T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

OKUL KÜLTÜRÜ İLE İŞ BECERİKLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE MAKYAVELİST LİDERLİĞİN ARACI ROLÜ

İREM DEMİR ARICI
SB197B1010

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. İBRAHİM KOCABAŞ

2025

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİİTM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

OKUL KÜLTÜRÜ İLE İŞ BECERİKLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞİKİDE MAKYAVELİST LİDERLİĞİN ARACI ROLÜ

İREM DEMİR ARICI
SB197B1010
ORCID NO: 0000-0002-4314-9003

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. İBRAHİM KOCABAŞ

HAZİRAN 2025

İrem DEMİR ARICI tarafından hazırlanan "Okul Kültürü ile İş Becerikliliği Arasındaki İlişkide Makyavelist Liderliğin Aracı Rolü" başlıklı çalışma, **19/06/2025** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunmuş ve jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Programında **DOKTORA** tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman	**İmza**
Prof. Dr., İbrahim KOCABAŞ	……

Jüri Üyeleri	**İmza**
Prof. Dr., Bilal YILDIRIM	……
Doç. Dr., Mithat KORUMAZ	……
Prof. Dr. Erkan TABANCALI	……
Prof. Dr. Yusuf CERİT	……

ÖZET

OKUL KÜLTÜRÜ İLE İŞ BECERİKLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE MAKYAVELİST LİDERLİĞİN ARACI ROLÜ

Bu araştırmanın temel amacı, okul kültürü ile okul yöneticilerinin iş becerikliliği arasındaki ilişkide Makyavelist liderliğin aracılık rolünü ampirik olarak incelemektir. Güç, manipülasyon ve çıkar odaklı tutumlarla tanımlanan Makyavelist Liderliğin, okul kültürü ile nasıl etkileşimde bulunduğu ve bu etkileşimin yöneticilerin görevlerini yerine getirme biçimlerine nasıl yansıdığı araştırmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Araştırma, basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen farklı tür ve kademedeki okullarda görev yapan 505 eğitim yöneticisinden elde edilen verilerle yürütülmüştür. Veri toplama aracı olarak, araştırma kapsamında geliştirilen Makyavelist Liderlik Ölçeği ile birlikte Okul Kültürü Ölçeği ve İş Becerikliliği Ölçeği kullanılmıştır. Veriler yapısal eşitlik modellemesi ve bootstrap analizleri ile analiz edilmiş; yapısal modelin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Bulgular, okul kültürü ile iş becerikliliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Aracılık analizleri, Makyavelist Liderliğin bu ilişkide aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Alt boyut analizleri, erkek yöneticilerin okul kültürü, iletişim, katılım, denetim ve Makyavelist Liderlik düzeylerini kadınlara kıyasla daha yüksek algıladıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, müdürlerin müdür yardımcılarına ve zümre başkanlarına; ilkokul yöneticilerinin ise lise yöneticilerine kıyasla tüm değişkenlerde daha olumlu algılara sahip olduğu belirlenmiştir. Özellikle iletişim ve katılım boyutları açısından okul kültürü ile iş becerikliliği arasında güçlü pozitif korelasyonlar saptanırken, manipülasyon boyutu hariç tutulduğunda, Makyavelist Liderlik ile iş becerikliliği arasında da anlamlı pozitif ilişkiler gözlenmiştir. Araştırma sonuçları, eğitim örgütlerinde sağlıklı bir okul kültürünün stratejik yönelimli liderlik davranışlarıyla birleştiğinde, yöneticilerin iş rollerini daha etkin biçimde şekillendirmelerine katkı sunduğunu göstermektedir. Geleneksel olarak erkeklik özellikleriyle özdeşleştirilen güç, otorite ve araçsal akılcılıkla örtüşen Makyavelist eğilimlerin bu süreçteki rolü, yalnızca istatistiksel bir farklılık değil; aynı zamanda derin kültürel yapının bir yansıması olarak değerlendirilmiştir. Bulgular, liderlik stratejilerinin Türkiye eğitim sistemindeki merkeziyetçi yapı, denetim ilişkileri, hiyerarşik kariyer basamakları ve etik karar alma süreçleriyle nasıl kesiştiğini görünür kılmaktadır. Araştırma bulguları doğrultusunda, eğitim yöneticilerinin iş becerikliliğini geliştirmesi, Makyavelist Liderliğin olumlu yönlerinden faydalanması ve okul kültürü ile yönetim süreçlerini daha etkili hale getirebilmesi için hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara yönelik öneriler sunulmuştur. Bu bağlamda, eğitim yöneticilerine yönelik liderlik geliştirme programlarında, Makyavelist Liderlik yönelimlerinin kontrolü kadar bu yönelimlerin örgütsel kültürle etkileşim biçimlerinin de analitik olarak değerlendirilmesi önerilmektedir. Buna ek olarak, farklı okul türleri ve yönetici profilleri için farklılaştırılmış liderlik eğitimi modellerinin tasarlanması, örgütsel performansın sürdürülebilirliği açısından kritik bir ihtiyaç olarak değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul Kültürü, İş Becerikliliği, Makyavelist Liderlik, Ölçek Geliştirme, Aracılık Analizi

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF MACHIAVELLIAN LEADERSHIP IN THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL CULTURE AND JOB CRAFTING

This study is designed to empirically explore the mediating role of Machiavellian leadership in the relationship between school culture and the task-related competencies of school administrators. The study focuses on how Machiavellian Leadership, characterized by work, power, manipulation, and personal gain, interacts with school culture and how this interaction shapes managers' approaches to fulfilling their roles. The research was conducted using data collected from 505 educational administrators working at various types and levels of schools, selected through simple random sampling. The data collection tools included the Machiavellian Leadership Scale developed within the scope of the study, along with validated School Culture and Job Crafting Scales. The data were analyzed using structural equation modeling and bootstrap analysis, and the validity of the structural model was tested through confirmatory factor analysis. Findings revealed a significant and positive relationship between school culture and job crafting. Mediation analyses showed that Machiavellian Leadership plays a mediating role in this relationship. Sub-dimension analyses indicated that male administrators reported higher perceptions of school culture, communication, participation, supervision, and Machiavellian Leadership compared to female administrators. Moreover, principals reported more positive perceptions across all dimensions compared to vice-principals and department heads, and elementary school administrators outperformed their high school counterparts. While there were strong positive correlations between school culture and job crafting, particularly in terms of communication and participation, Machiavellian Leadership (excluding the manipulation dimension) also had a positive relationship with job crafting.The study concludes that a healthy school culture, when combined with strategically oriented leadership behaviors, contributes to administrators' ability to reshape their job roles more effectively. The alignment of Machiavellian tendencies with traditionally masculine traits such as power, authority, and instrumental rationality is evaluated not merely as a statistical finding, but as a reflection of deeper cultural structures. The findings illuminate how leadership strategies intersect with the centralized structure of the Turkish education system, supervisory relations, hierarchical career ladders, and ethical decision-making processes. In line with the study’s findings, recommendations are provided for both researchers and practitioners to enhance administrators’ job crafting capabilities, leverage the constructive aspects of Machiavellian Leadership, and make school culture and administrative processes more effective. Accordingly, leadership development programs for educational administrators are advised to analytically evaluate not only the regulation of Machiavellian tendencies but also their contextual interaction with organizational culture. Additionally, designing differentiated leadership training models tailored to various school types and leadership profiles is considered a critical need for sustaining institutional performance.

Keywords: School Culture, Job Crafting, Machiavellian Leadership, Scale Development, Mediation Analysis

ÖN SÖZ

Bu doktora tezini hazırlarken, akademik yolculuğum boyunca bana rehberlik eden, ilham veren ve destekleyen birçok değerli insanın katkısını minnetle anmak istiyorum. Araştırmam süresince bana yön gösteren, akademik gelişimime katkı sağlayan ve her aşamada yapıcı geri bildirimleriyle süreci daha anlamlı hale getiren danışman hocam Prof. Dr. İbrahim Kocabaş'a en derin şükranlarımı sunarım. Hocamın akademik rehberliği ve bilgi birikimi, bu araştırmanın şekillenmesinde büyük bir rol oynamıştır.

Ayrıca, Tez İzleme Komitesindeki jüri üyelerim Prof. Dr. Bilal Yıldırım ve Doç. Dr. Mithat Korumaz'a, tez sürecimde sundukları kıymetli eleştiriler ve öneriler için teşekkür ederim. Sizlerin bilimsel yaklaşımları ve yönlendirmeleri, bu araştırmanın daha kapsamlı ve güçlü bir akademik temele oturmasını sağlamıştır. Ölçme ve değerlendirme alanında bana katkı sağlayan ve ölçek geliştirme sürecinde değerli bilgileriyle yol gösteren Prof. Dr. Cem Oktay Güzeller'e ve Dr. Öğr. Üyesi Sevda Katıtaş'a da teşekkürü borç bilirim. Hocalarımın uzmanlığı, veri analizleri ve ölçek geçerliliği konusunda sağladıkları rehberlik, araştırmamın güvenilirliğini artırmada büyük bir katkı sunmuştur.

Ayrıca, görev yapmakta olduğum Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı'nda birlikte çalıştığım tüm değerli hocalarıma, hem akademik gelişimime hem de tez yazım sürecime sağladıkları katkılar ve verdikleri destek için şükranlarımı sunuyorum. Tezimde özellikle vurguladığım gibi, örgüt kültürünün bireyin iş becerikliliğine olan katkısının önemine dayanarak, bölümümüzdeki tüm hocalarıma çalışma ortamımızda sağladıkları pozitif örgüt kültürü için teşekkürlerimi iletiyorum.

Bu akademik sürecin en başından itibaren bana koşulsuz destek veren aileme, özellikle de her daim yanımda olan eşime, anneme, babama ve kardeşlerime, sabırları, sevgileri ve teşvikleri için sonsuz teşekkür ederim. Zorluklarla dolu bu süreçte onların manevi desteği, motivasyonumu yüksek tutmamda en büyük güç kaynağım olmuştur. Bu yolculuk sırasında hayatıma katılan oğlum Kerem'in bana hissettirdiği sevginin gücü ve desteği, tez yazım sürecimde en büyük enerji kaynağım olmuştur. Kendisine, ilerde okuyabilmesi için, bu bölümde sevgimi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca, tezimin yürütülmesinde desteğini esirgemeyen İstanbul'daki eğitim yöneticilerine ve katılımcılara da teşekkür ederim. Araştırmaya verdikleri katkı, bu araştırmanın bilimsel zeminini güçlendirmiş ve eğitsel liderlik alanına önemli bir katkı sunmamı sağlamıştır.

Son olarak, akademik hayatım boyunca beni cesaretlendiren, eleştirel düşünmeyi öğreten ve bilimsel bakış açımı geliştiren tüm hocalarıma ve meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Bu tez, sadece akademik bir çalışmanın ürünü değil, aynı zamanda bilimsel gelişime, eğitime ve liderlik anlayışına olan bağlılığımın bir göstergesidir. Bilimin ışığında daha nice çalışmalara vesile olması dileğiyle...

Saygılarımla,

İrem DEMİR ARICI
Haziran, 2025; İstanbul

İÇİNDEKİLER

ÖZET iii
ABSTRACT v
ÖN SÖZ vii
İÇİNDEKİLER ix
TABLOLAR LİSTESİ xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ xvi
KISALTMALAR LİSTESİ xvii
1. GİRİŞ 1
1.1. Problem Durumu 1
1.2. Amaç 2
1.3. Araştırmanın Önemi 3
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları 4
1.5. Araştırmanın Sayıltıları 5
1.6. Tanımlar 5
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE 7
2.1. Okul Kültürü 7
2.1.1. Örgüt Kültürünün Temel Ögeleri 9
2.1.2. Okul Kültürü 12
2.2. İş Becerikliliği 16
2.3. Makyavelizm 25
2.3.1. Makyavelizmin Tanımı ve Kapsamı 26
2.3.1.1. High Mach (Yüksek Makyavelist) ve Low Mach (Düşük Makyavelist) Kavramları 27
2.3.2. Machiavelli'nin Örgütsel Politikası 28
2.3.3. Makyavelizmin Önemi 29
2.3.4. Makyavelist Liderlik 32
2.4. Okul Kültürü, Makyavelist Liderlik ve İş Becerikliliği Arasındaki İlişkiler .. 42

2.4.1. Okul Kültürü ve İş Becerikliliği 42
2.4.2. Makyavelist Liderlik ve Okul Kültürü 44
2.4.3. Makyavelist Liderlik ve İş Becerikliliği 46
2.5. Okul Kültürü, Makyavelist Liderlik Ve İş Becerikliliği 49
2.5.1. Makyavelist Liderliğin Eğitim Örgütlerindeki Yeri 55
2.6. Yapılan Araştırmalar 59
2.6.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar 59
2.6.1.1. Okul Kültürü 59
2.6.1.2. İş Becerikliliği 62
2.6.1.3. Makyavelist Liderlik 65
2.6.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar 66
2.6.2.1. Okul Kültürü Araştırmaları 66
2.6.2.2. İş Becerikliliği Araştırmaları 69
2.6.2.3. Makyavelist Liderlik Araştırmaları 70
3. YÖNTEM 74
3.1. Araştırma Deseni 74
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 75
3.3. Veri Toplama Araçları 78
3.4. Makyavelist Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi 80
3.4.1. Ölçek Geliştirme Çalışmasının Yöntemi 81
3.4.1.1. Çalışma Grubu 81
3.4.1.2. Veri Toplama Aracı 83
3.4.1.3. Verilerin Analiz Edilmesi 84
3.4.1.4. Etik Hususlar 85
3.4.2. Ölçek Geliştirme Çalışmasının Bulguları 86
3.4.2.1. Geçerlilikle İlgili Bulgular 86
3.4.2.2. Güvenilirlikle İlgili Bulgular 96

3.4.3. Ölçek Geliştirme Çalışmasının Sonucu 99
3.5. Veri Toplama Süreci 102
3.6. Verilerin Analizi 103
4. BULGULAR 105
4.1. Okul Kültürünün Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular 105
4.2. İş Becerikliliğinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular 119
4.3. Makyavelist Liderliğin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular 131
4.4. Okul kültürü ile iş becerikliliği arasındaki ilişki 145
4.5. Okul kültürü ile Makyavelist liderlik arasındaki ilişki 146
4.6. Makyavelist liderlik ile iş becerikliliği arasındaki ilişki 148
4.7. Ölçüm modelindeki okul kültürü, Makyavelist liderlik ve iş becerikliliği değişkenleri arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı mıdır? 149
4.8. Makyavelist liderlik, okul kültürü ile iş becerikliliği arasındaki ilişkiye aracılık etmekte midir? 157
5. SONUÇ ve TARTIŞMA 165
5.1. Liderlik, Cinsiyet ve Hiyerarşi Bağlamında Türkiye'de Okul Kültürü 166
5.2. Makyavelist Liderliğin Örgütsel İşleyişteki İşlevselliği 169
5.3. Türkiye'nin Çok Katmanlı Kültürel Yapısı ve Bütünsel Değerlendirme 174
5.4. Makyavelist Liderliğe Yönelik Eleştirel Değerlendirme 179
5.5. Türk Millî Eğitim Sistemi Bağlamında Değerlendirme 183
5.6. Uygulama ve Politika Önerileri Bağlamında Araştırmanın Katkısı 185
6. ÖNERİLER 189
6.1. Uygulayıcılar için Öneriler 189
6.2. Araştırmacılar İçin Öneriler 191
7. KAYNAKÇA 193
8. EKLER 235

8.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 235
8.1.1. Makyavelist Liderlik Ölçeği 235
8.1.2. İş Becerikliliği Ölçeği 237
8.1.1. Okul Kültürü Ölçeği 238
8.2. Araştırmanın Resmi İzinleri 239
8.2.1. İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü Onayı 239
8.2.2. Yıldız Teknik Üniversitesi Etik Kurul Onayı 240
8.3. Ölçeklerin Kullanım İzinleri 241
8.3.1. İş Becerikliliği Kullanım İzni 241
8.3.2. Okul Kültürü Ölçeği Kullanım İzni 242

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Farklı Evren Büyüklükleri İçin Hazırlanmış Örneklem Büyüklüğü 75

Tablo 2. Örneklemin Sosyodemografik Özellikleri (n=505) 77

Tablo 3. Okul Kültürü Ölçeğinin Araştırmadaki Uyum İyiliği Değerleri 79

Tablo 4. İş Becerikliliği Ölçeğinin Araştırmadaki Uyum İyiliği Değerleri 80

Tablo 5. Ölçek Geliştirme Katılımcı Verilerine İlişkin Frekans Tablosu 82

Tablo 6. Açıklanan Toplam Varyans Tablosu 88

Tablo 7. Faktör Örtüşmeli Döndürülmüş Bileşen Matrisi Tablosu 89

Tablo 8. Faktörleri Belirlenmiş Döndürülmüş Bileşen Matrisi Tablosu 90

Tablo 9. Modifikasyon Endeksleri 92

Tablo 10. Model Uyum Özeti 93

Tablo 11. Makyavelist Liderlik Ölçeğinin Faktörleri ve Maddeleri Tablosu 96

Tablo 12. Makyavelist Liderlik Ölçeğinin Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayıları 96

Tablo 13. Alt-Üst %27'lik Grupların Farklılığına İlişkin Bağımsız *t* Testi Sonuçları 97

Tablo 14. Okul Kültürünün Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin *t* Testi Tablosu 105

Tablo 15. Okul Kültürünün Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin *t* Testi Tablosu 107

Tablo 16. Okul Kültürünün Okul Kademesi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Levene Testi Tablosu 108

Tablo 17. Okul kültürünün okul kademesi değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin Welch Anova ve fark testi tablosu 109

Tablo 18. Okul kültürünün okul kademesi değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin Anova ve fark testi tablosu 110

Tablo 19. Okul Kültürünün Görev Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Levene Testi Tablosu 112

Tablo 20. Okul Kültürünün Görev Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Welch Anova Ve Fark Testi Tablosu 113

Tablo 21. Okul Kültürünün Görev Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Ve Fark Testi Tablosu 114

Tablo 22. Okul Kültürünün Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Levene Testi Tablosu 115

Tablo 23. Okul Kültürünün Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi ve Fark Testi Tablosu 117

Tablo 24. İş Becerikliliğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin *t* Testi Tablosu 119

Tablo 25. İş Becerikliliğinin Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin *t* Testi Tablosu 121

Tablo 26. İş Becerikliliğinin Okul Kademesi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Levene Testi Tablosu 122

Tablo 27. İş Becerikliliğinin Okul Kademesi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Tablosu 123

Tablo 28. İş Becerikliliğinin Görev Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Levene Testi Tablosu 125

Tablo 29. İş Becerikliliğinin Görev Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Welch Anova Testi Ve Fark Testi Tablosu 126

Tablo 30. İş Becerikliliğinin Görev Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Ve Fark Testi Tablosu 128

Tablo 31. İş Becerikliliğinin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Levene Testi Tablosu 129

Tablo 32. İş Becerikliliğinin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Tablosu 130

Tablo 33. Makyavelist Liderliğin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin *t* Testi Tablosu 132

Tablo 34. Makyavelist Liderliğin Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin *t* Testi Tablosu 133

Tablo 35. Makyavelist Liderliğin Okul Kademesi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Levene Testi Tablosu 135

Tablo 36. Makyavelist Liderliğin Okul Kademesi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Tablosu 136

Tablo 37. Makyavelist Liderliğin Görev Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Levene Testi Tablosu 138

Tablo 40. Makyavelist Liderliğin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Levene Testi Tablosu 142

Tablo 41. Makyavelist Liderliğin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Tablosu 143

Tablo 42. Makyavelist Liderliğin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Welch Anova Testi Tablosu 144

Tablo 43. Okul Kültürü ile İş Becerikliliği Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu 145

Tablo 44. Okul Kültürü İle Makyavelist Liderlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu 146

Tablo 45. Makyavelist Liderlik İle İş Becerikliliği Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu 148

Tablo 46. Ölçüm Modeline İlişkin Etki ve Anlamlılık Değerleri Tablosu 153

Tablo 47. Okul Kültürü, İş Becerikliliği ve Makyavelist Liderlik Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri Tablosu 155

Tablo 48. Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları Tablosu 160

Tablo 49. Okul Kültürü, İş Becerikliliği Ve Makyavelist Liderlik Yapısal Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri Tablosu 162

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Yapısal Modeli 115

Şekil 2. Eğim Birikim Grafiği 87

Şekil 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları 94

Şekil 4. Ölçüm Modelindeki Okul Kültürü, Makyavelist Liderlik Ve İş Becerikliliği Değişkenleri Arasındaki Yolların Faktör Yükleri 151

Şekil 5. Yapısal Modeldeki Okul Kültürü, Makyavelist Liderlik ve İş Becerikliliği Değişkenleri Arasındaki Yolların Faktör Yükleri 158

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA : Açıklayıcı Faktör Analizi

CFI : Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

CI : Confidence Interval (Güven Aralığı)

CR : Composite Reliability (Bileşik Güvenilirlik)

d : Cohen's d (Etkinin büyüklüğünü gösteren ölçüt)

df : Serbestlik derecesi (t-Testi için)

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

F : F-istatistiği (ANOVA için hesaplanan test istatistiği)

GFI : Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)

M : Ortalama

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

MLÖ : Makyavelist Liderlik Ölçeği

MS : Mean Square (Kareler Ortalaması; SS değerinin df'ye bölünmesiyle elde edilir)

MSB : Between-Group Mean Square (Gruplar Arası Kareler Ortalaması)

MSW : Within-Group Mean Square (Gruplar İçi Kareler Ortalaması)

N : Örneklem Büyüklüğü

p : p-değeri (Anlamlılık Seviyesi)

R^2 : Belirleme Katsayısı

RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hata Kareleri Ortalaması)

SD : Standart Sapma

SE : Standart Hata

SRMR : Standardized Root Mean Square Residual (Standartlaştırılmış Kök Ortalama Hata)

SS : Sum of Squares (Kareler Toplamı; toplam değişim)

SSB : Between-Group Sum of Squares (Gruplar Arası Kareler Toplamı)

SSW : Within-Group Sum of Squares (Gruplar İçi Kareler Toplamı)

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Türkiye'de eğitim örgütleri, yalnızca pedagojik süreçlerin değil, aynı zamanda toplumsal değerlerin, güç ilişkilerinin ve kültürel normların da yeniden üretildiği yapılardır. Özellikle liderlik uygulamaları, bu çok katmanlı yapının merkezinde yer almakta ve örgütlerin işleyiş biçimlerini doğrudan şekillendirmektedir. Türkiye'nin ataerkil ve hiyerarşik toplumsal yapısı, liderlik biçimlerinin cinsiyet, kıdem ve otoriteyle iç içe geçmesine yol açarken; pragmatist değerler, strateji ve güç odaklı liderlik yaklaşımlarının meşrulaşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin sergilediği liderlik biçimlerinin yalnızca bireysel tercihlerle değil, örgütsel kültürle ve toplumsal değerlerle kurduğu ilişkiyle anlaşılması gerekmektedir.

Şişman (2018), etkili liderliğin örgütlerin amacına ulaşmasında kilit rol oynadığını belirtirken, Canıtez ve Kocabaş (2020), liderin insan kaynağını doğru analiz ederek örgütsel verimliliği artırabileceğini vurgular. Öngel, Tabancalı ve Korumaz (2021) ise yöneticilerin liderlik becerilerinin, okul kültürü üzerindeki doğrudan ve olumlu etkilerine dikkat çekmektedir. Eğitim örgütlerinde etkili liderlik, yalnızca idari işlevlerin yerine getirilmesiyle sınırlı değildir. Dean (2005) ve Şişman (2018), okul yöneticilerinin örgüt kültürünün üretimi ve sürdürülebilirliği konusundaki rollerini vurgularken, Özdemir (2006), okul yöneticisinin oluşturduğu atmosferin tüm paydaşlar arasında aidiyet ve uyum duygusunu güçlendirdiğini belirtmektedir. Leithwood ve Riehl (2003), başarılı okulların ortak amaçlara odaklanan yöneticiler sayesinde şekillendiğini belirtmiş, Çelikten (2003) ise sembolik liderlik eylemlerinin kültürel dönüşümdeki rolünü öne çıkarmıştır. Ancak okul yöneticileri yalnızca pedagojik liderlik değil; mali, insan kaynakları ve fiziksel kaynak yönetimi gibi birçok alanda sorumluluk taşımaktadır. Çetin ve Çınkır (2014), okul müdürlerinin bu çok yönlü iş yükü altında yeni görevlerle karşılaştıklarını belirtmiştir. Bu bağlamda, yöneticilerin son yıllarda artan bir şekilde karşı karşıya kaldığı iş becerikliliği talebi, yalnızca pedagojik başarıyı değil, aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirliği ve stratejik

uyumu da içeren çok boyutlu bir yeterliliğe işaret etmektedir. Ancak bu becerikliliğin hangi liderlik eğilimleriyle desteklendiği, Türkiye'de yeterince tartışılmamıştır.

Bu noktada kritik olan soru, makyavelist liderliğin bu beceriklilikle nasıl bir ilişki kurduğudur. Zira stratejik düşünme, güç odaklılık ve manipülasyon gibi unsurlar, kısa vadede performans artışı sağlasa da, uzun vadede kültürel uyumu ve etik ilkeleri tehdit edebilir. Ancak Türkiye örnekleminde, makyavelist liderlik ile okul kültürü ve iş becerikliliği arasındaki ilişkileri eşzamanlı analiz eden araştırmalar sınırlıdır. Etik dışı fakat örgütsel yarar sağlayan davranışların örgütsel düzeydeki yansımaları yeterince tartışılmamıştır. Oysa uluslararası literatür bu konuya artan bir ilgi göstermektedir. Wang, Demerouti ve Blanc (2017) ile Khan ve arkadaşlarının (2022) çalışmaları, makyavelist eğilimlerin örgütsel işleyişte hem avantaj hem de tehdit unsuru taşıdığını göstermektedir.

Bu bağlamda, bu araştırma Türkiye örnekleminde okul kültürü ile iş becerikliliği arasındaki ilişkide makyavelist liderliğin aracı bir rol oynayıp oynamadığını incelemektedir. Çalışma, yalnızca üç değişken arasındaki ilişkisel yapıyı ortaya koymakla kalmayıp, aynı zamanda Türkiye'deki eğitim yöneticiliği pratiklerinin kültürel ve yapısal bağlamını daha bütüncül bir yaklaşımla anlamaya katkı sunmayı amaçlamaktadır. Böylece hem eğitim yönetimi alanına hem de liderlik psikolojisine kuramsal ve uygulamalı bir katkı sağlanması hedeflenmektedir.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı eğitim yöneticilerinin okul kültürüne ilişkin algıları, iş becerikliliği düzeyi ve Makyavelist liderlik algıları arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1. Eğitim yöneticilerinin okul kültürüne ilişkin algıları ne düzeydedir?
2. Eğitim yöneticilerinin iş becerikliliği ne düzeydedir?
3. Eğitim yöneticilerinin gösterdikleri Makyavelist liderlik algıları ne düzeydedir?
4. Eğitim yöneticilerinin okul kültürüne ilişkin algıları, iş becerikliliği düzeyi ve Makyavelist liderlik algıları cinsiyet, okul türü, okul kademesi, yöneticilik görevi ve yöneticilik kıdemi gibi demografik değişkenler açısından farklılık göstermekte midir?

5. Okul kültürü ile iş becerikliliği arasında anlamlı düzeyde bir ilişki var mıdır?
6. Okul kültürü ile Makyavelist liderlik arasında anlamlı düzeyde bir ilişki var mıdır?
7. Makyavelist liderlik ile iş becerikliliği arasında anlamlı düzeyde bir ilişki var mıdır?
8. Makyavelist liderlik, okul kültürü ile iş becerikliliği arasındaki ilişkiye anlamlı bir düzeyde aracılık etmekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, okul kültürü, Makyavelist liderlik ve iş becerikliliği arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçladığı için hem kuramsal hem de uygulamalı düzlemde bu değişkenler arasında özgün ve ilişkisel bir bağlam sunmaktadır. Teorik açıdan bu araştırma, bu üç kavramın eğitim örgütleri bağlamında birlikte ele alınarak nasıl bir etkileşim içinde olduğu sorusuna odaklanmakta ve bu çok değişkenli yapının Türkiye bağlamında ampirik olarak test edilmesiyle literatürdeki önemli bir boşluğa katkı sağlamayı hedeflemektedir. Özellikle okul kültürüne ilişkin algılar ile iş becerikliliğine yönelik algılar arasındaki ilişkide Makyavelist liderlik algısının aracılık rolünü inceleyen ampirik çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu eksikliğin giderilmesine yönelik olarak Makyavelist liderliğin, karanlık liderlik yaklaşımları içindeki konumunu ve çalışan algıları üzerindeki yansımalarını derinlemesine ele almak, eğitim yönetimi ve liderlik alanlarında yeni yorumlama olanakları sunacaktır. Bu bağlamda, çalışma yalnızca var olan modelleri test etmeye yönelik değil; aynı zamanda bu modelleri eğitim örgütlerinde daha anlamlı hâle getirecek yeni bakış açıları ve model önerileri geliştirmeye dönük bir katkı taşımaktadır.

Uygulama açısından ise bu araştırma, eğitim örgütlerinde yöneticilerin benimsediği liderlik yaklaşımlarının, çalışanların algılarına dayalı olarak nasıl değerlendirildiğini ve bu liderlik tarzlarının okul kültürü ile olan ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmada performans değil, yöneticilerin iş becerikliliği algıları (örneğin: planlama, ilişki yönetimi, görev tamamlama, örgütsel iletişim) temel alınarak değerlendirme yapılmıştır. Araştırmanın sunduğu model, örgütsel dinamiklerin işleyişini değerlendirmek açısından eğitim yönetimi alanında kullanılabilecek güçlü bir ölçme modeli sağlamaktadır. Araştırma sonuçları; liderlik

yaklaşımlarının çalışan motivasyonu, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi olgular üzerindeki etkisini doğrudan ölçmese de, bu tür sonuçların gelişimine katkı sunabilecek liderlik yapılarının ipuçlarını vermesi açısından yol gösterici olabilir. Bu durum, gerek okul yöneticilerinin kişisel gelişimlerine katkı sağlamakta, gerekse örgüt kültürünü destekleyici uygulamalara temel oluşturmaktadır.

Ayrıca, okul yöneticilerinin iş becerikliliği algılarının ve Makyavelist liderlik eğilimlerinin birlikte değerlendirilmesi, örgütlerin yönetsel kapasitesini daha etkili yönetebilmek için liderlik modellerine yönelik yeni önerilerin geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Araştırma, okul kültürü, Makyavelist liderlik ve iş becerikliliği gibi yapıların birbirleriyle ilişkisini algı temelli ölçekler aracılığıyla analiz ederek, eğitim örgütlerinde yönetsel süreçlerin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle çalışma, hem liderlik gelişim programlarının yeniden yapılandırılmasında hem de eğitim örgütlerinin kültürel gelişimini destekleyecek stratejilerin belirlenmesinde yol gösterici olabilir.

Son olarak, bu araştırmada kullanılan ölçme araçları ve kavramsal model, alanyazında benzer temaları inceleyecek ileriki araştırmalar için metodolojik bir zemin oluşturmakta; Makyavelist liderliğin aracı değişken olarak işlevini test ederek bu kavramın eğitim bağlamında nasıl yorumlanabileceğine dair literatüre yeni bir katkı sunmaktadır. Sonuç olarak, bu araştırma hem kuramsal yaklaşımların yeniden tartışılmasına hem de eğitim yönetimi alanında uygulanabilir bulgulara dayalı politikaların geliştirilmesine olanak sağlayan çok boyutlu bir çerçeve ortaya koymaktadır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın verileri, 2023–2024 eğitim-öğretim yılı kapsamında İstanbul ilinde görev yapan devlet ve özel okul yöneticilerinden toplanmıştır. Bu durum, araştırmanın diğer illerdeki eğitim örgütleri için doğrudan genellenmesini sınırlandırmaktadır.

Veriler, katılımcıların kendi algılarına dayalı olarak doldurdukları Likert tipi ölçeklerle elde edilmiştir. Bu ölçme yöntemi, katılımcıların gerçekte sergilediği davranışlardan ziyade algılarını yansıtmaktadır. Özellikle Makyavelist liderlik gibi etik hassasiyeti yüksek bir konuda katılımcılar öznel tutumlarını olduğundan farklı ifade etme eğiliminde olabilirler. Bu durum, sosyal beğenirlik yanlılığı ve içsel çekince

nedeniyle yanıtların doğruluğunu sınırlayabilir. Araştırma süreci bu riski en aza indirecek biçimde yapılandırılmış olsa da, öz-bildirim temelli veri toplamanın doğasında bulunan sınırlılıklar göz önünde bulundurulmalıdır.

1.5. Araştırmanın Sayıltıları

Bu araştırmada katılımcıların ölçeklere verdikleri yanıtlar kendi algılarını dürüst biçimde yansıttığı varsayılmaktadır.

1.6. Tanımlar

Okul Kültürü: Okul kültürü, bir okulun ortak değerlerini, normlarını, inançlarını, davranış biçimlerini ve örgütsel atmosferini ifade eder (Hoy & Miskel, 2012). Okul kültürü, okul topluluğunun üyeleri arasındaki etkileşimleri ve okulun genel işleyişini şekillendirir (Schein, 2010). Bu bağlamda okul kültürü, liderlik uygulamalarından çalışan motivasyonuna kadar pek çok faktörü etkiler (Fullan, 2007). Bu araştırma kapsamında okul kültürü, okulun örgütsel yapısı içinde yer alan değerler, normlar, inançlar ve davranış kalıplarının bütününü ifade eden; bu unsurlar aracılığıyla hem çalışanlar arası etkileşimi hem de liderlik pratikleri, motivasyon, iletişim ve karar alma süreçleri gibi yönetimsel işleyişi doğrudan etkileyen dinamik bir yapı olarak tanımlanmıştır.

İş Becerikliliği: İş becerikliliği, bireylerin görevlerini etkili, verimli ve amaç odaklı bir biçimde yerine getirme kapasitelerini; sahip oldukları bilgi, beceri ve yetkinliklerle iş süreçlerini yönetebilme yeterliklerini ifade eder (Yavuz & Artan, 2019). Literatürde bu kavram, iş zanaatkarlığı, iş yeterliliği, mesleki etkinlik gibi farklı kavramlarla da ilişkilendirilmekte ya da bu terimlerle birlikte kullanılmaktadır. Bu araştırmada ise kavramsal tutarlılık sağlamak amacıyla, tüm bu çerçeve "iş becerikliliği" başlığı altında ele alınacaktır.

Makyavelist Liderlik: Makyavelist liderlik, liderlerin manipülasyon, güç kullanımı ve stratejik planlama yoluyla kendi çıkarlarını ön planda tutarak örgütsel süreçleri yönlendirme eğilimini ifade eder (Christie & Geis, 2013). Bu liderlik tarzı, pragmatik bir yaklaşım benimseyerek etik ve ahlaki normları ikinci plana atabilir (Wilson, Near, & Miller, 1996). Makyavelist liderlik, karizmatik ve otokratik liderlik tarzlarıyla örtüşen, ancak daha manipülatif bir boyuta sahip bir liderlik anlayışıdır (Harms &

Spain, 2015). Bu araştırma kapsamında Makyavelist liderlik, liderin örgütsel süreçlerde manipülasyon, stratejik yönlendirme ve güç odaklı karar alma yoluyla etkide bulunma eğilimini tanımlar.

Eğitim Yöneticisi: Eğitim yöneticisi, eğitim örgütlerininın amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak üzere planlama, örgütleme, liderlik ve değerlendirme işlevlerini yürüten kişidir (Bush, 2003). Bu araştırma eğitim yöneticisi İstanbul İlinde farklı tür ve kademedeki okullarda görev yapan okul müdürü, müdür yardımcısı ve zümre başkanlarını içermektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Okul Kültürü

Latincede kültür kelimesi, toprağın işlenmesi manasına gelen çeşitli anlamlar taşımaktadır. Çoğu Batı dilinde ise kültür, genellikle 'uygarlık' veya 'zihnin arıtılması' ve özellikle eğitim, sanat ve edebiyat gibi kişilerin zihin yapılarına yaptığı etkilerin yansıması anlamına gelir. Sosyal antropolojide kültür, önceki paragraflarda atıfta bulunulan tüm bu düşünme, hissetme ve hareket etme kalıpları için bir slogandır. Sadece zihni iyileştirmesi gereken aktiviteler değil, aynı zamanda hayattaki sıradan ve önemsiz şeyler de kültüre dahildir: selamlamak, yemek, duygularını göstermek veya göstermemek, başkalarından belirli bir fiziksel mesafeyi korumak ve vücut temizliğini korumak vs. Kültür üzerine yapılmış çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Deal ve Kennedy (1983) kültürü daha özlü olarak "çevremizdeki şeyleri yapma yolumuz" olarak tanımlamaktadır (s.498). Bilim insanları yüzyıllardır kültürün anlamı hakkında tartışmışlardır. Tanınmış antropolog Clifford Geertz, kültür terimine ilişkin mevcut anlayışımıza büyük katkı sağlamıştır. Geertz'e (1973) göre kültür, 'tarihsel olarak aktarılan bir anlam örüntüsünü' temsil eder. Bu anlam kalıpları hem açıkça sembollerle hem de örtük olarak kabul ettiğimiz inançlarımızda ifade edilir. Çeşitli tanımlara bakıldığında Tylor'a (2010) göre kültür, bilgi, inanç, sanat, ahlâk, hukuk ve örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş bir bütündür ve kısa anlamıyla bile birçok şey düşündürür. Kültür kavramı temel olarak 'standartlaşmış sosyal eylemler (davranışlar, inançlar, davranış biçimleri gibi) ve grubun oluşturduğu eserler (sanatsal eserler ve mimari çalışmalar gibi) olarak iki noktayı vurgulamaktadır (Aykanat, 2010). Türkiye'de ise kültür kavramını tanımlayan ilk kişi Ziya Gökalp'tir. Gökalp'e (2016) göre kültür: "Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturur" (s. 4). Gökalp'in tanımlamasından anlaşıldığı gibi kültür bir topluma mensup bireyleri

birbirine bağlayıcı ve bu bireyler arasında etkili bir dayanışma ortamı oluşturan örgütlerin birleşimi olarak ifade edilmiştir.

Kişinin insan olması sebebiyle hissettiği duygularla ne yaptığı, korkuyu, sevinci, gözlemleri vb. nasıl ifade ettiği kültür tarafından değiştirilir (Hofstede, 2002). Kültür her zaman kolektif bir olgudur, çünkü en azından kısmen öğrenildiği, aynı sosyal çevrede yaşayan veya yaşamış insanlarla paylaşılır. Kültür, sosyal oyunun yazılı olmayan kurallarından oluşur. Kültür, değişebilir ve yönetilebilir (Yıldırım, 2005). Bir grup veya insan kategorisinin üyelerini diğerlerinden ayıran, zihnin kolektif programlanmasıdır. Kültür doğuştan gelen bir olgu değildir, sonradan öğrenilir (Yüksek, 1989). Kişinin genlerinden değil, sosyal çevresinden kaynaklanır. Kültür bir yanda insan doğasından ve diğer yanda bireyin kişiliğinden ayrılmalıdır (Minkov & Hofstede, 2014). Ancak doğa ile kültür ve kültür ile kişilik arasındaki sınırların tam olarak nerede olduğu sosyal bilimciler arasında netlik kazanamamış bir tartışma konusudur.

Kültür örgüt için de önemli bir kavramdır. Bolman ve Deal (2017) örgütü yeni bir bakış açısıyla ele alarak dört boyuta ayırmışlardır. Bu boyutlar; Yapı, insan kaynağı, örgütsel politika ve kültürel sembol boyutlarıdır. Örgütleri tek bir yapı üzerinden ele almak çeşitli alanlarda bazı gerçeklerin ihmaline sebep olurken çoklu yaklaşım modeli ile örgütlerin barındırdığı tüm alanlardaki gerçekler değerlendirilebilmektedir (Tanrıöğen, 2013). Bolman ve Deal'ın modeli örgüt liderinin sahip olduğu farklı bakış açıları ile örgütte var olan madde ve insan kaynaklarını dikkate alarak yaşanan durum, davranış ve olayların detayları ile değerlendirilerek daha etkili kararlar verilebilmesinin önemini vurgulamıştır. Örgüt kültürünün örgütsel bir boyut olarak ele alınması ile üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar çeşitli amaçlarda özelleşse de genel olarak örgüt kültürünün belirlenmesi ve çeşitli örgütsel değişkenler ile arasındaki ilişkinin incelenmesi (örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, motivasyon, güç vs.) çalışılan başlıca konular arasındadır (Esinbay, 2008; Sezgin, 2010; Sönmez, 2006; Şimşek, 2003; Terzi, 2005). Ayrıca liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ve birbiri üzerindeki etkisini çeşitli değişkenler aracılığı ile araştıran birçok araştırma mevcuttur. Özellikle belli bir liderlik türü ile örgüt kültürü arasındaki ilişki sıklıkla incelenmiştir. Yapılan çalışmalardan ortaya çıkan sonuçlar

değerlendirildiğinde okul kültürü ve liderlik tarzları arasında ilişkinin var olduğu ortaya çıkmaktadır (Herndon, 2007; Lucas & Valentine, 2002; Şahin, 2004).

Modern örgütlerin karmaşık yapısı altında varlığını sürdüren somut ve soyut etkenleri iyi analiz edebilen ve yönetebilen örgüt yöneticilerine ve bu yöneticilerin liderlik becerilerine duyulan ihtiyaç daha da önem kazanmaktadır. Yöneticilik ve liderlik rollerinin ikisini de başarı ile gerçekleştirebilmek oldukça zordur (Bursalıoğlu, 1983). Birer örgüt olarak okullarda da barındırdıkları sembolik değerler ile ortaya çıkan okul kültürünü iyi analiz edecek ve şekillendirebilecek, okulun çok boyutlu yapısını farklı yaklaşım tarzları ile çok yönlü değerlendirerek yönetim sürecini en olumlu şekilde sürdürecek eğitim yöneticilerine ihtiyaç vardır (Tanrıöğen, 2013; Yalçınkaya, 2002). Bu ihtiyacın devam etmesi günümüzde örgüt kültürünü literatürde ve pratikte eğitim sistemi açısından oldukça önemli kılmaktadır.

2.1.1. Örgüt Kültürünün Temel Ögeleri

Örgüt kültürü içinde temel bazı ögeler barındırmaktadır. Örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalarda sıklıkla yer verilen örgüt kültürünün ögelerinden başlıcaları; değerler, normlar, sayıltılar, semboller, hikayeler ve mitler, adetler, törenler ve kahramanlardır. Schein (1997) kültür ögelerini değerler, normlar ve sayıltılardır (akt. Yıldırım, 2018). Hoy ve Miskel (2012) ise örgüt kültürünün temel ögelerini üç gruba ayırmıştır: Derin-gizli sayıltılar, değerler-arzu edilenler ve normlar. Örgüt kültürünün temel bileşenleri, örgütün çalışma prensiplerini ve örgütlerin var oluş amaçlarının anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Her örgütü biricik kılan ve diğer örgütlerden farklılaştıran, örgüte yeni girecek olan üyelerin örgüte yönelik bilgi edinmelerine yardımcı olan maddi veya manevi örgütsel eylemler örgüt kültürünün özünü oluşturmaktadır (Çetiner, 2019). Örgütün mevcut üyelerini ve yeni girecek üyeleri ortak noktada buluşturabilmesi için örgüt kültürünün bütünleştirici ve olumlu şartları sağlaması beklenmektedir. Örgüt kültürünü oluşturan temel ögeler aşağıda sunulmuştur.

Varsayımlar-İnançlar, değerlerin ve sembollerin üzerine kurulu olduğu örgüt kültürünün en temel bileşenidir (Aykanat, 2010). Bu kapsamda sayıltılar, örgüt üyelerinin maddeye, insana ve durumlara yönelik inanç, ve değerleri olarak ifade edilebilir. İnançlar, aynı kültüre mensup kişilerin dünya görüşlerini ve yaşanan sosyal olayları anlamlandırma biçimini ifade etmektedir (Dikenligiç, 2010). Bu öge ayrı ayrı

gelenek, din ya da bilim üzerine veya hepsinin bileşeni üzerine kurulur. Varsayımlar, inançların şekle girmiş halini yansıtır. Kültürün en derin yanını oluşturarak diğer kültür ögelerini de şekillendirmektedir (Şişman, 2011). Kişiler, kültür sebebi ile edindikleri inançları uzun süre irdelemeden kabul etmektedir. Bireysel inançlar da örgüt kültürünü etkileyerek kültürün devamlılığını sağlamaktadır. Bireyler farkında olmadan kendi kültürel ögelerini örgütlere taşıyarak inanç sistemlerinin nesilden nesle aktarılmasına aracılık eder (Ayhan, 2010). Ayrıca çalışanların inançları, davranışlarının özünü oluşturur ve örgütsel faaliyetlerini de etkiler (Çetin, 2010; Dönmez, 2001).

Değerler, örgütlerde doğru- yanlış, iyi-kötü gibi yargıları barındıran soyut belirteçlerdir (Fidan & Küçükali, 2014). Örgüt üyelerinin davranışlarında iyi ve kötü arasında seçim yapmaları için onlara ışık tutar. Değerler, örgüt üyeleri tarafından ulaşılmak istenen ortak kabul görmüş hedeflerdir. Kişilerin örgütte başarıyı yakalayabilmeleri ve örgütün bir parçası olabilmeleri için örgütsel değerleri kabul ederek bu değerlere uygun davranışlar göstermesi gerekmektedir (Ko, 2009). Tüm üyeler tarafından kabul edilen örgütsel değerler bir bakıma örgütün kimliği olarak ifade edilebilir (Ertürk, 2018). Değerlerin ortak kabulü bireylerin örgüte uyumlarında belirleyici role sahip olmalarının yanı sıra aynı zamanda örgüt üyeleri arasında iyi bir iletişim sağlanabilmesi için de gereklidir.

Normlar, örgütlerde düzen ve denetimi sağlamak için somutça belirtilmemiş ve yazılı hale getirilmemiş kuralları ifade eder (Ballı, 2019). Her örgütün kendi doğru-yanlış, iyi-kötüsünü birbirinden ayıran özgün kuralları vardır. Bu kurallara uyumaması halinde maddi ya da manevi çeşitli yaptırımlar uygulanabilir. Normlar da değerler gibi örgüt içerisindeki uyumu arttıran ve düzeni devamlı kılan ögelerdir. Değerler örgütsel iyi ve kötüyü sadece ortaya koyarken normlar, bu kurallara uyulmaması halinde yaptırımlara dönüşebilen ortak kabul görmüş kurallardır (Yılmaz, 2006).

Semboller, örgüt iyeleri için özel bir anlama sahip nesne, eylem, renk, işaret vb ifade eder. Bu sebeple semboller bir kültürün hayata yansımasını oluşturan en temel ögedir. Sembollerin bileşimi ile ortaya çıkan kültürlerde aynı semboller farklı anlamlar taşıyabilmekte ya da farklı bir inancı yansıtabilmektedir (Arı, 2014). Örgüte yeni giren üyelerin örgüt kültürü hakkında bilgi edinmesi, örgütün norm ve değerlerini anlayabilmesi için değerler örgüt kültürünün görünen yüzünü oluşturmaktadır

(Yılmaz, 2006). Kültürün üretilmesi, paylaşılması ve aktarılmasında aracılık eden dil, aynı zamanda örgütsel sembollerden de birini oluşturmaktadır. Semboller, örgüt üyeleri arasında da motivasyon arttırıcı ve coşku verici enerji kaynakları olarak görev almaktadır (İpek & Taşdemir, 2019).

Kahramanlar-Liderler, örgütün ihtiyaç duyduğu beceri ve niteliklere sahip olan, geçmişte ya da bugün örgüt içinde yaşayan kişilerdir (Ballı, 2009). Bu kahramanların örgütsel eylemleri örgütün başarılı olmasını sağlamış ve bu sebeple örgüt çalışanlarına rol model teşkil etmektedir. Birçok başarılı örgüt kahraman ya da kahramanlara sahiptir. Liderler ise örgüt üyelerini yönlendirme, hedefe yöneltme, motive etme sorumluluğu yüklenmiş kişilerdir (Uğurluoğlu & Çelik, 209). Liderler örgütü amaçlarına ulaştırırken benimsediği tutum ve davranışlarla uzun vadede örgüt kültürüne de şekil verirler (Tuncer, 2020). Liderler etkili yönetim yaklaşımları ile örgüt içerisinde bir kahramana dönüşebilirler. Fakat kahramanlar her zaman liderler arasından çıkmayabilir. Kahramanlar örgüt kurucusu, örgüt lideri ya da örgütte alt kademedeki bir işte göre yapan personeli olabilir (Dönmez, 2001).

Liderler, örgütü yönlendirmekten, insanları hedeflere yöneltmekten ve onları motive etmekten sorumlu kişilerdir (Elmas, 2019). Özellikle yeni örgütlerde kültürün oluşumunda liderin etkisi çok fazladır ve bu açıdan liderlere önemli bir sorumluluk yüklenmektedir (Tuncer, 2020).

Hikayeler-Efsaneler-Mitler, geçmişte yaşanmış örgüt için önemli olayların örgütte abartılı şekilde anlatılmasıyla oluşan kültür ögeleridir. Çocuklara anlatılan hikaye ve masalların sadece eğlence amaçlı değil aynı zamanda öğüt verme amaçlı olması gibi örgütler için de hikaye ve efsaneler sadece abartılı eğlence anlatıları değil aynı zamanda örgütün geçmişi ile bugünü arasındaki ilişkiyi kurmada bir köprü niteliği taşımaktadır (Çelik, 2002). Örgütsel değerlerin yerleşmesine ve aktarılmasına aracılık eden hikayeler ve mitler aynı zamanda örgüt kültürü hakkında da önemli bilgiler barındırmaktadır (Gordon, 1993). Bu sayede örgüt üyeleri örgüt kültürü hakkında ipuçları yakalayarak örgütsel açıdan etkili bir karar verme süreci de yaşarlar (Bolman & Deal, 2017; Yılmaz, 2021).

Törenler-Adetler, bir örgüt kültürünün somut olarak kendini yansıtma araçlarından biri de törenler ve adetlerdir. Törenler, örgütsel çeşitli nedenlerle belirli zamanlarda yapılan gelenekselleştirilmiş uygulamalardır (Koşar, 2008). Adetler ise çalışanların

davranışlarını ve tutumlarını etkileyebilmek amaçlı kullanılan standartlaştırılmış ve tekrarlanan faaliyetlerdir (Aykanat, 2010). Örgüt kültüründe bir yer edinmiş, geleneksellik kazanmış veda yemekleri, tanışma toplantıları, yarışmalar gibi birçok tören ve adet örnek gösterilebilir. Törenler örgütsel açıdan düzenin korunması, yeni üyelerin örgüt ile uyumunun kolaylaştırılması, sembolik mesajların örgüt üyelerine aktarılması, bağlılığın geliştirilmesi gibi çeşitli faydalar sağlamaktadır (Yılmaz, 2008).

Ritüeller, uzun bir geçmiş birikimle tekrarlayarak kalıplaşmış sosyokültürel eylem ve uygulamalardır (Koç, 2019). Ritüeller gündelik hayatta tekrar eden davranışların alışkanlıklar olarak karşımıza çıkmasıdır (Meşeci Giorgetti, 2021). Toplumlar arası selamlaşma tarzlarındaki farklar ritüele örnek gösterilebilir. Ritüeller, örgüte yeni katılan kişileri örgüt kültürüne alıştırır ve örgüt kültürüne yönelik ipuçları verir. Ritüellerin kaybolması ile örgütsel kültür zedelenir ve örgütsel düzen bozulma tehlikesi yaşar (Tanrıöğen, 2013).

Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığın teşvik edilmesinde ve çalışanların işlerinde başarılı olmaları ve beklenen performansı göstermeleri için gereken liderlik desteğinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, ortak faydaların uyumunu basitleştirerek çalışan ve örgütün bir sistem olarak bütünleşmesine yardımcı olur (Şişman, 2011). Örgütsel değerler, inançlar, felsefeler, varsayımlar, beklentiler ve normlar, örgütlerin bireyselliğine benzeyen örgüt kültürünün temellerini oluşturur (Schein, 2010). Değerler, güvenlik ve anlamlılık düzeylerinde bağlılıkla ilişkilidir (Naidoo &Martins, 2014).

Birçok araştırmacı çalışan bağlılığı ve örgüt kültürü arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Vural ve Değirmen (2007) kârlılığın bir örgütün ortak amacı olduğunu, kültürel normların ise ortak amaca ulaşmak için her örgüt üyesini bir arada tuttuğunu belirtmiştir. İş, çalışana psikolojik anlamlılık, güvenlik ve örgüte aidiyet duygusu geliştirmesi için psikolojik alan sağladığında bağlılık artar (Saks, 2006). Örgüt üyeleri hakim olan örgüt kültürü ile olumlu bir ilişki kurduklarında, bu durum işi keyifli hale getirir ve çalışanların moralini yükseltir (Agrawal ve Tyagi, 2010).

2.1.2. Okul Kültürü

Örgütler, farklı sosyal-kültürel alanlarda yetişmiş, farklı kural ve değerlere sahip bireylerden oluşur. Ayrıca toplumlar için bir yaşam tarzı tanımlayan kültürler,

toplumlar ve örgütler arasında farklılık gösterebilmektedir (Katz & Kahn, 2015). Örgüt kültürü, örgütün amaç ve faaliyetlerinin toplumsal değerlerle birleşmesinden ve örgüt içindeki insanların hareket ve tutumlarının sistematik olarak incelenmesinden oluşan bir kavram haline gelmiştir. Sürdürülebilir kalkınmayı başarmış bir yapının oluşmasında, yönetim ile ortak inanç ve değerlere sahip çalışanlar tarafından benimsenen güçlü bir örgüt kültürü son derece önemli taşımaktadır (Cameron, 2012). Bu yapılardan biri de örgüt kültürü temelinde ortaya çıkan ve eğitim alanında çok önemli bir yer edinen okul kültürüdür. Okul kültürü kavramı, özellikle 1980'lerden sonra, eğitim örgütlerinde örgüt kültürü kavramının kapsamlı karakterini tanımlamak için uyarlanmıştır (Walker-Wied, 2005). Ayrıca birçok eğitim araştırmasına konu edilmiş ve derinlemesine incelenmiştir.

Eğitim alanı, okul kültürünün kabul edilmiş ortak bir tanımından yoksundur. Terim, "iklim", "ethos" ve "destan" dahil olmak üzere çeşitli kavramlarla eşanlamlı olarak kullanılmıştır (Deal & Peterson, 2016). Kültür kavramı, daha verimli ve istikrarlı bir öğrenme ortamına yön vereceği düşüncesiyle örgütsel işletme alanından eğitime girmiştir. Deal ve Peterson (2016), kültür tanımının okulun tarihi boyunca oluşturulmuş derin değerler, inançlar ve gelenekler kalıplarını içerdiğini belirtmektedir. Heckman (1993) ise okul kültürünün öğretmenlerin, öğrencilerin ve müdürlerin ortak inançlarında yattığını vurgulamıştır. Bu tanımlar verimli bir öğrenme ortamı yaratma işinin ötesine geçmekle beraber genç zihinlere öğreti sunma ve onları etkileme amacı ile gerekli olan temel değerlere daha çok odaklanmaktadır. Bu nedenle okul kültürü, normları, değerleri, inançları, törenleri, ritüelleri, gelenekleri ve mitleri içeren, belki de değişen derecelerde okul topluluğunun üyeleri tarafından anlaşılan, tarihsel olarak aktarılan anlam kalıpları olarak tanımlanabilir (Stolp, 1994; Marzano, Waters ve McNulty, 2005; Hoy ve Miskel, 2012). Bu anlam sistemi genellikle insanların ne düşündüklerini ve nasıl davrandıklarını şekillendirir.

Örgütlerin baskın değerleri, fikirleri, varsayımları ve diğer kültürel unsurları, bir toplumun üst kültürünü yansıtır. Bu nedenle kültürel özellikler açısından örgüt, toplumun bir alt kültürü olarak görülebilir. Aynı zamanda toplumun kültürünü yansıtan örgütler, üyeleri arasında örgütsel bütünleşmeyi sağlamak için kendi kültürlerini oluştururlar. Her örgüt farklı özelliklere sahip kişilerden oluştuğu için örgütlerin geliştirdikleri kültür, onu diğerlerinden ayıran kendine has özelliklere

sahiptir (Demirtaş, 2010). Bu açıdan okul, anlamın yaratıldığı bir yaşam ve öğrenme alanıdır. Örgütler, özellikle okullar, içinde bulundukları toplumun kültürel paradigmasının ürünleridir. Her örgüt kendi özel ortamına ve farklı girdi ve süreçlerine dayanarak kendisini diğer örgütlerden ayıran bir kültür üretir (Dimmock & Walker, 2005; Morey & Luthans, 1985). Okul kültürünün üretilmesi sırasında okul yöneticilerine çeşitli temel görevler yüklenmiştir. Bunlardan başlıcaları; okulda yer alması istenen değerlerle ilgili okul ve eğitim için amaç ve hedefler belirlemek, okul topluluğu üyelerinin bu amaç ve hedefleri hayata geçirmeleri için rehberlik etmek ve karşılıklı güvene dayalı bir okul kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesidir (Dean, 2005; Şişman, 2018). Bu sayede ayrıca okul yöneticileri hem akademik hem de sosyal anlamda eğitim süreci ile yakından ilişkili olacaktır.

Okul kültüründeki en etkili değişim, müdürler, öğretmenler ve öğrenciler örgüt için önemli olan değerleri ve inançları modellediğinde gerçekleşir (Cerit & Yıldırım, 2017). Müdürün eylemleri başkaları tarafından fark edilir ve 'önemli olan' olarak yorumlanır ve model alınır. Başkaları için özen ve endişe ile hareket eden bir müdürün benzer değerlere sahip bir okul kültürü geliştirmesi muhtemeldir. Aynı şekilde, başkaları için çok az zamanı olan müdür, bencil davranış ve tutumlara örtük bir onay damgası vurur. Müdürler, pozitif okul kültürünü ifade eden ve güçlendiren gelenekleri, törenleri, ritüelleri ve sembolleri beslemelidir (Meşeci Giorgetti, 2021; Stolp, 1994). Okul yöneticilerinin temel görevi olan eğitim örgütlerinde güçlü bir okul kültürü oluşturmak ve sürdürmek konusunda okul yöneticileri, bireysel beklentileri karşılamak ve olumlu bir okul kültürü oluşturmak için çalışanların örgüte bağlılığını artırmalıdır (Lee & Louis, 2019). Okul örgütünün amaçlarına ulaşması ancak örgütsel aidiyeti yüksek öğretmenlerin sahip olduğu motivasyon ile sağlanabilir.

Okul kültürü araştırmalarında üzerinde durulan temel konulardan biri güçlü ve zayıf okul kültürüdür. Güçlü bir okul kültürüne sahip okullar, öğrenci ve öğretmenlerin öğrenme ve öğretme motivasyonunun yüksek olduğu (Demirtaş, 2010; Kafalı 2024;; MacNeil, Prater & Busch, 2009; Şimşek, 2014) ve okul üyeleri arasında samimi ve dürüst ilişkilerin ve birlikte hareket etme duygusunun önem kazandığı örgütlerdir. Böyle bir ortamda yöneticiler açık bir görev ve amaç duygusuna sahiptirler, örgüt üyeleriyle olumlu ilişkiler geliştirirler ve okulu tüm paydaşların katılımıyla sürdürülebilir bir yapı olarak öğrenen bir örgüte dönüştürürler (Senge, 1993; Şimşek,

2003). Öğrenen örgüt kültürünü kazanmış okullarda tüm paydaşlar, değişen şartların ve amaçların gerekliliklerini yerine getirmek için üzerine düşen sorumlulukları gönüllü olarak yapması beklenmektedir.

Okul kültürü, paylaşılan liderlik tarzının devreye girdiği başta öğretmen ve öğrenciler olmak üzere tüm paydaşların okul algısını ve davranış kalıplarını belirleyen çok önemli bir faktördür. Dolayısıyla okul kültürü, eğitim örgütlerinde insan ilişkilerinin kalitesini etkileyen ve bu ilişkilerin kalitesinden de etkilenen bir olgudur (Sezgin, 2010; Şimşek, 2014; Stoll, 1996). Örgüt üyelerinin davranış biçimlerini tanımlayan ortak fikirler ve örgüt üyelerinin kimliğini oluşturan diğer unsurlarla birlikte varsayımlar, değerler, inançlar okul kültürünün temel unsurları olarak kabul edilir (Aslan, Özer & Ağıroğlu, 2009). Okul yöneticileri sağlam ve olumlu bir okul kültürü oluşturmak için belirtilen temel ögeleri olabildiğince işlevsel hale getirmelidir.

Literatürde okul yöneticilerinin sergilediği liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirmekle beraber iş yaşam kalitesini liderlik tarzlarını, örgüt sağlığını ve iş tatminini; dahası, örgütsel iklim ve çalışma tarzı, liderlik tarzı ile iş tatmini arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık eder ve tamamlar (Korkmaz, 2008; Moslehpour vd., 2019). Ayrıca okul yöneticisinin sergilediği liderliğin, örgütün örgüt kültürünün paylaşılmasında ve büyütülmesinde önemli bir rol oynadığına dair kanıtlar bulunmaktadır (Avcı, 2016). Buna karşılık, 'bırakınız yapsınlar' liderliğinin ise öğretmenlerin okula olan güveni üzerinde olumsuz etkileri vardır (Cemaloğlu & Kılınç, 2012). Öğretmenlerin ve okuldaki diğer paydaşların olumlu bir okul kültürü için kontrolsüz bir serbestliğe değil, sağlam şartlarla haklarının korunduğu bir yapıda çalışmaya ihtiyacı vardır. Aksi halde bir bireyin sınırsız özgürlüğü diğerinin kişisel alanını ve haklarını ihlal edecektir. Bu da okulda güven ortamını zedeleyecektir.

Yapılan araştırmalarda okul kültürü hakkında çeşitli etkileyici bulgulara ulaşılmıştır. Olumlu ve sağlam okul kültürleri, artan öğrenci başarısı ve motivasyonu ve öğretmen üretkenliği ve memnuniyeti ile güçlü bir ilişkiye sahiptir. Okul kültürü, öğrenci başarısının yanı sıra öğretmenlerin işlerine yönelik tutumlarıyla da ilişkilidir. Cheng'in 1993'te yapmış olduğu, etkili ve etkisiz örgüt kültürlerinin profilini çıkaran çalışmasında, daha güçlü okul kültürlerinin öğretmenleri daha iyi motive ettiği sonucu ortaya çıkmıştır. Ardından yapılan pek çok çalışmanın bulguları da bu sonucu destekler niteliktedir (MacNeil, Prater & Busch, 2009; Stoll, 1998; Stolp, 1994;

Şimşek, 2014). Güçlü okul kültürünün okul örgütüne getireceği avantajlardan yararlanmak için de eğitim yöneticilerinin okul şartlarına uygun liderlik davranışlarını sergilemesi beklenmektedir.

2.2. İş Becerikliliği

Çalışma kapsamında literatür taraması yapılırken kavram öncelikle basit bir yöntemle çeşitli İngilizce-Türkçe ve Türkçe-İngilizce sözlükler içerisinde araştırılmış 'job crafting' yerine 'iş zanaatkârlığı' veya 'iş şekillendirme' kavramlarının uygun olabileceği düşünülmüştür. Konuyla ilgili danışılan uzmanlardan birisi de 'iş şekillendirme' kavramını önermiş ancak konu derinlemesine araştırıldığında bu kavramın 'crafting' kelimesini karşılamada yetersiz kalabileceği öngörülmüştür. Sonrasında yapılan Türkçe literatür taraması sonucunda 'job crafting' kavramına yalnızca iki eserde Türkçe olarak yer verildiği; kavramın birinci çalışmada 'iş becerikliliği' (Akın vd., 2014), diğer çalışmada ise 'bireysel iş yapılandırma' (Uysal, Özçelik & Uyargil, 2018) olarak çevirisinin yapıldığı görülmüştür. Her iki araştırmanın da kavramın Türkçe literatürde anlaşılması ve kullanılmasına katkı sağladığı düşünülürken, orijinal literatür doğrultusunda bir çeviri yapılması gerekliliği tespit edilmiştir. 'Zanaat, ustalıkla işlemek' anlamına gelen 'craft' kelimesini işletme literatüründe ilk defa kullanan Wrzesniewski ve Dutton'a (2001, s. 180) göre "diğer proaktif davranışlardan veya geleneksel iş tasarımı gibi üst yönetimin yönlendirdiği davranışlardan farklı olarak 'job crafters' yani 'iş zanaatkârları', sahip oldukları işe anlam yükleyerek, yürütmek zorunda oldukları görevleri, ilişkileri ve bilişsel süreçleri adeta sanatçı titizliğinde 'ustalıkla' şekillendirip, değiştirirler". Bu yüzden ilk etapta metaforik kullanım gibi gözüken 'craft' kelimesinin aslında tam da ilk akla gelen manasını ön plana çıkartmak için tercih edildiği söylenebilmektedir. Ek olarak, 'job crafting' için dil bilim uzmanları ile bu çalışma kapsamında geliştirilen Türkçe İş Zanaatkârlığı Ölçeği'nin kapsam geçerliğinin değerlendirilmesi aşamasında başvurulan örgütsel davranış alanında çalışan 6 uzmanın önerileri ve ön literatür taraması sonunda edinilen bilgiler ışığında 'iş zanaatkârlığı' kavramının kullanımının uygun olacağına karar verilmiştir (Yavuz & Artan, 2019).

İş becerikliliği, çalışanların işlerinin unsurlarını ve işyerindeki sosyal ilişkilerini değiştirdikleri bir süreç olarak iş tasarımından farklıdır. Çalışanlar işin anlamını ve

sosyal çevreyi yeniden inşa ederken, iş tasarımı büyük ölçüde görev bileşenlerinin sabit olduğu çalışanların iş deneyimine odaklanmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İş becerikliliği, sadece davranışsal ve motivasyonel değişikliklere neden olan işin tasarımına odaklanmak yerine, çalışanların işlerini yapmaları için bir fırsat ve motivasyon yaratarak iş tasarımı teorisini tamamlar (Tims, Bakker & Derks, 2015).

Kişi-iş uyumunu optimize etmeye yönelik stratejilerin işteki performansı, bağlılığı ve memnuniyeti öngördüğü bulunmuştur (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005; Therasa & Vijayabanu, 2016). İş becerikliliği ile ilgili kavram ve uygulamalar 1980'lerin sonlarından bu yana kişi-iş uyumunu optimize etmek için kullanılmaktadır. Günümüzde örgütleri etkileyen sürekli iç ve dış değişimler göz önüne alındığında, iş becerikliliği, örgütlerin işleri yeniden tasarlamak için kullandıkları geleneksel sürece kıyasla hızla değişen koşullara daha uyumlu ve zamanında bir yanıt sunmaktadır.

