerisindeki süreç döngüsünde geri bildirim uzun zaman alması belirsizliğini yaşadıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

4.7. Akademisyen Katılımcıların Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Konusundaki Görüşleri Akademik Unvan Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Araştırmaya katılan akademisyenlerin Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Algısı puanlarının katılımcıların akademik unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları aşağıda sunulmuştur.

4.7.1. Akademisyen Katılımcıların Açık Liderlik Konusundaki Görüşleri Akademik Unvan Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Araştırmaya katılan akademisyenlerin Açık Liderlik ölçeği puanlarının Levene's testi ile grup dağılımları varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, akademik unvan değişkenine göre varyansların homojen olduğu saptanmıştır (Levene's test $p=.881>.05$). Buna göre açık liderlik ölçeği alt ölçek puanları açısından akademik personel puanlarının akademik unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 46. Açık Liderlik Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Akademik Unvan Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Ölçekler	A. Unvan	n	\bar{X}	SS	Var. K.	K.T.	SD	K. O.	F	p
Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım	Arş. Gör	91	29.1	7.07	Gruplar Arası	415.94	4	103.98	1.72	.145
	Öğretim G.	27	30.5	8.19	Gruplar içi	11551.41	192	60.16		
	Yrd. Doç.	34	31.2	8.33	Toplam	11967.36	196			
	Doçent	17	28.2	9.53						
	Profesör	28	32.8	7.58						
Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik	Arş. Gör	91	25.3	8.71	Gruplar Arası	95.47	4	23.86	.29	.884
	Öğretim G.	27	25.8	8.05	Gruplar içi	15792.55	192	82.25		
	Yrd. Doç.	34	26.0	10.08	Toplam	15888.03	196			
	Doçent	17	24.6	9.26						
	Profesör	28	27.2	9.70						
Sosyal Ağların Etkin Kullanımı	Arş. Gör	91	11.2	5.68	Gruplar Arası	208.23	4	52.05	1.51	.200
	Öğretim G.	27	11.7	5.74	Gruplar içi	6602.12	192	34.38		
	Yrd. Doç.	34	13.2	6.86	Toplam	6810.35	196			
	Doçent	17	12.1	4.48						
	Profesör	28	13.8	5.95						
ALÖ Genel	Arş. Gör	91	65.7	18.18	Gruplar Arası	1852.79	4	463.20	1.29	.274
	Öğretim G.	27	68.1	18.69	Gruplar içi	68747.75	192	358.06		
	Yrd. Doç.	34	70.5	19.74	Toplam	70600.55	196			
	Doçent	17	65.0	21.72						
	Profesör	28	73.9	18.73						

Tablo 46 incelendiğinde, akademisyenlerin açık liderliğe ilişkin görüşlerinde; ölçeğin gücün kabulü ve sürekli paylaşım, merakı destekleme ve hesap verebilirlik ve sosyal ağların etkin kullanımı boyutlarında akademik unvan değişkeni açısından anlamlı herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>.05$).

4.7.2. Akademisyen Katılımcıların Sosyal Ağları Benimseme Konusundaki Görüşleri Akademik Unvan Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Akademisyenlerin Sosyal Ağları Benimseme ölçeği puanlarının Levene's testi ile grup dağılımları varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, akademik unvan değişkenine göre varyansların homojen olduğu saptanmıştır (Levene's test $p=.227>.05$). Buna göre akademisyenlerin sosyal ağları benimseme ölçeği alt ölçeklerine ilişkin belirttikleri görüşlerini ifade eden ve ölçeğin alt ölçek puanlarına ait akademik unvan değişkeni açısından farklılıklarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları ise Tablo 47'de verilmiştir.

Tablo 47. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Akademik Unvan Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Ölçekler	A. Unvan	n	\bar{X}	SS	Var. K.	K.T.	SD	K. O.	F	p
Yarar	Arş. Gör	91	14.8	3.32	Gruplar Arası	289.59	4	72.38	4.00	.004
	Öğretim G.	27	14.0	4.22	Gruplar içi	3466.81	192	18.05		
	Yrd. Doç.	34	11.8	5.37	Toplam	3756.33	196			
	Doçent	17	12.6	5.06						
	Profesör	28	12.8	4.87						
Kullanım Kolaylığı	Arş. Gör	91	16.8	2.99	Gruplar Arası	604.04	4	151.01	8.73	.000
	Öğretim G.	27	16.0	3.57	Gruplar içi	3317.91	192	17.28		
	Yrd. Doç.	34	12.5	5.68	Toplam	3921.95	196			
	Doçent	17	14.4	3.92						
	Profesör	28	13.3	5.65						
Sosyal Etki	Arş. Gör	91	10.8	4.05	Gruplar Arası	120.19	4	30.04	1.73	.144
	Öğretim G.	27	11.5	3.50	Gruplar içi	3324.33	192	17.31		
	Yrd. Doç.	34	9.1	4.56	Toplam	3444.52	196			
	Doçent	17	11.5	4.65						
	Profesör	28	10.1	4.27						
Kolaylaştırıcı Faktörler	Arş. Gör	91	27.1	5.63	Gruplar Arası	1518.71	4	379.68	7.44	.000
	Öğretim G.	27	25.8	7.64	Gruplar içi	9787.69	192	50.97		
	Yrd. Doç.	34	20.0	9.30	Toplam	11306.41	196			
	Doçent	17	24.7	6.61						
	Profesör	28	21.9	8.27						
Topluluk Kimliği	Arş. Gör	91	9.7	3.48	Gruplar Arası	195.92	4	48.98	3.68	.007
	Öğretim G.	27	9.5	3.93	Gruplar içi	2554.25	192	13.30		
	Yrd. Doç.	34	7.0	3.83	Toplam	2750.17	196			
	Doçent	17	9.0	4.00						
	Profesör	28	8.2	3.41						
SABÖ Genel	Arş. Gör	91	79.3	15.38	Gruplar Arası	10502.25	4	2625.56	6.49	.000
	Öğretim G.	27	76.9	19.25	Gruplar içi	77590.41	192	404.11		

Yrd. Doç.	34	60.6	26.34	Toplam	88092.67	196
Doçent	17	72.3	21.21			
Profesör	28	66.5	24.76			

Tablo 47’de, akademisyenlerin sosyal ağları benimsemeye ilişkin görüşlerinde; ölçeğin sosyal etki alt boyutunda akademik unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmazken ($p > .05$); yarar [$F_{(4-192)}=4.00$, $p < .05$, $\eta^2=.077$, $\eta=.277$], kullanım kolaylığı [$F_{(4-192)}=8.73$, $p < .05$, $\eta^2=.154$, $\eta=.392$], kolaylaştırıcı faktörler [$F_{(4-192)}=7.44$, $p < .05$, $\eta^2=.134$, $\eta=.366$] ve topluluk kimliği [$F_{(4-192)}=3.68$, $p < .05$, $\eta^2=.071$, $\eta=.266$] boyutlarında akademik unvan değişkeni gruplarına ait aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak etki büyüklüğü açısından, eta (η) etki değerleri göz önünde bulundurulduğunda, akademik unvan değişkeninin katılımcıların, sosyal ağları, yarar, kolaylaştırıcı faktörler, topluluk kimliği ve kullanım kolaylığı açısından benimseme durumları üzerinde sırasıyla orta ve büyük etki düzeylerinde bir etki büyüklüğüne (Cohen, 1988) sahip olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, ANOVA sonrası ölçeğin yarar, kullanım kolaylığı, kolaylaştırıcı faktörler ve topluluk kimliği alt ölçeklerinde belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. Bunun üzerine varyansların homojen olduğu durumlar için kullanılan post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni çoklu karşılaştırma testi analiz için tercih edilmiştir. Buna göre gerçekleştirilen Bonferroni çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 48’de verilmiştir.

Tablo 48. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Akademik Unvan Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları

	Akademik Unvan (i)	Akademik Unvan (j)	Ortalama Fark	SH_x	p
Yarar	Araştırma Görevlisi	Öğretim G.	.87912	.88475	.981
		Yrd. Doç.	3.07559*	.98587	.032
		Doçent	2.23206	1.27622	.638
		Profesör	2.02198	.98502	.386
Kullanım Kolaylığı	Araştırma Görevlisi	Öğretim G.	.79956	.75695	.971
		Yrd. Doç.	4.30336*	1,02371	.001
		Doçent	2.39189	1.00350	.242
		Profesör	3.44374*	1.11464	.041
	Öğretim Görevlisi	Arş. Gör.	-.79956	.75695	.971
		Yrd. Doç.	3.50380*	1.19316	.047
		Doçent	1.59233	1.17586	.871
		Profesör	2.64418	1.27203	.357
Kolaylaştırıcı Faktörler	Araştırma Görevlisi	Öğretim G.	1.27013	1.58624	.996
		Yrd. Doç.	7.06551*	1.70209	.002
		Doçent	2.38668	1.71065	.859
		Profesör	5.20769*	1.67158	.036
Topluluk Kimliği	Araştırma Görevlisi	Öğretim G.	.14774	.79932	1.000
		Yrd. Doç.	2.64447*	.73312	.004
		Doçent	.70330	.96371	1.000
		Profesör	1.42865	.78823	.715

Tablo 48'e göre, akademisyenlerin ölçeğin topluluk kimliği boyutuna ait puanlarının akademik unvan değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşp/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda, araştırma görevlisi grubundaki katılımcılarla yardımcı doçent grubundaki katılımcılar arasında araştırma görevlisi grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark saptanmıştır ($p < .05$). Söz konusu bu bulgu, araştırma görevlisi grubunun sosyal ağları, yardımcı doçent grubuna oranla daha fazla oranda kişinin kendini bir topluluğun üyesi olarak görmesi yani topluluk kimliği boyutunda benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Akademisyenlerin ölçeğin yarar alt boyutuna ilişkin puanlarının akademik unvan değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşp/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda ise, araştırma görevlisi grubundaki katılımcılarla yardımcı doçent grubundaki katılımcılar arasında araştırma görevlisi grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark saptanmıştır ($p < .05$). Bu bulgu araştırma görevlisi

grubunun sosyal ağları, yardımcı doçent grubuna oranla daha fazla oranda bireyin bir yeniyi/yeniliği kullanarak performansının artacağına inanması yani yarar boyutunda benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Akademisyenlerin ölçeğin kullanım kolaylığı boyutuna ait puanlarının akademik unvan değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşmış/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda, araştırma görevlisi grubundaki katılımcılarla yardımcı doçent ve profesör gruplarındaki katılımcılar arasında araştırma görevlisi grubu lehine; öğretim görevlisi grubundaki katılımcılarla yardımcı doçent grubundaki katılımcılar arasında ise öğretim görevlisi grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark saptanmıştır ($p < .05$). Söz konusu bu bulgu, araştırma görevlileri grubunun sosyal ağları, yardımcı doçent ve profesör gruplarına oranla daha fazla oranda kişinin bir yeninin görelisi olarak anlaşılmasının ve kullanımının zorluğuna, karmaşıklığına ilişkin algısı yani kullanım kolaylığı boyutunda benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca yine ulaşılan bu bulgu, öğretim görevlisi grubundaki katılımcıların sosyal ağları, yardımcı doçent grubuna oranla daha fazla bir oranda kullanım kolaylığı boyutunda benimsedikleri şeklinde de yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Nihai olarak, akademisyenlerin ölçeğin kolaylaştırıcı faktörler boyutuna ilişkin puanlarının akademik unvan değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşmış/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda, araştırma görevlisi grubundaki katılımcılar ile yardımcı doçent ve profesör gruplarındaki katılımcılar arasında araştırma görevlisi grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark saptanmıştır ($p < .05$). Bu bulgu araştırma görevlileri grubunun sosyal ağları, yardımcı doçent ve profesör gruplarına oranla bireyin yardıma ihtiyaç duyduğunda ya da zorlukla karşılaştığında gerekli desteği alabilmesi, ortamı kolaylıkla kendine göre yönlendirebilmesi yani kolaylaştırıcı faktörler boyutunda daha fazla oranda benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

4.7.3. Akademisyen Katılımcıların Örgütsel Belirsizlik Algısı Konusundaki Görüşleri Akademik Unvan Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Akademisyenlerin Örgütsel Belirsizlik Algısı ölçeği puanlarının Levene's testi ile grup dağılımları varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, akademik unvan değişkenine göre varyansların homojen olduğu saptanmıştır (Levene's test $p=.769>.05$). Buna göre akademisyenlerin örgütsel belirsizlik algısı ölçeği alt ölçeklerine ilişkin belirttikleri görüşlerini ifade eden ve ölçeğin alt ölçek puanlarına ait akademik unvan değişkeni açısından farklılıklarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları ise Tablo 49'da verilmiştir.

Tablo 49. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Akademik Unvan Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Ölçekler	Öğretim D.	n	\bar{X}	SS	Var. K.	K.T.	SD	K. O.	F	p
Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği	Arş. Gör	91	32.4	7.65	Gruplar Arası	658.66	4	164.66	2.79	.027
	Öğretim G.	27	34.6	7.69	Gruplar içi	11295.27	192	58.83		
	Yrd. Doç.	34	35.3	7.35	Toplam	11953.94	196			
	Doçent	17	37.6	7.66						
	Profesör	28	36.3	8.07						
Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması	Arş. Gör	91	14.5	3.79	Gruplar Arası	44.33	4	11.08	.69	.599
	Öğretim G.	27	15.0	4.36	Gruplar içi	3077.51	192	16.02		
	Yrd. Doç.	34	15.6	4.27	Toplam	3121.84	196			
	Doçent	17	15.3	4.06						
	Profesör	28	15.4	3.94						
Bilginin Açık Olmaması	Arş. Gör	91	16.1	3.48	Gruplar Arası	94.54	4	23.63	1.98	.099
	Öğretim G.	27	17.2	3.94	Gruplar içi	2288.09	192	11.91		
	Yrd. Doç.	34	16.8	3.08	Toplam	2382.63	196			
	Doçent	17	17.5	3.48						
	Profesör	28	18.0	3.22						
ÖBAÖ Genel	Arş. Gör	91	63.1	12.68	Gruplar Arası	1653.65	4	413.41	2.83	.053
	Öğretim G.	27	66.9	14.53	Gruplar içi	33311.99	192	173.50		
	Yrd. Doç.	34	67.7	13.03	Toplam	34965.65	196			
	Doçent	17	70.5	12.72						
	Profesör	28	69.9	13.80						

Tablo 49'da, akademisyenlerin örgütsel belirsizliğe ilişkin görüşlerinde; ölçeğin bilginin açık olmaması ve geri bildirim uzun zaman alması boyutlarında anlamlı herhangi bir farklılığa rastlanmazken ($p>.05$); nedensel ilişkilerin genel belirsizliği [$F_{(4-196)}=2.79$, $p<.05$, $\eta^2=.055$, $\eta=.234$] boyutunda akademik unvan değişkeni gruplarına ait

aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak etki büyüklüğü açısından, eta (η) etki değeri göz önünde bulundurulduğunda, akademik unvan değişkeninin akademisyenlerin yaşadıkları nedensel ilişkilerin genel belirsizliği üzerinde orta etkiye yakın bir küçük etki büyüklüğüne (Cohen, 1988) sahip olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, ANOVA sonrası ölçeğin nedensel ilişkilerin genel belirsizliği alt ölçeğinde belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. Buna göre varyansların homojen olduğu durumlar için kullanılan post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni çoklu karşılaştırma testi analiz için tercih edilmiştir. Buna göre gerçekleştirilen Bonferroni çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 50’de verilmiştir.

Tablo 50. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Akademik Unvan Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları

	Akademik Unvan (i)	Akademik Unvan (j)	Ortalama Fark	SH_x	p
Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği	Araştırma Görevlisi	Öğretim G.	-2.20106	1.68088	.192
		Yrd. Doç.	-2.85263	1.54167	.066
		Doçent	-5.18145*	2.02658	.011
		Profesör	-3.93332*	1.65757	.019

Tablo 50 incelendiğinde, akademisyenlerin ölçeğin nedensel ilişkilerin genel belirsizliği boyutuna ait puanlarının akademik unvan değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşp/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda, doçent grubundaki katılımcılar ile araştırma görevlisi grubundaki katılımcılar arasında doçent grubu lehine; profesör grubundaki katılımcılarla araştırma görevlisi grubundaki katılımcılar arasında ise profesör grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark saptanmıştır ($p < .05$). Söz konusu bu bulgu, doçent ve profesör unvanına sahip akademisyen katılımcıların, örgütlerinde, araştırma görevlisi grubundaki katılımcılara oranla daha fazla oranda süreçteki nedensel ilişkiler ağının örgüt üyelerince yeterince bilinmemesi yani nedensel ilişkilerin genel belirsizliğini yaşadıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

4.8. Katılımcıların Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Konusundaki Görüşleri Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Araştırmaya katılan akademisyen, idari personel ve hemşirelerin Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Algısı puanlarının katılımcıların mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları aşağıda sunulmuştur.

4.8.1. Katılımcıların Açık Liderlik Konusundaki Görüşleri Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Araştırmaya katılan akademisyen, idari personel ve hemşirelerin Açık Liderlik ölçeği puanlarının Levene's testi ile grup dağılımları varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, mesleki kıdem değişkenine göre varyansların homojen olduğu saptanmıştır (Levene's test $p=.196>.05$). Buna göre açık liderlik ölçeği alt ölçek puanları açısından katılımcı puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 51. Açık Liderlik Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Ölçekler	M. Kıdem	n	\bar{X}	SS	Var. K.	K.T.	SD	K. O.	F	p
Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım	1-5 yıl	222	26.6	8.55	Gruplar Arası	1265.51	3	421.83	5.83	.001
	6-10 yıl	106	24.3	7.88	Gruplar içi	46673.68	646	72.25		
	11-16 yıl	89	28.3	8.77	Toplam	47939.19	649			
	17 yıl ve üzeri	233	28.2	8.61						
Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik	1-5 yıl	222	24.5	9.23	Gruplar Arası	538.39	3	179.46	2.17	.090
	6-10 yıl	106	22.0	7.86	Gruplar içi	53335.67	646	82.56		
	11-16 yıl	89	23.8	9.21	Toplam	53874.06	649			
	17 yıl ve üzeri	233	22.9	9.40						
Sosyal Ağların Etkin Kullanımı	1-5 yıl	222	10.8	5.80	Gruplar Arası	1292.42	3	430.80	12.32	.000
	6-10 yıl	106	10.5	5.18	Gruplar içi	22582.16	646	34.95		
	11-16 yıl	89	12.6	6.27	Toplam	23874.58	649			
	17 yıl ve üzeri	233	13.7	6.17						
ALÖ Genel	1-5 yıl	222	61.9	20.49	Gruplar Arası	5201.30	3	1733.76	4.23	.006
	6-10 yıl	106	56.9	18.39	Gruplar içi	264666.64	646	409.70		
	11-16 yıl	89	64.8	20.34	Toplam	269867.94	649			
	17 yıl ve üzeri	233	64.9	20.75						

Tablo 51’de, katılımcıların açık liderliğe ilişkin görüşlerinde; ölçeğin merakı destekleme ve hesap verebilirlik boyutunda mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı herhangi bir farklılığa rastlanmazken ($p > .05$); gücün kabulü ve sürekli paylaşım [$F_{(3-646)}=5.83$, $p < .05$, $\eta^2=.026$, $\eta=.162$] ve sosyal ağların etkin kullanımı [$F_{(3-646)}=12.32$, $p < .05$, $\eta^2=.054$, $\eta=.232$] boyutlarında mesleki kıdem değişkeni gruplarına ait aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak etki büyüklükleri açısından, eta (η) etki değeri göz önünde bulundurulduğunda, mesleki kıdem değişkeninin katılımcıların gücün kabulü ve sürekli paylaşım ve sosyal ağların etkin kullanımına yönelik görüşleri üzerinde sırasıyla küçük ve orta etkiye yakın bir küçük etki büyüklüğüne (Cohen, 1988) sahip olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, ANOVA sonrası ölçeğin gücün kabulü ve sürekli paylaşım ve sosyal ağların etkin kullanımı alt ölçeklerinde belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. Buna göre varyansların homojen olduğu durumlar için kullanılan post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni çoklu karşılaştırma testi analiz için tercih edilmiştir. Buna göre gerçekleştirilen Bonferroni çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 52’de verilmiştir.