Berg, Dutton ve Wrzesniewski (2010), bireyin güçlü yönlerinin, güdülerinin ve ilgi alanlarının, iş performansını artırmak için iş görevlerini ve süreçlerini uyarlamaya yönelik stratejiler geliştirmek için benzersiz bir mercek görevi gördüğünü ileri sürmüştür. İş becerikliliği birden fazla şekilde gerçekleşebilir ve bu nedenle bireylerin işlerinin net ve gelişen bir tanımını ve işleriyle ilişkili olarak kim olduklarını oluşturmak ve sürdürmek için yaptıkları eylemler yoluyla işte başarılı şekilde kıdem kazanmaya katkıda bulunur. Buna ek olarak, iş becerikliliği, bireylerin işlerinde anlam ve bağlılığı sürdürmek için inisiyatif aldıkları aktif bir süreçtir. Bu süreç, kişi-iş uyumunu artıran güçlü yönlerin ve becerilerin geliştirilmesini teşvik ederek bireysel motivasyonu, bağlılığı ve refahı etkiler. Daha spesifik olarak, iş becerikliliği, işi kişisel inisiyatif alma gibi diğer proaktif iş davranışlarından farklılaştıran işin algılanan özelliklerini değiştirmeye odaklanır (Demerouti ve Bakker, 2014).

İlgili literatürde iş becerikliliği davranışları farklı boyutlarda ele alıp değerlendirilmiştir. Örneğin Petrou, Demerouti ve Schaufeli (2018) ve Bipp ve Demerouti (2015) 3 ayrı iş becerikliliği davranışı tanımlamış ve bu davranışları şu şekilde ifade etmiştir:

1. Kaynak arama: Geribildirim ya da bilgi sağlayıcı davranışları ifade eder (örn; iş arkadaşlarından ve yöneticilerden tavsiye istemek, iş performansına ilişkin geribildirim istemek),

2. İşin zorlayıcı olmasını isteme: İşte motive olmak için iş taleplerinde değişiklikler yapmaktır (örn; işe ilişkin daha fazla sorumluluk almak, yeni görevler istemek),
3. Talepleri azaltma: İşte duygusal, zihinsel ve fiziksel talepleri minimize etmeyi ve işyükü ve zaman baskısını azaltmayı içerir (örn; iş yükü yönünden çok zorlayıcı bir işi hafifletmek).

Tims, Bakker ve Derks (2015) iş becerikliliği kavramını yapısal iş kaynaklarını arttırma, sosyal iş kaynaklarını arttırma, merak uyandırıcı iş taleplerini arttırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma olmak üzere 4 boyut ile değerlendirmiştir. İş becerikliliğinin çok boyutlu bir yapıyı ifade ettiğini öne süren ve bu araştırmanın da ele aldığı Slemp ve Vella-Brodrick (2013) ise kavramı görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik olarak sınıflandırılmıştır. Bir diğer ifadeyle; çalışanların 3 şekilde işlerinin sınırlarını değiştirerek iş becerikliliğini gerçekleştirdikleri öne sürülmüştür. Bu beceriklilik boyutları şu şekilde açıklanmıştır: görev, bilişsel ve ilişkisel.

Görev becerikliliği, bireylerin iş süreçlerindeki sınırlarını genişletme ve görevleri tamamlamak için kullanılan yöntemleri değiştirmeye yönelik stratejik bir odaklanmayı içerir (Griffin, Neal & Parker, 2007). Bu tür bir beceriklilik, çalışanların dinamik çevresel koşullara, dış baskılara ve organizasyonel gerekliliklere uyum sağlamalarına olanak tanır. Özellikle rekabetin arttığı pazar koşullarında, çalışanların görevlerini yerine getirme biçimlerini dönüştürmeleri ve yeni teknolojilerin sunduğu olanakları iş süreçlerine entegre etmeleri kritik bir öneme sahiptir (Pulakos vd., 2000). Örneğin, dijitalleşmenin yaygınlaşmasıyla birlikte, geleneksel iş akışlarının yerini veri odaklı ve otomatik süreçler alırken, çalışanların bu değişimlere adapte olması beklenmektedir (Jundt, Shoss & Huang, 2015).

Görev becerikliliği, bireylerin işlerini nasıl yaptıklarını geliştirmelerine ve daha yenilikçi çözümler üretmelerine yardımcı olur. Bu bağlamda, çalışanların performans gerekliliklerindeki değişikliklere uyum sağlamaları, yeni bilgi ve deneyimleri daha etkin kullanmaları, örgütsel başarıyı artıran temel faktörlerden biridir (Baard, Deci & Ryan, 2004). Örneğin, çalışanların süreç iyileştirme, problem çözme ve yaratıcı düşünme yeteneklerini geliştirmeleri, sadece bireysel performanslarını değil, aynı zamanda örgütün genel verimliliğini de artırır (Parker, Bindl & Strauss, 2010).

Görev becerikliliği, sadece organizasyon için değil, bireyler için de çeşitli avantajlar sunar. Çalışanlar, yeni yaklaşımlar geliştirerek iş süreçlerini iyileştirdikçe, mesleki gelişim fırsatları yakalar ve kendilerini daha yetkin hissederler (Frese & Fay, 2001). Bunun yanı sıra, görev becerikliliği, çalışanların işlerinden tatmin olmalarına ve mesleki motivasyonlarının artmasına katkıda bulunur (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014). Özellikle öğrenmeye ve gelişime açık olan bireyler, görev becerikliliği yoluyla kariyerlerinde ilerleme fırsatları elde edebilirler (Dweck, 2017). Bu durum, bireyin örgüte olan bağlılığını güçlendirirken, aynı zamanda örgütsel esnekliği de artırır (Baard, Deci & Ryan, 2004).

Sonuç olarak, görev becerikliliği, çalışanların organizasyonel hedeflere ulaşmalarına katkıda bulunan önemli bir faktördür. Çalışanlar görevlerini yerine getirirken yeni yöntemler geliştirerek değişime uyum sağladıklarında, sadece kendi performanslarını değil, aynı zamanda ekip verimliliğini ve örgütün rekabet gücünü de artırırlar (Griffin, Neal & Parker, 2007). Dolayısıyla, örgütlerin çalışanların görev becerikliliğini destekleyecek bir iş ortamı yaratmaları, uzun vadeli sürdürülebilir başarı için kritik bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Bilişsel beceriklilik, bireyin rolünü nasıl algıladığını yeniden şekillendirme sürecidir ve işlerine yönelik zihinsel çerçevesini genişletmesine olanak tanır (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Bu süreç, bireylerin yalnızca günlük görevlerine odaklanmak yerine, işlerinin genel amacını kavrayarak daha bütünsel bir perspektif geliştirmelerini sağlar. Bilişsel becerikliliğe sahip bireyler, rollerini dar kapsamlı iş yüklerinden ziyade daha büyük bir misyon ve organizasyonel hedeflerle ilişkilendirerek anlamlı hale getirirler (Parker, Wall, & Cordery, 2001).

Örneğin, öğretmenler ders planı hazırlama, ödevleri değerlendirme ve sınıf yönetimi gibi günlük sorumluluklarına odaklanmak yerine, öğrencilerin analitik ve eleştirel düşünme becerilerini geliştirme amacına yönelerek rollerini yeniden çerçeveleyebilirler (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010). Bu tür bir zihinsel dönüşüm, öğretmenlerin yalnızca akademik içerik aktaran bireyler olarak değil, aynı zamanda öğrencilerin bilişsel esnekliğini ve problem çözme yetkinliklerini destekleyen rehberler olarak görülmelerine de olanak tanır (Ghitulescu, 2006). Böyle bir yaklaşım, öğretmenlerin iş tatminini artırabilir ve işlerinden aldıkları anlamı derinleştirebilir (Grant & Ashford, 2008).

Bilişsel beceriklilik aynı zamanda bireylerin işlerinin sınırlarını genişletmesine ve rollerini daha büyük bir bağlamda değerlendirmesine yardımcı olur. Örneğin, bir sağlık çalışanı, rutin tıbbi prosedürleri uygulamakla sınırlı kalmak yerine, hastalarına bütünsel bir iyileşme süreci sunarak onların fiziksel ve psikolojik sağlıklarını güçlendirmeye odaklanabilir (Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009). Benzer şekilde, bir mühendis, sadece teknik çözümler üretmek yerine, inovasyon ve sürdürülebilirlik perspektifini benimseyerek toplum üzerinde uzun vadeli bir etki yaratmaya çalışabilir (Tims, Bakker, & Derks, 2015).

Bilişsel becerikliliğin iş hayatındaki önemi, bireylerin kendilerini yalnızca görev odaklı bir çerçevede değerlendirmek yerine, rollerini daha geniş bir anlam ve katkı perspektifinde ele almalarını sağlamasıdır. Bu bakış açısı, bireylerin işlerine duyduğu bağlılığı ve motivasyonu artırırken, aynı zamanda örgüt içinde daha etkili ve proaktif bir çalışma kültürü oluşturmalarına olanak tanır (Oldham & Hackman, 2010).
Sonuç olarak, bilişsel beceriklilik, bireylerin rollerini yeniden yorumlamalarını ve işlerine yönelik daha geniş bir anlam geliştirmelerini sağlayan önemli bir mekanizmadır. Bireyler, görevlerinin ötesinde bir vizyon geliştirdiklerinde, hem kişisel tatminlerini hem de örgütsel katkılarını artırabilirler (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Bu bağlamda, örgütlerin çalışanların bilişsel becerikliliğini teşvik eden bir çalışma ortamı yaratması, hem bireysel gelişimi hem de örgütsel başarıyı destekleyen kritik bir unsur olarak değerlendirilebilir.

İlişkisel beceriklilik, bireylerin işlerini tamamlarken kiminle çalıştıklarını ve iş birliği sürecinde nasıl ilişkiler geliştirdiklerini vurgulayan kritik bir yetkinliktir (Grant, 2007). İş yerinde sosyal bağlar kurma ve işbirliği içinde çalışma, bireylerin hem performanslarını hem de genel iş tatminlerini önemli ölçüde etkileyebilir (Cullen-Lester, Woehler, & Willburn, 2016). Bu bağlamda, bireyler görevlerini yerine getirirken genellikle birlikte çalışmayı tercih ettikleri ve belirli kriterleri karşılayan kişilerle etkileşim kurarlar.

İlk olarak, ilişkisel becerikliliğe sahip bireyler, görevlerini yüksek kalitede tamamlamalarına yardımcı olacak tamamlayıcı becerilere sahip olan iş arkadaşlarını ararlar (Parker, 2014). Farklı yeteneklerin bir araya getirilmesi, bireysel eksikliklerin giderilmesine ve daha başarılı sonuçlar elde edilmesine olanak tanır (Edmondson,

1999). Örneğin, bir proje yöneticisi, analitik düşünme yeteneğine sahip bir ekip üyesiyle iş birliği yaparak stratejik karar alma sürecini destekleyebilir.

İkinci olarak, bireyler, yaratıcı yaklaşımlar ve yenilikler geliştirmelerine yardımcı olacak benzersiz bakış açıları sunan iş arkadaşlarını tercih ederler (Burt, 2004). Çeşitli perspektiflerin iş süreçlerine entegre edilmesi, problem çözme süreçlerinde daha yaratıcı çözümler üretmeye olanak tanır (Amabile, 1996). Örneğin, farklı uzmanlık alanlarından gelen çalışanların katılımıyla oluşturulan bir beyin fırtınası oturumu, daha inovatif fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayabilir (Hülsheger, Anderson, & Salgado, 2009).

Üçüncü olarak, ilişkisel becerikliliği yüksek bireyler, iş yerinde işbirliğine dayalı ilişkiler ve anlamlı bağlılıklar geliştirerek sosyal ihtiyaçlarını karşılayan kişilerle çalışmayı tercih ederler (Ragins & Dutton, 2017). Güçlü sosyal bağlar, çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırırken, psikolojik iyi oluş düzeylerini de olumlu yönde etkileyebilir (Baumeister & Leary, 1995). Ayrıca, iş yerinde güven ve dayanışma duygusunun gelişmesi, bireylerin karşılıklı destek mekanizmalarına erişimini artırarak daha sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılmasına katkıda bulunur (Dutton, 2003).

Sonuç olarak, ilişkisel beceriklilik, bireylerin kimlerle çalıştıklarını seçme süreçlerini ve iş birliği kurma yaklaşımlarını şekillendiren önemli bir faktördür. Tamamlayıcı becerilere sahip iş arkadaşları, yaratıcı düşünceyi teşvik eden bireyler ve sosyal destek sağlayan meslektaşlarla kurulan iş birlikleri, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde başarıyı artırabilir (Carmeli, Brueller, & Dutton, 2009). İş yerlerinde ilişkisel becerikliliği teşvik eden bir kültürün benimsenmesi, çalışanların iş tatminini ve bağlılığını artırırken, örgütsel verimliliğin ve inovasyon kapasitesinin gelişmesine de katkı sağlayacaktır.

Berg, Wrzesniewski ve Dutton (2010), yukarıda açıklanan üç tür iş becerikliliğinin birbirini dışlamadığını ve çalışanların bu türlerin herhangi bir kombinasyonunu işyerlerinde uygulayabileceğini savunmuştur. Farklı seviyelerdeki çalışanlar becerikliliklerini farklı rollerde gösterebilirler. Çalışanlar, rutin işlerde bile kişisel yeteneklerine ve ilgilerine göre iş görevlerini, bilişsel ustalıklarını ve buna bağlı ustalık davranışlarını değiştirebilmektedirler.

İş becerikliliğinin ayırt edici özelliklerinden biri, çalışanların başlattığı bir faaliyet olması ve işlerinde değişiklik yapmak için gösterdikleri isteğe bağlı çabalardır. Kendi kendini motive eden bir eylemdir ve birçok işin yeniden tasarlanması müdahalesinde olduğu gibi yöneticinin talimatlarıyla ya da örgütsel talepleri yerine getirmek için yönlendirilmez. Çalışanların statik iş tanımlarına bağlı kalması kavramı yeni ekonomi kuruluşlarında geçerliliğini yitirmektedir. Günümüzün örgütleri çalışanların proaktif karar alıcılar olmalarını, iş süreçlerinde yenilik yapmalarını ve hem kendilerinin hem de örgütün bütünsel gelişimine katkıda bulunmalarını beklemektedir. Çalışanlar, bir dizi iş sorumluluğuna odaklanmak yerine, işlerini yenilikçi ve uyarlanabilir yöntemlerle iş becerikliliğini sağlamaya teşvik edilmektedir (Frese, 2009). İş becerikliliği gerçekten de işin anlamını yeniden tanımlayarak ve çalışanlara işyerinde yeni bir kimlik bulma özgürlüğü vererek hem çalışanlara hem de örgütlere fayda sağlamaktadır.

Ayrıca, iş becerikliliğinin önemli bir parçası da algılanan kontrol duygusudur. geliştirilmiş performans için önemli bir öncüldür (Zeijen, Peeters & Hakanen, 2018). Bireylerin işlerini yaparken hata yapmaları ve yanılmaları muhtemeldir. Örneğin, belirli bir departmandaki meslektaşlarıyla kasıtlı olarak ağ kurmaya çalışabilirler ve bu kişilerin etik olmadığını veya başkalarının refahıyla ilgilenmediğini görebilirler. Veya aşırı iş yükünü bir meydan okuma olarak görerek algılarını yeniden şekillendirmeye karar verebilirler ve daha sonra sürekli fazla çalışmanın sağlıkları ve üretkenlikleri üzerinde zararlı bir etkisi olacağını göremezler. Dolayısıyla bireylerin bu tür hatalarla başa çıkma biçimleri onların iş becerikliliği çabalarına devam etme yeteneklerini etkileyebilir. Ayrıca Bipp ve Demerouti'nin (2015) çalışmasıöğrenme hedeh yöneliminin işe bağlılığın rol içi iş performansı ve yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkilerine kısmen aracılık ettiğini buldu. Ayrıca iş becerikliliğinin, öğrenme hedef yönelimi ile iş becerikliliği arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur. Dolayısıyla bireyler hataları öğrenme ve gelişme fırsatları olarak algıladıklarında iş becerikliliğine yatırım yapma konusunda daha istekli olurlar; bu da olumlu hata yöneliminin aynı zamanda proaktif iş becerikliliği davranışlarını da teşvik edeceği hkrini desteklemektedir.

Yapılan bir saha çalışmasında Kooij, van Woerkom, Wilkenloh, Dorenbosch ve Denissen (2017), bireylerin güçlü yönlerini ve ilgi alanlarını kullanmak için özellikle

görevlerin hazırlanmasına odaklanan işlerin hazırlanmasının etkisini belirlemek için bir müdahale uygulamıştır. Müdahaleden elde edilen sonuçlar, özellikle güçlü yönleriyle bağlantılı olan bireyler tarafından başlatılan iş hazırlığının yaşlı çalışanların performansını ve etkinliğini olumlu yönde etkilediğini, ancak genç çalışanların performansını etkilemediğini göstermiştir. Bu, iş becerikliliği iş yerinde başarılı yaşlanma üzerindeki etkisini anlamamıza önemli bir katkıdır. Özellikle, çalışanlar yaşlandıkça, iş yerinde daha fazla özgüven, öz farkındalık ve hakimiyet geliştirirler, bu da iş yerindeki rollerini oluşturma ve eylemlerini güçlü yönleriyle performansı optimize edecek şekilde hizalama becerilerine olumlu katkıda bulunur (Roberts, Walton ve Viechtbauer, 2006). Bu nedenle, iş yerinde başarılı bir şekilde yaşlanmanın önemli bir faktörü, öz farkındalık ve kişinin güçlü yönlerini anlamlı bir şekilde kullanabilmesini kolaylaştıran bir ortamın oluşturulmasıyla ilgilidir.

Rudolph, Katz, Lavigne ve Zacher (2017), iş becerikliliği ile ilgili literatürü sentezlemek amacıyla, iş becerikliliği ile ilgili 2017 yılına kadar yapılan araştırmaların bir meta-analizini tamamlamışlardır. Tims, Bakker ve Derks (2015) tarafından önerilen dört iş becerikliliği boyutunu kullanmışlardır. Bu boyutlar şunlardır: (1) giderek daha zorlayıcı işler aramak ve mevcut rolünün dışında çalışmaya gönüllü olmak; (2) iş/yaşam dengesizliklerini ve aşırı iş yükünü azaltarak fiziksel, bilişsel veya duygusal refahı olumsuz etkileyen iş görevlerini azaltmak ve ortadan kaldırmak; (3) motivasyonu olumlu yönde etkileyen yapısal kaynakları kolaylaştırmak için otonomiyi ve görev çeşitliliğini genişletmek; ve (4) iş arkadaşlarından desteği artıran ve işteki diğer kişilerden geri bildirim ve tavsiye arayan sosyal kaynakları genişletmek. Sonuçlar, Tims ve arkadaşlarının tanımladığı dört boyutun bir bileşimi olarak genel iş becerikliliğinin uyumluluk, vicdanlılık, dışa dönüklük ve deneyime açıklık, proaktif kişilik ve genel öz yeterlilik ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

İş becerikliliği modeline (JCM) (Hackman ve Oldham, 1976) göre, beceri çeşitliliği, özerklik ve geri bildirim gibi temel iş boyutları, işin anlamlılığının deneyimlenmesi, iş sonuçları için sorumluluğun deneyimlenmesi ve eylem sonuçlarının bilinmesi gibi kritik psikolojik durumlar yaratmaktadır. Bu kritik psikolojik durumlar da yüksek iç motivasyon ve yüksek iş kalitesi gibi faydalı kişisel ve iş sonuçlarına yol açmaktadır. Daha sonra yapılan araştırmalar sadece JCM'nin geniş içeriğini desteklemekle kalmamış, aynı zamanda sonuç değişkenlerindeki varyansın önemli bir kısmının da

kritik psikolojik durumlara atfedilebileceğini öne sürmüştür (Renn ve Vandenberg, 1995). İşin görev ve ilişkisel içeriğinde kendi kendine başlatılan değişiklikler olarak tanımlanan iş kurma, kritik psikolojik durumları kolaylaştırmak için ikame bir mekanizmadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İnsanların temel iş boyutlarını değiştirmelerine izin vererek, iş becerikliliği kritik psikolojik durumları doğrudan ya da dolaylı olarak iyileştirir (Oldham ve Hackman, 2010). Sonuç olarak, öğretmenler tarafından sergilenen iş becerikliliğinin, kişinin öğretim tarzında kendi inisiyatifiyle yaptığı değişiklikler yoluyla daha fazla anlamlılık yaratarak öğretmen etkililiğine yol açmasının muhtemel olduğu ileri sürülmektedir (Miraglia, 2017). Kolaylaştırıcı iş koşullarının yokluğunda, öğretmenlerin işlerine yabancılaşmış hissetmeleri ve daha az bağlı olmaları muhtemeldir.

İş becerikliliği, çalışanların öğrenmek, yeni beceriler edinmek ve yeteneklerini geliştirmek için kendi inisiyatiflerini kullanmalarını sağlar (Wong ve Tetrick, 2017). Ayrıca, çalışanları çok yönlü ve zorlu iş görevlerinin üstesinden gelebilecek şekilde donatarak örgütsel yetenekleri de geliştirir (Wingerden ve Poell, 2017). İş becerikliliği ayrıca iş yerinde anlam bularak çalışanların moralini ve bilişsel refahını artırmaya yardımcı olur. Mutlu çalışanlar da işe bağlılığı artırmakta ve dolayısıyla performansı olumlu yönde etkilemektedir (Larkin, Pierce & Gino, 2012).

İş becerikliliği çalışanların örgütsel beklentileri ile yakından ilgilidir (Yeşilkaya & Yıldız, 2023). İş performansında farklı düzenleyici odaklara sahip çalışanlar zıt iş becerikliliği gösterme eğiliminde olacaktır. Bu ampirik kanıt, yüksek terfi odağına sahip bireylerin iş becerikliliğine ilham verme olasılığının daha yüksek olduğunu, yüksek önleme odağına sahip bireylerin ise iş becerikliliğine katılma konusunda daha isteksiz olduğunu doğrulamaktadır. İlgili literatür incelendiğinde, çalışan özelliklerinin veya tercihlerinin iş becerikliliğini etkileyen önemli faktörler olduğuna dair ortak görüş oluşturmaktadır (Bakker, Tims & Derks, 2012).

Yapılan çalışmalar psikolojik güçlendirmenin, düzenleyici odaklanma ile çalışanların iş becerikliliği arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini doğrulamaktadır. Özellikle, terfi odaklı bireyler, çalışanların psikolojik güçlenmesini artırarak daha güçlü iş becerikliliğini arttırmaya teşvik etmektedir. Öte yandan, savunma odaklı çalışanlar, aşağıdan yukarıya değişiklikler yapma konusunda isteksizdir ve bu da çalışanların psikolojik güçlendirme yoluyla iş oluşturmalarını olumsuz yönde etkiler.

2.3. Makyavelizm

Machiavellian düşünceyi anlamak, yalnızca Machiavelli'nin metinlerini çözümlemekle sınırlı değildir. Bu düşünceyi besleyen tarihsel, siyasal ve bireysel koşulların da çok boyutlu olarak değerlendirilmesi gerekir. Çünkü özellikle siyaset felsefesi gibi uygulama alanlarına yakın disiplinlerde, düşünsel üretim yalnızca soyut kuramlardan değil, aynı zamanda düşünürün yaşadığı dönemin somut gerçekliklerinden ve kişisel yaşam deneyimlerinden de derin biçimde etkilenir. Özmakas'a (2019) göre bu durum, Machiavelli örneğinde çok daha net bir biçimde gözlemlenebilir. Zira onun liderlik, güç, erdem (virtù), talih (fortuna) ve çıkar kavramları etrafında şekillenen yaklaşımı, hem kuramsal hem de pratik düzlemde, bireysel ve tarihsel bir zemin üzerine inşa edilmiştir.

Bu bağlamda, Machiavelli'nin hayatına, yaşadığı dönemin siyasal atmosferine ve karşı karşıya kaldığı bireysel kırılmalara dair bilgi sunmak, onun düşünsel üretiminin arka planını anlamak için oldukça önemlidir. Özellikle Floransa Cumhuriyeti'nde görev aldığı diplomatik ve bürokratik pozisyonlar, iktidar çevreleriyle olan ilişkileri, sürgün yıllarında yaşadığı tecrübeler ve bu dönemlerde kaleme aldığı yazılar, Machiavelli'nin siyaset anlayışını doğrudan etkilemiştir. Bu etkiler, Prens ve Söylevler gibi temel eserlerinde açıkça gözlemlenebileceği gibi, özel mektuplarında ve Ghiribizzi gibi daha az bilinen metinlerinde de izlenebilir (Özmakas, 2019).

Dolayısıyla, Machiavelli'nin kişisel geçmişi ile dönemin çalkantılı siyasal koşullarının, onun liderlik ve yönetim anlayışının şekillenmesinde etkili olan temel dinamikler arasında yer aldığı göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda, onun yaşam öyküsü yalnızca biyografik bir anlatı değil; aynı zamanda düşünsel üretimini besleyen tarihsel ve psikolojik bağlamı anlamaya imkân tanıyan analitik bir zemin olarak da değerlendirilmelidir. Böylelikle Makyavelist Liderlik anlayışını çağdaş liderlik kuramlarıyla ilişkilendirmek, günümüz eğitim örgütlerinde bu yaklaşımın etkilerini kavramsallaştırmak ve anlamlandırmak çok daha mümkün hale gelecektir. Bu nedenle, bu araştırmada ayrıntılı olarak yer verilmese de, Machiavelli'nin düşünsel yaklaşımını daha derinlemesine kavrayabilmek için, okurların onun yaşamına ve içinde bulunduğu tarihsel bağlama kendi okumaları yoluyla hâkim olmaları önemlidir. Machiavelli'nin liderlik ve yönetim anlayışını şekillendiren temel unsurların, yaşadığı

dönemin siyasal atmosferi ve kişisel deneyimleriyle yakından ilişkili olduğu unutulmamalıdır.

2.3.1. Makyavelizmin Tanımı ve Kapsamı

Prens'in 1532'de yayımlanmasından bu yana, Machiavelli adı kişiler arası ilişkilerde kurnazlık, düzenbazlık ve apaçık oportünizm ile neredeyse eşleştirilmiştir (Furnham, Richards & Paulhus, 2013; Harms & Spain, 2015; Paulhus & Williams, 2002). Geleneksel olarak, 'Makyavelist', başkalarını kendi istek ve amaçları doğrultusunda manipüle eden kişi olarak görülür (Christie & Geis, 2013). Başka bir tanıma göre Makyavelizm kavramı zalim ve bencil duygular içeren bir yaklaşım olarak da karşımıza çıkmaktadır (Anglo, 2005; Boddy, 2010, Hodson, Hogg & MacInnis, 2009).

Makyavelizm terimi genel olarak başarıya ulaşmak için başkalarının manipüle edildiği kişilik özelliklerini ifade eder (Chen, 2010). Ayrıca bu özellikler, diğerlerinin duygu ve ihtiyaçlarını ikinci derecede dikkate alarak çok daha rahat sergilenmektedir (Hoy, 1973). Makyavelizm eğilimi, bireye herkesten önce kendini düşünüp önemseme hakkını vermektedir. Christie ve Geis (2013), Makyavelizm yapısını kavramsallaştırırken, başkalarını etkili bir şekilde manipüle etmek için gerekli olacağını varsaydıkları aşağıdaki dört temel soyut özelliği belirlemişlerdir:

1. *Kişilerarası ilişkilerde görece duygulanım eksikliği:* Başkalarına yapmalarını istediğimiz şeyi yaptırma başarısının, onları empati kurulabilen kişiler yerine manipüle edilecek nesneler olarak görerek geliştirileceği varsayılmıştır.
2. *Geleneksel ahlakla ilgilenme eksikliği:* Manipüle edenlerin, başkalarıyla olan etkileşimlerine dair ahlaki bir görüşten ziyade faydacı bir görüşe sahip oldukları varsayılmıştır.
3. *Büyük bir psikopatoloji eksikliği:* Manipülatörün başkaları hakkında araçsal veya rasyonel bir bakış açısına sahip olacağı varsayılmıştır. Gerçekliğin daha nesnel yönleriyle olan bu temas, normal aralık içinde olacaktır.
4. *Düşük ideolojik bağlılık*: Başarılı manipülasyonun, uzun vadeli ideolojik hedeflere odaklanmak yerine işleri halletmeye dayandığı varsayılmıştır.

Bu varsayımsal kavrama yönelik işlevsel bir ölçü oluşturmak için kullanılan belirli öğeler, öncelikle Machiavelli'nin Prens ve Söylevler eserinden derlenmiştir (Hoy, 1973). Özetle Makyavelist birey, kişiler arası duygulanımdan yoksun, geleneksel

ahlakla az ilgilenen, kaba psikopatolojiden yoksun ve düşük ideolojik bağlılığa sahip kişiler olarak tanımlanmıştır.

2.3.1.1. High Mach (Yüksek Makyavelist) ve Low Mach (Düşük Makyavelist) Kavramları

Makyavelist çalışmaların çoğunda, uygulanan ölçme aracından elde edilen puan aralığı medyan değerde bölünmüştür. Bu ortancanın üzerinde puan alanlar yüksek Mach'lar olarak adlandırılmış ve bu yönelime sahip oldukları kabul edilmiştir. Düşük Mach'lar ise ortancanın altında puan alan ve Mach ölçeğinde puanlar düştükçe bu yönelime daha az ve daha düşük derecede sahip olduğuna inanılan kişilerdir.

Christie ve Geis (2013) yüksek Makyavelistler ile düşük Makyavelistler arasındaki eğilimsel farklılıkları sırasıyla 'Cool (Soğukkanlılık) Sendromu' ve 'Yumuşak Dokunuş' olarak da ifade edilmektedir. Soğukkanlılık sendromu, yüksek Mach'ların soğukkanlılıklarını ve eldeki görevi başarmayı engelleyebilecek her türlü kişiler arası ilişkiye dayanma becerilerini ifade eder. Buna karşılık, düşük Mach'ların yumuşak dokunuşu kişisel, açık yönelimlerini; duygusal katılıma açıklıklarını ve bireysel insanlar olarak diğerlerine karşı duyarlılıklarını ifade eder.

Makyavelist özelliklere sahip insanlar, kendilerine avantaj sağlayabilecek iyi niteliklere sahipmiş gibi davranabilirler. Bu doğrultuda Makyavelizm fikrinin sahibi Machiavelli, iyi bir insan olmaksa iyi niteliklere sahip olduğunuzu göstermenin yeterli olduğunu ve kötü bir itibarın size üstünlük sağlamadığını ortaya koymuştur (Sabur, 2011). Durumun gerektirdiği şartları sağlıyor gibi görünmek birey için yeterlidir.

Makyavelizm kavramı sinizm, şüphecilik ve başkalarını kendi çıkarları için kullanma isteği gibi kişilik özellikleriyle ilişkilendirilir (Brewer ve Abell, 2015). Bu durum Makyavelizmin bir kişilik durumu olduğunu, bencil ve çıkarcı davranışların duruma göre ortaya çıktığını ve alaycı davranış kalıplarını ortaya koyduğunu ifade eder.

Örgütlerin, Makyavelist bakış açısını belirli sınırlar içinde tutmaları daha iyi olacaktır. Bu şekilde; örgütte başarıya ulaşma motivasyonu, başkalarını etkileme yeteneği ve kararlılığı korunurken Makyavelci insanların fırsatçı, bencil ve aldatıcı davranışlarının örgüte zarar vermesi engellenir (Güney ve Mandacı, 2009). Örgütleri Machiavelli'nin bakış açısından değerlendirecek olursak; Örgütlerin, çalışanlarının kişilik özelliklerinden yararlanabilecek düzeyde bir takım Makyavelist davranışlar

sergilemelerine izin vermeleri uygun olur ancak bu durum örgütün bütününe zarar verecek boyutlara ulaşmamalıdır.

Mach puanı yüksek olan bireylerin daha manipülatif ve diğer insanları ikna etmede daha başarılı olduğu görülmüştür. Bu yaklaşım ışığında sosyal açıdan Makyavelizm, 'başkalarını kendi çıkarları için manipüle etme' davranışı olarak da görülebilir. Makyavelizm niceliksel bir özellik olarak düşünülmelidir. Herkesin başkalarını manipüle etme yeteneği vardır, ancak bir dereceye kadarı normal kabul edilmektedir. Bazıları bunu yapmaya daha yatkındır. Makyavelizm'in manipülatif yapısını tek bir özellik olarak düşünmek yerine, birçok karakterin etkisiyle oluşan ve tek bir ölçekte ele alınamayan karmaşık bir yapı olarak düşünmekte fayda vardır. Yüksek Mach kişilik yapısına sahip bireylerin iş performansları genellikle bireysel çıkarlar ve manipülatif davranışlarla şekillenmektedir. Bu kişilerin, örgütsel vatandaşlık davranışına olan ilgisi stratejik ve seçicidir (Ünver vd., 2021). Makyavelist bireylerin mükemmel olmaya çalışmak yerine başkalarının gözünde mükemmel görünmeye odaklandıklarını gösteren araştırmalar mevcuttur (Sherry vd., 2006). Öte yandan McIlwain (2004), Machiavelist bireylerin mükemmel görünme çabalarının aslında güçlü yanlarından çok zayıf yönlerinden kaynaklanabileceğini savunmuşlardır.

2.3.2. Machiavelli'nin Örgütsel Politikası

Makyavelizm'de yönetici, tüm kaynakları kendi kişisel çıkarları için kullanmakla değil, devletin güvenliğini ve refahını artırmak gibi daha yüksek bir amaca hizmet etmekle sorumlu tutulmuştur. Ancak bu nokta ihmal edildiğinden Makyavelizm, sahtekârlığı, ikiyüzlülüğü ve zorbalığı ifade eden bir kelime ve dürüstlükten yoksun bir siyaset biçimi haline gelmiştir (Özler & Mercan., 2010). Machiavelli'nin yönetim anlayışının temel dayanak noktası olan devlet çıkarlarını koruma ve sürdürme amacı zaman içinde arka plana atılmış ve sanki belirlenen her amaç için tüm uygulamaları yapmanın kapısını açan bir ideoloji haline gelmiştir. Bu sebeple Machiavelli'nin tüm fikirlerinin yasadışı ve ahlaksız olduğunu söylemek yanlış olur. Makyavelist dediğimiz kişi veya örgütlerin üç temel kötü inancı vardır:

1. İnsanlar genel olarak kötüdürler, bu nedenle de her türlü kötülüğü hak ederler.

2. Kötü olan, amaca ulaşmak için yapılması gereken kötülük değil, gerekli kötülüğü beceremememektir. Kınanması gereken de budur.
3. Amaca ulaşmak için her araç yasal ve ahlakidir (Aksoy, 2019).

Machiavelli'nin prensinin devlet yönetimi üzerinden örgütlerin yönetimine ilişkin kabul edilebilecek temel ilkeleri şu şekilde sıralanabilir (Ardito, 2021; Nedeman, 2000; Pocock, 2010; Skinner, 2019);

- En önemli ve temel amaç devleti yaşatmak ve gücünü devamlı olarak artırmaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için kullanılacak her araç yasaldır.
- Din, ahlak ve hukuk devlete bağlıdır. Amacı gerçekleştirmek için gerektiğinde devlet bunları alet olarak kullanmalıdır.
- Devletten bağımsız ahlak ve hukuk düşünülemez. Devletin bittiği yerde, hukuk da ahlak da biter. Hukuk ve ahlak devlet için vardır.
- Devlet bir ulusa dayanıyorsa, yeterli gücü bu kökten alabilir. Kilise devletin karşısında ya da üstünde olmamalıdır.

Bu temel varsayımlarla Machiavelli, yöneticilere yalnızca devletin istikrarını sağlayan ve siyasi bir amaca ulaşmak için her türlü yola izin veren bir politika öğretmekle kalmaz, aynı zamanda kötü yöneticilerin neler yapabileceğini de yöneticilere öğretir. Ancak günümüzde Makyavelizm özündeki yaklaşımı aşmış ve devletin ya da örgütün bekasından çok bireyin çıkarlarının ön planda olduğu bir biçim almıştır.

2.3.3. Makyavelizmin Önemi

İtalyan düşünür Machiavelli'nin başlıca siyaset ve kamu yönetimi alanlarında oluşturmaya çalıştığı Makyavelist düşünce hareketi, sadece siyaset alanında değil, ekonomi, toplum ve kültür alanında da rekabetçi bir Machiavelli hareketinin oluşmasına olanak sağlamıştır. Machiavelli'nin rekabeti, rekabet avantajı elde etmek için mümkün olan tüm yöntemlerin ve araçların uygulanmasını meşrulaştıran bir yaklaşım önerir (Solmaz ve Uçma, 2010). Bu perspektif, örgütlerin kıyasıya rekabette etik olmayan yöntemlere karşı daha bütüncül, hoşgörülü ve kapsamlı bir bakış açısı geliştirmelerine yol açmıştır.

Makyavelizmin önemli bir noktası, bireyin kendi çıkarlarıdır. Machiavelli'nin pragmatizmi, teorik olarak ideal olandan ziyade pratikte neyin işe yaradığına yaptığı vurgudan kaynaklanır. Liderlerin, geleneksel ahlaktan sapsa bile, başarılı sonuçlara yol açan stratejileri benimsemeleri gerektiğine inanmıştır. Machiavelli siyasi

koşulların değişken olduğunu ve etkili liderlerin hedeflerine ulaşmak için farklı yöntemler kullanmaya istekli ve uyumlu olmaları gerektiğini kabul etmiştir (Brown, 2010; Kardeş, 2017; Kuray, 1988;). Bu bağlamda Makyavelizmi, bireyin amaçlarına ulaşırken diğer bireylerin çıkarlarının göz ardı edildiği ve bireyin kendi çıkarlarının dikkate alındığı bir manipülasyon sanatı olarak değerlendirmek gerekir (Rayburn, Overby & Hammond, 2003). Machiavelli, iyi ve kötü gibi kavramları, ülkeyi yöneten yönetici tarafından sembolize edilen anavatanın birincil çıkarlarıyla ilişkilendirir (Güney & Mandacı, 2009). Prens, zamanımızın apaçık çelişkilerinden biri olan iyi ve kötünün tanımlaması sadece güç ve çıkarın bir yansıması mı, yoksa ilahi veya doğal düzenin nesnel bir yansıması mı? sorusunu gündeme getirmektedir.

Makyavelizmi kesin olarak tanımlamak kolay değildir. Haliyle kesin tanımlaması yapılamayan bir kavrama yönelik eleştirileri tanımlamak da çok zordur. Machiavelli, diğer düşünürlerden oldukça farklıdır. Machiavelli'nin bir teorisyen mi yoksa filozof mu olduğu bile tartışmalıdır. Bu durumun nedeni Machiavelli'nin tam gelişmiş bir metodolojiye sahip olmamasıdır. Bu metodolojinin olmamasından dolayı Machiavelli'nin bazı fikirleri alınarak yorumcunun istediği ya da yatkınlık duyduğu görüşe uygun değerlendirilmektedir. Machiavelli'nin hiç bir metodolojisi olmadığını söylemek de kesinlikle yanlış olur. Fikirleri temelde aynı noktaya dikkat çekmektedir ve tüm çalışmaları birbiriyle uyumludur. Machiavelli'nin hem üslubu hem de vermek istediği mesajlar bütün eserlerinde hemen hemen aynıdır. Böylece Machiavelli'nin eserlerini incelediğinizde tutarlı bir metodolojiye sahip olduğunu görünmektedir. Machiavelli'nin bu yönü, onu önemli kılan özellikleri arasında öne çıkarılabilir.

Machiavelli'nin yaklaşımı, özünde çevreye zararlı ve tehlikeli davranışları tavsiye eden bir yaklaşım olduğu yönünde büyük bir görüş birliği olsa da, bu yaklaşımın temel tavsiyesi, amaca ulaşmak için gidilen yolda önünüze çıkan sorunları ortadan kaldırmak için tüm yöntemleri desteklemektir. Ancak; bu yaklaşımın yanlış amaçlar için bir araç olarak kullanılabileceği algısı; bunun da kötü olarak nitelendirilen Makyavelist kişilik davranışının ortaya çıkmasına neden olduğu belirtilmektedir (Solmaz ve Uçma, 2010). Burada dikkate alınması gereken bir diğer husus da Makyavelizmin bireysel uygulamasıdır. Bu kavramı önemli kılan, bireyin sadece iş hayatında Makyavelist mi davrandığı yoksa Makyavelizmi bir yaşam tarzı olarak mı benimsediğidir.

Günümüzün giderek artan rekabet ortamında, çalışma hayatında doğan Makyavelist eğilimlerin giderek örgütlerde işlemeye başlaması, bu konuya daha fazla önem verildiğini göstermektedir. Ayrıca özellikle yerli literatürde Makyavelizm'in az bulunması Makyavelizm'in önemini artırmaktadır (Özler & Mercan, 2010). Bu durum araştırmacılara sınırlamalar getirse de Makyavelizm ile ilgili birçok kavramın varlığı Makyavelizm'in anlamını ortaya koymaktadır.

Günümüz örgütlerinde yaşanan değişimler hem personel hem de yönetim tekniklerinde değişimlere yol açmaktadır. Bu doğrultuda Makyavelist düşünceyi ortaya çıkaran, örgütlerin ahlak ve yasalarına aykırı davranışları başarılı bir şekilde izlemek için örgüt içindeki olumsuz durumların ortaya çıkarılması ve geri bildirimler yardımıyla önlem alınması gerekmektedir (Benner, 2009; Cosans & Reina, 2018; Demirtaş ve Biçkes, 2014; Tuna & Yeşiltaş, 2013). Örgüt içinde var olan Makyavelizm her zaman kontrol altında tutulmalıdır.

Sonuç olarak Makyavelizm'in örgütler ve çalışanlar için önemine baktığımızda, bireysel davranışların nedenlerini incelemenin Makyavelizm kavramının merkezinde yer aldığını görüyoruz. Machiavelli'nin gerçekçilik ve pragmatizme yaptığı vurgu modern siyasi söylemde yankı bulmaya devam etmektedir (Bayram, 2019; Cengiz, 2021; Misra, 2016). Liderler çoğu zaman ahlaki ideallerin stratejik zorunluluklarla çatışabileceği zorlu kararlarla karşı karşıya kalmaktadır. Machiavelli'nin çalışması, siyasi eylemi bilgilendirmesi gereken pragmatik düşüncelerin incelikli bir şekilde anlaşılmasını teşvik eder. Bu nedenle örgütlerin çalışanların istek ve beklentilerini yerine getirmesi ve çalışanların duygularını dikkate alması çalışan ile örgüt arasındaki bağın güçlenmesine yol açabilmekte ve örgütler bu durumdan fayda sağlamaktadır. Örneğin, örgütsel hedeflerle tutarlı Makyavelist davranış sergileyenler örgütün amaçlarına ulaşmasına destekçidir. Aksi takdirde örgütün amaçlarından ziyade yalnızca kişisel çıkarlar üretmeyi hedefleyen çalışanların Makyavelist davranışları örgütten çok çalışanın kişisel yararına olabilir ve bunun sonucunda örgütün zarar görmesi muhtemeldir. Örgütsel açıdan bakıldığında çalışanların Makyavelist davranışları örgütler için faydalı olabilir ve bu davranış örgütün kontrolünün dışına çıkması durumunda örgütsel olumsuzluklara da yol açabilmektedir. Dolayısıyla Makyavelizm kavramının örgüt için etkisi ve önemi yadsınmamalıdır. Makyavelizm kavramı örgütler ve çalışanlar açısından hassasiyetle vurgulanmalıdır. Baktash ve

Jirjahn (2023), Makyavelizmin yöneticilik pozisyonlarını elde etme ve sürdürme sürecinde belirleyici bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, Makyavelist bireylerin manipülatif stratejilerini kullanarak üst kademelere yükselme eğiliminde olduğunu göstermektedir (Recendes vd., 2024). Yönetim kademelerinde yüksek Makyavelizm puanına sahip bireyler, daha güçlü stratejik karar alma mekanizmalarına sahiptir ve bu da organizasyonların uzun vadeli performansına olumlu etki edebilir (Petrenko vd., 2016).

2.3.4. Makyavelist Liderlik

Liderlik literatürü Makyavelist liderleri etik dışı eylemlerde bulunan, çalışan memnuniyetsizliğine, sıkıntıya, duygusal tükenmeye ve yüksek iş gücü devrine neden olan 'karanlık' bireyler olarak tasvir etmektedir (Liyanagamage, Fernando & Gibbons, 2022). Literatürde Makyavelizm ve liderlik ilişkisine odaklanan sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bunlardan ilki; Antony Jay'in liderlik ve Machiavelli üzerine çalışmasıdır. Jay (1967), Machiavelli'nin kitabına Prens gibi bir liderlik rolünü çağrıştıran bir başlık vermesinin sebebinin, Machiavelli'nin devletlerin hayatta kalmasına veya çöküşüne tanık olmasından kaynaklandığına inanmaktadır. Böylece ulusları yöneten liderlerin niteliği sonucu etkiler ve Machiavelli ‘yönetim sanatı’ gibi daha az öne çıkan bir isim verseydi fikirleri yüzyıllarca hayatta kalamayabilirdi (Jay, 1967). Machiavelli'nin Söylevler eseri, Prens eserine kıyasla daha fazla tarihsel bilgi içermektedir. Hatta Machiavelli'nin günümüz liderliğine yaklaşımları için daha zengin ve daha uygun bir yapıya sahiptir (Jay, 1967). Machiavelli'nin Söylevler eserini örgüt liderlerine tavsiye eden Jay (1967), bu araştırmanın liderliğin kanıtlarını sabırla çözdüğüne ve okuyucuya sunduğuna inanmaktadır.

Yirmi birinci yüzyılda Makyavelist liderlerin varlığı, güç, ahlak ve eylemlerinin yönettikleri toplumlar üzerindeki etkisi arasındaki etkileşim hakkında kritik konuları gündeme getirmektedir. Akademisyenler ve uygulayıcılar, Niccolò Machiavelli'nin on altıncı yüzyıl siyaset teorisinden kaynaklanan liderlik kavramlarını geniş ölçüde araştırmış ve kullanmış, bunları çağdaş liderlik bağlamına uygulamışlardır (Bitonti, Funiciello & Mariotti; 2025; Davis, 2023; Galie & Bopst, 2006; Scott & Zaretsky, 2013). Öncelikli odak noktası siyasi liderlik olsa da, Makyavelist ilkelerin birçoğu çeşitli modern liderlik senaryolarına uyarlanabilir.

Calhoon (1969), Machiavelli'yi benzer görüşlere sahip 20. yüzyıl yöneticileriyle karşılaştırmıştır. Bu nedenle Machiavelli'nin görüşleri 20. yüzyıl örgüt yönetimi perspektifinden değerlendirilmelidir. Machiavelli liderliği şaşırtıcı derecede geniş ve çok yönlü bir şekilde ifade edebilmiştir. Bunun esas sebebi liderliğe karşı gözlemci bir tavra sahip olmasıdır (Calhoon, 1969). Machiavelli'nin liderlikle ilgili fikirlerini kanıtlamak için tarihsel analojiler oluşturmak için kullandığı bu yöntem, uygun şekilde kullanıldığında çok faydalıdır (Calhoon, 1969). Tarihsel paralellikler bulunursa, Rönesans'ta kullanılan bu yöntem hala işe yarayabilir. Hatta gizli anlaşmalar yapan, bir satranç ustası gibi hareket eden, manipülatif hareket eden ve oldukça soğukkanlı birçok örgüt lideri artık Machiavelli'nin tavsiye ettiği liderlik doktrinlerini takip etmektedir (Calhoon, 1969). 20. yüzyıl liderlerinin Makyavelist davranış içeren liderlik tarzları sergilediklerini kaydeden Calhoon (1969), bunun olumlu sonuçlar kadar olumsuz durumlara da yol açabileceğini ifade etmektedir.

Krasavtseva'a (2018) göre, Makyavelist liderlerin hedeflerine ulaşmada engellerin olduğu belirsiz ortamlarda çalışmak ve oldukça başarılı sonuçlar elde etmek için yüksek motivasyona sahip olduklarını savunmuştur. Dolayısıyla, belirsiz ve karmaşık bir ortamda daha iyi motive olabilen Makyavelist liderler seçilirse, bu kişilerin kişisel çıkarları doğrultusunda başarılı olacakları ve kendi kişisel çıkarlarının yanı sıra örgütsel amaçlarına ulaşmak için faydalı işler yapabilecekleri ifade edilmektedir (Tavanti, 2012). Nederman (2000), yüksek Mach liderlerin eylemlerini incelediklerinde bu tür liderlerin görevlerinde biraz esnek olduklarını tespit etmişlerdir. Öte yandan, yüksek Mach liderler, astlarının duygularını önemsemek ve takipçileri üzerindeki baskıyı azaltmak gibi konulara fazla önem vermezler. Yüksek Mach liderler, kontrolü devretme konusunda isteksizdirler ve kişilerarası dinamiklere çok az önem verirler. Öte yandan, Deluga (2001), eski Amerikan başkanlarının performansı üzerine yaptığı bir çalışmada, yüksek Mach liderlerin endişe verici bir imaj sunabildikleri sonucuna varmıştır. Makyavelist liderlerin müzakere ve ikna becerilerinin gerekli olduğu durumlarda örgütler için çok başarılı ve yararlı olduğu düşünülmektedir (Güney & Mandacı, 2009). Bu alanda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulsa da, Dahling, Whitaker ve Levy (2009), Makyavelizmin liderlik davranışını etkilediğine ve kişilerarası ilişkilerde daha doğrudan ancak daha zayıf bir liderlik tarzına yol açtığına inanmaktadır.

Ledeen'e (1999) göre, insanların amacının güç kazanmak olduğunu savunan Machiavelli kadar liderliğin siyasi ve ahlaki gerekliliklerini keskin bir şekilde ele alan kimse yoktur. Ledeen (1999), Machiavelli'nin 'yönetim tadı' dediği şeyden zevk alan bazı liderlerin, başkaları üzerinde güç duygusuna bağımlı olduklarını ve daha fazlasını başarma arzusu taşıdıklarını savunmuştur. Machiavelli'nin 'ikinci doyumsuzluk her zaman güç arzusundan doğar' açıklamasını destekleyen Ledeen (1999), liderlerin her durumda her zaman değişime hazır olması gerektiğini belirtmiştir. Bu bağlamda Ledeen (1999), Bill Gates'in büyük bir Makyavelist olduğunu savunmuş, koşullar değiştiğinde kendini değiştiremeyen liderlerin yok olduğunu öne sürmüştür. Ledeen (1999), Machiavelli'nin yozlaşmış yönetimlerin güç kaybettiğini söylediğini hatırlatır. Abraham Lincoln ve Mustafa Kemal Atatürk'ün yolsuzluğun egemen olduğu ülkelerini kurtarmaya çalıştıklarını savunan Ledeen (1999), Lincoln'ün savaşı kazandığını, Amerikan birliğini koruduğunu ve köleliği kaldırdığını yazmıştır. Atatürk'ün verdiği muharebeleri kazanarak savaşı kazandığını ve Türk devletini kurduğunu savunan Ledeen (1999), Makyavelci Liderliğin yolsuzluk ve buhrandan kurtulmak için işe yarayabileceğini ifade etmektedir.

Machiavelli'nin görüşlerinin Batı dünyasındaki klasik liderliği tehdit ettiğini savunan Adair (2006), özellikle bazı İngiliz yazarların Machiavelli'yi onaylamadığını belirtmiştir. Dolayısıyla takipçilerini ustaca ve kurnazca kandıran bir kişinin liderliğinin tartışmalı olduğu söylenebilir (Adair, 2006). House ve Howell'e (1992) göre, Makyavelist davranış karizmatik liderlikle ilişkilendirilebilir. Avolio ve Gardner'a (2005) göre, Makyavelist kişiler ve karizmatik liderler, etkili ve anlamlı davranışlarla başkalarını etkilemek için duygusal yöntemler kullanırlar. Benzer şekilde her iki grup da (Makyavelist liderler ve karizmatik liderler) şüpheci olsalar bile yüksek özgüvenlerini ve kişisel görüşlerini ifade etmekten çekinmezler.

Deluga (2001) karizmatik liderleri, sömürücü olmayan, ortak çıkarlara duyarlı ve liderliğini güçlerini başkalarının yararına kullanmaya dayalı "toplumsal açıdan karizmatik liderler" olarak tanımlamaktadır (s. 344). Bu liderlerin özgecil ve ortak hedeflere ulaşma amacıyla olaya sınırlı bir anlayışla yaklaşması ve liderlik uğruna sömürü ve kişisel kazanç peşinde koşması 'Kişisel Karizmatik Lider' tipini ortaya çıkarmaktadır (Deluga, 2001). Bu liderler kişiliğe ve kimliğe vurgu yapar, özverili bir kamu imajı arar ve otoriter davranışlar sergiler. Güçlerini esas olarak kendi amaçları

ve çıkarları için kullanan kişisel karizmatik liderler, vizyonlarını destekleyen ve kendilerine uygun etik değerleri vurgulayan tek yönlü iletişimi tercih ederler. Bedell, ve arkadaşları (2006), kişisel karizmatik liderlerin sosyal karizmatik liderlerden daha Makyavelist olduğunu savunmaktadır. House ve Howell (1992), Makyavelizmi, başkalarını sömüren ve kendisini olduğundan daha büyük gören kişisel karizmatik liderliğin bir öngörüsü olarak değerlendirmektedir. Kişilik özellikleri karizmatik liderlik için bir ölçme ve değerlendirme kriteri olarak kabul edilse de, buna odaklanan araştırmalar çok azdır (Deluga, 2001). Ancak House ve Howell'e (1992) göre Makyavelizm böyle bir kişilik özelliği olabilir. Karizmatik liderlik ve Makyavelist liderlik arasındaki en belirgin fark bu ayrımdan doğmaktadır.

Makyavelizmi, çalışanların örgütlerinin amaçlarına ulaşmak için tercih edebilecekleri davranışlar arasında değerlendirebiliriz. Bir örgütte işgörenin beklentileri olduğu gibi örgütün de çalışanlardan beklentileri vardır. Günümüzün rekabetçi iş ortamı göz önüne alındığında, örgütün işgörenden beklediği bu beklentiler giderek artmaktadır. Bu aşamada örgütün amaçlarına ulaşmasına yönelik çalışanlara hedef baskısı uygulanabilir ve çalışanların bu hedeflere ulaşmak için Makyavelist davranışlar sergilemesi doğal karşılanabilir. Ancak burada vurgulanması gereken nokta, çalışanların Makyavelist bir tavır sergilerken, çalıştıkları örgütün genel amaçlarına bağlı kalmaları gerektiğidir. Bu doğrultuda çalışanların Makyavelist tutumları örgütün amaçlarına ulaşma başarısını artırmakta ve örgüt durumdan daha fazla kazanç sağlamaktadır. Aksi halde çalışanlar sadece kendi çıkarlarını düşünebilir ve bundan örgüt zarar görür. Çalışanların Makyavelist davranışları örgütlerin kontrolünde olduğu ölçüde örgütlerin bu davranışlarından fayda sağladığı söylenebilir (Üstün & Ersolak, 2020). Bu sebeple çalışanların Makyavelist davranışlar davranışlar göstermesi örgüte her zaman zarar vermez, aksine doğru yönetildiğinde örgüte katkı sağlayabilir.

Hem Makyavelist hem de karizmatik liderlik kavramları, kişilerarası ilişkilerde etkileyici ve anlamlı davranışları içermektedir (Avolio & Gardner, 2005). Benzer şekilde hem Makyavelist hem de karizmatik liderlik duygusal dengeleme eğilimini içermektedir (Christie & Geis, 2013; Avolio & Gardner, 2005; House ve Howell, 1992; Shamir, House ve Arthur, 1993). Örneğin, her iki lider tipi de kendine yönelik şüphe taşısa bile kendinden emin ve suçu karşıya yükleyecek davranışlar sergileyebilmektedir (Deluga, 2001). Ayrıca, Makyavelist kişilerin, bireyler arası

ilişkiyi kontrol etme arzusu (Christie & Geis, 2013) ve istenilen görüntüyü oluşturma gayreti (Avolio & Gardner, 2005), Yakın Karizmatik Liderlerin yürüttüğü 'kişisel ilişki' yöntemi ve Uzak Karizmatik Liderlerde görülen 'iz bırakıcı yönetim' yetenekleriyle uyumludur (Shamir, 1999). Bu nedenlerle Deluga (2001), Makyavelizm ile yakın ve uzak karizmatik liderlik arasında paralel bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Deluga (2001), Amerikan başkanlarının tarihte çok kez büyük krizlere maruz kaldıklarını ve kritik kararlar almak zorunda olduklarını savunmuştur. Bu sebeple ABD başkanları üzerine araştırma yürüten Deluga bu yöneticilerin Makyavelizm seviyeleri ile performans derecelendirmeleri arasında doğrudan bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Nitekim Deluga (2001) ABD başkanlarının Makyavelizm puanları ile yakın ve uzak karizmatik liderlik davranışları arasında da benzer bir ilişki bulmuştur. Benzer şekilde Makyavelizm ile ABD başkanlarının performans ölçütleri puanları arasında da doğrudan bir ilişkiye ulaşmıştır (Deluga, 2001). Deluga'ya (2001) göre bunun birçok nedeni vardır. Hem karizmatik liderler hem de Makyavelist liderler yüksek özgüven, karizma, etkileyici imaj ve duygusal denge becerilerine sahip kişilerdir. Deluga'nın (2001) araştırmasına göre, Makyavelist ve karizmatik liderler başkalarını etkilemek için güçlü bir istek duyarlar. Makyavelist ve karizmatik liderler, takipçilerini etkilemekten ve grup faaliyetlerini yönlendirmekten büyük memnuniyet duyan gruplarının liderleri olarak ortaya çıkarlar. Ancak bu, Makyavelizm ve karizmatik liderliğin aynı şey olduğu anlamına gelmez.

Öte yandan hem Makyavelist hem de karizmatik liderliğin etkileyici davranış, duyguları dengeleme ve başkalarını ikna etme gibi ortak özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Mesela gündelik bir davranış örneği olarak fotoğraf çekme davranışı, büyük bir özgüven ve duyguları etkili bir şekilde yönetme, Makyavelizm ve karizmatik liderliğin ortak özellikleridir. Takipçilerini kaybetme pahasına kişisel çıkarlarının peşinden koşan karizmatik liderliğin bu kadar karanlık bir yönü olmasına rağmen, Makyavelci davranışın da parlak yanları olabilir (Deluga, 2001). Makyavelci liderler, kişisel çıkarlarını takipçilerinin gerçek özlemleriyle uyumlu hale getirmeye çalışabilirler. Buna bir örnek, bireysel karizmatik liderlerin kişisel çıkarlarının, grubun kolektif çıkarlarıyla uyumlu hale gelmesidir. Ayrıca, kişisel çıkarlar ve grup çıkarları mutlaka çelişkili değildir. Makyavelizm'in karizmatik liderlikle ilişkilendirilebileceği yönündeki görüş pek çok araştırmacı tarafından desteklenmektedir (Christie & Geis, 2013, Avolio & Gardner 2005; Deluga, 2001; House ve Howell, 1992).

Karizmatik Liderler temelde gelecek odaklı bir vizyon taşırlar ve bu özellikleri de Makyavelist davranışlar için bir katalizör rolü üstlenmektedir (Bedell vd., 2006). Esasen Karizmatik Liderler, Makyavelist davranışlar göstererek ve vizyon oluşturmaya çalışarak fırsatçı bir yöntemle kendi stratejilerini geliştirirler (Fiol, Harris ve House, 1999). Buna göre, mevcut yapının otoritesini kaldıran Karizmatik Liderler, takipçilerini harekete geçirerek kendi vizyonları kapsamında güdüleyip yeni bir çerçeve oluştururlar. Bunu yaparken de 'sosyal içerme' ve 'ortak hedef tanımlama' gibi tüm grubu kapsayan yöntemlerle beraber kendi müzakere ve ikna etme becerilerini kullanırlar. Bu sayede Makyavelist liderler hem belirdikleri örgütsel ve kişisel amaçlara yönelik örgüt çalışanlarını gönüllülükle harekete geçirirler hem de çalışanların kendi üzerlerinde baskı ve zorlama hissetmemesi, çalışanın kendini Makyavelist liderin oluşturduğu yeni örgüt yapısının bir parçası olarak hissederek örgütsel aidiyet kazanması gibi sebeplerle olumlu bir örgüt kültürünü oluşturmuş ya da sürdürmüş olurlar.

Makyavelist Liderlik stili istenilen sonuçları elde etmek için herhangi bir örgüte veya gruba uygulanabilir. Bu mutlaka manipülasyon ve aldatma ile ilgili değildir, ancak bu yöntemleri bir araç olarak kullanır. Bu liderlik tarzını örgütlerde uygulamak kolay değildir ve başarısızlığa yol açabilecek birçok faktör barındırır. Makyavelist liderlik tarzının örgütlerde verimli biçimde kullanılması için bilinmesi gereken üç temel husus vardır. Bunlar:

1. Güçlü bir kişisel markaya ve güvenilirliğe sahip olmanın önemi,
2. Güçlü bir ağa ve nüfuza sahip olmanın önemi,
3. Başarısızlık veya sonuç korkusu olmadan risk alabilmenin önemidir (Aybar, 2022; Kückelhaus& Blickle, 2023; McCormick, 2012; Zaman & Qayyum, 2020).

Örgütsel etkililiği ve verimliliği artırmak için örgütlerde Makyavelist liderlik tarzı uygulanabilir. Lider, çalışanlarının şirketin başarısına katkıda bulunmayan görevlerle zaman kaybetmesine izin vermeyeceğini açıkça belirtmelidir. Makyavelist liderlik, güven ve saygı gibi ahlaki veya geleneksel yöntemlere güvenmek yerine, çalışanların yapmalarını istediğiniz şeyi yapmalarını sağlamak için gerekli davranışları sergilemeyi savunur.

Makyavelist liderlik tarzının faydaları, kriz zamanlarında etkili olabilmesi, korku atmosferi yaratabilmesi ve sıklıkla güç kazanma yöntemi olarak kullanılmasıdır. Bu liderlik tarzının temel faydası, liderlerin hedeflerine diğer liderlik tarzlarından daha kolay ulaşmalarına yardımcı olabilmesidir çünkü onların endişelenmeden karar vermelerine olanak tanır.

Makyavelist liderlik tarzını kullanmanın faydaları şunlardır:

- Karar vermede ve problem çözmede yardımcı olur çünkü duygulardan veya diğer insanların fikirlerinden etkilenmezsiniz,
- Hedeflerinize odaklanmanıza yardımcı olur,
- İşleri aşırı karmaşık hale getirmekten kaçınmanıza yardımcı olur, böylece işler daha kolay yönetilebilir hale gelir. Makyavelist liderliğin örgüt yöneticisine kazandırdığı önemli faydalardan biri belirlenen örgüt hedefini gerçekleştirmeye yönelik oldukça başarılı olmasını sağlamasıdır. Bu durum Makyavelist liderin iş becerikliliğini ve işi bitirme potansiyeni arttırmaktadır (Mollaer, 2024; Rizvi, 2023).

Makyavelist iklim, gücün ve kontrolün ahlaki normları belirlediği bir organizasyonel algıdır. Bu tür bir iklimde, etik değerler yerine güç kazanımı ve korunması ön planda tutulmaktadır (Matthews, Kelemen & Matthews, 2022). Makyavelist organizasyonlar, çalışanların karar alma süreçlerinde gücü merkeze alan bir ahlaki bakış açısı benimsemelerine neden olabilir (O'Boyle vd., 2013). Bu tür organizasyonlarda, çalışanların etik farkındalığı, gücün korunmasına yönelik pragmatik bir çerçeve içinde şekillenmektedir (Treviño, Weaver & Reynolds, 2006). Makyavelist iklimde var olan etik olgusu standart kalıplardan çıkarak örgütün varlığını sürdürmesi ve başarıya ulaşması amacı ile yeniden inşa edilmektedir.

Machiavelist liderliğin örgütsel etkinliğe olumlu etkisini ortaya koyan Davis'e (2023) göre de, Makyavelist lider, kendisini kahramanca hayal etmekten ve dolayısıyla tehlikeli kibirden ve rakiplerine karşı intikamcı olmaktan kurtaran nadir bir öz dürüstlüğe sahiptir. Her ne kadar bu lider fedakâr olmasa da, örgütünün ihtiyaçlarını daha net bir gözle gördüğü için örgütüne ve çalışanlarına diğer yöneticilerden daha etkili bir şekilde fayda sağlar. Bu karmaşık bakış açısı çoğu akademisyenin Makyavelist lidere atfettiği bakış açısından farklıdır. Geleneksel yönetim

paradigmalarının aksine, Makyavelist liderlik esnek ve yenilikçi karar alma süreçlerine açıktır. Machiavelli'nin belirttiği gibi, liderlerin mevcut koşulları iyi okuyarak çevresel faktörlere uyum sağlamaları, örgütsel başarıyı uzun vadede sürdürülebilir kılmaktadır. Bu bağlamda, Makyavelist stratejiler, özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde avantaj sağlayabilir (Mollaer, 2024). Makyavelist bireylerin iş yerinde yükselme şansı, sosyal ve politik becerilerini ne kadar etkili kullandıklarına bağlıdır (Hirschfeld & Van Scotter, 2019). Makyavelist liderlerin başarısı, sahip oldukları siyasi becerilere bağlıdır. Eğer birey, güçlü sosyal becerilere sahipse, Makyavelist liderlik olumlu iş performansı ile ilişkilendirilebilir. Ancak, düşük siyasi beceriye sahip Makyavelist bireyler, iş ortamında olumsuz algılanabilir ve uzun vadede organizasyonel performansa zarar verebilir (Kückelhaus, Meurs & Blickle, 2024).

Makyavelist liderlerin stratejik planlama yetenekleri, şirketlerin pazarlık süreçlerinde avantajlı olmasını sağlar ve daha düşük satın alma maliyetleriyle sonuçlanır (Chatterjee & Hambrick, 2011). Manipülasyon ve ikna becerisi yüksek liderler, iş anlaşmalarında daha iyi şartlar elde edebilir, bu da şirket karlılığını artırabilir (Finkelstein, Hambrick & Cannella, 2009). Makyavelist yöneticiler, kurumsal finansman ve satın alma süreçlerinde agresif stratejiler uygulayarak, organizasyonel verimliliği artırabilir (Petrenko vd., 2016). Şirket yönetiminde Makyavelizm, yöneticilerin kendi çıkarlarını koruma ve organizasyonu yönlendirme amacıyla politik stratejiler geliştirmesine yol açar (Recendes vd., 2024). İş dünyasında rekabet avantajı elde etmek için Makyavelist yöneticiler, müzakere becerilerini kullanarak işletme maliyetlerini düşürebilir (Genau vd., 2021). Makyavelist liderlerin maliyetleri azaltmada başarılı olmalarının nedeni, iş stratejilerini yalnızca kendi çıkarlarına göre değil, organizasyonel kazançlara da odaklanarak geliştirmeleridir (Recendes vd., 2024). Makyavelist bireyler, otoriteyi koruyabilmek için manipülasyon ve stratejik düşünmeyi ön planda tutarlar. Bu tür liderler, özellikle karar alma süreçlerinde pragmatik bir yaklaşımı benimseyerek, etik kaygıları ikinci plana atabilirler (Cohen & Morse, 2014).

Eğitim, bireyin çevresel değişkenlere uyum sağlayabilmesi ve stratejik düşünme yeteneğini geliştirmesi açısından kritik bir süreçtir. Pragmatist felsefenin eğitim anlayışına benzer şekilde, Makyavelist düşünce de bireylerin iş dünyasında başarılı

olabilmesi için gerçekçi ve esnek karar alma mekanizmalarına sahip olması gerektiğini savunur (Jones, 2017). Makyavelizm çoğunlukla etik dışı bir kavram olarak değerlendirilse de, modern liderlik teorileri bu düşünce sistemini pragmatist bir bakış açısıyla yeniden ele almaktadır. Bu yaklaşım, liderlerin yalnızca bireysel çıkarları doğrultusunda hareket etmediğini, aksine örgütlerin uzun vadeli çıkarlarını gözeterek rasyonel kararlar aldığını ortaya koymaktadır (Rauthmann & Will, 2011).

Örgütsel yapı içerisinde sergilenen tutum ve davranışlar yalnızca bireylerin kişilik özellikleriyle değil, aynı zamanda örgütsel iklim, liderlik tarzları ve güç ilişkileriyle de yakından ilişkilidir. Bu bağlamda, makyavelist liderlik literatürde stratejik düşünce, manipülasyon ve güç odaklı kontrol davranışlarıyla tanımlanan bir liderlik biçimi olarak öne çıkmaktadır. Bu liderlik tarzı, yalnızca yöneticinin davranışları üzerinden değil, aynı zamanda çalışanların bu liderliğe karşı geliştirdiği stratejiler ve örgüt içi etkileşim biçimleri üzerinden de değerlendirilmelidir. Örgüt içerisindeki bu çok boyutlu dinamikler, kavramsal çeşitliliği beraberinde getirmekte ve bazı davranış örüntülerinin makyavelist liderliğe benzer yönleri olsa da, farklı temellere dayandığını göstermektedir. Bu bağlamda, özellikle örgütsel dalkavukluk ve örgütsel ikiyüzlülük, makyavelist liderlikle karıştırılmaması gereken, ancak onunla etkileşim içinde değerlendirilebilecek önemli kavramlardır.

Örgütsel dalkavukluk, bireyin örgüt içerisindeki otorite figürlerine hoş görünmek ve onların desteğini kazanmak amacıyla sergilediği yapay, abartılı ve çoğu zaman çıkar odaklı davranışları kapsar (Ayal & Kahveci, 2023; Esmer & Yüksel, 2019). Bu davranışlar genellikle bireyin içsel motivasyonuyla değil, dışsal beklentiler ve pragmatik kaygılarla şekillenir (Şahin & Polat, 2024). Övgü dolu söylemler, eleştiriden kaçınma, liderin kararlarını sorgusuz onaylama gibi eylemler, örgütsel dalkavukluk davranışının örneklerini oluşturur. Bu tutumlar kısa vadede bireysel kazanç sağlayabilir; ancak uzun vadede örgütsel etik, şeffaflık ve liyakat ilkeleri zarar görebilir. Nitekim bu durum örgütsel etikle sıklıkla çelişen sonuçlar doğurmaktadır (Konay, 2023). Dalkavukluk davranışının özellikle otoriter liderlik yaklaşımlarının baskın olduğu örgütlerde daha yaygın biçimde ortaya çıktığı görülmektedir.

Makyavelist liderlik ile örgütsel dalkavukluk arasında bazı yüzeysel benzerlikler bulunsa da, bu iki kavram yön ve işlev açısından birbirinden oldukça farklıdır. Makyavelist liderlik, gücü elinde tutan kişinin stratejik ve manipülatif yollarla

çevresini kontrol etme çabasını yansıtırken; örgütsel dalkavukluk bu güce tabi olan bireyin yukarıya doğru kendini koruma ve çıkar sağlama niyetine dayalı bir uyum davranışıdır (Konay, 2023). Yani makyavelist liderlik yukarıdan aşağıya yönelen bir stratejik etki biçimiyken, dalkavukluk aşağıdan yukarıya doğru gelişen bir tepki ve uyum davranışıdır. Ayrıca, makyavelist lider çoğu zaman çevresinin dalkavukluk davranışlarını teşvik eden bir atmosfer yaratabilir; bu da söz konusu iki kavramın birbirini besleyen ancak özünde farklı dinamiklere sahip olduğunu göstermektedir. Bu karşılıklı ilişki, kavramsal olarak birbirinin yerine geçemez; çünkü iki davranışın işlevsel yönelimi farklıdır.

Örgütsel ikiyüzlülük ise, örgütlerin söylemleri ile uygulamaları arasındaki tutarsızlıklardan kaynaklanan bir olgudur (Kahveci, Kandemir & Bayram, 2019). Örgütün dışa dönük söylemlerinde etik, katılımcılık ya da şeffaflık gibi değerlere vurgu yapılırken, iç işleyişte bu değerlerin göz ardı edilmesi, örgütsel ikiyüzlülüğün temelini oluşturur (Çimen & Karadağ, 2021). Bu durum yalnızca yönetici davranışlarını değil, aynı zamanda örgütün genel politikalarını, yapısal işleyişini ve kurumsal değer sistemini yansıtır. Özellikle eğitim örgütlerinde, teorik olarak benimsenen demokratik ilkelerle uygulamada görülen otoriter yaklaşımlar arasındaki fark, çalışanlarda güvensizlik, tükenmişlik ve örgütsel sinizm gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Gezen & Kaya, 2022). Ayrıca çalışanların mutluluk düzeyi ile örgütsel iki yüzlülük arasında da negatif ilişki bulunmaktadır (Konan & Taşdemir, 2019).

Makyavelist liderlik ile örgütsel ikiyüzlülük arasındaki fark ise bireysel ve yapısal düzey ayrımıyla açıklanabilir. Makyavelist liderlik bireysel bir tutum ve stratejik davranış biçimi olarak şekillenmekteyken, örgütsel ikiyüzlülük bütün bir örgütün kurumsal çelişkilerini yansıtır. Örgütsel ikiyüzlülüğün oluşumunda liderin rolü önemli olmakla birlikte, bu olgu sadece bireysel nitelikli bir liderlik davranışıyla açıklanamayacak kadar sistematik bir karaktere sahiptir (Göçen, Uzun & Kaya, 2021). Öte yandan, makyavelist liderliğin baskın olduğu ortamlarda, örgütsel söylem ile gerçeklik arasındaki uçurumun daha da belirginleşmesi, örgütsel ikiyüzlülüğün artmasına zemin hazırlayabilir. Bu bağlamda iki kavram arasında neden-sonuç ilişkisi kurulabilir; ancak birinin diğerinin yerine geçmesi mümkün değildir.

Sonuç olarak, örgütsel dalkavukluk ve örgütsel ikiyüzlülük, makyavelist liderlik ile ilişkili ancak ondan farklı kavramsal yapılardır. Bu üç kavramın örgüt içindeki işleyişe etkileri farklı düzlemlerde ortaya çıkmakta; ancak bir arada değerlendirildiklerinde, örgütsel yapının dinamiklerini ve liderlik-çalışan ilişkilerini daha bütüncül biçimde anlamaya katkı sağlamaktadır.

2.4. Okul Kültürü, Makyavelist Liderlik ve İş Becerikliliği Arasındaki İlişkiler

2.4.1. Okul Kültürü ve İş Becerikliliği

Günümüzün hızlı değişen ve karmaşıklaşan iş ortamları, geleneksel hiyerarşik yapıların ve katı görev tanımlarının ötesinde, çalışanların daha fazla esneklik, özerklik ve proaktiflik göstermesini gerektirmektedir (Parker, Bindl ve Strauss, 2010). Bu bağlamda, iş becerikliliği (job crafting) kavramı, çalışanların işlerini yeniden yapılandırma, görevlerini dönüştürme ve iş rollerini kendi yetkinlikleri ve motivasyonları doğrultusunda yeniden şekillendirme sürecini ifade etmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İş becerikliliği, çalışanların iş süreçlerini daha anlamlı hale getirmek, iş tatminini artırmak ve örgütsel katkılarını maksimize etmek amacıyla gerçekleştirdiği bilinçli eylemleri kapsamaktadır (Tims, Bakker ve Derks, 2012).

Örgütsel bağlamda iş becerikliliğinin ortaya çıkışını destekleyen faktörlerden biri de örgüt kültürüdür. İş becerikliliği, bireysel bir inisiyatif olmasına rağmen, örgütsel bağlamda teşvik edici veya engelleyici faktörlerle şekillenmektedir. Okul kültürü, eğitim örgütlerinde iş becerikliliğini etkileyen önemli bir bağlamsal faktör olarak öne çıkmaktadır. Çünkü okul kültürü, çalışanların iş ortamındaki algılarını, rollerini ve ilişkilerini şekillendiren normlar, değerler ve paylaşılan inançlar bütünüdür (Schein, 2010).

Özellikle eğitim örgütlerinde, öğretmenlerin ve yöneticilerin işlerini daha verimli ve anlamlı hale getirebilmeleri için iş becerikliliğine sahip olmaları önemlidir. Okul kültürü, çalışanların bu tür proaktif davranışları sergileyebilmeleri için gerekli olan psikolojik güvenlik, destekleyici liderlik ve iş birliği ortamını sağlayarak iş becerikliliğini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilir. Araştırmalar, iş becerikliliğinin olumlu iş sonuçlarıyla ilişkili olduğunu ve okul kültürünün bu ilişkiyi

güçlendirebileceğini göstermektedir (Huang, Sun & Wang, 2022; Kunnari, Tuomela & Jussila, 2021).

Destekleyici bir okul kültürü, öğretmenlerin ve diğer çalışanların yenilik yapmasını, yaratıcı çözümler üretmesini ve işlerini geliştirmesini teşvik eder (Leithwood, 2006). Çalışanlar, kendilerini destekleyen bir yönetim anlayışı ve açık iletişim ortamı içinde hissettiklerinde işlerini yeniden yapılandırmaya yönelik daha fazla motivasyon kazanırlar (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005). Bunun sonucunda, çalışanlar iş rollerini yalnızca verilen görevlerle sınırlamak yerine, inisiyatif alarak sorumluluklarını genişletmeye yönelik davranışlar sergileyebilirler (Berg, Wrzesniewski ve Dutton, 2010).

Okul kültüründe psikolojik güvenlik, bireylerin yeni fikirler geliştirmeye ve risk almaya açık hissettiği bir ortam yaratır (Kahn, 1990). Araştırmalar, psikolojik güvenliği yüksek çalışma ortamlarında çalışanların iş becerikliliği sergileme olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Demerouti, 2014). Öğretmenler ve yöneticiler, hata yapmaktan korkmadıkları ve girişimlerinin destekleneceğini bildikleri bir okul ortamında daha fazla iş becerikliliği gösterebilirler.

İş becerikliliği, işe bağlılık (work engagement) ile güçlü bir ilişkiye sahiptir (Tims, Bakker ve Derks, 2015). Bireylerin işlerinden anlam çıkarmaları, onları daha bağlı hale getirmekte ve bunun sonucunda işlerini kendi istekleri doğrultusunda yeniden yapılandırmalarına olanak tanımaktadır. Özellikle pozitif ve destekleyici bir okul kültürü, öğretmenlerin işlerine duydukları bağlılığı artırarak, onların iş becerikliliği sergileme ihtimalini yükseltmektedir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013).

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları, çalışanların iş becerikliliğini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Dönüşümcü liderlik (transformational leadership), çalışanları işlerini yeniden yapılandırma ve geliştirme konusunda teşvik eden bir liderlik yaklaşımıdır (Bass & Stogdill, 1990). Dönüşümcü liderler, çalışanlara ilham vererek onların kendi iş tanımlarını genişletmelerini ve daha proaktif davranışlar sergilemelerini sağlar (Hetland vd., 2018).

Çalışanların örgüt tarafından desteklendiğini hissetmesi, onların işlerini daha yaratıcı şekilde ele almalarına ve rollerini genişletmelerine olanak tanır (Erdogan ve Bauer, 2009). Eğitim örgütlerinde yöneticilerin çalışanlara sağladığı maddi ve manevi destek,

onların iş becerikliliğini artırarak, daha esnek ve yaratıcı çözümler üretmelerini sağlayabilir (Van Wingerden, Bakker ve Derks, 2017). İş becerikliliğinin örgütsel vatandaşlık davranışları, özyeterlilik algısı ve proaktif kişilik gibi çeşitli olumlu faktörlerle ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Bu faktörlerin, okul gibi örgütlerde iş birlikçi, yenilikçi ve motive edici bir kültür oluşturulmasına yardımcı olduğu ileri sürülebilir (Gizlier, 2023).

Özetle okul kültürü ve iş becerikliliği arasındaki ilişki, eğitim ortamlarının dinamik yapısında önemli bir rol oynamaktadır. Destekleyici, yeniliğe açık ve güvenli bir okul kültürü, çalışanların iş becerikliliği geliştirmelerini teşvik ederek, onların mesleki tatminlerini, işe bağlılıklarını ve performanslarını artırabilir. Psikolojik güvenlik, liderlik tarzları ve örgütsel destek gibi faktörler, bu ilişkinin temel bileşenleridir. Gelecekte yapılacak araştırmalar, okul kültürü ile iş becerikliliği arasındaki etkileşim mekanizmalarını daha derinlemesine inceleyerek, eğitim yönetimi ve çalışan gelişimi açısından yeni stratejiler geliştirilmesine katkı sağlayabilir. Önceki çalışmalar, iş becerikliliği davranışlarının işe bağlılık (Frederick ve VanderWeele, 2020; Tims, Bakker & Derks, 2015), yenilikçi iş davranışları (Khan ve ark, 2022), performans (Lee ve Lee, 2018; Maden-Eyiusta ve Alten, 2023; Weseler ve Niessen, 2016) ve iş arkadaşlarının refahı (Tims vd., 2015) gibi örgütsel ve bireysel sonuçlarla olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermiştir.

2.4.2. Makyavelist Liderlik ve Okul Kültürü

Liderlik, eğitim örgütlerinin işleyişinde hayati öneme sahip olmakla birlikte, bu liderliğin biçimlenmesinde yalnızca bireysel eğilimler değil, örgüt kültürü ve daha geniş sosyo-kültürel yapılar da belirleyici olmaktadır. Bu çerçevede okul kültürü, yalnızca liderlik biçimlerinden etkilenen bir unsur değil, aynı zamanda bu liderliği şekillendiren, yönlendiren ve dönüştüren temel bir yapı olarak değerlendirilmelidir. Nitekim liderlik davranışlarının, hâkim kültürel normlar, örgütsel iklim ve kurum içi ilişki biçimleri tarafından biçimlendiği birçok araştırmada vurgulanmaktadır (Leithwood & Riehl, 2003; Özdemir, 2006; Çelikten, 2003).

Okul kültürü, paylaşılan değerler, normlar ve inançlar üzerinden şekillenirken; liderlerin bu kültürel doku içinde nasıl konumlandıkları, liderlik tarzlarını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, özellikle makyavelist liderlik gibi stratejik, manipülatif

ve pragmatist eğilimleri içeren liderlik tarzlarının, yalnızca kişilik temelli bir tutum değil, aynı zamanda mevcut örgüt kültürünün sunduğu fırsat ve sınırlarla şekillendiği söylenebilir. Christie ve Geis (2013), makyavelist liderliğin stratejik düşünme ve güç kazanımı gibi yönlerine dikkat çekerken; Grams ve Rogers (1990) ile Kessler ve arkadaşları (2010), bu liderliğin örgüt bağlamında manipülasyon ve faydacılığı nasıl meşrulaştırabildiğini göstermektedir.

Makyavelist eğilimlerin hangi koşullarda ortaya çıktığını anlamak için, öncelikle örgüt kültürünün bu eğilimlere nasıl bir zemin hazırladığını değerlendirmek gerekir. Örneğin, otoriteye bağlılık, rekabetçilik ve hiyerarşik yapıların güçlü olduğu okul kültürlerinde, liderlerin daha stratejik, mesafeli ve çıkar odaklı davranışlar sergileme olasılığı artmaktadır. Aksoy (2018), makyavelist anlayışın benimsendiği örgütlerde liderlerin "amaç için her yol mubahtır" anlayışına kayabildiğini belirtirken, Kara (2016), Machiavelli'nin yönetsel ilkelerinin hâlen modern örgüt anlayışını şekillendirdiğini savunur. Bu da kültürel kodların liderliğin şekillenmesinde ne kadar güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Nitekim araştırmalar, okul kültürünün yöneticinin davranışlarını doğrudan etkileyebildiğini, hatta bazı durumlarda yöneticinin etik dışı davranışlarını bile meşrulaştırabildiğini göstermektedir. Örneğin, örgütte güvenin zayıf olduğu, bireycilik ve çıkar çatışmalarının yaygın olduğu kültürlerde, makyavelist liderlik davranışları norm hâline gelebilmekte ve örgütsel performansa kısa vadeli katkı sağlasa da uzun vadede örgütsel bağlılığı ve etik yapıyı zayıflatabilmektedir (Paulhus & Williams, 2002; Coleman, 2021).

Bu çerçevede, makyavelist liderliğin okul kültürü ile ilişkisi çift yönlü gibi görünse de, literatür ağırlıklı olarak kültürel yapının liderlik tarzlarını biçimlendirdiği yönünde bulgular sunmaktadır. Örneğin; lider-üye etkileşimlerinin niteliği, örgütsel etik iklim, dayanışma düzeyi ve güce yüklenen anlam, liderlerin karar alma süreçlerini ve iletişim biçimlerini doğrudan etkilemektedir (Ruiz-Palomino & Linuesa-Langreo, 2018; Karaca, 2024). Yani liderin makyavelist davranışları, çoğu zaman kültürel olarak tolere edilen veya desteklenen davranış kalıplarının bir yansımasıdır.

Eğitim örgütlerinde kriz dönemlerinde yöneticilerin hızlı karar alma, uyum sağlama ve kaynakları stratejik biçimde kullanma baskısı arttıkça, okul kültürünün liderlik üzerindeki etkisi daha da görünür hâle gelmektedir. Özellikle pragmatist ve performans odaklı kültürlerde, liderin etik sınırları esnetmesi ya da rekabeti teşvik etmesi, kültürel beklentilerin bir yansıması olarak değerlendirilebilir (Dahling, Whitaker & Levy, 2009; Alkayış, 2020). Nitekim Uyar (2024) ve Demirel (2023), bu tür kültürlerin, liderin kriz anlarında faydacı davranışlara yönelmesini teşvik edebileceğini göstermektedir.

Sonuç olarak, okul kültürünün makyavelist liderlik üzerindeki etkisini anlamak, liderliği sadece kişilik temelli değil, kültürel bağlam içinde konumlandırmak açısından önemlidir. Bu bağlamda, bu çalışmada geliştirilen model, makyavelist liderliğin oluşumunda okul kültürünün belirleyici bir faktör olduğunu ortaya koymakta ve literatürde bu yöndeki kuramsal yaklaşımı desteklemektedir.

2.4.3. Makyavelist Liderlik ve İş Becerikliliği

İş becerikliliğinin önemi nedeniyle, birçok akademisyen işyerinde çalışanların iş becerikliliği davranışını teşvik eden faktörleri incelemiştir (Rudolph vd., 2017). Özellikle, birçok akademisyen, liderlerin davranış ve tutumlarının çalışanların iş becerikliliği davranışını etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu konusunda ısrar etmiştir (Bizzi, 2017; Kim ve Beehr, 2020; Oprea, Miulescu & Iliescu, 2020; Zhang ve Parker, 2019).

Her ne kadar iş becerikliliği kendi kendine başlatılan ve aşağıdan yukarıya doğru değişim içeren bir süreç olsa da, liderler de çalışanların iş becerikliliği davranışlarında önemli bir rol oynamaktadır çünkü liderler çalışanlara iş becerikliliği konusunda yetki ve ilham vermekte ve işyerindeki kaynakların tahsisi ve kontrolünden sorumlu olmaktadır. Önceki çalışmalar dönüşümcü liderlik (Hetland vd., 2018), güçlendirici liderlik (Kim ve Beehr, 2018) ve hizmetkâr liderlik (Bavik, Bavik & Tang, 2017; Khan vd., 2022) ile iş becerikliliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, lider alçakgönüllülüğünün çalışanların iş becerikliliği sürecindeki rolüne çok az dikkat edilmiştir.

Bowlby, Ainsworth ve Bretherton (1982), bağlanma teorisine dayanarak, lider etkililiğinin çalışanların iş becerikliliği davranışlarını etkilediğini öne sürmektedir.

Bağlanma teorisi, çalışanların lider desteği algısının, çalışanların keşif davranışlarını nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Etkili liderler, çalışanların iş katkılarını takdir etme eğilimindedir ve onların görüş ve tavsiyelerini dikkate almaya açıktır, böylece onları işte proaktif eylemlerde bulunmaya teşvik eder ve destekler (Owens, Johnson & Mitchell, 2013). Dolayısıyla, etkili liderlere sahip çalışanlar işlerini kolaylıkla yapabilirler.

Çalışanlar, liderlerin yetkinlik ve becerilerine yüksek düzeyde güven duyduklarında, liderlerin davranışlarının etkisi daha güçlü olabilir. Başka bir deyişle, güven çalışanların psikolojik güvenlik, özerklik ve işlerini yerine getirme gücü deneyimlemelerini sağlar (Li ve Tan, 2012; Seppälä vd., 2011). Dolayısıyla, liderlere duyulan güven, çalışanların iş yapma davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olabilir (Son & Lee, 2023). Liderlerine güvenen çalışanlar, liderlerin davranış ve kararlarının olumlu niyetler tarafından yönlendirildiğini varsayarlar, dolayısıyla bu çalışanlar liderin eylemlerine karşı savunmasız olmaya daha istekli olurlar. Dolayısıyla çalışanlar liderlerine güvendiklerinde kendilerini güvende, rahat hissederler ve liderlerinin davranışlarını olumlu yorumlamaya daha yatkın olurlar. Araştırmalar, liderlere duyulan güvenin, bireyin motivasyon ve tepkilerinde, lider-üye ilişkilerinde ve çalışanların tutum ve davranışlarında önemli bir rol oynadığını göstermiştir (Dirks ve Ferrin, 2002; Tan, 2000). Çalışanlar liderleri güvenilir olarak algıladıklarında iş becerikliliğini artırma olasılığının daha yüksek olduğunu savunuyoruz. Çalışanların liderlere güveni yüksek olduğunda, amirlerinin davranışlarının ardındaki niyetler olumlu algılanabilecek ve böylece iş ustalığı gibi proaktif davranışları artabilecektir. Liderlerine güvenen çalışanlar, liderlerinin risk alma niyetleri ve isteklilikleri konusunda olumlu beklentilere, algılara ve inançlara sahiptir ve liderlerine bağımlıdırlar (Legood vd., 2020).

Büyük ölçekli ve geniş kitleler üzerinde etkili olan örgütlerin (örneğin, ilaç sanayi, sağlık sektörü ve finans kuruluşları gibi) bünyesinde yer alan grupların ve oluşumların, örgütün çıkarlarını korumak ve uzun vadede sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla bazen etik olmayan, hatta yıkıcı olabilecek davranışlar sergilediği bilinmektedir. Dahası, bu tür davranışların gelecekte de devam edeceği öngörülmektedir. Sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964), sosyal kimlik edinimi (Tajfel & Turner, 1978) ve örgütle kurulan özdeşim (Ashforth & Mael, 1989) gibi psikososyal süreçler, bireylerin

örgüt tarafından kabul görme, olumlu karşılıklılık elde etme ve aidiyet hissini pekiştirme isteğiyle hareket etmelerine neden olmaktadır. Bu süreçler, çalışanları örgütün çıkarlarını her şeyin önüne koymaya teşvik ederken, örgüt yararına etik dışı davranışların da bir sonucu olarak ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Chen, Chen & Sheldon, 2016; Effelsberg & Solga, 2015; Effelsberg, Solga & Gurt, 2014; Lee, Schwarz, Newman & Legood, 2019; Umphress, Bingham & Mitchell, 2010; Vadera & Pratt, 2013; Verma & Mohapatra, 2020).

Mevcut literatürde, dönüşümcü ve hizmetkar liderlik gibi çeşitli liderlik tarzlarının çalışanların iş becerikliliği davranışını kolaylaştırdığı ifade edilmektedir (Yang vd., 2017; Wang, Demerouti ve Le Blanc, 2017). İlgili diğer çalışmalar, örgüt bağlamında liderlerin, gerekli iş bitirme davranışlarında örnek alınarak çalışanların davranışlarını etkilediğini göstermiştir (Wang, Demerouti ve Bakker, 2016; Thun ve Bakker, 2018, Shin vd., 2020). Örgütsel değişime açıklık ve kapsayıcı liderlik algısı, iş becerikliliği üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Makyavelist liderlerin değişime açık olma yönleri pozitif etkileri olarak ele alındığında, stratejik ve pragmatik liderlik davranışları, çalışanların örgütsel değişime uyum sağlamasını kolaylaştırabilir. Bu da çalışanların iş becerikliliğini artırarak örgütün gelişimine katkı sağlar (Canbolat ve Karagöz, 2023).

Makyavelist liderlerin iş becerikliliği üzerindeki etkisi tartışmalı bir konudur. İş dünyasında başarı, yalnızca etik idealizme dayanmaktan ziyade, çevresel değişkenlere uyum sağlayabilme ve fırsatları değerlendirme yetisiyle de doğrudan ilişkilidir. Bazı araştırmalar, bu liderlik tarzının çalışanların iş performansı ve verimliliği üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğunu göstermektedir (Effelsberg & Solga, 2015). Özellikle eğitim örgütlerinde, Makyavelist liderlerin çalışan motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir atmosfer yarattığı ifade edilmektedir (Dahling, Kuyumcu & Librizzi, 2012). Bununla birlikte, belirli durumlarda Makyavelist liderlerin stratejik karar alma süreçlerinde ve kriz yönetiminde iş becerikliliğini artırıcı bir rol oynayabileceği öne sürülmektedir (Karamanlıoğlu, 2023; Mollaer, 2024).

İş becerikliliği, çalışanların çevresel faktörlere uyum sağlama, problem çözme ve görevlerini etkin bir şekilde yerine getirme yetkinlikleriyle doğrudan ilişkilidir. Makyavelist eğilimlere sahip çalışanlar, iş becerikliliğinde belirli avantajlara sahiptir. Özellikle siyasi becerilerini ve manipülasyon yeteneklerini kullanarak kariyerlerinde

yükselmeyi başarabilirler (Pulakos vd., 2000). Yüksek düzeyde Makyavelist özellikler taşıyan çalışanlar, rekabetçi iş ortamlarında hızlı karar alma ve stratejik düşünme becerileriyle avantaj sağlayabilirler (Tomkova vd., 2021). Ancak, bu bireyler etik kaygıları göz ardı etme eğiliminde olabilirler.

Örgüt içinde belirli standartların korunması ve iş performansının devamlılığının sağlanması adına makyavelist liderlerin kararlılık göstermesi, bazı durumlarda iş disiplini ve verimlilik açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Etkin zaman yönetimi ve kaynakların stratejik kullanımı konusunda katı bir tutum benimseyen bu liderlerin, örgütün verimlilik hedeflerini gerçekleştirme potansiyeli bulunmaktadır (Uyar, 2024). Pragmatist düşünceye dayanan yaklaşımlar, bireylerin ve örgütlerin sadece ahlaki ideallere değil, aynı zamanda değişken çevresel dinamiklere de uyum sağlamasını gerektirir. Makyavelist liderler, iş becerikliliği açısından ele alındığında, analitik düşünme yetenekleri, ikna kabiliyetleri ve örgütsel esneklikleri sayesinde örgütlerin yenilikçiliğini ve rekabet gücünü artırabilir (Alkayış, 2020). Örgütsel yapı içerisinde Makyavelist liderlerin varlığı, iş becerikliliğini doğrudan etkileyebileceği gibi, çalışanların örgüt kültürüyle olan ilişkisini de şekillendirmektedir. Eğer çalışanlar, Makyavelist liderlerin stratejik yönlendirmelerini kabul ederse, organizasyonel inovasyon süreçleri hızlanabilir ve iş performansı artabilir (Tomkova vd., 2021). Makyavelist liderler, çalışanlar arasında rekabeti teşvik ederek kısa vadede verimliliği artırabilirken, uzun vadede güven ortamını zedeleyerek çalışanların iş becerilerini etkin kullanmalarını engelleyebilir (Yılmaz & Sözcan, 2019). Bu doğrultuda, örgütsel yönetim süreçlerinde etik liderlik anlayışının benimsenmesi ve bireyler arası güvenin teşvik edilmesi, çalışanların iş becerikliliğinin sürdürülebilir olmasına katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda, Makyavelist liderlerin pratik zekâları ve durumsal farkındalıkları, okul kültürünün gelişimine ve çalışanların becerikliliğine olumlu katkılar sağlayabilir (Güngör, 2024).

2.5. Okul Kültürü, Makyavelist Liderlik Ve İş Becerikliliği

Örgüt kültürü, örgüte bağlı işgücü oluşturmada yadsınamaz bir rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalarda, örgüte bağlılık duyan çalışanların daha üretken olduğunu ve bunun da örgüt performansını olumlu yönde etkilediğini tespit edilmiştir (Bakker ve Albrecht, 2018; Rich, Lepine & Crawford, 2010; Sun vd., 2007). Ayrıca, bağlılık

düzeyinin daha yüksek bağlamsal performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, bağlılık ve gelişmiş iş tatmini olarak ortaya çıktığı da tespit edilmiştir (Truss vd., 2013; Gruman ve Saks, 2011). 2010 yılından bu yana, pozitif örgütsel davranış alanında çalışan psikologlar dikkatlerini, yöneticilerin astları için iş tasarladığı klasik yukarıdan aşağıya sürecin perspektifini genişleten teorik bir yapı olarak 'iş becerikliliği (job crafting)' konusuna çevirmişlerdir (Tims, Bakker & Derks, 2015; Demerouti, 2014). Görevlerin ve kişiler arası ilişkilerin resmi olarak tanımlanmış sınırları dahilinde, işi tasarlayanların zaman zaman tutkularına, güdülerine ve güçlerine uyacak şekilde işi değiştirmek için ilham aldıkları tespit edilmiştir (Bakker, Tims & Derks, 2012). İşlerini proaktif olarak şekillendirebilen çalışanlar, iş talepleriyle başa çıkmak için daha donanımlı olmakta ve iş ve aile beklentilerini karşılayabilmektedir (Rastogi ve Chaudhary, 2018).

Bir örgütteki otorite figürleri, kolaylaştırıcı bir ortam yaratarak çalışanların psikolojik güçlendirme algılarını iyileştirmeye yardımcı olabilir (Spreitzer ve Doneson, 2005). Güçlendirilmiş bireyler özerk bir şekilde motive olurlar (Raub ve Robert, 2010) ve bu nedenle, öz odaklı, proaktif bir davranış olan iş becerikliliği (Wrzesniewski ve Dutton, 2001) onlar tarafından sergilenebilir. İş becerikliliğinin çalışanların kontrol ve anlam algılarını artırdığı gösterilmiştir ve dolayısıyla işe yabancılaşmayı azaltması ve bunun da duygusal bağlılığın artmasına yol açması beklenmektedir (Tummers ve Den Dulk, 2013).

Güngör (2024), Makyavelist liderlerin çeviklik, adaptasyon ve stratejik öngörü yeteneklerinin yüksek olduğunu vurgulamaktadır. Bu liderlik özellikleri, okul ortamlarında özellikle yenilikçi uygulamalar ve değişime hızlı adapte olabilen bir kültür oluşturma açısından kritik öneme sahiptir. Ancak bu tür liderlik davranışlarının ortaya çıkmasında yalnızca bireysel özellikler değil, liderin içinde bulunduğu kültürel bağlam da belirleyici olmaktadır. Nitekim eğitim örgütlerinde liderin stratejik kararlar alma becerisi, ancak bu becerilerin okul kültürü tarafından desteklendiği ölçüde sürdürülebilir hâle gelmektedir. Örneğin; iş birliğine açık, değişime duyarlı ve sonuç odaklı kültürlerde liderin esneklik, öngörü ve çeviklik gibi becerileri daha görünür ve işlevsel olabilmektedir. Bu bağlamda, makyavelist liderliğin faydacı doğasının, okul kültürünün değişim ve yenilik ekseninde şekillendiği ortamlarda daha yapıcı biçimde örgütsel yaşama katkı sunduğu ileri sürülebilir. Bu araştırmanın modelinde de okul

kültürünün liderliğe yön verdiği yönündeki bulgular, bu kuramsal değerlendirmeyle tutarlılık göstermektedir.

Benzer biçimde, güçlendirici liderlik tarzı sergileyen okul yöneticilerinin, öğretmenlerin daha proaktif ve bağlı hissetmelerini sağladığına dair bulgular da, liderliğin okul kültürünün ürünü olduğunu destekler niteliktedir. Özellikle proaktif öğretmen davranışlarının, örgütsel kültürün destekleyici ve güven veren niteliğiyle mümkün hâle geldiği görülmektedir. Demirel (2023)'in vurguladığı üzere, pragmatizm iş yaşamında karşılaşılan sorunlara pratik çözümler üretme eğilimini beslerken, bu eğilimin okul liderliğine yansıması da yine kültürel beklenti ve normlar doğrultusunda şekillenir. Dolayısıyla, yöneticinin makyavelist ya da pragmatist bir liderlik tarzı benimsemesi, yalnızca bireysel tercihlerin değil, içinde bulunduğu okul kültürünün sunduğu olanakların ve sınırların bir sonucudur. Bu çalışma kapsamında önerilen modelde de bu ilişki açık biçimde gözlemlenmekte, kültürel yapıların liderlik eğilimlerini yönlendirdiği kuramsal sav desteklenmektedir.

İş becerikliliği yüksek olan öğretmenler, iş üzerinde daha fazla kontrol sahibi olduklarını ve iş yüklerinin azaldığını bildirirken, işlerini şekillendirmede başarısız olan öğretmenler, şekillendirme çabalarının başarısı için okulun desteğinin önemini vurgulamaktadır (Wingerden & Poell 2017). Öğretmenler arasındaki yabancılaşma, işten ayrılma niyetini artırmakta (Martin & Shoho, 1999) ve yaratıcılıklarını, mesleki gelişimlerini, öz yeterliliklerini ve yönetim ve meslektaşlarıyla işbirliğini engellemektedir (Çetinkanat ve Köstereliogl u, 2016). Oldham ve Hackman (2010) iş becerikliliğinin iş tasarımına potansiyel bir alternatif olduğunu ileri sürmekte ve iş oluşturmayı kolaylaştırmada yöneticilerin önemli bir rolü olduğunu belirtmektedir.

Bireyin hedefin bir parçasının (burada okul) ‘kendisine ait’ olduğunu hissetmesi durumu olarak tanımlanan öğretmenlerin psikolojik sahiplenmesi (Pierce, 2021), görev süresi ile yapısal iş becerikliliği arasındaki pozitif ilişkiyi açıklayabilir. Psikolojik sahiplenmeye giden üç yol tanımlanmıştır: hedefin kontrolü, hedefe ilişkin yakın bilgi ve hedefe yapılan öz yatırım (Pierce, Kostova & Dirks, 2001). Uzun bir görev süresi, okul hakkında derin bilgi sahibi olmayı ve yüksek öz yatırımı kolaylaştırarak psikolojik sahiplenmeyi teşvik edebilir. Belirtilen araştırmalarda da ortaya koyulduğu üzere, insanlar işin kendilerine ait olduğunu hissettiklerinde iş

rollerini kurcalamaya daha yatkın olduklarından iş becerikliliğini arttırması muhtemeldir.

Öngörüldüğü üzere, liderlik ve iş becerikliliği, işe yabancılaşma ve duygusal bağlılık ile negatif yönde ilişkilidir ve işe yabancılaşma, liderlik ile duygusal bağlılık ve iş becerikliliği ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir. Bu bulgu pratik öneme sahiptir. Bireylerin iş becerikliliği duygusal tükenmişlik düzeylerini azaltıcı etki oluşturarak bireylerin örgütsel motivasyonuna olumlu etkide bulunmaktadır. Bu durum, örgüt kültürü üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır (Kerse, 2017). Müdürlerin liderlik tarzı ile öğrencilerin öğrenmesi arasındaki ilişkiye öğretmenlerin örgütsel ve mesleki bağlılıkları kısmen aracılık etmektedir (Koh, Steers & Terborg, 1995). Öğretmenlerin güçlendirilmesi, öğretmenlerin örgütsel ve mesleki bağlılıklarının artmasında itici bir güç olarak tanımlanmıştır (Ross ve Gray, 2006). Bu araştırma, müdürlerin liderlik tarzının ve öğretmenlerin güçlendirme algısının örgütsel bağlılığı etkileyebileceği mekanizmaların yapısal iş işçiliğinin artması ve işe yabancılaşmanın azalması olabileceğini eklemektedir. Bir hedef olarak öğretmenler arasında işe yabancılaşmanın azaltılması, okullara öğretmen devrini azaltmada da yardımcı olacaktır. Yabancılaşmış öğretmenlerin ya zihinsel ya da fiziksel olarak örgütten ayrıldıkları tespit edilmiştir (Martin & Shoho, 1999). Öğretmenler arasındaki yabancılaşma, yaratıcılıklarını, mesleki gelişimlerini, öz yeterliliklerini ve yönetim ve meslektaşlarıyla işbirliğini de engellemektedir (Çetinkanat ve Köstereliogl, 2016).

Çetinkanat ve Köstereliоğlu (2016), liderlik ve iş becerikliliği kavramlarının duygusal bağlılık ve kişi-örgüt uyumu aracılığıyla geliştiğini ortaya koyarken, bu süreçte örgüt kültürünün belirleyici bir rol oynadığını da vurgulamaktadır. Özellikle bireysel değerlerin örgütsel değerlerle örtüşmesi durumunda, çalışan bağlılığının artması ve buna bağlı olarak örgüt kültürünün pekişmesi mümkün hâle gelmektedir. Aksi durumda ise, kültürel çatışmalar hem iş becerikliliğini hem de örgütsel iklimi zayıflatmaktadır. Bu bulgular, lider davranışlarının doğrudan kültürel zemine bağlı olarak şekillendiği fikrini desteklemekte, dolayısıyla örgüt kültürünün liderlik tarzı üzerindeki yönlendirici etkisini görünür kılmaktadır. Araştırmamızda model düzeyinde ortaya çıkan bulgular da bu doğrultudadır: Liderliğin niteliği, kültürel uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkmakta; bireylerin davranışları, içinde bulundukları kültürel çerçevenin bir yansıması hâline gelmektedir.

Benzer şekilde Vance, Zell ve Groves (2008) ile Huhtala ve arkadaşları (2015), örgüt kültürünün çalışan bağlılığı üzerinde dönüştürücü bir etkisi olduğunu göstermekte; kültürel olarak destekleyici ve güven veren ortamlarda liderin etkisinin daha kalıcı ve anlamlı hâle geldiğini belirtmektedirler. Bu bağlamda, liderlik sadece üst pozisyonda bulunmanın değil, kültürel onay ve destekle biçimlenen bir etki alanı yaratmanın sonucu olarak değerlendirilmelidir. Öyle ki, çalışanın bağlılık düzeyi ne kadar yüksekse, liderin yönetsel stratejileri o kadar etkili hâle gelir. Bu noktada, örgüt kültürü yalnızca pasif bir arka plan değil, aynı zamanda liderlik biçimlerini besleyen ve yönlendiren aktif bir güç olarak ele alınmalıdır.

Genau ve arkadaşları (2021), Makyavelist liderlerin sosyal ve politik becerileri kullanarak güç ve statü arayışlarını olumlu yönlere kanalize edebildiğini savunmaktadır. Bu dönüşüm, yalnızca bireysel becerilerin değil, aynı zamanda örgütsel bağlamın sunduğu fırsatların da bir ürünüdür. Sosyoanalitik teori ve özellik aktivasyon kuramı, liderlik becerilerinin bağlama duyarlı biçimde aktive olduğunu savunmakta, böylece makyavelist yönelimlerin örgüt hedeflerine katkı sağlayabilecek biçimde yönlendirilebileceğini öne sürmektedir. Bu değerlendirmeler, liderlik davranışlarının bireysel motivasyonlardan ziyade kültürel koşullar altında şekillendiğini göstermektedir. Dolayısıyla bu çalışmada da, örgütsel kültürün liderlik tarzlarının biçimlenmesindeki rolü, kuramsal olarak olduğu kadar ampirik olarak da desteklenmektedir.

Ayrıca Judge ve Piccolo (2004) ile Örnek, Topkaya ve Çevik'in (2022) bulguları, makyavelist liderlerin politik becerilerle donanmış olmaları hâlinde örgütsel verimliliği ve çalışanların genel iyi oluşunu artırabileceklerini göstermektedir. Bu, makyavelist liderliğin yalnızca olumsuzluklar üreten bir yapı olmadığını; uygun kültürel ortamlarda pozitif çıktılar doğurabileceğini ortaya koymaktadır. Bu durum, liderliğin örgütsel kültür tarafından nasıl yönlendirildiğini bir kez daha doğrulamaktadır. Bu bağlamda araştırmamız, makyavelist liderlik ile iş becerikliliği arasındaki ilişkinin ancak kültürel koşulların uygunluğu dâhilinde anlamlı hâle geldiğini göstermektedir.

Öte yandan Hawley (2003) ve Schepers (2003), makyavelist bireylerin amaca ulaşma konusunda esnek ve stratejik davranabildiklerini, gerektiğinde iş birliğine açık,

güvenilir ve prososyal tavırlar sergileyebildiklerini belirtmektedir. Bu da makyavelist liderliğin görünümlerinin, içinde bulunulan bağlama göre farklılaşabileceğini göstermektedir. Makyavelist bir liderin etik dışı davranışlardan uzak durması, içinde bulunduğu örgüt kültürünün bu tür davranışları tolere etmiyor olmasıyla açıklanabilir. Bu da lider davranışlarının kültürel normlar doğrultusunda şekillendiği savını güçlendirmektedir. Bu araştırmada elde edilen bulgular, liderin davranışlarının sabit değil, kültürle biçimlenen ve duruma göre dönüşen bir yapı arz ettiğini ortaya koymaktadır.

Son olarak Belschak, Den Hartog ve Kalshoven (2015), makyavelist liderlerin kişisel çıkarlar doğrultusunda prososyal davranışlara yönelme eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Bu da liderin davranışının ahlaki temellere değil, bağlamsal fırsatlara göre şekillendiğini göstermektedir. Özellikle ilişkisel beceriklilik gibi işlevsel çıktılar, liderin örgüt kültüründe "ne ödüllendiriliyorsa" ona göre davranış geliştirdiği bir ortamda anlam kazanmaktadır. Bu nedenle, iş becerikliliği gibi çıktılar bile, yalnızca liderin yetkinlikleriyle değil, içinde bulunduğu örgüt kültürünün liderliğe sunduğu destekle açıklanabilir.

Makyavelist eğilimli ve güçlü iş becerikliliğine sahip liderlerin astları tarafından dönüşümcü lider davranışı sergiledikleri şeklinde görüldüğünü ve bunun da üstün dereceli lider etkinliği ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu durumda hedeflerini gerçekleştiren bir örgüt ortaya çıkmış ve örgütün kültürü de gelişmiş olacaktır. Dolayısıyla, güçlü iş becerikliliği Makyavelist lider etkinliğini ve olumlu örgüt kültürünü desteklemektedir (Genau vd., 2021). Makyavelist liderlerin olumlu etkileri açısından değerlendirildiğinde, bu liderlerin sahip oldukları güçlü hedef yönelimi ve yüksek beklentileri, çalışanların iş becerikliliğini ve yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkileyebilir (Çakıroğlu ve Altınöz, 2021).

Makyavelistlerin etkili liderler olabilmeleri için özellikle yüksek iş becerikliliğine sahip olmaları gerekmektedir (Wilson, Near, & Miller, 1996). Bu liderler sosyal davranışları stratejik bir şekilde kullanarak nüfuz hırslarını ilerletmekte ve sınırlı kaynakları güvence altına almaktadır. Ancak, orta düzeyde işi tamamlama becerisine sahip olan liderlerin dönüşümsel davranış girişimlerinin prososyal olarak algılanması pek olası değildir. Orta ya da düşük iş becerikliliğine sahip Makyavelist liderler daha

az dönüşümsel davranış sergilerler ve bu da örgütsel etkinliklerinin ve dolaylı olarak olumlu örgüt kültürünün önemli ölçüde azalmasına neden olur.

Walk ve Handy (2018), çok yüksek iş becerilerine sahip Makyavelistlerin uzun vadeli bir süreçte örgütlere nüfuz ettiğini öne sürmüş ve Genau ve arkadaşları da (2021) bu görüşe destek olmuştur. Dolayısıyla, güçlü iş becerikliliği, Makyavelist liderlere uzun vadeli bir hedefe ulaşmak için gereken sosyal durumlarda dürtü kontrolü sağlarken, gizli güdüleri de koruyabilir. Araştırmalar genellikle iş becerilerine sahip kişilerin takipçileri için çalışanlardan oluşan ekipler oluşturma gibi faydalı sonuçlara yol açtığını vurgulamaktadır (Ahearn vd., 2004).

Örgütsel alanda, önceki çalışmalar Makyavelizmin daha düşük örgütsel vatandaşlık davranışı, azalan iş tatmini, daha yüksek işten ayrılma ve artan üretkenlik karşıtı iş davranışı gibi çok sayıda sonuçla ilişkili olduğunu göstermiştir (Dahling, Whitaker & Levy, 2009; Yam ve ark, 2022; O'Boyle vd., 2013; Sakalaki, Richardson & Thépaut, 2007; Wilson, Near & Miller, 1996). Yapılan çeşitli araştırmalarda ise Makyavelizm ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelenmiş, ancak tutarsız sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin, bir çalışma Makyavelizm ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koyarken (Dahling, Whitaker & Levy, 2009), bir başka çalışmada ise Makyavelizm'in performans üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Saleem vd., 2024) Makyavelizm üzerine mevcut araştırmalara rağmen, liderlik alanına yansıması ile ilgili daha az şey bilinmektedir (Gkorezis, Petridou & Krouklidou, 2015). Bu durum yapılan çalışmanın önemini arttırmaktadır.

2.5.1. Makyavelist Liderliğin Eğitim Örgütlerindeki Yeri

Modern eğitim sistemleri, yönetim süreçlerinde hızlı karar alma, stratejik planlama ve kriz yönetimi gibi becerilerin ön plana çıktığı yapılar hâline gelmiştir. Bu sistemlerde başarı, yöneticinin yalnızca bireysel yetkinliklerine değil, aynı zamanda içinde bulunduğu kültürel iklimin sunduğu yönetsel olanaklara da bağlıdır. Nitekim Demirel (2023), Makyavelist liderlerin pragmatist ilkelerle uyumlu olarak eğitimi daha esnek ve yenilikçi bir yapıya dönüştürebildiğini belirtmektedir. Bu durum, makyavelist liderliğin ortaya çıkmasında kültürel beklentilerle uyumlu bir liderlik zeminine ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla liderlik tarzlarının, örgüt kültürünün sunduğu esneklik ve beklentilere bağlı olarak şekillendiği açıktır. Araştırmamızda da kültürel

beklentilerin, liderlik tarzlarını doğrudan etkilediği bulgulanmış, bu bağlamda okul kültürünün yönetsel davranışları yönlendiren temel yapı olduğu ortaya konmuştur.

Pragmatist eğitim felsefesi, eğitim süreçlerinin durağan kurallarla değil, değişen toplumsal ve bireysel ihtiyaçlara göre yeniden yapılandırılması gerektiğini savunur. Alkayış (2020), Makyavelist liderlerin bu felsefeye paralel biçimde, değişken koşullara uyum sağlayarak sonuç odaklı yaklaşımlar geliştirebildiklerini belirtmektedir. Bu da Makyavelist liderliğin, belirli kültürel ortamlarda daha çok teşvik edildiğini göstermektedir. Sabit yapılar yerine esnek ve değişime açık bir kültürel iklim, liderlik tarzlarının da bu doğrultuda evrilmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla liderin davranışlarını belirleyen ana unsur, pragmatist değerleri içselleştiren bir örgüt kültürünün varlığıdır. Araştırmamızda geliştirilen model de bu yapısal ilişkinin kültür merkezli olduğunu açıkça göstermektedir.

Eğitimde performans ve rekabet odaklı değerlendirmenin artması, eğitim örgütlerinin kültürel yapısını da dönüştürmektedir. Demirel (2023) ve Mollaer (2024), Makyavelist liderlerin bu bağlamda stratejik karar alma ve analitik düşünme becerilerini geliştirme noktasında katkı sunduğunu ifade etmektedir. Bu katkı, bireyin liderlik tarzından ziyade içinde bulunduğu sistemin rekabeti ödüllendiren kültürel yapısından kaynaklanmaktadır. Yani rekabetin normalleştirildiği ve performansın yüceltildiği örgütlerde, makyavelist eğilimlerin liderler tarafından daha çok benimsenmesi şaşırtıcı değildir. Bu bulgular, çalışmamızda da görüldüğü üzere, kültürel iklimin liderlik biçimlerini besleyen bir yapı olduğunu desteklemektedir.

Mercan (2018), Makyavelist bireylerin çatışma çözümünde etkin olabileceğini, bu bireylerin açık ve stratejik kararlarla örgütsel dengeyi sağlayabildiğini belirtmektedir. Bu noktada önemli olan, bu davranış biçimlerinin hangi kültürel zeminde sergilendiğidir. Çünkü otoriterliğe açık, hiyerarşik yapıyı normalleştiren ve güç ilişkilerini meşrulaştıran örgüt kültürlerinde, makyavelist stratejiler “etkili liderlik” olarak algılanabilmektedir. Bu da makyavelist liderliğin tek başına bireysel bir özellik değil, mevcut kültürel düzenin sunduğu bir norm hâline geldiğini göstermektedir. Tezde ortaya konan model, bu çıkarımı desteklemekte ve örgüt kültürünün liderlik tarzlarına yön verici niteliğini doğrulamaktadır.

Schyns (2015), Makyavelist yöneticilerin finansal kaynakları stratejik biçimde yöneterek okul politikalarına yön verebileceklerini belirtmektedir. Ancak bu stratejilerin olumlu karşılanması, yalnızca yöneticinin becerisiyle değil, bu tür pragmatik davranışların örgüt içinde ne kadar kabul gördüğüyle ilgilidir. Örgüt kültürü eğer "sonuç odaklılığı" önceliyorsa, bu durum liderin eylemlerini daha da pekiştirir. Maher ve arkadaşlarının (2021) ile Tomkova ve arkadaşlarının (2021) vurguladığı gibi, etik değerlerin ikinci plana atıldığı kültürel ortamlarda, liderlerin stratejik ama etik dışı davranışları bile tolere edilebilmektedir. Bu da makyavelist liderliğin kültürle olan bağını gözler önüne sermektedir. Araştırma bulgularımız da, etik kaygıların zayıf olduğu kültürlerin, makyavelist davranışların yaygınlaşmasına imkân tanıdığını ortaya koymuştur.

Eğitim, yalnızca bilgi aktarımı değil, bireylerin çevresel değişkenlere uyum sağlamasını mümkün kılan bir dönüşüm sürecidir (Alkayış, 2020). Makyavelist düşünce, pragmatist eğitim felsefesiyle birleştiğinde, bireylerin değişen koşullara eleştirel ve stratejik yanıtlar üretmesine olanak tanır. Bu durum, eğitimde etik normların ötesine geçen, sonuç odaklı bir liderlik anlayışının kültürel bağlamda nasıl meşrulaştığını göstermektedir (Demirel, 2023). Bu bulgu, çalışmamızda okul kültürünün liderlik tarzlarını dönüştürücü etkisini desteklemekte ve kültürün stratejik liderliğe alan açan yapısını göz önüne sermektedir.

Makyavelist liderlerin eğitim örgütlerinde etkili olabilmesi için yalnızca güç odaklı değil, aynı zamanda yüksek sosyal ve siyasi becerilere de sahip olmaları gerekir (Kückelhaus, Meurs & Blickle, 2024). Okul yöneticileri, bu becerileri aracılığıyla öğretmenler ve diğer paydaşlar üzerinde stratejik etkiler yaratabilirler. Bu noktada önemli olan, bu becerilerin hangi kültürel zeminde şekillendiğidir. Maher ve arkadaşları (2021), bu liderlik biçimlerinin okul kültürünü dönüştürme gücüne sahip olduğunu vurgularken, kültürel beklentilerin bu davranışları teşvik ettiğini göz ardı etmemek gerekir. Nitekim bu çalışmada da görüldüğü üzere, kültür, yalnızca etkilenmeyen bir yapı değil, liderliğin biçimlenmesinde etkin bir belirleyicidir.

Sürdürülebilir eğitim yönetimi, liderlerin hızlı karar alabilmesi ve değişen koşullara uyum sağlayabilmesiyle doğrudan ilişkilidir. Pragmatist eğitim felsefesi bu durumu desteklerken, Makyavelist liderlerin stratejik karar alma becerileri okul kaynaklarının

etkin kullanımı açısından önem kazanır (Schyns, 2015). Ancak etik ilkelerden uzaklaşma riski, kültürün bu tür liderliği nasıl tolere ettiğine bağlı olarak değişmektedir (Maher vd., 2021). Ödül ve ceza sistemlerinin kullanımı, kültürel olarak normalleştirildiğinde, Makyavelist liderlik meşru bir uygulama hâline gelir (Shah, Shahjehan & Afsar, 2022). Dolayısıyla burada da kültür, yalnızca bir arka plan değil, makyavelist davranışları olanaklı kılan bir üstyapı olarak işlev görmektedir. Bu nedenle araştırmamızda, etik sınırların genişlediği kültürel ortamlarda Makyavelist liderliğin daha kolay ortaya çıktığı bulgulanmıştır.

Güngör (2024), Makyavelist liderlerin yüksek hedef odaklılık ve motivasyon gibi özelliklerle okul performansını artırabileceğini belirtmektedir. Ancak bu davranışların ortaya çıkması, bireyin kişisel özelliklerinden çok, örgüt kültürünün sunduğu ödül sistemleri ve güç yapılarıyla ilgilidir. Demirbağ ve Yozgat (2019), politik zekânın stratejik düşünmeyi destekleyen çok boyutlu bir yetkinlik olduğunu vurgular. Bu yetkinliğin, kültür tarafından teşvik edilen bir liderlik biçimiyle nasıl birleştiği önemlidir. Araştırma bulgularımız, makyavelist liderliğin kültürle ilişkili bir yapı olarak örgüt içinde şekillendiğini ve iş becerikliliğine aracılık ettiğini göstermektedir. Bu da modelimizde öne sürdüğümüz aracılık ilişkisini teorik olarak desteklemektedir.

Tomkova ve arkadaşları (2021), etik hassasiyetin düşük olduğu durumlarda makyavelist liderliğin okul kültüründe güven kaybına yol açabileceğini belirtmektedir. Bu da kültürel yapının sadece olumlu değil, aynı zamanda sınırlayıcı ve risk taşıyan bir belirleyici olabileceğini göstermektedir. Yani kültür, liderliği hem teşvik edebilir hem de biçimlendirdiği liderliği uzun vadede dönüştürebilir. Bu yönüyle kültür, Makyavelist liderliği doğuran ama aynı zamanda sınırlarını çizen bir çerçeve sunar. Çalışmamızda bu ilişki, iş becerikliliği üzerinde makyavelist liderliğin bir aracı rol üstlendiğini ortaya koyarak doğrulanmıştır.

Sonuç olarak, pragmatist eğitim yaklaşımı ve örgütsel davranış literatürü ışığında değerlendirildiğinde, makyavelist liderliğin kültürle şekillendiği ve bu liderlik biçiminin iş becerikliliği üzerinde belirleyici olduğu görülmektedir. Makyavelist liderliğin kültürel bağlamdan bağımsız düşünülemeyeceği, bu çalışmanın en önemli bulgularından biridir.

2.6. Yapılan Araştırmalar

Bu araştırmanın kuramsal temellerini güçlendirmek ve konunun literatürdeki yerini ortaya koymak amacıyla Web of Science Core Collection veri tabanında kapsamlı bir tarama gerçekleştirilmiştir. “School culture”, “machiavellian leadership” ve “job crafting” anahtar kelimeleri başlık alanında kullanılarak yapılan ilk taramada toplam 1192 kayda ulaşılmıştır. Ancak bu araştırmaların eğitimle doğrudan ilişkili olanlarına odaklanmak amacıyla arama, “Education Educational Research”, “Psychology Educational”, “Education Special” ve “Education Scientific Disciplines” kategorileri ile sınırlandırılmış; ayrıca yalnızca hakemli makaleler (article) filtrelenmiştir. Bu filtreleme sonucunda toplam 327 makale analiz kapsamına alınmıştır.

Elde edilen literatür, okul kültürü, liderlik tarzları ve iş becerikliliği gibi kavramların eğitim bağlamında çok boyutlu bir şekilde ele alındığını göstermektedir. Özellikle öğretmenlerin mesleki tutumları, örgütsel davranış biçimleri ve psikososyal iyi oluşlarıyla ilişkili olarak bu kavramlar üzerine yapılan araştırmaların, son yıllarda artış gösterdiği dikkat çekmektedir. Ayrıca yapılan literatür taraması, “Makyavelist liderlik” kavramının eğitim yönetimi alanında sınırlı sayıda çalışmada ele alındığını; buna karşın “iş becerikliliği” kavramının ise özellikle “job crafting” çerçevesinde öğretmenlik mesleğiyle ilişkilendirildiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, çalışmanın ele aldığı değişkenlerin literatürdeki güncelliğini ve bu bağlamda yapılacak özgün katkıların önemini göstermektedir.

2.6.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

2.6.1.1. Okul Kültürü

Okul kültürü, eğitim örgütlerinin başarısını şekillendiren temel bir faktördür ve literatürde birçok boyutuyla ele alınmıştır. Bu araştırmalar, okul kültürünün liderlik, öğrenci başarısı, öğretmen performansı ve yenilikçi uygulamalar üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmalar, güçlü bir okul kültürünün, eğitim süreçlerinde sürdürülebilir başarıyı teşvik ettiğini ve örgütsel bağlılığı artırdığını ortaya koymaktadır.

Yıldırım (2005) tarafından gerçekleştirilen araştırmada okul kültürü ile liderlik arasındaki kuvvetli ilişkiden beslenen kültürel liderlik stili çalışılmıştır. Araştırmada

okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin meslek ahlakı algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesinden seçilen müdür ve öğretmenlerden elde edilen veriler ışığında, okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini etkili biçimde yerine getirmeleriyle öğretmenlerin meslek ahlakı algıları arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, okul kültürünün liderlik aracılığıyla şekillendirilmesinin, öğretmenlerin etik değerleri benimsemelerinde etkili olduğunu göstermektedir. Araştırmada, yöneticilerin toplumsal kültürü iyi analiz etmeleri ve bu kültürü okulun işleyişine yansıtmalarının öğretmenlerin meslek ahlakına yönelik tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilediği vurgulanmıştır. Bu bağlamda, kültürel liderlik anlayışı, yalnızca okulun iç dinamiklerini güçlendirmekle kalmamakta, aynı zamanda öğretim süreçlerinin etik temellere dayandırılmasına da katkı sunmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, okul yöneticilerinin seçiminde ve hizmet içi eğitimlerinde kültürel liderlik yeterliklerine özel önem verilmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Şişman ve Dönmez (2010) tarafından yapılan çalışmada, demokratik okul kültürünün oluşumunda etkili olan temel dinamikler incelenmiştir. Araştırmada, demokratik bir okul kültürünün yalnızca yönetsel uygulamalarla değil, aynı zamanda okuldaki tüm paydaşların katılımı ve etkileşimiyle inşa edilebileceği vurgulanmaktadır. Çalışmada; okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında demokratik bir iletişim ortamının oluşturulması, karar alma süreçlerine katılımın sağlanması ve farklı görüşlere saygı duyulan bir okul ikliminin geliştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca öğretim sürecinin, eleştirel düşünme, problem çözme ve iş birliği gibi demokratik yaşamın temel becerilerini destekleyecek şekilde yapılandırılmasının önemi vurgulanmıştır. Bu yönüyle araştırma, demokratik değerlerin ve tutumların okul yaşamı içinde deneyimlenerek kazanılmasının, bireylerin toplumsal yaşama etkin yurttaşlar olarak katılımı açısından vazgeçilmez olduğunu ortaya koymaktadır. Söz konusu araştırma, demokratik okul kültürünün sadece normatif bir yapı değil, aynı zamanda yaşantılar yoluyla geliştirilebilecek bir süreç olduğunu göstermesi açısından bu alandaki literatüre önemli katkılar sunmaktadır.

Abdullah (2019) çalışmasında, Endonezya'daki medrese sisteminde okul kültürünün öğrenci başarısı ve eğitimde sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma, okul kültürünün yalnızca akademik performans değil, öğrenci-öğretmen

ilişkileri, eğitimde motivasyon ve okul yönetimi süreçleri üzerinde de belirleyici bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle güçlü bir okul kültürüne sahip okullarda öğrenci başarısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, okul kültürünün öğretmenlerin pedagojik uygulamalarına etkisini ve öğrencilerin motivasyon seviyelerini nasıl artırdığını göstermektedir.

Korumaz, Kılıç ve Kocabaş (2020) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin okulda yabancılaşma algıları ile okul kültürü algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma bulguları, okul kültürünün öğretmenlerin yabancılaşma düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle başarı, destek ve görev kültürü gibi olumlu okul kültürü boyutlarının; güçsüzlük, anlamsızlık ve izolasyon gibi yabancılaşma unsurlarını anlamlı düzeyde yordadığı saptanmıştır. Bununla birlikte, bürokratik kültürün de öğretmenlerin yabancılaşma eğilimleri üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçları, güçlü ve destekleyici bir okul kültürünün öğretmenlerin mesleki motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artırabileceğini göstermekte; buna karşın aşırı biçimsel ve bürokratik yapının, öğretmenlerin okul ortamında kendilerini dışlanmış ya da değersiz hissetmelerine neden olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, okul kültürü ile öğretmen tutumları arasındaki dinamik ilişkiyi anlamada önemli katkılar sunmaktadır.

Atasoy (2020) yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının okul kültürüne ve örgütsel değişime etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçları, güçlü bir liderlik anlayışının okul kültürünü doğrudan etkilediğini ve öğretmen-öğrenci ilişkilerini geliştirdiğini göstermektedir. Özellikle dönüşümsel liderlik modeli benimseyen okul yöneticilerinin, okul kültürünü olumlu yönde şekillendirdiği ve bu süreçte öğretmen motivasyonunu artırarak eğitimde yenilikçiliği teşvik ettiği tespit edilmiştir. Çalışma, okul kültürünün değişime açık bir yapıya sahip olması durumunda, öğretmenlerin daha esnek ve yaratıcı öğretim stratejileri geliştirdiğini ortaya koymuştur.

Sonuç olarak, okul kültürünün pozitif bir şekilde geliştirilmesi, sadece öğretmenlerin ve öğrencilerin bireysel performansını değil, aynı zamanda örgüt içindeki iş birliği ve dayanışmayı da artırmaktadır. Bu bağlamda, okul liderlerinin kültür inşasında oynadığı kritik rol, literatürde tekrar tekrar vurgulanmıştır. Eğitimde başarıyı artırmak için güçlü bir okul kültürü oluşturmak ve bu kültürü sürdürülebilir hale getirmek, hem

öğretmenlerin hem de öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimleri açısından büyük önem taşımaktadır.

2.6.1.2. İş Becerikliliği

İş becerikliliği, bireylerin ve ekiplerin örgütsel süreçlerde başarılı olmalarını sağlayan kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Literatürde iş becerikliliğinin, örgütsel bağlılık, motivasyon, iş tatmini, stres yönetimi ve yenilikçilik gibi birçok değişkenle doğrudan ilişkili olduğu gösterilmiştir. Araştırmalar, iş becerikliliğinin yalnızca bireysel bir yetkinlik değil, aynı zamanda örgüt kültürünü güçlendiren ve çalışanların üretkenliğini artıran bir yapı taşı olduğunu vurgulamaktadır. Aşağıda, konuya dair önemli akademik çalışmalar tarihsel olarak sıralanmıştır.

Kerse (2017) tarafından yapılan bir başka çalışmada, bireylerin iş becerikliliği düzeyinin duygusal tükenme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmanın bulguları, iş becerikliliği yüksek olan bireylerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu ve bunun da motivasyon ve örgütsel performansı artırarak örgüt kültürü üzerinde olumlu bir etki yarattığı yönündedir. Çalışmada, çalışanların iş becerikliliğinin geliştirilmesi için, örgütlerin eğitim programları ve profesyonel gelişim fırsatları sunmaları gerektiği belirtilmiştir.

Kerse ve Babadag (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, dönüştürücü liderliğin iş becerikliliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma, proaktif davranış biçimlerinden biri olan iş becerikliliğinin, örgütsel başarı açısından kritik bir unsur olduğu varsayımından hareketle, liderlik tarzlarının bu yetkinlik üzerindeki rolünü değerlendirmeyi amaçlamıştır. Akademik personelden elde edilen veriler doğrultusunda yapılan analizler, dönüştürücü liderliğin iş becerikliliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki yarattığını göstermiştir. Ayrıca, liderliğin sadece genel iş becerikliliğini değil; görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik gibi alt boyutları da anlamlı düzeyde etkilediği ortaya konmuştur. Bu bulgular, dönüştürücü liderliğin çalışanların yetkinliklerini geliştirme, motivasyonlarını artırma ve örgütsel performansı güçlendirme yönündeki işlevini desteklemekte; eğitim örgütleri gibi yüksek düzeyde insan etkileşimi gerektiren ortamlarda etkili liderlik anlayışının önemini bir kez daha vurgulamaktadır.