Tablo 52. Açık Liderlik Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	Ortalama Fark	SH _x	p
Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım	6 – 10 yıl	1-5 yıl	-2.28779	1.00352	.138
		11-16 yıl	-3.97392*	1.22205	.007
		17+ yıl	-3.85466*	.99584	.001
Sosyal Ağların Etkin Kullanımı	17+ yıl	1-5 yıl	2.94351*	.56164	.000
		6-10 yıl	3.23855*	.64600	.000
		11-16 yıl	1.17136	.77839	.579

Tablo 52 incelendiğinde, katılımcıların ölçeğin gücün kabulü ve sürekli paylaşım boyutuna ait puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşmış/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda, 11-16 yıl ve 6-10 yıl mesleki kıdem grupları arasında 11-16 yıl grubu lehine; 17 yıl ve üstü ve 6-10 yıl mesleki kıdem grubu arasında ise 17 yıl ve üstü grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir

fark saptanmıştır ($p < .05$). Bu bulgu 11-16 yıl ve 17 yıl ve üstü mesleki kıdem gruplarının örgütlerinde 6-10 yıl grubuna oranla daha fazla oranda çalışanların ve hizmet alanların gücünün kabul edildiği ve sürekli paylaşımın olduğunu düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Katılımcıların ölçeğin sosyal ağların etkin kullanımı boyutuna ilişkin puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşıp/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda ise, 17 yıl ve üstü mesleki kıdem grubuyla 1-5 yıl ve 6-10 yıl grubu arasında 17 yıl ve üstü grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyinde bir fark saptanmıştır ($p < .05$). Bu bulgu 17 yıl ve üstü katılımcı grubunun diğer mesleki kıdem gruplarına oranla daha fazla oranda örgütlerinde sürekli paylaşım adına sosyal ağların etkin kullanımının olduğunu düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

4.8.2. Katılımcıların Sosyal Ağları Benimseme Konusundaki Görüşleri Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Katılımcıların Sosyal Ağları Benimseme ölçeği puanlarının Levene's testi ile grup dağılımları varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, mesleki kıdem değişkenine göre varyansların homojen olduğu saptanmıştır (Levene's test $p = .187 > .05$). Buna göre katılımcıların sosyal ağları benimseme ölçeği alt ölçeklerine ilişkin belirttikleri görüşlerini ifade eden ve ölçeğin alt ölçek puanlarına ait mesleki kıdem değişkeni açısından farklılıklarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları ise Tablo 53'te verilmiştir.

Tablo 53. Sosyal Ağların Benimsenmesi Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Ölçekler	M. Kıdem	n	\bar{X}	SS	Var. K.	K.T.	SD	K. O.	F	p
Yarar	1-5 yıl	222	13.3	4.83	Gruplar Arası	212.40	3	70.80	3.09	.026
	6-10 yıl	106	13.1	4.42	Gruplar içi	14761.23	646	22.85		
	11-16 yıl	89	13.5	4.97	Toplam	14973.64	649			
	17 yıl ve üzeri	233	12.1	4.80						
Kullanım Kolaylığı	1-5 yıl	222	14.8	4.91	Gruplar Arası	378.26	3	126.08	5.46	.001
	6-10 yıl	106	14.7	4.36	Gruplar içi	14915.05	646	23.08		
	11-16 yıl	89	14.3	4.65	Toplam	15293.32	649			
	17 yıl ve üzeri	233	13.1	4.94						
Sosyal Etki	1-5 yıl	222	10.4	4.68	Gruplar Arası	5.74	3	1.91	.09	.962
	6-10 yıl	106	10.5	4.24	Gruplar içi	12711.60	646	19.67		
	11-16 yıl	89	10.6	4.30	Toplam	12717.34	649			
	17 yıl ve üzeri	233	10.3	4.32						
Kolaylaştırıcı Faktörler	1-5 yıl	222	23.9	8.26	Gruplar Arası	727.01	3	242.34	3.82	.010
	6-10 yıl	106	23.9	7.23	Gruplar içi	40961.40	646	63.40		
	11-16 yıl	89	23.5	7.75	Toplam	41688.42	649			
	17 yıl ve üzeri	233	21.6	8.06						
Topluluk Kimliği	1-5 yıl	222	8.6	3.88	Gruplar Arası	80.62	3	26.87	1.97	.116
	6-10 yıl	106	8.5	3.48	Gruplar içi	8784.82	646	13.59		
	11-16 yıl	89	8.8	3.71	Toplam	8865.45	649			
	17 yıl ve üzeri	233	7.9	3.57						
SABÖ Genel	1-5 yıl	222	71.1	23.19	Gruplar Arası	4944.20	3	1648.06	3.25	.021
	6-10 yıl	106	71.0	19.74	Gruplar içi	327467.49	646	506.91		
	11-16 yıl	89	70.9	22.71	Toplam	332411.70	649			
	17 yıl ve üzeri	233	65.3	22.95						

Tablo 53'te, katılımcıların sosyal ağları benimsemeye ilişkin görüşlerinde; ölçeğin sosyal etki ve topluluk kimliği boyutlarında mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı herhangi bir farklılığa rastlanmazken ($p>.05$); yarar [$F_{(3-646)}=3.09$, $p<.05$, $\eta^2=.014$, $\eta=.119$], kullanım kolaylığı [$F_{(3-646)}=5.46$, $p<.05$, $\eta^2=.024$, $\eta=.157$] ve kolaylaştırıcı faktörler [$F_{(3-646)}=3.82$, $p<.05$, $\eta^2=.017$, $\eta=.132$] alt boyutlarında mesleki kıdem değişkeni gruplarına ait aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak etki büyüklükleri açısından, eta (η) etki değeri göz önünde bulundurulduğunda, mesleki kıdem değişkeninin katılımcıların, sosyal ağları, yarar, kullanım kolaylığı ve kolaylaştırıcı faktörler açısından benimseme durumları üzerinde küçük düzeyde bir etki büyüklüğüne (Cohen, 1988) sahip olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, ANOVA sonrası ölçeğin yarar, kullanım kolaylığı ve kolaylaştırıcı faktörler alt

ölçeklerinde belirlenen anlamlı farklılığın hangi mesleki kıdem gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. Buna göre varyansların homojen olduğu durumlar için kullanılan post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni çoklu karşılaştırma testi analiz için tercih edilmiştir. Buna göre gerçekleştirilen Bonferroni çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 54’te verilmiştir.

Tablo 54. Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	Ortalama Fark	SH _x	p
Yarar	17+ yıl	1-5 yıl	-1.15512*	.44833	.010
		6-10 yıl	-.99116	.56003	.077
		11-16 yıl	-1.40981*	.59566	.018
Kullanım Kolaylığı	17+ yıl	1-5 yıl	-1.66952*	.45066	.001
		6-10 yıl	-1.63583*	.56294	.023
		11-16 yıl	-1.18046	.59876	.295
Kolaylaştırıcı Faktörler	17+ yıl	1-5 yıl	-2.27257*	.74683	.015
		6-10 yıl	-2.26564	.93291	.093
		11-16 yıl	-1.89606	.99226	.339

Tablo 54 incelendiğinde, katılımcıların ölçeğin yarar alt boyutuna ait puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşıp/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda, 1-5 yıl ve 17 yıl ve üstü mesleki kıdem grupları arasında 1-5 yıl grubu lehine; 11-16 yıl ve 17 yıl ve üstü mesleki kıdem grupları arasında ise 11-16 yıl grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark saptanmıştır ($p < .05$). Bu bulgu 1-5 yıl ve 11-16 yıl gruplarındaki katılımcıların sosyal ağları, 17 yıl ve üstü katılımcı grubuna oranla daha fazla oranda kişinin bir yeni/yeniliği kullanarak performansının artacağına inanması yani yarar açısından benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Katılımcıların ölçeğin kullanım kolaylığı boyutuna ilişkin puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşıp/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda ise, 1-5 yıl ve 17 yıl ve üstü katılımcı grupları arasında 1-5

yıl mesleki kıdem grubu lehine; 6-10 yıl ve 17 yıl ve üstü grupları arasında ise 6-10 yıl mesleki kıdem grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark saptanmıştır ($p<.05$). Söz konusu bu bulgu, 1-5 yıl ve 6-10 yıl mesleki kıdem gruplarındaki katılımcıların sosyal ağları 17 yıl ve üstü grubuna oranla daha fazla oranda kişinin bir yeninin görelili olarak anlaşılmasının ve kullanımının zorluğuna, karmaşıklığına ilişkin algısı yani kullanım kolaylığı açısından benimsedikleri şekilde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

Nihai olarak, katılımcıların ölçeğin kolaylaştırıcı faktörler alt boyutu puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşıp/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda, 1-5 yıl ve 17 yıl ve üstü katılımcı grupları arasında 1-5 yıl mesleki kıdem grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark saptanmıştır ($p<.05$). Bu bulgu 1-5 yıl mesleki kıdem grubundaki katılımcıların sosyal ağları 17 yıl ve üstü grubuna oranla daha fazla oranda bireyin yardıma ihtiyaç duyduğunda ya da zorlukla karşılaştığında gerekli desteği alabilmesi, ortamı kolaylıkla kendine göre yönlendirebilmesi yani kolaylaştırıcı faktörler açısından benimsedikleri şekilde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

4.8.3. Katılımcıların Örgütsel Belirsizlik Algısı Konusundaki Görüşleri Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Değişmekte midir?

Katılımcıların örgütsel belirsizlik algısı ölçeği puanlarının Levene's testi ile grup dağılımları varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, mesleki kıdem değişkenine göre varyansların homojen olduğu saptanmıştır (Levene's test $p=.979>.05$). Buna göre katılımcıların örgütsel belirsizlik algısı ölçeği alt ölçeklerine ilişkin belirttikleri görüşlerini ifade eden ve ölçeğin alt ölçek puanlarına ait mesleki kıdem değişkeni açısından farklılıklarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları ise Tablo 55'te verilmiştir.

Tablo 55. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Ölçekler	M. Kıdem	n	\bar{X}	SS	Var. K.	K.T.	SD	K. O.	F	p
Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği	1-5 yıl	222	30.3	8.90	Gruplar Arası	746.01	3	248.67	3.10	.026
	6-10 yıl	106	28.7	8.97	Gruplar içi	51683.71	646	80.00		
	11-16 yıl	89	30.2	8.91	Toplam	52429.73	649			
	17 yıl ve üzeri	233	31.8	8.97						
Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması	1-5 yıl	222	13.8	4.48	Gruplar Arası	89.57	3	29.85	1.35	.255
	6-10 yıl	106	12.9	4.89	Gruplar içi	14216.65	646	22.00		
	11-16 yıl	89	13.7	4.83	Toplam	14306.23	649			
	17 yıl ve üzeri	233	14.0	4.73						
Bilginin Açık Olmaması	1-5 yıl	222	15.8	3.91	Gruplar Arası	120.36	3	40.12	2.51	.057
	6-10 yıl	106	16.3	3.81	Gruplar içi	10300.29	646	15.94		
	11-16 yıl	89	16.0	4.03	Toplam	10420.65	649			
	17 yıl ve üzeri	233	16.8	4.12						
ÖBAÖ Genel	1-5 yıl	222	60.1	15.31	Gruplar Arası	1824.66	3	608.22	2.65	.048
	6-10 yıl	106	58.0	15.02	Gruplar içi	148130.73	646	229.30		
	11-16 yıl	89	60.0	15.65	Toplam	149955.39	649			
	17 yıl ve üzeri	233	62.7	14.82						

Tablo 55'te, katılımcıların örgütsel belirsizliğe ilişkin görüşlerinde; ölçeğin bilginin açık olmaması ve geri bildirim uzun zaman alması boyutlarında mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı herhangi bir farklılığa rastlanmazken ($p > .05$); nedensel ilişkilerin genel belirsizliği [$F_{(3-646)}=3.10$, $p < .05$, $\eta^2=.014$, $\eta=.119$] boyutunda mesleki kıdem değişkeni gruplarına ait aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak etki büyüklüğü açısından, eta (η) etki değeri göz önünde bulundurulduğunda, mesleki kıdem değişkeninin katılımcıların yaşadıkları nedensel ilişkilerin genel belirsizliği üzerinde küçük bir etki büyüklüğüne (Cohen, 1988) sahip olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, ANOVA sonrası ölçeğin nedensel ilişkilerin genel belirsizliği alt ölçeğinde belirlenen anlamlı farklılığın hangi mesleki kıdem gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. Buna göre varyansların homojen olduğu durumlar için kullanılan post-hoc çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni çoklu karşılaştırma testi, analiz için tercih edilmiştir. Buna göre gerçekleştirilen Bonferroni çoklu karşılaştırma analizi sonuçları Tablo 56'da verilmiştir.

Tablo 56. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği Alt Ölçek Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Bonferroni Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	Ortalama Fark	SH _x	p
Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği	17+ yıl	1-5 yıl	1.46005	.83890	.494
		6-10 yıl	3.10328*	1.04792	.019
		11-16 yıl	1.56298	1.11459	.968

Tablo 56 incelendiğinde, katılımcıların ölçeğin nedensel ilişkilerin genel belirsizliği alt boyutu puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaşıp/farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Bonferroni testi sonucunda, 17 yıl ve üstü ve 6-10 yıl mesleki kıdem grupları arasında 17 yıl ve üstü grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark saptanmıştır ($p < .05$). Söz konusu bu bulgu, 17 yıl ve üstü katılımcı grubunun 6-10 yıl mesleki kıdem grubuna oranla daha fazla oranda örgütlerinde süreçteki nedensel ilişkiler ağının örgüt üyelerince yeterince bilinmemesi yani nedensel ilişkilerin genel belirsizliğini yaşadıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu boyutta diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

4.9. Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Algısı Alt Boyutlarına Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin gücü ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Bayram, 2009, s.179). Bu nedenle bu araştırmada değişkenler arası regresyon analizlerine geçmeden önce değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla korelasyon analizleri uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Algısı ölçekleri ve alt ölçeklerine ait puanları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo 57’de sunulmuştur.

Tablo 57. Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçekleri ve Alt Boyutları Arasındaki Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Matrisi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Açık Liderlik	1	.228**	.398**	.904**	.920**	.699**	.197**	.155**	.245**	.192**	.228**	.343**	.417**	.251**
2. Sosyal Ağları Benimseme		1	.201**	.172**	.187**	.243**	.890**	.896**	.770**	.944**	.822**	.192**	.184**	.116**
3. Örgütsel Belirsizlik Algısı			1	.403**	.344**	.252**	.155**	.173**	.176**	.185**	.191**	.935**	.809**	.749**
4. Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım				1	.785**	.445**	.146**	.135**	.147**	.159**	.164**	.344**	.423**	.259**
5. Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik					1	.478**	.156**	.129**	.213**	.154**	.186**	.296**	.374**	.201**
6. Sosyal Ağların Etkin Kullanımı						1	.222**	.136**	.293**	.191**	.254**	.222**	.241**	.175**
7. Yarar							1	.783**	.621**	.783**	.679**	.155**	.148**	.069
8. Kullanım Kolaylığı								1	.560**	.855**	.631**	.156**	.156**	.125**
9. Sosyal Etki									1	.623**	.626**	.202**	.155**	.033
10. Kolaylaştırıcı Faktörler										1	.725**	.165**	.168**	.136**
11. Topluluk Kimliği											1	.173**	.179**	.126**
12. Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği												1	.629**	.566**
13. Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması													1	.487**
14. Bilginin Açık Olmaması														1

n=650; ** r<.01

Tablo 57 incelendiğinde akademisyen, idari personel ve hemşirelerin açık liderlik, sosyal ağları benimseme ve örgütsel belirsizlik algısı puanları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda açık liderlik ile sosyal ağları benimseme değişkenleri arasında pozitif yönde, anlamlı ancak düşük bir ilişki ($r=.23$, $p<.01$); sosyal ağları benimseme ile örgütsel belirsizlik algısı değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı, ancak düşük bir ilişki ($r=.20$, $p<.01$) ve son olarak açık liderlik ile örgütsel belirsizlik arasında ise pozitif yönde, anlamlı ve orta düzey bir ilişki ($r=.40$, $p<.01$) olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların açık liderlik ölçeğine ait gücün kabulü ve sürekli paylaşım puanları ile merakı destekleme ve hesap verebilirlik ve sosyal ağların etkin kullanımı puanları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda ise gücün kabulü ve sürekli paylaşım ile merakı destekleme ve hesap verebilirlik değişkenleri arasında pozitif yönde, anlamlı ve çok güçlü bir ilişki ($r=.78$, $p<.01$); gücün kabulü ve sürekli paylaşım ile sosyal ağların etkin kullanımı değişkenleri arasında ise pozitif yönde, anlamlı ve orta düzey bir ilişki olduğu ($r=.44$, $p<.01$) bulunmuştur.

Katılımcıların sosyal ağları benimseme ölçeğine ait yarar değişkeni puanları ile kullanım kolaylığı, sosyal etki, kolaylaştırıcı faktörler ve topluluk kimliği puanları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda ise ölçeğin yarar boyutunun kullanım kolaylığı ($r=.78$, $p<.01$) değişkeni ile arasında pozitif yönde, anlamlı ve çok güçlü bir ilişki, sosyal etki ($r=.62$, $p<.01$) değişkeni ile arasında pozitif yönde, anlamlı ve güçlü bir ilişki, kolaylaştırıcı faktörler ($r=.78$, $p<.01$) değişkeni ile arasında pozitif yönde, anlamlı ve çok güçlü bir ilişki ve son olarak topluluk kimliği ($r=.67$, $p<.01$) değişkeni ile arasında ise pozitif yönde, anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Katılımcıların örgütsel belirsizlik algısı ölçeğine ait nedensel ilişkilerin genel belirsizliği puanları ile geri bildirim uzun zaman alması ve bilginin açık olmaması puanları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda ise nedensel ilişkilerin genel belirsizliği ile geri bildirim uzun zaman alması boyutları arasında pozitif yönde, anlamlı ve güçlü bir ilişki ($r=.62$, $p<.01$); nedensel ilişkilerin genel belirsizliği ile bilginin açık olmaması değişkenleri

arasında ise pozitif yönde, anlamlı ve orta düzey bir ilişki olduğu ($r=.56$, $p<.01$) tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada korelasyon analizi sonunda sadece yarar ve sosyal etki değişkenleri ile bilginin açık olmaması değişkeni arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmazken ($p>.05$); diğer yordayıcı değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyonlarının düşük, orta ve yüksek düzeylerde ve anlamlı oldukları görülmektedir. Bu ilişkilere bakıldığında, model testi için korelasyon yeterliliğinin sağlandığı ifade edilebilir.

4.10. Araştırmada Kullanılan Ölçklere İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri Sonuçları

4.10.1. Açık Liderlik Ölçeği Alt Ölçekleri İle Sosyal Ağları Benimseme Ölçeği Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Aşağıda açık liderlik ölçeği alt ölçeklerinin sosyal ağları benimseme durumunu yordama düzeyini saptamak amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 58’de sunulmuştur.

Tablo 58. Açık Liderlik Ölçeği Alt Ölçekleriyle Sosyal Ağları Benimseme Değişkeni Arası Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Sosyal Ağları Benimseme	B	SHB	β	t	p
Sabit	53.980	2.901		18.609	.000
Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım	.078	.163	.030	.480	.631
Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik	.174	.157	.070	1.112	.266
Sosyal Ağların Etkin Kullanımı	.731	.163	.196	4.448	.000

$n=650$; $R=.256$; $R^2=.066$; $F=15.163$; $p<.01$

Tablo 58 incelendiğinde, açık liderlik ölçeği alt ölçekleri ile birlikte, katılımcıların sosyal ağları benimseme ölçeği puanları ile yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vermekte olduğu tespit edilmiştir [$R=.256$, $R^2=.066$, $F=15.163$, $p<.01$]. Buna göre açık liderlik alt ölçekleri ile birlikte, sosyal ağları benimseme değişkeninin yaklaşık %7’sini açıklamaktadır.

Bununla birlikte, çoklu doğrusal regresyon analizinde farklı bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene ait göreceli önem sıralarını belirlemede, işaretleri göz

ardı edilerek, standardize edilmiş regresyon katsayıları olan beta (β) değerleri de kullanılmaktadır (Norusis, 2002). Burada standardize edilmiş regresyon (β) katsayısı değerleri incelendiğinde ise, yordayıcı değişkenlerin sosyal ağları benimseme üzerindeki görece önem sırasının; sosyal ağların etkin kullanımı, merakı destekleme ve hesap verebilirlik ve gücün kabulü ve sürekli paylaşım şeklinde olduğu söylenebilir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre ise, sadece sosyal ağların etkin kullanımı değişkeninin sosyal ağları benimseme üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir ($p < .01$). Merakı destekleme ve hesap verebilirlik ile gücün kabulü ve sürekli paylaşım değişkenleri ise sosyal ağları benimseme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

4.10.2. Örgütsel Belirsizlik Algısı İle Sosyal Ağları Benimseme Alt Ölçekleri Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Aşağıda sosyal ağları benimseme ölçeği alt ölçeklerinin örgütsel belirsizlik algısını yordama düzeyini saptamak amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 59’da sunulmuştur.

Tablo 59. Sosyal Ağları Benimseme Alt Ölçekleriyle Örgütsel Belirsizlik Algısı Değişkeni Arası Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Belirsizlik Algısı	B	SHB	β	t	p
Sabit	51.539	1.902		27.096	.000
Yarar	-.150	.221	-.047	-.677	.499
Kullanım Kolaylığı	.198	.249	.063	.797	.426
Sosyal Etki	.267	.183	.078	1.464	.144
Kolaylaştırıcı Faktörler	.088	.164	.046	.539	.590
Topluluk Kimliği	.415	.248	.101	1.674	.095

n=650; R=.213; R²=.045; F=6.096; p<.01

Tablo 59 incelendiğinde, sosyal ağları benimseme ölçeği alt ölçeklerinin birlikte, katılımcıların örgütsel belirsizlik algısı puanları ile yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vermiş oldukları belirlenmiştir [R=.213, R²=.045, F=6.096, p<.01]. Buna göre sosyal ağları benimseme alt ölçekleri ile birlikte, örgütsel belirsizlik algısı değişkeninin yaklaşık %5’ini açıklamaktadır.

Burada standardize edilmiş regresyon (β) katsayısı değerleri incelendiğinde ise, yordayıcı değişkenlerin örgütsel belirsizlik algısı üzerindeki görece önem sırasının; topluluk kimliği, sosyal etki, kullanım kolaylığı, yarar ve kolaylaştırıcı faktörler şeklinde olduğu söylenebilir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında ise, sosyal ağları benimseme alt ölçek değişkenleri arasında hiç birinin birbirinden ayrı olarak örgütsel belirsizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları görülmüştür.

4.10.3. Örgütsel Belirsizlik Algısı İle Açık Liderlik Alt Ölçekleri Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Aşağıda açık liderlik alt ölçeklerinin örgütsel belirsizlik algısını yordama düzeyini saptamak amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 60’te sunulmuştur.

Tablo 60. Açık Liderlik Alt Ölçekleriyle Örgütsel Belirsizlik Algısı Değişkeni Arası Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Belirsizlik Algısı	B	SHB	β	t	p
Sabit	40.630	1.837		22.116	.000
Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım	.585	.103	.331	5.668	.000
Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik	.074	.099	.044	.744	.457
Sosyal Ağların Etkin Kullanımı	.209	.103	.083	2.027	.043

n=650; R=.412; R²=.169; F=43.898; p<.01

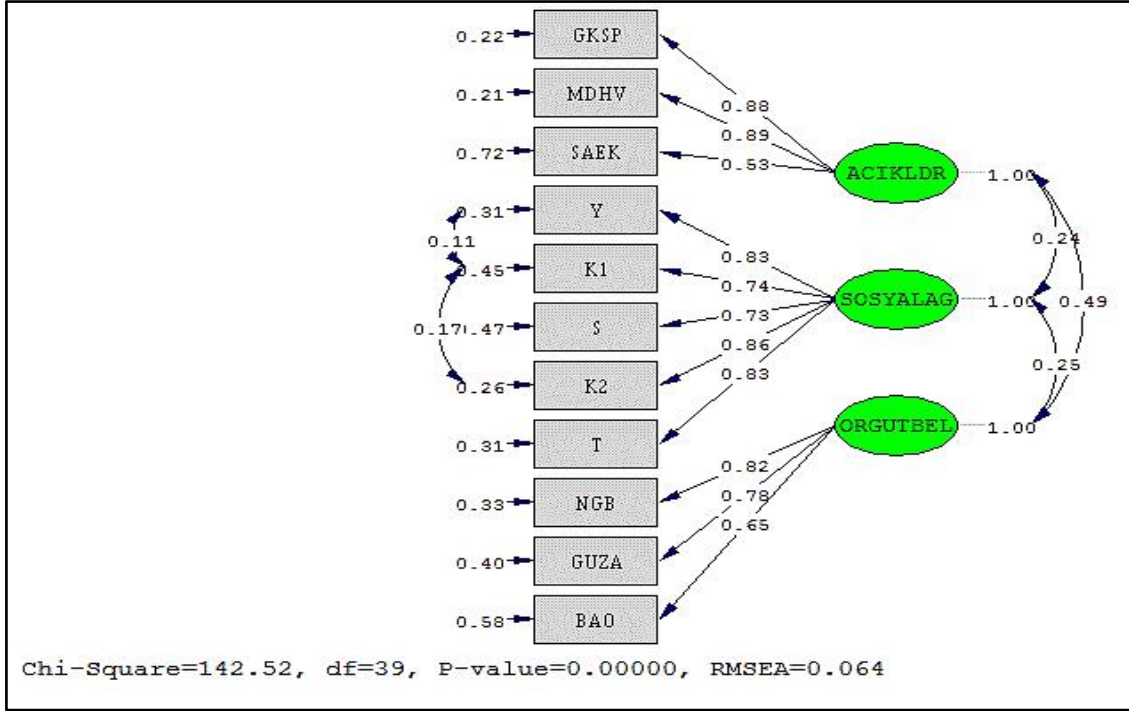
Tablo 60 incelendiğinde, açık liderlik alt ölçekleri birlikte, katılımcıların örgütsel belirsizlik algısı puanları ile yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vermekte oldukları ortaya çıkmıştır [R=.412, R²=.169, F=43.898, p<.01]. Buna göre açık liderlik alt ölçekleri ile birlikte, örgütsel belirsizlik algısı değişkeninin yaklaşık %17’sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon (β) katsayısı değerleri incelendiğinde ise, yordayıcı değişkenlerin örgütsel belirsizlik algısı üzerindeki görece önem sırasının; gücün kabulü ve sürekli paylaşım, sosyal ağların etkin kullanımı ve merakı destekleme ve hesap verebilirlik şeklinde olduğu söylenebilir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre ise, gücün kabulü ve sürekli paylaşım ve

sosyal ağların etkin kullanımı değişkenlerinin örgütsel belirsizlik üzerinde anlamlı bir yordayıcı oldukları görülmektedir ($p < .05$). Merakı destekleme ve hesap verebilirlik değişkeni ise örgütsel belirsizlik algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

4.11. Araştırma Modelinin Uygunluğunun Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Değerlendirilmesi

Doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) temelde amaç faktör yapısı ortaya çıkarmaktan çok var olan yapıların doğrulanması ve ortaya çıkarılan faktör yapılarının incelenmesidir (Raykov ve Marcoulides, 2006: 117). Bunun yanısıra araştırma modelinin uygunluğunun DFA ile değerlendirilmesindeki esas amaç ise modelleme stratejisi açısından çok net olarak belirlenmiş bir modelin doğrulanıp doğrulanmadığının test edilmesidir (Şimşek, 2007: 2). Böylece elde edilen veriler çerçevesinde verilerle modelin uyum sağlayıp sağlamadığı doğrulayıcı yaklaşımla elde edilen Ki-kare değeri (X^2) ve diğer parametre değerleri/indisleri çerçevesinde belirlenir. Bu yolla ulaşılan değerler iyi veya kabul edilebilir uyuma işaret ediyorsa modelin kabulüne, etmiyorlarsa reddine karar verilebilmektedir. Burada önemli olan herhangi bir modelin bütün olarak kabul edilebilir olması için modeldeki ilişkilerin verilerle tutarlı olup olmadığının tespitidir (Şimşek, 2007: 47). Ayrıca modelin DFA ile doğrulanamaması durumunda alternatif modellerin tasarlanması (Schumacker ve Lomax, 2004: 80) ve sınanmaları gerekebilir. Buna göre bu araştırma kapsamında araştırmanın değişkenleri arasında olduğu öngörülen kavramsal aracı model Şekil 14’te ve aracı modele ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin model uyumu ise Şekil 15’te sunulmuştur.



Şekil 15. Araştırma Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 15 incelendiğinde doğrulayıcı faktör analizi sonunda araştırma için oluşturulan kavramsal aracı modele ait değişkenlerin birbirleriyle ilişkili oldukları ve aracı araştırma modelini sağladıkları söylenebilir. Ayrıca DFA sonrası ulaşılan modifikasyon indislerinin incelenmesi sonucu Ki-kare (X^2) değeri üzerinde en yüksek düzeyde modifikasyon öneren Y-K1 ve K1-K2 değerleri arasında düzeltmeler/iyileştirmeler yapılmıştır. Burada iyileştirmelerin yapılması ise, alanyazına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Böylece modelde hata terimlerinin bağlı olduğu gözlemlenen değişkenler arasındaki aynı boyutu ölçümleyebilme, birbiri yerine kullanılabilme ya da aynı anlama gelmiş olabilme olasılıkları dikkate alınarak (Şimşek, 2007; Bayram, 2010; Meydan ve Şeşen, 2011: 113) bir iyileştirme süreci gerçekleştirilmiştir.

Burada yapılan modifikasyonların (iyileştirmelerin) sonucunda ise elde edilen X^2/sd değerinin, araştırmalar için kabul edilebilir değerler arasında olduğu görülmüştür. Ancak aracı modelin araştırma için kabulüne karar vermeden önce Tablo 61’de verilen ve DFA sonucunda modele ilişkin ulaşılan uyum iyiliği değerlerinin de gözden geçirilmesi önerilmektedir.

Tablo 61. Araştırma Modeli İçin Genel Model Uyumu ve Karşılaştırmalı Model Uyum İndisleri

Model	X ²	X ² /sd	RMSEA	SRMR	CFI	NFI	NNFI	GFI	AGFI
Araştırma Modeli DFA Sonucu (K=11)	142.52	3.65	.064	.044	.98	.97	.97	.96	.94

Tablo 61 incelendiğinde analiz sonunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin $X^2/df=3.65$, $RMSEA=.06$, $SRMR=.04$, $CFI=.98$, $NFI=.97$, $NNFI=.97$, $GFI=.96$, $AGFI=.94$ oldukları belirlenmiştir. Buna göre ulaşılan bu değerlerin alanyazında yaygın olarak kullanılan uyum indekslerine ait aralık değerleriyle araştırma modelinin toplanan verilerle uyumuna ilişkin olarak karşılaştırılmaları da ayrıca gerekmektedir.

Bu amaçla alanyazında yaygın olarak kullanılan uyum indeksleri arasında ise; X^2 , GFI, AGFI, CFI, NFI, IFI, RMSEA ve AIC indeksleri sayılabilmektedir. Ancak burada model uyumunun doğrulanmasında, X^2 uyum indeksi, örneklem büyüklüğüne karşı çok duyarlı olduğu için bununla birlikte başka göstergelerin de kullanılması gereklidir. Bu bağlamda uyum indeksleri açısından X^2/sd değerinin 5'ten küçük olması ve GFI değerinin .90'dan büyük olması, IFI ve CFI değerlerinin .95'ten büyük olması ve RMSEA değerinin de .06'dan küçük olması gibi ölçütler kullanılmaktadır (Byrne, 1998; Jöreskog ve Sörbom, 1993). Ayrıca Hu ve Bentler (1999) ise belirtilen GFI, AGFI, NFI ve CFI değerlerinin 1'e çok yakın olması ve RMSEA (tahmine ait ortalama karekök hatalar) değerinin ise 0'a yakın olmasının modelin verilerle iyi uyum gösterdiğine işaret etmekte olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre, analiz sonucu elde edilen ve Tablo 62'de sunulan değerlerin model uyumu için son durumlarının Tablo 62'da verilen sabit indeks değer aralıklarıyla karşılaştırılmaları yapılmıştır.

Tablo 62. YEM Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

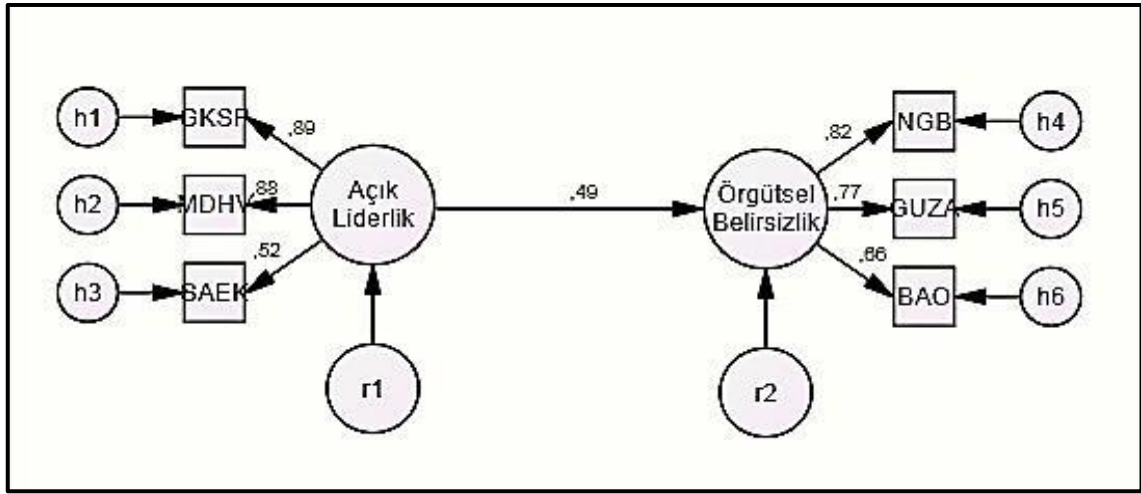
Uyum İndisleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Kavramsal Modele Ait DFA Uyum Değerleri	Aracı Model Uyum Sonucu
X²/sd	$X^2/sd \leq 3$	$X^2/sd \leq 4-5$	3.65	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$.06	Kabul edilebilir uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .1$.04	İyi uyum
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$.97	İyi uyum
NNFI	$.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$.95 \leq NNFI < .97$.97	İyi uyum
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97$.98	İyi uyum
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$.96	İyi uyum
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI < .90$.94	İyi uyum

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011: 37; Seçer, 2013: 152; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Sümer, 2000.

Tablo 62 incelendiğinde bu araştırma için belirlenen kavramsal aracı modele ilişkin DFA uyum iyiliği değerlerinin, yapısal eşitlik modellemesi (YEM) uyumuna yönelik önceden belirlenmiş olan alanyazındaki istatistiksel değerlerle karşılaştırılmaları durumunda, araştırma için oluşturulan kavramsal aracı modelin, kabul edilebilir ve iyi bir model uyumuna sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

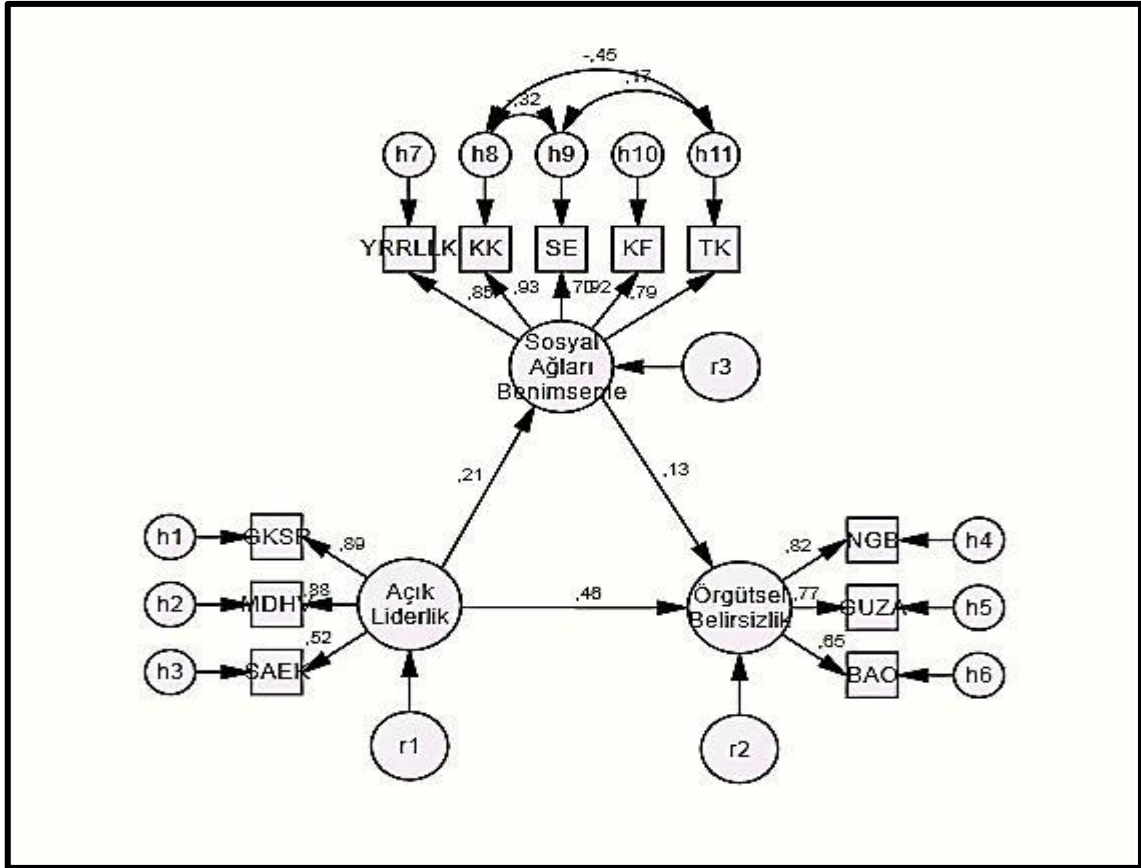
4.12. Açık Liderlik İle Örgütsel Belirsizlik Algısı Arasındaki İlişkiye Sosyal Ağları Benimseme Durumunun Aracı Etkisi Analizi

Araştırmanın bu son bölümünde, sosyal ağları benimsemenin, açık liderlik ile örgütsel belirsizlik arasındaki ilişkiye dolaylı (aracı) olarak yaptığı varsayılan etki incelenmiştir. Bu doğrultuda hem model kurularak AMOS programı yardımıyla modellerin uygunluğu test edilmiş hem de regresyon testleri ve Sobel testi ile dolaylı etki araştırılmaya çalışılmıştır. Buna göre modellerin uygunluğuna ilişkin Model I ve Model II'ye ait AMOS analiz sonuçları ile Sobel testi için gereken regresyon değerlerine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.



Şekil 16. Açık Liderlik İle Örgütsel Belirsizlik Arasındaki İlişki Model I

Şekil 16 incelendiğinde, yapısal eşitlik modellemesi yardımıyla kurulan Model I'de açık liderliğin örgütsel belirsizlik üzerinde doğrudan ve $\beta=.49$ düzeyinde bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p<.01$). Bununla birlikte, sosyal ağları benimseme durumunun bu etkiye/ilişkiye yaptığı dolaylı (aracı) etkinin incelenmeye çalışıldığı diğer model olan Model II'ye ilişkin sonuçlar ise Şekil 17'de sunulmuştur.



Şekil 17. Açık Liderlik İle Örgütsel Belirsizlik Arasındaki İlişkiye Sosyal Ağları Benimsemeyi Aracı Etkisi Model II

Şekil 17’de görüldüğü gibi sosyal ağları benimseme durumunun modele eklenmesiyle açık liderliğin örgütsel belirsizlik üzerindeki etkisinin $\beta=.46$ ’ya düştüğü görülmüştür. Buna göre açık liderlik, sosyal ağları benimseme üzerinde $\beta=.21$ düzeyinde, sosyal ağları benimseme durumu ise örgütsel belirsizlik üzerinde $\beta=.13$ düzeyinde bir etki yapmaktadır ($p<.01$).

Nihai olarak, Model I ve Model II’ye göre ise, açık liderliğin örgütsel belirsizlik üzerindeki etkisinin sosyal ağları benimseme ile $\beta=.46$ seviyesine düşmesi, sosyal ağları benimseme durumunun açık liderlik ve örgütsel belirsizlik arasındaki ilişkiye kısmi bir dolaylı (aracı) etki yaptığını göstermektedir. Ancak her iki modelin uygunluğu için modellere ait elde edilen uyum iyiliği indislerinin/değerlerinin incelenmesinde yarar vardır. Buna göre, Model I ve Model II’ye ait uyum iyiliği değerleri Tablo 63’te verilmiştir.

Tablo 63. Araştırma Modelleri İçin Karşılaştırmalı Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Modeller	X ²	p	sd	X ² /sd	RMSEA	IFI	CFI
Model I (K=6)	31.590	0.00	8	3.94	.06	.98	.98
Model II (K=11)	134.886	0.00	38	3.54	.06	.97	.97

Tablo 63 incelendiğinde birinci model (Model I) için uyum iyiliği değerlerinin: $\chi^2_{(650)} = 31.590$, $p = .00$, RMSEA = .06, CFI = .98, IFI = .98; ikinci model (Model II) için ise $\chi^2_{(650)} = 134.886$, $p = .00$, RMSEA = .06, CFI = .97, IFI = .97 olduğu ortaya çıkmıştır. Bu koşullarda modellere ilişkin ulaşılan model uyum iyiliği değerlerinin her iki model içinde daha önce açıklanan ve alanyazında yer alan uyum iyiliği indis aralıklarına uygun şekilde, kabul edilebilir ve iyi bir uyuma sahip modeller oldukları belirtilebilir. Ancak Sobel (1986), Baron ve Kenny'ye (1986) göre ise, bir araştırma kapsamında kurulan kavramsal aracı (dolaylı) modelin/modellerin sınanmaları sürecinde temel analizlerin ardından regresyon analizleri ve Sobel testi yardımıyla modele ilişkin dolaylı/aracı etkinin kesinliği test edilmelidir.

Bu nedenle bu araştırma sonunda da ulaşılan aracı model üzerinde yapılması gereken son bir işlem olarak, Sobel testinin gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür. Ayrıca Sobel testi yardımıyla, sosyal ağları benimseme durumunun örgütsel belirsizlik üzerindeki etkisinde yaşanan değişimin anlamlı olup olmadığının tespitinin yapılması daha açık bir şekilde mümkün olacaktır. Bunun için ise açık liderlik ile sosyal ağları benimseme ve sosyal ağları benimseme ve örgütsel belirsizlik ilişkilerinin standardize edilmemiş regresyon katsayılarının (a ve b) ve standart hatalarının (Sa ve Sb) hesaplanması gerekmektedir.