Ceylan ve Nazarı (2020) tarafından yürütülen çalışmada, örgütsel davranış literatüründe sıklıkla ele alınan iş tatmini kavramı ile iş becerikliliği arasındaki ilişki incelenmiştir. İş tatmini; bireyin iş yaşamındaki beklentileriyle gerçek deneyimleri arasındaki farktan doğan duygusal bir yanıt olarak tanımlanmakta, bireyin hem fiziksel hem de zihinsel sağlığını ve genel yaşam doyumunu doğrudan etkileyen önemli bir değişken olarak değerlendirilmektedir. Araştırmada, iş becerikliliğinin –yani bireyin iş süreçlerinde görevleri etkin, ilişkisel ve bilişsel açıdan başarıyla yerine getirme kapasitesinin– iş tatmininin anlamlı bir belirleyicisi olup olmadığı sorgulanmıştır. Elde edilen bulgular, iş becerikliliği düzeyi yüksek olan bireylerin işlerinden daha fazla doyum sağladıklarını ortaya koymuştur. Bu sonuç, iş tatmininin yalnızca çevresel ve yönetsel faktörlerden değil, aynı zamanda bireysel yeterlik ve proaktif davranışlarla da yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Böylece, çalışanların işlevsel yetkinliklerinin geliştirilmesi, örgütsel tatmin düzeyini artırma açısından stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Buluç ve Ersoy Kart (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, iş becerikliliği ile işle bütünleşme arasında yer alan psikososyal ilişkiler incelenmiştir. Çalışma kapsamında araştırma görevlilerinin iş yaşamındaki beceriklilik düzeyleri ile bilişsel, duygusal ve fiziksel bütünleşme biçimleri arasındaki bağlantılar analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, duygusal bütünleşmenin iş becerikliliğinin tüm boyutlarıyla (yapısal iş kaynaklarını artırma, sosyal iş kaynaklarını artırma, zorlayıcı iş gereklerini artırma ve iş kaynaklarını azaltma) orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişkiler gösterdiği saptanmıştır. Öte yandan, fiziksel ve bilişsel bütünleşmenin yalnızca iki boyutla (yapısal iş kaynaklarını artırma ve zorlayıcı iş gereklerini artırma) anlamlı ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. Aşamalı regresyon analizi sonuçları, işle bütünleşmenin iş becerikliliği üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, bireylerin işle kurduğu psikolojik ve davranışsal bağların, onların işlerini yeniden yapılandırma, geliştirme ve etkinleştirme düzeylerini doğrudan etkilediğini göstermektedir. Akademik personelin işlevsel verimliliğini artırma amacı taşıyan bu araştırma, örgütsel bağlamda iş becerikliliğini yükseltmeye dönük stratejilerin önemine dikkat çekmektedir.

Kanbur ve Mazıoğlu (2021) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, bireylerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin iş becerikliliği üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Psikolojik iyi oluş; bireyin kendisiyle barışık olması, olumlu benlik algısına sahip olması, sosyal ilişkilerde yeterlilik göstermesi, yaşam amacına sahip olması ve bağımsız kararlar alabilmesi gibi çok boyutlu bir yapıyı içermektedir. Araştırma bulguları, psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek bireylerin görevlerini yerine getirirken daha esnek, yaratıcı ve etkileşimli yollar tercih ettiklerini, bu durumun da iş becerikliliği ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu göstermektedir. Özellikle iş becerikliliğinin alt boyutları olan görev, bilişsel ve ilişkisel beceriklilik ile psikolojik iyi oluş arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Bu bulgu, çalışanların ruhsal iyilik hallerinin, görevlerini yerine getirme biçimlerini doğrudan etkileyebileceğini ve iş ortamındaki performanslarını artırabileceğini göstermektedir. Ayrıca çalışma, bu konuda literatürde sınırlı sayıda araştırma olması bakımından özgün bir katkı sağlamaktadır. Psikolojik iyi oluşun desteklenmesinin çalışan bağlılığını, işe yönelik tutumları ve örgütsel verimliliği artırma potansiyeli taşıdığı vurgulanmıştır.

Seçkin ve Çağlın (2024) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, hemşirelerin algıladığı örgütsel destek (AÖD) ve temel benlik değerlendirmesi (TBD) değişkenlerinin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin aracılık rolü incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, AÖD ve TBD hem iş becerikliliğini hem de işe tutkunluğu anlamlı ve olumlu biçimde etkilemektedir. Ayrıca, iş becerikliliği, AÖD ve TBD'nin işe tutkunluk üzerindeki etkilerinde kısmi bir aracılık rolü üstlenmektedir. Bu sonuçlar, çalışanların öz algılarının ve örgütten algıladıkları desteğin, işlerine olan duygusal ve bilişsel bağlılıklarını güçlendirmede iş becerikliliğinin önemli bir mekanizma işlevi gördüğünü ortaya koymaktadır.

Özbek (2024) tarafından yapılan çalışmada, dijitalleşme faaliyetlerinin muhasebe meslek mensuplarının iş becerikliliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. İstanbul'un Beylikdüzü ve Avcılar ilçelerinde bağımsız çalışan muhasebecilerle yürütülen araştırmada, dijitalleşmenin iş becerikliliği üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, dijital dönüşüm sürecindeki her gelişmenin, çalışanların görevlerini daha etkili, esnek ve kişiselleştirilmiş biçimde yerine getirme becerilerini artırdığını göstermektedir. Araştırma, muhasebe alanında dijitalleşme ve iş becerikliliği arasındaki ilişkiyi irdeleyen nadir çalışmalardan biri olarak literatüre özgün katkı sunmakta; dijital teknolojilerin yalnızca iş süreçlerini değil, bireysel performans dinamiklerini de dönüştürdüğüne işaret etmektedir. Ayrıca, bu bulgular

doğrultusunda, dijitalleşmenin yalnızca muhasebe alanıyla sınırlı kalmadan, diğer sektörlerde de çalışanların becerikliliğini şekillendirebileceği öngörülmektedir.

2.6.1.3. Makyavelist Liderlik

Günümüzde, çalışanların davranışlarını ortaya koymakta olduğu araştırmacılar tarafından varsayılan Makyavelizm kavramı; işletmecilik alanında önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmakta ve bu kavramla ilgili yapılan çalışmalara verilen önemin giderek arttığı görülmektedir (Ünver vd., 2021).

Aslan, Çalık ve Er (2019) araştırmalarında, ilkokul öğretmenlerinin liderlik algılarıyla politik becerileri arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Çalışmada, Makyavelist eğilimlerin öğretmen liderliği bağlamında nasıl bir etkiye sahip olduğu incelenmiştir. Nicel yöntemle gerçekleştirilen araştırmada, öğretmenlerin kendi liderlik rollerini nasıl algıladıkları ve bu liderlik anlayışının Makyavelist stratejilerle nasıl örtüştüğü araştırılmıştır. Bulgular, öğretmenlerin örgüt içinde güç kazanma ve politik manevralar yapma eğilimlerinin, bireysel liderlik algılarını ve örgütsel ilişkilerini nasıl şekillendirdiğini göstermektedir.

Talip & Özgener (2019) tarafından yapılan araştırmada, etik liderlik ve Makyavelist eğilimlerin ekip etkililiği üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmada, örgütsel özsaygının, etik liderlik ve Makyavelizm arasındaki ilişkileri nasıl şekillendirdiği analiz edilmiştir. Bulgular, etik liderliğin Makyavelist eğilimleri olumlu bir şekilde yönlendirebileceğini ve bu sürecin ekip performansı açısından belirleyici bir faktör olabileceğini göstermektedir. Çalışma, Makyavelizmin liderlik tarzlarının şekillenmesinde nasıl bir rol oynayabileceğini ortaya koymaktadır.

Üstün ve Ersolak (2020) tarafından Makyavelizmin iş yeri nezaketsizliği üzerindeki etkilerini ele alan bir araştırmada, özellikle bankacılık sektöründe çalışan bireyler üzerinde yapılan analizler sonucunda, Makyavelist liderlik tarzının çalışma ortamında etik dışı davranışları artırabileceği belirlenmiştir. Ancak çalışmada, aynı zamanda Makyavelist liderlerin kriz yönetiminde etkili karar alabilme ve örgütsel yapıyı güçlendirme konularında belirli avantajlar sunabileceği de vurgulanmaktadır. Araştırma, Makyavelizm ile iş yeri nezaketsizliği arasındaki ilişkinin örgütsel dinamiklere bağlı olarak değişebileceğini ortaya koymaktadır.

Ünver tarafından 2021 yılında yapılan araştırma, örgüt kültürünün Makyavelist eğilimleri nasıl etkilediğini incelemektedir. Çalışma, örgütsel vatandaşlık davranışları ile Makyavelist stratejiler arasındaki bağlantıyı analiz etmiştir. Telekomünikasyon sektöründe gerçekleştirilen bu araştırma, Makyavelist eğilimlerin bireyler üzerindeki etkilerini ve örgüt içinde nasıl bir yönetim şekli oluşturduğunu tartışmaktadır. Bulgular, Makyavelizmin örgütsel vatandaşlık davranışlarını baskılama eğiliminde olduğunu; ancak rekabet ortamlarında belirli avantajlar sağlayabileceğini göstermektedir.

Gizlier'in 2023 yılında yaptığı içerik analizi sonucunda, iş becerikliliğinin çoğunlukla olumlu tutum ve davranışlarla ilişkilendirildiği bulunmuştur. Bu kapsamda, iş becerikliliğinin çalışanların işe olan tutkunluklarını, iş tatminlerini ve genel performanslarını artırmada kritik bir rol oynadığı belirtilmektedir. Bu durum, okul kültürü içinde benzer pozitif yansımaların oluşabileceği anlamına gelmektedir. Bu durum, eğitim örgütlerinde çalışanların işlerini şekillendirme ve yenilikçi süreçlere katılım konusundaki potansiyellerini göstermektedir.

Bu araştırmalar, Türkiye'de Makyavelist liderlik tarzının örgütsel dinamikler üzerindeki etkilerini ele alan önemli çalışmalardır. Çalışmaların büyük bir kısmı, Makyavelizmin çalışan bağlılığı, iş yeri nezaketi ve örgütsel performans üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya koyarken, bazı araştırmalar da Makyavelist liderlerin kriz yönetimi, stratejik karar alma ve hedef odaklılık gibi alanlarda olumlu katkılar sağlayabileceğini göstermektedir. Genel olarak, Makyavelizm'in örgütsel bağlamda nasıl şekillendiği ve yöneticilerin bu eğilimleri nasıl yönlendirdiği, üzerinde durulması gereken kritik konular arasında yer almaktadır.

2.6.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

2.6.2.1. Okul Kültürü Araştırmaları

Okul kültürü, eğitim örgütlerinin kimliğini belirleyen ve tüm paydaşların tutum, davranış ve etkileşimlerini şekillendiren önemli bir yapı taşını oluşturmaktadır. Literatürde okul kültürü; öğretim kalitesi, örgütsel iklim, liderlik anlayışı, öğretmen motivasyonu ve öğrenci başarıları gibi birçok değişkenle ilişkilendirilerek ele alınmıştır. Yapılan araştırmalar, pozitif ve katılımcı bir okul kültürünün eğitim ortamlarında iş birliğini artırdığını, öğretmenlerin mesleki bağlılığını güçlendirdiğini

ve yenilikçi eğitim yaklaşımlarına zemin hazırladığını göstermektedir. Bu bağlamda, okul kültürü yalnızca bir arka plan unsuru değil, aynı zamanda eğitim sisteminin etkinliğini doğrudan etkileyen dinamik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Glover ve Coleman (2005), literatürde sıklıkla birbirinin yerine kullanılan *okul kültürü*, *iklimi* ve *etosu* kavramları arasındaki ayrımları ve örtüşen yönleri incelemişlerdir. Araştırmacılar, farklı ulusal bağlamlarda bu kavramların kullanım biçimlerinin farklılaştığını; genellikle *iklim* kavramının daha çok nesnel verilerle ilişkilendirildiğini, *etos*un daha öznel betimlemeler için tercih edildiğini ve *kültür*ün ise her iki boyutu bütünleştiren kapsamlı bir yapı olarak ele alındığını belirtmişlerdir. Hizmet içi eğitim uygulamalarında bu üç kavramın, mesleki gelişim süreçlerinde olayların ve sonuçların anlaşılmasında temel başvuru noktaları olarak kullanıldığı vurgulanmaktadır. Yapılan literatür taraması sonucunda, kavramların belirli eğilimler doğrultusunda kullanıldığı görülse de, her araştırmada bu terimlerin açık ve tutarlı biçimde tanımlanmasının gerekliliği ifade edilmiştir. Çalışma, kavramsal netliğin hem akademik araştırmalarda hem de uygulamalarda anlamlı sonuçlara ulaşmada kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Herndon (2007) tarafından gerçekleştirilen doktora çalışmasında, hizmetkâr liderlik, okul kültürü ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiler nicel verilerle analiz edilmiştir. Araştırmada, *Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Aracı* ve *Okul Kültürü Anketi* kullanılarak veri toplanmış; elde edilen veriler okul düzeyinde öğrenci başarılarıyla birlikte değerlendirilmiştir. Korelasyon ve çoklu regresyon analizleri sonucunda, okul yöneticisinin sergilediği hizmetkâr liderlik davranışlarının hem okul kültürünü hem de öğrenci başarısını anlamlı şekilde etkilediği ortaya konmuştur. Ayrıca okul kültürünün de öğrenci başarısını yordayıcı bir değişken olduğu belirlenmiştir. Çalışma, hizmetkâr liderlik ve okul kültürünün birlikte ele alındığında öğrenci başarılarını daha güçlü biçimde açıklayabildiğini göstermekte ve bu ilişkilere dayalı açıklayıcı modeller sunarak literatüre özgün katkılar sağlamaktadır.

Harris ve Jones (2017), liderliğin okul kültürü üzerindeki rolünü ele almış ve öğretim liderlerinin, pozitif bir okul kültürünün oluşturulmasındaki etkisini analiz etmiştir. Araştırma, liderlerin öğretmenleri güçlendiren, destekleyen ve rehberlik eden bir yaklaşım benimsemelerinin okul kültürünü olumlu yönde dönüştürdüğünü ortaya koymuştur. Liderlerin, öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleyerek okul içindeki

etkileşimi artırdığı ve bu durumun öğrenci başarısına olumlu yansıdığı belirtilmiştir. Güçlü bir okul kültürünün, öğretmenler arasında iş birliğini artırarak daha sağlıklı bir eğitim ortamı yarattığı vurgulanmaktadır.

Reynolds ve Teddlie (2002), öğrenci başarısı ile okul kültürü arasındaki ilişkiye odaklanmış ve öğrenci merkezli bir kültürün, öğrencilerin akademik performansını artırdığı sonucuna varmıştır. Özellikle, iş birliği ve öğretmen-öğrenci etkileşiminin güçlü olduğu okullarda, kültürün bir başarı aracı olarak işlev gördüğü belirtilmiştir. Çalışma, okul kültürünün etkisinin sadece akademik başarıyla sınırlı olmadığını, aynı zamanda öğrencilerin sosyal ve duygusal gelişimine katkıda bulunduğunu göstermiştir. Öğrencilerin güvenli ve destekleyici bir okul ortamında akademik başarıya ulaşma olasılıklarının daha yüksek olduğu bulgulanmıştır.

Edmondson (2019), psikolojik güvenlik ile okul kültürü arasındaki ilişkiye odaklanmış ve güvenli bir okul kültürünün öğretmenlerin ve öğrencilerin inovasyona katılımını artırdığını göstermiştir. Araştırma, özellikle risk alma davranışlarının ve hata yapma korkusunun olmadığı bir okul ortamının kültürel yapıyı güçlendirdiğini belirtmiştir. Öğretmenlerin, deneme yanılma yoluyla yeni öğretim yöntemleri geliştirebildiği, öğrencilerin ise yaratıcılıklarını özgürce ifade edebildiği ortamların, eğitimde daha yüksek başarı sağladığı vurgulanmıştır.

Liu, Bellibaş ve Gümüş (2021) tarafından gerçekleştirilen bu araştırma, öğretim liderliği ve dağıtılmış liderliğin öğretmen öz-yeterliği ve iş tatmini üzerindeki etkisini ele almıştır. Araştırma bulguları, okul kültürünün liderlik süreçlerini doğrudan etkilediğini ve destekleyici bir okul kültürünün liderlerin etkisini güçlendirdiğini göstermektedir. Araştırmacılar, öğretmenlerin okul yönetiminde daha fazla söz sahibi olduğu kurumlarda, liderlik etkisinin daha güçlü hissedildiğini ve bu durumun doğrudan öğretmen performansını ve öğrenci başarısını artırdığını tespit etmişlerdir.

Fullan (2020), eğitimde kültürel değişim süreçlerini incelemiş ve okul kültürünün yenilikçi yaklaşımlar üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Çalışma, öğretmenlerin teknolojiye adaptasyonu ve yaratıcı öğretim yöntemlerini benimsemelerinin, kültürel yapıya bağlı olduğunu göstermiştir. Fullan, değişime açık bir kültürün sürdürülebilir bir eğitim ortamı yarattığını ifade etmiştir. Özellikle eğitimde dijital dönüşümün benimsenmesi için okul kültürünün yeniliğe açık olması gerektiğini ortaya koymuştur. Özellikle liderlik modeli geliştirme sürecinde okul kültürü temel bir yapı taşı olarak

değerlendirilmiştir. Eğitim yöneticilerinin okul kültürünü şekillendirme süreçlerinde aktif bir rol üstlenmelerinin, eğitimde başarıyı artırabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

2.6.2.2. İş Becerikliliği Araştırmaları

Bakker ve Demerouti (2008) tarafından geliştirilen İş Kaynakları ve Talepleri Modeli çerçevesinde, iş becerikliliği yüksek çalışanların örgütsel stresi daha kolay yönettiği ve iş motivasyonlarının daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Araştırmada, yüksek iş becerikliliğine sahip bireylerin iş tatmini yaşama oranlarının daha yüksek olduğu ve bu durumun örgüt kültürüne olumlu katkı sağladığı belirtilmiştir. Çalışmada ayrıca, bu bireylerin yenilikçi ve yaratıcı süreçlere katılımının daha yüksek olduğu ve örgüt içindeki değişim süreçlerine daha açık olduğu gösterilmiştir.

Hakanen, Perhoniemi ve Toppinen-Tanner (2008), iş becerikliliğinin çalışanların iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilerini ele almıştır. Araştırma, iş becerikliliği yüksek çalışanların sosyal ilişkiler geliştirme konusunda daha başarılı olduklarını ve bu durumun örgüt içindeki iş birliğini güçlendirdiğini göstermektedir. Çalışmanın bulgularına göre, iş birliği ve dayanışma kültürünün güçlü olduğu örgütlerde, daha dayanıklı ve sürdürülebilir bir örgüt kültürü oluşmaktadır.

Schaufeli (2015), örgüt liderlerinin çalışanlara proaktif davranışlar sergileyebilmeleri için açık ve destekleyici bir çalışma ortamı sunmalarının önemini vurgulamıştır. Araştırmada, liderlerin rehberlik, güçlendirme ve sürekli teşvik yoluyla iş becerikliliğini desteklemelerinin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artıran bir sürecin temellerini attığı belirtilmiştir. Özellikle çalışanların psikolojik olarak desteklendiği bir ortamda, iş becerikliliğinin sürdürülebilir hale geldiği gösterilmiştir.

Tomás, González-Romá ve Hernández (2023), iş becerikliliğinin yalnızca bireysel düzeyde değil, ekip dinamikleri ve örgüt iklimi üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmada, iş becerikliliği yüksek ekiplerin, yenilikçi çözümler üretme ve karmaşık sorunlarla başa çıkma konusunda daha başarılı olduğu gösterilmiştir. Ayrıca, iş becerikliliği yüksek bireylerin ekip içindeki diğer çalışanları motive ettiği ve kolektif başarı ortamının oluşmasını sağladığı tespit edilmiştir.

Zhang ve Liu (2021), iş becerikliliğinin sosyal sermaye ile ilişkisini araştırmıştır. Çalışmaya göre, çalışanların iş becerikliliği, örgütsel iş birliklerini artırarak daha güçlü bir sosyal sermaye yaratmalarına katkı sağlamaktadır. İş becerikliliği yüksek bireyler,

örgüt içindeki iletişim süreçlerini ve liderlik dinamiklerini daha etkili bir şekilde yönetebilmektedir.

Dasgupta ve Dey (2021), iş becerikliliğinin örgüt kültürünü olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Çalışmada, iş becerikliliğinin, örgüt kültürünü geliştirmek için etkili bir strateji olarak değerlendirilebileceği ve bu durumun yöneticilere çeşitli avantajlar sağlayabileceği belirtilmiştir. Özellikle yöneticilerin, çalışanlarının iş becerikliliğini artırmaya yönelik teşviklerde bulunmasının, onların psikolojik ve fizyolojik durumlarını iyileştirerek daha yüksek örgütsel performans elde edilmesini sağladığı vurgulanmıştır. Araştırma, liderlerin çalışan gelişimini destekleyen politikalar benimsemelerinin, örgütsel bağlılığı artıran önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Boehnlein ve Baum (2022), iş becerikliliğinin çalışan refahı ve iş performansı üzerindeki etkilerini inceleyen meta-analitik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bulgular, iş becerikliliğinin çalışanların psikolojik iyi oluş seviyelerini artırdığını ve iş yerinde tükenmişliği azalttığını ortaya koymuştur. Çalışmada, çalışanların iş beceriklilik düzeyleri yüksek olduğunda, örgütsel aidiyet duygularının da arttığı belirlenmiştir.

Son olarak, günümüzde iş becerikliliği yalnızca bireysel düzeyde değil, örgüt iklimi, ekip dinamikleri ve yenilikçi yönetim yaklaşımlarıyla da ele alınmaktadır. Son dönemde yapılan araştırmalar, iş becerikliliğinin sadece bireysel performansı değil, örgüt genelinde verimliliği, dayanıklılığı ve yaratıcılığı artıran bir yapı taşı olduğunu göstermektedir.

2.6.2.3. Makyavelist Liderlik Araştırmaları

Den Hartog ve Belschak, 2012 yılında gerçekleştirdikleri bu araştırma ile etik liderlik süreçlerinde Makyavelist eğilimlerin iş katılımı üzerindeki etkilerini ele almıştır. Araştırma, Makyavelist özelliklere sahip çalışanların, etik liderlik tarzlarının etkisiyle iş güdüsünde ve katılımında önemli değişimler gösterebileceğini ortaya koymuştur. Hollanda'da gerçekleştirilen çalışmada, 150 çalışanla yapılan nicel analizler, etik liderliğin manipülatif davranışlara eğilimli çalışanlar için olumlu bir düzenleyici faktör olabileceğini göstermiştir. Çalışmanın bulgularına göre, etik liderlik, Makyavelist çalışanların daha fazla iş tatmini yaşamasına ve örgütsel bağlılıklarını artırmasına yardımcı olmaktadır. Araştırma aynı zamanda, etik liderlerin çalışanlarla güvene

dayalı ilişkiler kurmasının, manipülatif eğilimlerin olumsuz etkilerini sınırlayabileceğini vurgulamaktadır. Sonuç olarak, liderlik tarzlarının çalışan davranışlarına yönelik stratejik etkilerinin daha derinlemesine incelenmesi gerektiği belirtilmiştir.

Pilch ve Turska'nın çalışması (2015), Makyavelizmin örgütsel kültür ve iş yerinde zorbalık üzerindeki etkilerini ele almıştır. Araştırma, 117 çalışanla yürütülen nicel bir çalışmayı temel alarak, Makyavelist liderlik özelliklerinin iş yerinde daha fazla zorbalığa ve baskıcı bir ortama yol açtığını göstermiştir. Çalışmanın sonuçları, Makyavelist liderlerin iş yerinde çalışanlar arasındaki ilişkileri olumsuz etkileyerek iş tatminini ve örgütsel bağlılığı azalttığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda, Makyavelist liderlik ile örgütsel kültür arasındaki dinamikler, özellikle çalışanların duygusal tükenmişliği ve iş performansı açısından incelenmiştir. Araştırma, bu tür liderlik tarzlarının örgüt kültürü üzerindeki yıkıcı etkilerini detaylı bir şekilde açıklamaktadır.

Lee ve Koo (2016) tarafından yürütülen bu araştırma, dönüşümcü liderlik tarzlarının Makyavelist bireylerin örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmada, dönüşümcü liderlik uygulamalarının, Makyavelist eğilimleri yüksek bireylerde bile olumlu örgütsel davranışları teşvik edebileceği bulunmuştur. Araştırmacılar, dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının özellikle manipülatif eğilimleri azaltarak çalışanların motivasyonunu artırmada etkili olduğunu vurgulamaktadır. Çalışmanın sonuçları, liderlik tarzlarının örgüt içindeki sosyal dinamikleri yönetmede ne kadar kritik bir öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Hammali ve Nastiezaie (2022), Makyavelist liderlik ve iş stresi arasındaki ilişkiyi inceleyen dikkat çekici bir çalışma gerçekleştirmiştir. Türkiye'deki eğitim örgütlerinden toplanan 256 kişilik bir örneklem üzerinde yapılan bu araştırma, Makyavelist liderlerin yıkıcı örgütsel davranışları artırdığını ve bu süreçte iş stresinin önemli bir aracı rol oynadığını ortaya koymuştur. Araştırmada, Makyavelist liderlerin iş ortamında yarattığı manipülatif atmosferin, çalışanların stres seviyelerini artırarak üretkenliği düşürdüğü ve örgüt kültürüne zarar verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, Makyavelist liderlik özelliklerinin yalnızca bireyler üzerinde değil, örgüt genelinde de önemli sonuçlar doğurabileceğini vurgulamaktadır.

Makyavelist liderlik ve Makyavelizm konusundaki araştırmalar, bu liderlik tarzının genellikle manipülatif ve etik dışı bir yaklaşım olarak algılanmasına rağmen, belirli

bağlamlarda bireyler ve örgütler açısından olumlu etkiler yaratabileceğini göstermektedir. Liyanagamage'in 2024 yılında yaptığı bu araştırma, Makyavelist liderlik özelliklerinin özel sektörde liderlerin iletişim stratejileri ve çalışanların sesliliği üzerindeki etkilerini incelemektedir. Araştırma, Sri Lanka'daki özel sektörde görev yapan 200'den fazla çalışandan elde edilen verilerle yürütülmüştür. Nicel bir yöntem benimsenen çalışmada, Makyavelist liderlerin manipülatif iletişim tekniklerini sıkça kullandıkları ve bu durumun çalışanların fikirlerini özgürce ifade etme (seslilik) davranışlarını engellediği bulunmuştur. Özellikle çalışanların yenilikçi öneriler sunma veya proje süreçlerinde proaktif roller üstlenme oranlarının, Makyavelist liderlerin baskıcı ve manipülatif tavırları nedeniyle azaldığı gözlemlenmiştir. Araştırma, lider-çalışan iletişiminin etkin yönetimi için liderlerin iletişim tarzlarını gözden geçirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, bu tür liderlik yaklaşımlarının örgütsel performans üzerindeki uzun vadeli etkileri konusunda daha fazla araştırma yapılması gerektiği belirtilmiştir.

Srivastava, Raina ve Madan (2024) tarafından yürütülen bu araştırma, hizmet sektöründe Makyavelizm'in örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisini ve etik liderliğin bu etkileri düzenleme potansiyelini incelemiştir. Araştırma, manipülatif bireylerin etik liderlik ortamında daha olumlu davranışlar sergileyebileceğini ortaya koymuştur. Özellikle, bu liderlik tarzının, çalışanların yenilikçi fikirler sunmalarını ve örgütsel bağlılıklarını artırmalarını teşvik ettiği bulunmuştur. Araştırmada, Makyavelist liderlerin doğru bağlamlarda, çalışanların performansını artıracak stratejik becerilere sahip olduğu vurgulanmıştır. Bununla birlikte, etik liderlik stratejilerinin bu tür kişilik özelliklerini olumlu sonuçlara yönlendirebileceği belirtilmiştir. Çalışma, manipülatif eğilimlerin etik bir liderlik anlayışı ile yönetildiğinde, örgütsel performansa katkı sağlayabileceğini göstermektedir.

Shirakova, Raina ve Madan'ın (2024) çalışması, Makyavelizm ve diğer karanlık kişilik özelliklerinin örgütlerdeki olumlu yönlerini incelemiştir. Araştırma, manipülatif liderlik özelliklerinin kriz yönetimi ve stratejik düşünme süreçlerindeki avantajlarını detaylandırmıştır. Nicel verilerle desteklenen çalışma, bu tür liderlerin zorlu durumlarda hızlı karar alabilme ve kaynakları etkili bir şekilde kullanma becerilerine sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca, bu liderlerin ekip üyelerinin performansını artırmak için bireysel yetenekleri stratejik hedeflere yönlendirme

konusunda başarılı oldukları vurgulanmıştır. Shirakova ve arkadaşları, bu kişilik özelliklerinin, liderlerin hem bireysel hem de örgütsel başarılarını artıran önemli birer araç olabileceğini belirtmiştir. Çalışma, bu liderlik tarzının uygun etik bağlamlarda faydalı bir şekilde uygulanabileceğini göstermektedir.

Makyavelist liderlik ve Makyavelizm üzerine yapılan güncel çalışmalar, bu liderlik tarzının belirli bağlamlarda bireyler ve örgütler açısından avantajlar sağlayabileceğini güçlü bir şekilde ortaya koymaktadır. Araştırmalar, manipülatif ve stratejik eğilimlerin etik bağlamda yönetildiğinde, çalışanların performansını artırma, örgütsel dayanıklılığı güçlendirme ve kriz yönetiminde hızlı ve etkili karar alma süreçlerine katkıda bulunma gibi olumlu sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Bu araştırmaların ortak noktası, Makyavelizm'in karanlık yönlerinin ötesine geçilerek, uygun liderlik yaklaşımları ve etik çerçevelerle örgütsel başarı ve bireysel gelişim için önemli bir araç olabileceğidir. Bu nedenle, Makyavelizm'in yalnızca olumsuz yönleriyle değil, doğru stratejilerle uygulandığında nasıl faydalı hale gelebileceği üzerinde durulmalıdır.

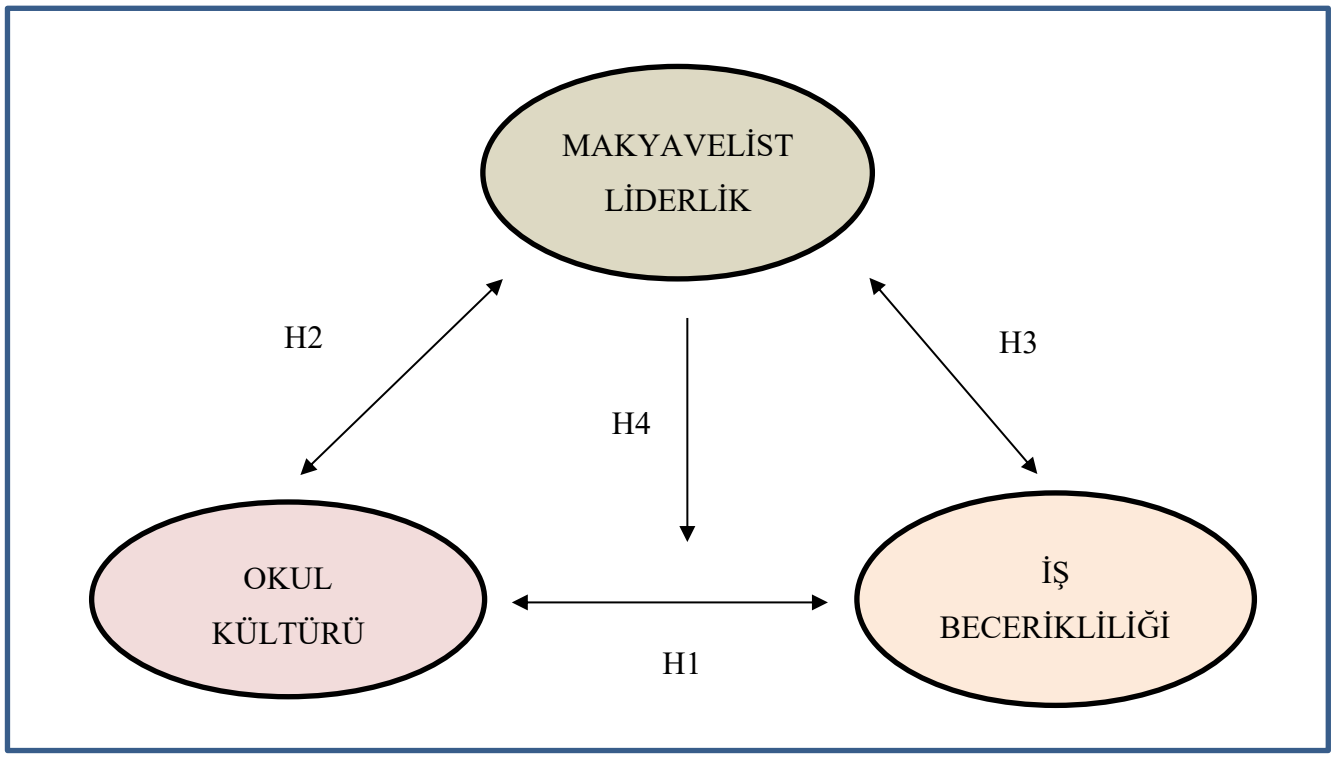
3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma deseni, evren, örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizi başlıkları yer almaktadır. Veri toplama süreci detaylı olarak verilmiştir.

3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırmanın amacı eğitim yöneticilerinin örgüt kültürü algıları, iş becerikliliği düzeyleri ve Makyavelist liderlik düzeyleri arasındaki ilişkileri belirlemektir. Bu amaçla, örgüt kültürü algısı ile Makyavelist liderlik düzeyinin iş becerikliliği üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bununla birlikte örgüt kültürü algısı ile iş becerikliliği ilişkisinde Makyavelist liderliğin aracılık rolünün varlığı test edilmiştir. Okul yöneticilerinin örgüt kültürüne ilişkin algılarının onların iş beceriklilik düzeylerine etkisinde Makyavelist liderlik düzeylerinin aracılık rolünün belirlenmesi için nicel araştırma yaklaşımlarından ilişkisel desen kullanılmıştır. Araştırma değişkenleri arasındaki muhtemel ilişkileri ortaya koyan araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Araştırmanın Yapısal Modeli



Araştırma konusuna ilişkin literatür incelendiğinde eğitim yöneticilerinin okul kültürü algısının, Makyavelist liderliği ve iş becerikliliğini etkileyebileceği öngörülmüştür. Bu çerçevede, oluşturulan modelde ileri sürülen hipotezler şöyledir:

H0: Değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H1: Makyavelist liderlik, okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Makyavelist liderlik, iş becerikliliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Örgüt kültürü, iş becerikliliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Makyavelist liderlik, örgüt kültürü ile iş becerikliliği arasında aracılık rolüne sahiptir.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında İstanbul'daki 6210 devlet ve 1400 özel okulda görev yapan toplam yaklaşık 29.312 eğitim yöneticisi oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü belirlenirken, evren büyüklüğü 29.312 olan bir popülasyon için %95 güven düzeyi esas alınmıştır. Bu doğrultuda, Statistics Canada (2010) ve Neuman (2010) kaynaklarına dayalı olarak hazırlanan tabloya göre, 29.312 kişilik bir evrenden anlamlı sonuçlar elde edilebilmesi için yaklaşık 381-385 kişilik bir örneklem yeterli görülmektedir. Örneklem büyüklüklerinin hesaplandığı tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1. Farklı Evren Büyüklükleri İçin Hazırlanmış Örneklem Büyüklüğü

Evren Büyüklüğü	Örneklem Büyüklüğü (%95 güven düzeyi)	Örneklemdeki Evrenin %'si	Evren Büyüklüğü	Örneklem Büyüklüğü (%99 güven düzeyi)	Örneklemdeki Evrenin %'si
50	44	88,0	200	171	85,5
100	80	80,0	500	352	70,4
500	222	44,4	1.000	543	54,3
1.000	286	28,6	2.000	745	37,2
5.000	370	7,4	5.000	960	19,2
10.000	385	3,9	10.000	1061	10,6

100.000	398	0,4	20.000	1121	5,6
1.000.000	400	0,04	50.000	1160	2,3
10.000.000	400	0,004	100.000	1173	1,2

Kaynak: Statistics Canada, 2010, s. 155; Neuman, 2010, s. 351

Tablo 1'de görülen bu yöntem, evren büyüklüğü arttıkça örneklem oranının mutlak olarak artmasına rağmen göreli olarak azaldığını ve istatistiksel güvenilirliği koruduğunu göstermektedir. Böylece, araştırmanın örneklemi 505 katılımcı ile güvenilir ve geçerli sonuçlara ulaşmak için gerekli minimum düzeyi sağlamaktadır. Araştırmaya dahil edilen eğitim yöneticileri; okul müdürleri, müdür yardımcıları ve akademik-idari yöneticilerden (zümre başkanlarından) meydana gelmekte olup, çalışma kapsamında okul kültürü, iş becerikliliği ve Makyavelist liderlik arasındaki ilişkilerin yapısal model çerçevesinde incelenmesi hedeflenmiştir.

Araştırmada geniş evrenden temsili bir örneklem seçebilmek için basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit tesadüfi örnekleme, her bireyin örnekleme dahil edilme olasılığının eşit olduğu bir seçme sürecini ifade eder ve bu yöntem, örneklemin evreni temsil etme gücünü artırarak araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini güçlendirmektedir (Karasar, 2012). Bu yöntemin tercih edilmesindeki temel amaç, İstanbul'daki devlet ve özel okul yöneticilerinin demografik ve mesleki çeşitliliğini dikkate alarak evrenin bütününü en iyi şekilde yansıtan bir örneklem elde etmektir.

Örneklem büyüklüğü, yapısal modelleme analizlerinde önerilen istatistiksel güç analizleri ve minimum örneklem kriterleri dikkate alınarak belirlenmiştir. Kline (2015), yapısal eşitlik modellemesi (YEM) çalışmalarında örneklem büyüklüğünün en az 200-300 kişi olması gerektiğini, 500 ve üzeri katılımcının ise güçlü istatistiksel analizler için yeterli olacağını belirtmektedir. Bu öneriler doğrultusunda, araştırmanın değişkenleri ve model yapısı dikkate alınarak toplam 750 eğitim yöneticisine ölçek formu gönderilmiştir. Uygulanan veri toplama süreci sonucunda, gönderilen ölçeklerin %68'ine karşılık gelen 505 eğitim yöneticisinden geçerli veri elde edilmiştir.

Araştırmanın yapısal model analizi bağlamında güvenilirliğini artırmak için örneklem büyüklüğünün uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett küresellik testi gibi istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmiştir. Yapılan analizler, örneklemin

istatistiksel analizler için yeterli olduğunu ve yapısal eşitlik modellemesi (SEM) analizlerinin geçerli ve güvenilir sonuçlar üretebileceğini göstermektedir.

Sonuç olarak, bu yapısal eşitlik model çalışmasında belirlenen 505 kişilik örneklem, okul kültürü, iş becerikliliği ve Makyavelist liderlik arasındaki ilişkileri modellemek için istatistiksel olarak yeterli ve temsil gücü yüksek bir örneklem büyüklüğüdür. Seçilen örneklem, çalışmanın dış geçerliliğini destekleyerek İstanbul'daki eğitim yöneticileri bağlamında elde edilen bulguların genellenebilir olmasını sağlamaktadır. Aşağıdaki tabloda katılımcıların kişisel özelliklerine ilişkin tablo yer almaktadır.

Tablo 2. Örneklemin Sosyodemografik Özellikleri (n=505)

Değişkenler	**n**	**%**
Cinsiyet		
Kadın	286	56.63
Erkek	219	43.37
Toplam	**505**	**100.00**
Okul Türü		
Devlet	426	84.36
Özel	79	15.64
Toplam	**505**	**100.00**
Okul kademesi		
Okul öncesi	61	12.08
İlkokul	126	24.95
Ortaokul	160	31.68
Ortaöğretim	142	28.12
Diğer	16	3.17
Toplam	**505**	**100.00**
Yönetim görevi		
Müdür	108	21.39
Müdür Yardımcısı	208	41.19
Zümre Başkanı	189	37.42
Toplam	**505**	**100.00**
Yöneticilik Kıdemi		
1-5 yıl	143	28.32
6-10 yıl	143	28.32
11-15 yıl	79	15.64
16-20 yıl	64	12.67
21 yıl ve üzeri	76	15.05
Toplam	**505**	**100.00**

Tablo 2'de araştırma kapsamında yer alan 505 eğitim yöneticisinin sosyodemografik dağılımı sunulmaktadır. Katılımcıların %56.63'ü kadın. %43.37'si erkektir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%84.36) devlet okullarında görev yapmaktadır. Okul kademesi dağılımında en yoğun grup %31.68 ile ortaokul yöneticileridir. Yönetim görevi bakımından. katılımcıların %41.19'u müdür yardımcısı. %37.42'si zümre başkanı. %21.39'u müdür olarak görev yapmaktadır. Yöneticilik kıdemi açısından en yoğun iki grup %28.32 oranıyla 1–5 yıl ve 6–10 yıl deneyime sahip katılımcılardır. Bu dağılımlar örneklemin çeşitliliğini yansıtmakta ve veri analizlerine temel teşkil etmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Nicel verilerin toplanmasında araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu (KBF), araştırmacı tarafından geliştirilen Makyavelist Liderlik Ölçeği (MLÖ), Okul Kültürü Ölçeği (Demirtaş & Ekmekyapar, 2013) ve İş Becerikliliği (Job crafting) Ölçeği (Kerse, 2017) kullanılmış olup aşağıda veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

1:Kişisel Bilgi Formu: Yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, unvan gibi demografik verilere ilişkin maddeleri içerecektir.

2: Makyavelist Liderlik Ölçeği: 2024 yılında bu tez kapsamında Demir Arıcı ve Kocabaş tarafından geliştirilmiş olan ölçek 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları; koruma, stratejik planlama, manipülasyon ve güçtür. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) .91 düzeyindedir. 20 maddeden oluşan ölçek 5'li likert biçimindedir. Ölçeğin geçerliliğine ve güvenirliğine ilişkin tüm bulgular ölçek geliştirme sürecinde sunulmuştur.

3: Okul Kültürü Ölçeği: Demirtaş ve Ekmekyapar (2012) tarafından geliştirilmiş olan ölçek 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları; iklim, katılım, iletişim, denetim ve toplantılardır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) .77 düzeyindedir. 19 maddeden oluşan ölçek 5'li likert biçimindedir. Okul Kültürü Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçları, ölçek modelinin veriyle kabul edilebilir düzeyde bir uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır (Byrne, 2010; Hu & Bentler, 1999). Analiz sonuçlarına göre: CMIN/DF değeri 3.282 olarak hesaplanmıştır. Literatürde CMIN/DF'nin 3 ile 5 arasında olması orta düzeyde kabul

edilebilir uyumu, 3'ün altında olması ise iyi uyumu göstermektedir (Kline, 2015). Bu değer, modelin kısmen kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. CFI değeri 0.918 olarak bulunmuştur. CFI'nin 0.90'ın üzerinde olması modelin uyumunun kabul edilebilir olduğunu, 0.95 ve üzeri ise mükemmel uyumu gösterdiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, CFI değeri modelin faktör yapısının kabul edilebilir olduğunu desteklemektedir. IFI değeri 0.921 olarak hesaplanmış olup, 0.90 üzerindeki değerler iyi uyumu temsil etmektedir. TLI değeri 0.909 bulunmuştur. TLI'nin 0.90'ın üzerinde olması ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi açısından uygunluğunu desteklemektedir. RMSEA değeri 0.068 olarak hesaplanmıştır. RMSEA'nın 0.08'in altında olması, modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, Okul Kültürü Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi açısından kabul edilebilir düzeyde bir model uyumuna sahip olduğunu göstermektedir (Gürbüz &Şahin, 2017; Kline, 2015). Ölçek, araştırma kapsamında güvenilir bir ölçme aracı olarak değerlendirilebilir.

Tablo 3. Okul Kültürü Ölçeğinin Araştırmadaki Uyum İyiliği Değerleri

	Değer	**Mükemmel/Çok İyi Uyum**	**İyi/ Kabul Edilebilir Uyum**	**Uygunluk**
CMIN/DF	3.282	$0 \leq x^2/sd \leq 2$	$2 \leq x^2/sd \leq 5$	İyi Uyum
CFI	0.918	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.97$	İyi Uyum
IFI	0.921	$0.95 \leq IFI \leq 1.00$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$	İyi Uyum
TLI	0.909	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.90 \leq TLI \leq 0.95$	İyi Uyum
RMSEA	0.068	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	İyi Uyum

4: İş Becerikliliği Ölçeği: 2017 yılında Kerse tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmış olan ölçek 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar; görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik ölçeğin tüm alt boyutlarının iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) .75'in üzerindedir. 19 maddeden oluşan ölçek 5'li likert formdadır. İş Becerikliliği Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçları, ölçek modelinin veriyle kabul edilebilir düzeyde bir uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. Analiz sonuçlarına göre: CMIN/DF değeri 2.900 olarak hesaplanmıştır. Literatürde CMIN/DF'nin 3'ün altında olması iyi uyumu, 3 ile 5 arasında olması ise orta düzeyde

kabul edilebilir uyumu gösterdiği ifade edilmektedir (Gürbüz &Şahin, 2017; Kline, 2015). Bu değer, modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. CFI değeri 0.923 olarak bulunmuştur. CFI'nin 0.90'ın üzerinde olması modelin uyumunun kabul edilebilir olduğunu, 0.95 ve üzeri ise mükemmel uyumu gösterdiğini ifade etmektedir (Hu & Bentler, 1999). Bu bağlamda, CFI değeri modelin faktör yapısının geçerli olduğunu desteklemektedir. IFI değeri 0.926 olarak hesaplanmıştır. IFI'nin 0.90 ve üzerindeki değerleri iyi uyumu gösterirken, 0.95'e yakın değerler güçlü bir model uyumuna işaret etmektedir (Byrne, 2010). TLI değeri 0.915 bulunmuştur. TLI'nin 0.90'ın üzerinde olması modelin doğrulayıcı faktör analizi açısından uygunluğunu desteklemektedir. RMSEA değeri 0.072 olarak hesaplanmıştır. RMSEA'nın 0.08'in altında olması, modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir (MacCallum, Browne & Sugawara, 1996). Elde edilen bulgular, İş Becerikliliği Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi açısından kabul edilebilir düzeyde bir model uyumuna sahip olduğunu göstermektedir. Ölçek, araştırma kapsamında geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak değerlendirilebilir.

Tablo 4. İş Becerikliliği Ölçeğinin Araştırmadaki Uyum İyiliği Değerleri

	Değer	**Mükemmel/Çok İyi Uyum**	**İyi/ Kabul Edilebilir Uyum**	**Uygunluk**
CMIN/DF	2.900	$0 \leq x^2/sd \leq 2$	$2 \leq x^2/sd \leq 5$	İyi Uyum
CFI	0.923	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.97$	İyi Uyum
IFI	0.926	$0.95 \leq IFI \leq 1.00$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$	İyi Uyum
TLI	0.915	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.90 \leq TLI \leq 0.95$	İyi Uyum
RMSEA	0.072	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	İyi Uyum

3.4. Makyavelist Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi

Bu araştırmanın amacı, eğitim örgütlerinde görev yapan yöneticilerin makyavelist liderlik özelliklerini ortaya koyabilecek, bilimsel açıdan geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmektir. Bu doğrultuda izlenen süreç; kapsamlı bir literatür taramasıyla madde havuzunun oluşturulması, uzman görüşlerinin alınarak içerik geçerliliğinin sağlanması, ön uygulamanın gerçekleştirilmesi ve son olarak ölçme aracının yapı

geçerliliği ve güvenirliğinin test edilmesini içermektedir. Ölçek geliştirme sürecinde ilk olarak, makyavelist kişilik, liderlik ve örgütsel davranış alanlarında yer alan kuramsal ve ampirik çalışmalar incelenmiş; ilgili teorik çerçeveler ışığında, makyavelist liderliğin örgüt içindeki yansımalarını betimlemeye yönelik önermelerden oluşan geniş kapsamlı bir madde havuzu oluşturulmuştur. Hazırlanan madde havuzu, alan uzmanlarının değerlendirmesine sunulmuş; maddelerin ölçülmek istenen yapıyı yansıtıp yansıtmadığı, açık ve anlaşılır olup olmadığı konularında alınan uzman görüşleri doğrultusunda gerekli düzeltmeler ve sadeleştirmeler yapılmıştır.

Uzman görüşlerinin ardından ölçek formu ön uygulama için sınırlı sayıda katılımcıya uygulanmış, bu uygulamayla maddelerin anlaşılırlığı, ölçüm gücü ve teknik yeterliliği test edilmiştir. Elde edilen ön test verileri, ölçeğin faktör yapısını incelemek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi'ne (AFA) tabi tutulmuş; ardından belirlenen modelin doğruluğunu sınamak amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığı ise Cronbach's Alpha katsayısı ile test edilmiş ve ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu belirlenmiştir. Bu süreç sonunda makyavelist liderlik kavramını çok boyutlu biçimde ele alan, istatistiksel açıdan geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı elde edilmiştir.

3.4.1. Ölçek Geliştirme Çalışmasının Yöntemi

Araştırmada benimsenen yöntemsel yaklaşım, ölçme aracı geliştirme sürecinin sistematik ve bilimsel biçimde yürütülmesini sağlayacak biçimde yapılandırılmıştır. Ölçeğin geliştirileceği örneklem grubuna ilişkin veriler nicel araştırma desenine uygun biçimde toplanmış ve analiz edilmiştir. Uygulama sürecinde elde edilen veriler, istatistiksel analiz programları aracılığıyla incelenmiş; faktör analizleri ile ölçeğin yapı geçerliliği, güvenilirlik analizleriyle iç tutarlılığı değerlendirilmiştir. Ölçek geliştirme sürecinin tamamında geçerli ve güvenilir veri üretme amacı temel alınmış, bu doğrultuda klasik test kuramına dayalı teknikler kullanılmıştır.

3.4.1.1. Çalışma Grubu

Bu araştırmada, Makyavelist Liderlik Ölçeği'nin geliştirilmesi amacıyla, İstanbul'da 2023-2024 eğitim-öğretim yılında görev yapan devlet ve özel okul yöneticileri arasından bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) verilerine göre, İstanbul'daki eğitim yöneticilerinin toplam sayısı 29.312'dir. Araştırmada, geniş

evrenden temsili bir örneklem seçebilmek amacıyla basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit tesadüfi örnekleme, her bireyin örnekleme dahil edilme olasılığının eşit olduğu bir yöntemdir ve bu sayede elde edilen verilerin genellenebilirliği artırılmıştır (Karasar, 2012).

Tablo 5. Ölçek Geliştirme Katılımcı Verilerine İlişkin Frekans Tablosu

	Gruplar	**Frekans**	**%**
Cinsiyet	Kadın	152	59.4
	Erkek	104	40.6
	Toplam	256	100
Görev Yaptığınız Okul Kademesi	Okul Öncesi	27	10.5
	İlkokul	52	20.3
	Ortaokul	110	43.0
	Lise	58	22.7
	Diğer	9	3.5
	Toplam	256	100
Okuldaki Yönetim Göreviniz	Müdür	51	19.9
	Müdür Yardımcısı	131	51.2
	Zümre Başkanı	74	28.9
	Toplam	256	100
Yönetici Kıdemi	1-5 yıl	93	36.3
	6-10 yıl	80	31.3
	11-15 yıl	36	14.1
	16-20 yıl	22	8.6
	21 yıl ve üzeri	25	9.8
	Toplam	256	100
Görev Yaptığınız Okul Türü	Devlet	200	78.1
	Özel	56	21.9
	Toplam	256	100

Tablo 5'te detayları ile sunulan örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, psikometrik analizlerde yaygın olarak kabul edilen ölçütler dikkate alınmıştır. Tinsley ve Tinsley (1979), faktör analizlerinde ölçek maddelerinin en az beş ila on katı büyüklüğünde bir örneklem kullanılması gerektiğini önermektedir. Benzer şekilde, Bryman ve Cramer (2001) ve Tabachnick ve Field (2007), güvenilir faktör analizi sonuçları elde etmek için uygun örneklem büyüklüğünün madde sayısının en az 5 ila 10 katı olması gerektiğini belirtmektedir.

Bu bağlamda, ölçek geliştirme sürecinde geçerlilik ve güvenilirlik analizleri için iki aşamalı bir veri toplama süreci uygulanmıştır:

Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA): Ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla 214 katılımcıdan veri toplanmış ve analiz edilmiştir. AFA, ölçek maddelerinin faktörlere dağılımını ve ölçeğin boyutsal yapısını test etmek için kullanılmıştır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA): Ölçeğin doğrulayıcı geçerliliğini test etmek ve belirlenen faktör yapısının uygunluğunu değerlendirmek amacıyla 256 katılımcıdan veri toplanarak analiz edilmiştir. DFA, model uyumu ve ölçek geçerliliği için temel istatistiksel tekniklerden biri olup, yapısal eşitlik modellemesi (SEM) ile desteklenmiştir.

Örneklem büyüklüğünün uygunluğu, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett Küresellik testi gibi istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmiş ve analizler sonucunda ölçek geliştirme çalışmaları için yeterli olduğu belirlenmiştir. KMO değeri 0.80'in üzerinde olup, Bartlett testi anlamlı çıkmıştır ($p < 0.001$), bu da faktör analizleri için uygun veri yapısını göstermektedir.

Sonuç olarak, çalışmada kullanılan 214 ve 256 kişilik örneklemler, ölçek geliştirme sürecinde geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edilmesi açısından literatürde önerilen istatistiksel kriterlere uygundur. Elde edilen bulguların genellenebilirliğini artırmak ve model doğrulamasını sağlamak için ileri düzey istatistiksel analizler yapılmış ve ölçek geliştirme süreci titizlikle yürütülmüştür. Aşağıdaki tabloda katılımcıların kişisel özelliklerine ilişkin özellikleri sunulmuştur.

3.4.1.2. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aşamasında geliştirilmekte olan ölçek kullanılmıştır. Ölçek geliştirme sürecinde madde havuzunun oluşturulması, uzman görüşlerinin alınması, ön uygulamanın yapılması ve ölçek özelliklerinin incelenmesi adımları izlenmiştir (Carpenter, 2018; Büyüköztürk vd., 2020). Veri toplama uygulaması için Yıldız Teknik Üniversitesi'nden 'Etik Kurul Onayı' ve İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden 'Araştırma İzni' alınmıştır.

Madde havuzunun oluşturulması aşamasında Makyavelist liderlik kavramına ilişkin ulusal ve uluslararası literatür kapsamlı bir şekilde taranmış ve ölçeğin altyapısı kuramsal bir temele oturtulmuştur (Carpenter, 2018). Literatür taraması sonucunda Makyavelist Liderlik Ölçeği (MLÖ) madde havuzu için 90 madde belirlenmiştir. Maddelerin yazımında açık ve sade bir dil, somut ve karmaşıklığa yol açmayacak

ifadeler kullanılmasına dikkat edilmiştir. Ölçeğin kapsam, görünüş ve yapı geçerliliğini belirlemek için uzman görüşlerine başvurulmuştur. Eğitim Bilimleri alanında çalışan öğretim üyeleri, öğretim görevlileri ve alan uzmanlarından oluşan 13 kişiden uzman görüşü alınmıştır. Uzman görüşlerinin incelenmesi sonucunda 90 maddeden 49'u çıkarılmış ve 18'i yeniden düzenlenerek Makyavelist Liderlik Ölçeği 41 maddeye indirilmiştir. 5'li Likert tipi puanlama yöntemi ile hazırlanan ölçek maddeleri uzman görüşüne sunulmadan önce Türkçe Eğitimi bölümünden uzman öğretim üyesine gönderilerek sadelik, anlaşılırlık ve dilbilgisi açısından incelenmiştir. Daha sonra 41 maddeden oluşan ölçek katılımcılar üzerinde uygulanmıştır. Katılımcıların seçiminde gönüllülük esası benimsenmiştir. Ayrıca verilerin araştırmada kullanımına yönelik katılımcılar bilgilendirilmiş ve onayları alınmıştır.

3.4.1.3. Verilerin Analiz Edilmesi

Bu araştırmada, ölçeğin yapı geçerliliği ve güvenilirliğini değerlendirmek için kapsamlı istatistiksel analizler yapılmıştır. Ölçek geliştirme sürecinde öncelikle verilerin faktör yapısını incelemek için Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA), ardından doğrulama için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Veriler istatistik paket programları kullanılarak analiz edilmiştir.

İlk olarak, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk testi ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. KMO değerinin 0.80'in üzerinde olması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir. Bartlett testi, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur ($p < .001$). Buna göre, faktör yapısını belirlemek için AFA yapılmış ve faktörlerin daha iyi ayrılmasını sağlamak için varimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır. Faktör yüklerinin belirlenmesinde alt sınır 0.30 olarak kabul edilmiştir.

AFA sonuçlarına göre elde edilen faktör yapısının doğruluğunu test etmek için DFA yapılmıştır. DFA'da modelin uyum iyiliği çeşitli uyum indeksleri ile değerlendirilmiştir. Bu kapsamda ki-kare uyum testi ($\chi^2/df \leq 3$), RMSEA (0.08'den küçük olması kabul edilebilir), CFI ve TLI (0.90 ve üzeri iyi uyum) ve SRMR (0.08'den küçük olması kabul edilebilir uyum) değerleri incelenmiştir. Faktör yüklerinin 0.50'nin üzerinde ve anlamlı bulunması ölçeğin yapı geçerliliğini destekleyen bir bulgu olarak değerlendirilmiştir.

Ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak değerlendirilmiştir. Cronbach Alfa değerinin hem alt boyutlar hem de ölçeğin geneli için 0.70'in üzerinde olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermiştir. Ayrıca ölçek maddelerinin ayırt ediciliğini belirlemek amacıyla üst ve alt %27'lik gruplar arasında bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Test sonuçları, maddelerin alt ve üst grupları anlamlı düzeyde ($p < .001$) ayırt ettiğini göstermiştir.

Son olarak, verilerin normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığını belirlemek için basıklık ve çarpıklık değerleri analiz edilmiştir. -1 ile +1 arasındaki değerler veri setinin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir. Aykırı değerleri tespit etmek için boxplot grafikleri ve Mahalanobis mesafesi yöntemleri kullanılmış ve aykırı değerler analizlerden çıkarılarak temiz bir veri seti oluşturulmuştur.

Tüm bu analizler ölçeğin yapı geçerliliğini ve güvenilirliğini değerlendirmeyi amaçlamış ve elde edilen sonuçlar ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu desteklemiştir. Analiz sonuçları, ölçeğin hem teorik hem de pratik olarak kullanılabileceğini göstermektedir.

3.4.1.4. Etik Hususlar

Bu araştırma kapsamında etik kurallara uygun olarak gerekli izinler alınmış ve katılımcı bilgilendirme süreci titizlikle yürütülmüştür. Öncelikle, araştırmada kullanılan ölçeklerin sahiplerinden kullanım izinleri alınmış, böylece telif hakkı ihlallerinin önüne geçilmiştir. Ayrıca, Milli Eğitim Bakanlığı'ndan (MEB) veri toplama izni alınarak araştırmanın eğitim örgütlerinde yürütülmesine resmî onay sağlanmıştır.

Bunun yanı sıra, Yıldız Teknik Üniversitesi Etik Kurulu'ndan etik onay alınmış ve araştırmanın etik standartlara uygun olduğu resmî olarak tescillenmiştir. Katılımcıların haklarının korunması amacıyla, veri toplama sürecinde gönüllülük esaslarına ilişkin bilgilendirme yapılmış, katılımcılara araştırmaya katılımın tamamen isteğe bağlı olduğu ve istedikleri zaman araştırmadan ayrılabilecekleri belirtilmiştir. Bu süreçte, katılımcı gizliliği ve mahremiyeti korunmuş, elde edilen veriler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacak şekilde anonimleştirilmiştir. APA 7 yönergelerine uygun olarak, tüm etik prosedürler yerine getirilmiş ve etik kurallar çerçevesinde yürütülmüştür.

3.4.2. Ölçek Geliştirme Çalışmasının Bulguları

Araştırma, geçerliliğe ilişkin bulgular ve güvenilirliğe ilişkin bulgular olmak üzere iki grupta sunulmuştur.

3.4.2.1. Geçerlilikle İlgili Bulgular

3.4.2.1.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

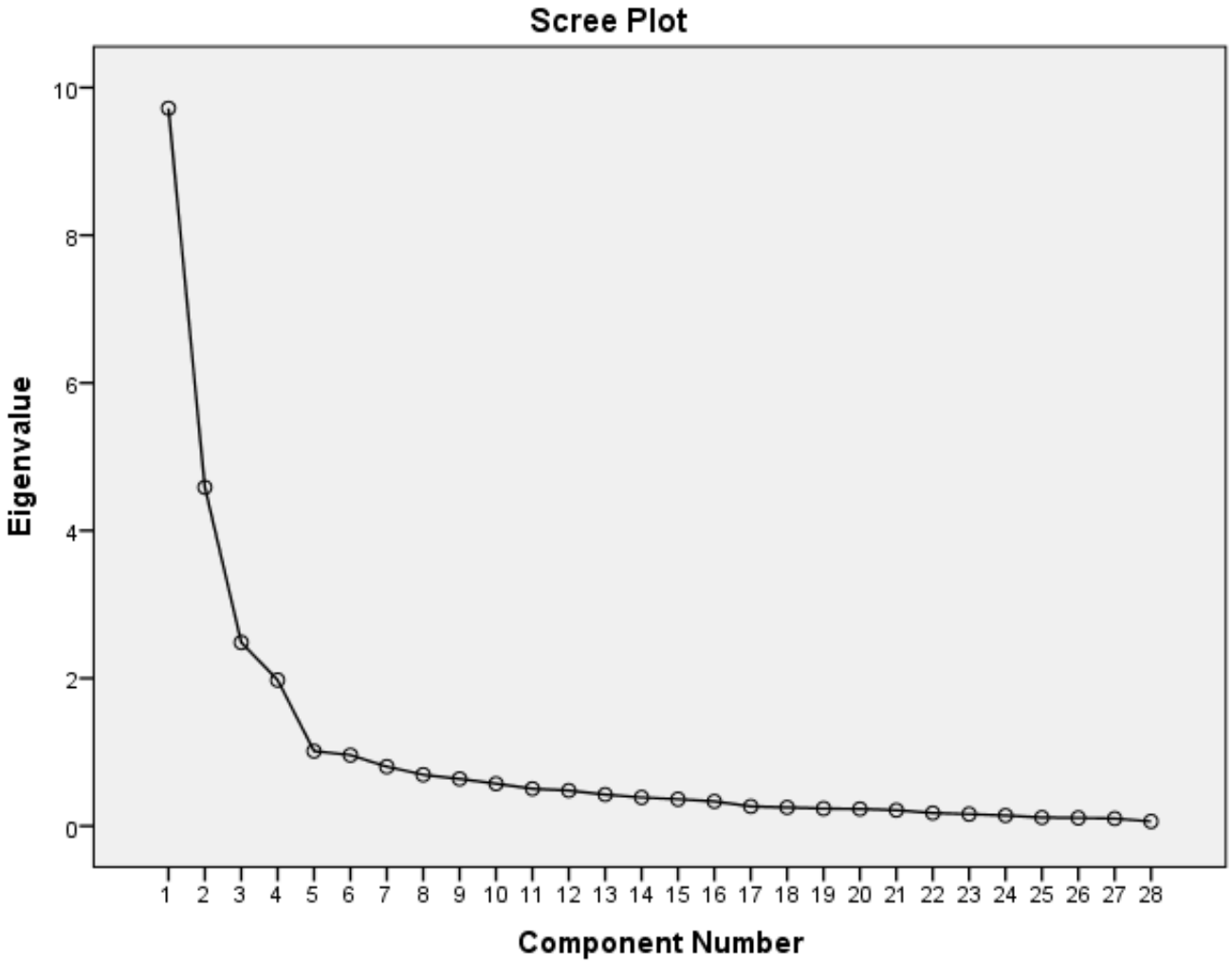
Makyavelist Liderlik Ölçeği (MLÖ) için toplanan veriler üzerinde öncelikle normallik varsayımının karşılanıp karşılanmadığına ve örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye uygun olup olmadığına ilişkin işlemler gerçekleştirilmiştir.

Veri toplama sonucunda 216 katılımcıya ulaşılmıştır. Yapılan analizlerde Boxplot işlemi yapılarak uç değerlerde 2 veri çıkarılmış ve 214 katılımcı verisi ile tüm maddelerin basıklık çarpıklık değerlerinde +1 -1 aralığı elde edilmiştir. Böylece verilerde normal dağılım sağlanmıştır (George ve Mallery, 2020). Ardından Bartlett Küresellik testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonuçlarına göre; Bartlett (Ki-Kare) (4810.252) ve Kaiser-Meyer-Olkin (.879) değerlerinin çok değişkenli normallik varsayımını karşıladığı ve örneklem büyüklüğünün faktörleştirme için uygun olduğu anlaşılmıştır. Böylece AFA süreci başlatılmıştır.

AFA için faktör yükü alt sınırı .30 olarak alınmıştır. Comrey ve Lee (2013) .71'in üzerindeki faktör yüklerinin mükemmel, .63-.71'in çok iyi, .55-.63'ün iyi, .45-.55'in orta ve .32-.45'in zayıf olarak kabul edilmesini önermektedir. Değişkenlerin tüm varyans değerlerini hesaplamak ve verileri açıklayan değişkenleri en aza indirmek için öncelikle Temel Bileşenler Analizi yapılmıştır. Madde çıkarma işlemi sırasında Korelasyon Matrisinde gözlenen anlamlılık değerlerine göre maddeler arasındaki ilişkilerin anlamlılığı incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda diğer maddelerle anlamlı ilişkisi en düşük olan 1 madde ölçekten çıkarılmıştır. Daha sonra hiçbir faktör altında yer almayan maddeler, üç faktörde yer alan maddeler, iki faktörde yer alan ve yük değerleri arasındaki farkın .10'dan az olduğu gözlenen maddeler seçilmiştir. Bu maddeleri belirlemek için Döndürülmüş Bileşenler Matrisi Tablosu analiz edilmiştir. Bu işlem sonucunda 13 madde ölçekten çıkarılmıştır.

Kalan maddeler ve veriler üzerinde Bartlett's Sphericity ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri tekrarlanmış; Bartlett's (Ki-Kare) (4810.252) ve Kaiser-Meyer-Olkin (.879) bulunmuştur. Sonuçlara göre işlemlere devam edilebileceği anlaşılmıştır.

Şekil 2. Eğim Birikim Grafiği



Faktör sayısının belirlenmesi aşamasında ilk olarak Eğim Birikim Grafiği analiz edilmiştir (Şekil 2.). Eğim Birikim Grafiğine göre dördüncü faktörden sonra özdeğerler arasındaki fark azalmış ve eğim kaybolmaya başlamıştır. Buradan ölçeğin dört faktörlü olduğu anlaşılmaktadır.