Bu bağlamda modele ilişkin hesaplanan standardize edilmemiş regresyon katsayıları ve standart hatalar ise Sobel testi için kullanılan ve z değeri = $a*b/\sqrt{b^2*S_a^2 + a^2*S_b^2}$ şeklinde olan formüle dâhil edilmekte ve işlem gerçekleştirilmektedir. Burada Sobel testinin temel mantığı, değişkenler arasındaki ilişkilere ait standart hataları ve modelde yer alan değişkenlere ait regresyon ağırlıklarını hesaba katarak, regresyon katsayısında yaşanan değişimin anlamlılığını test etmektir. Günümüzde Sobel testini internet ortamında online olarak yapan hazır siteler mevcuttur (Meydan ve Şeşen, 2011).

Bu araştırma kapsamında da, aracı model için Sobel testinin gerçekleştirilmesinde; www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm online internet adresindeki mevcut Sobel test yazılımından faydalanılmıştır. Buna göre analizler dâhilinde ulaşılan regresyon analizi sonuçları ve Sobel testi sonucu aşağıda verilmiştir.

Tablo 64. Açık Liderlik İle Sosyal Ağları Benimseme Arası Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Sosyal Ağları Benimseme	B(a)	SHB(S _a)	β	t	p
Sabit	53.153	2.795		19.017	.000
Açık Liderlik	.253	.042	.228	5.969	.000

n=650; R=.228; R²=.05; F=35.629; p<.01

Tablo 64 incelendiğinde, açık liderlik ile sosyal ağları benimseme arasındaki ilişkinin standardize edilmemiş regresyon katsayısının a=.253 olup bunun standart hata değeri ise S_a=.042 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Sobel test formülüne ait standardize edilmemiş b ve S_b standart hatası hesaplanmış ve Tablo 65’de verilmiştir.

Tablo 65. Açık Liderlik ve Sosyal Ağları Benimseme İle Örgütsel Belirsizlik Algısı Arası Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Belirsizlik Algısı	B(b)	SHB(S _b)	β	t	p
Sabit	37.988	2.193		17.325	.000
Açık Liderlik	.277	.027	.372	10.107	.000
Sosyal Ağları Benimseme	.078	.025	.116	3.167	.002

n=650; R=.414; R²=.17; F=66.890; p<.01

Tablo 65’e göre, sosyal ağları benimseme ile örgütsel belirsizlik arasındaki ilişkinin (kontrol değişkeni açık liderlik) standardize edilmemiş regresyon katsayısının b=.078 olup bunun standart hatasının ise S_b=.025 olduğu görülmüştür.

Burada sonuç olarak, ulaşılan a, b, S_a ve S_b değerlerinin online olarak (**Ek:4**) girilmesiyle gerçekleştirilen Sobel testi neticesinde Sobel test istatistiği z değeri=2.770 olarak hesaplanmış olup, p değeri ise arzu edilen 0.05 seviyesinin altındadır. Dolayısıyla bu ve diğer sonuçların, örgütlerde sosyal ağları benimseme durumunun açık liderlik ve örgütsel belirsizlik arasındaki kısmi dolaylı (aracı) etkisini desteklediği ortaya konmuştur (Sobel z=2.770, p<.01).

BEŞİNCİ BÖLÜM

V. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, öncelikle araştırma sonuçları yorumlanmakta ve araştırma konuları ile ilgili alanyazındaki diğer çalışmaların sonuçları ile ilişkilendirilerek tartışılmaktadır. Sonrasında ise araştırmanın sonuçları özetlenmekte ve bu sonuçlar ışığında araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik önerilerde bulunmaktadır.

5.1. Tartışma

Araştırma sonuçları, yöneticilerin açık lider olma stilleri ile örgütsel belirsizlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin açık liderlik davranışlarında tek başına bir artış gerçekleştiğinde, örgütsel belirsizlik de artmaktadır. Bu sonuçlar, alanyazını (Hofstede, 1980, 1991; Lawrence ve Lorsch, 1967; March ve Simon, 1958; Robbins, 1998; Short ve Clarke, 1992; Thompson, 1967) doğrular niteliktedir. Çünkü yöneticilerin açık lider olma davranışları örgütlerin, her türden değişimi içlerinde kolaylıkla barındıran; açık ve bir rutinin gereğiymişçesine değişimi sürdüren sistemler olmalarından kaynaklanmaktadır. Değişimin her türlü ise beraberinde örgütler için daha fazla belirsizlik anlamına gelmektedir. Ancak gerçekte belirsizlik örgütlerde istenmeyen bir durumdur (March ve Simon, 1958). Dolayısıyla alanyazında örgütsel belirsizlik hakkında yürütülen çalışmaların daha çok örgütlerde belirsizliğin nasıl yönetilebileceğini (Bordia, vd., 2004; Clampitt ve Williams, 2005; Grote, 2004; Grote, 2009; Kartez ve Lindell, 1987; McClellan, 2014; Parnell, vd., 2012a; Parnell, vd., 2012b; Parnell, vd., 2011a; Parnell, vd., 2011b; Rodgers, 2011; Song, 2013; Valliere, 2006; Yang, Burns ve Backhouse, 2004) konu edindikleri görülmektedir. Bununla beraber hem iç hem de dış örgütsel belirsizliğin ve alt boyutlarının örgütlerde yönetimsel etkililiği (Williams, 1975), iletişim kanallarının etkililiğini (March ve Olson, 1979) ve insan ilişkilerini azalttığı (Roethlisberger ve Dickson, 1939) (Özcan, 2003; Tınaztepe, 2010) ve daha birçok olumsuz etkilerinin olabildiği belirtilmektedir. Bu bağlamda örgütler, belirsizlikten kaçınmanın veya belirsizlikle baş etmenin yollarını ararlar. Hofstede (1980; 1991) örgütlerin belirsizlikle başa çıkma yöntemlerini örgütte teknolojiye yararlanma, ritüeller ve kural koyma olarak açıklamaktadır. Ancak yöneticilerin örgütte birer açık lider olarak örgütsel

belirsizlikle başa çıkabilmelerinin aracı yöntemi olarak teknolojiyi kullanabilmeleri için öncelikle teknolojiyi kabul etmeleri yani benimsemeleri gerekmektedir.

Bununla birlikte araştırmanın diğer bir sonucu olarak yöneticilerin sosyal ağları benimseme durumları ile örgütsel belirsizlik arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu da ortaya çıkmıştır. Yani yöneticilerin sosyal ağları benimsemeleri durumunda artış gerçekleştiğinde, örgütsel belirsizlikte artmaktadır. Bu bulgu örgütte bir teknolojik ürün olarak sosyal ağların benimsenmesi durumunun tek başına ele alındığında örgütte beraberinde daha başka örgütsel belirsizlikleri doğurabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla örgüt liderleri örgütsel belirsizlik ile sadece liderlik davranışlarını gösterme yoluyla baş edemeyebilirler. Bu anlamda örgütsel süreçlerde teknolojinin işe koşulmasıyla bir aracı model oluşturulması ve bu şekilde örgütsel belirsizlikten kaçınmanın sağlanabilmesi mümkün olabilir. Nitekim bu araştırma da ulaşılan en önemli sonuçlardan biri yöneticilerin sosyal ağları benimseme durumlarının açık liderlik ve örgütsel belirsizlik ilişkisini yordamada bir aracı etkiye sahip olduğunun ortaya çıkmış olmasıdır. Başka bir anlatımla araştırma sonunda örgütte bir açık lider olma ile örgütsel belirsizlik arasındaki doğrudan ilişkiye sosyal ağların dâhil edilmesi sonucunda örgütsel belirsizliğin azaltılabilmesinin mümkün olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç aynı zamanda yöneticilerin belirsizlikten kaçınma davranışı gösterme düzeylerinin bireysel faktörlere ek olarak, hem kurum kültürü hem de daha geniş bir etki alanına sahip olan toplumsal kültür ile ilişkili olabileceği (Neyişçi, 2008) sonucuyla da örtüşen bir sonuçtur. Zira örgütlerde günümüz koşulları düşünüldüğünde sosyal ağ teknolojilerinin kullanımları ve benimsenmelerinin toplumdaki ve örgütteki katılım kültürünün (Acun, 2009) bir parçası olduğu gerçektir (Deniz, 2012; Mazman, 2009).

Özellikle yükseköğretimde bu konu üzerine yani sosyal ağların yükseköğretim personelinin kullanımları neticesinde kurum kültürünün doğal bir ögesi haline geldiği (Kırksekiz, 2013; Özmen, 2013) yönünde ve daha çok sosyal ağ teknolojilerinden üniversitelerdeki eğitim-öğretim faaliyetlerinde yararlanılması ve bu durumun avantajları üzerine (Arquero ve Romero-Frías, 2013; Bhardwaj, 2014; Beresford ve Beresford, 2010; Fenwick, 2014; Filippakou, 2011; Glock-Grueneich, 2008; Hampton, Sessions ve Her, 2011; Heath, Fuller ve Johnston, 2010; Hung ve Yuen, 2010; Moiseyenko, 2005; Shiroma, 2014) çeşitli türde çalışmalar bulunmaktadır. Ayrıca araştırma dâhilinde ulaşılan bu sonuç yani örgütte bir açık lider olma ile örgütsel

belirsizlik arasındaki doğrudan ilişkiye sosyal ağların dâhil edilmesi sonucunda örgütsel belirsizliğin azaltılabılmesinin mümkün olabileceği sonucu, Rhodes (2008)'un çalışanların örgütlerinin çağdaş değişimleri sırasında belirsizliği azaltıcı bir araç olarak “e-mail” vb. elektronik iletişim araçlarını (sosyal ağları) nasıl algıladıklarını araştırdığı bir tez çalışmasının sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Buna göre, elektronik iletişim araçlarının (sosyal ağlar) ve özellikle e-postaların örgütlerin çağdaş değişim sürecinde karşılaştıkları belirsizliğin düzeyini azaltıcı bir araç oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma da ulaşılan diğer bir sonuç örgütte açık lider olma ve sosyal ağları benimseme durumlarının mevcut eşik değerlerin biraz üzerinde ve orta düzeyde olmalarıdır. Bununla beraber örgütteki örgütsel belirsizlik algısının örgüt çalışanlarınca algılanan bir örgütsel belirsizlik durumunun olduğunu gösterdiği anlaşılmaktadır. Yani örgütte orta düzeyde bir açık liderlik ortamı olmasına karşın yine de bir örgütsel belirsizlik yaşanmaktadır. Bu sonuç belki örgütlerde güç mesafesi ile ilişkilendirilebilir. Örneğin, Yörük (2009) düşük güç mesafesinin, inovasyonu daha az amir kontrolü altında, yüksek belirsizlikten kaçınmanın ise, inovasyonu daha çok kurumun kuralları ve standart işletim prosedürleri dâhilinde geliştirmeye neden olduğunu ve bu bulguların sadece belirsizlikten kaçınma boyutunda milli kültürel değerler ile paralellik göstermiş olduğunu ifade etmiştir. Diğer yandan gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçlarına göre Fırat Üniversitesinde yöneticilerin açık lider olma durumunun gerçekleştiğinin ve sosyal ağların benimsediklerinin ortaya çıkmış olması buna karşın halen örgütte örgütsel belirsizliğin varlığı ise hep birlikte Bostancı'nın (2010) tez çalışması sonucunda ulaşılmış olduğu sonuçtaki gibi bir sonucu ortaya koymaktadır. Burada Bostancı, devlet okullarında gerçekleştirdiği bir araştırmasının sonucunda okul yöneticilerinin önemli oranda teknolojik liderlik yeterliklerine sahip olduklarının görüldüğünü, fakat yöneticilerin araştırmanın “liderlik ve vizyon” alt boyutunda en düşük teknolojik liderlik yeterliğine sahip oldukları bulgusuna ulaştığını açıklamıştır. Bu sonuca benzer şekilde bu araştırmanın bir diğer sonucu olarak örgütte açık liderlik ölçeğinin bir alt boyutu olan “sosyal ağların etkin kullanımı” boyutuna ilişkin düşük düzeyde görüldüğüne dair bir bulgunun ortaya çıkması, örgütte yöneticilerin önemli oranda açık liderlik yeterliklerine sahip olduklarını, fakat sosyal ağların etkin kullanımı alt boyutunda en düşük açık liderlik yeterliğine sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırmanın bir diğer sonucu örgütte örgütsel belirsizliği diğer çalışanlara oranla ölçeğin tüm boyutlarında yöneticilerin çok daha yüksek düzeyde yaşamalarıdır. Yani örgüt yöneticileri örgüt içerisindeki herhangi bir konu veya durum hakkında örgüt üyeleri arasındaki enformasyon akışının yetersiz olduğu, yine bu süreçteki nedensel ilişkiler ağının örgüt üyelerince yeterince bilinmemesi ve son olarak örgüt içerisindeki döngüsel süreçte geri bildirim (feedback) durumunun uzun zaman alması boyutlarında çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde bir örgütsel belirsizlik yaşamaktadırlar. Alanyazında örgütsel düzeyde özellikle geri bildirim (feedback) mekanizmasının örgütlerde etkin kullanılmamasının yarattığı/yaratacağı belirsizlik ortamlarının örgüt için dezavantajlı bir ortam ve olumsuz etkiler anlamına gelebileceği üzerinde çokça durulmaktadır (Atwater ve Waldman, 2008; Niemann, vd., 2014). Bu anlamda yöneticilerin örgütlerinde geri bildirim sürecinin etkin işletilemediği zamanlarda yüksek düzeyde belirsizlik yaşamaları da gayet doğal karşılanabilir. Ancak yöneticilerin örgütlerinde çalışanlar arasındaki enformasyon akışının yetersiz olduğu ve bu süreçteki nedensel ilişkiler ağının örgüt çalışanlarınca yeterince bilinmemesi boyutlarında bir örgütsel belirsizlik yaşadıkları görüşünde olmaları araştırmanın önemli sonuçları arasındadır. Bu sonucun neden kaynaklandığı ile ilgili bir fikir olarak ise belki Bakıoğlu ve Demiral'ın (2013) yöneticilere yönelik başka bir çalışmalarında ulaştıkları sonuçları esas almak gerekir. Buna göre örgütsel belirsizliğin yöneticilerinin görüşleri açısından değerlendirildiğinde örgütte yapılan planlama hataları, istikrarsızlıklar, eğitim mevzuatı ve üst yöneticilere dayalı sebeplerden ötürü öne çıkmakta olduğu öne sürülebilir. Ancak örgütlerde örgütsel belirsizliğin azaltılması açısından etkin bir geri bildirim mekanizmasının olmasının örgütsel refah açısından önemli bir etken olduğu bu konuda yapılan ayrıntılı hesaplamalar ve çalışmalarla (Lawless, Bergman ve Feltovich, 2005; Lawless ve Whitton, 2007) ortaya konmuştur.

Bununla birlikte özgün uygulamasında sadece örgütsel belirsizlik algısı olarak tek boyutta değerlendirilebileceği belirtilen örgütsel belirsizlik ölçeğinin yapılan faktör analizleri sonucunda nedensel ilişkilerin genel belirsizliği, geri bildirim uzun zaman alması ve bilginin açık olmaması şeklinde üç boyutlu bir yapı göstermesinin kültürel farklılıklardan kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir. Yani Türk eğitim kültüründe örgütsel belirsizlik; bireysel (NİGB), grupsal (GUZA) ve örgütsel (BAO) olmak üzere üç farklı boyutta gerçekleşmektedir.

5.2. Sonuçlar

Araştırmanın bu kısmında, bir yükseköğretim rgt olarak Fırat niversitesi'ndeki akademisyen, idari personel ve hemşirelik personelinin örgütlerindeki yöneticilerin açık lider olma düzeyine ait görüşleri ile bir teknoloji olarak sosyal ağları benimseme durumları ve örgütsel belirsizlik algısı düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan analizlerin sonuçları özetlenmektedir. Bu analizlerde; öncelikle örgütteki açık liderlik, çalışanların sosyal ağları benimseme durumları ve örgütsel belirsizlik algısı için sosyo-demografik (cinsiyet, görev, öğrenim durumu, mesleki kıdem, yaş, görev türü ve unvan) değişkenlerin etkilerine bakılmıştır. Sosyal ağları benimseme durumu aracı değişken olarak açık liderlik ile örgütsel belirsizlik arasında kurulan ilgili modele eklenerek, ilk olarak açık liderliğin bu bağımlı değişkenler üzerindeki doğrudan etkisi ölçülmüştür. Doğrudan etkilerin belirlenmesinin ardından ise bu ilişkide yer alan kısmi aracı değişken ve bu değişken vasıtasıyla gerçekleşen kısmi etkiyi belirlemeye yönelik analizler gerçekleştirilmiştir.

5.2.1. Örgütteki Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve rgtsel Belirsizlik Algılarına Yönelik Araştırma Sonuçları

Araştırma bulgularına genel olarak bakıldığında, örgütteki açık liderlik ve sosyal ağları benimseme düzeylerinin orta düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca rgtsel belirsizliğe dair algı düzeyi, örgütte mevcut bir ‘‘rgtsel belirsizlik’’ durumu olduğunu göstermiştir. Buna göre:

Örgütte açık liderlik adına çalışanların ve hizmet alanların gücünün kabul edilmesi ve sürekli paylaşımın olması durumunun orta düzeyde ve ara sıra gerçekleştiği belirlenmiştir. Buna ek olarak, örgütte çalışan merakının desteklenmesi ve hesap verebilirlik durumunun da orta düzeyde/ara sıra gerçekleşmekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütte sürekli paylaşım adına sosyal ağ teknolojilerinin/sosyal ağların etkin kullanımı durumunun ise en düşük ve eşik bir düzeyde nadiren görüldüğü tespit edilmiştir.

Araştırmada sosyal ağların, en yüksek düzeyde kullanım kolaylığı açısından benimsendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, örgütte sosyal ağların en düşük düzeyde sosyal etki boyutunda ve kararsızlık seviyesinde benimsenmiş olduğu belirlenmiştir.

Örgütte en yüksek düzeyde örgütsel belirsizlikle, bilginin açık olmaması boyutunda karşılaşıldığı görülmüştür. Ayrıca örgütsel belirsizliğin, nedensel ilişkilerin genel belirsizliği ve geri bildirim uzun zaman alması (feedback) boyutunda, örgüt çalışanlarının bir belirginlik yaşadıkları tespit edilmiştir.

5.2.2. Örgütteki Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik Algıları Üzerine Sosyo-Demografik Değişkenlerin Etkilerine İlişkin Araştırma Sonuçları

Araştırma bulgularına dayalı olarak; örneklem grubunun cinsiyet, görev, görev türü, yaş, öğrenim durumu, akademik unvan ve mesleki kıdem değişkenlerinin, genel anlamda örgütteki açık liderlik, sosyal ağları benimseme ve örgütsel belirsizliğe yönelik görüşler üzerinde ve farklı boyutlarda manidar etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre:

Cinsiyet değişkeninin örgütteki açık liderlik düzeyi üzerinde manidar bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ancak örgütteki sosyal ağları benimseme durumu ve örgütsel belirsizlik üzerinde ise cinsiyet değişkeninin herhangi bir manidar etkisi tespit edilmemiştir. Buna göre, örgütte açık liderliğe dair erkek katılımcıların görüşlerinin kadın katılımcıların görüşlerine oranla gücün kabulü ve sürekli paylaşım ve sosyal ağların etkin kullanımı boyutlarında manidar olduğu ve yüksek düzeyde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani erkek katılımcıların örgütlerinde kadın katılımcılara oranla daha yüksek bir düzeyde açık liderlik adına çalışanların ve hizmet alanların gücünün kabul edildiği, bu anlamda sürekli paylaşımların yapıldığı ve sürekli paylaşım için bir aracı olarak sosyal ağların etkin kullanıldığına dair yüksek ve olumlu bir görüşe sahip oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Görev değişkeninin örgütte açık liderlik ve örgütsel belirsizlik değişkenleri üzerinde manidar bir etkisinin olduğu da görülmüştür. Örgütte sosyal ağları benimsemeye ilişkin görüşler üzerinde ise görev değişkeninin manidar bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre örgüt yöneticileri, örgütlerinde açık liderliğin tüm boyutlarıyla gerçekleştiğine dair diğer çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. Yani örgüt yöneticileri açısından değerlendirildiğinde yöneticiler, örgütlerinde açık liderlik adına çalışanların ve hizmet alanların gücünün kabul edildiği ve sürekli paylaşımların yapıldığı, çalışanların meraklarının desteklendiği

ve hesap verebilirliğin sağlandığı, sürekli paylaşım adına sosyal ağların etkin kullanıldığı bir örgütsel ortamın olduğuna dair yüksek bir inanca sahiptirler. Diğer yandan örgüt yöneticilerinin görüşlerine göre, örgütte bir örgütsel belirsizlik yaşanmaktadır. Başka bir deyişle, örgüt yöneticilerinin örgütlerinde nedensel ilişkilerin genel belirsizliği, geri bildirim uzun zaman alması (feedback) ve bilginin açık olmaması boyutlarında diğer çalışanlara göre daha büyük oranda bir örgütsel belirsizlik yaşadıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Görev türü değişkeni açısından ise örgütte açık liderlik, sosyal ağları benimseme ve örgütsel belirsizlik düzeyine ilişkin manidar bir etkinin olduğu belirlenmiştir. Burada açık liderliğin, gücün kabulü ve sürekli paylaşım, merakı destekleme ve hesap verebilirlik boyutlarında akademisyen görüşlerinin diğer katılımcılara oranla daha olumlu ve yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Yani akademik personel, örgütte bir açık liderlik ortamının olduğuna dair yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. Sosyal ağların etkin kullanımı boyutunda ise idari personel görüşlerinin hemşirelik görev türündeki katılımcılara oranla daha yüksek düzeyde olumlu olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak örgütteki idari personelin örgütte gücün kabulü ve sürekli paylaşımına dair görüşlerinin hemşirelik görev türündeki katılımcılara oranla daha yüksek düzeyde olduğu da ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütteki akademisyenlerin sosyal ağları, yarar, kullanım kolaylığı, kolaylaştırıcı faktörler ve topluluk kimliği açısından diğer katılımcılara oranla daha yüksek bir düzeyde benimsedikleri belirlenmiştir. Başka bir deyişle, akademisyenlerin diğer katılımcı gruplarına oranla sosyal ağları daha çok benimsemelerinde, sosyal ağları yararlı bulmalarının, kullanım kolaylığı bulunmasının, sosyal ağların iletişimi kolaylaştırıcı faktörleri içlerinde barındırmalarının ve kişiye bir topluluk kimliği/hissi vermelerinin etkilerinin büyük olduğu ortaya çıkmıştır. Akademisyenlerin, nedensel ilişkilerin genel belirsizliği ve geri bildirim uzun zaman alması (feedback) alt boyutlarındaysa diğer katılımcılara oranla oldukça yüksek düzeyde bir örgütsel belirsizlik yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Yaş değişkeni açısından katılımcı görüşlerinin örgütte açık liderlik, sosyal ağları benimseme ve örgütsel belirsizlik üzerindeki etkisinin manidar olduğu belirlenmiştir. Bu açıdan 39 ve üstü yaş grubunun örgütte gücün kabulü ve sürekli paylaşım boyutunda açık liderlik ortamının olduğuna dair görüşlerinin, 24-28 yaş ve 29-33 yaş aralığındaki katılımcı gruplarına oranla daha yüksek düzeyde ve olumlu yönde olduğu görülmüştür.

Buna ek olarak, 39 ve üstü yaş grubundaki katılımcıların, örgütlerinde açık liderlik adına sosyal ağların etkin kullanıldığına dair görüşlerinin 19-23 yaş, 24-28 yaş ve 29-33 yaş aralığındaki katılımcılara oranla daha yüksek düzeyde olumlu olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Ayrıca 24-28 yaş grubunda yer alan katılımcıların sosyal ağları 39 ve üstü yaş grubuna oranla daha yüksek oranda en çok kullanım kolaylığı ve kolaylaştırıcı faktörler boyutlarında benimsemiş oldukları ortaya çıkmıştır. 39 ve üstü yaş grubundaki örgüt çalışanlarının ise 24-28 yaş grubundaki çalışanlara oranla örgütsel belirsizliği en çok bilginin açık olmaması boyutunda ve yüksek düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada öğrenim durumu değişkeninin örgütteki açık liderlik, sosyal ağları benimseme ve örgütsel belirsizlik düzeyi üzerinde manidar bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu anlamda doktora ve yüksek lisans mezunlarının lisans mezunu katılımcılara oranla ölçekteki gücün kabulü ve sürekli paylaşım ve merakı destekleme ve hesap verebilirlik boyutlarına yönelik görüşlerinin daha yüksek düzeyde olumlu yönde olduğu görülmüştür. Yani lisansüstü öğrenim görmüş olan katılımcıların lisans mezunlarına göre daha fazla oranda örgütlerinde açık liderlik adına çalışanların ve hizmet alanların gücünün kabul edildiğini ve bir sürekli paylaşım ortamının olduğunu, çalışanların meraklarının desteklendiği ve bunun hesap verebilirliğe dayandırıldığı görüşüne sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca yüksek lisans mezunu katılımcıların sosyal ağları daha çok yarar, kullanım kolaylığı ve kolaylaştırıcı faktörler açısından diğer katılımcılara oranla daha yüksek düzeyde benimsedikleri de belirlenmiştir. Buna ek olarak yüksek lisans mezunu katılımcıların sosyal ağları topluluk kimliği oluşturma açısından lisans mezunlarına oranla daha yüksek düzeyde benimsemiş oldukları sonucuna da ulaşılmıştır. Doktora mezunu çalışanların örgütsel belirsizlik algılarının nedensel ilişkilerin genel belirsizliği boyutunda lise, ön lisans ve lisans mezunu katılımcılara oranla daha yüksek düzeyde olumlu yönde farklılaştığı tespit edilmiştir. Yani doktora mezunları lise, ön lisans ve lisans mezunlarına göre daha yüksek oranda örgütlerinde örgütsel belirsizliği yaşamaktadırlar. Örgütte geri bildirim uzun zaman alması (feedback) açısından ise lisansüstü eğitim görmüş olan katılımcıların ön lisans ve lisans mezunu katılımcılara oranla çok daha yüksek oranda örgütsel belirsizlik yaşadıkları görülmüştür.

Akademik unvan değişkeni açısından akademisyen görüşlerinin örgütte açık liderlik konusunda herhangi bir farklılaşma göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak akademik unvan değişkeninin örgütte sosyal ağları benimseme ve örgütsel belirsizlik değişkenleri üzerinde manidar bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Burada araştırma görevlisi olan akademisyenlerin sosyal ağları yarar, kolaylaştırıcı faktörler ve topluluk kimliği boyutlarında yardımcı doentlere oranla daha yüksek düzeyde benimsedikleri belirlenmiştir. Buna ek olarak kullanım kolaylığı boyutunda da araştırma görevlilerinin yardımcı doçent ve profesörlere oranla sosyal ağları daha yüksek bir oranda benimsedikleri görülmüştür. Ayrıca aynı boyutta öğretim görevlilerinin yardımcı doentlere oranla sosyal ağları daha yüksek bir oranda benimsedikleri de tespit edilmiştir. Genel olarak araştırma görevlilerinin örgütsel belirsizlik algılarının doçentler ve profesörlere oranla nedensel ilişkilerin genel belirsizliği boyutunda çok daha yüksek bir düzeyde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani araştırma görevlilerinin örgütlerinde, nedensel ilişkilerin genel belirsizliği boyutunda doçent ve profesörlere oranla daha yüksek düzeyde bir örgütsel belirsizlik yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda örgütte açık liderlik, sosyal ağları benimseme ve örgütsel belirsizlik düzeyine ilişkin görüşlerin mesleki kıdeme göre manidar bir şekilde farklılaşmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Burada örgütteki açık liderlik adına gücün kabulü ve sürekli paylaşım boyutunda 11-16 yıl ve 17 ve üstü yıllar arası mesleki kıdeme sahip katılımcı görüşlerinin 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip katılımcı görüşlerine oranla daha yüksek bir oranda ve olumlu yönde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca 17 ve üstü yıl mesleki kıdeme sahip katılımcıların örgütlerinde açık liderlik adına sosyal ağların etkin kullanımına ilişkin görüşlerinin 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası kıdeme sahip çalışanlara oranla daha yüksek bir oranda olumlu yönde olduğu ortaya çıkmıştır. Yani bir bakıma mesleki kıdemi yüksek olan katılımcıların, örgütlerinde açık liderlik adına çalışanların ve hizmet alanların gücünün kabul edildiğine ve sürekli paylaşımın yapıldığına, sürekli paylaşım adına ise sosyal ağların etkin kullanıldığına dair görüşlerinin daha az mesleki kıdeme sahip katılımcılara göre daha olumlu ve yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak, mesleki kıdemi 1-5 yıl ve 11-16 yıl arası olan katılımcıların sosyal ağları, yarar boyutunda mesleki kıdemi 17 ve üstü yıl olan katılımcılara oranla daha yüksek bir oranda benimsedikleri görülmüştür. Kullanım kolaylığı açısından ise sosyal ağları, mesleki kıdemi 1 yıl ile 10

yıl arasında değişen katılımcı gruplarının mesleki kıdemi 17 ve üstü yıl olan katılımcılara oranla daha çok benimstedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca mesleki kıdemi 1-5 yıl olan katılımcıların sosyal ağları, kolaylaştırıcı faktörler boyutunda mesleki kıdemi 17 ve üstü olan katılımcılara oranla daha yüksek bir oranda benimsemiş oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca 17 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip katılımcıların 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip katılımcılara göre daha yüksek bir oranda örgütsel belirsizlik açısından nedensel ilişkilerin genel belirsizliği durumunu yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

5.2.3. Örgütteki Açık Liderlik ve Sosyal Ağları Benimseme ile Örgütsel Belirsizlik Arasındaki Kısmi Aracı Modele İlişkin Araştırma Sonuçları

Bu araştırma sonunda ulaşılan araştırma bulguları, önceden geliştirilen aracı modeli doğrular niteliktedir. Buna göre:

Araştırma dâhilinde örgütteki açık liderlik düzeyi ile yaşanan örgütsel belirsizlik arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=.39$, $p<.01$). Ayrıca açık liderlik, alt ölçekleri ile birlikte ve sırasıyla gücün kabulü ve sürekli paylaşım, sosyal ağların etkin kullanımı alt ölçekleri ile beraber örgütsel belirsizliği orta düzeyde bir etki ($\beta=.46$) ile yordamaktadır.

Örgütte sosyal ağları benimseme durumu ile yaşanan örgütsel belirsizlik arasında ise düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=.20$, $p<.01$). Sosyal ağları benimseme, alt ölçekleri ile birlikte örgütsel belirsizliği küçük bir etki ile ($\beta=.13$) yordamaktadır.

Araştırmada açık liderlik ve sosyal ağları benimseme durumu arasında da düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=.22$, $p<.01$). Burada açık liderlik, alt ölçekleri ile birlikte ve sosyal ağların etkin kullanımı alt ölçeği ile beraber sosyal ağları benimsemeyi küçük bir etki düzeyi ($\beta=.21$) ile yordamaktadır.

Araştırma modelindeki açık liderlik, sosyal ağları benimseme ve örgütsel belirsizlik değişkenleri ve diğer gözlenen değişkenlerin oluşturdukları kısmi aracı modelin bir bütün olarak yapı geçerliğinin kabul edilebilir ve iyi bir uyuma sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu anlamda oluşturulan aracı modelin geçerli ve güvenilir bir model olduğu ifade edilebilir. Son olarak, araştırmada ulaşılan bulgular neticesinde

örgütte açık liderlik ve sosyal ağları benimseme durumunun birlikte örgütsel belirsizliğin %17'sini açıkladıkları ve örgütsel belirsizlik üzerinde orta düzey bir etkiye sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Örgütte sosyal ağları benimseme durumunun ise ancak %5'lik bir oranda açık liderlik ile açıklanabileceği ve açık liderliğin örgütte sosyal ağları benimseme durumu üzerinde küçük bir etki büyüklüğünün olduğu görülmüştür. Burada açık liderliğin örgütsel belirsizlik üzerinde doğrudan etkisinin orta düzeyde ve $\beta=.49$ olduğu belirlenmiştir. Bu etkiye örgütteki sosyal ağları benimseme durumunun kısmi aracı olarak sürece dâhil olduğu son durum incelendiğinde ise sosyal ağların kısmi aracı etkisi ile açık liderliğin örgütsel belirsizlik üzerindeki doğrudan etkisinin yine orta düzeyde ancak beta değerinin $\beta=.46$ düştüğü görülmüştür. Her iki durum için hesaplanan beta değerleri arasındaki bu farkın açık liderlik ve örgütsel belirsizlik arasındaki ilişki üzerine sosyal ağları benimseme durumunun sağladığı kısmi aracı etkiyi göstermiştir. Bununla birlikte, ulaşılan aracı modelin gerçekte doğrulanabilmesi için yapılan Sobel aracılık testi sonucunda da araştırma kapsamındaki kısmi aracı modelin doğrulandığı tespit edilmiştir. Yani açık liderliğin örgütsel belirsizlik üzerindeki doğrudan etkisi ile birlikte yöneticilerin sosyal ağları benimseme durumunun bu ilişki üzerindeki kısmi aracı değişken rolü ortaya çıkarılmıştır. Böylece nihai olarak, örgütsel anlamda açık liderlik ve örgütsel belirsizlik arasındaki ilişkinin varlığına sosyal ağları benimsemenin kısmi aracı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.3. Öneriler

Bu kısımda, araştırmadan elde edilmiş olan bulgulara dayalı olarak, önce uygulayıcılar için ardından da araştırmacılar için öneriler geliştirilmektedir.

5.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Araştırma sonunda ulaşılan sonuçlara dayalı olarak, yükseköğretim örgütlerinde örgütsel belirsizliğin varlığının bir gerçek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu açıdan uygulayıcıların gelecekteki yükseköğretim politikalarının oluşturulması sürecinde bu durumu göz önünde bulundurmaları, Türkiye'deki yükseköğretimin geleceği açısından önemlidir.

- Bu bağlamda Yükseköğretim Kurumu (YÖK), yükseköğretim genelinde yürütülebilecek bir proje kapsamında üniversiteler genelinde örgütsel belirsizlik

düzelelerinin tüm üniversiteler seviyesinde çalışan görüşleri esasında tespitine yönelik bir genel tarama çalışması yapılmasına ön ayak olabilir. Böylesi bir projenin olası sonuçlarından birinin Türkiye’de yükseköğretim vizyonunu belirleme konusunda önemli çıktıları olabilir.

- Yükseköğretim üst kademesindeki yöneticiler için yükseköğretimde görevli tüm yöneticileri kapsayıcı, örgütsel belirsizlik konusunda esnek daha yeni liderlik davranışları ve belirsizlikten kaçınma konusunda yöneticileri bilgilendirici birtakım seminer, hizmet içi eğitim veya genel kurs hizmetlerini konunun uzmanlarını da sürece dâhil ederek işe koşabilirler.
- Yükseköğretim yöneticileri ve diğer çalışanları sosyal ağların yönetsel anlamda etkin kullanımları, teknolojik özyeterlik, sosyal ağlarda iletişim etiği, topluluk kimliği, gibi konularda bilgi düzeylerini artırıcı yöndeki çeşitli ulusal ve uluslararası etkinliklere katılım göstermeleri konusunda teşvik edilebilirler.
- Son olarak, Türkiye’deki yükseköğretim yöneticileri ve liderleri için kendi ulusal kültürümüzü ve de kendi sosyal sermaye profilimizi göz önünde bulunduracak şekilde ve başta açık liderlik olmak üzere daha yeni liderlik tipolojilerini ve özelliklerini içeren bir “Türk Yükseköğretiminde Liderliğin El Kitabı”nın konuya ilgi duyan araştırmacılar tarafından oluşturulabilmesine destek olunabilir.

5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu araştırma, özellikle Türkiye’de eğitimin yükseköğretim kademesini temel alan ve yükseköğretimde liderlik, teknoloji, değişim, belirsizlik, vb konular üzerine odaklanan, belirleyici ve irdeleyici araştırmaların azlığına işaret etmektedir.

- Bu nedenle araştırmacıların, öncelikle yükseköğretim yönetimi ve liderlik; yükseköğretimde sosyal ağ teknolojileri, özellikleri ve kullanım alanları; yükseköğretimde çalışanların hangi türde belirsizlikleri yaşadıkları veya yaşamakta oldukları; yükseköğretimdeki olası örgütsel belirsizliklerin çalışanlar ve örgüt açısından ne gibi sonuçları ve boyutları olduğu, vb konular üzerine nitel ya da karma desenli çeşitli türden daha derinlemesine çalışmalar gerçekleştirebilirler.

- Araştırmacılar, Türkiye'deki örgütlerde online sosyal ağ teknolojilerinin kullanım durumlarında iletişim etiği ve bilgi güvenliği konuları üzerine odaklanan AR-GE faaliyetleri veya projeleri hayata geçirebilirler.

KAYNAKLAR

- Acun, R. (2009). Online sosyal ağlar yoluyla katılım kültürü oluşturma: kaynakca.info örneği. *1. Uluslararası Avrupa Birliği, Demokrasi, Vatandaşlık ve Vatandaşlık Eğitimi Sempozyumu*, 365-370.
- Açıkalin, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Adorno, T. W., Frenkel-Brunswik, E., Lewinson, D.J. & Sanford, R.N. (1950). *The authoritarian personality*. New York: Harper & Row.
- Akbulut, Y. (2011). *Sosyal bilimlerde SPSS uygulamaları*. İstanbul: İdeal Yayıncılık.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145-174.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. & Turunç, Ö. (2012). Gelişim ve rasyonel alt kültürlerinin girişimci davranışa etkisi: Algılanan çevresel belirsizliğin aracılık rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 65-84.
- Aksoy, T. & Şahin, I. (2009). *Belirsizlik altında karar alma: Geleneksel ve modern yaklaşımlar*. Türkiye Ekonomi Kurumu, Tartışma Metni, 7, 2009.
- Akyazı, E. & Ünal, A. T. (2013). İletişim fakültesi öğrencilerinin amaç, benimseme, yalnızlık düzeyi ilişkisi bağlamında sosyal ağları kullanımı. *Global Media Journal Turkish Edition*. 6(3), 1-24.
- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P. & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187–210.
- Alşal, A. (2009). *Bir kamu kurumundaki orta düzey yöneticilerin, kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Ufuk Üniversitesi, Ankara.

- Altuncu, Y., Aktepe, Ş. Ö. & İslamoğlu, G. (2012). Preliminary study for the development of uncertainty avoidance instrument in Turkey. *Journal of Business, Economics & Finance*, 1(4).
- Amey, M. J. (2006). Leadership in higher education. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 38(6), 55-58.
- Angriawan, A. & Thakur, R. (2008). A parsimonious model of the antecedents and consequence of online trust: an uncertainty perspective. *Journal of Internet Commerce*, 7(1), 74-94.
- Arabacı, İ. B., Alanoğlu, M. & Doğan, B. (2014). Okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 192-221.
- Aröz, Ö. (2012). *Belirsizlik altında karar alma süreçlerinin analizi: türkiye çimento sektöründe bir uygulama örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Arquero, J. L. & Romero-Frías, E. (2013). Using social network sites in higher education: An experience in business studies. *Innovations in Education and Teaching International*, 50(3), 238-249.
- Arun, K. (2008). *Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Asunakutlu, T. (2007). Güven, kültür ve örgütsel yansımaları. (Edt: R. Erdem ve C. Ş. Çukur), *Kültürel bağlamda yönetsel-örgütsel davranış*. (ss. 231-265). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Atwater, L. E. & Waldman, D. A. (2008). *Leadership, feedback and the open communication gap*. USA: Taylor & Francis Group, LLC.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakioğlu, A. & Demiral, S. (2013). Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarını algılama ve karar verme tarzları. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 38, 9-35.
- Balcı, A. (2002). *Örgütsel gelişme kuram ve uygulama* (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 36(162), 196-209.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Balyer, A. (2014). Eğitim yönetiminde farklı bir yaklaşım: Otopoyiyezi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(2), 605-618.
- Balyer, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi –II-. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 6(1), 23-42.
- Barış, M. F. & Tosun, N. (2013). Sosyal ağ ve e-portfolio entegrasyonu: Facebook örneği. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 122-129.
- Baron, R. A. & Greenberg, J. (2000). *Leadership in organizations, behavior in organizations* (7th Edition). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership, theory, research, and managerial applications* (3. Edition). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-II-. *SDÜ İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Bayram, Ş. (2013). *Liderlik kavramı ve liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze.
- Becker, F. and Sims, W. (2000). *Managing Uncertainty Integrated Portfolio Strategies For Dynamic Organizations*. International Workplace Study Program, College of Human Ecology, Cornell University.
- Ben-Ner, A., Kong, F. & Lluís, S. (2007). *Uncertainty and organization design*. Retrieved from: <http://www.legacy-irc.csom.umn.edu/RePEC/hrr/papers/0107.pdf> (Retrieved December 19, 2013)
- Bennett, C. T. (1995). Risk management & organizational uncertainty implications for the assessment of high consequence organizations. *American Society Mechanical Engineers Pressure Vessels & Piping Conference*, July 23-27, 1995, Honolulu, Hawaii.
- Beresford, R. & Beresford, K. (2010) The Role of networks in supporting grassroots good practice in enterprise education. *Research in Post-Compulsory Education*, 15(3), 275-288.
- Bernardo, M. A. C., Butcher, J. & Howard, P. (2014). The Leadership of engagement between university and community: Conceptualizing leadership in community engagement in higher education. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 17(1), 103-122.
- Bhardwaj, R. K. (2014). Use of social networking sites by LIS professionals in higher education institutions in India: A study. *The Reference Librarian*, 55(1), 74-88.