Scree Plot analizinde, her bir faktörün öz değeri grafikte gösterilir. Özdeğer, her bir faktörün toplam varyansa katkısını temsil eder ve faktörlerin önemini belirlemek için temel bir kriterdir. Yukarıdaki grafikte eğim 4. faktörden sonra keskin bir şekilde

azalmaktadır. Faktör 1. 2. 3 ve 4 yüksek özdeğerlerle toplam varyansa önemli katkı sağlamaktadır. Ancak 5. faktör ve sonrasındaki faktörlerde özdeğerlerdeki düşüş önemli ölçüde azalmakta ve eğim neredeyse yatay hale gelmektedir. Bu da 5. faktörden sonraki faktörlerin toplam varyansa önemli bir katkı sağlamadığını göstermektedir. İlk 4 faktör toplam varyansın büyük bir kısmını açıklamakta ve önemli bir katkı sağlamaktadır. Ancak 4. faktörden sonraki faktörlerin özdeğerleri düşmekte ve toplam varyansa katkıları azalmaktadır. Bu da diğer faktörlerin veri setindeki değişimi açıklamada etkisiz kaldığını göstermektedir.

Tablo 6. Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

	İlk Özdeğerler			Karesel Yüklerin Çıkarma Toplamları			Karesel Yüklerin Rotasyon Toplamları
Değişken	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam
Stratejik Planlama	9.721	34.716	34.716	9.721	34.716	34.716	7.096
Koruma	4.586	16.377	51.094	4.586	16.377	51.094	5.243
Manipülasyon	2.485	8.873	59.967	2.485	8.873	59.967	7.154
Güç	1.975	7.055	67.022	1.975	7.055	67.022	5.014

Tablo 6'da elde edilen verilere göre ölçeğin dört faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. İlk dört faktörün özdeğerleri 1'in üzerindedir ve toplam varyansın %67.022'sini açıklamaktadır. Bu oran ölçeğin toplam varyansın büyük bir kısmını açıklayarak yeterli açıklama gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Stratejik Planlama faktörü toplam varyansın %34.716'sını açıklarken, diğer üç faktör sırasıyla %16.377. %8.873 ve %7.055 katkı sağlamaktadır. Bu varyans değerlerinin ölçek geliştirme için yeterli olduğunu söylemek mümkündür (Cordano, Welcomer & Scherer, 1988). Hangi maddelerin hangi faktör altında toplandığına karar vermek için Döndürülmüş Bileşen Matrisi Tablosu (Tablo 4.) kullanılmıştır.

Tablo 7. Faktör Örtüşmeli Döndürülmüş Bileşen Matrisi Tablosu

Madde	Stratejik Planlama (%34.716)	Koruma (%16.377)	Manipülasyon (%8.873)	Güç (%7.055)
M38	,843			
M39	,832			
M37	,826			
M36	,825			
M40	,804			
M35	,793			
M16		,893		
M17		,874		
M15		,848		
M18		,770		
M19		,710		
M24	,488	,628		
M25	,476	,580		
M22	,454	,566		
M30			,914	
M31			,905	
M32			,873	
M29			,871	
M4			,799	
M3			,638	
M28			,571	
M8				,770
M11				,729
M9	,324	,350		,678
M12			,333	,643
M7				,630
M26	,300			,496

Tablo 7’deki bazı maddelerde örtüşme olmasına rağmen, iki faktör arasındaki yük değeri farkı .10'dan büyük olduğu için bu maddeler ölçekten çıkarılmamış ve daha büyük yük değerine sahip faktöre dahil edilmiştir.

Tablo 8. Faktörleri Belirlenmiş Döndürülmüş Bileşen Matrisi Tablosu

Madde	Stratejik Planlama (%34.716)	Koruma (%16.377)	Manipülasyon (%8.873)	Güç (%7.055)
M38	.843			
M39	.832			
M37	.826			
M36	.825			
M40	.804			
M35	.793			
M16		.893		
M17		.874		
M15		.848		
M18		.770		
M19		.710		
M24		.628		
M25		.580		
M22		.566		
M30			.914	
M31			.905	
M32			.873	
M29			.871	
M4			.799	
M3			.638	
M28			.571	
M8				.770
M11				.729
M9				.678
M12				.643
M7				.630
M26				.496

Tablo 8 ‘deki bazı maddelerde örtüşme olmasına rağmen, iki faktör arasındaki yük değeri farkı .10'dan büyük olduğu için bu maddeler ölçekten çıkarılmamış ve daha büyük yük değerine sahip faktöre dahil edilmiştir. Sonuçlara göre, birinci faktör altında yer alan M36. M37. M39. M38. M35. M40. M21 Stratejik Planlama, ikinci

faktör altında yer alan M16. M17. M15. M18. M19. M24. M25. M22 ise Koruyucu olarak adlandırılmıştır, Üçüncü faktör altında yer alan M30. M31. M32. M29. M4. M3. M28 Manipülasyon ve son olarak dördüncü faktör altında yer alan M8. M11. M9. M7. M12. M26 Güç olarak adlandırılmış ve ölçek son halini almıştır.

3.4.2.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

AFA ile belirlenen faktör yapılarının doğruluğunu test etmek için DFA yapılmıştır (Byrne, 2012). AFA sonucunda analize devam edilen maddeler üzerinde yapılan DFA analizinde faktör yükleri .40'ın altında olan M28. M24. M3. M18. M25. M22. M19. M21 maddeleri ölçekten çıkarılmıştır. Bu aşamada ki-kare ve uyum indeksleri dikkate alınmıştır.

Uyum indeksleri için incelenecek uyum değerleri ve kabul edilen referans aralıkları belirlenmiştir. AGFI ve GFI değerleri 0-1 arasında olup; .95 ve üzeri mükemmel uyum, .90 ve üzeri iyi uyum olarak değerlendirilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Baumgartner ve Homburg (1996) 0.80'in üzerindeki GFI ve AGFI değerlerinin kabul edilebilir olduğunu belirtmiştir. CFI değeri 0-1 arasındadır; .95 ve üzeri mükemmel uyum, .90 ve üzeri ise iyi uyum olarak değerlendirilmektedir (Hu ve Bentler, 1999). RMSEA değerinin 0'a (sıfır) yakın olması beklenir. .05 veya daha düşük bir değer iyi uyum, .05 ile .08 arasında bir değer ise kabul edilebilir uyum anlamına gelmektedir (Kline, 2018). RMR ve SRMR değerlerinin 0-1 arasında olması; .05 veya daha az olması mükemmel uyum, .05 ile .08 arasında olması ise kabul edilebilir uyum olarak yorumlanmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2007; Kline, 2015). Makyavelist Liderlik Ölçeği'nin 20 maddelik yapısı üzerinde önerilen modifikasyon değerleri aşağıda verilmiştir (Tablo5). Öneriler dikkate alınarak E16-E20 ve E17-E20 arasında modifikasyonlar yapılmıştır.

Tablo 9. Modifikasyon Endeksleri

			M.I.	Değişim				M.I.	Değişim
e28	<-->	F3	5.036	.057	e18	<-->	e19	8.751	.027
e27	<-->	F3	11.474	-.107	e17	<-->	e27	9.279	-.091
e27	<-->	F2	10.716	.238	e17	<-->	e20	34.382	.110
e26	<-->	F2	17.595	-.258	e17	<-->	e18	10.227	-.041
e25	<-->	F3	7.036	.053	e16	<-->	F2	6.804	.105
e25	<-->	F2	4.802	-.101	e16	<-->	e21	9.972	-.043
e25	<-->	e27	4.892	-.078	e16	<-->	e20	71.455	.167
e25	<-->	e26	5.327	.069	e13	<-->	e28	5.033	-.095
e24	<-->	F2	5.958	.145	e11	<-->	e13	7.855	.108
e24	<-->	e27	15.988	.183	e10	<-->	e12	11.967	-.092
e23	<-->	F4	6.493	.097	e10	<-->	e11	17.859	.095
e23	<-->	F3	7.437	-.089	e9	<-->	e12	31.403	.165
e23	<-->	F1	4.432	-.093	e9	<-->	e11	21.931	-.117
e21	<-->	F2	4.548	-.067	e3	<-->	e20	6.456	.060
e20	<-->	F2	8.316	.133	e3	<-->	e16	18.632	.089
e20	<-->	e23	11.534	-.126	e2	<-->	e20	4.018	.031
e20	<-->	e21	8.242	-.044	e1	<-->	e20	9.405	-.041
e19	<-->	e20	12.789	-.048	e1	<-->	e19	4.354	.017
e18	<-->	e21	4.637	.023	e1	<-->	e12	5.449	.042
e18	<-->	e20	12.233	-.054					

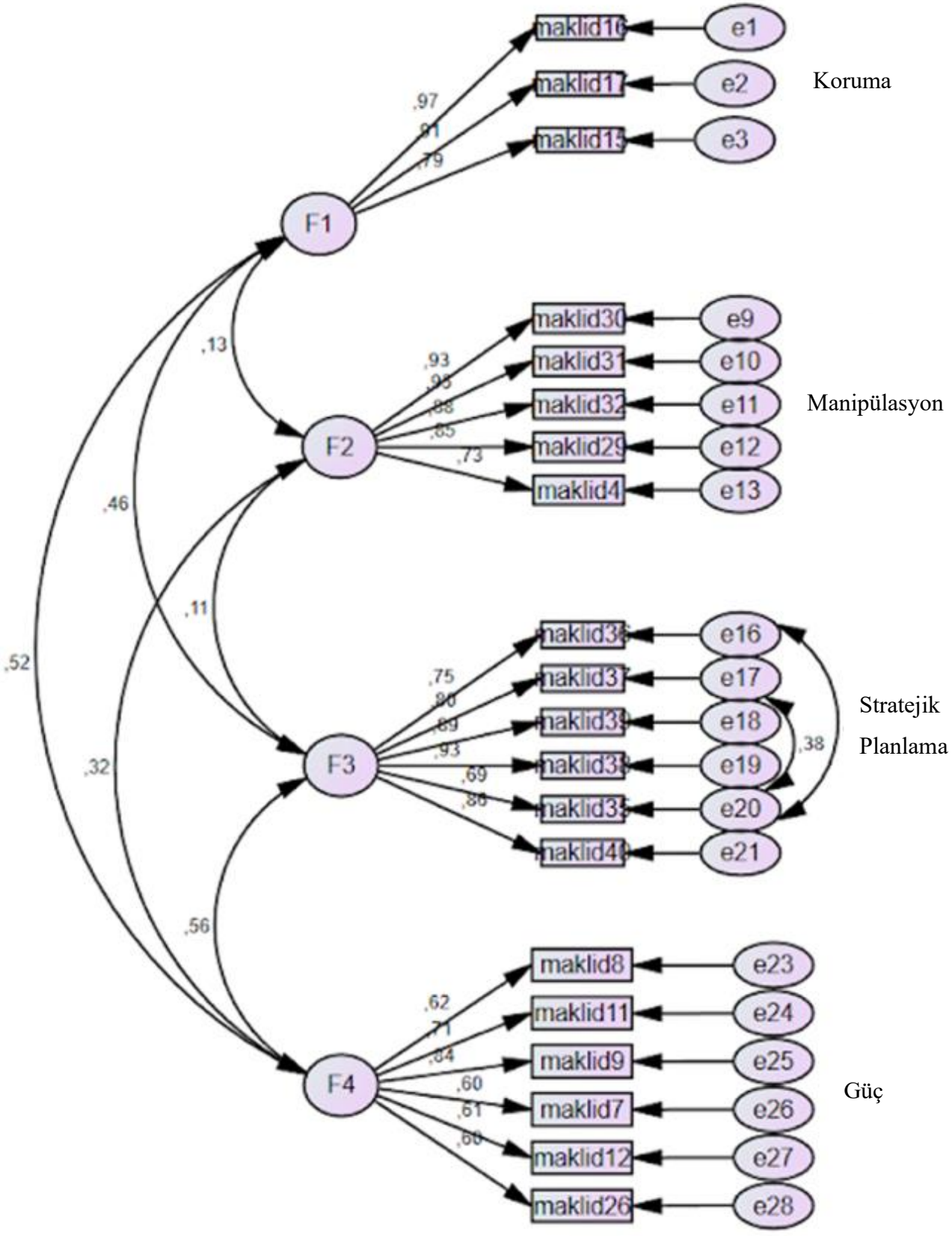
Tablo 9'da görülen, aynı alt boyut altında önerilen modifikasyonlar dikkate alınarak yapılan analiz sonuçlarına göre; önerilen modelin ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı (2.241) iyi uyuma işaret etmektedir. Uyum indeksleri incelendiğinde RMSEA değerinin (.070) kabul edilebilir uyum, GFI değerinin (.878) kabul edilebilir uyum, AGFI değerinin (.841) kabul edilebilir uyum, CFI değerinin (.949) mükemmel uyuma çok yakın, IFI değerinin (.950) mükemmel uyuma çok yakın olduğu görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre, AFA ile ortaya konan faktör yapıları DFA ile doğrulanmıştır. Modifikasyon öncesi ve sonrası uyum indeksleri Tablo 4'te verilmiştir. Uyum indeksleri kabul edilen referans aralıklarına göre tabloda değerlendirilmiştir (Hoşgör, 2019; Schermelleh-Engel- Moosbrugger, 2003).

Tablo 10. Model Uyum Özeti

	Modifikasyon Öncesi Değer	Modifikasyon Sonrası Değer	Mükemmel/Çok İyi Uyum	İyi/ Kabul Edilebilir Uyum	Uygunluk
CMIN/DF	3.019	2.24	$0 \leq x^2/sd \leq 2$	$2 \leq x^2/sd \leq 3$	İyi Uyum
CFI	0.916	0.95	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.97$	İyi Uyum
IFI	0.917	0.95	$0.95 \leq IFI \leq 1.00$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$	Çok İyi Uyum
TLI	0.903	0.94	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.90 \leq TLI \leq 0.95$	İyi Uyum
RMSEA	0.089	0.07	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	İyi Uyum

Tablo 10'da Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda elde edilen bu model, ölçeğin dört faktörlü bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Faktörlerden maddelere giden oklar üzerindeki standartlaştırılmış çözüm değerleri, her bir maddenin ilgili faktöre yüklenme derecesini göstermektedir. Bu değerlerin çoğunluğunun 0.50 ve üzerinde olması, maddelerin faktörleri güçlü bir şekilde temsil ettiğini ve ölçeğin yapı geçerliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Faktör yüklerinin 1'e yakın olması maddenin faktöre yüksek düzeyde katkı sağladığını gösterirken, 0.30'un altındaki yükler bu ilişkide bir zayıflığa işaret edebilir. Ölçüm modelinde yer alan faktörler arasındaki korelasyon değerleri, bu faktörlerin birbiriyle ilişkili ancak bağımsız yapılar olduğunu göstermektedir. Örneğin, 0.30-0.70 arasındaki korelasyon değerleri faktörlerin ölçeğin farklı boyutlarını temsil ettiğini ancak bu boyutlar arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Şekil 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları



Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda elde edilen Şekil 2.'de verilen modelde ölçeğin dört faktörlü bir yapıya sahip olduğu ve maddeler ile bu faktörler arasındaki ilişki görülmektedir. Standart çözüm değerleri (faktör yükleri) maddelerin ilgili faktörlere yüklenme derecesini ifade etmektedir ve bu değerler genellikle 0.50'nin üzerinde, güçlü bir ilişki düzeyindedir. Faktör yükleri 0.30'un altına düşmediği için (Tabachnick & Fidell, 2007), maddelerin her bir faktörü anlamlı bir şekilde temsil ettiği söylenebilir. Bu da ölçeğin yapı geçerliliğini destekleyen güçlü bir göstergedir. Örneğin, M16. M17 ve M15 gibi maddelerin F1 faktörü üzerindeki yüksek yük değerleri, bu faktörün ilgili maddeler tarafından iyi bir şekilde temsil edildiğini göstermektedir.

Faktörler arasındaki düşük ila orta korelasyonlar, faktörlerin bağımsız ancak ilişkili yapılar olduğunu göstermektedir. Bu aralıktaki korelasyonlar faktörlerin birbirinden bağımsız olmadığını ve farklı boyutları temsil ettiğini göstermektedir (Kline, 2015). Düşük hata terimlerine sahip maddeler, ilgili faktörlerin iyi temsil edildiğini ve modelin genel uyumunun tatmin edici olduğunu gösterir (Byrne, 2013). Ancak bazı durumlarda hata terimlerinin birbirine bağlanması, ilgili maddelerin birbiriyle yüksek korelasyona sahip olduğunu ya da aynı kavramı ölçtüğünü göstermektedir. Bu bağlantılar modelin uyum indekslerini iyileştirmek için uygulanmıştır. Aynı faktör altındaki hata terimleri arasında bağlantılar yapılmıştır. Bu modelin genel uyumu, standart çözüm değerlerinin, hata terimlerinin ve faktörler arasındaki korelasyonların önerilen sınırlar içinde olmasıyla desteklenmektedir. Maddelerin faktörler üzerindeki yük değerleri güçlü, hata terimleri düşük ve faktörler arasındaki korelasyonlar anlamlıdır. Bu durum ölçeğin dört faktörlü yapısının geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Model uyumu DFA'da beklenen kriterlere uygundur ve ölçüm modelinin teoriye dayalı yapıyı başarılı bir şekilde doğruladığını ortaya koymaktadır (Hu ve Bentler, 1999). Bu sonuçlar ölçeğin yapı geçerliliğinin yüksek olduğunu ve maddelerin faktörleri başarıyla temsil ettiğini göstermektedir. Yapılan geçerlik analizleri sonucunda oluşan faktörler ve bu faktörler altında bulunan maddeler aşağıdaki tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Makyavelist Liderlik Ölçeğinin Faktörleri ve Maddeleri Tablosu

Faktör	Maddeler
Koruma	M15. M16. M17
Manipülasyon	M30. M31. M32. M29. M4
Stratejik Planlama	M36. M37. M39. M38. M35. M40.
Güç	M8. M11. M9. M7. M12. M26

3.4.2.2. Güvenilirlikle İlgili Bulgular

Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı belirlenmiş ve sonuçlar Tablo 8'de sunulmuştur. Tablo 5. incelendiğinde hem alt boyutlar hem de ölçeğin geneli açısından güvenilirliğin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir (Taber, 2018).

Tablo 12. Makyavelist Liderlik Ölçeğinin Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayıları

Makyavelist Liderlik Ölçeği	Cronbach Alfa İç Tutarlılık Katsayıları
Koruma	.923
Stratejik Planlama	.924
Manipülasyon	.911
Güç	.813
Genel	.912

Tablo 12'de sunulan ölçekte yer alan maddelerin madde ayırt ediciliğini belirlemek amacıyla üst ve alt %27'lik gruplar arasında karşılaştırma yapılmıştır. Aritmetik ortalamalar arasında fark olup olmadığını belirlemek için bağımsız t-testi uygulanmıştır (Büyüköztürk vd., 2015).

Tablo 13. Alt-Üst %27'lik Grupların Farklılığına İlişkin Bağımsız *t* Testi Sonuçları

Madde	Varsayım	Levene'nin Varyansların Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi						
		F	p	t	df	p (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Hata Fark	Farkın %95 Güven Aralığı	
									Daha düşük	Üst
M15	Eşit varyanslar varsayılmıştır	35.579	.000	8.259	114	.000	1.2586	.1524	.9567	1.5605
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			8.259	71.689	.000	1.2586	.1524	.9548	1.5624
M16	Eşit varyanslar varsayılmıştır	24.039	.000	9.279	114	.000	1.2069	.1301	.9492	1.4646
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			9.279	76.218	.000	1.2069	.1301	.9479	1.4659
M17	Eşit varyanslar varsayılmıştır	34.771	.000	9.814	114	.000	1.2931	.1318	1.0321	1.5541
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			9.814	77.274	.000	1.2931	.1318	1.0307	1.5555
M4	Eşit varyanslar varsayılmıştır	112.816	.000	6.200	114	.000	1.5000	.2420	1.0207	1.9793
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			6.200	72.834	.000	1.5000	.2420	1.0178	1.9822
M29	Eşit varyanslar varsayılmıştır	61.247	.000	7.499	114	.000	1.8448	.2460	1.3575	2.3322
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			7.499	85.609	.000	1.8448	.2460	1.3557	2.3339
M30	Eşit varyanslar varsayılmıştır	92.634	.000	6.713	114	.000	1.6034	.2389	1.1302	2.0766
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			6.713	76.023	.000	1.6034	.2389	1.1277	2.0792
M31	Eşit varyanslar varsayılmıştır	130.058	.000	5.844	114	.000	1.4483	.2478	.9573	1.9392
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			5.844	73.820	.000	1.4483	.2478	.9545	1.9421
M32	Eşit varyanslar varsayılmıştır	81.314	.000	5.949	114	.000	1.4483	.2434	.9660	1.9305
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			5.949	81.165	.000	1.4483	.2434	.9639	1.9326
M35	Eşit varyanslar varsayılmıştır	4.100	.045	10.314	114	.000	1.1379	.1103	.9194	1.3565
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			10.314	112.768	.000	1.1379	.1103	.9193	1.3565
M36	Eşit varyanslar varsayılmıştır	10.799	.001	9.941	114	.000	1.1207	.1127	.8974	1.3440
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			9.941	98.326	.000	1.1207	.1127	.8970	1.3444

M37	Eşit varyanslar varsayılmıştır	6.797	.010	10.584	114	.000	1.1034	.1043	.8969	1.3100
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			10.584	100.990	.000	1.1034	.1043	.8966	1.3103
M38	Eşit varyanslar varsayılmıştır	15.327	.000	9.682	114	.000	1.1207	.1157	.8914	1.3500
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			9.682	81.881	.000	1.1207	.1157	.8904	1.3510
M39	Eşit varyanslar varsayılmıştır	17.156	.000	9.465	114	.000	1.1034	.1166	.8725	1.3344
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			9.465	83.585	.000	1.1034	.1166	.8716	1.3353
M40	Eşit varyanslar varsayılmıştır	1.880	.173	8.353	114	.000	.8793	.1053	.6708	1.0879
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			8.353	97.988	.000	.8793	.1053	.6704	1.0882
M7	Eşit varyanslar varsayılmıştır	11.171	.001	6.517	114	.000	.9828	.1508	.6840	1.2815
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			6.517	95.248	.000	.9828	.1508	.6834	1.2821
M8	Eşit varyanslar varsayılmıştır	.217	.642	6.562	114	.000	1.3276	.2023	.9268	1.7284
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			6.562	113.030	.000	1.3276	.2023	.9268	1.7284
M9	Eşit varyanslar varsayılmıştır	7.936	.006	11.197	114	.000	1.4655	.1309	1.2062	1.7248
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			11.197	100.677	.000	1.4655	.1309	1.2059	1.7252
M11	Eşit varyanslar varsayılmıştır	.047	.829	9.461	114	.000	1.4138	.1494	1.1178	1.7098
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			9.461	113.857	.000	1.4138	.1494	1.1178	1.7098
M12	Eşit varyanslar varsayılmıştır	2.718	.102	8.074	114	.000	1.4655	.1815	1.1060	1.8251
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			8.074	108.391	.000	1.4655	.1815	1.1058	1.8253
M26	Eşit varyanslar varsayılmıştır	.167	.683	7.883	114	.000	1.0862	.1378	.8132	1.3592
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			7.883	113.894	.000	1.0862	.1378	.8132	1.3592
Toplam	**Eşit varyanslar varsayılmıştır**	**22.228**	**.000**	**18.620**	**114**	**.000**	**25.81034**	**1.38613**	**23.06443**	**28.55626**
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			**18.620**	**97.865**	**.000**	**25.81034**	**1.38613**	**23.05956**	**28.56112**

Tablo 13 incelendiğinde, ölçek maddelerinin en düşük ve en yüksek gruplar arasında %27 oranında anlamlı olduğu ($p < .001$), maddelerin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu ve maddelerin beklenen düzeyde ayırt edicilik gösterdiği görülmektedir.

3.4.3. Ölçek Geliştirme Çalışmasının Sonucu

Bu araştırmada geliştirilen Makyavelist Liderlik Ölçeği (MLÖ), örgütsel liderlerin Makyavelist liderlik özelliklerini belirlemek için kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı sunmaktadır. Günümüzün dijitalleşen ve rekabetçi iş dünyasında, liderlerin stratejik planlama, korumacılık, manipülasyon ve güç kullanımı gibi özelliklerini doğru bir şekilde değerlendirmek önemlidir. Literatürde Makyavelizm üzerine genel geçer ölçekler bulunsa da liderlik bağlamında özelleşmiş bir ölçek eksikliği söz konusudur. Bu bağlamda geliştirilen MLÖ, örgütsel yönetim ve liderlik literatürüne hem teorik hem de pratik anlamda önemli bir katkı sağlamaktadır. Ölçeğin geliştirilmesi sırasında yapılan kapsamlı geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları, elde edilen bulguların bilimsel olarak sağlam olduğunu göstermektedir. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının .912 olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır (Carpenter, 2018). Bu da ölçeğin farklı bağlamlarda ve farklı örneklem gruplarında güvenilir bir şekilde kullanılabileceğini göstermektedir.

Geliştirilen ölçeğin örgütlerdeki liderlik davranışlarının çok boyutlu analizine temel oluşturması önemli bir avantaj olarak değerlendirilmektedir. Ölçek, liderlik davranışlarını stratejik planlama, koruma, manipülasyon ve güç olmak üzere dört farklı boyutta ölçmekte ve böylece tek yönlü liderlik yaklaşımlarından farklı olarak daha kapsamlı bir bakış açısı sağlamaktadır. Bu özellik, MLÖ'yi kişilik odaklı Makyavelizm ölçeklerinden ayıran önemli bir farktır (Carpenter, 2018). Literatürde sıklıkla kullanılan Makyavelizm Kısa Ölçeği gibi araçlar manipülasyon ve güç odaklı davranışları ölçse de stratejik planlama ve koruma gibi spesifik boyutları liderlik bağlamında değerlendirmemektedir. Bu bağlamda, ÇBÖ, liderlerin örgütsel bağlamdaki eylem ve kararlarını daha derinlemesine analiz etmek amacıyla geliştirilmiştir.

Literatürdeki diğer Makyavelizm ölçekleriyle karşılaştırıldığında, MLÖ'nin en büyük katkılarından biri, liderlik davranışlarının örgütler açısından değerlendirilmesine olanak sağlamasıdır. Bu ölçek, örgüt liderlerinin kendileri hakkında doğru bilgi edinmelerini ve liderlik tarzlarını buna göre yeniden şekillendirmelerini sağlayabilir. Özellikle eğitim örgütleri gibi stratejik liderlik davranışlarının başarı üzerinde büyük etkiye sahip olduğu alanlarda, MLÖ'nin liderlerin davranışlarına ışık tutması

beklenmektedir. Bu bağlamda ölçek sadece akademik bir araştırma aracı değil, aynı zamanda uygulayıcılar için pratik bir araçtır.

Ölçeğin uygulama kolaylığı da bir diğer önemli avantajıdır. Beşli Likert tipi derecelendirme yöntemiyle hazırlanan 20 maddelik yapı, hızlı uygulanabilirliği ve puanlamadaki netliği sayesinde kullanıcı dostu bir ölçüm sunmaktadır. Ölçeğin geliştirilmesi sırasında yapılan açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları, dört faktörlü yapının geçerli olduğunu ve bu yapının örgüt liderlerinin davranışlarını ölçmek için etkili bir temel oluşturduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, elde edilen model uyum indeksleri (RMSEA = .076. CFI = .937) ölçeğin istatistiksel olarak yeterli bir yapı sunduğunu göstermektedir (Büyüköztürk vd., 2020).

Makyavelist Liderlik Ölçeği (MLÖ) liderlik literatürüne önemli teorik ve pratik katkılar sağlamaktadır. Liderlik davranışları üzerine yapılan çalışmalar, liderlerin sadece örgütsel başarı üzerinde değil, aynı zamanda çalışan memnuniyeti, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi faktörler üzerinde de doğrudan etkisi olduğunu göstermektedir. Ancak, Makyavelist davranışların liderlik tarzları içindeki etkileri, özellikle stratejik karar alma süreçleri ve örgütsel dinamikler üzerinde daha az çalışılmıştır. Bu bağlamda MLÖ, liderlik araştırmalarında genellikle göz ardı edilen bir farklılığa odaklanarak liderlerin manipülasyon, stratejik planlama ve güç kullanımı gibi özelliklerini çok boyutlu bir şekilde değerlendirme fırsatı sunmaktadır.

Liderlik literatüründe karizmatik, dönüşümcü ve otokratik liderlik tarzları özellikle vurgulanmıştır (House & Howell, 1992; Avolio ve Bass, 2004). Ancak, liderlerin Makyavelist özellikleri, örgütsel performans üzerindeki etkileri açısından yeterince araştırılmamıştır. Makyavelist liderlik genellikle manipülasyon, güç arzusu ve stratejik düşünmeyi içeren bir liderlik tarzı olarak tanımlanır ve bu özellikler özellikle rekabetçi iş ortamlarında liderlerin başarısını belirleyen kritik faktörler olarak görülebilir (Christie & Geis, 2013). Bu noktada MLÖ, liderlerin bu özelliklerinin ölçülmesine olanak sağlayarak liderlik literatürüne özgün bir katkı sunmaktadır.

MLÖ en önemli katkılarından biri liderlik davranışlarını çok boyutlu bir yapıda ele almasıdır. MLÖ, liderlik davranışlarını stratejik planlama, koruma, manipülasyon ve güç gibi belirli boyutlarda ele alarak liderlik tarzlarının daha derinlemesine analiz edilmesine olanak tanımaktadır. Örneğin, manipülasyon boyutu liderlerin çalışanları

yönlendirme ve ikna etme konusundaki stratejik yaklaşımlarını değerlendirirken, güç boyutu liderlerin örgütsel hiyerarşi üzerindeki etkisini analiz etmektedir. Bu farklı boyutlar, liderlik araştırmalarındaki bir boşluğu doldurarak teorik bir katkı sağlamaktadır.

Ölçeğin pratik kullanımı açısından önemli avantajlar sunduğu söylenebilir. Makyavelist liderlik özelliklerinin ölçülmesi, liderlerin kendi davranışlarını daha iyi anlamalarını ve bu doğrultuda daha etkili liderlik stratejileri geliştirmelerini sağlar (Carpenter, 2018). Örneğin, manipülasyon boyutunda yüksek puan alan bir lider, çalışanları üzerinde baskı kurduğunun farkına varabilir ve bu durumu daha yapıcı bir liderlik tarzıyla dengeleyebilir. Benzer şekilde, güç odaklı davranışları yüksek olan bir lider, bunun örgüt iklimi üzerindeki etkisini analiz ederek daha demokratik bir yaklaşım benimseyebilir. Bu da liderlerin kendilerini geliştirmelerini sağlayarak hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu değişimlere yol açabilir.

Ölçek eğitim örgütleri bağlamında da önemli katkılar sağlayacaktır. Eğitim sektöründe liderlerin stratejik karar alma süreçleri üzerindeki etkileri, örgütlerin genel başarısını ve eğitim politikalarının uygulanabilirliğini doğrudan etkilemektedir (Bush, 2003). MLÖ, eğitim yöneticilerinin liderlik davranışlarını değerlendirme ve kendilerini geliştirme süreçlerine ışık tutabilir. Özellikle manipülasyon ve stratejik planlama boyutları, eğitim yöneticilerinin farklı paydaşlarla (öğrenciler, öğretmenler, veliler) ilişkilerini analiz etmelerini sağlayabilir. Bu bağlamda, MLÖ eğitim liderliği literatürüne özgün bir katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak, MLÖ liderlik alanına hem teorik hem de pratik düzeyde önemli katkılar sağlamaktadır. Ölçeğin çok boyutlu yapısı liderlik davranışlarının daha derinlemesine analiz edilmesine olanak tanırken, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları ölçeğin bilimsel olarak sağlam bir temel üzerine inşa edildiğini göstermektedir. Bu ölçeğin farklı kültürel ve örgütsel bağlamlarda uygulanması, liderlik alanındaki mevcut bilgi birikimini genişletecek ve gelecekteki araştırmalara yol gösterecektir.

3.5. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın veri toplama süreci 2023-2024 eğitim-öğretim yılında 1 yıl süreyle yürütülmüştür. Bu süreçte, katılımcıların erişim kolaylığı ve veri güvenilirliğini sağlamak amacıyla çevrimiçi anket formları ve yüz yüze uygulamalar olmak üzere iki farklı yöntem kullanılmıştır. Veri toplama sürecinde gönüllülük esası temel alınmış olup, katılımcılar araştırmanın amacı, içeriği ve gizlilik ilkeleri hakkında detaylı şekilde bilgilendirilmiştir. Çalışmaya yalnızca gönüllü olarak katılım sağlamak isteyen eğitim yöneticileri (okul müdürleri, müdür yardımcıları ve akademik-idari yöneticiler) dahil edilmiştir. Katılımcılardan bilgilendirilmiş onam alınarak, araştırmaya kendi istekleriyle katıldıkları ve diledikleri zaman araştırmadan ayrılabilecekleri belirtilmiştir (Creswell & Creswell, 2017).

Çevrimiçi Veri Toplama: Katılımcılar için hazırlanan anket formları Google Forms ve Qualtrics gibi çevrimiçi anket platformları aracılığıyla paylaşılmıştır. Çevrimiçi veri toplama yöntemi, zaman ve mekan sınırlamalarını ortadan kaldırarak daha geniş bir katılımcı kitlesine ulaşmayı sağlamıştır. Yüz Yüze Veri Toplama: Belirlenen bazı eğitim örgütlerinde araştırmacı tarafından organize edilen görüşmelerle veri toplanmıştır. Bu yöntem, özellikle anketlerin doğru anlaşılması ve eksiksiz doldurulmasını sağlamak amacıyla uygulanmıştır (Bryman & Cramer, 2004).

Araştırmada elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirliğini artırmak için çeşitli yöntemler uygulanmıştır:

Pilot Çalışma: Veri toplama araçlarının güvenilirliğini test etmek amacıyla, ana araştırma öncesinde 30 kişilik bir pilot çalışma gerçekleştirilmiş ve ölçeklerin iç tutarlılığı incelenmiştir.

Çift Yönlü Kontrol Mekanizması: Çevrimiçi anketlerde zorunlu yanıt seçenekleri etkinleştirilerek eksik veri oluşumu önlenmiş, yüz yüze uygulamalarda ise araştırmacı tarafından anketlerin tamamlanma durumu kontrol edilmiştir.

Zaman Kısıtı Uygulanmaması: Katılımcıların anketleri kendi hızlarında tamamlamalarına olanak tanınmış, böylece dikkatli ve özenli yanıtlar alınması teşvik edilmiştir.

Belirlenen yöntemler çerçevesinde toplam 502 eğitim yöneticisinden veri toplanmıştır. Katılımcıların cinsiyet, okul türü, yönetim deneyimi gibi demografik değişkenleri

detaylı olarak sunulmaktadır (Tablo 1). Bu kapsamlı süreç sayesinde, veri toplama aşaması araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini destekleyecek şekilde yürütülmüş ve analiz aşaması için istatistiksel açıdan güçlü bir veri seti elde edilmiştir.

3.6. Verilerin Analizi

Bu bölümde, verilerin analizine ilişkin ayrıntılı adımlar sunulmuştur. Normallik varsayımı, uç değerlerin tespiti, kayıp verilerin yönetimi ve ölçek güvenilirliği test edilmiş, uygun veri analiz yöntemleri belirlenerek en uygun model oluşturulmuştur. Araştırmada elde edilen verilerle araştırma modeli doğrultusunda istatistik paket programları kullanılarak araştırma modeline uygun olarak öncelikle değişkenlerin ölçüm modelleri doğrulayıcı faktör analizleri ile test edilmiş ve yapısal modelin uyumu yapısal yapısal modelin analizi ile değerlendirilmiştir. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen modelin geçerliliği, güvenilirliği ve modelin genel uyumu çeşitli uyum indeksleri kullanılarak raporlanmıştır.

Araştırmada eksik (kayıp) veri analizi yapılmıştır. Eksik veri oranının %5'in üzerinde olduğu değişkenlerde, eksik verileri tahmin etmek için regresyon tahminleme yöntemi kullanılmıştır.

Veri analizine başlamadan önce, değişkenlerin normallik varsayımına uygun olup olmadığı test edilmiştir. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri kullanılarak normallik testi gerçekleştirilmiştir. Her iki testin de anlamlılık değerleri ($p > .05$) olduğunda normallik varsayımının sağlandığı kabul edilmiştir (Tabachnick & Fidell, 2013). Ancak normallik testi tek başına yeterli olmadığından, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri de incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin ±1 aralığında olması, değişkenlerin normal dağılıma yakın olduğunu göstermektedir (Kline, 2015). Eğer bu değerler ±2'nin ötesindeyse, verilerin normal dağılıma uymadığı kabul edilmiştir. Normallik testi sonuçlarına göre değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri ±2 aralığında olduğundan değişkenlerde dönüşüm uygulanmamıştır. Bunun yanı sıra, aşırı uç değerler (outliers) belirlenmiş ve analiz dışı bırakılmıştır. Uç değerlerin belirlenmesi için: Z-skorları kullanılarak ±3 standart sapmanın ötesinde yer alan veriler uç değer olarak belirlenmiştir. Mahalanobis Mesafesi (Mahalanobis Distance) analizi ile çok değişkenli uç değerler tespit edilmiştir. Boxplot grafikleri

incelenerek aşırı uç noktalar görselleştirilmiştir. Uç değerler, analizlerin sağlıklı olması adına çıkarılmış ve normalliğe uygun bir veri seti elde edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmek amacıyla çeşitli analizler yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Tüm ölçeklerin Cronbach's Alpha değerleri 0.70'in üzerinde bulunarak güvenilir olduğu belirlenmiştir. Her ölçeğin faktör yapısını test etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda tüm ölçeklerin model uyum indekslerinin kabul edilebilir seviyede olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmada yapısal eşitlik modellemesi (Structural Equation Modeling – SEM / Yapısal Eşitlik Modellemesi- YEM) kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkiler test edilmiştir. YEM analizinde modelin uyumunu değerlendirmek amacıyla çeşitli model uyum indeksleri dikkate alınmıştır. Araştırmada elde edilen Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçları yöntemde belirtilen referans aralıkları temel alınarak değerlendirilmiştir. YEM analizi, değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri incelemek için kullanılır ve istatistik paket programları ile gerçekleştirilmiştir. Modelin uyumuna ilişkin sonuçlar raporlanarak, hipotezlerin doğrulanma durumu belirlenmiştir. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Öncelikle, okul kültürü, iş becerikliliği ve Makyavelist liderlik değişkenlerinin cinsiyet, okul türü, okul kademesi, yöneticilik görevi ve yöneticilik kıdemi gibi demografik değişkenler açısından nasıl farklılık gösterdiği incelenmiştir. Ardından, okul kültürü ile iş becerikliliği arasındaki ilişki, okul kültürü ile Makyavelist liderlik arasındaki bağlantılar ve Makyavelist liderliğin iş becerikliliği üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri anlamak amacıyla yapılan korelasyon analizleri ile desteklenmiştir. Son olarak, ölçek modeli içindeki faktör yükleri ve Makyavelist liderliğin aracılık rolü yapısal modelleme analizleriyle test edilmiştir. Bu bulgular, yapısal modelin temel hipotezlerini sınamak ve değişkenler arasındaki ilişkileri daha derinlemesine değerlendirmek adına detaylı bir biçimde yorumlanmıştır.

4.1. Okul Kültürünün Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Bu bölümde "Eğitim yöneticilerinin okul kültürü ile ilgili algıları ne düzeydedir? Eğitim yöneticilerinin okul kültürüne ilişkin algıları cinsiyet, okul türü, okul kademesi, yöneticilik görev türü ve yöneticilik kıdemi değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?" alt sorularına yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 14. Okul Kültürünün Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin *t* Testi Tablosu

	Cinsiyet	**X̄**	**SS**	***t***	***p***
Okul kültürü	Kadın	3.72	.68444		
	Erkek	3.95	.60831	-3.903	**.000**
İklim	Kadın	3.32	.84817		
	Erkek	3.51	.77693	-2.597	**.010**
İletişim	Kadın	3.83	.8227		
	Erkek	4.14	.6963	-4.461	**.000**
Katılım	Kadın	4.07	.8386		
	Erkek	4.28	.6909	-3.030	**.003**

Denetim	Kadın	3.94	.91526		
	Erkek	4.17	.74511	-3.145	**.002**
Toplantılar	Kadın	3.51	.90329		
	Erkek	3.65	.85164	-1.815	.070

Tablo 14'te, 'Okul kültürü' boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği t-testi analiziyle incelenmiştir. Tabloda, her bir alt boyut için kadın ve erkeklerin ortalama puanları ($\bar{\mathbf{X}}$), standart sapmaları (SS), *t* değerleri ve anlamlılık düzeyleri (*p*) sunulmaktadır. Okul kültürü ölçek puanında kadınların ortalama puanı ($\bar{\mathbf{X}}$ = 3.7192) erkeklere göre ($\bar{X}$ = 3.9450) daha düşük bulunmuş ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır (t = -3.903, $p < 0.001$). Bu durum, erkeklerin okul kültürünü kadınlara göre daha olumlu algıladığını göstermektedir.

İklim alt boyutunda kadınların ortalaması ($\bar{X}$ = 3.3247) erkeklerin ortalamasından ($\bar{X}$ = 3.5159) daha düşük bulunmuş ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır (t = -2.597, $p < 0.05$). Bu bulgu, erkeklerin okul iklimini kadınlara kıyasla daha olumlu algıladığına işaret etmektedir. İletişim alt boyutunda kadınların ortalama puanı ($\bar{X}$ = 3.837) erkeklere kıyasla ($\bar{X}$ = 4.140) daha düşük bulunmuş ve fark istatistiksel olarak anlamlıdır (t = -4.461, $p < 0.001$). Bu, erkeklerin iletişim boyutunu kadınlardan daha olumlu algıladığını göstermektedir.

Katılım alt boyutunda kadınların ortalaması ($\bar{X}$ = 4.075) erkeklerin ortalamasına göre ($\bar{X}$ = 4.282) daha düşük olup, fark istatistiksel olarak anlamlıdır (t = -3.030, $p < 0.01$). Erkekler, katılım boyutunu kadınlara göre daha olumlu değerlendirmektedir. Denetim alt boyutunda kadınların ortalama puanı ($\bar{X}$ = 3.944) erkeklerin puanlarından ($\bar{X}$ = 4.177) anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur (t = -3.145, $p < 0.01$). Bu, erkeklerin denetim boyutunu kadınlara göre daha olumlu algıladığını ortaya koymaktadır.

Toplantılar alt boyutunda kadınların ortalama puanı ($\bar{X}$ = 3.5134) erkeklerin ortalamasına göre ($\bar{X}$ = 3.6574) daha düşük olmakla birlikte bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (t = -1.815, $p > 0.05$). Bu, toplantılar boyutunda cinsiyete göre algı farklılığının olmadığını göstermektedir.

Analiz sonuçları, okul kültürü ile ilgili beş boyutta (okul kültürü, iklim, iletişim, katılım ve denetim) cinsiyete göre anlamlı farklar olduğunu, erkeklerin bu boyutları

kadınlara göre daha olumlu algıladığını ortaya koymaktadır. Ancak toplantılar boyutunda cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Bu bulgular, kadın ve erkeklerin okul kültürü algılarında sistematik farklılıklar olduğunu ve bu farklılıkların dikkatle değerlendirilmesi gerektiğini işaret etmektedir.

Tablo 15. Okul Kültürünün Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin *t* Testi Tablosu

	Okul türü	**X̄**	**SS**	***t***	***p***
Okul kültürü	Devlet	3.82	.66584		
	Özel	3.80	.63769	.238	.812
İklim	Devlet	3.40	.82029		
	Özel	3.41	.83935	-.029	.977
İletişim	Devlet	3.97	.7832		
	Özel	3.92	.7897	.496	.620
Katılım	Devlet	4.17	.7842		
	Özel	4.10	.7802	.730	.466
Denetim	Devlet	4.04	.86277		
	Özel	4.06	.79330	-.252	.801
Toplantılar	Devlet	3.58	.89237		
	Özel	3.54	.83378	.312	.755

Tablo 15'te, okul kültürü boyutlarının okul türü (devlet ve özel) değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği t-testi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda, altı boyutun her birinde devlet ve özel okullar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Sonuçlar, her bir boyut için ortalama puanları ($\bar{X}$), standart sapmaları (SS), *t* değerleri ve anlamlılık düzeylerini (*p*) içermektedir.

Okul kültürü ölçek puanına göre devlet okullarındaki ortalama puan ($\bar{X}$ = 3.8213) özel okullardan ($\bar{X}$ = 3.8017) biraz daha yüksek olmakla birlikte, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (t = 0.238, $p > 0.05$). Bu, okul kültürü algısının devlet ve özel okullarda benzer düzeyde olduğunu göstermektedir. İklim boyutunda, devlet okullarındaki ortalama puan ($\bar{X}$ = 3.4082) özel okullardan ($\bar{X}$ = 3.4112) çok küçük bir farkla düşük olmakla birlikte, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (t = -0.029,

$p > 0.05$). Bu da iklim algısının okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.

İletişim boyutunda, devlet okullarının ortalama puanı ($\bar{X} = 3.977$) özel okullara ($\bar{X} = 3.929$) kıyasla biraz daha yüksek bulunmuştur. Ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t = 0.496$, $p > 0.05$). Bu durum, iletişim algısının okul türüne göre değişmediğini göstermektedir. Katılım boyutunda, devlet okullarındaki ortalama puan ($\bar{X} = 4.176$) özel okullardan ($\bar{X} = 4.105$) bir miktar daha yüksek olmasına rağmen, fark anlamlı bulunmamıştır ($t = 0.730$, $p > 0.05$). Bu bulgu, katılım algısının devlet ve özel okullar arasında benzer olduğunu göstermektedir. Denetim boyutunda, özel okulların ortalama puanı ($\bar{X} = 4.0691$) devlet okullarından ($\bar{X} = 4.0424$) biraz daha yüksek görünmektedir. Ancak bu fark da anlamlı değildir ($t = -0.252$, $p > 0.05$). Bu durum, denetim algısının okul türüne göre değişmediğini işaret etmektedir.

Son olarak, toplantılar boyutunda, devlet okullarının ortalama puanı ($\bar{X} = 3.5818$) özel okullardan ($\bar{X} = 3.5475$) biraz daha yüksek olmakla birlikte, fark anlamlı bulunmamıştır ($t = 0.312$, $p > 0.05$). Bu da toplantılar algısının okul türüne göre farklılık göstermediğini göstermektedir. Genel olarak, okul kültürü ile ilgili altı boyutta (okul kültürü, iklim, iletişim, katılım, denetim ve toplantılar) devlet ve özel okullar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuçlar, okul türünün okul kültürü algısına etkisinin sınırlı olduğunu ve devlet ile özel okullar arasında bu bağlamda belirgin bir ayrışma olmadığını göstermektedir.

Tablo 16. Okul Kültürünün Okul Kademesi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Levene Testi Tablosu

	Levene testi	***p***
Okul kültürü	1.949	.101
İklim	1.646	.162
İletişim	1.419	.227
Katılım	1.646	.161
Denetim	4.342	.002
Toplantılar	1.278	.278

Tablo 16'da, okul kültürü ölçeğinin alt boyutlarının okul kademesi değişkenine göre varyans homojenliği, Levene testi ile analiz edilmiştir. Levene testi, gruplar arasındaki varyansların eşit olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları değerlendirilmiştir. Yapılan Levene testi sonucunda denetim alt boyutunda, varyansların homojen olmadığı tespit edilmiştir (F = 4.342, *p* = 0.002). Bu sonuç, denetim boyutunda okul kademesi grupları arasında varyans eşitliği varsayımının ihlal edildiğini göstermektedir. Bu doğrultuda, denetim alt boyutuna ilişkin analizlerde, homojen olmayan varyanslara uygun istatistiksel yöntemlerin (örneğin, Welch ANOVA) kullanılması gerektiği ifade edilmiştir.

Diğer alt boyutlar için gerçekleştirilen Levene testi analizleri, varyansların homojen olduğunu ortaya koymuştur. Okul kültürü (p = 0.101), iklim (p = 0.162), iletişim (p = 0.227), katılım (p = 0.161) ve toplantılar (p = 0.278) alt boyutlarına ilişkin *p* değerlerinin 0.05'ten büyük olması, bu boyutlarda varyans homojenliği varsayımının sağlandığını göstermiştir. Bu bulgu, söz konusu alt boyutlarda standart varyans homojenliği varsayımına dayalı istatistiksel analizlerin uygulanabilir olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 17. Okul kültürünün okul kademesi değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin Welch Anova ve fark testi tablosu

	Okul kademesi	**N**	**X̄**	**SS**	**F**	***p***	**Fark testi**
Denetim	A Okul öncesi	161	4.125	0.6974	2.281	.045	
	B İlkokul	142	4.21	0.70973			
	C Ortaokul	16	3.95	0.96146			B > D
	D Lise	126	3.95	0.88357			
	E Diğer	161	4.15	0.7576			

Tablo 17'de Denetim alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir (F = 2.281, *p* = 0.045). Fark testine göre, ilkokul grubu (B) ile lise grubu (D) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu fark, ilkokul grubunun denetim algılarının (X̄ = 4.2143), lise grubuna göre (X̄ = 3.9542) daha olumlu olmasıyla açıklanabilir. Toplantılar alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (F = 1.738, *p* = 0.140). Bu sonuç, farklı okul kademelerindeki

katılımcıların toplantılar algılarında herhangi bir belirgin farklılık olmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 18. Okul kültürünün okul kademesi değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin Anova ve fark testi tablosu

	Okul kademesi	**N**	**X̄**	**SS**	**F**	***p***	**Fark testi**
Okul kültürü	A Okul öncesi	126	3.96	0.574	3.325	.011	
	B İlkokul	161	3.94	0.60419			
	C Ortaokul	142	3.76	0.74886			B > D
	D Lise	16	3.70	0.62537			
	E Diğer	126	3.88	0.52741			
İklim	A Okul öncesi	142	3.51	0.74988	.957	.431	
	B İlkokul	16	3.48	0.75944			
	C Ortaokul	126	3.39	0.89433			
	D Lise	161	3.31	0.83894			
	E Diğer	142	3.43	0.59512			
İletişim	A Okul öncesi	16	4.17	0.6808	4.181	.002	
	B İlkokul	126	4.12	0.722			A > D
	C Ortaokul	161	3.89	0.8346			B > D
	D Lise	142	3.81	0.7851			
	E Diğer	16	4.08	0.7302			
Katılım	A Okul öncesi	126	4.31	0.6644	2.276	.060	
	B İlkokul	161	4.29	0.7221			
	C Ortaokul	142	4.11	0.8296			
	D Lise	16	4.04	0.8172			
	E Diğer	126	4.21	0.7064			
Denetim	A Okul öncesi	161	4.125	0.6974	2.281	.045	
	B İlkokul	142	4.21	0.70973			
	C Ortaokul	16	3.95	0.96146			B > D
	D Lise	126	3.95	0.88357			
	E Diğer	161	4.15	0.7576			
Toplantılar	A Okul öncesi	142	3.78	0.81536	1.738	.140	
	B İlkokul	16	3.65	0.83272			

C Ortaokul	126	3.54	0.96162
D Lise	161	3.45	0.86727
E Diğer	142	3.58	0.69376

Tablo 18, okul kültürü ölçeğinin alt boyutlarında okul kademesi değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA analizlerinin sonuçlarını ve fark testlerini içermektedir. Her bir alt boyut için ortalama ($\bar{X}$), standart sapma (SS), F değeri, anlamlılık düzeyi (p) ve gruplar arası fark testleri sunulmuştur. Varyansların homojenliği sağlanan okul kültürü, iletişim ve toplantılar puanlarında anlamlı farkın yönünü belirlemek için Tukey testi yapılmıştır. Denetim puanında ise varyansların homojenliği sağlanmadığından Games-Howell testi ile fark testi yapılmıştır.

Okul kültürü boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir ($F = 3.325$, $p = 0.011$). Yapılan fark testi sonuçlarına göre, lise grubu (D) ile okul öncesi grubu (A) arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu fark, okul öncesi grubunun ortalama puanının ($\bar{X} = 3.9682$), lise grubunun ortalama puanından ($\bar{X} = 3.7024$) daha yüksek olmasıyla açıklanmaktadır. İklim alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 0.957$, $p = 0.431$). Bu durum, farklı okul kademelerindeki katılımcıların iklim algılarında belirgin bir farklılık olmadığını göstermektedir.

İletişim alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($F = 4.181$, $p = 0.002$). Fark testi sonuçlarına göre, okul öncesi grubu (A) ile lise grubu (D) arasında ve ayrıca ilkokul grubu (B) ile lise grubu (D) arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu bulgular, okul öncesi grubunun iletişim algılarının ($\bar{X} = 4.179$), lise grubuna kıyasla ($\bar{X} = 3.817$) daha olumlu olduğunu göstermektedir. Katılım alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamış olmakla birlikte ($F = 2.276$, $p = 0.060$), p değeri 0.05 sınırına yakın bir değer göstermektedir. Bu durum, farklı okul kademelerinde katılımcıların katılım algılarında hafif farklılıklar olabileceğine işaret etmekle birlikte istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Genel olarak, okul kültürü ölçeğinin iletişim, denetim ve okul kültürü alt boyutlarında okul kademesi değişkenine göre anlamlı farklar tespit edilmiştir. İletişim boyutunda okul öncesi grubunun diğer gruplara göre daha olumlu bir algıya sahip olduğu; denetim

boyutunda ise ilkokul grubunun lise grubuna kıyasla daha yüksek algıya sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, iklim, katılım ve toplantılar alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Bu bulgular, okul kademesi değişkeninin bazı alt boyutlarda farklı algılara neden olabileceğini göstermektedir.

Tablo 19. Okul Kültürünün Görev Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Levene Testi Tablosu

	Levene Testi	***p***
Okul kültürü	5.611	.004
İklim	1.894	.152
İletişim	6.900	.001
Katılım	3.390	.034
Denetim	4.722	.009
Toplantılar	2.826	.060

Tablo 19'da, görev türü değişkenine göre yapılan Levene testi sonuçları, okul kültürü ölçeğinin okul kültürü, iletişim, katılım ve denetim alt boyutlarında varyansların homojen olmadığını; iklim ve toplantılar alt boyutlarında ise varyansların homojen olduğunu göstermiştir. İhlal eden okul kültürü, iletişim, katılım ve denetim boyutlarında anlamlı farkın kontrolü Welch testi ile yapılmıştır.

Okul kültürü alt boyutunda Levene testi sonucu anlamlı bulunmuştur ($F = 5.611$, $p = 0.004$). Bu sonuç, görev türü değişkenine göre varyansların homojen olmadığını göstermektedir. Bu nedenle, bu boyuta ilişkin analizlerde homojen olmayan varyanslara uygun yöntemlerin tercih edilmesi gerekmektedir. İklim alt boyutunda Levene testi sonucu anlamlı bulunmamıştır ($F = 1.894$, $p = 0.152$). Bu, görev türü değişkenine göre iklim alt boyutunda varyansların eşit olduğu, yani homojenlik varsayımının sağlandığı anlamına gelmektedir. Bu durumda standart varyans homojenliği varsayımına dayalı analizler uygulanabilir.

İletişim alt boyutunda Levene testi anlamlı çıkmıştır ($F = 6.900$, $p = 0.001$). Bu durum, görev türüne göre iletişim alt boyutunda varyansların eşit olmadığını, yani homojenlik varsayımının ihlal edildiğini göstermektedir. Bu nedenle, bu boyut için uygun analiz yöntemlerinin seçilmesi gereklidir. Katılım alt boyutunda Levene testi anlamlı

bulunmuştur (F = 3.390, p = 0.034). Bu sonuç, görev türüne göre katılım boyutunda varyansların homojen olmadığını göstermektedir. Bu durumda da homojen olmayan varyanslar için uygun yöntemler tercih edilmelidir.

Denetim alt boyutunda Levene testi sonucu anlamlı bulunmuştur (F = 4.722, p = 0.009). Bu durum, görev türü değişkenine göre denetim alt boyutunda varyansların eşit olmadığını göstermektedir. Bu nedenle, bu alt boyut için analiz yapılırken varyans eşitliği ihlaline uygun istatistiksel yöntemlerin kullanılması gerekmektedir. Toplantılar alt boyutunda Levene testi sonucu anlamlı bulunmamış (F = 2.826, p = 0.060) ve varyansların homojen olduğu belirlenmiştir. Bu durum, toplantılar boyutunda standart varyans homojenliği varsayımına dayalı analizlerin uygulanabileceğini göstermektedir.

Tablo 20. Okul Kültürünün Görev Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Welch Anova Ve Fark Testi Tablosu

	Görev türü	**N**	**X̄**	**SS**	**F**	***p***	**Fark testi**
Okul kültürü	A Müdür	106	4.03	0.49963	9.757	.000	A > B
	B Müdür yardımcısı	209	3.82	0.69009			A > C
	C Zümre başkanı	186	3.68	0.67782			
İletişim	A Müdür	106	4.27	0.5896	15.310	.000	A > B
	B Müdür yardımcısı	209	4.00	0.7389			A > C
	C Zümre başkanı	186	3.76	0.8674			B > C
Denetim	A Müdür	106	4.26	0.65164	4.914	.001	A > B
	B Müdür yardımcısı	209	4.01	0.94726			A > C
	C Zümre başkanı	186	3.95	0.82072			

Tablo 20'e göre iletişim alt boyutunda gruplar arasında anlamlı fark bulunmuştur (F = 15.310, $p < 0.001$). Games-Howell testi sonuçlarına göre müdür (A) grubu, hem müdür yardımcısı (B) hem de zümre başkanı (C) gruplarına göre daha yüksek bir algıya sahiptir (A > B ve A > C). Ayrıca müdür yardımcısı (B) grubunun zümre başkanı (C) grubuna göre anlamlı derecede daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir (B > C). Bu durum, iletişim boyutunda müdürlerin en yüksek algıya sahip olduğunu, zümre başkanlarının ise diğer gruplara göre daha düşük algıya sahip olduğunu göstermektedir.

Denetim alt boyutunda yapılan analiz sonucunda gruplar arasında anlamlı fark bulunmuştur (F = 4.914, p = 0.001). Tukey testi sonuçlarına göre müdür (A) grubu, hem müdür yardımcısı (B) hem de zümre başkanı (C) gruplarına göre daha yüksek bir ortalamaya sahiptir (A > B ve A > C). Bu durum, müdürlerin denetim algılarının diğer gruplara kıyasla daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Tablo 21. Okul Kültürünün Görev Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Ve Fark Testi Tablosu

	Görev türü	N	X̄	SS	F	*p*	Fark testi
İklim	A Müdür	106	3.39	0.76677	.016	.984	
	B Müdür yardımcısı	209	3.41	0.87123			
	C Zümre başkanı	186	3.41	0.80033			
Katılım	A Müdür	106	4.45	0.6037	12.240	.000	A > B
	B Müdür yardımcısı	209	4.17	0.7887			A > C
	C Zümre başkanı	186	3.99	0.8211			
Toplantılar	A Müdür	106	3.88	0.73261	13.740	.000	A > B
	B Müdür yardımcısı	209	3.62	0.90271			A > C
	C Zümre başkanı	186	3.34	0.88109			B > C

Tablo 21'de, okul kültürü ölçeğinin alt boyutlarının görev türü değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Welch ANOVA analiz sonuçları yer almaktadır. Varyans homojenliğine bağlı olarak fark testlerinde Tukey testi (varyans homojen olduğunda) ve Games-Howell testi (varyans homojen olmadığında) kullanılmıştır. Her bir alt boyut için grupların ortalama (X̄), standart sapma (SS), F değeri, anlamlılık düzeyi (p) ve fark testleri belirtilmiştir.

Okul kültürü ölçek puanında yapılan analiz sonucunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (F = 9.757, p < 0.001). Games-Howell testi sonuçlarına göre müdür (A) grubu, müdür yardımcısı (B) ve zümre başkanı (C) gruplarına göre anlamlı derecede daha yüksek bir ortalamaya sahiptir (A > B ve A > C). Bu sonuç, müdürlerin okul kültürü algılarının diğer gruplara kıyasla daha olumlu olduğunu göstermektedir.

İklim alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (F = 0.016, p = 0.984). Bu durum, görev türü değişkenine göre grupların iklim algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Katılım alt boyutunda da gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (F = 12.240, p < 0.001). Games-Howell testi sonuçlarına göre müdür (A) grubu, hem müdür yardımcısı (B) hem de zümre başkanı (C) gruplarına göre daha yüksek bir ortalamaya sahiptir (A > B ve A > C). Bu sonuç, katılım boyutunda müdürlerin en yüksek algıya sahip olduğunu, diğer grupların daha düşük düzeyde algılara sahip olduğunu göstermektedir.

Toplantılar alt boyutunda da gruplar arasında anlamlı fark bulunmuştur (F = 13.740, p < 0.001). Games-Howell testi sonuçlarına göre müdür (A) grubu, hem müdür yardımcısı (B) hem de zümre başkanı (C) gruplarına göre daha yüksek bir ortalamaya sahiptir (A > B ve A > C). Ayrıca müdür yardımcısı (B) grubunun zümre başkanı (C) grubuna göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir (B > C). Bu durum, toplantılar boyutunda müdürlerin en olumlu algıya sahip olduğunu, zümre başkanlarının ise en düşük algıya sahip olduğunu göstermektedir.

Analiz sonuçlarına göre, okul kültürü ölçeğinin iletişim, katılım, denetim ve toplantılar alt boyutlarında görev türü değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Müdürler bu alt boyutların tamamında en olumlu algıya sahipken, zümre başkanlarının diğer gruplara kıyasla daha düşük algıya sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, iklim alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu bulgular, görev türünün okul kültürü alt boyutlarına ilişkin algıları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 22. Okul Kültürünün Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Levene Testi Tablosu

	Levene testi	***p***
Okul kültürü	2.079	.082
İklim	2.172	.071
İletişim	1.072	.369
Katılım	2.368	.052
Denetim	1.496	.202
Toplantılar	1.005	.405

Tablo 22'de, okul kültürü ölçeğinin alt boyutlarının yöneticilik kıdemi değişkenine göre varyans homojenliği, Levene testi ile değerlendirilmiştir. Levene testi, gruplar arasındaki varyansların eşit olup olmadığını test etmektedir. Testin anlamlılık düzeyi (p), 0.05'ten küçük olduğunda varyansların eşit olmadığı, yani homojenlik varsayımının ihlal edildiği kabul edilmektedir.

Levene testi sonuçlarına göre, okul kültürü ölçek puanında *p* değeri 0.082 olarak bulunmuş ve bu değer 0.05'ten büyüktür. Bu durum, yöneticilik kıdemi değişkenine göre varyansların eşit olduğu, yani homojenlik varsayımının sağlandığı anlamına gelmektedir.

İklim alt boyutunda Levene testi *p* değeri 0.071 olarak hesaplanmış ve bu değer de 0.05'ten büyüktür. Bu sonuç, varyansların homojen olduğunu göstermektedir. İletişim alt boyutunda *p* değeri 0.369 olarak bulunmuş ve homojenlik varsayımı sağlanmıştır. Bu boyutta da varyanslar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Katılım alt boyutunda *p* değeri 0.052 olarak bulunmuştur. Bu değer, 0.05 sınırına yakın olmakla birlikte, homojenlik varsayımının sağlandığını kabul etmek mümkündür. Denetim alt boyutunda *p* değeri 0.202 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, varyansların homojen olduğunu ve homojenlik varsayımının ihlal edilmediğini göstermektedir. Toplantılar alt boyutunda *p* değeri 0.405 olarak bulunmuş ve homojenlik varsayımı sağlanmıştır. Bu durumda, gruplar arasındaki varyansların eşit olduğu söylenebilir.

Levene testi sonuçlarına göre, okul kültürü ölçeğinin tüm alt boyutlarında yöneticilik kıdemi değişkenine göre varyansların homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, ilgili alt boyutlarda yapılacak analizlerde standart homojenlik varsayımına dayalı Tek yönlü ANOVA testinin kullanılabileceğini göstermektedir. Varyans eşitliği varsayımının sağlanması, yöneticilik kıdemi grupları arasında algılarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığının daha güvenilir bir şekilde incelenmesine olanak tanımaktadır.

Tablo 23. Okul Kültürünün Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi ve Fark Testi Tablosu

	Yöneticilik Kıdemi	N	$\bar{X}$	SS	F	*p*	Fark testi
Okul kültürü	A 1-5 yıl	144	3.77	0.71727	2.320	.056	
	B 6-10 yıl	140	3.76	0.68533			
	C 11-15 yıl	77	3.80	0.63938			
	D 16-20 yıl	64	3.79	0.53712			
	E 21 yıl ve üzeri	76	4.02	0.59314			
İklim	A 1-5 yıl	144	3.40	0.91313	1.144	.335	
	B 6-10 yıl	140	3.36	0.85213			
	C 11-15 yıl	77	3.29	0.71983			
	D 16-20 yıl	64	3.45	0.68556			
	E 21 yıl ve üzeri	76	3.56	0.78222			
İletişim	A 1-5 yıl	144	3.89	0.823	3.635	.006	
	B 6-10 yıl	140	3.89	0.8023			E > A
	C 11-15 yıl	77	3.97	0.8013			E > B
	D 16-20 yıl	64	3.94	0.7078			
	E 21 yıl ve üzeri	76	4.27	0.649			
Katılım	A 1-5 yıl	144	4.08	0.8751	1.572	.181	
	B 6-10 yıl	140	4.14	0.7053			
	C 11-15 yıl	77	4.18	0.8113			
	D 16-20 yıl	64	4.14	0.7109			
	E 21 yıl ve üzeri	76	4.35	0.752			
Denetim	A 1-5 yıl	144	4.07	0.88275	.907	.460	
	B 6-10 yıl	140	3.93	0.9153			
	C 11-15 yıl	77	4.08	0.81693			
	D 16-20 yıl	64	4.07	0.64468			
	E 21 yıl ve üzeri	76	4.13	0.85972			
Toplantılar	A 1-5 yıl	144	3.49	0.94865	3.213	.013	
	B 6-10 yıl	140	3.58	0.84746			E > A
	C 11-15 yıl	77	3.58	0.91654			E > D
	D 16-20 yıl	64	3.39	0.7688			
	E 21 yıl ve üzeri	76	3.87	0.81986			

Tablo 23'te, okul kültürü ölçeğinin alt boyutlarının yöneticilik kıdemi değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA analiz sonuçları yer almaktadır. Varyansların homojen olduğu tespit edilen gruplarda Tukey testi kullanılmıştır. Her bir alt boyut için grupların ortalama ($\bar{X}$), standart sapma (SS), F değeri, anlamlılık düzeyi (p) ve fark testleri belirtilmiştir.