- Bolat, T. & Seymen, O. A. (2006). Yönetim ve örgüt düşüncesinde kurumsalcılık, yeni kurumsalcılık ve kurumsal eşbiçimlilik. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 223-254.
- Bolden, R., Gosling, J. & O'Brien, A. (2014) Citizens of the academic community? A societal perspective on leadership in UK higher education. *Studies in Higher Education*, 39(5), 754-770.
- Bolloju, N. & Turban, E. (2007). Organizational assimilation of web services technology: A research framework. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 17(1), 29-52.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 345-365.
- Bos, K. V. D. (2009). Making sense of life: The existential self trying to deal with personal uncertainty. *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 20(4), 197-217.
- Bostancı, H. (2010). *Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlilikleri açısından incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü, Ankara.
- Bozkurt, V. & Baştürk, Ş. (2009). Kobi girişimcilerinde risk ve belirsizlik algıları: Bursa örneği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(2), 43-74.
- Bökeoğlu, Ö. Ç. & Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 211-233.
- Brouer, R. L. (2007). *The Role of political skill in the leadership process-work outcomes relations*. Unpublished Doctoral Dissertation. The Florida State University, Collage of Business, USA.
- Bryman, A. (2007) Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693-710.
- Budak, S. (2000). *Psikoloji sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

- Burmaoğlu, S., Polat, M. & Meydan, C. H. (2013). Örgütsel davranış alanında ilişkisel analiz yöntemleri ve türkçe yazında aracılık modeli kullanımı üzerine bir inceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (1), 13-26.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum* (3. baskı). Ankara: Pegem A.
- Büyüköztürk, Ş. (2006). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, spss uygulamaları ve yorum* (7. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. B., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, A. (2013). *SPSS ile nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Carter, T. (2010). Risk and uncertainty. *Journal of Hospital Marketing & Public Relations*, 20(1), 66-86.
- Celep, C. (2003). *Bilgi yönetimi: Örgütlerde bilgi paylaşım kültürü yaratma*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chin, W. W. (1998). Issues and opinions on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Clampitt, P. G. & Williams, M. L. (2005). Conceptualizing and measuring how employees and organizations manage uncertainty. *Communication Research Reports*, 22(4), 315-324.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Coşar, S. (2011). *Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Cutt, J., & Murray, V. (2002). *Accountability and effectiveness evaluation in nonprofit organizations*. Routledge.

- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Çakmaklı, Y. (2011). *Glokal liderlik ve davranışsal göstergeleri üzerine bir çalışma: Bir kamu kurumu örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Çamlıbel, N. D. (2003). *Belirsizlik ortamında planlama düşüncesi 'sinerjetik toplum - sinerjik yönetim ve sinerjist planlama modeli' örnek olay: 17 Ağustos - 12 Kasım 1999 depremleri sonrası kaos ve kendi - kendine organizasyon süreci*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Fen Bilimleri Enstitüsü, Şehir ve Bölge Planlama Anabilim Dalı, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2011). Algılanan örgüt ikliminin çalışanların iş tatmini, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Yönetim*, 22(68), 29-47.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel liderlik* (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, C. & Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çelik, H. E., Saraçlı, S. & Yılmaz, V. (2011). Yapısal eşitlik modellemesinde çok değişkenli normallik varsayımı altında bir uygulama. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6(4), 112-123.
- Çıngı, H. (1994). *Araştırma yöntemleri*. H.Ü. Fen Fakültesi İstatistik Bölümü Ders Notları, 16-23, Ankara.
- Çoban, Ö. (2010). Paylaşım olgusunda meydana gelen değişiklikler ve günümüz sosyal ve iş yaşamına izdüşümleri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(1), 345-359.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, B. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları* (2. baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Davies, J., Hides, M. T. & Casey, S. (2001). Leadership in higher education. *Total Quality Management*, 12(7-8), 1025-1030.
- Davis, H. (2014). Towards leadingful leadership literacies for higher education management. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(4), 371-382.
- Davis, H. & Jones, S. (2014). The work of leadership in higher education management. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(4), 367-370.
- Deardorff, D. S. & Williams, G. (2006). *Synergy leadership in quantum organizations*. Retrieved from: <http://www.triz-journal.com/archives/2006/10/08.pdf> (Retrieved December 19, 2013)
- Değirmenci, M. & Utku, Ş. (2000). Yönetim ve örgüt yapısına kuantum mekaniği açısından bir bakış. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 76-83.
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde yeni yönelimler bağlamında lider yöneticilik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Demir, H. (2012). *Türkiye’de liderlik araştırmaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bir meta analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Genel Kurmay Başkanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Demirkıran, Ö., Eser, H. B. & Keklik, B. (2011). Demokrasinin tabana yayılması, yönetimde şeffaflık ve hesap verebilirlik bağlamında bilgi edinme hakkı kanunu. *Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(2), 169-192.
- Deniz, A. (2012). *Sosyal ağ kullanımı ve sosyal ağlarda benlik algısı: Muğla ili örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fen Bilimleri Enstitüsü, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Anabilim Dalı, Ege Üniversitesi, İzmir.

- DiFonzo N. & P. Bordia. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37(3/4), 295-303.
- Diddams, M. and Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 593–603.
- Dilek, H. (2005), *Orduda uygulanan liderlik tarzlarının ve adalet algısının örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Dindar, A. M., (2001). *Lider, liderlik tarzları ve bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İ.T.Ü., Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, H. (2011). Günümüz işletmeleri için ahilik kültüründen örtülü bilginin gelişim ve paylaşım örnekleri. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 4, 77-100.
- Downey, H.K., Hellriegeli D., & Slocum, J.W. (1977). Individual characteristics as sources of perceived uncertainty variability. *Human Relations*, 30, 161-174.
- D'Souza, Q. (2006). *Web 2.0 ideas for educators*. Retrieved from: <http://www.teachinghacks.com/audio/100ideasWeb2educators.pdf> (Retrieved October 6, 2013)
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Duyan, E. C. (2012). *Hizmetkâr liderlik: Çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Edin İ. (2004). *Üst kademe yöneticilerin enformasyon kullanımı ve enformasyon sistemlerinden beklentileri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Ekici, M. & Kıyıcı, M. (2012). Sosyal ağların eğitim bağlamında kullanımı. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), 156-167.
- Elbanna, S. & Alhwarai, M. (2012). *The influence of environmental uncertainty and hostility on organization performance*. UAEU-FBE-Working Paper Series, 1.
- Erçetin, Ş. (2001a). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Erçetin, Ş. (2001b). *Lider sarmalında vizyon*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Erdem, A. (2011). *Özel dersaneleri gelecekte bekleyen belirsizliklere yönelik stratejik öneri rize-trabzon bölgesinde dersaneler üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Erdem, E. (2010). *Elektronik medya ve yeni bir medya olarak sosyal ağlar*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkuş, A. (2000). Sık kullanılan bazı psikolojik ölçeklerin güvenirliklerinin irdelenmesi. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 3-17.
- Erkuş, A. (2013). *Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci* (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Faucheux, C. (1977). Strategy formulation as a cultural process. *International Studies of Management and Organization*, 7(2), 127-138.
- Fenwick, T. (2014). Social media, professionalism and higher education: a sociomaterial consideration. *Studies in Higher Education*, DOI: 10.1080/03075079.2014.942275.
- Fetterman, D. M., Kaftarian, S. J. & Wandersman, A. (Eds.). (1995). *Empowerment evaluation: Knowledge and tools for self-assessment and accountability*. Sage Publications.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE Publications.
- Filar, J. A. & Haurie, A. (2010). *Uncertainty and environmental decision making: A handbook of research and best practice*. Springer Publications.

- Filippakou, O. (2011). The Idea of quality in higher education: A conceptual approach. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 32(1), 15-28.
- Floden, R. E. & Clark, C. M. (1988). Preparing teachers for uncertainty. *Teachers College Record*. Retrieved from: <http://ncrtl.msu.edu/http/ipapers/html/pdf/ip874.pdf> (Retrieved August 11, 2013)
- Folami, L. B. & Powers, T. L. (2007). Managerial and functional influences on perceived environmental uncertainty. *Journal of Finance and Accountancy*, 1-14. Retrieved from: <http://www.aabri.com/manuscripts/09181.pdf> (Retrieved May 22, 2013)
- Fraenkel, J. R. & Wallen, N. E. (2006). *How to design and evaluate research in education* (6th Press). New York: McGraw-Hill International Edition.
- Fromm, E. (1965). *Escape from freedom*. New York: Avon.
- Frühling, S. (2006). Uncertainty, forecasting and the difficulty of strategy. *Comparative Strategy*, 25(1), 19-31.
- Gambling, T. (1977). Magic, accounting and morale, accounting. *Organizations and Society*, 2, 141-151.
- Gedikoğlu, T. (2012). Yükseköğretimde hesap verebilirlik. *Yükseköğretim Dergisi*, 2(3), 142-150.
- Gelfand, M. J., Lim, B. C. & Raver, J. L. (2004). Culture and accountability in organizations: variations in forms of social control across cultures. *Human Resource Management Review*, 14(1), 135-160.
- Genç, Z. (2010). Web 2.0 yeniliklerinin eğitimde kullanımı: Bir facebook eğitim uygulama örneği. *XII. Akademik Bilişim Konferansı*, 10-12 Şubat 2010, Muğla Üniversitesi, Muğla.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. John Wiley & Sons.
- Gifford, W. E., Bobbitt, H. R. & Solum, J. W. (1979). Message characteristics and perception of uncertainty by organizational decision makers. *Academy of Management Journal*. 2(3), 458-481.

- Glock-Grueneich, N. (2008). Leveraging higher education's role in social evolution: A paradigmatic strategy. *World Futures: The Journal of New Paradigm Research*, 64(5-7), 536-553.
- Goffee, R. & Jones, G. (2011). *On leadership*. Harvard Business Review (HBR) Press.
- Goldsmith, M., Govindarajan, V., Kaye, B. & Albert, A. V. (2002). The many facets of leadership. *Financial Times Prentice Hall*, 20.
- Gordon, T. (1999). *E.L.E.: Etkili liderlik eğitimi* (3. Baskı) (Çev: E. Aksay) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management Administration Leadership*, 28(3), 317-338.
- Grote, G. (2004). Uncertainty management at the core of system design. *Annual Reviews in Control*, 28, 267-274.
- Grote, G. (2009). *Management of uncertainty: Theory and application in the design of systems and organizations*. Springer Publications.
- Gül, H., Oktay, E. & Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 15.
- Gülmez, N. (2009). *Narsistik liderlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanları. *Eğitim Yönetimi*, 7(28).
- Haake, U. (2009). Doing leadership in higher education: The gendering process of leader identity development. *Tertiary Education and Management*, 15(4), 291-304.
- Hacıosmanoğlu, M. (2010). *Enformasyon çağında imgenin üretimi ve işlevselliği: Enformasyonun oluşturulmasında ve dönüştürülmesinde bir araç olarak imge*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, İstanbul.

- Hammond, M. (1997). Developing networked learning within higher education: A case study of an electronic forum for university staff. *Teaching in Higher Education*, 2(3), 243-257.
- Hampton, K. N., Sessions, L. F. & Her, E. J. (2011). Core networks, social isolation, and new media, information. *Communication & Society*, 14(1), 130-155.
- Hanaki, N. & Owan, H. (2010). Complexity, uncertainty, and organizational congruency. *Groupement de Recherche en Economie Quantitative d'Aix-Marseille*, 8.
- Hansen, M. T., Mors, M. L. & Løvås, B. (2005). Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases. *Academy of Management Journal*, 48(5), 776-793.
- Harvard Business Review (HBR) (2006). *Further reading*. Harvard Business School (HBS) Publishing.
- Harvey, P., Martinkoe, M. J. & Gardner, W. L. (2006). Promoting authentic behavior in organizations: An attributional perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12, 1-12.
- Hayes, T. J., Ruschman, D. & Walker, M. M. (2009). Social networking as an admission tool: A case study in success. *Journal of Marketing for Higher Education*, 19(2), 109-124.
- Heath, S., Fuller, A. & Paton, K. (2008). Network-based ambivalence and educational decision-making: A case study of 'non-participation' in higher education. *Research Papers in Education*, 23(2), 219-229.
- Heitor, M. & Horta, H. (2012). Reforming higher education in times of uncertainty: autonomy, institutional integrity and linkages. *Higher Education Policy*. Retrieved from: http://in3.Dem.ist.utl.pt/docs/Reforminghighereducationin_timestofuncertaintyFINAL19ags2012.pdf (Retrieved October 4, 2012)
- Hempsall, K. (2014) Developing leadership in higher education: Perspectives from the USA, the UK and Australia. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(4), 383-394.

- Herdman, E. A. (2012). Leadership and management: All theory no practice? *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9(1), 3-9.
- Hesse, C., Rauscher, E. A. & Wenzel, K. A. (2012). Alexithymia and uncertainty management. *Communication Research Reports*, 29(4), 343-352.
- Hite, J. M., Williams, E. J. & Baugh, S. C. (2005). Multiple networks of public school administrators: An analysis of network content and structure. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 8(2), 91-122.
- Hodgetts, R. M. & Luthans, F. (2003). *International management, culture, strategy, and behavior*. New York: McGraw Hill/Irwin Publish.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. London and Beverly Hills. Retrieved from: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/36893/FougremoulettesmodernwestbackwardRest.pdf;jsessionid=B54D796C85B85327ED6C2F274F72808D?sequence=2>
(Retrieved June 24, 2012)
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations software of the mind*. London: McGraw Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations software of the mind intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw Hill.
- Hogg, M. A. (2009). Managing self-uncertainty through group identification. *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 20(4), 221-224.
- Hogg, M. A., & Mullin, B. A. (1999). Joining groups to reduce uncertainty: Subjective uncertainty reduction and group identification. Abrams P. & M. A. Hogg (Eds.). *Social Identity and Social Cognition*. Oxford, UK: Blackwell. 249-279
- Hohman, Z. P., Hogg, M. A. & Bligh, M. C. (2010). Identity and intergroup leadership: Asymmetrical political and national identification in response to uncertainty. *Self and Identity*, 9(2), 113-128.

- Horner-Long, P. & Schoenberg, R. (2002). Does e-business require different leadership characteristics? An empirical investigation. *European Management Journal*, 20(6), 611–619.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891.
- Hu, L. & Bentler P. M. (1999). Cut-of criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Struct Equ Modeling*, 6(1), 55.
- Huck, S. W. (2008). *Reading statistics and research* (5rd Edition). New York: Addison Wesley Longman.
- Hung, H-T & Yuen, S. C-Y. (2010). Educational use of social networking technology in higher education. *Teaching in Higher Education*, 15(6), 703-714.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Işık, İ. (2014). Yokluk hipotezi anlamlılık testi ve etki büyüklüğü tartışmalarının psikoloji araştırmalarına yansımaları. *Eleştirel Psikoloji Bülteni*, 5, 55-80.
- İlğan, A. (2008). Örgütsel değişim/değişme. *Milli Eğitim Dergisi*, 177, 80-103.
- İnce, M., Bedük, A. & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446.
- Jackson, S. (1989). Does job control control job stress?. Sauter, S. L., Hurrell Jr, J. J. & C. L. Cooper (Eds.). *Job control and worker health*. John Wiley & Sons Ltd, 25-53.
- Jackson, D. L., Gillaspay, J. A. & Purc-Stephenson, R. (2009). Reporting practices in confirmatory factor analysis: An overview and some recommendations. *Psychological Methods*, 14(1), 6-23.

- Jansson, J. (2011). Emerging (internet) industry and agglomeration: Internet entrepreneurs coping with uncertainty. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 23(7-8), 499-521.
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1993). *Structural equation modelling with the SIMPLIS command language*. Lincolnwood: Scientific Software International.
- Jung, C. G. (1976). *Die archetyper und das kollektive unbewusste*. Düsseldorf/Zürich: Patmos Verlag, Walter Verlag.
- Jusoh, R. (2008). Environmental uncertainty, performance, and the mediating role of balanced scorecard measures use: Evidence from malaysia. *International Review of Business Research Papers*, 4(2), 116-135.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1970). Social norms and authoritarianism: A Turkish-American comparison. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16, 444-451.
- Kajs, L. T. & McCollum, D. L. (2009). Examining tolerance for ambiguity in the domain of educational leadership. *Academy of Educational Leadership Journal*, 13(2), 1-16.
- Kamacı, M. C. (2010). *Liderlik eğitim programının eğitim yöneticilerinin kaosu yönetmede sergiledikleri davranışlarına etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kamps, J. & Polos, L. (1999). Reducing uncertainty: A formal theory of organizations in action. *AJS*, 104(6), 1774–1810.
- Karagülle, A. E. & Çaycı, B. (2014). Ağ toplumunda sosyalleşme ve yabancılaşma. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication-TOJDAC*, 4(1), 1-9.
- Karakuş, S. & Varol, A. (2012). Bilgisayar ve öğretim teknolojileri eğitimi (böte) bölümü öğrencilerinin sosyal ağ kullanım profillerinin belirlenmesi. *Akademik Bilişim Konferansı*, 1-3 Şubat 2013, Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Karakuş, Ş. & Yardım, M. (2014). Algılanan örgütsel değişim, belirsizlik, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 21-31.

- Karasar, N. (2002). *Bilimsel araştırma yöntemi* (11. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karcioğlu, F. & Kurt, E. (2009). Örgütsel iletişimin etkinliği açısından kurumsal bloglar ve birkaç kurumsal blogun incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 1-17.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Kartez, J. D. & Lindell, M. K. (1987). Planning for uncertainty: The Case of local disaster planning. *Journal of the American Planning Association*, 53(4), 487-498.
- Katz, N., Lazer, D., Arrow, H. & Contractor, N. (2004). Network theory and small groups. *Small Group Research*, 35(3), 307-332.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (post-hoc) teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 51-64.
- Kearns, K. P. (1994). The strategic management of accountability in nonprofit organizations: An analytical framework. *Public Administration Review*, 185-192.
- Keegan, S. (2012). *Organizational health in a climate of fear and uncertainty revitalizing organizations through promoting human values*. USA: Emergent Publications.
- Kerfoot, K. (2006). Authentic leadership. *Dermatology Nursing*, 18(6), 594-596.
- Keser, S., & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 1-22.
- Kılınç, A. Ç., Büyüköztürk, Ş. & Akbaba-Altun, S. (2014). Okullarda liderlik kapasitesi ölçeğinin (OLKÖ) Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 23-46.

- Kırksekiz, A. (2013). *Sosyal ağlardan facebook'un kullanımına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri: SAÜ Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi çağı lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, 68(3), 207-222.
- Kilmann, R. (2011). *Quantum organizations: A new paradigm for achieving organizational success and personal meaning*. California: Kilmann Diagnostics.
- Khan, Z. U. & Masood, M. T. (2011). The Effect of organizational complexity and environmental uncertainty on the middle management's roles and responsibilities in construction based project organizations of Pakistan. *International Journal of Contemporary Business Studies*, 2(10).
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. New York: Routledge.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği* (11. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Kondra, A. Z. & Hurst, D. C. (2009). Institutional processes of organizational culture. *Culture and Organization*, 15(1), 39-58.
- Korkmaz, E. & Gündüz, H. B. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 123-153.
- Kotrlik, J. W. & Williams, H. A. (2003). The incorporation of effect size in information technology, learning, and performance research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 21(1), 1-7.
- Kotter, J. P. (2011). *What leaders really do?* Harvard Business Review (HBR) Press.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kökdemir, D. (2003). *Belirsizlik durumlarında karar verme ve problem çözme*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Kramer, M. W., Meisenbach, R. J. & Hansen, G. J. (2013). Communication, uncertainty, and volunteer membership. *Journal of Applied Communication Research*, 41(1), 18-39.
- Kyle, R. J. (1999). Basic concepts of confirmatory factor analysis. Paper presented at *The Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association* (San Antonio, TX).
- Lashway, L. (2003). Distributed leadership. *Research Roundup*, 19(4), 3-5.
- Latchem, C. & Hanna, D. E. (2002). Leadership for open and flexible learning. *Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning*, 17(3), 203-215.
- Lawless, W. F., Bergman, M., & Feltovich, N. (2005). Consensus-seeking versus truth-seeking. *ASCE Practice Periodical of Hazardous, Toxic, and Radioactive Waste Management*, 9(1), 59-70.
- Lawless, W. F., & Whitton, J. (2007). Consensus driven risk perceptions versus majority driven risk determinations. *Nuclear Futures*, 3(1), 33-38.
- Lawrence, P. & J. Lorsch. (1967). *Organization and environment*. Boston: Harvard Business School.
- Leblebici, D. N. (1996). *Çağdaş kamu yönetiminde enformasyon teknolojisinin yeri ve enformasyon sistemleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Leech, N.L., Barrett, K.C. & Morgan, G.A. (2008). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation* (3.Edition). NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Li, C. (2010). *Open leadership: How social technology can transform the way you lead*. (1st Edition). USA, San Francisco: A Wiley Imprint.
- Lipshitz, R. & Strauss, O. (1997). Coping with uncertainty: A naturalistic decision-making analysis. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 69(2), 149-163.
- Luhmann, N. (1976). The future cannot begin: Temporal structures in modern society. *Social Research*, 43, 130-152.

- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Maccoby, M. (2000). *Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons*. The Harvard Business Review 2000; January-February. Retrieved from: <http://www.maccoby.com/Articles/NarLeaders.shtml> (Retrieved March 6, 2014)
- Machado, D. D. P. N. & Carvalho, C. E. (2008). Cultural typologies and organizational environment: A conceptual analysis. *Latin American Business Review*, 9(1), 1-32.
- Mainstone, L. E. & Schroeder, D. M. (1999). Management education in the information age. *Journal of Management Education*, 23(6), 630-634.
- Mann, A. (2011). *Managing uncertainty during organization design decision-making processes: The Moderating effects of different types of uncertainty*. Unpublished Doctoral Dissertation. Columbia Üniversitesi, New York, USA.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958) *Organizations*. New York: Wiley.
- Mazman, S. G. (2009). *Sosyal ağların benimsenme süreci ve eğitsel bağlamda kullanımı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- McClellan, J. G. (2014) Announcing change: Discourse, uncertainty, and organizational control. *Journal of Change Management*, 14(2), 192-209.
- McDaniel, R. (1998). *Plenary session I: Understanding and living with organizational uncertainty*. Retrieved from: <http://www.uic.edu/depts/spha/academic/conted/mchlc/PLEN1.html> (Retrieved March 7, 2013)
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L. & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 232-245.
- Metcalfe, A. S. (2006). The corporate partners of higher education associations: A social network analysis. *Industry and Innovation*, 13(4), 459-479.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Middlehurst, R. (1997). Reinventing higher education: The leadership challenge. *Quality in Higher Education*, 3(2), 183-198.
- Middlehurst, R. (1999) New realities for leadership and governance in higher education? *Tertiary Education and Management*, 5(4), 307-329.
- Middlehurst, R. & Elton, L. (1992). Leadership and management in higher education. *Studies in Higher Education*, 17(3), 251-264.
- Miller, K. D. (1997). Measurement of perceived environmental uncertainties: response and extension. *Purdue CIBER Working Papers*. 123. Retrieved from: <http://docs.lib.Purdue.Edu/ciberwp/123> (Retrieved March 7, 2013)
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *The Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Mirze, K. S. (2002). *Introduction to business*. Istanbul: Literatur Publishing.
- Moiseyenko, O. (2005). Education and social cohesion: Higher education. *Peabody Journal of Education*, 80(4), 89-104.
- Moore, T. A. & Kelly, M. P. (2009). Networks as power bases for school improvement. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 29(4), 391-404.
- Morin, E. (1999). *Seven complex lessons in education for the future*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Paris: UNESCO Publishing.
- Morrison, J. L. & Mecca, T. V. (1989). Managing uncertainty: Environmental analysis/forecasting in academic planning. *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, 5, 334-382.
- Naktiyok, A. (2000). Çalkantılı çevre dokusu ve örgütsel öncelikler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 201-216.
- Neyişçi, N. B. (2008). *Türkiye'deki mesleki eğitim ve öğretimin güçlendirilmesi projesi (MEGEP) içindeki okul yöneticilerinin, belirsizlikten kaçınma davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler

Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Niemann, J., Wisse, B., Rus, D., Yperen, N. W. V. & Sassenberg, K. (2014). When uncertainty counteracts feedback seeking: The effects of interpersonal uncertainty and power on direct feedback seeking. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, DOI: 10.1080/1359432X.2013.871260

Norton, R. W. (1975). Measurement of ambiguity tolerance. *Journal of Personality Assessment*, 39(6), 607-619.

Norusis, J. M. (2002). *The SPSS 11.0 guide to data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

Odabaşı, H. F., Mısırlı, Ö., Günüş, S., Timar, Z., Ersoy, M., Som, S., Dönmez, F. İ., Akçay, O. & Erol, O. (2012). Eğitim için yeni bir ortam: Twitter. *Anadolu Journal of Educational Sciences International (AJESI)*, 2(1), 89-103.

Öcal, H., Gümüştekin, G. E. & Çağ, A. (2012). Yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ve bir araştırma. *20. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İzmir.

Özcan, R. (2003). *Belirsizlikten kaçınmanın örgütsel iletişime etkileri: Asker yöneticiler üzerine uygulamalı bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Özdemir, S. (2009). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özdemir, M. (2012). Dağıtımcı liderlik envanterinin türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(4), 575-598.

Özden, Y. (1996). Okullarda katımlı yönetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(3), 427-438.

Özden, Y. (1999). *Eğitimde yeni değerler* (2. Basım). Ankara: PegemA Yayıncılık.

Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Özer, M. A. (2006). Yönetişim üzerine notlar. *Sayıştay Dergisi*, 63, 59-89.

Özer, M. A. (2008). *21. yüzyılda yönetim ve yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Özer, M., Gür, B. S. & Küçükcan, T. (2011). Kalite güvencesi: Türkiye yükseköğretimi için stratejik tercihler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(2), 59-65.
- Özgenç, Ö. Y. (2008). Değişimin mantığını anlamak: Akış ve dönüşüm olarak örgüt, Balcı, A. (Ed.), *Örgüt mecazları*, Ankara: Ekinoks Yayınevi, 123-149.
- Özkan, N. P. (2013). Sosyal ağ kullanıcılarının e-sosyalleşme sürecindeki kimlik yapılandırma süreçleri. *II. International Conference on Communication, Media, Technology and Design*, 02-04 May 2013, Famagusta – North Cyprus.
- Özkan, S. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı ve iş değerleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Özmen, F. (2013). Virtual communities of practices (VCoPs) for ensuring innovation at universities-fırat university sample. *Eğitim Araştırmaları-Eurasian Journal of Educational Research*, 131-150.
- Özmen, F., Aküzüm, C., Sünkür, M. & Baysal, N. (2011). Sosyal ağ sitelerinin eğitsel ortamlardaki işlevselliği. *6th International Advanced Technologies Symposium (IATS'11)*, 16-18 May 2011, Elazığ, Turkey.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.
- Özsoy, S. & Özsoy, G. (2013). Eğitim araştırmalarında etki büyüklüğü raporlanması. *İlköğretim Online*, 12(2), 334-346.
- Öztekin, A. (2011). İbn Arabî’nin “Âyân-ı Sâbite”si ile Jung’un “Arketipler”i üzerine bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 52(1), 293-303.
- Parnell, J. A., Koseoglu, M. A., Long, Z. & Spillan, J. E. (2012). Competitive strategy, uncertainty, and performance: An exploratory assessment of China and Turkey. *Journal of Transnational Management*, 17(2), 91-117.

- Paterson, H. (1999). The changing role of the course leader within a higher education/further education context. *Research in Post-Compulsory Education*, 4(1), 97-116.
- Peker, Ö. & Aytürk, N. (2000). *Etkili yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pennings, J.M., Hickson, D.J., Hinings, C.R., Lee, C.A. & Schneck, R.E. (1969). *Uncertainty and power in organizations: A strategic contingencies model of sub-unit functioning*. Open Access publications from Tilburg University.
- Polat, M. & Arabacı, İ. B. (2014). Eğitimde açık liderlik ve sosyal ağlar. *Journal of World of Turks [ZfWT]*, 6(1), 257-275.
- Porter-O'Grady, T. & Malloch, K. (2002). *Quantum leadership a textbook of new leadership*. An Aspen Publication.
- Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (Eds.). (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
- Power, M. (2007). *Organized uncertainty designing a world of risk management*. New York, USA: Oxford University Press.
- Prakken, B. (2004). Uncertainty, information, and (re)organization. *The Information Society: An International Journal*, 20(1), 53-57.
- Quinn, R. W. (2010). *Reducing, embracing, and amplifying uncertainty*. Retrieved from: <http://www.leadingwithlift.com/blog/2010/07/26/reducing-embracing-and-amplifying-uncertainty/> (Retrieved February 14, 2013)
- Rapp, J. K., Bernardi, R. A. & Bosco, S. M. (2011). Examining the use of Hofstede's uncertainty avoidance construct in international research: A 25-year review. *International Business Research*, 4(1), 3-15.
- Rast III, D. E., Hogg, M. A. & Giessner, S. R. (2013) Selfuncertainty and support for autocratic leadership. *Self and Identity*, 12(6), 635-649.
- Rast III, D. E., Hogg, M. A. & Tomory, J. J. (2014). Prototypical leaders do not always get our support: impact of self-uncertainty and need for cognition. *Self and Identity*, DOI: 10.1080/15298868.2014.964755

- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2006). *A first course in structural equation modeling* (Second Edition). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Regan, P. (2012). Making sense of uncertainty: An examination of environmental interpretation. *International Journal of Business and Management*, 7(6), 18-29.
- Rhodes, V. W. (2008). *Temporary organizational change and uncertainty: Applying uncertainty reduction theory and style analyses to email*. Unpublished Doctoral Dissertation. Clemson Üniversitesi, South Carolina, USA.
- Ritonga, K. (2011). *Perceived environmental uncertainty, management accounting information systems and decentralization*. Retrieved from: <http://journal.uui.ac.id/index.php/JAAI/article/viewFile/2236/2038> (Retrieved February 14, 2013)
- Rodgers, C. (2011). Complexity and organizational reality: Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism. *Action Learning: Research and Practice*, 8(1), 84-86.
- Sabri, H. M. (2004). Socio-cultural values and organizational culture. *Journal of Transnational Management Development*, 9(2-3), 123-145.
- Sağır, A. (2010). *Yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile değişime açıklıkları arasındaki ilişki: Eğitim sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sarıçam, H., Erguvan, F. M., Akın, A. & Akça, M. Ş. (2014). Belirsizliğe tahammülsüzlük ölçeği (BTÖ-12) Türkçe formu: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Route Educational and Social Science Journal*, 1(3), 148-157.
- Sarıer, Y. (2013). *Eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile okul çıktıları arasındaki ilişkilerin meta-analiz yöntemiyle incelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Sart, G. (2014). The new leadership model of university management for innovation and entrepreneurship. *Eurasian Journal of Educational Research*, 57, 73-90.

- Schermelleh-Engel, K. & Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2). 23-74.
- Schmucki, L. & Meel, S. K. (2010). Social networking in education: Practices, policies, and realitie. Retrieved from: <http://www.mmseducation.com/register2010/> (Retrieved October 20, 2013).
- Schulz, A. K-D., Wu, A. & Chow, C. W. (2010). Environmental uncertainty, comprehensive performance measurement systems, performance-based compensation, and organizational performance. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 17, 17-40.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (Second Edition). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schweiger, D. M. & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *The Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi: Analiz ve raporlaştırma* (1. Baskı). Ankara: Anı Yayınları.
- See, K. E., Morrison, E. W., Rothman, N. B. & Soll, J. B. (2011). The detrimental effects of power on confidence, advice taking, and accuracy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 272-285.
- Selwyn, N. (2007). *Web 2.0 applications as alternative environments for informal learning-A critical review*. OECD CERIKERIS International expert meeting on ICT and educational performance. Cheju Island, South Korea: Organization for Economic CoOperation and Development.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Shao-Hsi, C. (2009). *Environmental coping capacity, environmental uncertainty and performance*. Retrieved from: <http://wr.meiho.edu.tw/course/file/01ECC%20Environmental%20Uncertainty%20and%20Performance.pdf> (Retrieved January 10, 2013)

- Shenhav, Y. & Weitz, E. (2000). The roots of uncertainty in organization theory: A historical constructivist analysis. *Organization*, 7(3), 373–401.
- Shirky, C. (2008). *Here comes everybody the power of organizing without organizations*. Great Britain: Penguin Books.
- Shiroma, E. O. (2014). Networks in action: New actors and practices in education policy in Brazil. *Journal of Education Policy*, 29(3), 323-348.
- Short, J. F. & Clarke, L. (1992). *Organizations, uncertainties, and risk*. CO: Westview Press.
- Shur, D. D. (2006). Exploratory or confirmatory factor analysis? *Statistics and data analysis*. Retrieved from: <http://www2.sas.com/proceedings/sugi31/200-31.pdf> (Retrieved May 14, 2014)
- Sığrı, Ü. & Tığlı, M. (2006). Hofstede’ın “belirsizlikten kaçınma” kültürel boyutunun yönetsel-örgütsel süreçlere ve pazarlama açısından tüketici davranışlarına etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 327-342.
- Sniezek, J. A. (1992). Groups under uncertainty: An examination of confidence in group decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 52(1), 124-155.
- Sobel, M. E. (1986). Some new results on indirect effects and their standard errors in covariance structure. *Sociological Methodology*, 16, 159-186.
- Song, Y. (2013). Leadership effectiveness and work appropriateness and meaningfulness under conditions of public organizational uncertainty: comparative organizational study between U.S. and Korea. *International Review of Public Administration*, 18(2), 173-210.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *In The Educational Forum*, 69(2), 143-150.
- Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23–28.

- Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3–34.
- Srivastava, S. B. (2012). *Picturing uncertainty: Frames, schemata, and social capital activation in organizations*. Haas School of Business, University of California-Berkeley.
- Srivastava, S. B. (2011). Social capital activation, uncertainty, and organizational restructuring. *Organizational Behavior & Sociology*.
- Sucu, Y. (2000). *Örgütsel değişim*. Ankara: Elit Yayıncılık.
- Suhr, D. D. (2006) Exploratory or confirmatory factor analysis? Statistics and data analysis. Retrieved from: <http://www2.sas.com/proceedings/sugi31/200-31.pdf> (Retrieved August 30, 2014)
- Sümer, E. (2010). *Türkiye’de kamu iç kontrol sistemi kapsamında hesap verme mekanizmaları*. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Şahin, D. B. & Gülleroğlu, H. D. (2013). Likert tipi ölçeklere madde seçmede kullanılan farklı madde analizi teknikleri ile oluşturulan ölçeklerin psikometrik özelliklerinin incelenmesi. *Asya Öğretim Dergisi*, 1(2), 18-28.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları* (1. Baskı). Ankara: Ekinoks.
- Şişman, M. & Küçük, M. (2011). *Okul törenleri: Ritüel yeri olarak okul* (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. & Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(4), 89-106.

- Tanrıöğen, Z. M. (2013). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürü ile ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Taşdan, M. & Oğuz, E. (2013). İlköğretim öğretmenleri için dağıtımcı liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 103-124.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Taylor, J. & Machado, M. D. L. (2006). Higher education leadership and management: From conflict to interdependence through strategic planning. *Tertiary Education and Management*, 12(2), 137-160.
- Tekarslan, E. & Baysal, C. (2004). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Temple, J. B. & Ylitalo, J. (2009). Promoting inclusive (and dialogic) leadership in higher education institutions. *Tertiary Education and Management*, 15(3), 277-289.
- Tezbaşaran, A. A. (1996). *Likert tipi ölçek geliştirme kılavuzu*. Ankara: Türk Psikologlar.
- Tezsürücü, D. & Bursalıoğlu, S. A. (2013). Yükseköğretimde değişim: Kalite arayışları. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 97-108.
- Thompson, J. D. (1967). *Organization in action*. New York: Macgraw-Hill.
- Tınaztepe, C. (2010). *The effect of desire for change on the relationship between perceived uncertainty and job related affective well being*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tiryakioğlu, F. & Erzurum, F. (2011). Bir eğitim aracı olarak ağların kullanımı. 2nd *International Conference on New Trends in Education and Their Implications*, 27-29 April, 2011 Antalya-Turkey.
- Toffler, A. (1981). *Üçüncü dalga* (Çev. Seden, A.), İstanbul: Altın Kitapları Yayınevi.

- Töremen, F. (2004). A study of facilitative leadership behavior and its role in the success of school. *International Journal of Educational Reform*, 13(3), 295-306.
- Turan, S., Karadağ, E. & Bektaş, F. (2011). Üniversite yapısı içerisinde öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 627-638.
- Turgut, E. (2013). *Sosyal sermaye ve bilgi paylaşımı davranışının yenilikçilik iklimine etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Turgutlu, E. (2006). *Tam bilgi ve belirsizlik altında etkinlik analizi: Türk sigortacılık endüstrisi örneği (1990-2004)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Tuncer, M. & Taşpınar, M. (2008). Sanal ortamda eğitim ve öğretimin geleceği ve olası sorunlar. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 125-144.
- Türker, D. (2010). *Enformasyon paylaşımı, bütçesel katılım ve iş memnuniyetinin çalışan performansı üzerine etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Türkmen, F. (2009). *Yükseköğretim sistemi için bir finansman modeli önerisi*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları.
- Ursavaş, Ö. F., Şahin, S. & McIlroy, D. (2014a). Türkiye'deki öğretmen adaylarının BİT kullanımına yönelik davranışsal niyetlerinin belirlenmesinde branşlarının rolü. *Eğitim ve Bilim*, 39(175), 136-153.
- Ursavaş, Ö. F., Şahin, S. & McIlroy, D. (2014b). Öğretmenler için teknoloji kabul ölçeği: Ö-TKÖ. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 10(4), 885-917.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. & Ersun, O. (2000). *Şirket kültürü ve iş prensipleri*. İstanbul: İTO Yayınları.

- Ünal, M. (2012). Bilgi çağında değişim ve liderlik. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 32(1), 297-310.
- Valliere, D. (2006). Perceptions of strategic uncertainty: A structural exploration. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 19(1), 21-36.
- Varoğlu, A. K. (1992). *Türk bilgisayar sektöründe örgütlenme yapıları ve etkililik*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Vincent, C. (2012). Leading through times of organizational uncertainty. *ASTD Oklahoma Conference*. Retrieved from: <http://www.astdokc.org/Resources/Documents/Conference/Boost%202012%20-%20Leading%20Through%20Times%20Handout%201.pdf> (Retrieved March 9, 2013)
- Vural, Z. B. A. & Bat, M. (2010). Yeni bir iletişim ortamı olarak sosyal medya: Ege üniversitesi iletişim fakültesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yaşar University*, 20(5), 3348-3382.
- Waldeck, J. H., Seibold, D. R. & Flanagan, A. J. (2004). Organizational assimilation and communication technology use. *Communication Monographs*, 71(2), 161-183.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914.
- Webster, F. (2000). Information, capitalism and uncertainty. *Information, Communication & Society*, 3(1), 69-90.
- Weigl, T., Hartmann, E., Jahns, C. & Darkow, I-L. (2008). Inter-organizational network structures in Russia: Organizational changes from institutional and social embeddedness perspectives. *Human Resource Development International*, 11(2), 151-165.
- Wikipedia. (2013). Retrieved from: http://tr.wikipedia.org/wiki/Sosyal_a%C4%9F (Retrieved October 15, 2013)

- Wu, S-L. (2011). Impact of environmental uncertainty on human resource flexibility. *International Conference on Business and Economics Research*, 1, 277-281.
- Xiao, F. (2011). When organization encounters uncertainty in regulatory times. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 9(2), 177-184.
- Yalınkılıç, R. (2010). *İşletmelerde liderlik anlayışı ve yöneticilerin liderlik özellikleri ve davranışı üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Yang, B., Burns, N. D. & Backhouse, C. J. (2004). Management of uncertainty through postponement. *International Journal of Production Research*, 42(6), 1049-1064.
- Yavas, B. F., Freed, R. & Vardiabasis, D. (2000). Uncertainty, the lemon problem, asymmetric information and countertrade. *Journal of Transnational Management Development*, 5(1), 3-32.
- Yavaş, T. & Polat, M. (2013). Eğitimde örgütsel gelişme ve kuantum örgütler. 8. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, 07-09 Kasım 2013, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yeloğlu, H. O. (2007). Örgüt, birey, grup bağlamında yenilik ve yaratıcılık tartışmaları. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 133-152.
- Yeniçeri, Ö. & Demirel, Y. (2007). Örgüt içi bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engeller üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(9), 221-234.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P. & Sormaz, Ü. (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 333-350.
- Yeşilyurt, P. (2007). *Türk ve İtalyan yöneticilerinin liderlik tarzları: Türkiye’de faaliyet gösteren türk-italyan ortak girişimlerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Yıldırım, M. (2010). Kamu yönetiminde bilgi yönetiminin gerekliliği üzerine bir inceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1311-1334.
- Yıldırım, S. (2012). Hemşirelik hizmetlerinde nedensel yüklenme: Bir alan araştırması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(2), 27-36.
- Yılmaz, E. & Sünbül, A. M. (2009). Öğretmenlerin yaşam doyumları ve okullardaki örgütsel güven düzeyi. *Journal of Qafqaz University*, 26, 172-179.
- Yörük, M. D. (2009). *Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın örgütteki inovasyona etkisi: Savunma sanayi firmaları uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yu, C. & Durrington, V. A. (2006). Technology standards for school administrators: An analysis of practicing and aspiring administrators' perceived ability to perform the standards. *NASSP Bulletin*, 90(4), 301-317.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.
- Zehir, C., Elçi, M. & Savi, F. Z. (2003). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *The 1st. International Ethics Congress*, Turkey.
- Zhang, X., Majid, S. & Foo, S. (2012). Perceived environmental uncertainty, information literacy and environmental scanning towards a refined framework. *Information Research*, 17(2), 515.
- Zohar, D. (2007). *Kuantum benlik*. (Çev. Kervanoğlu, S.). İstanbul: Doruk Yayıncılık.
- Zohar, D. (1998). *Aklı yeniden kurmak* (Çev. Dicleli, Z.). İstanbul: Türk Henkel Yayınları

EKLER

Ek 1. Fırat Üniversitesi Rektörlüğünden Alınan Uygulama İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 30/05/2014-40337

T.C.



FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Genel Sekreterlik

GÜNLÜ EVRAK

Sayı :11611387/044/
Konu :Anketler (Murat POLAT)

EĞİTİM FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı öğretim üyesi Doç.Dr. İmam Bakır ARABACT'ın danışmanlığını yürüttüğü doktora öğrencisi Murat POLAT'ın doktora tezi çalışmalarında veri toplamak üzere geliştirdiği, "Açık Liderlik, Sosyal Ağları Benimseme ve Örgütsel Belirsizlik" konulu tezine ait ölçeklerinin Üniversitemiz Merkez Kampüsünde görev yapan Akademik ve İdari personele uygulayabilmesi Rektörlüğümüz tarafından uygun bulunmuştur.

Bilgileriniz ile gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır.
Prof.Dr. Kutbeddin DEMİRDAĞ
Rektör

EK :

Yazı (29 Sayfa)

DAĞITIM

Gereği:
EĞİTİM FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA
FEN FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER
FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA
İLAHİYAT FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA
İLETİŞİM FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA
İNSANİ VE SOSYAL BİLİMLER
FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA
MİMARLIK FAKÜLTESİ
DEKANLIĞINA
MÜHENDİSLİK FAKÜLTESİ
DEKANLIĞINA
SU ÜRÜNLERİ FAKÜLTESİ
DEKANLIĞINA
TEKNİK EĞİTİM FAKÜLTESİ
DEKANLIĞINA
TEKNOLOJİ FAKÜLTESİ

Bilgi:
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜNE

Fırat Üniversitesi Rektörlüğü 23119 ELAZIĞ/TÜRKİYE

Ayrıntılı bilgi için irtibat : Hülya Kaya

Tel:

Faks:

E-Posta: :
halklaileskiler@firat.edu.tr

Elektronik ağı:http://www.firat.edu.tr

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.

FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ



Genel Sekreterlik

DEKANLIĞINA
TIP FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA
VETERİNER FAKÜLTESİ
DEKANLIĞINA
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜNE
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜNE
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜNE
BASKİL MESLEK YÜKSEKOKULU
MÜDÜRLÜĞÜNE
ELAZIĞ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ
MADEN MESLEK YÜKSEKOKULU
MÜDÜRLÜĞÜNE
KARAKOÇAN MESLEK
YÜKSEKOKULU MÜDÜRLÜĞÜNE
KEBAN MESLEK YÜKSEKOKULU
MÜDÜRLÜĞÜNE
KOVANCILAR MESLEK
YÜKSEKOKULU MÜDÜRLÜĞÜNE
SAĞLIK HİZMETLERİ MESLEK
YÜKSEKOKULU MÜDÜRLÜĞÜNE
SİVRİCE MESLEK YÜKSEKOKULU
MÜDÜRLÜĞÜNE
SOSYAL BİLİMLER MESLEK
YÜKSEKOKULU MÜDÜRLÜĞÜNE
TEKNİK BİLİMLER MESLEK
YÜKSEKOKULU MÜDÜRLÜĞÜNE
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR
YÜKSEKOKULU MÜDÜRLÜĞÜNE
DEVLET KONSERVATUVARI
MÜDÜRLÜĞÜNE
ELAZIĞ SAĞLIK YÜKSEKOKULU
MÜDÜRLÜĞÜNE
YABANCI DİLLER YÜKSEKOKULU
MÜDÜRLÜĞÜNE
İDARİ VE MALİ İŞLER DAİRE
BAŞKANLIĞINA
KÜTÜPHANE VE DOKÜMANTASYON
DAİRE BAŞKANLIĞINA
ÖĞRENCİ İŞLERİ DAİRE
BAŞKANLIĞINA
PERSONEL DAİRE BAŞKANLIĞINA
SAĞLIK KÜLTÜR VE SPOR DAİRE
BAŞKANLIĞINA

Firat Üniversitesi Rektörlüğü 23119 ELAZIĞ/TÜRKİYE

Ayrıntılı bilgi için irtibat : Hülya Kaya

Tel:

Faks:

E-Posta :

Elektronik ağ:http://www.firat.edu.tr

halklaileiskiler@firat.edu.tr



T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ



Genel Sekreterlik

STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE
BAŞKANLIĞINA
YAPI İŞLERİ VE TEKNİK DAİRE
BAŞKANLIĞINA
BİLGİ İŞLEM DAİRE BAŞKANLIĞINA

Firat Üniversitesi Rektörlüğü 23119 ELAZIĞ/TÜRKİYE
Tel:
E-Posta: :
halklailiskiler@firat.edu.tr

Faks:
Elektronik ağı: <http://www.firat.edu.tr>

Ayrıntılı bilgi için irtibat : Hülya Kaya

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı

ETİK KURUL KARARI

TOPLANTI TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR NO	ÇALIŞMACININ ADI SOYADI
02.09.2014	14	07	Doç. Dr. İmam Bakır ARABACI

KARAR

“Yükseköğretimde Açık Liderlik ve Sosyal Ağların Benimsenmesi Durumlarının Örgütsel Bellirsizlik Üzerindeki Etkileri: Fırat Üniversitesi Örneği” konulu çalışma etik kurulumuzda görüşülmüş olup; çalışmanın etik kurallara uygun olduğuna oybirliğiyle karar verilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa KAPLAN (Başkan)			
Prof. Dr. Engin ŞAHNA (Üye)	İmza	Prof. Dr. Neriman ÇOLAKOĞLU (Üye)	İmza
Prof. Dr. Sefa KAZANÇ (Üye)	İmza	Prof. Dr. Süleyman Serdar KOCA (Üye)	İmza
Doç. Dr. Erdal TAŞKIN (Üye)	Bulunmadı	Doç. Dr. Demet ÇİÇEK (Üye)	İmza
Doç. Dr. Fatih FIRDOLAŞ (Üye)	Bulunmadı	Doç. Dr. Yalın Kılıç TÜREL (Üye)	Bulunmadı
Doç. Dr. Ertan EVİN (Üye)	Bulunmadı	Doç. Dr. Alper Osman ÖĞRENMİŞ (Üye)	İmza
Doç. Dr. Murat SUNKAR (Üye)	İmza	Doç. Dr. Yüksel SAVUCU (Üye)	İmza
Yrd. Doç. Dr. Funda GÜLCU (Üye)	Bulunmadı	Yrd. Doç. Dr. Nurhan HALİSDEMİR (Üye)	İmza

ÖLÇME ENVANTERİ

Sayın Katılımcı;

Bu ölçme envanteri, eğitim yönetimi alanında hazırlanan ve lider-teknoloji-çevre ilişkisi üzerine yürütülen bir doktora çalışması için hazırlanmıştır. Envanter üniversite akademik ve idari personelinin görüşlerini tespit etmek üzere geliştirilmiştir. Kullanılan envanter dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde açık liderliğin boyutlarına ilişkin görüşlerin belirtilmesine yönelik ifadeler, üçüncü bölümde çalışma ortamı ile ilgili ifadeler ve dördüncü bölümde ise web 2.0 teknolojilerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bu amaçla sizden envantere yer alan ifadelere, yakın çevrenizdeki genel durumu göz önünde bulundurarak ne ölçüde katıldığınızı belirtmeniz istenmektedir.

Bu ölçme envanteriyle toplanan veriler, birleştirilerek yalnızca bu bilimsel araştırma dâhilinde kullanılacak, başka bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için ölçme envanterini içten ve samimi olarak doldurmanız önemlidir. Katılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Doç. Dr. İ. Bakır ARABACI
Murat POLAT (Doktora Öğrencisi)
Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi ABD
Tel: 0436 249 49 49 / 3656 - Gsm: 0507 843 93 04
e-mail: muratpolatinfo@gmail.com

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

Açıklama: Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen her soruda durumunuza en uygun seçeneği işaretleyiniz veya belirtiniz.

- 1- Şu anki görev türünüz: 1. () Akademik 2. () İdari 3. () Hemşire
- 2- Göreviniz: 1. () Yönetici 2. () Çalışan
- 3- Cinsiyetiniz: 1. () Kadın 2. () Erkek
- 4- Yaşınız (Lütfen belirtiniz) 1. () 19-23 yaş 2. () 24-28 yaş 3. () 29-33 yaş 4. () 34-38 yaş
5. () 39+ yaş
- 5- Öğrenim durumunuz: 1. () Lise 2. () Ön Lisans 3. () Lisans 4. () Yüksek Lisans 5. () Doktora
- 6- Varsa Akademik Ünvanınız: 1. () Araş. Gör. 2. () Öğretim Gör. 3. () Yrd. Doç. 4. () Doçent
5. () Profesör
- 7- Mesleğinizdeki toplam hizmet süreniz: 1. () 1-5 yıl 2. () 6-10 yıl 3. () 11-16 yıl 4. () 17+ yıl

BÖLÜM II

Açıklama: Bu bölümde açık liderlikle ilgili ifadeler yer almaktadır. Çalıştığınız yerdeki uygulamaları düşünerek sorulara katılma düzeyinizi, size uygun gelen seçenekteki rakamı işaretleyerek belirtiniz.

Madde No	AÇIK LİDERLİK ÖLÇEĞİ					
		Her Zaman	Çoğu Zaman	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
1.	Kurumda kurumdan hizmet alanların (öğrenci, veli, vs) fikir/içerik sunabilecekleri kanallar açıktır.	5	4	3	2	1
2.	Çalıştığım kurumda yeniliklere açık ortamlar desteklenir.	5	4	3	2	1
3.	Kurumun işleyişiyle ilgili herhangi bir konuda hizmet alanlarla (öğrenci, veli, vs) görüşleri olumsuz olsa bile konuşulur.	5	4	3	2	1
4.	Kurumun işleyişiyle ilgili herhangi bir konuda kurum çalışanlarının görüşleri olumsuz olsa bile onlarla konuşulur.	5	4	3	2	1
5.	Kurumda kurum çalışanlarının fikir/içerik sunabilecekleri kanallar açıktır.	5	4	3	2	1
6.	Kurumdan hizmet alanların (öğrenci, veli, vs) kurum hizmetlerine dair fikirlerini/önerilerini paylaşabildikleri kurumsal sosyal platformlar desteklenir.	5	4	3	2	1
7.	Kurumda stratejik kazanımlara açık platformlar (web site, blog, vs) oluşturmak için gerektiğinde mali yatırımlar yapılır.	5	4	3	2	1
8.	Çalıştığım kurumda çalışanlar sorumlu davrandıkları sürece, kurum içi ve dışında sosyal ağ teknolojilerini kullanmakta özgürdürler.	5	4	3	2	1
9.	Çalıştığım kurumda kurumdan hizmet alanlardan (öğrenci, veli, vs) gelen görüşlere/önerilere önem verilir.	5	4	3	2	1
10.	Çalıştığım kurumda çalışanlar bilgilerini birbirleri ile paylaşmaları konusunda teşvik edilir.	5	4	3	2	1
11.	Çalıştığım kurumda potansiyel lider davranışları sergileyen çalışanlar aktif şekilde desteklenir.	5	4	3	2	1
12.	Çalıştığım kurumda çalışanlar bilgi paylaşımı konusunda kendilerini rahat hissederler.	5	4	3	2	1
13.	Çalıştığım kurumda potansiyel lider davranışları sergileyen çalışanlar olumlu şekilde desteklenir.	5	4	3	2	1
14.	Çalıştığım kurumda yönetsel kararların nasıl alındığının kurum çalışanlarına açıklanması için yeterli zaman ayrılır.	5	4	3	2	1
15.	Çalıştığım kurumda çalışanlar liderlik becerilerini geliştirmeleri konusunda teşvik edilir.	5	4	3	2	1
16.	Çalıştığım kurumda yöneticilerin herkesin önünde kendilerinden kaynaklanan olası hatalarını kabul ettikleri olur.	5	4	3	2	1
17.	Kurumdaki çalışmaların başarısızlığı durumunda tüm çalışanlar bu başarısızlıktan “Ne öğrendim/öğrendik” sorusunu kendilerine sorarlar.	5	4	3	2	1
18.	Çalıştığım kurumda herkese ait farklı görüşler dikkatle dinlenir.	5	4	3	2	1
19.	Çalıştığım kurumda herhangi bir konuda duyurular twitter, facebook, vb sosyal ağ teknolojileri kullanılarak yapılır.	5	4	3	2	1
20.	Kurum içi bilgi güncellemelerinden haberdar olabilmek için twitter, facebook, vb sosyal ağlar kullanılır.	5	4	3	2	1
21.	Çalıştığım kurumda kurum içi iletişim için gerektiğinde yöneticiler tarafından twitter, facebook, vb sosyal ağlar kullanılır.	5	4	3	2	1
22.	Çalıştığım kurumda kurum içerisinde twitter, facebook, vb sosyal teknolojilerin kullanımı teşvik edilir.	5	4	3	2	1
23.	Kurumda iletişimi kolaylaştırması için sosyal ağlar kullanılır.	5	4	3	2	1

BÖLÜM III

Açıklama: Bu bölümde amaç, hepsi birer Web 2.0 teknolojisi olan sosyal ağlara (twitter, facebook, vb) ilişkin görüşlerinizi öğrenmektir. Aşağıdaki ifadeleri ne düzeyde benimsediğinizi göz önünde bulundurarak ve size uygun gelen seçenekteki rakamı işaretleyerek belirtiniz.

Madde No	SOSYAL AĞLARI BENİMSEME ÖLÇEĞİ	Tamamen	Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	HiçKatılmıyorum
		5	4	3	2	1	
1.	Twitter, facebook, vb sosyal ağlar ile daha kısa sürede daha fazla kişiyle iletişim kuruyorum.	5	4	3	2	1	
2.	Twitter, facebook, vb sosyal ağlar ile daha kısa sürede daha çok şeyi paylaşıyorum.	5	4	3	2	1	
3.	Twitter, facebook, vb sosyal ağlardaki farklı bakış açıları benim bakış açımı da geliştiriyor.	5	4	3	2	1	
4.	Twitter, facebook, vb sosyal ağ teknolojilerini yararlı buluyorum.	5	4	3	2	1	
5.	Twitter, facebook, vb sosyal ağlara kolaylıkla üye oldum.	5	4	3	2	1	
6.	Twitter, facebook, vb sosyal ağların özelliklerini rahatlıkla öğreniyorum.	5	4	3	2	1	
7.	Twitter, facebook, vb sosyal ağların özelliklerini güçlük çekmeden kullanıyorum.	5	4	3	2	1	
8.	Twitter, facebook, vb sosyal ağları kullanmayı kolay buluyorum.	5	4	3	2	1	
9.	Fikirlerine önem verdiğim kişiler Twitter, facebook, vb sosyal ağları kullanmamı önerdikleri için onları kullanıyorum.	5	4	3	2	1	
10.	Fikirlerine önem verdiğim kişiler Twitter, facebook, vb sosyal ağları kullandıkları için kullanıyorum.	5	4	3	2	1	
11.	Çevremdeki kişiler birbiriyle iletişim ve paylaşım amaçlı Twitter, facebook, vb kullandıkları için ben de kullanıyorum.	5	4	3	2	1	
12.	Çevremdeki kişilerin çoğu Twitter, facebook, vb sosyal ağları kullanıyor, ben de onlara uyum sağlamak için kullanıyorum.	5	4	3	2	1	
13.	Twitter, facebook, vb sosyal ağları kullanmak için gerekli bilgi ve kaynaklara kolaylıkla erişiyorum.	5	4	3	2	1	
14.	Twitter, facebook, vb sosyal ağları kullanırken rahatlıkla yardım alabiliyorum.	5	4	3	2	1	
15.	Twitter, facebook, vb sosyal ağ ortamları kullandığım diğer paylaşım ve iletişim ortamları ile pek çok benzer özelliğe sahip (msn, e-posta, forum, tartışma grp.)	5	4	3	2	1	
16.	İnternet erişimim olan her yerden Twitter, facebook, vb sosyal ağlara istediğim zaman erişebiliyorum.	5	4	3	2	1	
17.	Twitter, facebook, vb sosyal ağlarda kendi sayfamı (profilimi) kişiselleştiriyorum.	5	4	3	2	1	
18.	Twitter, facebook, vb sosyal ağlar ile kendi öğrenmelerimi ve diğer etkinliklerimi kendime uygun bir şekilde düzenliyorum.	5	4	3	2	1	
19.	Twitter, facebook, vb ile kendi kişisel ilgi ve gereksinimlerim doğrultusunda hareket ediyorum.	5	4	3	2	1	
20.	Twitter, facebook, vb ortamında benimle ortak ilgi ve gereksinimlere sahip bireylerle gruplar (topluluklar) oluşturuyorum.	5	4	3	2	1	
21.	Twitter, facebook, vb sayesinde ortak ilgi alanları doğrultusunda katıldığım gruplardaki grup üyeleri ile olan ilişkilerim güçleniyor.	5	4	3	2	1	
22.	Twitter, facebook, vb ile ortak ilgi ve amaçlara sahip olduğum diğer bireylerle işbirliği içinde çalışıyorum.	5	4	3	2	1	

BÖLÜM IV

Açıklama: Bu bölümde amaç, işiniz ve kurumunuzla ilgili ne derece belirsizlik hissettiğinizi öğrenmektir. Aşağıdaki ifadeleri son zamanlarda kurumunuzda yaşanan değişiklikleri göz önünde bulundurarak cevaplandırınız.

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

Ek olarak söylemek istedikleriniz varsa lütfen aşağıya belirtiniz.

Ek 4. Sobel Test Sonucuna İlişkin Sayfa Arayüzü

CALCULATION FOR THE SOBEL TEST

quantpsy.org

An interactive calculation tool for Mediation tests

Curriculum vitae

Selected publications

Supplemental material for publications

Online utilities

Mediation & moderation material

PSY-PC 2101: Intro. to Statistical Analysis

PSY-GS 321: Multilevel Modeling

Vanderbilt Psychological Sciences

Vanderbilt Quantitative Methods

Organizations

Friends and colleagues

Contact me

© 2010-2014, Kristopher J. Preacher

An illustration of Mediation

a , b , and c' are path coefficients. Values in parentheses are standard errors of those path coefficients.

```

graph LR
    IV[IV] -- "a (sa)" --> Mediator[Mediator]
    Mediator -- "b (sb)" --> DV[DV]
    IV -- "c'" --> DV
            
```

Description of numbers needed

a = raw (unstandardized) regression coefficient for the association between IV and mediator.
 s_a = standard error of a .
 b = raw coefficient for the association between the mediator and the DV (when the IV is also a predictor of the DV).
 s_b = standard error of b .

To get numbers

1. Run a regression analysis with the IV predicting the mediator. This will give a and s_a .
2. Run a regression analysis with the IV and mediator predicting the DV. This will give b and s_b .

Note that s_a and s_b should never be negative.

To conduct the Sobel test

Details can be found in Baron and Kenny (1986), Sobel (1982), Goodman (1960), and MacKinnon, Warsi, and Dwyer (1995). Insert the a , b , s_a , and s_b into the cells below and this program will calculate the critical ratio as a test of whether the indirect effect of the IV on the DV via the mediator is significantly different from zero.

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.253	Sobel test: 2.77044354	0.00712305	0.005598
b 0.078	Aroian test: 2.74082538	0.00720002	0.00612851
s_a 0.042	Goodman test: 2.80104312	0.00704523	0.00509377
s_b 0.025	Reset all	Calculate	

Alternatively, you can insert t_a and t_b into the cells below, where t_a and t_b are the t -test statistics for

ÖZGEÇMİŞ

<u>KİŞİSEL BİLGİLER</u>	
Adı ve Soyadı	Murat POLAT
Doğum Yeri ve Tarihi	Üsküdar – 1983
Yabancı Dil	İngilizce
Medeni Durum	Evli – Çocuk sayısı: 1
<u>EĞİTİM BİLGİLERİ</u>	
Lise	Muş Anadolu Öğretmen Lisesi
Lisans	Hacettepe Üniversitesi – Fen Bilgisi Öğretmenliği ABD
Yüksek Lisans	Fırat Üniversitesi – Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi ABD <i>Danışman:</i> Doç. Dr. İmam Bakır ARABACI
Doktora	Fırat Üniversitesi – Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi ABD <i>Danışman:</i> Doç. Dr. İmam Bakır ARABACI
<u>AKADEMİK BİLGİLER</u>	
Şuan Çalıştığı Kurum	Muş Alparslan Üniversitesi
Bölüm - Görev	Eğitim Bilimleri Bölümü – Araştırma Görevlisi (2011 – Halen)
Araştırma Konuları	Eğitim İstatistiği, Karşılaştırmalı Eğitim, Örgütsel Davranış, Yönetim Destek Sistemleri, Eğitimsel Liderlik, Örgütsel Belirsizlik, Eğitim ve Öğretim Teknolojisi.
<u>İLETİŞİM</u>	
E-mail Adresi	mrt_plt@windowslive.com ; muratpolatinfo@gmail.com