Okul kültürü ölçek puanında gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 2.320$, $p = 0.056$). Bu durum, yöneticilik kıdemi değişkenine göre okul kültürü algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

İklim alt boyutunda da gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 1.144$, $p = 0.335$). Bu sonuç, yöneticilik kıdemine göre iklim algılarında farklılık olmadığını ortaya koymaktadır. İletişim alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir ($F = 3.635$, $p = 0.006$). Tukey testi sonuçlarına göre, "21 yıl ve üzeri" (E) grubunun iletişim algısı, hem "1-5 yıl" (A) grubuna (E > A) hem de "6-10 yıl" (B) grubuna (E > B) göre anlamlı şekilde daha yüksektir. Bu bulgu, yöneticilik kıdemi 21 yıl ve üzerinde olan kişilerin iletişim algısının daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Katılım alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 1.572$, $p = 0.181$). Bu sonuç, yöneticilik kıdemine göre katılım algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Denetim alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 0.907$, $p = 0.460$). Bu durum, yöneticilik kıdemi değişkenine göre denetim algılarında farklılık olmadığını ortaya koymaktadır.

Toplantılar alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($F = 3.213$, $p = 0.013$). Tukey testi sonuçlarına göre, "21 yıl ve üzeri" (E) grubunun toplantılar algısı, hem "1-5 yıl" (A) grubuna (E > A) hem de "16-20 yıl" (D) grubuna (E > D) göre anlamlı derecede daha yüksektir. Bu bulgu, yöneticilik kıdemi 21 yıl ve üzerinde olan kişilerin toplantılar algısının daha olumlu olduğunu göstermektedir.

ANOVA sonuçları, iletişim ve toplantılar alt boyutlarında yöneticilik kıdemi değişkenine göre anlamlı farklar olduğunu göstermiştir. "21 yıl ve üzeri" yöneticilik kıdemine sahip olan kişilerin iletişim ve toplantılar boyutlarındaki algılarının diğer kıdem gruplarına göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, okul kültürü, iklim, katılım ve denetim alt boyutlarında yöneticilik kıdemine göre

istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Fark testlerinde varyans homojenliği sağlanan durumlarda Tukey testi kullanılmıştır. Bu bulgular, yöneticilik kıdeminin belirli alt boyutlar üzerindeki etkisini vurgulamakta ve kıdemi yüksek olan yöneticilerin belirli alanlarda daha olumlu algılara sahip olabileceğini göstermektedir.

4.2. İş Becerikliliğinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Bu bölümde "Eğitim yöneticilerinin iş becerikliliği ile ilgili algıları ne düzeydedir? Eğitim yöneticilerinin iş becerikliliğine ilişkin algıları cinsiyet, okul türü, okul kademesi, yöneticilik görev türü ve yöneticilik kıdemi değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?" alt sorularına yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 24. İş Becerikliliğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin *t* Testi Tablosu

	Cinsiyet	$\bar{X}$	SS	*t*	*p*
İş becerikliliği	Kadın	4.13	.54128		
	Erkek	4.18	.51903	-1.154	.249
Görev becerikliliği	Kadın	4.04	.61184		
	Erkek	4.14	.56620	-1.785	.075
Bilişsel beceriklilik	Kadın	4.27	.6070		
	Erkek	4.27	.6160	-.052	.959
İlişkisel beceriklilik	Kadın	4.12	.69731		
	Erkek	4.17	.62867	-.877	.381

Tablo 24, iş becerikliliğinin alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklemler için t-testinin sonuçlarını sunmaktadır. Her bir alt boyut için kadın ve erkek katılımcıların ortalamaları ($\bar{X}$), standart sapmaları (SS), *t* değerleri ve anlamlılık düzeyleri (*p*) belirtilmiştir.

İş becerikliliği ölçek puanında kadınların iş becerikliliği puan ortalaması ($\bar{X}$ = 4.1340), erkeklerin ortalamasından ($\bar{X}$ = 4.1892) biraz daha düşük bulunmuştur. Ancak, t-testi sonucunda bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (t = -1.154, *p* = 0.249).

Bu sonuç, cinsiyetin iş becerikliliği algısında anlamlı bir farklılık yaratmadığını göstermektedir.

Görev becerikliliği alt boyutunda kadınların görev becerikliliği puan ortalaması ($\bar{X}$ = 4.0457), erkeklerin ortalamasından ($\bar{X}$ = 4.1409) daha düşük bulunmuştur. T-testi sonucunda fark anlamlılık sınırına yakın olmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı değildir (t = -1.785, p = 0.075). Bu durum, cinsiyetin görev becerikliliği algısı üzerinde sınırlı bir etkiye sahip olabileceğini ancak anlamlı bir farklılık yaratmadığını göstermektedir.

Bilişsel beceriklilik alt boyutunda kadınların bilişsel beceriklilik puan ortalaması ($\bar{X}$ = 4.273), erkeklerin ortalamasına ($\bar{X}$ = 4.275) oldukça yakın bulunmuş ve bu fark t-testi sonucunda anlamlı çıkmamıştır (t = -0.052, p = 0.959). Bu bulgu, bilişsel beceriklilik algısının cinsiyete göre farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.

İlişkisel beceriklilik alt boyutunda kadınların ilişkisel beceriklilik puan ortalaması ($\bar{X}$ = 4.1227), erkeklerin ortalamasından ($\bar{X}$ = 4.1755) biraz daha düşük bulunmuştur. Ancak, t-testi sonucunda bu fark anlamlı değildir (t = -0.877, p = 0.381). Bu sonuç, cinsiyetin ilişkisel beceriklilik algısı üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Analiz sonuçlarına göre, iş becerikliliği ve alt boyutları (görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) açısından kadın ve erkek katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durum, cinsiyetin iş becerikliliği algısını etkileyen önemli bir değişken olmadığını göstermektedir. Ancak, görev becerikliliği alt boyutunda fark anlamlılık sınırına yakın bir p değeri ile dikkat çekmiştir; bu durum daha detaylı bir analiz yapılmasını gerektirebilir. Bu bulgular, iş becerikliliği ile ilgili değerlendirmelerde cinsiyet farklılıklarının belirgin olmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 25. İş Becerikliliğinin Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin *t* Testi Tablosu

	Okul türü	$\bar{X}$	SS	*t*	*p*
İş becerikliliği	Devlet	4.12	.53784		
	Özel	4.36	.44712	-3.694	**.000**
Görev becerikliliği	Devlet	4.05	.59593		
	Özel	4.24	.55739	-2.551	**.011**
Bilişsel beceriklilik	Devlet	4.24	.6209		
	Özel	4.44	.5198	-2.625	**.009**
İlişkisel beceriklilik	Devlet	4.09	.67902		
	Özel	4.42	.52541	-4.745	**.000**

Tablo 25'te, iş becerikliliğinin alt boyutlarının okul türü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklemler için t-testi ile analiz edilmiştir. Her bir alt boyut için devlet ve özel okullardaki katılımcıların ortalamaları ($\bar{X}$), standart sapmaları (SS), *t* değerleri ve anlamlılık düzeyleri (*p*) sunulmaktadır.

Devlet okullarında çalışan katılımcıların iş becerikliliği ortalaması ($\bar{X}$ = 4.1216), özel okullarda çalışan katılımcılardan ($\bar{X}$ = 4.3632) daha düşük bulunmuştur. Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır (t = -3.694, $p < 0.001$). Bu sonuç, özel okullarda çalışanların iş becerikliliği algısının devlet okullarında çalışanlara kıyasla daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Görev becerikliliği alt boyutunda da benzer bir durum gözlenmiştir. Devlet okullarındaki katılımcıların ortalaması ($\bar{X}$ = 4.0590), özel okullardaki katılımcıların ortalamasından ($\bar{X}$ = 4.2466) daha düşüktür. Bu fark da istatistiksel olarak anlamlıdır (t = -2.551, $p = 0.011$). Bu sonuç, özel okullarda çalışanların görev becerikliliği algılarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Bilişsel beceriklilik alt boyutunda, devlet okullarındaki katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}$ = 4.244), özel okullardaki katılımcıların ortalamasından ($\bar{X}$ = 4.442) daha düşük bulunmuştur. Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır (t = -2.625, $p = 0.009$). Bu durum, özel okullarda çalışanların bilişsel beceriklilik algısının devlet okullarında çalışanlara kıyasla daha olumlu olduğunu göstermektedir.

İlişkisel beceriklilik alt boyutunda, devlet okullarındaki katılımcıların ortalaması ($\bar{X}$ = 4.0964), özel okullardaki katılımcıların ortalamasından ($\bar{X}$ = 4.4224) anlamlı derecede daha düşük bulunmuştur (t = -4.745, $p < 0.001$). Bu bulgu, özel okullarda çalışanların ilişkisel beceriklilik algılarının devlet okullarında çalışanlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Analiz sonuçlarına göre, iş bekerikliliği ve alt boyutlarının tamamında (iş bekerikliliği, görev bekerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) devlet ve özel okul çalışanları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Tüm boyutlarda özel okullarda çalışanların algılarının devlet okullarında çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, özel okullarda görev yapan katılımcıların iş bekerikliliği algısının genel olarak daha olumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, eğitim örgütlerinin yapısal ve çalışma ortamı özelliklerinin çalışanların iş bekerikliliği algıları üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir.

Tablo 26. İş Bekerikliliğinin Okul Kademesi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Levene Testi Tablosu

	Levene testi	***p***
İş bekerikliliği	2.095	.080
Görev bekerikliliği	1.488	.205
Bilişsel beceriklilik	2.254	.062
İlişkisel beceriklilik	1.270	.281

Tablo 26'da, iş bekerikliliğinin alt boyutlarının okul kademesi değişkenine göre varyanslarının homojen olup olmadığı Levene testi ile analiz edilmiştir. Levene testi, gruplar arasındaki varyansların eşit olup olmadığını değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Testin anlamlılık düzeyi (Sig.), 0.05'ten küçük olduğunda varyansların eşit olmadığı, yani homojenlik varsayımının ihlal edildiği kabul edilmektedir. Bu doğrultuda, uygun analiz yöntemleri belirlenmiştir.

Levene testi sonucu, iş bekerikliliği boyutu için *p* değeri 0.080 bulunmuştur. Bu değer, 0.05'ten büyük olduğundan varyansların homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, iş bekerikliliği boyutunda gruplar arası farklılıkların analizinde ANOVA

testi uygulanmıştır. Görev becerikliliği boyutu için $p = 0.205$ olarak hesaplanmıştır ve bu değer, 0.05'ten büyük olduğundan varyansların homojen olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle, bu boyutta gruplar arası farklılıkların incelenmesinde ANOVA testi tercih edilmiştir.

Bilişsel beceriklilik boyutunda Levene testi sonucu $p = 0.062$ olarak elde edilmiştir. Bu değer, 0.05'ten büyük olduğundan varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, bilişsel beceriklilik boyutunda gruplar arası farklılıkların analizinde ANOVA testi yapılması uygun bulunmuştur. İlişkisel beceriklilik boyutu için $p = 0.281$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer, 0.05'ten büyük olduğundan varyansların homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, bu boyut için gruplar arası farklılıkların değerlendirilmesinde ANOVA testi uygulanmıştır.

Levene testi sonuçlarına göre, iş becerikliliği ve alt boyutlarında (iş becerikliliği, görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) varyansların homojen olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara dayanarak, her bir alt boyutta gruplar arasındaki farklılıkların analizinde ANOVA testinin kullanılmıştır. Varyans homojenliği varsayımının sağlanması, yapılacak analizlerin daha güvenilir şekilde yorumlanmasına olanak tanımaktadır. Varyans homojenliğinin ihlal edilmesi durumunda Welch testi tercih edilmekte olup, bu tablo sonuçlarına göre Welch testine ihtiyaç duyulmamaktadır.

Tablo 27. İş Becerikliliğinin Okul Kademesi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Tablosu

	Okul kademesi	**N**	**X̄**	**SS**	**F**	***p***
İş becerikliliği	A Okul öncesi	126	4.23	0.4555	.449	.773
	B İlkokul	161	4.17	0.53177		
	C Ortaokul	142	4.13	0.55659		
	D Lise	16	4.14	0.51217		
	E Diğer	126	4.07	0.7112		
Görev becerikliliği	A Okul öncesi	16	4.22	0.53022	1.034	.389
	B İlkokul	126	4.07	0.59643		
	C Ortaokul	161	4.04	0.63352		
	D Lise	142	4.09	0.54908		

	E Diğer	16	4.02	0.73186		
Bilişsel beceriklilik	A Okul öncesi	126	4.32	0.5294	.775	.542
	B İlkokul	161	4.31	0.5304		
	C Ortaokul	142	4.25	0.6717		
	D Lise	16	4.26	0.6141		
	E Diğer	126	4.05	0.7815		
İlişkisel beceriklilik	A Okul öncesi	161	4.17	0.59827	.139	.968
	B İlkokul	142	4.16	0.65659		
	C Ortaokul	16	4.14	0.69661		
	D Lise	126	4.11	0.65993		
	E Diğer	161	4.15	0.82347		

Tablo 27'de, iş becerikliliği ve alt boyutlarının okul kademesi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ANOVA analizi ile incelenmiştir. Varyansların homojen olduğu gruplarda Tukey testi kullanılmıştır. Tabloda, her bir alt boyut için grupların ortalama ($\bar{X}$), standart sapma (SS), F değeri ve anlamlılık düzeyleri (p) sunulmuştur. Ayrıca, anlamlı fark tespit edilmesi durumunda fark testleri sonuçlarına yer verilmiştir.

İş becerikliliği ölçek puanında yapılan ANOVA analizi sonucunda, gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($F = 0.449$, $p = 0.773$). Bu sonuç, okul kademesi değişkeninin iş becerikliliği algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığını göstermektedir. Bu durumda, gruplar arasında anlamlı bir fark testine gerek duyulmamıştır.

Görev becerikliliği alt boyutunda yapılan ANOVA analizi sonucunda, gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($F = 1.034$, $p = 0.389$). Bu bulgu, görev becerikliliği algısının okul kademesine göre değişmediğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, fark testi uygulanmamıştır.

Bilişsel beceriklilik alt boyutunda ANOVA analizi sonuçlarına göre, gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 0.775$, $p = 0.542$). Bu durum, okul kademesi

değişkeninin bilişsel beceriklilik algısını etkileyen önemli bir faktör olmadığını göstermektedir. Bu nedenle, fark testi yapılmamıştır.

İlişkisel beceriklilik alt boyutunda yapılan ANOVA analizi sonuçları, gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($F = 0.139$, $p = 0.968$). Bu bulgu, ilişkisel beceriklilik algısının okul kademesine göre farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Fark testi uygulanmamıştır.

ANOVA analizi sonuçlarına göre, iş becerikliliği ve alt boyutlarında (iş becerikliliği, görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) okul kademesi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Varyansların homojen olduğu tespit edilmiştir, ancak anlamlı bir fark olmadığından Tukey testi uygulanmamıştır. Bu sonuçlar, iş becerikliliği ve alt boyutlarının okul kademesine göre değişmediğini, dolayısıyla okul kademesi değişkeninin bu bağlamda etkili bir faktör olmadığını göstermektedir. Analiz, gruplar arasında algıların genel olarak tutarlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 28. İş Becerikliliğinin Görev Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Levene Testi Tablosu

	Levene testi	***p***
İş becerikliliği	5.336	.005
Görev becerikliliği	.294	.746
Bilişsel beceriklilik	4.742	.009
İlişkisel beceriklilik	6.719	.001

Tablo 28'de, iş becerikliliği ve alt boyutlarının görev türü değişkenine göre varyanslarının homojen olup olmadığı Levene testi ile analiz edilmiştir. Levene testi, gruplar arasındaki varyansların eşit olup olmadığını değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Testin anlamlılık düzeyi (p), 0.05'ten küçük olduğunda varyansların eşit olmadığı, yani homojenlik varsayımının ihlal edildiği kabul edilmektedir. Bu sonuçlar, uygun analiz yöntemlerinin (ANOVA veya Welch testi) seçilmesi için temel teşkil etmektedir.

Levene testi sonucu, iş becerikliliği boyutunda *p* anlamlılık değeri 0.005 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, 0.05'ten küçük olduğu için varyansların homojen olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda, gruplar arası farklılıkları analiz etmek için Welch testi kullanılmıştır. Görev becerikliliği boyutunda Levene testi sonucu $p = 0.746$ olarak bulunmuştur. Bu değer, 0.05'ten büyük olduğu için varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir. Bu durumda, gruplar arası farklılıkları analiz etmek için ANOVA testi kullanılmıştır.

Bilişsel beceriklilik boyutunda $p = 0.009$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer, 0.05'ten küçük olduğu için varyansların homojen olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda, gruplar arası farklılıkları değerlendirmek amacıyla Welch testi tercih edilmiştir. İlişkisel beceriklilik boyutunda Levene testi sonucu $p = 0.001$ olarak bulunmuştur. Bu değer, 0.05'ten küçük olduğu için varyansların homojen olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda, gruplar arası farklılıkların analizi için Welch testi kullanılmıştır.

Levene testi sonuçlarına göre, görev türü değişkenine göre varyansların homojenliği sadece görev becerikliliği boyutunda sağlanmıştır ve bu boyut için ANOVA testi uygulanabilir. Diğer alt boyutlarda (iş becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik), varyansların homojen olmadığı tespit edilmiş ve bu boyutlarda Welch testi kullanılması gerekmektedir. Bu bulgular, varyans homojenliğinin ihlal edildiği boyutlarda standart ANOVA yerine daha güvenilir sonuçlar elde etmek için Welch testinin tercih edilmesini göstermektedir.

Tablo 29. İş Becerikliliğinin Görev Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Welch Anova Testi Ve Fark Testi Tablosu

	Görev türü	**N**	**X̄**	**SS**	**F**	***p***	**Fark testi**
İş becerikliliği	A Müdür	106	4.35	0.41892	11.569	.000	
	B Müdür yardımcısı	209	4.14	0.54198			A > B
	C Zümre başkanı	186	4.05	0.54825			A > C
Bilişsel beceriklilik	A Müdür	106	4.45	0.4669	5.942	.000	
	B Müdür yardımcısı	209	4.21	0.6539			A > B
	C Zümre başkanı	186	4.24	0.6156			A > C

İlişkisel beceriklilik	A Müdür	106	4.40	0.51218	14.691	.000	A > B
	B Müdür yardımcısı	209	4.15	0.64634			A > C
	C Zümre başkanı	186	3.98	0.72103			B > C

Tablo 29'da, iş becerikliliği ve alt boyutlarının görev türü değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği Welch ANOVA analizi ile incelenmiştir. Her bir alt boyut için grupların ortalama ($\bar{X}$), standart sapma (SS), F değeri, anlamlılık düzeyi (p) ve anlamlı farkların hangi gruplar arasında olduğu belirtilmiştir. Varyans homojenliğine bağlı olarak uygun fark testleri uygulanmıştır. Görev becerikliliği alt boyutunda varyansların homojenliği sağlandığından anlamlı farkın yönünün tespiti için Tukey testi yapılmıştır. İş becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik puanında ise varyansların homojenliği sağlanmadığından anlamlı farkın yönünün tespiti için Games-Howell testi ile fark testi yapılmıştır.

İş becerikliliği boyutunda yapılan Welch ANOVA analizi sonucunda, gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($F = 11.569$, $p < 0.001$). Fark testine göre, müdür (A) grubu, müdür yardımcısı (B) ve zümre başkanı (C) gruplarına göre anlamlı derecede daha yüksek bir ortalamaya sahiptir (A > B ve A > C). Bu sonuç, müdürlerin iş becerikliliği algılarının diğer gruplara kıyasla daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Bilişsel beceriklilik alt boyutunda yapılan Welch ANOVA analizi, gruplar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymuştur ($F = 5.942$, $p < 0.001$). Fark testine göre, müdür (A) grubu, müdür yardımcısı (B) ve zümre başkanı (C) gruplarına göre anlamlı derecede daha yüksek bir ortalamaya sahiptir (A > B ve A > C). Bu sonuç, müdürlerin bilişsel beceriklilik algılarının diğer gruplara kıyasla daha olumlu olduğunu göstermektedir.

İlişkisel beceriklilik alt boyutunda da gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($F = 14.691$, $p < 0.001$). Fark testine göre, müdür (A) grubu, hem müdür yardımcısı (B) hem de zümre başkanı (C) gruplarına göre anlamlı derecede daha yüksek bir algıya sahiptir (A > B ve A > C). Ayrıca, müdür yardımcısı (B) grubunun zümre başkanı (C) grubuna göre anlamlı şekilde daha yüksek bir ortalamaya sahip

olduğu görülmüştür (B > C). Bu bulgu, ilişkisel beceriklilik algısında müdürlerin en olumlu değerlendirmeye sahip olduğunu, zümre başkanlarının ise en düşük algıya sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 30. İş Becerikliliğinin Görev Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Ve Fark Testi Tablosu

	Görev türü	**N**	**X̄**	**SS**	**F**	***p***	**Fark testi**
Görev becerikliliği	A Müdür	106	4.24	0.53703	6.078	.002	
	B Müdür yardımcısı	209	4.09	0.59386			A > C
	C Zümre başkanı	186	3.99	0.60765			

Tablo 30'da görev becerikliliği alt boyutunda da gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir (F = 6.078, *p* = 0.002). Fark testine göre, müdür (A) grubu, zümre başkanı (C) grubuna göre anlamlı derecede daha yüksek bir ortalamaya sahiptir (A > C). Bu bulgu, görev becerikliliği algısında müdürlerin daha olumlu bir değerlendirmeye sahip olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, iş becerikliliği ve alt boyutları (iş becerikliliği, görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) açısından görev türü değişkenine göre anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Tüm boyutlarda müdürlerin algılarının en yüksek düzeyde olduğu, zümre başkanlarının ise genellikle daha düşük algılara sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgular, görev türünün iş becerikliliği ve alt boyutlarına ilişkin algılar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 31. İş Becerikliliğinin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Levene Testi Tablosu

	Levene testi	*p*
İş becerikliliği	.905	.461
Görev becerikliliği	.686	.602
Bilişsel beceriklilik	.500	.735
İlişkisel beceriklilik	.822	.512

Tablo 31'de, iş becerikliliği ve alt boyutlarının yöneticilik değişkenine göre varyanslarının homojen olup olmadığı Levene testi ile analiz edilmiştir. Levene testi, gruplar arasındaki varyansların eşit olup olmadığını değerlendirmek için kullanılan bir yöntemdir. Testin anlamlılık düzeyi (p), 0.05'ten küçük olduğunda varyansların eşit olmadığı, yani homojenlik varsayımının ihlal edildiği kabul edilmektedir. Bu bağlamda, varyansların homojen olup olmadığı tespit edilerek analiz yöntemleri (ANOVA veya Welch testi) belirlenmiştir. İş becerikliliği boyutunda *p* değeri 0.461 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, 0.05'ten büyük olduğu için varyansların homojen olduğu belirlenmiştir. Bu durumda, iş becerikliliği boyutunda gruplar arası farklılıkların analizinde ANOVA testi uygulanabilir.

Görev becerikliliği boyutunda *p* değeri 0.602 olarak bulunmuştur. Bu değer de 0.05'ten büyük olduğu için varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir. Bu nedenle, görev becerikliliği boyutunda gruplar arası farklılıkların değerlendirilmesinde ANOVA testi tercih edilmiştir. Bilişsel beceriklilik boyutunda *p* değeri 0.735 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, 0.05'ten büyük olduğu için varyansların homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, bilişsel beceriklilik boyutunda gruplar arası farklılıkların analizinde ANOVA testi yapılmıştır. İlişkisel beceriklilik boyutunda *p* değeri 0.512 olarak bulunmuştur. Bu değer, 0.05'ten büyük olduğu için varyansların homojen olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle, ilişkisel beceriklilik boyutunda gruplar arası farklılıkların analizinde ANOVA testi kullanılmıştır.

Levene testi sonuçlarına göre, iş becerikliliği ve tüm alt boyutlarında varyansların homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, her bir alt boyutta gruplar arasındaki farklılıkların analizinde ANOVA testinin kullanılmasını mümkün kılmaktadır.

Varyans homojenliği varsayımının sağlanması, yapılacak analizlerin daha güvenilir sonuçlar üretmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda, Welch testine gerek duyulmamıştır.

Tablo 32. İş Becerikliliğinin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Tablosu

	Yöneticilik Kıdemi	N	$\bar{X}$	SS	F	*p*
İş becerikliliği	A 1-5 yıl	144	4.14	0.55422	1.693	.150
	B 6-10 yıl	140	4.10	0.50091		
	C 11-15 yıl	77	4.14	0.51716		
	D 16-20 yıl	64	4.13	0.5292		
	E 21 yıl ve üzeri	76	4.29	0.55058		
Görev becerikliliği	A 1-5 yıl	144	4.07	0.60439	1.712	.146
	B 6-10 yıl	140	4.04	0.57653		
	C 11-15 yıl	77	4.08	0.56051		
	D 16-20 yıl	64	4.02	0.62663		
	E 21 yıl ve üzeri	76	4.24	0.59657		
Bilişsel beceriklilik	A 1-5 yıl	144	4.25	0.6237	1.682	.153
	B 6-10 yıl	140	4.22	0.5709		
	C 11-15 yıl	77	4.24	0.666		
	D 16-20 yıl	64	4.28	0.618		
	E 21 yıl ve üzeri	76	4.43	0.5782		
İlişkisel beceriklilik	A 1-5 yıl	144	4.14	0.68414	.780	.539
	B 6-10 yıl	140	4.08	0.67532		
	C 11-15 yıl	77	4.15	0.65733		
	D 16-20 yıl	64	4.15	0.59029		
	E 21 yıl ve üzeri	76	4.25	0.69797		

Tablo 32'de, iş becerikliliği ve alt boyutlarının yöneticilik kıdemi değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA analiz sonuçları yer almaktadır. Her bir alt boyut için grupların ortalama puanları ($\bar{X}$), standart sapmaları (SS), F değeri, anlamlılık düzeyi (*p*) ve fark testi sonuçları

sunulmuştur. ANOVA analizinde, varyansların homojen olduğu durumlarda gruplar arası farklılıkların anlamlılığı değerlendirilmiştir.

İş becerikliliği ölçek puanı üzerinden yapılan ANOVA analizi sonucunda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 1.693$, $p = 0.150$). Bu sonuç, yöneticilik kıdemi değişkeninin iş becerikliliği algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Görev becerikliliği alt boyutunda yapılan ANOVA analizi de gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur ($F = 1.712$, $p = 0.146$). Bu bulgu, görev becerikliliği algısının yöneticilik kıdemine göre değişmediğini göstermektedir. Bilişsel beceriklilik alt boyutunda yapılan ANOVA analizi sonucunda da gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($F = 1.682$, $p = 0.153$). Bu sonuç, bilişsel beceriklilik algısının yöneticilik kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ifade etmektedir. İlişkisel beceriklilik alt boyutunda yapılan ANOVA analizi sonuçları, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($F = 0.780$, $p = 0.539$). Bu bulgu, yöneticilik kıdeminin ilişkisel beceriklilik algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır.

Genel olarak, iş becerikliliği ve alt boyutlarında (iş becerikliliği, görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) yöneticilik kıdemi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuçlar, yöneticilik kıdeminin bu boyutlar üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu ve katılımcıların kıdem gruplarına göre algılarının benzer düzeyde olduğunu göstermektedir. Fark testine gerek duyulmamıştır.

4.3. Makyavelist Liderliğin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Bu bölümde "Eğitim yöneticilerinin Makyavelist liderlik ile ilgili algıları ne düzeydedir? Eğitim yöneticilerinin Makyavelist liderliğe ilişkin algıları cinsiyet, okul türü, okul kademesi, yöneticilik görev türü ve yöneticilik kıdemi değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?" alt sorularıa yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 33. Makyavelist Liderliğin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin *t* Testi Tablosu

	Cinsiyet	$\bar{X}$	**SS**	***t***	***p***
Makyavelist liderlik	Kadın	3.37	.60026		
	Erkek	3.52	.60437	-2.635	**.009**
Stratejik planlama	Kadın	4.06	.76260		
	Erkek	4.16	.73404	-1.496	.135
Koruma	Kadın	4.12	.85816		
	Erkek	4.14	.77991	-.283	.777
Manipülasyon	Kadın	1.72	1.0203		
	Erkek	2.00	1.2031	-2.796	**.005**
Güç	Kadın	3.70	.81197		
	Erkek	3.83	.71924	-1.843	.066

Tablo 33'de, Makyavelist liderliğin alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklemler için t-testi ile incelenmiştir. Her bir alt boyut için kadın ve erkek katılımcıların ortalamaları ($\bar{X}$), standart sapmaları (SS), *t* değerleri ve anlamlılık düzeyleri (*p*) sunulmuştur. *p* değerinin 0.05'ten küçük olduğu durumlarda cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu kabul edilmiştir.

Makyavelist liderlik ölçek puanında erkeklerin ortalama puanı ($\bar{X}$ = 3.5227), kadınların ortalamasından ($\bar{X}$ = 3.3799) daha yüksek bulunmuştur. Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır (t = -2.635, *p* = 0.009). Bu sonuç, erkeklerin Makyavelist liderlik eğilimlerinin kadınlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Stratejik planlama alt boyutunda erkeklerin ortalaması ($\bar{X}$ = 4.1651), kadınların ortalamasından ($\bar{X}$ = 4.0641) biraz daha yüksek olmasına rağmen, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (t = -1.496, *p* = 0.135). Bu bulgu, cinsiyetler arasında stratejik planlama algısında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Koruma alt boyutunda kadınların ortalaması ($\bar{X}$ = 4.1259) erkeklerin ortalamasına ($\bar{X}$ = 4.1470) çok yakın bulunmuştur ve bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (t = -0.283, *p* = 0.777). Bu durum, koruma alt boyutunda cinsiyet farklılığının etkili olmadığını ortaya koymaktadır. Manipülasyon alt boyutunda erkeklerin ortalama puanı ($\bar{X}$ = 2.005), kadınların ortalamasından ($\bar{X}$ = 1.721) daha yüksek bulunmuş ve bu fark istatistiksel

olarak anlamlıdır (t = -2.796, p = 0.005). Bu bulgu, erkeklerin manipülasyon alt boyutunda kadınlara göre daha yüksek bir eğilime sahip olduğunu göstermektedir. Güç alt boyutunda erkeklerin ortalaması ($\bar{X}$ = 3.8333), kadınların ortalamasından ($\bar{X}$ = 3.7051) biraz daha yüksek olmasına rağmen, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (t = -1.843, p = 0.066). Bu sonuç, güç alt boyutunda cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak, Makyavelist liderlik ve manipülasyon alt boyutlarında cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıklar, erkeklerin kadınlara kıyasla daha yüksek Makyavelist liderlik ve manipülasyon eğilimlerine sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, stratejik planlama, koruma ve güç alt boyutlarında cinsiyetler arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu bulgular, Makyavelist liderlik özelliklerinin bazı alt boyutlarında cinsiyetin belirleyici bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 34. Makyavelist Liderliğin Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin *t* Testi Tablosu

	Okul türü	$\bar{X}$	**SS**	***t***	***p***
Makyavelist liderlik	Devlet	3.41	.62484		
	Özel	3.57	.46756	-2.445	**.016**
Stratejik planlama	Devlet	4.09	.76574		
	Özel	4.20	.66027	-1.175	.240
Koruma	Devlet	4.09	.83393		
	Özel	4.35	.73408	-2.496	**.013**
Manipülasyon	Devlet	1.83	1.1094		
	Özel	1.89	1.1335	-.419	.676
Güç	Devlet	3.72	.79880		
	Özel	3.94	.59288	-2.762	**.007**

Tablo34'te, Makyavelist liderliğin alt boyutlarının okul türü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklemler için t-testi ile analiz edilmiştir. Her bir alt boyut için devlet ve özel okullardaki katılımcıların ortalamaları ($\bar{X}$), standart sapmaları (SS), t değerleri ve anlamlılık düzeyleri (p) sunulmuştur. Anlamlılık düzeyi (p) 0,

05'ten küçük olduğunda, okul türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu kabul edilmiştir.

Makyavelist liderlik ölçek puanında özel okullarda çalışan katılımcıların ortalaması ($\bar{X}$ = 3, 5704), devlet okullarında çalışanlardan ($\bar{X}$ = 3, 4198) daha yüksek bulunmuş ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır (t = -2, 445, p = 0, 016). Bu bulgu, özel okullarda çalışanların Makyavelist liderlik eğilimlerinin devlet okullarında çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Stratejik planlama alt boyutunda özel okullardaki ortalama puan ($\bar{X}$ = 4, 2017), devlet okullarındaki ortalamadan ($\bar{X}$ = 4, 0918) daha yüksek olmasına rağmen, bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (t = -1, 175, p = 0, 240). Bu durum, okul türünün stratejik planlama algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

Koruma alt boyutunda özel okullarda çalışan katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}$ = 4, 3513), devlet okullarındaki katılımcılardan ($\bar{X}$ = 4, 0965) anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur (t = -2, 496, p = 0, 013). Bu bulgu, özel okullarda çalışanların koruma alt boyutunda daha yüksek bir algıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Manipülasyon alt boyutunda özel okullardaki ortalama puan ($\bar{X}$ = 1, 895), devlet okullarındaki ortalamadan ($\bar{X}$ = 1, 837) biraz daha yüksek bulunmuş ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (t = -0, 419, p = 0, 676). Bu sonuç, manipülasyon alt boyutunda okul türünün anlamlı bir fark yaratmadığını göstermektedir.

Güç alt boyutunda özel okullarda çalışan katılımcıların ortalaması ($\bar{X}$ = 3, 9447), devlet okullarındaki ortalamadan ($\bar{X}$ = 3, 7286) anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur (t = -2, 762, p = 0, 007). Bu bulgu, özel okullarda çalışanların güç alt boyutunda daha olumlu bir algıya sahip olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, Makyavelist liderlik, koruma ve güç alt boyutlarında okul türüne göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Özel okullarda çalışan katılımcılar, bu boyutlarda daha yüksek puanlara sahiptir. Bununla birlikte, stratejik planlama ve manipülasyon alt boyutlarında okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu bulgular, okul türünün bazı Makyavelist liderlik alt boyutları üzerindeki etkisini

vurgulamakta ve özel okullarda çalışanların bu alt boyutlarda daha yüksek eğilimlere sahip olabileceğini göstermektedir.

Tablo 35. Makyavelist Liderliğin Okul Kademesi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Levene Testi Tablosu

	Levene testi	***p***
Makyavelist liderlik	.589	.671
Stratejik planlama	1.314	.264
Koruma	.462	.763
Manipülasyon	.285	.888
Güç	1.037	.388

Tablo 35'te, Makyavelist liderlik ve alt boyutlarının okul kademesi değişkenine göre varyanslarının homojen olup olmadığı Levene testi ile değerlendirilmiştir. Levene testi, gruplar arasındaki varyansların eşit olup olmadığını test etmek için kullanılan bir yöntemdir. Testin anlamlılık düzeyi (Sig.), 0, 05'ten küçük olduğunda varyansların eşit olmadığı, yani homojenlik varsayımının ihlal edildiği kabul edilmektedir. Homojenlik varsayımı sağlandığında ANOVA testi, sağlanmadığında ise Welch testi uygulanmaktadır.

Makyavelist liderlik boyutunda Levene testi sonucunda *p* değeri 0, 671 olarak bulunmuştur. Bu değer, 0, 05'ten büyük olduğundan varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir. Bu nedenle, Makyavelist liderlik boyutunda gruplar arası farklılıkların analizinde ANOVA testi uygulanmıştır.

Stratejik planlama boyutunda Levene testi sonucu *p* değeri 0, 264 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, 0, 05'ten büyük olduğundan varyansların homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, stratejik planlama boyutunda yapılacak analizler için ANOVA testi kullanılmıştır.

Koruma boyutunda Levene testi *p* değeri 0, 763 olarak bulunmuştur. Bu değer, 0, 05'ten büyük olduğu için varyansların homojen olduğu kabul edilmektedir. Dolayısıyla, koruma boyutunda yapılacak analizlerde ANOVA testi uygulanmıştır.

Manipülasyon boyutunda Levene testi sonucu p = 0, 888 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, 0, 05'ten büyük olduğundan varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir. Manipülasyon boyutunda da gruplar arası farklılıkların incelenmesinde ANOVA testi tercih edilmiştir. Güç boyutunda Levene testi sonucu p = 0, 388 olarak elde edilmiştir. Bu değer, 0, 05'ten büyük olduğundan varyansların homojen olduğu tespit edilmiştir. Güç boyutunda yapılacak analizlerde ANOVA testi kullanılmıştır.

Sonuç olarak, Makyavelist liderlik ve alt boyutlarının tamamında (Makyavelist liderlik, stratejik planlama, koruma, manipülasyon ve güç) varyansların homojen olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, her bir boyut için gruplar arası farklılıkların analizinde ANOVA testinin kullanılmasının uygun olduğunu göstermektedir. Varyansların homojenliği varsayımının sağlanması, yapılan analizlerin güvenilirliğini artırmaktadır.

Tablo 36. Makyavelist Liderliğin Okul Kademesi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Tablosu

	Okul kademesi	**N**	**X̄**	**SS**	**F**	***p***
Makyavelist liderlik	A Okul öncesi	161	3.49	0.48848	.846	.497
	B İlkokul	142	3.45	0.60153		
	C Ortaokul	16	3.47	0.6427		
	D Lise	126	3.36	0.61573		
	E Diğer	161	3.50	0.53256		
Stratejik planlama	A Okul öncesi	142	4.20	0.69984	2.035	.088
	B İlkokul	16	4.20	0.63383		
	C Ortaokul	126	4.13	0.79105		
	D Lise	161	3.96	0.80063		
	E Diğer	142	4.04	0.81158		
Koruma	A Okul öncesi	16	4.17	0.86462	.171	.953
	B İlkokul	126	4.11	0.83072		
	C Ortaokul	161	4.16	0.84581		
	D Lise	142	4.10	0.77149		
	E Diğer	16	4.08	0.93937		
Manipülasyon	A Okul öncesi	126	1.92	1.1025	.449	.773
	B İlkokul	161	1.81	1.1268		
	C Ortaokul	142	1.91	1.1634		
	D Lise	16	1.76	1.0666		
	E Diğer	126	1.92	0.9546		

Güç	A Okul öncesi	161	3.74	0.64269	.460	.765
	B İlkokul	142	3.75	0.79112		
	C Ortaokul	16	3.77	0.80871		
	D Lise	126	3.72	0.78854		
	E Diğer	161	4.00	0.60816		

Tablo 36, Makyavelist liderlik ve alt boyutlarının okul kademesi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA analizinin sonuçlarını sunmaktadır. Her bir alt boyut için grupların ortalama ($\bar{X}$), standart sapma (SS), F değeri ve anlamlılık düzeyleri (*p*) verilmiştir. Anlamlı fark tespit edilen durumlarda fark testleri sonuçlarına yer verilmiştir.

Makyavelist liderlik ölçek puanında yapılan ANOVA analizi sonucunda, gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (F = 0, 846, *p* = 0, 497). Bu sonuç, okul kademesi değişkeninin Makyavelist liderlik algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Stratejik planlama boyutunda yapılan analizde de gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (F = 2, 035, *p* = 0, 088). Bu değer, anlamlılık sınırına yakın olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ifade etmektedir. Dolayısıyla, okul kademesi değişkeninin stratejik planlama algısını anlamlı bir şekilde etkilemediği söylenebilir.

Koruma alt boyutunda yapılan ANOVA analizi sonucunda, gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (F = 0, 171, *p* = 0, 953). Bu bulgu, koruma algısının okul kademesine göre değişmediğini göstermektedir. Manipülasyon alt boyutunda yapılan analiz sonucunda da gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (F = 0, 449, *p* = 0, 773). Bu sonuç, manipülasyon algısının okul kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Güç alt boyutunda yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre, gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (F = 0, 460, *p* = 0, 765). Bu durum, güç algısının okul kademesine göre değişmediğini ifade etmektedir.

Genel olarak, Makyavelist liderlik ve alt boyutlarının tamamında (Makyavelist liderlik, stratejik planlama, koruma, manipülasyon ve güç) okul kademesi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu bulgular, okul kademesi değişkeninin Makyavelist liderlik algısı üzerinde etkili bir faktör olmadığını ve gruplar

arasında algıların genel olarak benzer olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları, tüm alt boyutlar için varyans homojenliğinin sağlandığı ve ANOVA testinin güvenle uygulandığını ortaya koymaktadır.

Tablo 37. Makyavelist Liderliğin Görev Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Levene Testi Tablosu

	Levene testi	***p***
Makyavelist liderlik	.142	.867
Stratejik planlama	.344	.709
Koruma	5.321	.005
Manipülasyon	2.473	.085
Güç	4.064	.018

Tablo 37'de, Makyavelist liderlik ve alt boyutlarının görev türü değişkenine göre varyanslarının homojen olup olmadığı Levene testi ile analiz edilmiştir. Levene testi, gruplar arasındaki varyansların eşit olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmıştır. Testin anlamlılık düzeyi (Sig.), 0, 05'ten küçük olduğunda varyansların eşit olmadığı, yani homojenlik varsayımının ihlal edildiği kabul edilmektedir. Bu doğrultuda uygun analiz yöntemleri (ANOVA veya Welch testi) belirlenmiştir.

Makyavelist liderlik boyutunda Levene testi sonucu, p = 0, 867 olarak bulunmuştur. Bu değer 0, 05'ten büyük olduğundan varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir. Bu durumda, Makyavelist liderlik boyutundaki gruplar arası farklılıkların analizinde ANOVA testi uygulanabileceği sonucuna varılmıştır.

Stratejik planlama boyutunda p = 0, 709 olarak hesaplanmış ve bu değer 0, 05'ten büyüktür. Bu sonuç, varyansların homojen olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, stratejik planlama boyutunda ANOVA testi tercih edilmiştir.

Koruma boyutunda p = 0, 005 olarak hesaplanmış ve bu değer 0, 05'ten küçüktür. Bu durum, koruma boyutunda varyansların homojen olmadığını, yani homojenlik varsayımının ihlal edildiğini göstermektedir. Bu nedenle, koruma boyutundaki farklılıkları analiz etmek için Welch testi uygulanmıştır.

Manipülasyon boyutunda p = 0, 085 olarak hesaplanmıştır ve bu değer 0, 05'ten büyüktür. Bu durum, manipülasyon boyutunda varyansların homojen olduğunu

göstermektedir. Dolayısıyla, manipülasyon boyutunda gruplar arası farklılıkların analizinde ANOVA testi uygulanmıştır.

Güç boyutunda Levene testi sonucu, $p = 0, 018$ olarak bulunmuştur. Bu değer 0, 05'ten küçük olduğu için varyansların homojen olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda, güç boyutunda farklılıkların değerlendirilmesi için Welch testi tercih edilmiştir.

Sonuç olarak, Makyavelist liderlik, stratejik planlama ve manipülasyon boyutlarında varyansların homojen olduğu ve bu boyutlarda gruplar arası farklılıkların analizinde ANOVA testinin kullanılabileceği belirlenmiştir. Ancak, koruma ve güç boyutlarında varyansların homojen olmadığı tespit edilmiş ve bu boyutlar için Welch testinin uygulanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, analizlerde uygun testlerin seçilmesi açısından önem taşımaktadır.

Tablo 38. Makyavelist Liderliğin Görev Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Ve Fark Testi Tablosu

	Görev türü	**N**	**X̄**	**SS**	**F**	***p***	**Fark testi**
Makyavelist liderlik	A Müdür	106	3.65	0.53805	14.348	.000	A > B
	B Müdür yardımcısı	209	3.47	0.60437			A > C
	C Zümre başkanı	186	3.28	0.60195			B > C
Stratejik planlama	A Müdür	106	4.36	0.66167	13.408	.000	A > B
	B Müdür yardımcısı	209	4.15	0.78206			A > C
	C Zümre başkanı	186	3.91	0.71469			B > C
Koruma	A Müdür	106	4.43	0.61537	16.028	.000	A > B
	B Müdür yardımcısı	209	4.19	0.7541			A > C
	C Zümre başkanı	186	3.89	0.93257			B > C
Manipülasyon	A Müdür	106	2.01	1.2084	1.716	.181	
	B Müdür yardımcısı	209	1.82	1.1373			
	C Zümre başkanı	186	1.76	1.0182			
Güç	A Müdür	106	3.93	0.62518	7.238	.001	A > C
	B Müdür yardımcısı	209	3.81	0.76852			B > C
	C Zümre başkanı	186	3.60	0.83038			

Tablo 38'de, Makyavelist liderlik ve alt boyutlarının görev türü değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık gösterip göstermediği ANOVA analizi ile

incelenmiştir. Her bir alt boyut için grupların ortalama ($\bar{X}$), standart sapma (SS), F değeri, anlamlılık düzeyi (p) ve fark testleri sonuçları sunulmuştur. Varyans homojenliğinin sağlandığı durumlarda Tukey testi uygulanmış, homojen olmayan durumlarda ise Welch testi tercih edilmiştir. Makyavelist liderlik ölçek puanı ve stratejik planlama alt boyutunda varyansların homojenliği sağlandığından anlamlı farkın yönünün tespiti için Tukey testi yapılmıştır. Manipülasyon ve güç alt boyut puanlarında ise varyansların homojenliği sağlanmadığından anlamlı farkın yönünün tespiti için Games-Howell testi ile fark testi yapılmıştır

Makyavelist liderlik boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($F = 14, 348$, $p < 0, 001$). Tukey testi sonuçlarına göre müdür (A) grubu, müdür yardımcısı (B) ve zümre başkanı (C) gruplarına kıyasla daha yüksek bir ortalamaya sahiptir (A > B ve A > C). Ayrıca müdür yardımcısı (B) grubunun zümre başkanı (C) grubuna göre anlamlı derecede daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmüştür (B > C). Bu bulgu, müdürlerin Makyavelist liderlik algısının diğer gruplara kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Stratejik planlama boyutunda da gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($F = 13, 408$, $p < 0, 001$). Fark testleri sonuçlarına göre, müdür (A) grubu, müdür yardımcısı (B) ve zümre başkanı (C) gruplarına kıyasla daha yüksek bir ortalamaya sahiptir (A > B ve A > C). Ayrıca, müdür yardımcısı (B) grubunun zümre başkanı (C) grubuna göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir (B > C). Bu durum, müdürlerin stratejik planlama algısında en yüksek algıya sahip olduğunu göstermektedir.

Manipülasyon boyutunda yapılan ANOVA analizi sonucunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 1, 716$, $p = 0, 181$). Bu durum, görev türü değişkenine göre manipülasyon algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Tablo 39. Makyavelist Liderliğin Görev Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Welch Anova Testi Ve Fark Testi Tablosu

	Görev türü	N	$\bar{X}$	SS	F	*p*	Fark testi
Koruma	A Müdür	106	4.43	0.61537	16.028	.000	A > B
	B Müdür yardımcısı	209	4.19	0.7541			A > C
	C Zümre başkanı	186	3.89	0.93257			B > C
Güç	A Müdür	106	3.93	0.62518	7.238	.001	A > C
	B Müdür yardımcısı	209	3.81	0.76852			B > C
	C Zümre başkanı	186	3.60	0.83038			

Tablo 39'da koruma boyutunda yapılan Welch ANOVA analizi sonucunda gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir (F = 16, 028, $p < 0, 001$). Tukey testi sonuçlarına göre, müdür (A) grubu, hem müdür yardımcısı (B) hem de zümre başkanı (C) gruplarına kıyasla daha yüksek bir ortalamaya sahiptir (A > B ve A > C). Ayrıca, müdür yardımcısı (B) grubunun zümre başkanı (C) grubuna göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir (B > C). Bu bulgular, koruma boyutunda müdürlerin diğer gruplara kıyasla daha olumlu bir algıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Güç boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir (F = 7, 238, $p = 0, 001$). Fark testlerine göre, müdür (A) grubu zümre başkanı (C) grubuna kıyasla daha yüksek bir ortalamaya sahiptir (A > C). Ayrıca müdür yardımcısı (B) grubunun zümre başkanı (C) grubuna göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmüştür (B > C). Bu bulgu, güç boyutunda zümre başkanlarının diğer gruplara kıyasla daha düşük bir algıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, Makyavelist liderlik, stratejik planlama, koruma ve güç alt boyutlarında görev türü değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Genel olarak müdürler, bu alt boyutlarda en yüksek algıya sahipken, zümre başkanları daha düşük algıya sahiptir. Manipülasyon boyutunda ise anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuçlar, görev türü değişkeninin Makyavelist liderlik ve alt boyutlarına ilişkin algılar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 40. Makyavelist Liderliğin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Levene Testi Tablosu

	Levene testi	*p*
Makyavelist liderlik	.377	.825
Stratejik planlama	1.743	.139
Koruma	2.455	.045
Manipülasyon	2.653	.033
Güç	2.357	.053

Tablo 40'ta, Makyavelist liderlik ve alt boyutlarının yöneticilik kıdemi değişkenine göre varyans homojenliğini değerlendirmek amacıyla yapılan Levene testi sonuçları sunulmaktadır. Levene testi, gruplar arasındaki varyansların eşit olup olmadığını test eder. Testin anlamlılık düzeyi (Sig.), 0, 05'ten küçük olduğunda varyansların eşit olmadığı (homojenlik varsayımının ihlal edildiği) kabul edilir.

Makyavelist liderlik ölçek puanında Levene testi sonucu anlamlı bulunmamıştır (p = 0, 825). Bu durum, yöneticilik kıdemi grupları arasında varyansların homojen olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, bu boyutta ANOVA testi uygulanmıştır.

Stratejik planlama boyutunda da Levene testi sonucu anlamlı bulunmamıştır (p = 0, 139). Bu sonuç, varyansların homojen olduğu anlamına gelmektedir. Bu boyutta da ANOVA testi kullanılmıştır.

Koruma boyutunda Levene testi sonucu anlamlı bulunmuş (p = 0, 045), varyansların homojen olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda, bu alt boyutta yapılacak analizlerde Welch testi tercih edilmiştir.

Manipülasyon boyutunda Levene testi sonucu anlamlı bulunmuş (p = 0, 033) ve varyansların homojen olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle, manipülasyon alt boyutunda yapılacak analizlerde Welch testi kullanılmıştır.

Güç boyutunda Levene testi sonucu anlamlılık sınırına yakın bulunmuş (p = 0, 053) ancak 0, 05'ten büyük olduğu için varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir. Bu durumda, güç alt boyutunda yapılacak analizlerde ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 41. Makyavelist Liderliğin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Tablosu

	Yöneticilik Kıdemi	N	X̄	SS	F	*p*
Makyavelist liderlik	A 1-5 yıl	144	3.40	0.62901	1.034	.389
	B 6-10 yıl	140	3.52	0.58258		
	C 11-15 yıl	77	3.46	0.60401		
	D 16-20 yıl	64	3.37	0.60565		
	E 21 yıl ve üzeri	76	3.40	0.60321		
Stratejik planlama	A 1-5 yıl	144	4.05	0.7867	1.104	.354
	B 6-10 yıl	140	4.17	0.62601		
	C 11-15 yıl	77	4.09	0.83465		
	D 16-20 yıl	64	3.98	0.79523		
	E 21 yıl ve üzeri	76	4.19	0.76459		
Güç	A 1-5 yıl	144	3.70	0.82668	.498	.738
	B 6-10 yıl	140	3.83	0.68001		
	C 11-15 yıl	77	3.77	0.69563		
	D 16-20 yıl	64	3.75	0.77632		
	E 21 yıl ve üzeri	76	3.72	0.90905		

Tablo 41'de, Makyavelist liderlik ve alt boyutlarının yöneticilik kıdemi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA analiz sonuçları sunulmaktadır. Analizde, her bir alt boyut için grupların ortalama (X̄), standart sapma (SS), F değeri, anlamlılık düzeyi (*p*) ve fark testlerine yer verilmiştir.

Makyavelist liderlik ölçek puanına göre yapılan ANOVA analizi sonucunda, gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (F = 1, 034, *p* = 0, 389). Bu sonuç, yöneticilik kıdemi değişkeninin Makyavelist liderlik algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Stratejik planlama boyutunda yapılan ANOVA analizi sonucunda da gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (F = 1, 104, *p* = 0, 354). Bu bulgu, stratejik planlama algısının yöneticilik kıdemine göre farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 42. Makyavelist Liderliğin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Welch Anova Testi Tablosu

	Yöneticilik Kıdemi	N	$\bar{X}$	SS	F	*p*
Koruma	A 1-5 yıl	144	4.04	0.85098	1.084	.378
	B 6-10 yıl	140	4.19	0.74374		
	C 11-15 yıl	77	4.11	0.94717		
	D 16-20 yıl	64	4.07	0.64734		
	E 21 yıl ve üzeri	76	4.25	0.90554		
Manipülasyon	A 1-5 yıl	144	1.86	1.1186	1.822	.068
	B 6-10 yıl	140	1.96	1.1973		
	C 11-15 yıl	77	1.93	1.1073		
	D 16-20 yıl	64	1.77	1.0831		
	E 21 yıl ve üzeri	76	1.56	0.9251		

Tablo 42'de koruma boyutunda yapılan Welch ANOVA analizi sonucunda, gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (F = 1, 084, *p* = 0, 378). Bu sonuç, koruma algısının yöneticilik kıdemi değişkenine göre değişmediğini göstermektedir.

Manipülasyon boyutunda yapılan WelchANOVA analizi sonucunda, gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte (F = 1, 822, *p* = 0, 068), *p* değeri anlamlılık sınırına oldukça yakın bulunmuştur. Bu durum, yöneticilik kıdemi değişkeninin manipülasyon algısı üzerinde küçük bir etkisi olabileceğini ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

Güç boyutunda yapılan ANOVA analizi sonucunda, gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (F = 0, 498, *p* = 0, 738). Bu sonuç, yöneticilik kıdemi değişkeninin güç algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

ANOVA sonuçlarına göre, Makyavelist liderlik ve alt boyutlarının (stratejik planlama, koruma, manipülasyon ve güç) hiçbiri yöneticilik kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Manipülasyon boyutunda anlamlılık sınırına yakın bir *p* değeri gözlenmiş olup, bu durum dikkatle değerlendirilmelidir. Bu bulgular, yöneticilik kıdeminin Makyavelist liderlik algısı ve alt boyutlar üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Ancak, anlamlılık sınırına yakın sonuçların daha büyük örneklemlerle veya farklı yöntemlerle incelenmesi faydalı olabilir.

4.4. Okul kültürü ile iş becerikliliği arasındaki ilişki

Tablo 43. Okul Kültürü ile İş Becerikliliği Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu

	Okul kültürü	İklim	İletişim	Katılım	Denetim	Toplantılar	İş beceriklili ği	Görev becerikliliği	Bilişsel beceriklilik	İlişkisel beceriklilik
Okul kültürü	1									
İklim	.746**	1								
İletişim	.897**	.608**	1							
Katılım	.714**	.398**	.592**	1						
Denetim	.830**	.449**	.674**	.563**	1					
Toplantılar	.749**	.396**	.579**	.519**	.552**	1				
İş becerikliliği	.474**	.296**	.409**	.492**	.334**	.436**	1			
Görev becerikliliği	.436**	.295**	.372**	.435**	.306**	.394**	.867**	1		
Bilişsel beceriklilik	.409**	.220**	.356**	.423**	.320**	.375**	.802**	.610**	1	
İlişkisel beceriklilik	.370**	.234**	.322**	.401**	.241**	.348**	.867**	.588**	.539**	1

Tablo 43, okul kültürü ve iş becerikliliği ölçeklerinin alt boyutları arasındaki ilişkileri Pearson korelasyon katsayıları ile göstermektedir. Korelasyon katsayıları (-1 ile +1 arasında değişmekte olup) iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi ifade eder. Tablo aynı zamanda bu ilişkilerin anlamlılık düzeylerini (**p < 0, 01; *p < 0, 05) de belirtmektedir. Aşağıda, alt boyutlar arasındaki ilişkiler detaylı olarak ele alınmıştır. Okul kültürü ile iklim arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunmaktadır (r = 0, 746, p < 0, 01). Bu durum, okul kültürünün olumlu bir şekilde algılanmasının, iklim algısını anlamlı şekilde artırdığını göstermektedir.

Okul kültürü ile iş becerikliliği arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır (r = 0, 474, p < 0, 01). Bu sonuç, okul kültürünün genel olarak iş becerikliliğini olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır. Görev becerikliliği ile okul kültürü arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır (r = 0, 436, p < 0, 01). Bu ilişki, görevlerin etkili bir şekilde yerine getirilmesi için okul kültürünün önemini vurgulamaktadır. Bilişsel beceriklilik ile okul kültürü arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur (r =0, 409, p < 0, 01). Bu durum, bilişsel becerikliliğin, okul kültüründen etkilendiğini göstermektedir. İlişkisel beceriklilik ile okul kültürü arasında orta düzeyde pozitif bir

ilişki bulunmaktadır (r = 0, 370, p < 0, 01). Okul kültürünün, bireylerin ilişkisel becerileri üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Genel olarak, okul kültürü ve iş becerikliliği alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. En güçlü ilişkiler, okul kültürünün alt boyutları olan iletişim ve denetim ile diğer alt boyutlar arasında gözlemlenmiştir. İş becerikliliği alt boyutları arasında ise özellikle görev, bilişsel ve ilişkisel beceriklilik arasında çok güçlü ilişkiler dikkat çekmektedir. Bu bulgular, okul kültürünün ve iş becerikliliği alt boyutlarının birbirleriyle bağlantılı olduğunu ve eğitim ortamlarında bireylerin performansını etkileyebilecek önemli değişkenler olduğunu ortaya koymaktadır.

4.5. Okul kültürü ile Makyavelist liderlik arasındaki ilişki

Tablo 44. Okul Kültürü İle Makyavelist Liderlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu

	Okul kültürü	**İklim**	**İletişim**	**Katılım**	**Denetim**	**Toplantılar**	**Makyavelist liderlik**	**Stratejik planlama**	**Koruma**	**Manipülasyon**	**Güç**
Okul kültürü	1										
İklim	.746**	1									
İletişim	.897**	.608**	1								
Katılım	.714**	.398**	.592**	1							
Denetim	.830**	.449**	.674**	.563**	1						
Toplantılar	.749**	.396**	.579**	.519**	.552**	1					
Makyavelist liderlik	.209**	.138**	.184**	.176**	.134**	.219**	1				
Stratejik planlama	.234**	.194**	.212**	.248**	.123**	.195**	.711**	1			
Koruma	.205**	.123**	.180**	.272**	.104*	.206**	.622**	.487**	1		
Manipülasyon	.061	.052	.044	-.040	.054	.097*	.658**	.141**	.113*	1	
Güç	.136**	.043	.127**	.120**	.110*	.156**	.799**	.456**	.482**	.321**	1

Tablo 44, okul kültürü ve Makyavelist liderlik ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkileri Pearson korelasyon katsayılarıyla göstermektedir. Korelasyon katsayıları (-1

ile +1 arasında) iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi ifade eder. Ayrıca, korelasyonların anlamlılık düzeyleri belirtilmiş olup (**p < 0, 01; *p < 0, 05) güçlü ve anlamlı ilişkiler vurgulanmaktadır. Aşağıda, bu ilişkiler detaylı şekilde ele alınmıştır.

Okul kültürü ile Makyavelist liderlik arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0, 209, p < 0, 01$). Bu, Makyavelist liderlik algısının okul kültürüyle sınırlı bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Stratejik planlama ile okul kültürü arasında zayıf fakat pozitif bir ilişki vardır ($r = 0, 234, p < 0, 01$). Bu, stratejik planlama davranışlarının okul kültürüyle bağlantılı olduğunu göstermektedir. Koruma alt boyutuyla okul kültürü arasında zayıf fakat pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0, 205, p < 0, 01$). Bu durum, liderlerin koruma davranışlarının okul kültürüyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Okul kültürü ile manipülasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r = 0, 061, p > 0, 05$). Bu, manipülasyonun okul kültüründen bağımsız olduğunu göstermektedir. Güç alt boyutuyla okul kültürü arasında zayıf düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0, 136, p < 0, 01$). Bu, liderlerin güce dayalı davranışlarının okul kültürü ile sınırlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Okul kültürü ve Makyavelist liderlik alt boyutları arasında zayıf ve sınırlı ilişkiler bulunmaktadır. Bununla birlikte, okul kültürü alt boyutlarının birbirleriyle ve Makyavelist liderlik alt boyutlarının kendi aralarındaki güçlü ilişkileri dikkat çekicidir. Özellikle stratejik planlama, koruma ve güç boyutları arasındaki güçlü ilişkiler, Makyavelist liderlik davranışlarının bu alt boyutlarda yoğunlaştığını göstermektedir. Bu bulgular, liderlik yaklaşımlarının farklı alt boyutlarının, belirli bir bağlamda birbirleriyle ve okul kültürüyle olan etkileşimlerini anlamak açısından önemli ipuçları sunmaktadır.

4.6. Makyavelist liderlik ile iş becerikliliği arasındaki ilişki

Tablo 45. Makyavelist Liderlik İle İş Becerikliliği Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu

	İş becerikliliği	Görev becerikliliği	Bilişsel beceriklilik	İlişkisel beceriklilik	Makyavelist liderlik	Stratejik planlama	Koruma	Manipülasyon	Güç
İş becerikliliği	1								
Görev becerikliliği	.867**	1							
Bilişsel beceriklilik	.802**	.610**	1						
İlişkisel beceriklilik	.867**	.588**	.539**	1					
Makyavelist liderlik	.473**	.403**	.330**	.450**	1				
Stratejik planlama	.525**	.454**	.380**	.484**	.711**	1			
Koruma	.443**	.334**	.321**	.452**	.622**	.487**	1		
Manipülasyon	.087	.094*	.044	.076	.658**	.141**	.113*	1	
Güç	.384**	.319**	.267**	.372**	.799**	.456**	.482**	.321**	1

Tablo 45, iş becerikliliği ile Makyavelist liderlik alt boyutları arasındaki ilişkileri Pearson korelasyon katsayıları ile göstermektedir. Korelasyon katsayıları (-1 ile +1 arasında) iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi ifade etmektedir. Ayrıca, korelasyonların anlamlılık düzeyleri belirtilmiş olup (**p < 0, 01; *p < 0, 05) istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler vurgulanmıştır. Aşağıda, bu ilişkiler detaylı şekilde değerlendirilmiştir.

İş becerikliliği ile Makyavelist liderlik arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır (r = 0, 473, p < 0, 01). Bu, Makyavelist liderlik eğilimlerinin iş becerikliliği algısı üzerinde bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir. Stratejik planlama ile iş becerikliliği arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir (r = 0, 525, p < 0, 01). Bu ilişki, stratejik planlama becerilerinin iş becerikliliğini olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır. Koruma alt boyutu ile iş becerikliliği arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır (r = 0, 443, p < 0, 01). Bu bulgu, liderlerin koruma davranışlarının iş becerikliliği üzerinde olumlu bir etkisi olabileceğini göstermektedir. Manipülasyon ile iş becerikliliği arasında zayıf ve anlamlı olmayan

bir ilişki bulunmaktadır (r = 0, 087, p > 0, 05). Bu, manipülasyonun iş becerikliliği üzerindeki etkisinin sınırlı veya önemsiz olduğunu göstermektedir. Güç ile iş becerikliliği arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır (r = 0, 384, p < 0, 01). Bu bulgu, liderlikte gücün iş becerikliliği algısı ile bağlantılı olduğunu göstermektedir.

Tablo, iş becerikliliği ile Makyavelist liderlik alt boyutları arasındaki ilişkilerin genel olarak zayıf ve orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, iş becerikliliğinin alt boyutları olan görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik ile Makyavelist liderlik alt boyutları arasında güçlü korelasyonlar gözlenmiştir. Özellikle stratejik planlama, koruma ve güç boyutları arasındaki ilişkiler, Makyavelist liderlik davranışlarının bu alt boyutlarda yoğunlaştığını göstermektedir. Bu bulgular, liderlik davranışlarının iş becerikliliği ile olan etkileşimini anlamak için önemli bilgiler sunmaktadır.

4.7. Ölçüm modelindeki okul kültürü, Makyavelist liderlik ve iş becerikliliği değişkenleri arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı mıdır?

Yapısal eşitlik modeli (YEM), gözlemlenen ve gizil (latent) değişkenler arasındaki ilişkileri hem ölçüm hem de yapısal düzeyde inceleyen kapsamlı bir istatistiksel tekniktir. Bir YEM kurabilmek için, öncelikle ölçüm modelinin geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmalıdır. Bu, modeldeki değişkenler arasındaki yolların (faktör yüklerinin) anlamlı ve teorik olarak tutarlı olması gerektiği anlamına gelir. Yukarıdaki ölçüm modeli, bu bağlamda YEM'in temelini oluşturmaktadır. Modelin önemini detaylı bir şekilde açıklamak için aşağıdaki maddeler incelenmiştir:

Ölçüm modeli, yapısal eşitlik modelinin ilk aşamasıdır ve gizil değişkenlerin (örneğin, okul kültürü**,** Makyavelist liderlik**,** iş becerikliliği) gözlemlenen değişkenlerle (alt boyutlarla) ne kadar iyi temsil edildiğini test eder. Ölçüm modelinde gözlemlenen değişkenler, gizil değişkenlerin güvenilir temsilcileri olmalıdır. Bu güvenilirlik, faktör yüklerinin yeterince yüksek ve anlamlı olması ile sağlanır.

Faktör yüklerinin anlamlı olması, ölçüm modelindeki ilişkilerin istatistiksel olarak desteklendiği anlamına gelir. Faktör yüklerinin yüksek olması, modelin teoriye dayalı bir yapıya sahip olduğunu ve gizil değişkenlerin doğru şekilde ölçüldüğünü gösterir.

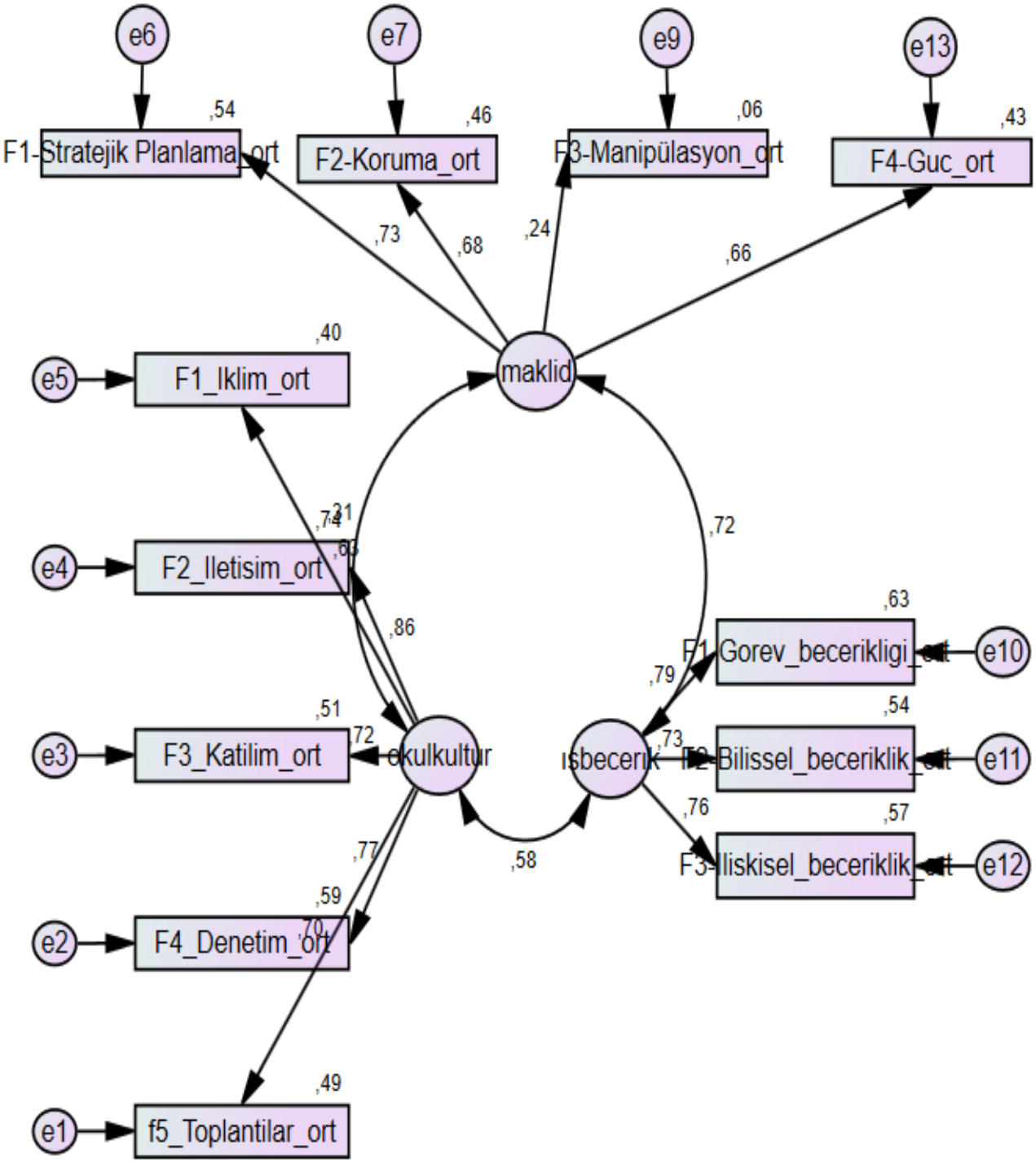
Örneğin, aşağıdaki modelde "İletişim" boyutunun okul kültürü üzerindeki etkisinin yüksek ($\beta = 0.861$) olması, bu boyutun teorik olarak okul kültürünün temel bir bileşeni olduğunu destekler. Benzer şekilde, "Görev Becerikliliği" boyutunun iş becerikliliği üzerindeki etkisi ($\beta = 0.793$), bu yapının doğru bir şekilde ölçüldüğünü gösterir.

YEM'de, gizil değişkenler arasındaki ilişkiler (örneğin, okul kültürü ile Makyavelist liderlik veya iş becerikliliği ile Makyavelist liderlik arasındaki ilişkiler) ölçüm modelinin doğruluğuna bağlıdır. Eğer ölçüm modelindeki yollar anlamlı değilse, gizil değişkenler arasında kurulacak yapısal yolların sonuçları güvenilir olmayacaktır. Ölçüm modelinin güçlü olması, YEM'in ikinci aşamasında yapılacak analizlerin (yapısal yolların anlamlılığı) doğruluğunu garanti eder.

Ölçüm modelinin geçerli ve güvenilir olması, yapısal eşitlik modeli kurulumunun ön koşuludur. Bu bağlamda şu testler önemlidir: Faktör Yükleri: Faktör yüklerinin 0.5'in üzerinde ve tercihen 0.7'ye yakın olması gerekir. Aşağıdaki modelde çoğu faktör yükünün bu eşiklerin üzerinde olduğu görülmektedir. Yapısal Uyum İyiliği: Ölçüm modelinin uyum iyiliği değerleri (CFI, RMSEA, TLI vb.) yeterli düzeyde olmalıdır. Bu modeldeki uyum değerleri (örneğin, CFI = 0.956, RMSEA = 0.063) modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Yapısal eşitlik modeli kurulumunda ölçüm modeli kritik bir öneme sahiptir. Aşağıdaki ölçüm modeli, çoğunlukla yüksek ve anlamlı faktör yükleriyle gizil değişkenleri güvenilir bir şekilde temsil etmektedir. Ayrıca uyum iyiliği değerleri, modelin teoriyle uyumlu olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, yukarıdaki ölçüm modeli, yapısal eşitlik modelinin kurulumu için gerekli olan temel koşulları sağlamaktadır. Modelin düşük faktör yüküne sahip boyutlarının (örneğin, "Manipülasyon") teorik çerçevede yeniden değerlendirilmesi gerekebilir, ancak genel olarak model güçlü bir yapı sergilemektedir.

Şekil 4. Ölçüm Modelindeki Okul Kültürü, Makyavelist Liderlik Ve İş Becerikliliği Değişkenleri Arasındaki Yolların Faktör Yükleri



Bu ölçüm modelinde üç temel gizil değişken yer almaktadır: maklid (Makyavelist Liderlik), okulkultur (Okul Kültürü) ve isbecerik (İş Becerikliliği). Her üç yapı da çok boyutlu olarak modellenmiş ve ilgili alt boyutlar ile gözlenen değişkenlerle temsil edilmiştir. Modeldeki yönlü oklar, yapılar arasındaki nedensel ilişkileri ve faktör yüklerini göstermektedir. Okul kültürü, beş alt boyutla tanımlanmıştır: İklim (.40), İletişim (.86), Katılım (.72), Denetim (.59) ve Toplantılar (.49). Bu değerler, okul kültürü yapısının alt boyutları tarafından güçlü biçimde yordandığını göstermektedir. Özellikle iletişim ve katılım değişkenleri yüksek faktör yüklerine sahiptir ve yapının merkezini oluşturmaktadır.

Makyavelist liderlik değişkeni de dört alt boyutla modellenmiştir: Stratejik Planlama (.54), Koruma (.46), Manipülasyon (.06) ve Güç (.66). Manipülasyon alt boyutunun oldukça düşük bir yükle temsil edildiği, bu nedenle yapının diğer boyutlara göre daha zayıf katkı sunduğu gözlemlenmektedir. Buna karşın güç ve stratejik planlama boyutları, makyavelist liderlik yapısının baskın öğeleri olarak öne çıkmaktadır. İş becerikliliği, üç alt boyuttan oluşmaktadır: Görev Becerikliliği (.63), Bilişsel Beceriklilik (.54) ve İlişkisel Beceriklilik (.57). Bu boyutların tamamı, iş becerikliliği yapısını anlamlı düzeyde yordamakta ve birbirini tamamlayıcı işlevler üstlenmektedir.

Yapılar arası ilişkilere bakıldığında, okul kültürü ile makyavelist liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta = –.24$). Bu durum, okul kültürü olumlu özellikler taşıdıkça yöneticilerde makyavelist tutumların azalma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Okul kültürü ile iş becerikliliği arasında ise güçlü ve pozitif bir ilişki söz konusudur ($\beta = .72$); bu bulgu, kültürel iklimin çalışanların görevlerine yönelik algılarını ve verimliliklerini artırdığını desteklemektedir. Ayrıca, makyavelist liderlik ile iş becerikliliği arasında anlamlı ve pozitif fakat daha düşük düzeyde bir ilişki gözlemlenmektedir ($\beta = .24$).

Bu model, makyavelist liderliğin okul kültürü ile iş becerikliliği arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlenebileceğine işaret etmektedir. Okul kültürünün iş becerikliliği üzerindeki etkisi hem doğrudan hem de makyavelist liderlik aracılığıyla dolaylı biçimde ortaya çıkmaktadır. Modeldeki tüm yolların .50 ve üzeri faktör yükleriyle temsil edilmesi, yapısal geçerliliğin sağlandığını göstermektedir. Bu da gözlenen değişkenlerin, ait oldukları yapıyı yeterli düzeyde temsil ettiğini ortaya koymaktadır.

Modelin aracılık yönü, dolaylı etki analizleri ve standartlaştırılmış katsayılar üzerinden test edilebilmekte; dolayısıyla makyavelist liderliğin iş becerikliliği üzerindeki etkisinin okul kültürüne bağlı olarak biçimlendiği ileri sürülebilmektedir. Tüm yapısal yolların istatistiksel olarak anlamlı olduğu kabul edilirse, bu model ölçüm geçerliği ve kuramsal tutarlılık açısından yeterli nitelikleri taşımaktadır. Modeldeki ilişkilerin detaylarına ilişkin bulgular ise aşağıda sunulan Tablo 38'de kapsamlı olarak raporlanmıştır.

Tablo 46. Ölçüm Modeline İlişkin Etki ve Anlamlılık Değerleri Tablosu

			Tahmin
Toplantılar	<---	okulkultur	.697
Denetim	<---	okulkultur	.769
Katılım	<---	okulkultur	.716
İletişim	<---	okulkultur	.861
İklim	<---	okulkultur	.629
Stratejik planlama	<---	maklid	.740
Koruma	<---	maklid	.685
Manipülasyon	<---	maklid	.167
Güç	<---	maklid	.633
Görev becerikliliği	<---	ısbecerık	.793
Bilişsel beceriklilik	<---	ısbecerık	.732
İlişkisel beceriklilik	<---	ısbecerık	.759

Tablo 46'da yer alan regresyon ağırlıkları (standartlaştırılmış katsayılar), ölçüm modelinizin yapısal ilişkilerini göstermektedir. Bu değerlere göre alt boyutlar okul kültürü, Makyavelist liderlik ve iş becerikliliği gruplarında yorumlanmıştır.

İletişim boyutu (β = 0.861), "okul kültürü" faktörünün en güçlü yordayıcılarından biridir. İletişim, okul kültürünün kritik bir bileşeni olarak güçlü bir etkiye sahiptir. Denetim boyutu da (β = 0.769) "okul kültürü" ile güçlü bir ilişkiye sahiptir ve bu faktörün önemli bir yordayıcısıdır. Katılım boyutu (β = 0.716):, "okul kültürü" ile anlamlı bir ilişki göstermektedir ve yapının etkili bir bileşenidir. Toplantılar boyutunun (β = 0.697): da "okul kültürü" üzerindeki etkisi yüksektir, ancak İletişim ve Denetim'e göre daha düşüktür. İklim boyutu (β = 0.629), okul kültürüyle anlamlı bir ilişki göstermektedir, ancak diğer faktörlere göre daha düşük bir ağırlığa sahiptir. Yukarıdaki modelde, faktör yüklerinin çoğunlukla 0.6'nın üzerinde olması, ölçüm modelinin geçerliliğini ve güvenilirliğini destekler. İletişim ve

denetim gibi boyutların yüksek faktör yükleri, "okul kültürü" değişkenini doğru bir şekilde temsil ettiğini gösterir.

Makyavelist liderlik üzerinde stratejik planlama faktörü (β = 0.740), en güçlü etkiyi göstermektedir. Koruma boyutu (β = 0.685), Makyavelist liderlikle anlamlı bir ilişki içindedir, ancak stratejik planlamadan daha düşük bir etkiye sahiptir. Güç boyutunun (β = 0.633) etkisi Makyavelist liderlik üzerinde anlamlıdır, ancak diğer boyutlara göre daha zayıftır. Manipülasyon boyutunun (β = 0.167) Makyavelist liderlik ile ilişkisi oldukça düşüktür. Bu düşüklük, olumsuz değişken olmasından kaynaklanmaktadır. Katılımcılar olumsuz değişkeni bireysel puanlarken düşük puan vermiştir.

Görev becerikliliği (β = 0.793), iş becerikliliğinin en güçlü yordayıcısıdır ve bu yapının ana bileşeni olarak görülmektedir. İlişkisel beceriklilik (β = 0.759), iş becerikliliği ile yüksek düzeyde ilişkilidir ve bu yapının önemli bir parçasıdır. Bilişsel beceriklilik (β = 0.732), iş becerikliliğiyle anlamlı bir ilişki gösterirken, diğer boyutlardan biraz daha düşük bir ağırlığa sahiptir.

Okul Kültürü: İletişim boyutunun diğer alt boyutlardan daha yüksek bir regresyon katsayısına sahip olması, bu yapının temel taşı olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir. İletişim, okul kültürü bağlamında iş birliği ve koordinasyonu güçlendiren temel bir faktör olarak görülmektedir. Makul Liderlik: Manipülasyon boyutunun düşük regresyon katsayısı (β = 0.167), bu boyutun liderlik teorisiyle çelişkili bir yapıda olabileceğini veya modelde yer alan diğer değişkenlerle zayıf bir ilişkisi olduğunu işaret eder. Bu boyutun modele dahil edilmesinin teorik gerekçesi sorgulanabilir. İş Becerikliliği: Görev becerikliliğinin yüksek katsayısı (β = 0.793), bu yapının iş becerikliliğinin merkezi bir unsuru olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bilişsel ve ilişkisel beceriklilik boyutlarının anlamlı katkıları, bu yapının çok boyutlu bir yapıya dayandığını doğrulamaktadır.

Modelin genel yapısı, üç ana değişkenin (okul kültürü, Makyavelist liderlik, iş becerikliliği) anlamlı şekilde açıklanabileceğini göstermektedir. Ancak, manipülasyon alt boyutu gibi düşük faktör yüküne sahip boyutların modeldeki önemi ve teorik etkisi dikkatle değerlendirilmelidir. Bu araştırmada, manipülasyon alt boyutunun faktör yükü düşük olmasına rağmen, teorik çerçevenin güçlü bir şekilde bu değişkenin modelde yer almasını desteklemesi nedeniyle modelden çıkarılmamıştır. Literatürde,

teorik temele dayanan değişkenlerin, faktör yükü düşük olsa bile modelde tutulması gerektiği vurgulanmaktadır (Bagozzi & Yi, 1989; Kline, 2023). Bu yaklaşım, araştırmanın teorik bütünlüğünü korumak ve modelin açıklayıcılığını artırmak adına önemli bir uygulamadır (Bollen & Pearl, 2013). Bunun dışında, faktör yükleri genel olarak yüksek ve modelin geçerli bir yapı ölçtüğünü göstermektedir.

Tablo 47. Okul Kültürü, İş Becerikliliği ve Makyavelist Liderlik Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri Tablosu

	Model değeri	**Referans değer aralığı**	**Model değerinin durumu**
CFI	.956	≥ 0,95 mükemmel uyum, ≥ 0,90 iyi uyum	Mükemmel uyum
NFI	.936	≥ 0,95 mükemmel uyum, ≥ 0,90 iyi uyum	İyi uyum
RFI	.916	≥ 0,95 mükemmel uyum, ≥ 0,90 iyi uyum	İyi uyum
IFI	.957	≥ 0,95 mükemmel uyum, ≥ 0,90 iyi uyum	Mükemmel uyum
TLI	.943	≥ 0,95 mükemmel uyum, ≥ 0,90 iyi uyum	İyi uyum
RMSEA	.063	≤ 0.05 → Mükemmel uyum, 0.05 < RMSEA ≤ 0.08 → İyi uyum, 0.08 < RMSEA ≤ 0.10 → Kabul edilebilir uyum 0.10 → Uyum kötü (Browne & Cudeck, 1993)	İyi uyum
CMIN/DF	2.989	≤ 2 → Mükemmel uyum, 2 < CMIN/DF ≤ 3 → İyi uyum, 3 < CMIN/DF ≤ 5 → Kabul edilebilir uyum, 5 → Uyum kötü. (Schumacker & Lomax, 2016)	Mükemmel uyum

Tablo 47'de, modelin uyum iyiliği indekslerini CFI, NFI, RFI, IFI, TLI, RMSEA, CMIN/DF gösterilmektedir. CFI değeri, modelin gözlemlenen verilerle teorik model arasındaki uyumunu değerlendiren önemli bir metriktir. Değer ≥ 0.95, modelin çok iyi

bir uyum gösterdiğini ifade eder (Hu & Bentler , 1999; Kline, 2023). Bu durumda modeliniz, alternatif modellerle karşılaştırıldığında üstün bir uyum sağlamaktadır. CFI değeri 0.90-0.95 aralığında olsaydı, uyumun iyi düzeyde olduğu yorumlanabilirdi. Ancak, burada 0.956 değerine ulaşıldığı için, modelin mükemmel bir uyum sağladığı söylenebilir. NFI değeri, modele ilişkin uyum iyiliğini değerlendiren bir başka ölçüttür. ≥ 0.90 olan değerler iyi uyumu temsil eder. Modelin normlaştırılmış uyumu oldukça güçlüdür, ancak CFI kadar sıkı bir ölçüt değildir. 0.936, modelin gözlemlenen veri ile bağımsız model arasındaki farkı anlamlı şekilde açıkladığını gösterir. RFI değeri, modelin teoriye dayalı yapısını açıklama derecesini gösterir ve ≥ 0.90 olması iyi uyumu işaret eder. 0.916, modelin gözlemlenen veri ile uyumunun iyi olduğunu, ancak geliştirilebilecek alanların da olabileceğini gösterir. Bu, TLI'ye benzer şekilde, modelin açıklama gücüne odaklanır. IFI değeri, bağımsız modelle karşılaştırıldığında modelin iyileşmesini ölçer. ≥ 0.95 olan değerler mükemmel uyumu gösterir. Buradaki 0.957 değeri, modelin güçlü bir şekilde veriyle uyumlu olduğunu ve parametrelerin teorik modeli desteklediğini gösterir. TLI, modelin karmaşıklığını da hesaba katarak açıklayıcı gücünü değerlendiren bir ölçüttür. ≥ 0.90 iyi uyumu, ≥ 0.95 ise mükemmel uyumu temsil eder. 0.943 değeri, modelin oldukça iyi bir uyuma sahip olduğunu ancak en yüksek düzeye ulaşmadığını göstermektedir. Bu durum, modelde eksik yolların veya düşük yük değerine sahip değişkenlerin incelenmesini gerektirebilir.

RMSEA, modelin ortalama hata miktarını ölçer. RMSEA değeri ≤ 0.06: Mükemmel uyum, 0.06-0.08: İyi uyum ve > 0.08: Düşük uyum ortaya koymaktadır. 0.063 değeri, modelin kabul edilebilir bir uyum gösterdiğini ve parametrelerin modeldeki açıklama gücünün yüksek olduğunu belirtir. Ancak, çok iyi uyum sınırının hemen üzerinde olduğu için, modelde küçük iyileştirmeler yapılabilir. CMIN/DF, uyum iyiliğini değerlendirmek için kullanılan bir diğer ölçüttür. CMIN/DF değeri ≤ 2: Mükemmel uyum, 2-3: İyi uyum ve 3-5: Kabul edilebilir uyumu temsil etmektedir. 2.989, modelin iyi uyum gösterdiğini ve gözlemlenen verilerle teorik model arasındaki uyumsuzluğun minimal düzeyde olduğunu ifade eder. Uyum indeksleri genel olarak modelin çok iyi bir uyum gösterdiğini işaret etmektedir. Özellikle CFI (0.956), IFI (0.957) ve RMSEA (0.063) değerleri modelin teorik çerçeveyle güçlü bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, model uyum iyiliği indeksleri yüksek standartlarda olup, modelin genel yapısı gözlemlenen veri ile güçlü bir uyum içindedir.

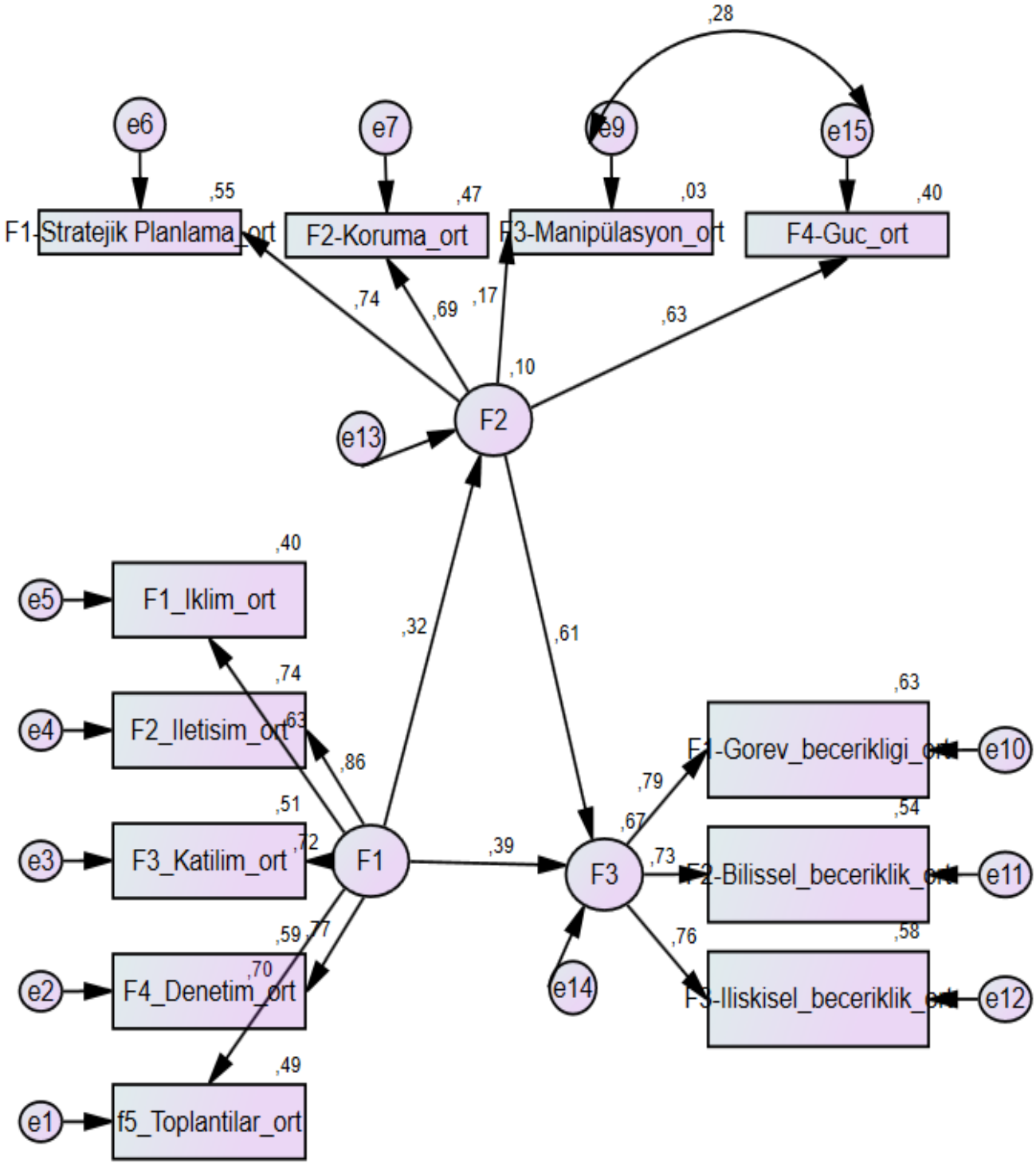
4.8. Makyavelist liderlik, okul kültürü ile iş becerikliliği arasındaki ilişkiye aracılık etmekte midir?

Bu bölümde, Makyavelist liderlik, okul kültürü ve iş becerikliliği değişkenleri arasındaki ilişkileri açıklamayı amaçlayan yapısal model test edilmiştir. Araştırmanın teorik çerçevesi, liderlik yaklaşımlarının örgüt kültürü ve çalışan performansı üzerindeki etkisini ele alan literatüre dayanmaktadır. Model, Makyavelist liderliğin okul kültürü ve iş becerikliliği üzerindeki doğrudan etkilerini incelerken, okul kültürünün bu ilişkideki aracı rolünü de değerlendirmektedir.

Yapısal eşitlik modeli, iki aşamalı bir süreçle ele alınmıştır. İlk aşamada, ölçüm modeli üzerinden gizil değişkenlerin gözlemlenen değişkenlerle ne kadar doğru temsil edildiği test edilmiştir. Ölçüm modelinin uyum değerleri, modelin teorik yapıyla tutarlı olduğunu ve güvenilir bir yapı sunduğunu göstermektedir. İkinci aşamada, yapısal model yardımıyla gizil değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkiler analiz edilmiştir.

Model, eğitim örgütlerinde liderlik uygulamalarının örgütsel kültür ve çalışan performansı üzerindeki etkilerini anlamayı amaçlayan teorik bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçevede, okul kültürünün liderlik ve iş becerikliliği arasındaki ilişkide üstlendiği aracı rol, modelin ana odak noktasıdır. Yapılan analizler, bu ilişkilerin teorik beklentilere uygunluğunu ve yapısal modelin hipotezlerinin doğruluğunu değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Şekil 5. Yapısal Modeldeki Okul Kültürü, Makyavelist Liderlik ve İş Becerikliliği Değişkenleri Arasındaki Yolların Faktör Yükleri



Şekil 5'te sunulan yapısal eşitlik modeli, değişkenler arasındaki yönlü ilişkileri ve bu ilişkilerin gücünü gösteren standartlaştırılmış yol katsayılarını içermektedir. Modelde ilk olarak, okul kültürünün iş becerikliliğini anlamlı ve güçlü bir şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta = .61$). Bu bulgu, olumlu, paylaşımcı ve katılımcı bir okul kültürü yapısının, çalışanların görev yeterliklerini geliştirme, bilişsel süreçlerini yapılandırma ve ilişkisel becerilerini düzenleme gibi işlevsel yönlerini güçlendirdiğini göstermektedir.

Bununla birlikte, okul kültürü ile makyavelist liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($\beta = –.32$). Bu durum, okulda hakim olan kültürel yapının güçlendikçe, yöneticilerde çıkar odaklı ve manipülatif davranışların görülme ihtimalinin azaldığını ortaya koymaktadır. Okul kültürü, bireylerin yalnızca davranışlarını değil; aynı zamanda liderlik eğilimlerini ve bu eğilimlerin örgüt içi yansımalarını da belirleyebilecek düzeyde güçlü bir bağlam sunmaktadır.

Modelde dikkat çeken bir diğer bulgu ise, makyavelist liderliğin iş becerikliliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğudur ($\beta = .39$). Bu bulgu, stratejik ve hesapçı liderlik davranışlarının, belirli koşullarda görev etkinliğini artırabileceğini göstermektedir. Ancak bu etki, manipülasyon veya çıkar odaklı liderlik biçimlerinin işlevsel hale geldiği anlamına değil; daha çok belirli yapısal dengelerde örgütsel çıktıyı etkileyebileceği anlamına gelmektedir.

Bu yol katsayıları birlikte değerlendirildiğinde, makyavelist liderliğin okul kültürü ile iş becerikliliği arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık rolü üstlendiği anlaşılmaktadır. Yani okul kültürü yalnızca doğrudan iş becerikliliğini etkilemekle kalmamakta, aynı zamanda makyavelist liderlik eğilimlerini şekillendirerek bu etkiyi dolaylı olarak da yönlendirmektedir. Dolayısıyla yapısal model, eğitim örgütlerinde kültürün, liderliğin niteliği üzerinden çalışan performansına dolaylı katkılar sunduğunu ileri sürmektedir.

Tablo 48. Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları Tablosu

			Tahmin
Makyavelist liderlik	<---	Okul kültürü	.315
İş becerikliliği	<---	Makyavelist liderlik	.605
İş becerikliliği	<---	Okul kültürü	.392
Toplantılar	<---	Okul kültürü	.697
Denetim	<---	Okul kültürü	.769
Katılım	<---	Okul kültürü	.716
İletişim	<---	Okul kültürü	.861
İklim	<---	Okul kültürü	.629
Stratejik planlama	<---	Makyavelist liderlik	.740
Koruma	<---	Makyavelist liderlik	.685
Manipülasyon	<---	Makyavelist liderlik	.167
Görev becerikliliği	<---	İş becerikliliği	.793
Bilişsel beceriklilik	<---	İş becerikliliği	.732
İlişkisel beceriklilik	<---	İş becerikliliği	.759
Güç	<---	Makyavelist liderlik	.633

Tablo 48'deki verilere göre, Makyavelist liderlik değişkeninin okul kültürü üzerindeki etkisi 0.315 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, Makyavelist liderliğin okul kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu durum, liderlik tarzının örgüt kültürüne yön veren temel faktörlerden biri olduğunu desteklemektedir. Ancak bu ilişkinin gücü orta düzeydedir ve diğer değişkenlerle karşılaştırıldığında daha düşük bir etki büyüklüğüne sahiptir. Bu sonuç, Makyavelist liderliğin stratejik yönlendirmeler ve güç kullanımı gibi unsurlar aracılığıyla okul kültürünü etkilediğini düşündürmektedir.

Makyavelist liderliğin iş becerikliliği üzerindeki doğrudan etkisi 0.605 olarak hesaplanmıştır. Bu, liderlik tarzının çalışanların görevlerini etkin bir şekilde yerine getirme becerisi üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle liderlerin stratejik planlama ve güç kullanımı gibi boyutlarının iş becerikliliği üzerindeki bu etkisi, liderliğin çalışan performansı üzerinde merkezi bir rol oynadığını göstermektedir. Bu sonuç, Makyavelist liderliğin iş becerikliliği ile doğrudan güçlü bir ilişki kurduğunu ve bu ilişkinin anlamlı olduğunu doğrulamaktadır.

Okul kültürünün iş becerikliliği üzerindeki doğrudan etkisi 0.392 olarak bulunmuştur. Bu değer, okul kültürünün çalışanların görev, bilişsel ve ilişkisel beceriklilik düzeyleri üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Ancak etkisinin büyüklüğü Makyavelist liderliğe kıyasla daha düşük bir seviyededir. Bu bulgu, örgüt içinde çalışanlar arasındaki iletişim, katılım ve denetim süreçlerinin iş becerikliliğini destekleyici bir rol oynadığını ifade etmektedir. Özellikle iletişim (0.861) ve denetim (0.769) boyutlarının güçlü faktör yükleri, okul kültürünün iş becerikliliği üzerindeki etkisini açıklayan önemli unsurlardır.

Okul kültürü değişkenine yüklenen alt boyutlar arasında en yüksek katkıyı sağlayan değişken iletişim (0.861) olarak belirlenmiştir. Bu, çalışanlar arasındaki iletişim süreçlerinin okul kültürünü en güçlü şekilde açıklayan boyut olduğunu göstermektedir. Bunu sırasıyla denetim (0.769), katılım (0.716), toplantılar (0.697) ve iklim (0.629) izlemektedir. Özellikle iletişim ve denetim süreçleri, okul kültürünün yapısal unsurları olarak örgütsel etkinliği artırıcı bir rol oynamaktadır.

Makyavelist liderlik değişkenine yüklenen alt boyutlar arasında stratejik planlama (0.740) en güçlü katkıyı sağlayan değişken olarak dikkat çekmektedir. Bu, liderlerin stratejik kararlar almadaki becerilerinin Makyavelist liderlik anlayışını en iyi şekilde temsil ettiğini göstermektedir. Bunu koruma (0.685) ve güç (0.633) boyutları izlemektedir. Ancak, manipülasyon boyutunun faktör yükü oldukça düşük bir seviyede (0.167) bulunmuştur. Bu durum, manipülasyon boyutunun ölçümündeki bireysel yanlılıktan kaynaklanmaktadır. Benzer durum çeşitli araştırmalarda da gözlenmiştir (Cheung vd., 2021; Bollen & Hoyle, 2012; Nagengast & Trautwein, 2015; Henseler & Chin, 2010; Loehlin, 2004).

İş becerikliliği değişkenine yüklenen alt boyutlar arasında en yüksek katkıyı sağlayan değişken görev becerikliliği (0.793) olmuştur. Bu, çalışanların görevlerini yerine getirme becerisinin iş becerikliliği yapısını en iyi açıklayan unsur olduğunu göstermektedir. İlişkisel beceriklilik (0.759) ve bilişsel beceriklilik (0.732) boyutlarının faktör yükleri de yüksek olup, iş becerikliliği değişkeninin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu doğrulamaktadır.

Yapısal eşitlik modeline ilişkin sonuçlar, modelin teorik çerçeveyle uyumlu olduğunu ve değişkenler arasındaki ilişkilerin büyük ölçüde anlamlı olduğunu göstermektedir. Makyavelist liderliğin hem okul kültürü hem de iş becerikliliği üzerinde pozitif etkileri

bulunmuş, okul kültürünün ise bu ilişkide aracı bir rol üstlenebileceği ortaya konulmuştur. Ölçüm modelindeki faktör yüklerinin büyük ölçüde yüksek olması, gizil değişkenlerin gözlemlenen değişkenler tarafından güvenilir bir şekilde temsil edildiğini göstermektedir. Ancak, manipülasyon boyutunun düşük faktör yükü, bu alt boyutun teoriye uyumu konusunda ek değerlendirme yapılması gerektiğini düşündürmektedir. Manipülasyon alt boyutuna yönelik olumsuz değişken üzerinde yapılan benzer araştırmalara bakıldığında, bu alt boyutun düşük faktör yükü teorik olarak normal bulunmuş ve modelden çıkartılmamıştır . Genel olarak model, liderlik, örgüt kültürü ve çalışan performansı arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına yönelik sağlam bir teorik ve uygulamalı çerçeve sunmaktadır.

Tablo 49. Okul Kültürü, İş Becerikliliği Ve Makyavelist Liderlik Yapısal Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri Tablosu

	Model değeri	**Referans değer aralığı**	**Model değerinin durumu**
CFI	.956	≥ 0.95 → Mükemmel uyum, 0.90 ≤ CFI < 0.95 → İyi uyum, < 0.90 → Uyum kötü. (Hu & Bentler , 1999; Kline, 2023)	Mükemmel uyum
NFI	.936	≥ 0.95 → Mükemmel uyum, 0.90 ≤ NFI < 0.95 → İyi uyum, < 0.90 → Uyum kötü. (Hu & Bentler , 1999; Kline, 2023)	İyi uyum
RFI	.916	≥ 0.95 → Mükemmel uyum, 0.90 ≤ RFI < 0.95 → İyi uyum, < 0.90 → Uyum kötü. (Hu & Bentler , 1999; Kline, 2023)	İyi uyum
IFI	.957	≥ 0.95 → Mükemmel uyum, 0.90 ≤ IFI < 0.95 → İyi uyum, < 0.90 → Uyum kötü. (Hu & Bentler , 1999; Kline, 2023)	Mükemmel uyum

TLI	.943	≥ 0.95 → Mükemmel uyum, 0.90 ≤ TLI < 0.95 → İyi uyum, < 0.90 → Uyum kötü (Hu & Bentler , 1999; Kline, 2023)	İyi uyum
RMSEA	.063	≤ 0.05 → Mükemmel uyum, 0.05 < RMSEA ≤ 0.08 → İyi uyum, 0.08 < RMSEA ≤ 0.10 → Kabul edilebilir uyum 0.10 → Uyum kötü (Browne & Cudeck, 1993)	İyi uyum
CMIN/DF	2.989	≤ 2 → Mükemmel uyum, 2 < CMIN/DF ≤ 3 → İyi uyum, 3 < CMIN/DF ≤ 5 → Kabul edilebilir uyum, 5 → Uyum kötü. (Schumacker & Lomax, 2016)	İyi uyum

Tablo 49'da, modelin uygunluğunu incelemek için sunulan uyum indeksleri değerlendirilmiştir. Bu bağlamda elde edilen CFI değeri 0.956 olup, ≥ 0.95 referans değeri ile "mükemmel uyum" kategorisindedir (Hu & Bentler, 1999). Bu sonuç, modelin veriye oldukça iyi uyum sağladığını göstermektedir. Modelin NFI değeri 0.936'dır ve referans aralığına göre 0.90 ≤ NFI < 0.95 aralığında yer alarak "iyi uyum" kategorisindedir (Kline, 2023). Bu, modelin kabul edilebilir bir uyum gösterdiğini işaret etmektedir. RFI değeri 0.916 olarak hesaplanmış olup, 0.90 ≤ RFI < 0.95 aralığında bulunduğu için "iyi uyum" göstermektedir (Byrne, 2016). Modelin veriyle ilişkisi tatmin edici bir düzeydedir. IFI değeri 0.957 olup ≥ 0.95 kriterine göre "mükemmel uyum" göstermektedir (Hu & Bentler, 1999). Bu durum modelin güçlü bir uyum gösterdiğine işaret etmektedir. Modelin TLI değeri 0.943'tür ve 0.90 ≤ TLI < 0.95 aralığına göre "iyi uyum" olarak değerlendirilmiştir (Kline, 2023). Bu değer, modelin veriyle tutarlılığını desteklemektedir. RMSEA değeri 0.063 olarak hesaplanmıştır. 0.05 ≤ RMSEA ≤ 0.08 aralığında olması, modelin "iyi uyum" gösterdiğini ifade etmektedir (Browne & Cudeck, 1993). Bu sonuç, modelin kabul

edilebilir hata payı ile çalıştığını göstermektedir. Bu oran 2.989 olarak bulunmuştur. 2 < CMIN/DF ≤ 3 aralığında yer aldığı için "iyi uyum" göstermektedir (Schumacker & Lomax, 2016). Model, veriye anlamlı bir şekilde uyum sağlamaktadır.

Elde edilen bulgular, eğitim örgütlerinde liderlik tarzlarının öğretmen davranışları üzerindeki etkisini daha derinlemesine anlamaya katkı sunmaktadır. Özellikle Makyavelist liderlik gibi genellikle olumsuz değerlendirilen bir liderlik biçiminin bile belirli örgütsel koşullarda işlevsel roller üstlenebileceğini göstermesi açısından çarpıcıdır. Ancak bu durum, makyavelist davranışların tüm yönleriyle olumlu olduğu anlamına gelmemekte; aksine bu tür liderlik eğilimlerinin okul kültürüyle ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğu ve kültürel yapı zayıfladıkça daha görünür hale geldiği sonucunu da beraberinde getirmektedir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırma, Türkiye'deki okul yöneticilerinin liderlik eğilimlerini ve bu eğilimlerin örgütsel işleyişteki yansımalarını çok katmanlı bir analizle ele almıştır. Elde edilen sonuçlar, yalnızca bireysel tutumları değil; toplumsal cinsiyet, hiyerarşik yapı ve kültürel değerlerle iç içe geçmiş liderlik pratiklerini görünür kılmıştır (Demir Arıcı & Kocabaş, 2025; Khan et al., 2023). Özellikle erkek yöneticilerin, okul kültürü, Makyavelist Liderlik ve iş becerikliliği boyutlarında daha yüksek puanlar alması, güç ve otoritenin toplumsal meşruiyetini düşündürmektedir (Xiu, Van Dierendonck & Lv, 2023; Jonason, Li & Teicher, 2010). Benzer biçimde, okul müdürlerinin ve kıdemli yöneticilerin diğer yöneticilere göre daha yüksek algılar geliştirmesi, örgütsel pozisyonun ve deneyimin liderlik pratiklerinde ne kadar belirleyici olduğunu ortaya koymuştur (Savaş, 2018; Belschak, Den Hartog & Kalshoven, 2015).

Araştırma sonuçları ayrıca, okul kültürü ile iş becerikliliği arasındaki ilişkinin güçlü ve anlamlı olduğunu göstermektedir (Çiftçi & Gürer, 2018). Bununla birlikte, Makyavelist Liderliğin bu ilişkiyi kısmen aracılık ederek güçlendirmesi, stratejik davranışların yalnızca bireysel değil, örgütsel bir norm haline geldiğini düşündürmektedir (Drory & Gluskinos, 1980; Marbut, Harms & Credé, 2025). En çarpıcı sonuçlardan biri, bu üç değişkenin birlikte ele alındığında daha güçlü bir açıklayıcılık düzeyine ulaşılmasıdır. Bu durum, liderlik anlayışlarının kültürel bağlamla ne kadar iç içe geçtiğini ve Türkiye gibi çok katmanlı kültürel yapılarda işlevsel hale gelebildiğini göstermektedir (Hammalī & Nastīezaīe, 2022; Keller & Hirschi, 2016).

Bu kapsamda, araştırmanın tartışma bölümü, elde edilen sonuçlar Türkiye'nin eğitim sistemi ve yönetim kültürü açısından çok boyutlu olarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır. İlk olarak, liderliğin cinsiyet, kıdem ve hiyerarşiyle nasıl kesiştiği ve bu dinamiklerin okul kültürüne nasıl yön verdiği ele alınacaktır (Inandı & Gılıç, 2021). Ardından, Makyavelist Liderliğin örgütsel işleyişte nasıl işlevsel bir araç haline geldiği, strateji ve pragmatizmle nasıl meşrulaştığı tartışılacaktır (Demir Arıcı & Kocabaş, 2025; Marbut, Harms & Credé, 2025). Üçüncü bölümde ise, Türkiye'nin geleneksel ile modern arasında salınan çok katmanlı kültürel yapısının bu liderlik tarzlarını nasıl şekillendirdiği bütüncül bir yaklaşımla ele alınacaktır (Hammalī &

Nastīezaīe, 2022; Xiu, Van Dierendonck & Lv, 2023). Bu üç temel tartışmanın ardından, Makyavelist Liderliğe yönelik eleştirel bir değerlendirme yapılarak, bu yaklaşımın örgütsel etik, normatif liderlik ve toplumsal cinsiyet açısından sınırları sorgulanacaktır (Marbut, Harms & Credé, 2025; Belschak et al., 2018). Son olarak, araştırmanın eğitim yönetimi literatürüne ve Türkiye'deki liderlik politikalarına sağlayabileceği katkılar tartışılacaktır. Böylece, araştırmayalnızca mevcut durumu analiz etmekle kalmayacak; aynı zamanda yönetimsel dönüşümler açısından kuramsal ve uygulamalı açılımlar da sunacaktır.

5.1. Liderlik, Cinsiyet ve Hiyerarşi Bağlamında Türkiye'de Okul Kültürü

Toplumlarda liderlik davranışları yalnızca bireysel yatkınlıklarla açıklanamayacak kadar karmaşık, çok katmanlı bir yapı sergiler (Christie & Geis, 2013). Özellikle Türkiye gibi geleneksel yapının ve ataerkil değerlerin güçlü olduğu toplumlarda, liderlik tarzları; toplumsal cinsiyet kalıpları, otoriteye duyulan bağlılık, yaş ve kıdeme atfedilen değer gibi kültürel öğelerle şekillenmektedir (Demir Arıcı & Kocabaş, 2025). Bu yapısal unsurlar, bireyin yönetim anlayışını sadece belirlemekle kalmaz, aynı zamanda hangi davranışların meşru, hangi stratejilerin kabul edilebilir olduğuna dair kolektif algıyı da biçimlendirir (Savaş, 2018).

Bu nedenle, liderlik ve onun alt türlerinden biri olan Makyavelist Liderlik, Türkiye'de bireysel bir kişilik özelliği ya da doğrudan etik dışı bir yönelim olarak değil; toplumsal değerlerle ve yerleşik güç ilişkileriyle şekillenen, öğrenilmiş ve örgütsel pratiklere içkin bir davranış tarzı olarak değerlendirilmelidir (Drory & Gluskinos, 1980; Belschak et al., 2015). Bu çerçevede, araştırma sonuçlarında erkek yöneticilerin okul kültürü, Makyavelist Liderlik ve iş becerikliliği puanlarında kadınlara kıyasla daha yüksek puanlar alması, Türkiye'nin toplumsal cinsiyet rejimiyle doğrudan ilişkilidir (Jonason et al., 2010; Jonason et al., 2022).

Erkekliğe atfedilen liderlik özelliklerinin tarihsel olarak güç, strateji, otorite ve hâkimiyet gibi kavramlarla örtüşmesi, bu sonucu sadece sayısal bir farklılık değil, aynı zamanda kültürel bir yansıma olarak da okumamıza olanak sağlar (Aluja et al., 2022). Toplumsal düzeyde erkek egemen yapının, otoriteye atfedilen değerle birlikte Makyavelist davranışları nasıl meşrulaştırdığı, araştırma sonuçlarının temel çıkış noktalarından biridir (Xiu et al., 2023). Erkek liderler tarafından sergilenen stratejik

ve yönlendirme temelli davranışlar, toplumsal bağlamda çoğu zaman ‘akıllılık’, ‘iş bilirlik’ ya da ‘pratik zekâ’ gibi olumlu kavramlarla eşleştirilmektedir (Çiftçi & Gürer, 2018; Belschak et al., 2018).

Bu durum, Makyavelist eğilimlerin erkekler tarafından daha rahat uygulanmasına ve daha az sorgulanmasına neden olmaktadır. Dahası, bu stratejiler bireysel rekabet ya da çıkar odaklılıkla sınırlı kalmaz; örgüt içinde güç ilişkilerini yönetme, karar alma süreçlerini biçimlendirme ve çevre üzerindeki etkiyi artırma gibi daha geniş alanlarda kabul görmektedir (Spurk et al., 2016). Bu bağlamda erkeklerin daha yüksek iş becerikliliği puanları elde etmeleri yalnızca yönetsel kapasite ile açıklanamaz; aksine, toplumun bu tür liderlik davranışlarını erkeklikle ilişkilendirmesiyle şekillenen bir algı mekanizmasının sonucudur (Marbut et al., 2025).

Bu, Makyavelist davranışların erkek yöneticilerce daha sık kullanılmasını kolaylaştırmakta ve bu tarz davranışların örgütsel işleyişin doğal bir parçası olarak algılanmasına neden olmaktadır (Jonason et al., 2022). Bu durum, özellikle Türkiye gibi yüzeyde kuralcılık, derin yapıda ilişkisel pratiklerin egemen olduğu toplumlarda, stratejik liderliğin meşruiyetini artırmaktadır (Pilch & Turska, 2015). Türkiye’nin ataerkil ve hiyerarşik kültürel yapısı, liderlik pratiklerini biçimlendirmede oldukça belirleyicidir. Hofstede'nin kültürel boyutlar kuramı kapsamında değerlendirildiğinde Türkiye, yüksek güç mesafesi ve kolektivist eğilimleriyle liderin mutlak otoriteye daha yakın konumlandığı toplumlar arasında yer alır (Demir Arıcı & Kocabaş, 2025).

Bu durum, yöneticilerin ‘yönlendiren’, ‘karar veren’ ve ‘kontrol eden’ figürler olarak görülmesini teşvik eder (Inandı & Gılıç, 2021). Böylece liderlik, sadece organizasyonel bir görev değil; aynı zamanda toplumsal hiyerarşide üst pozisyonda yer almanın bir sonucu olarak içselleştirilir. Bu bakış açısı, özellikle stratejik yönlendirme ve manipülasyon gibi Makyavelist özelliklerin liderlik repertuvarı içinde görünürlüğünü artırır (Gkorezis et al., 2015). Hiyerarşik yapının örgütsel ilişkilere içkin olduğu bu tür toplumlarda, yöneticilerden beklenen davranışlar arasında doğrudanlık, etkileyicilik ve gerektiğinde çevresel koşulları kendi lehine çevirme becerisi bulunmaktadır (Belschak, Muhammad, & Den Hartog, 2018).

Bu beklenti, Makyavelist Liderliği hem örgütsel hem kültürel olarak meşru bir yere taşır. Liderin kişisel yetkinliğinden ziyade bulunduğu makamın kutsallığına atfedilen değer, bu davranışların bireyden çok pozisyonla özdeşleşmesine yol açar (Marbut et

al., 2025). Sonuç olarak, bu tür bir kültürel ortam, yöneticilerin stratejik davranışları uygulamalarını kolaylaştırırken, bu uygulamaların sorgulanma ihtimalini de asgariye indirir (Gkorezis et al., 2015). Müdürlük pozisyonunun tüm değişkenlerde diğer yöneticilere kıyasla daha yüksek ortalamaya sahip olması, Türkiye'deki örgütsel yapının sembolik hiyerarşisiyle doğrudan ilişkilidir (Pilch & Turska, 2015).

Okul müdürü, yalnızca bir idari görevli değil; aynı zamanda gücü temsil eden, norm koyan, okul kültürünü şekillendiren bir otorite figürüdür (Demir Arıcı & Kocabaş, 2025). Müdürlük makamı, bu bağlamda bireyin sahip olduğu yetkinliklerden çok, örgütsel düzen içindeki konumuyla değer kazanır. Müdürlük pozisyonuna yönelik bu kültürel değer atfı, liderin karar alma süreçlerinde daha yüksek özgürlük alanına sahip olmasına ve bu özgürlüğü Makyavelist stratejilerle biçimlendirmesine olanak tanır (Hammalī & Nastīezaīe, 2022).

Bu stratejiler arasında özellikle bilgi akışını yönlendirme, ilişkisel ağı kullanma, alternatif kanallar üzerinden karar dayatma gibi uygulamalar, müdürlük pozisyonunun sağladığı güç sayesinde örgütsel düzeyde kolaylıkla sürdürülebilir hale gelir (Belschak et al., 2015). Ayrıca, Türkiye'de örgütsel güce duyulan saygının yüksek olması, bu pozisyonun kararlarına duyulan direnci azaltmakta ve liderin uyguladığı stratejilerin etkinliğini artırmaktadır (Gkorezis et al., 2015). Böylece Makyavelist Liderlik, müdür pozisyonunda sadece mümkün değil; çoğu durumda örgütsel hedefler doğrultusunda tercih edilir bir davranış biçimi haline gelir (Marbut et al., 2025).

Liderlik tarzlarının toplumsal cinsiyetle kesişimi, araştırmada saptanan sonuçlara derinlik kazandıran önemli bir başka boyuttur. Kadın liderlerin Makyavelist stratejileri uygulaması, çoğu zaman erkek liderlere göre daha farklı ve eleştirel bir değerlendirme ile karşılaşmaktadır (Xiu et al., 2023). Toplumsal cinsiyet normları, kadınlardan daha işbirlikçi, yumuşak ve uyumlu davranışlar beklerken; erkeklerden ise baskın, yönlendirici ve stratejik olmalarını beklemektedir (Jonason et al., 2022).

Dolayısıyla, aynı davranış farklı cinsiyetlerde farklı biçimde algılanmakta ve yorumlanmaktadır. Erkek yöneticilerin stratejik kararları 'etkili liderlik' olarak tanımlanırken, kadınların benzer davranışları 'otoriter' ya da 'duygusuz' olarak etiketlenebilmektedir (Spurk et al., 2016). Bununla birlikte kıdem ve yaş gibi değişkenlerin Türkiye kültüründe oynadığı rol, ilişkisel gücün nasıl kurulduğunu da etkilemektedir. Kıdemli erkek yöneticiler, zaman içerisinde oluşturdukları sosyal

sermaye ve deneyim birikimi sayesinde, Makyavelist stratejileri çok daha görünmez ve kabul edilebilir biçimde uygulayabilmektedir (Pilch & Turska, 2015; Gkorezis et al., 2015).

Bu durum, stratejik davranışların sadece cinsiyetle değil, aynı zamanda örgütsel hiyerarşi ve örgütsel geçmişle de kesiştiğini göstermektedir. Bu tür çok boyutlu güç yapıları içerisinde, Makyavelist Liderlik tarzı yalnızca tolerans gören değil; bazen de örgütsel başarı için gerekli görülen bir araç haline dönüşebilmektedir (Marbut et al., 2025). Bu sonuçlar, Türkiye'nin eğitim yönetimi pratiğinde liderliğin yalnızca bireysel becerilerle değil, aynı zamanda toplumsal cinsiyet normları, örgütsel hiyerarşi ve kültürel değerlerle şekillendiğini göstermektedir. Erkek egemen yapı, müdürlük pozisyonuna atfedilen sembolik otorite ve kıdemin kültürel olarak ödüllendirilmesi gibi etmenler, Makyavelist Liderliğin örgütsel yapılarda neden ve nasıl meşrulaştığını açıklamakta önemli ipuçları sunmaktadır.

5.2. Makyavelist Liderliğin Örgütsel İşleyişteki İşlevselliği

Elde edilen araştırma sonuçları, Makyavelist Liderliğin yalnızca bireysel nitelikler ya da etik dışı tutumlarla açıklanamayacak kadar karmaşık bir örgütsel işleyişin parçası olduğunu göstermektedir. Türkiye bağlamında değerlendirildiğinde, bu liderlik tarzı özellikle örgüt kültüründeki görünmeyen kurallar, hiyerarşik yapıya duyulan saygı ve pratik çözüm odaklılık gibi özelliklerle örtüşmekte ve bu sayede işlevselleşmektedir (Demirbağ & Yozgat, 2019; Kara, 2016). Liderlerin stratejik düşünme, güç odaklı karar alma ve gerektiğinde manipülasyon kullanarak sonuç üretme eğilimleri, çoğu zaman örgütsel verimlilik açısından olumlu bir çerçevede değerlendirilmekte; hatta bu tarz davranışlar kimi zaman başarılı liderlik ile özdeşleştirilmektedir (Chatterjee & Hambrick, 2011; Genau et al., 2021). Bu bağlamda Makyavelist Liderliğin Türkiye'de yalnızca bir tercih değil, kültürel bir strateji olarak benimsendiği söylenebilir.

Araştırma sonuçlarında okul kültürü ile iş becerikliliği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Türkiye'deki okul kültürleri, biçimsel olarak merkeziyetçi ve kurallara dayalı bir yapıya sahip gibi görünse de, uygulamada çoğunlukla ilişkisel, pragmatik ve bağlamsal normlara göre işler (Sargut, 2001; Çelikten, 2003). Bu durum, yöneticilerin örgüt içindeki sosyal ilişkileri yönetme becerisini öne çıkarır.

Makyavelist Liderlik bu noktada, özellikle bu ilişkisel alanı stratejik biçimde kullanma kapasitesiyle işlevsel hâle gelir. Liderin yalnızca değer üretici değil, aynı zamanda yönlendirici, pazarlık yapabilen, bilgi akışını kontrol edebilen bir aktöre dönüşmesi; okul kültürünün şekillenmesinde ve bu kültürün iş becerikliliğine yansımasında önemli rol oynar (Ruiz-Palomino & Linuesa-Langreo, 2018). Örgütsel yapının kuraldan çok 'durumu idare etme' esasına dayandığı kültürel ortamlarda, stratejik yönelimli liderlik davranışları, daha hızlı karar alma, krizleri aşma ve örgütsel süreçleri tıkamadan yönetme gibi alanlarda etkili olabilir (Uyar, 2024).

Makyavelist Liderliğin iş becerikliliği üzerindeki etkisi, bu stratejik kapasitenin örgütsel çıktı açısından somut faydalar üretebildiğini göstermektedir. Türkiye gibi hiyerarşik ve yüzeyde kuralcı ama gerçekte ilişkisel yapıların egemen olduğu toplumlarda, başarı çoğu zaman yalnızca prosedürel yetkinlikle değil, aynı zamanda görünmeyen ağların yönetimiyle mümkündür (Güngör, 2024; Demirel, 2023). Bu bağlamda liderin, açık kuralların ötesine geçerek, karşılıklı bağımlılıklar, güven ilişkileri ve gayriresmî anlaşmalar yoluyla iş süreçlerini etkili kılması, Makyavelist davranış repertuvarının doğrudan bir sonucudur (Jonason & Webster, 2010; Maher et al., 2021). Makyavelist Lider, örgütte yalnızca bir karar verici değil; aynı zamanda bir denge kurucu, görünmez bir yönetişim uygulayıcısı, hatta bazen sistemin boşluklarını avantaja çeviren bir tür stratejik operatör konumuna gelmektedir.

Bu işleyiş, eğitim örgütlerinde özellikle kaynak kıtlığı, bürokratik engeller veya yerel aktörlerle kurulan hassas ilişkiler söz konusu olduğunda daha da belirginleşmektedir. Okul yöneticilerinin karşılaştığı yapısal sınırlılıkların aşılmasında, stratejik manipülasyonlar ve yönlendirme teknikleri, örgüt içinde geçici ya da kalıcı çözümler üretme aracı olarak kullanılabilmektedir (Aksoy, 2018; Maher et al., 2021). Bu noktada Makyavelist Liderlik, etik dışı bir davranış olmaktan çok, sistem içinde 'işi yürütme sanatı' hâline dönüşmekte; iş becerikliliği ile doğrudan ilişkili bir liderlik pratiği olarak meşruiyet kazanmaktadır (Forsyth & O'Boyle, 2012; Chatterjee & Hambrick, 2011).

Türkiye'nin örgütsel yapısında uzun süredir geçerli olan yönetici figürü, çoğu zaman formel niteliklerden çok pratik zekâya, ilişki yönetimine ve esnek karar alma becerisine dayalı olarak tanımlanmaktadır. 'İşi bilen adam' ya da 'idare eden yönetici'

olarak adlandırılan bu lider tipi, yalnızca kurallara hâkim olmakla değil, aynı zamanda bu kuralları gerektiğinde esnetebilme ya da dolaylı yollardan sonuç alabilme becerisiyle öne çıkar (Demirbağ & Yozgat, 2019; Güngör, 2024). Bu özellikler, Makyavelist Liderlik anlayışıyla yüksek düzeyde örtüşmektedir. Zira Makyavelist Lider, amaç odaklılık, stratejik yönlendirme ve gerektiğinde çıkarlar doğrultusunda esneklik gösterme gibi davranışlarıyla, tam da bu toplumsal beklentinin karşılığına denk gelir. Bu çerçevede, örgüt içinde işleyen gayriresmî ilişkiler, kişisel ağlar, yerel güç odakları ve sembolik sermaye unsurları, Makyavelist Liderin uygulama alanını genişletmekte ve bu liderlik tarzını sadece mümkün değil, aynı zamanda arzu edilir kılmaktadır (Maher et al., 2021; Shah, Shahjehan & Afsar, 2022).

Bu figürün kültürel meşruiyeti, liderlik değerlendirmelerinde etik ilkelere değil, sonuçlara odaklanılmasına da neden olmaktadır. Türkiye'de birçok örgütsel bağlamda, yöneticinin ne yaptığı değil, 'sonuç alıp almadığı' temel kriterdir. Bu da Makyavelist Liderlik için oldukça verimli bir zemindir; çünkü bu tarz liderlik, sonuç odaklılığı merkeze alır ve süreçte kullanılan stratejilerin etikliği, hedefe ulaşılmışsa ikincil planda kalabilir (Ceyhan, 2023; Coleman, 2021). Böyle bir kültürel yapı içinde, karar alma süreçlerinde hız, çeviklik ve pratik çözüm üretme becerisi, yöneticinin niteliğini belirleyen ana unsurlar hâline gelir. Bu bağlamda, 'işi bilen adam' söylemi; etik sorgulamayı değil, yönetsel pragmatizmi önceler. Dolayısıyla, Makyavelist Liderlik Türkiye'nin yönetici tipolojisi içerisinde yalnızca tolere edilen değil, belirli durumlarda açıkça teşvik edilen bir yaklaşım hâline gelebilir. Bu teşvik, sadece bireysel avantajlara değil; aynı zamanda örgütün performansını sürdürülebilir kılmaya yönelik bir araç olarak da görülebilmektedir (Ruiz-Palomino & Linuesa-Langreo, 2018; Demirel, 2023).

Türkiye'deki örgüt kültürü, resmî olarak belirlenmiş kurallar ve prosedürlerle şekillenen bir yapıdan çok, bu kuralların nasıl uygulandığına dair gayriresmî ilişki biçimleriyle karakterize edilmektedir. Yazılı normlar ile uygulamadaki pratikler arasında ortaya çıkan bu ikili yapı, görünmez kurallar sistemini doğurmakta ve yönetim süreçlerinde büyük oranda bu örtük kurallar belirleyici olmaktadır (Sargut, 2001; Çelikten, 2003). Bu durum, liderlerin sadece yapısal otoriteye değil; aynı zamanda ilişkisel ağlara, deneyime dayalı bilgiye ve stratejik hamlelere hâkim olmasını gerektirir. İşte bu noktada, Makyavelist Liderlik tarzı örgüt içinde etkinlik

kazanmaktadır. Açık normlara sıkı sıkıya bağlı olan liderlik tarzları, bu kültürel ortamda çoğu zaman statik ve işlevsiz olarak algılanırken; görünmeyen dinamikleri okuyabilen ve gerektiğinde bu dinamikler doğrultusunda yön değiştirebilen liderler, 'gerçek lider' olarak kabul görürler (Uyar, 2024; Demirbağ & Yozgat, 2019). Bu bağlamda, Makyavelist Liderliğin yalnızca etkili değil, aynı zamanda kültürel olarak anlamlı bir liderlik tarzı hâline geldiği söylenebilir.

Özellikle eğitim örgütlerinde görülen bu çift katmanlı işleyiş, yani formel yapı ile informel yapının birlikte var olması, Makyavelist Liderlik için stratejik bir zemin oluşturmaktadır. Liderin hem görünürdeki örgütsel değerleri savunması hem de arka planda ilişkisel yönlendirmeler yapabilmesi, örgütün ikili doğasına uygun bir yönetişim modeli oluşturur. Bu modelde, başarı sadece örgütsel hedeflere ulaşmakla değil; aynı zamanda 'denge kurmak', 'paydaşları memnun etmek' ve 'tepki çekmeden yönlendirme yapmak' gibi sosyal becerilerle de ölçülür (Kückelhaus, Meurs & Blickle, 2024). Makyavelist Liderliğin temel stratejileri olan manipülasyon, güç kullanımı ve stratejik sessizlik, bu bağlamda yalnızca bireysel avantaj sağlamak için değil, örgütsel dengeyi korumak için de kullanılabilir hâle gelir (Christie & Geis, 2013; Forsyth & O'Boyle, 2012). Böylece, açık normların ötesine geçerek görünmez ilişkileri yönetebilen lider, örgüt içinde sadece yönetsel değil, aynı zamanda sosyal sermaye açısından da merkezi bir figür hâline gelir. Bu gerçeklik, Makyavelist Liderliğin Türkiye'de neden etkili olduğuna dair güçlü bir sosyokültürel açıklama sunmaktadır (Demirbağ & Yozgat, 2019; Güngör, 2024).

Makyavelist Liderliğin Türkiye'de neden etkili ve meşru bir strateji olarak görüldüğüne ilişkin tartışmalar, yalnızca ulusal kültürle değil; aynı zamanda Türkiye'nin dâhil olduğu daha geniş sosyokültürel coğrafyayla da ilişkilendirilebilir. Türkiye, kültürel tipoloji açısından Batı ile Doğu arasında konumlanmakla birlikte, örgütsel işleyiş bakımından Doğu toplumlarına özgü birçok özelliği taşımaktadır (Hofstede, 2001; Sargut, 2001). Bu toplumlarda yaygın olarak görülen kolektivist değerler sistemi, bireylerin çıkarlarını grup çıkarlarına göre şekillendirmesini bekler. Ancak bu kolektivizm, aynı zamanda bireyin sosyal dengeyi gözeterek doğrudan çatışmadan kaçınmasını, dolaylı yollarla etki kurmasını ve 'yüz kaybetmeme' ilkesini gözetmesini de beraberinde getirir (Triandis, 2018).Makyavelist Liderlik ise bu kültürel altyapı ile çelişmez; aksine, sosyal ilişkileri stratejik biçimde yönetme becerisi

sayesinde, bu değerlerle bütünleşebilir (Ruiz-Palomino & Linuesa-Langreo, 2018; Alkayış, 2020). Yüzeyde ahenkli görünen ama derin yapısında stratejik dengelerle kurulan bu sistem, Makyavelist tutumların yalnızca tolere edilmesini değil, işlevsel bir araç olarak kullanılmasını da kolaylaştırır.

Bu kültürel benzerlikler yalnızca Türkiye'ye özgü değildir. Örneğin Çin, Japonya, Güney Kore gibi Uzak Doğu toplumlarında ya da Arap ülkelerinde liderlik anlayışı çoğu zaman doğrudan söylemden çok ima, denge ve ilişki yönetimi üzerine kuruludur (Schyns, 2015; Maher et al., 2021). Bu bağlamda lider, yalnızca karar verici değil; aynı zamanda aktörler arasındaki güç ilişkilerini gözeterek en az çatışma ile en çok sonucu elde etme sanatını icra eden bir figürdür. Türkiye'de de benzer biçimde, yöneticilerden sadece teknik olarak yeterli olmaları değil, aynı zamanda örgüt içi ve dışı aktörlerle kurdukları denge üzerinden etkili olmaları beklenir (Demirel, 2023; Demirbağ & Yozgat, 2019). Bu beklenti, Makyavelist Liderliği yalnızca psikolojik değil, aynı zamanda kültürel ve bölgesel bir strateji hâline getirir. Bu stratejik yaklaşımın Doğu toplumlarında yaygın kabul görmesi, Türkiye'deki yönetici profilinin kültürel yönelimini anlamada önemli bir referans noktası sunar.

Bu bölümde ele alınan sonuçlar ve kuramsal çerçeve, Türkiye'de Makyavelist Liderliğin yalnızca bireysel bir tercih değil, örgütsel yapının derin dinamikleriyle uyumlu bir yönetsel strateji olarak biçimlendiğini ortaya koymaktadır (Coleman, 2021; Ceyhan, 2023). Okul kültürü ile iş becerikliliği arasındaki pozitif ilişkinin, Makyavelist stratejilerle daha da pekiştiği gözlemlenmiş; bu durum, örgüt içinde yüzeyde görülen normlar kadar, görünmeyen ilişki ağlarının ve informel düzenin de yönetsel etkinliği belirlediğini göstermiştir. Özellikle karar alma süreçlerinde hız, esneklik ve sonuç üretme kapasitesiyle özdeşleşen Makyavelist Liderlik tarzı, Türkiye'de yalnızca tolere edilmekle kalmamakta; aksine, 'işi bilen', 'idare eden', 'denge kuran' yönetici profili üzerinden kültürel olarak ödüllendirilmektedir (Güngör, 2024; Maher et al., 2021).

Ayrıca, Türkiye'nin içinde bulunduğu kültürel coğrafyanın, özellikle Doğu toplumlarının kolektivist, çatışmadan kaçınan ve sosyal uyumu gözeten yapısına benzer şekilde, Makyavelist Liderliği toplumsal uyumun ve örgütsel denge kurmanın bir aracı olarak görmesi, bu liderlik tarzının kültürel meşruiyetini artırmaktadır.

Liderin görünürdeki değerleri temsil ederken, arka planda stratejik hamlelerle süreci yönlendirmesi, Türkiye'deki örgüt yapısında hem tanıdık hem de etkili bir yönetim biçimi olarak yerleşmektedir (Uyar, 2024; Shah, Shahjehan & Afsar, 2022). Dolayısıyla, Makyavelist Liderlik Türkiye'de yalnızca bir yönetim tarzı değil; aynı zamanda örgütsel pragmatizmin, kültürel beklentilerin ve yerleşik güç ilişkilerinin bir sentezi olarak kendini göstermektedir. Bu çerçevede, örgütsel verimlilik ve stratejik yönetsellik ekseninde değerlendirildiğinde, Makyavelist Liderliğin Türkiye eğitim sisteminde, özellikle okul yöneticiliği düzeyinde, neden bu kadar yaygın ve etkili olduğu daha net biçimde anlaşılmaktadır.

5.3. Türkiye'nin Çok Katmanlı Kültürel Yapısı ve Bütünsel Değerlendirme

Bu araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlar, yalnızca tekil ilişkileri tanımlamakla kalmayıp, Türkiye'nin özgün kültürel yapısı içinde liderlik pratiklerinin nasıl şekillendiğine dair bütünsel bir çerçeve sunmaktadır. Okul kültürü, liderlik tarzı ve iş becerikliliği gibi temel değişkenler arasındaki ilişkiler, yüzeyde bireysel tercihler ya da yönetsel yeterlilikler gibi görünse de, özünde bu ilişkilerin yönünü belirleyen daha derin sosyo-kültürel dinamikler vardır. Türkiye'nin liderlik ortamı, modern yönetsel yapılarla geleneksel ilişkisel normların iç içe geçtiği, bazen çelişen ama çoğu zaman birlikte var olan çok katmanlı bir zeminde gelişmektedir (Demirbağ & Yozgat, 2019; Hofstede, 2001). Bu bölümde, söz konusu katmanlılık bağlamında üç temel değişkenin birlikte ele alınmasının anlamı, Türkiye'nin kültürel yapısının liderlik anlayışını nasıl çoğullaştırdığı, Makyavelist Liderliğin bu yapı içinde stratejik uyum becerisiyle nasıl meşrulaştığı ve son olarak bu araştırmanın hem literatüre hem de uygulamaya sunduğu özgün katkılar tartışılacaktır.

Araştırma sonuçlarına göre okul kültürü, Makyavelist Liderlik ve iş becerikliliği değişkenlerinin birlikte ele alındığında daha yüksek açıklayıcılık düzeyine ulaşılması, liderlik davranışlarının tek bir eksende değerlendirilemeyeceğini ortaya koymaktadır. Türkiye bağlamında bu üçlü yapı, yalnızca birbiriyle ilişkili değil; aynı zamanda birbirini koşullayan, destekleyen ve birlikte anlam kazanan bir sistematiğe sahiptir. Okul kültürü, yöneticilerin değer üretim biçimlerini ve yönetsel anlayışlarını belirlerken; Makyavelist stratejiler, bu kültürün pratikte nasıl hayata geçirileceğini şekillendirmektedir (Christie & Geis, 2013; Karaca, 2024). Sonuçta ortaya çıkan iş

becerikliliği ise, bu ikili etkileşimin örgütsel çıktılarla nasıl kesiştiğini göstermektedir. Böylece liderliğin etkinliği sadece bireyin yetkinliğiyle değil, o yetkinliğin kültürel olarak ne kadar geçerli ve işlevsel olduğu ile de doğrudan bağlantılı hâle gelir (Demirel, 2023; Maher et al., 2021).

Bu bütüncül çerçeve, Türkiye'deki liderlik anlayışının neden çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu anlamak açısından kritiktir. Liderlik, burada yalnızca yönetsel bir yeterlilik ya da pozisyon gücü değil; aynı zamanda kültürel normlarla şekillenmiş, stratejik davranış repertuarıyla desteklenmiş ve örgütsel performansla meşruiyet kazanmış bir kimliğe dönüşmektedir (Güngör, 2024; Coleman, 2021). Makyavelist stratejiler okul kültürünün sunduğu zeminde işlerlik kazanırken, bu stratejiler sayesinde yöneticiler, örgütsel hedeflere ulaşmakla kalmayıp; aynı zamanda bu hedefleri meşru yollarla değil, kabul gören sosyal pratiklerle elde etmiş olmaktadır (Ruiz-Palomino & Linuesa-Langreo, 2018). Üçlü yapının birlikte analiz edilmesi, liderlik pratiklerinin salt bireysel değil; kültürel, yapısal ve örgütsel bağlamla iç içe geçmiş olduğunu açık biçimde göstermektedir (Demirbağ & Yozgat, 2019; Maher et al., 2021).

Türkiye'nin kültürel yapısı, modernleşme süreçleriyle geleneksel değerlerin aynı anda varlığını sürdürdüğü, tarihsel süreklilik ile dönüşüm arasında salınan bir geçiş alanı sunmaktadır (Sargut, 2001). Bu özgün yapıda liderlik, yalnızca yönetim bilimlerinin tanımladığı normatif ilkelerle değil; aynı zamanda yerel değerler, dini referanslar, ataerkil ilişkiler ve toplumsal beklentilerle de şekillenmektedir. Bu durum, liderlik tarzlarını 'ya o ya bu' biçiminde kategorize etmek yerine, çoklu biçimlerde ortaya çıkmasına neden olur (Güngör, 2024; Alkayış, 2020). Örneğin bir okul müdürü, karar alma süreçlerinde demokratik ve katılımcı ilkeleri savunurken, uygulamada hiyerarşiye sıkı sıkıya bağlı davranabilir; çalışanlarla samimi ilişkiler kurarken aynı zamanda mesafeli bir otorite figürü olarak kalabilir. Bu çift yönlü liderlik profili, Türkiye'de modernleşmenin örgütlere tam anlamıyla entegre olamamış yapısı ile geleneksel değerlerin hâlâ etkin olduğu toplumsal dokunun bir sonucudur (Demirel, 2023; Schyns, 2015).

Bu bağlamda Makyavelist Liderlik, tam da bu iki yönlü yapının stratejik bir uzantısı olarak değerlendirilebilir. Modern yönetim anlayışında çoğu zaman etik dışı olarak

tanımlanan stratejik yönlendirme, manipülasyon ya da güç odaklılık gibi davranışlar, Türkiye bağlamında geleneksel pratiklerle bütünleşerek daha kabul edilebilir hâle gelmektedir. 'İşi yürütmek için yapılması gerekeni yapmak' anlayışı, hem pragmatist hem de yerel değerlerle uyumlu bir zemin yaratır (Alkayış, 2020; Demirel, 2023). Bu nedenle Türkiye'de liderlik, yalnızca normatif standartlara göre değil; kültürel bağlama uygunluğu üzerinden de değerlendirilir. Çoğul liderlik tarzları; hem değişen küresel standartlara uyum sağlama baskısından hem de yerel bağlamın beklentilerine cevap verme zorunluluğundan doğar. Bu hibrit yapı içerisinde, Makyavelist Liderlik tarzı; krizleri yönetebilen, ilişkileri dengeleyen ve örgütsel sonuçlar üreten bir model olarak yeniden anlam kazanır (Demirbağ & Yozgat, 2019; Hofstede, 2001).

Türkiye bağlamında Makyavelist Liderliğin yalnızca güç arayışıyla açıklanamayacak kadar çok boyutlu bir işleve sahip olduğu görülmektedir. Geleneksel liderlik kuramlarında manipülasyon, yönlendirme ya da stratejik üstünlük kurma gibi davranışlar çoğu zaman etik dışı eğilimler olarak değerlendirilse de, Türkiye'nin kültürel dokusunda bu tür stratejiler yalnızca tahakküm aracı değil; aynı zamanda örgütsel uyumun sağlanması, ilişkisel denge kurulması ve kriz anlarında çözüm üretimi açısından işlevsel bir araç hâline gelmiştir (Coleman, 2021; Belschak, Den Hartog & Kalshoven, 2015). Bu yönüyle Makyavelist Lider, yalnızca baskın ve kontrolcü biri değil; aynı zamanda örgütün dinamiklerini iyi okuyan, değişen koşullara göre pozisyon alabilen ve farklı paydaşların beklentilerini dengeleyebilen bir aktördür. Dolayısıyla bu liderlik tarzı, stratejik zekânın bir göstergesi olarak da meşrulaştırılmaktadır (Güngör, 2024; Shah, Shahjehan & Afsar, 2022). Hatta kimi zaman açık iletişim ya da demokratik yönetişim gibi kavramların sınırlı kaldığı durumlarda, stratejik manipülasyonlar yönetsel süreci daha etkili hâle getirebilmektedir.

Bu durum, özellikle eğitim örgütlerinde liderin yalnızca karar verici değil; aynı zamanda içsel çatışmaları yatıştıran, dış paydaşlarla uyum sağlayan ve bürokratik engelleri aşabilen çok yönlü bir figür olmasını zorunlu kılmaktadır. Makyavelist Liderin sahip olduğu stratejik davranış repertuvarı bu açıdan oldukça avantajlıdır (Demirel, 2023; Maher et al., 2021). Bu liderler yalnızca baskı kurmakla kalmaz; aynı zamanda duruma göre geri çekilerek izleme yapar, bilgi akışını kontrol ederek gündemi yönlendirir ve gerektiğinde sessiz kalıp yönetsel pozisyonunu stratejik

biçimde korur (Maher et al., 2021; Tomkova et al., 2021). Bu davranışlar yüzeyde etik ikilemler barındırsa da, Türkiye gibi pragmatizmin öne çıktığı toplumsal yapılarda, sonuç üretme kapasitesiyle birlikte 'örgütsel zekâ' olarak yeniden çerçevelenir (Ruiz-Palomino & Linuesa-Langreo, 2018). Böylece Makyavelist Liderlik, güçten çok denge, uyum ve stratejik sezgi temelinde işlevsellik kazanır ve meşruiyetini bu beceriler üzerinden sağlar.

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar, yalnızca Türkiye'ye özgü bir yönetim pratiğini açıklamakla kalmamakta; aynı zamanda geçiş toplumlarında liderliğin nasıl biçimlendiğine dair literatüre yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Türkiye, toplumsal yapısı itibarıyla hem geleneksel değerleri barındıran hem de modernleşme baskılarına açık olan melez bir toplumdur (Sargut, 2001). Bu melezlik, liderlik tarzlarının da net kalıplar içinde değil; esnek, çok yönlü ve bağlama duyarlı biçimlerde ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Makyavelist Liderlik tarzı, bu geçişsellik içerisinde sadece bir kişilik özelliği olarak değil; toplumsal beklentilere yanıt veren, örgütsel süreçleri işlevsel kılan ve kültürel kodlara uygun davranış biçimi olarak anlam kazanmaktadır. Bu nedenle Türkiye gibi geçiş toplumlarında, liderlik stratejileri yalnızca evrensel yönetim normlarıyla açıklanamaz; aynı zamanda yerel güç ilişkileri, tarihsel deneyimler ve sosyokültürel eğilimlerle birlikte değerlendirilmelidir. Makyavelist Liderliğin bu bağlamda 'kendi meşruiyet zeminini üreten' bir liderlik biçimi olduğu görülmektedir.

Bu durum, eğitim yönetimi alanına teorik katkı sağlamanın ötesinde, pratik uygulamalar açısından da önemlidir. Özellikle örgüt içi liderlik gelişimi, yönetsel etik ve karar alma süreçleri üzerine yapılacak müdahalelerde, yalnızca ideal liderlik tanımlarına değil; örgüt kültürünün ve toplumsal normların nasıl işlediğine dair farkındalığa ihtiyaç vardır (Bush, 2022; Eacott, 2011; Northouse, 2021). Bu bağlamda Makyavelist Liderliği yalnızca eleştirel bir kategori olarak değil, örgütsel bağlama uyum sağlayan stratejik bir yaklaşım olarak incelemek, liderlik araştırmalarında daha gerçekçi ve bütüncül bir perspektif sunar (Alkayış, 2020; Demirel, 2023). Türkiye gibi geçiş toplumlarında, liderlik anlayışının sürekliliği ile değişkenliği arasındaki gerilim, Makyavelist stratejilerle yönetilmektedir (Kara, 2016; Demirbağ & Yozgat, 2019). Dolayısıyla bu araştırma, yalnızca bir liderlik biçimini tanımlamakla kalmaz; aynı zamanda bu biçimin içinde geliştiği sosyokültürel yapıyı ve bu yapının örgüt

üzerindeki etkilerini görünür kılar. Bu yönüyle araştırma, hem ulusal literatüre hem de uluslararası geçiş toplumları araştırmalarına katkı sunabilecek nitelikte özgün bir çerçeve ortaya koymaktadır.

Bu bölümde yapılan değerlendirmeler, liderlik olgusunun Türkiye gibi geçiş toplumlarında yalnızca bireysel ya da evrensel normlarla açıklanamayacağını; aksine, yerel kültürel kodların, tarihsel deneyimlerin ve örgütsel işleyişin iç içe geçtiği çok katmanlı bir yapıda biçimlendiğini ortaya koymuştur (Hofstede, 2001; Triandis, 2018). Okul kültürü, Makyavelist Liderlik ve iş becerikliliği arasındaki güçlü ilişkiler, bu liderlik tarzının Türkiye bağlamında neden yaygın, işlevsel ve hatta gerekli görüldüğünü anlamak açısından büyük önem taşımaktadır (Paulhus & Williams, 2002; Wang, Demerouti & Le Blanc, 2017). Liderliğin bir yandan değer üretimi, öte yandan stratejik yönlendirme anlamına geldiği; yönetici figürünün hem sembolik hem de pragmatik bir pozisyonda yer aldığı bu kültürel yapı içinde Makyavelist stratejiler, sadece bireysel kazanç için değil, örgütün işleyişini sürdürebilmek ve çatışmaları dengeleyebilmek adına da kullanılabilmektedir (Leithwood & Riehl, 2003; Schyns, 2015).

Bu çok yönlü işlevsellik, söz konusu liderlik biçiminin hem örgütsel meşruiyet hem de toplumsal kabulle beslenen bir yapıya dönüşmesine yol açmaktadır. Türkiye'nin geleneksel ile modern arasında salınan kültürel dinamikleri, liderlik biçimlerinin çoğullaşmasına ve zaman zaman birbirine zıt görünen stratejilerin aynı lider profilinde bütünleşmesine neden olmaktadır (Ceyhan, 2023). Bu noktada Makyavelist Liderlik, yalnızca güç arayışının bir yansıması olarak değil; stratejik zekânın, çevresel uyumun ve örgütsel etkinliğin bir aracı olarak değerlendirilmektedir (Güngör, 2024; Genau vd., 2021; House et al., 2004). Bu araştırma, liderlik pratiklerini kültürel bağlamdan koparmadan okumayı önererek, geçiş toplumlarında ortaya çıkan karmaşık liderlik tipolojilerinin daha gerçekçi, daha bağlamsal ve daha işlevsel bir biçimde anlaşılabileceğini göstermektedir.

Makyavelist Liderliğe ilişkin bu yaklaşım, hem teorik literatüre yeni bir açılım sunmakta hem de eğitim örgütlerinde liderlik gelişimi, yönetsel etik ve stratejik karar alma alanlarında politika yapıcılar için dikkate değer bir yön gösterici işlevi taşımaktadır. Özellikle Triandis'in (2018) vurguladığı gibi, kolektivist kültürlerde

doğrudan çatışmadan kaçınma, yüz yitirmeme ve ilişkisel denge kurma gibi normlar, liderin stratejik davranışlarını yalnızca tolere edilebilir değil, aynı zamanda beklenen hale getirebilir. Makyavelist Liderlik bu yapının içinde, yalnızca bir kişilik özelliği değil; aynı zamanda örgütsel işleyişin sürdürülebilirliğini destekleyen kültürel bir stratejiye dönüşmektedir.

5.4. Makyavelist Liderliğe Yönelik Eleştirel Değerlendirme

Makyavelist Liderlik, Türkiye gibi ataerkil, hiyerarşik ve ilişkisel kültür yapılarının baskın olduğu toplumlarda yalnızca bir bireysel yönetsel tarz değil, aynı zamanda örgütsel işleyişin pragmatik ve dolaylı dinamiklerine uyum sağlayan stratejik bir araç haline gelmektedir. Bu bağlamda, özellikle belirsizlikten kaçınan, yüz kaybetmeme kültürünü içselleştiren ve ilişkisel güç odaklı liderlik anlayışını benimseyen örgüt yapılarında, Makyavelist Liderlik 'işleri yürütme' becerisiyle örtüşerek adeta meşruiyet kazanmakta; hatta kimi zaman etkinlik göstergesi olarak algılanmaktadır (Becker & O'Hair, 2007; Demirbağ & Yozgat, 2019). Bu stratejik davranışların örgütsel meşruiyet kazanması, yüksek bağlamlı ve kolektivist kültürlerde yaygın görülen normatif esneklikle de ilişkilendirilebilir (Gelfand, Erez & Aycan, 2007). Ayrıca, Türkiye'de liderliğin kültürel olarak meşrulaşmasında paternalist tutumların etkisi büyüktür; bu durum, Makyavelist stratejilerin 'koruyucu liderlik' çerçevesinde olumlu algılanmasına da neden olabilmektedir (Aycan, 2006). Ancak bu durum, liderliğin etik, katılımcı ve sürdürülebilir yönlerini geri plana itme riski taşımakta; stratejik davranışın, manipülatif normlara evrilmesi tehlikesini doğurmaktadır (Paulhus & Williams, 2002; Coleman, 2021).

Bu nedenle, bu bölümde Makyavelist Liderliğin örgütsel bağlamda yalnızca işlevselliği değil, aynı zamanda uzun vadeli etkileri ve toplumsal cinsiyetle kesişen yönleri eleştirel bir çerçevede değerlendirilecektir. Tartışma, kısa vadeli pragmatik kazanımlar ile uzun vadeli örgütsel sağlıklılık arasındaki gerilim hattına odaklanırken, aynı zamanda manipülasyonun örgütsel norm haline gelme riski ile kadın liderlerin stratejik davranışlarının toplumsal cinsiyet kalıpları içinde nasıl farklı okunduğunu irdeleyecektir (Culver et al., 2024; Valentine, 2018). Böylelikle Makyavelist Liderliğin yalnızca bir yönetsel eğilim değil, aynı zamanda kültürel olarak yeniden üretilen bir örgütsel ideoloji olabileceği yönündeki eleştirel bakış ortaya konulacaktır.

Makyavelist Liderliğin Türkiye bağlamında yaygınlaşmasının temel nedenlerinden biri, bu liderlik tarzının kısa vadede işleri 'yoluna koyma' kapasitesiyle ilişkilendirilmesidir. Özellikle kriz anlarında, belirsizliklerin yoğunlaştığı ve karar süreçlerinin hızlandığı dönemlerde, stratejik manipülasyon, güç odaklı yönlendirme ve ilişki temelli kontrol mekanizmaları, örgüt içindeki iş akışını sürdürülebilir kılmak adına etkin araçlar olarak değerlendirilmektedir (Jonason & Webster, 2010; Maher et al., 2021). Türkiye'nin yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma skorları, stratejik yönlendirme ve karar alma süreçlerinde dolaylı, kontrollü liderlik biçimlerinin meşruiyet kazanmasına neden olmaktadır (House et al., 2004). Liderin karizmatik görünmesi, çeşitli grupları ustalıkla yönlendirmesi ve örgütsel hedefleri hızlıca gerçekleştirme kabiliyeti, performans ölçütleriyle de desteklendiğinde bu tarzın işlevsel olduğu algısını pekiştirmektedir (Schyns, 2015; Güngör, 2024). Bu durum, özellikle merkeziyetçi yönetim sistemlerinin hâkim olduğu ve sorgulayıcı kültürün zayıf olduğu örgüt yapılarında Makyavelist Liderliğe bir tür meşruiyet zemini sunmaktadır.

Ancak bu görünürdeki işlevsellik, uzun vadede örgütsel sağlıklılığın ciddi biçimde aşınmasına neden olabilir. Makyavelist Liderliğin manipülasyon ve çıkarcılığa dayalı stratejileri, çalışanlar arasında güvensizlik duygusunu artırabilir; iletişimde açıklık yerini örtük mesajlara, aidiyet duygusu ise savunmacı tutumlara bırakabilir (Belschak, Den Hartog & Kalshoven, 2015; Coleman, 2021). Özellikle karar alma süreçlerinde katılımın sistematik olarak dışlanması, örgüt içinde sadece hedeflere değil, aynı zamanda bu hedeflere ulaşma yollarına ilişkin etik sorgulamaları da zayıflatmaktadır. Böylece örgüt, görünüşte performans üretirken, derin yapıda yıpranmakta; çalışan bağlılığı, iş doyumu ve örgütsel etik değerler zamanla erozyona uğramaktadır (Heisler & Gemmil, 1972; Dahling, Kuyumcu & Librizzi, 2012). Bu çelişki, Makyavelist Liderliğin yalnızca 'kısa vadeli başarılar' üzerinden değerlendirilmesinin, liderliğin bütünsel işlevini ihmal eden indirgemeci bir yaklaşım olduğunu ortaya koymaktadır.

Makyavelist Liderliğin örgüt içinde normalleşmesi, sadece bireysel bir eğilim değil, aynı zamanda kültürel olarak yeniden üretilen bir yönetim pratiğidir. Türkiye gibi ilişkisel bağların güçlü olduğu toplumlarda, stratejik yönelimli davranışlar çoğu zaman açık çatışmalardan kaçınma, karşı tarafı kırmadan sonuca ulaşma ya da örgüt içi dengeyi koruma gerekçeleriyle rasyonelleştirilmektedir (Triandis, 1995; Hofstede,

2001). Liderlerin politik becerilerinin yüksek olması, stratejik yönelimli davranışların daha kabul edilebilir hale gelmesine ve örgütsel işleyişte etkili sonuçlar doğurmasına neden olabilir (Ferris, Davidson & Perrewé, 2005). Bu bağlamda manipülasyon, yalnızca olumsuz bir etik etiket değil; zamanla 'akıllıca davranış', 'idare becerisi' ya da 'sistemi iyi okuma' gibi olumlayıcı çerçevelerle tanımlanır hale gelebilmektedir (Kessler et al., 2010; Kara, 2016). Stratejik davranışlar, görünürde etik normlarla çelişmese de, uzun vadede liderlik anlayışının araçsallaştırılmasına ve güven temelli ilişkilerin zayıflamasına yol açabilir. Bu durum, özellikle hiyerarşik yapıların hâkim olduğu eğitim örgütlerinde, liderin alt kadroları yönlendirme biçiminin sorgulanmadan içselleştirilmesine neden olmaktadır (Ruiz-Palomino & Linuesa-Langreo, 2018; Bush, 2022).

Bu bağlamda manipülasyonun örgüt kültüründe bir norm haline gelmesi, liderlik süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini gölgede bırakmaktadır. Üst yönetim, stratejik davranışları 'başarılı liderlik' olarak ödüllendirirken, alt kademelerde bu davranışları taklit eden lider adayları da benzer stratejileri meşru kabul etmektedir. Böylelikle etik sınırlar bulanıklaşmakta, liderlik becerisi ile manipülasyon becerisi birbirine karışmaktadır. Sonuç olarak örgüt içindeki iletişim, yalnızca bilgi aktarımı değil, aynı zamanda güç kazanımı amacıyla kullanılmakta; bu da güven temelli bir örgüt kültürü yerine, çıkar temelli bir iklimin gelişmesine zemin hazırlamaktadır. Bu durum, yüksek bağlamlı ve kolektivist kültürlerde normatif esnekliğin liderlik davranışlarını nasıl şekillendirdiğine dair sonuçlarla da örtüşmektedir (Gelfand, Erez & Aycan, 2007). Dolayısıyla Makyavelist Liderliğin, örgüt içinde yalnızca bir strateji değil, aynı zamanda örtük bir değer normu haline gelmesi, eğitim örgütlerinde etik erozyonu derinleştirebilecek bir potansiyel taşımaktadır.

Makyavelist Liderliğin Türkiye'de meşruiyet kazanmasında cinsiyetin belirleyici bir değişken olarak rol oynadığı açıktır. Araştırma sonuçları, erkek yöneticilerin Makyavelist Liderlik puanlarının daha yüksek olduğunu ortaya koyarken, bu sonuç yalnızca erkeklerin bu tarzı daha sık benimsediği şeklinde yorumlanmamalıdır. Daha derin ve kültürel bir düzlemde, aynı stratejik davranışlar erkek liderlerde 'kararlı', 'iş bilen', 'pratik' gibi olumlu sıfatlarla ödüllendirilirken; kadın liderler benzer davranışlar sergilediğinde 'otoriter', 'soğuk', 'uyumsuz' gibi olumsuz etiketlerle

karşılaşabilmektedir (Culver et al., 2024; Valentine, 2018). Bu durum, liderliğin cinsiyetlenmiş doğasına işaret ederken, Makyavelist stratejilerin erkek liderlerce daha fazla tolere edilmesinin kültürel arka planını da görünür kılmaktadır. Paternalist liderliğin kültürel norm olarak yerleşik olduğu bağlamlarda, erkek liderlerin stratejik davranışları koruyucu niyetle yorumlanabilirken (Aycan, 2006), kadın liderlerin benzer stratejileri ise farklı bir sosyal mercekten değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda, kadın liderlerin Makyavelist stratejileri kullanma ihtimali hem içsel hem dışsal engellerle karşı karşıya kalmaktadır. İçsel olarak kadın liderler, toplumsal beklentilere uygun biçimde 'yumuşak', 'şefkatli' ya da 'uyumlu' bir profil çizme baskısı altındayken; dışsal olarak bu davranışlar dışında kalan her strateji, kariyer riskine dönüşebilir. Bu ikili yapı, kadınların stratejik liderlik kapasitesini sınırlamakta, potansiyellerini dar bir sosyal norm çerçevesine hapsetmektedir. Oysa liderliğin etkili biçimde uygulanabilmesi, cinsiyet temelli kalıpların ötesine geçmeyi; stratejinin, etikle birlikte değerlendirilmesini gerektirir. Kadın liderlerin de Makyavelist stratejilere başvurduklarında, bu davranışların liderlik başarısı olarak görülmesi, ancak toplumsal cinsiyet eşitliğini önceleyen örgüt iklimlerinde mümkün olabilir (Triandis, 1995; Hofstede, 2001). Eagly ve Carli'nin (2007) vurguladığı gibi, kadın liderlerin başarıya ulaşma süreci çoğu zaman yalnızca yetkinlik değil, aynı zamanda toplumsal önyargılarla mücadele gerektiren bir 'labirentten geçiş' sürecidir. Aksi halde, strateji ile etik arasındaki denge kadınlar lehine daha fazla bozulur ve bu da örgüt içinde adalet algısını ciddi biçimde zedeler.

Makyavelist Liderliğin Türkiye bağlamında yalnızca işlevsel değil, aynı zamanda tartışmalı bir liderlik biçimi olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Elde edilen sonuçlar, bu tarzın örgütlerde sonuç alıcı ve pratik yönleriyle öne çıktığını gösterse de, uzun vadede örgütsel güveni, etik iklimi ve liderliğin meşruiyetini zedeleyebilecek yapısal sorunlara da işaret etmektedir. Stratejik davranışların başarı ölçütü haline gelmesi, liderliği etik sorumluluklardan uzaklaştıran bir eğilimi beraberinde getirmektedir. Özellikle hiyerarşinin ve ilişkisel yönetimin baskın olduğu yapılar içinde, manipülasyon ve güç merkezli yaklaşımlar, örgüt iklimini rekabetçi ve güvensiz hale dönüştürebilir. Bu noktada, Makyavelist Liderliğin örgüt içindeki etkileri yalnızca verimlilik ya da beceriklilik üzerinden değil, etik ve psikolojik

sağlıklılık açısından da değerlendirilmelidir (Paulhus & Williams, 2002; Ferris, Davidson & Perrewé, 2005).

Ayrıca, bu liderlik biçiminin cinsiyet temelli farklılıklarla nasıl kesiştiği de önemli bir yapısal sorunu gündeme getirmektedir. Erkek liderlerin manipülatif stratejileri tolere edilirken, kadın liderlerin benzer stratejilerle karşılaştığı toplumsal direnç, yalnızca bireysel bir eşitsizlik değil; örgütsel kültürdeki ataerkil kodların yeniden üretimi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, Makyavelist Liderliğe dair eleştirel bir tutum geliştirmek, sadece bu liderlik tarzının kendisini değil, onu besleyen kültürel normları, örgütsel ödüllendirme mekanizmalarını ve toplumsal cinsiyet kalıplarını da sorgulamakla mümkündür. Bu bağlamda, eğitim örgütlerinde liderlik gelişim programlarının, yalnızca strateji üretimi değil, etik farkındalık ve kültürel önyargılarla mücadele gibi boyutları da kapsayacak şekilde yeniden yapılandırılması, kalıcı çözümler için zorunludur.

5.5. Türk Millî Eğitim Sistemi Bağlamında Değerlendirme

Bu araştırmada ortaya konan sonuçlar, yalnızca örgütsel düzeyde liderlik pratiklerine ilişkin sonuçlar sunmakla kalmayıp, aynı zamanda Türkiye'nin eğitim sisteminin yapısal özellikleriyle de doğrudan ilişkilidir. Özellikle Makyavelist Liderliğin kültürel, yönetsel ve toplumsal bağlamda nasıl meşrulaştığına dair elde edilen veriler, Türk Millî Eğitim Sistemi'nin mevcut işleyiş biçimleriyle güçlü paralellikler göstermektedir. Bu değerlendirme, liderlik stratejilerinin eğitim sisteminin merkeziyetçi yapısı, denetim ilişkileri, kıdem ve hiyerarşi temelli kariyer basamakları, ve etik karar alma süreçleri üzerindeki etkilerini görünür kılmaktadır.

Türkiye'de Millî Eğitim Sistemi uzun yıllardır yüksek düzeyde bürokratik, merkeziyetçi ve normatif yapılarla şekillenmektedir (Bush, 2022). Bu yapısal özellikler, okul düzeyindeki yöneticilerin yalnızca mevzuata uygunluk değil; aynı zamanda üst makamlarla dengeli ilişkiler kurma, yerel aktörleri idare etme ve uygulamaları fiilî koşullara adapte etme gibi stratejik yetkinlikler geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Bu noktada Makyavelist Liderliğin, bu stratejik uyum becerileriyle eğitim sisteminin görünmeyen dinamiklerine cevap verebilecek bir araç haline geldiği söylenebilir. Özellikle uygulamada görülen 'şeklen uygun ama içerikte

esnek' uygulamalar, araştırmada tanımlanan stratejik manipülasyon, pragmatist yönelim ve güç kullanımı gibi davranışlarla örtüşmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığı'nın performansa dayalı değerlendirme sistemleri, proje okulları uygulamaları ve sınav odaklı yönetişim biçimi, okul yöneticilerini kısa vadeli başarı göstergelerine odaklı hareket etmeye zorlamakta; bu da etik dışı ancak stratejik karar alma davranışlarını ödüllendiren bir iklim yaratmaktadır (Maher et al., 2021; Valentine, 2018). Nitekim bu araştırmada saptanan Makyavelist davranış biçimlerinin özellikle kriz anlarında, kaynakların kıt olduğu dönemlerde ya da örgüt içi çatışmalarda daha fazla ortaya çıktığına dair sonuçlar, Türkiye'deki eğitim sisteminde görev yapan yöneticilerin karşılaştığı yönetsel baskılarla uyum göstermektedir.

Bir diğer önemli sonuç ise Makyavelist Liderliğin cinsiyet bağlamında değerlendirilmesidir. Türk Millî Eğitim Sistemi'nde kadın yönetici oranı halen düşüktür ve kadınların stratejik liderlik becerileri çoğu zaman toplumsal cinsiyet kalıplarıyla çeliştiği gerekçesiyle sorgulanmaktadır. Araştırmanın ortaya koyduğu gibi, aynı stratejik davranışlar erkek yöneticiler tarafından uygulandığında 'etkili liderlik' olarak görülürken, kadın yöneticiler söz konusu olduğunda olumsuz yargılara neden olabilmektedir (Culver et al., 2024; Aycan, 2006). Bu durum, millî eğitim sisteminde cinsiyete dayalı örtük normların liderlik tarzlarını nasıl şekillendirdiğine dair çarpıcı bir örnek sunmaktadır.

Öte yandan, eğitim sisteminin okul temelli yönetim anlayışına geçiş çabaları, liderlerin daha fazla inisiyatif almasını gerektirmektedir. Ancak bu dönüşüm, stratejik liderlik pratiklerinin etik ilkelere göre değil, sonuç üretme kapasitesine göre değerlendirilmesi riskini doğurmaktadır. Bu bağlamda, Makyavelist Liderliğin yalnızca bir sorun değil, aynı zamanda bir semptom olduğu da söylenebilir; çünkü bu liderlik tarzı, sistemin yapısal zorluklarına ve çelişkili beklentilere karşı yöneticilerin geliştirdiği bir 'hayatta kalma stratejisi' olarak işlev görmektedir (Triandis, 1995; Gelfand, Erez & Aycan, 2007).

Dolayısıyla bu araştırma, Türk Millî Eğitim Sistemi'nde liderlik gelişimi programlarının yalnızca mevzuat ve normatif ilkelerle sınırlı kalmaması gerektiğini, aksine yöneticilerin karşılaştığı ikilemler, informal ilişkiler, stratejik pozisyon alma

gereklilikleri ve etik gerilimler üzerine yapılandırılması gerektiğini vurgulamaktadır. Araştırmada ortaya konan üçlü yapı 'okul kültürü, Makyavelist Liderlik ve iş becerikliliği ilişkisi', liderliğin yalnızca bireysel yeterlilikle değil, sistemin işleyiş biçimiyle ne kadar iç içe olduğunu göstermektedir.

Bu çerçevede, Türk eğitim sisteminde daha şeffaf, adil ve sürdürülebilir bir yönetsel yapı kurmak için, Makyavelist stratejileri üreten sistemsel nedenleri sorgulamak; kültürel kodlar, örgütsel yapı ve toplumsal beklentilerle yüzleşmek gerekmektedir. Aksi halde, stratejik manipülasyonlar, bireysel etik aşınmaların değil, sistemin ta kendisinin bir çıktısı olmaya devam edecektir.

5.6. Uygulama ve Politika Önerileri Bağlamında Araştırmanın Katkısı

Bu araştırma, Makyavelist Liderliğin yalnızca bireysel bir eğilim değil, Türkiye'nin örgütsel kültürünü şekillendiren daha geniş yapılarla iç içe geçmiş bir yönetsel strateji olduğunu ortaya koyarak eğitim yönetimi alanına çok katmanlı bir katkı sunmaktadır. Özellikle liderlik tarzlarının cinsiyet, kıdem, pozisyonel güç ve kültürel normlarla nasıl meşrulaştığını gösteren sonuçlar, liderlik olgusunun yalnızca davranışsal kalıplar üzerinden değil; aynı zamanda sosyo-kültürel bağlam içinde kavramsallaştırılması gerektiğini göstermektedir (Bush, 2022; Hofstede, 2001). Bu yaklaşım, eğitim yönetimi alanında liderliğe dair normatif bakışların ötesine geçilmesini sağlayarak, strateji, etik ve örgütsel gerçeklik arasında kurulan dengeye dikkat çekmektedir (Valentine, 2018).

Türkiye gibi kültürel olarak geçiş özelliği taşıyan, geleneksel ile modern yapılar arasında salınan toplumlarda, liderliğin hangi yollarla işlevselleştiği kadar, bu işlevselliğin hangi koşullarda sürdürülebilir olduğu da tartışılmalıdır. Araştırmanın sunduğu çerçeve, eğitim örgütlerinde yönetsel becerinin yalnızca kural bilgisiyle değil, kültürel farkındalık, ilişki yönetimi ve stratejik akıl yürütme kapasitesiyle şekillendiğini ortaya koymaktadır (Triandis, 1995). Bu da, Türkiye'de eğitim örgütlerinin liderlik anlayışının sadece etik normlar ya da mevzuat bilgisiyle sınırlı kalmaması, aynı zamanda sahadaki gerçekliğe, karşılaşılan gerilimlere ve görünmeyen ilişki ağlarına dair bir farkındalık geliştirmesi gerektiğini göstermektedir. Böylece bu araştırma, eğitim yönetimi perspektifinde daha bütüncül, bağlamsal ve yapısal bir

liderlik anlayışının geliştirilmesine katkı sunmaktadır (Leithwood, Harris & Hopkins, 2020).

Kadın liderliğinin eğitim örgütlerinde daha görünür ve etkin hale gelmesi, yalnızca fırsat eşitliği söylemleriyle değil, aynı zamanda yapısal farkındalık ve kültürel dönüşüm süreçleriyle mümkün olabilmektedir. Bu araştırmakapsamında elde edilen sonuçlar, liderlik tarzlarının cinsiyetle kesişiminde önemli bir asimetri olduğunu; Makyavelist stratejilerin erkek liderler için tolere edilebilir hatta işlevsel olarak algılanırken, kadın liderler açısından aynı düzeyde kabul görmediğini ortaya koymuştur (Culver et al., 2024; Valentine, 2018). Bu durum, yalnızca bireysel tercihlerin değil, örgüt içi değer yargılarının ve toplumsal beklentilerin yeniden düşünülmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Bu bağlamda, kadınların liderlik pozisyonlarına erişimi kadar, o pozisyonlarda stratejik hareket alanına sahip olabilmeleri de temel bir tartışma konusudur. Örgütsel yapıların, cinsiyet rolleriyle biçimlenen örtük normları çoğaltma potansiyeli, kadın liderliğinin desteklenmesini yalnızca temsil düzeyine indirgemekle kalmayıp, aynı zamanda bu liderliğin içeriğini ve anlamını da şekillendirmektedir. Araştırmanın sunduğu analiz, kadın liderliğinin güçlenebilmesi için yalnızca daha fazla ‘kadın yönetici’ değil, aynı zamanda daha adil bir liderlik anlayışı geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu anlayış, kadınların yalnızca ‘uyumlu’ veya ‘şefkatli’ liderlik stillerine sıkıştırılmadığı, aynı zamanda stratejik, dirençli ve kararlı liderlik tarzlarının da kültürel meşruiyet kazanabildiği bir örgüt iklimini gerektirir (Demirbağ & Yozgat, 2019; Bush, 2022). Dolayısıyla bu araştırma, eğitim yönetimi literatürüne, cinsiyetin sadece nicel temsil değil, nitel liderlik pratikleri açısından da analiz edilmesi gerektiği yönünde önemli bir katkı sunmaktadır.

Eğitim fakültelerinde liderlik eğitimi genellikle kuramsal bilgi aktarımına dayalı, normatif liderlik modellerini temel alan bir yapıdadır. Ancak bu yaklaşım, sahada karşılaşılan karmaşık örgütsel ilişkileri, stratejik karar anlarını ve kültürel gerilimleri yeterince temsil etmemektedir. Bu araştırma, özellikle Makyavelist Liderliğin örgüt içi etkililiğiyle ilgili sonuçlar üzerinden, liderliğin sadece ‘doğru olanı yapmak’ değil, aynı zamanda ‘uygun olanı doğru zamanda yapabilmek’ olduğunu göstermektedir (Bush, 2022; Triandis, 1995). Bu da, eğitim fakültelerinde verilen liderlik eğitiminin

yalnızca ideal tutum ve değerler etrafında değil, aynı zamanda kültürel bağlamı analiz etme, etik ikilemlerle başa çıkma ve stratejik düşünme becerileri üzerine de inşa edilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Bu çerçevede, liderlik eğitiminde vaka analizleri, rol canlandırmaları, örgüt içi kriz senaryoları ve güç ilişkilerini çözümlemeye dayalı içerikler daha fazla yer bulmalıdır. Araştırmanın sunduğu tartışma, liderlik eğitimine 'gerçeklik' kazandırmak için soyut normlardan çok, bağlamsal zekâ ve kültürel farkındalık geliştiren pratik yaklaşımlara ihtiyaç olduğunu göstermektedir (Leithwood, Harris & Hopkins, 2020). Öğrencilere yalnızca 'nasıl lider olunur' değil, aynı zamanda 'nasıl etik kalınır, nasıl stratejik direnç geliştirilir ve nasıl örgütsel ilişkiler yönetilir' sorularının da deneyimsel yollarla aktarılması gereklidir. Böylece bu araştırma, eğitim liderliği alanında kuramsal bilgi ile pratik gerçeklik arasında daha sahici bir bağ kurarak, yeni nesil liderlerin yetişme biçimine dair güçlü bir yeniden düşünme imkânı sunmaktadır.

Bu araştırma kapsamında yürütülen tartışmalar ve ulaşılan sonuçlar, eğitim yönetimi alanına yalnızca yeni bir bakış açısı kazandırmakla kalmamış, aynı zamanda liderlik olgusunun Türkiye'nin özgün kültürel, tarihsel ve örgütsel bağlamında nasıl şekillendiğine dair derinlemesine bir çözümleme sunmuştur. Makyavelist Liderliğin özellikle stratejik akıl, pragmatizm ve ilişkisel zekâ boyutlarıyla sahada nasıl bir işlevsellik kazandığı gösterilmiş; bu durumun hem kültürel kodlarla hem de örgütsel pratiklerle güçlü bir uyum içinde olduğu ortaya konmuştur (Hofstede, 2001; Valentine, 2018). Bununla birlikte, bu liderlik tarzının etik açıdan doğurduğu muhtemel riskler ve cinsiyet temelli eşitsizlikleri de görünür kılmak, araştırmanın eleştirel katkısını derinleştirmiştir. Bu yönüyle araştırma, liderliği yalnızca 'başarıya götüren' bir süreç değil, aynı zamanda 'meşruiyet, adalet ve etik' açısından da yeniden değerlendirilmesi gereken çok katmanlı bir olgu olarak konumlandırmaktadır.

Elde edilen sonuçlar ışığında, eğitim yönetimi literatürüne sağlanan katkı yalnızca teorik bir genişleme değil; aynı zamanda uygulama alanına dair güçlü bir yeniden düşünme çağrısıdır. Liderlik gelişimi programlarının içeriğinden, kadın liderliğinin değerlendirilme biçimine; eğitim fakültelerindeki müfredat tasarımından, örgütsel etik iklimin yeniden yapılandırılmasına kadar uzanan çok yönlü açılımlar, bu araştırmanın politika ve uygulama bağlamında sahip olduğu potansiyeli somutlaştırmaktadır.

Araştırma, bu anlamda Türkiye'deki eğitim örgütlerinin yönetimine ilişkin daha kapsayıcı, bağlamsal ve eleştirel bir liderlik anlayışının inşası için hem akademik hem pratik düzeyde güçlü bir referans noktası oluşturmayı hedeflemektedir.

6. ÖNERİLER

Araştırma bulguları doğrultusunda, eğitim yöneticilerinin iş becerikliliğini geliştirmesi, Makyavelist liderliğin olumlu yönlerinden faydalanması ve okul kültürü ile yönetim süreçlerini daha etkili hale getirebilmesi için hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara yönelik öneriler sunulmuştur.

6.1. Uygulayıcılar için Öneriler

Cinsiyete Dayalı Becerisel Farklılıkların Liderlik Uygulamalarına Entegre Edilmesi: Elde edilen bulgular, erkek eğitim yöneticilerinin stratejik planlama, bilişsel yeterlik ve makyavelist eğilimler gibi bazı liderlik boyutlarında daha yüksek puanlara sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, kadın yöneticilerin bu alanlardaki yetkinliklerini desteklemeye yönelik sistematik müdahaleleri gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda, kadın liderler için geliştirilecek eğitim programları; yönetsel planlama, karar alma süreçleri ve liderlikte güç kullanımı gibi temel yetkinlik alanlarına odaklanacak şekilde yapılandırılabilir. Bu programlar, liderlikte cinsiyet temelli farkların giderilmesine katkı sunacaktır.

Okul Türüne Bağlı Liderlik Tarzı Farklılıklarının Eğitim Uygulamalarına Yansıtılması: Araştırma bulguları, okul türüne bağlı olarak yöneticilerin liderlik özelliklerinde anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, ilkokul düzeyinde görev yapan yöneticiler için daha çok iletişim, etkileşim ve duygusal liderlik becerilerini merkeze alan eğitim içerikleri; lise düzeyinde ise stratejik yönetişim, denetim ve karar alma gücüne odaklanan programlar geliştirilebilir. Okul türüne göre farklılaştırılmış liderlik gelişim paketleri, uygulayıcı düzeyde daha etkili yönetim pratikleri oluşturulmasına olanak tanıyacaktır.

Görev Kademelerine Göre Liderlik Yetkinliklerinin Güçlendirilmesine Yönelik Kademeli Müdahale Modeli Geliştirilmesi: Müdür, müdür yardımcısı ve zümre başkanları arasında liderlik becerileri açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda, alt kademelerde görev yapan yöneticilerin liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik yapılandırılmış destek programları tasarlanabilir. Özellikle görev gölgeleme (shadowing), mentorluk sistemleri ve görev rotasyonu uygulamaları ile

yöneticilerin daha üst düzey liderlik rollerine hazırlanmaları sağlanabilir. Bu uygulamalar, kurum içi terfi süreçlerinde adil ve liyakate dayalı gelişimi teşvik edecektir.

Yönetici Kıdemi ile Okul Kültürü İlişkisine Dayalı Hizmet İçi Eğitim Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması: Bulgular, kıdemli yöneticilerin okul kültürü, iklim ve denetim konularında daha yüksek düzeyde algılara sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, deneyimsiz veya yeni atanan yöneticiler için geliştirilecek hizmet içi eğitim programları, deneyimli yöneticilerin rehberliğinde yürütülecek mentorluk ve oryantasyon modüllerini içerecek şekilde yapılandırılabilir. Bu tür programlar, deneyimin örgütsel belleğe aktarımını kolaylaştıracak ve yönetimsel istikrarı destekleyecektir.

Örgütsel Katılımcılık ve İletişim Odaklı Liderlik Anlayışının Yaygınlaştırılmasına Yönelik Müdahale Stratejilerinin Geliştirilmesi: İletişim, katılım ve denetim değişkenleri arasında pozitif ve güçlü korelasyonların bulunması, bu alanlarda geliştirilecek liderlik modellerinin okulun genel işleyişi üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, yöneticilerin iletişim ve katılımcı liderlik becerilerini artıracak şekilde tasarlanmış profesyonel gelişim programları uygulanabilir. Bu programlar, öğretmenlerle etkili etkileşim, ortak karar alma ve paydaş temelli okul yönetimini destekleyecek şekilde yapılandırılabilir.

Stratejik Planlama ve Güç Kullanımı İlişkisinde Etik Odaklı Liderlik Yaklaşımlarının Kurumsallaştırılması: Araştırmada stratejik planlama ile manipülasyon ve güç kullanımı arasında yüksek ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, bu tür liderlik davranışlarının etik çerçevede sınırlandırılması gerektiğini göstermektedir. Eğitim yöneticilerine yönelik olarak, etik liderlik ilkeleri, güç kullanımı sorumluluğu ve karar verme süreçlerinde etik ikilemlerin yönetimi konularını içeren eğitim modülleri yapılandırılabilir. Bu modüller, etik dışı uygulamaların önüne geçilmesinde kurumsal mekanizmalarla desteklenmelidir.

İlişkisel Liderlik Becerilerinin Geliştirilmesine Yönelik Sosyal Etkileşim Tabanlı Eğitim Modellerinin Oluşturulması: İlişkisel becerilerin diğer liderlik alanlarıyla yüksek düzeyde ilişkili olması, bu becerilerin merkezi bir gelişim alanı olarak ele

alınmasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda, empati, etkili dinleme, iş birliği ve sosyal iletişim gibi unsurları kapsayan ilişkisel beceri eğitimi programları yapılandırılabilir. Bu programlar, özellikle drama, rol oynama ve simülasyon tabanlı yöntemlerle desteklenerek uygulayıcıların liderlik performanslarını artırma potansiyeline sahiptir.

6.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

Cinsiyet Temelli Liderlik Yeterliklerindeki Farklılıkların Sosyo-Kültürel ve Örgütsel Etkenler Açısından Derinlemesine İncelenmesi: Araştırma bulguları, kadın ve erkek eğitim yöneticileri arasında bilişsel yeterlik, stratejik planlama ve güç kullanımı gibi liderlik bileşenlerinde anlamlı farklar olduğunu ortaya koymaktadır. Bu farklılıkların yalnızca bireysel yeterlikten değil, toplumsal cinsiyet rolleri, örgütsel beklentiler ve kültürel kodlar gibi etkenlerden kaynaklandığı varsayımıyla, bu ilişkilerin derinlemesine analiz edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırmacılar, bu bağlamda nitel veri toplama tekniklerine (ör. derinlemesine görüşmeler, anlatı analizi) dayalı çalışmalara yönelebilir.

Yönetici Görev Kademelerine Bağlı Liderlik Pratiklerinin Hiyerarşik Yapı İçindeki İşleyiş Biçimlerinin Nitel ve Nicel Yöntemlerle Karşılaştırmalı Olarak Analizi: Müdür, müdür yardımcısı ve zümre başkanı gibi farklı görev kademelerinde bulunan yöneticilerin liderlik tarzları ve beceri düzeyleri arasında belirgin farklar gözlemlenmiştir. Bu durum, hiyerarşik yapı içerisinde farklı liderlik rollerinin nasıl inşa edildiğine dair çok katmanlı bir incelemeyi gerekli kılmaktadır. Araştırmacılar, karma yöntem kullanarak bu farklılıkların hem sayısal düzeyde ölçülmesini hem de deneyimsel temellerinin açığa çıkarılmasını sağlayabilir.

Yönetici Kıdemi ile Okul Kültürü ve İklimi Arasındaki İlişkilerin Zaman Boyutlu Boylamsal Tasarımlar ile Değerlendirilmesi: Kıdemli yöneticilerin okul kültürü, denetim ve katılım gibi alanlarda daha yüksek algılara sahip olması, yöneticilik süresinin liderlik etkisine katkısını göstermektedir. Bu ilişkinin nedensel yönünü analiz edebilmek için boylamsal çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırmacılar, yönetici kıdemi ile liderlik etkisi arasındaki bağları zaman içinde izleyen araştırma tasarımları geliştirerek hem bireysel hem örgütsel düzeyde bilgi üretebilir.

Etik Liderlik Bağlamında Güç ve Manipülasyonun Eğitim Yönetiminde Nasıl Kullanıldığının Eleştirel ve Kavramsal Çerçevede İncelenmesi: Stratejik planlama ile

güç kullanımı ve manipülasyon eğilimleri arasında pozitif bir korelasyonun tespit edilmesi, bu liderlik araçlarının etik bağlamda nasıl konumlandığı sorusunu gündeme getirmektedir. Araştırmacılar, bu alanda etik liderlik, araçsal rasyonalite, makyavelist yönelimler gibi kuramsal çerçevelerle güç kullanımının sınırlarını ve meşruiyetini sorgulayan normatif ve eleştirel analizler gerçekleştirebilir.

Liderlik Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin Yapısal Denklem Modellemesi (YEM) ve Yol Analizi Gibi Gelişmiş İstatistiksel Tekniklerle Açıklanması: İlişkisel, bilişsel ve stratejik liderlik becerileri arasındaki yüksek düzeyli pozitif korelasyonlar, bu değişkenlerin birlikte nasıl çalıştığını daha karmaşık modellerle test etme gereğini ortaya koymaktadır. Araştırmacılar, bu ilişkileri yapısal denklem modellemesi (Structural Equation Modeling - SEM), yol analizi (Path Analysis) veya nedensel modellemeler aracılığıyla inceleyerek, liderlik davranışlarının çok boyutlu yapısını ortaya koyabilir.

Okul İklimi, Topluluk Katılımı ve Karar Alma Dinamikleri Arasındaki Etkileşimlerin Mikrososyolojik Perspektifle Araştırılması: Katılım, denetim ve iletişim gibi değişkenler arasındaki yakın ilişkiler, okulun örgütsel yapısının dinamik bir toplumsal organizma olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, öğretmenlerin karar süreçlerine katılımı, yöneticilerin güç paylaşım stratejileri ve örgütsel etkileşim kültürü, mikrososyolojik ve etnografik araştırma teknikleri kullanılarak incelenebilir. Bu tür çalışmalar, okul içi yönetim ilişkilerinin sosyolojik doğasını açığa çıkaracaktır.

Liderlik Becerilerinin Gelişiminde İlişkisel Yeterliklerin Merkezi Rolünün Teorik Olarak Temellendirilmesi ve Uygulamalı Modellerle Test Edilmesi: İlişkisel liderlik becerilerinin diğer tüm liderlik bileşenleri ile yüksek düzeyde korelasyon göstermesi, bu becerilerin liderlik gelişiminin merkezine yerleştirilmesini gerektirmektedir. Araştırmacılar, bu çerçevede hem ilişkisel liderlik kuramlarını derinleştirebilir hem de bu kuramların sahada nasıl uygulanabildiğini deneysel ve uygulamalı araştırmalarla test edebilir. Ayrıca, eğitim yöneticilerinin empati, duygusal zeka ve sosyal farkındalık becerilerinin liderlik etkisine katkısı ölçülebilir.

KAYNAKÇA

Abdullah, M. (2019). School culture to serve performance of madrasah in Indonesia. *QIJIS: Qudus International Journal of Islamic Studies*, *7*(1), 71-100.

Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of management*, *30*(3), 309-327.

Akgül, N., & Yıldırım, B. (2018). STEM SOS modelinin farklı değişkenler açısından etkisinin incelenmesi. *El-Cezeri*, *5*(2), 316-326.

Akın, A., Sarıçam, H., Kaya, Ç., & Demir, T. (2014). Turkish version of job crafting scale (JCS): The validity and reliability study. *International Journal of Educational Researchers*, *5*(1), 10-15.

Aksoy, M. U. (2019). Elitist felsefe ve ezoterik diktatörlük: Leo strauss özelinde bir tartışma *Kutadgubilig Felsefe-Bilim Araştırmaları, 40,* 11-33

Aksoy, Ş. K., Güven, D., & Çiçek, H. (2023). İnformel iletişimin iş becerikliliği üzerine etkisinde iyimserliğin aracılık rolü. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, *10*(2), 1165-1186.

Aküzüm, C., & Gültekin, S. Ö. (2017). Sinif Öğretmenlerinin Iletişim Becerileri İle Sinif Yönetimi Becerileri Arasindaki Ilişkinin Incelenmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, *6*(12), 88-107.

Alkayış, A. (2020). Pragmatizm ve Eğitim: John Dewey'in Eğitimle İlgili Yaklaşımı. Bingöl Üniversitesi Yayınları.

Aluja, A., Garcia, L. F., Rossier, J., Ostendorf, F., Glicksohn, J., Oumar, B., & Hansenne, M. (2022). Dark triad traits, social position, and personality: A cross-cultural study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *53*(3-4), 380-402.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity.* Westview Press.

Anglo, S. (2005). *Machiavelli-the first century: Studies in enthusiasm, hostility, and irrelevance*. OUP Oxford.

Ardito, A. M. (2021). *Machiavelli and the modern state*. Cambridge University Press.

Arı, G. S. (2014). Örgütlerde fiziksel semboller ve psikolojik güçlendirme ilişkisi üzerine kavramsal bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *32*(2), 1-25.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of Management Review, 14(1), 20-39. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999

Aslan, H., Çalık, T., & Er, E. (2019). İlkokul öğretmenlerinin öğretmen liderliği ve politik beceri algılarının incelenmesi. *Elementary Education Online, 18*(3), 1087-1098.

Aslan, M., Özer, N., & Ağıroğlu, A. (2009). Administrators and teachers views on school culture: A qualitative study. *Elementary Education Online*, *8*(1), 268–281.

Atasoy, R. (2020). The Relationship Between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change. *International Journal of Progressive Education*, *16*(5), 256-274.

Austin, E. J., Farrelly, D., Black, C., & Moore, H. (2007). Emotional intelligence, Machiavellianism, and emotional manipulation: Does EI have a dark side? *Personality and Individual Differences, 43*(1), 179–189.

Avcı, A. (2016). Effect of transformational and transactional leadership styles of school principals on organizational culture. *Journal of Human Sciences*, *13*(3), 4780–4807.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, *16*(3), 315-338.

Ayal, O., & Kahveci, G. (2023). Öğretmenlerin örgütsel dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (55), 272-294.

Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (pp. 445-466). Boston, MA: Springer US.

Ayaz, E., Kurşuncu, R. S., & Çavuş, M. F. (2020). Kontrol odağı ve makyavelizm arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (49), 188-202.

Aybar, S. (2022). Makyavelizmin öğretim üyelerinin karar verme stilleri üzerindeki etkisi: Nicel bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *13*(1), 83-97.

Ayhan, U. (2010). Öğrenen örgütler ve kamu kuruluşları. *Sayıştay Dergisi*, (76), 77-99.

Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi). YÖKTEZ'den erişilmiştir (Tez No: 320153).

Aykol, B. G., & Yıldırım, B. (2020). Öğretmen ve veli görüşlerine göre ailenin eğitime katılımı. *Yıldız Journal of Educational Research*, *5*(1), 89-118.

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. Journal of Applied Social Psychology, 34(10), 2045–2068. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x

Babiak, J., & Bajcar, B. (2019). Gender differences in leadership styles: Who leads more destructively. In 34th IBIMA Conference (pp. 13-14).

Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career development international*, *23*(1), 4-11.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*(3), 209–223.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, *10*(2), 170.

Bakker, A. B., Tims, M., and Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: the role of job crafting and work engagement. *Human Relaions,.* 65, 1359–1378.

Baktash, M. B., & Jirjahn, U. (2023). Are managers more Machiavellian than other employees? IZA Discussion Papers, No. 16361, Institute of Labor Economics (IZA).

Balcı, S. (2023). Öğretmen adaylarının akademik motivasyon düzeyi ile öğretmenlik mesleğine yönelik tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, *24*(1), 336-370.

Ballı, A. (2019). *Örgüt kültürünün öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerine etkisi* (Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi). YÖKTEZ'den erişilmiştir. (Tez No: 556240).

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*(3), 497–529. https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497

Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International journal of Research in Marketing*, *13*(2), 139-161.

Bavik A., Bavik Y. L., Tang P. M. (2017). Servant leadership, employee job crafting, and citizenship behaviors: A cross-level investigation. *Cornell Hospitality Quarterly, 58*(4), 364–373. https://doi.org/10.1177/1938965517719282

Bayram, M. (2019). Burkina Faso Siyasetinde İdeoloji ve Pragmatizm. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, *74*(3), 739-757.

Becker, J. A., & Dan O'Hair, H. (2007). Machiavellians' motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research*, *35*(3), 246-267.

Bedell, K., Hunter, S., Angie, A., & Vert, A. (2006). A historiometric examination of Machiavellianism and a new taxonomy of leadership. *Journal of Leadership & organizational studies*, *12*(4), 50-72.

Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2018). *Angels and demons: The effect of ethical leadership on Machiavellian employees' work behaviors*. Frontiers in Psychology, 9.

Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Kalshoven, K. (2015). Leading Machiavellians: How to translate Machiavellians' selfishness into pro-organizational behavior. *Journal of Management*, *41*(7), 1934-1956.

Belschak, F. D., Muhammad, R. S., & Den Hartog, D. N. (2018). Birds of a feather can butt heads: When Machiavellian employees work with Machiavellian leaders. *Journal of Business Ethics*, *151*(3), 613-626.

Benner, E. (2009). *Machiavelli's ethics*. Princeton University Press.

Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(2-3), 158-186.

Bipp, T., & Demerouti, E. (2015). Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, *88*(4), 631-655.

Birel, F. K., & Erçek, M. K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, *2*(3), 169-177.

Bitonti, A., Funiciello, A., & Mariotti, C. (2025). Charismatic Leadership and Machiavelli. In *Machiavelli, Marketing and Management* (pp. 101-114). Routledge.

Bizzi L. (2017). Network characteristics: When an individual's job crafting depends on the jobs of others. Human Relations, 70(4), 436–460. https://doi.org/10.1177/0018726716658963

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* Wiley.

Blickenstaff, J. C. (2005). Women and science careers: Leaky pipeline or gender filter? *Gender and Education, 17*(4), 369-386. https://doi.org/10.1080/09540250500145072

Boddy, C. R. (2010). Corporate psychopaths and organizational type. *Journal of Public Affairs*, *10*(4), 300-312.

Boehnlein, P., & Baum, M. (2022). Does job crafting always lead to employee well-being and performance? Meta-analytical evidence on the moderating role of societal culture. *The International Journal of Human Resource Management*, *33*(4), 647-685.

Bowlby, J., Ainsworth, M., & Bretherton, I. (1992). The origins of attachment theory. *Developmental Psychology*, *28*(5), 759-775.

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. https://doi.org/10.1108/02621710810840730

Bratianu, C., Paiuc, D., & Brancu, L. (2025). *Exploring the connections between DNA, cultural intelligence, and knowledge dynamics in multicultural business environments*. Business Process Management Journal.

Brazier, J. J. (2020). *The dark side of authenticity: The relationship between job crafting, authenticity, and the Dark Triad* (Masters Thesis). Accessed from Utrecht University.

Brewer, G., & Abell, L. (2015). Machiavellianism in long-term relationships: Competition, mate retention and sexual coercion. *Scandinavian Journal of Psychology*, *56*(3), 357-362.

Brown, A. (2010). Philosophy and religion in Machiavelli. *The Cambridge Companion to Machiavelli*, 157-172.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 595-616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Bryk, A. S., & Schneider, B. (2003). Trust in schools: A core resource for improvement. *Russell Sage Foundation*.

Buluç, B., & Ersoy Kart, M. (2020). Araştırma görevlilerinde iş becerikliliği ve işle bütünleşme arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 40*(2), 591-620.

Bursalıoğlu, Z. (1983). Atatürk'ün bilimsel liderliği. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, *16*(1), 481-487.

Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology, 110*(2), 349–399. https://doi.org/10.1086/421787

Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management* (3rd ed.). Sage Publications.

Bush, T. (2022). Reviewing fifty years of EMAL scholarship: Longitudinal perspectives on the journal and the field of educational leadership and management. *Educational Management Administration & Leadership*, *50*(2), 187-191.

Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Demirel, F., Karadeniz, Ş., & Çakmak, E. K. (2015). Bilimsel araştırma yöntemleri.

Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.

Calhoon, R. P. (1969). Niccolo Machiavelli and the twentieth century administrator. *Academy of management Journal*, *12*(2), 205-212.

Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies For Extraordinary Performance*. California: Berrett-Koehler.

Canbolat, M. A., & Karagöz, H. (2023). Örgütsel değişime açıklığın iş becerikliliğine etkisinde algılanan kapsayıcı liderliğin aracılık etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 19*(4), 953-973.

Canıtez, M., & Kocabaş, İ. (2020). Özel ve devlet okulu yöneticilerinin örgüt çalışanlarını motive etme becerisi. *Türkiye Eğitim Dergisi*, *5*(1), 191-215.

Capezio, A., Wang, L., Restubog, S. L., Garcia, P. R., & Lu, V. N. (2017). To flatter or to assert? Gendered reactions to Machiavellian leaders. *Journal of Business Ethics*, *141*, 1-11.

Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2011). Gender and leadership. *The Sage handbook of leadership*, 103-117.

Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science, 26*(1), 81–98. https://doi.org/10.1002/sres.932

Carpenter, S. (2018). Ten steps in scale development and reporting: A guide for researchers. *Communication methods and measures*, *12*(1), 25-44.

Castille, C. M., Buckner, J. E., & Thoroughgood, C. N. (2018). Prosocial citizens without a moral compass? Examining the relationship between Machiavellianism and unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics, 149*(4), 919-930.

Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, *37*(165).

Cengiz, F. Ç. (2021). Türkiye'deki Merkez Sağda Devlet, Siyaset ve Hizmet İlişkisi. *Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, *9*(1), 156-174.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40 year meta-analysis. *Psychological Bulletin, 140(4), 980–1008*. https://doi.org/10.1037/a0035661

Cerit, Y. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 56*(56), 547-570.

Cerit, Y. & Yıldırım, B. (2017). The relationship between primary school principals' effective leadership behaviours and school effectiveness. *Bartın University Journal of Faculty of Education, 6 (3)*, 902-914.

Ceyhan, S. (2023). Machiavelli's Impact on the Modern Leadership Discourse and Alternative Perspectives from Islamic Siyasatnama Tradition Al-Shayzari's Political Strategies. *Turkish Journal of Islamic Economics*, *10*(2).

Ceylan, A. & Nazarı, A. (2020). İş bekerikliliği ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Uluslararası sosyal araştırmalar dergisi*, *13*(70).

Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2011). Executive personality, capability cues, and risk taking: How narcissistic CEOs react to their successes and stumbles. *Administrative Science Quarterly, 56*(2), 202-237.

Chen, M., Chen, C. C., & Sheldon, O. J. (2016). Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology, 101*(8), 1082-1096. https://doi.org/10.1037/apl0000111

Chen, S. Y. (2010). Relations of Machiavellianism with emotional blackmail orientation of salespeople. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *5*, 294-298.

Cheng, Y. C. (1993). Profiles of organizational culture and effective schools. *School Effectiveness and School Improvement 4 (2),* 85-110.

Christie, R., & Geis, F. L. (2013). *Studies in machiavellianism*. Academic Press.

Cohen, T. R., & Morse, L. (2014). Moral character: What it is and what it does. *Research in Organizational Behavior, 34*, 43–61.

Coleman, B. (2021). *The dark side of organisations: A study of Psychopaths, Narcissists, Machiavellians, and Job Performance* (Doctoral dissertation, University of Reading).

Collison, K. L., Vize, C. E., Miller, J. D., & Lynam, D. R. (2018). Development and preliminary validation of a Five-Factor Model measure of Machiavellianism. *Psychological Assessment, 30*(10), 1401–1407.

Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2013). *A first course in factor analysis*. Psychology press.

Cordano, M., Welcomer, S. A., & Scherer, R. F. (2003). An analysis of the predictive validity of the new ecological paradigm scale. *The Journal of Environmental Education*, *34*(3), 22-28.

Cosans, C. E., & Reina, C. S. (2018). The leadership ethics of Machiavelli's prince. *Business Ethics Quarterly*, *28*(3), 275-300.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Cullen-Lester, K. L., Woehler, M. L., & Willburn, P. (2016). Network-based leadership development: A guiding framework for organizations. *Journal of Management, 42*(4), 939–960. https://doi.org/10.1177/0149206316641922

Culver, M., Bergman, J., Carson, J., & Holden, C. (2024). *The Dark Triad and Counterproductive Work Behaviors: Power Moderator*. UTC Scholar.

Çağlın, C., & Seçkin, Ş. N. (2024). Hemşirelerin Algıladığı Örgütsel Desteğin ve Temel Benlik Değerlendirmesinin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde İş Becerikliliğinin Aracılık Rolüa. *Journal of Human & Work/İş ve İnsan Dergisi*, *11*(1), 61-76.

Çakıroğlu, D., & Altınöz, M. (2021). İş becerikliliğinin yenilikçi davranışa etkisinde lider desteğinin aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal, 9*(4), 1467-1484.

Çelikten, M. (2003). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 1(4)*, 0-0.

Çetin, F., & Fıkırkoca, A. (2010). Rol ötesi olumlu davranışlar kişisel ve tutumsal faktörlerle öngörülebilir mi?. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, *65*(04), 41-66.

Çetin, S. K., & Çınkır, Ş. (2014). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerini etkileme taktiklerinin örgütsel adalet ile ilişkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, *3*(5), 50-64.

Çetin, S., & Polat, S. (2021). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki* (Doctoral dissertation, Kyrgyz-Turkish Manas University).

Çetiner, M. N. (2019). *İlkokullardaki örgüt kültürü ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).

Çetinkanat, A. C., & Köstereliogl u, M. A. (2016). Relationship between Quality of Work Life and Work Alienation: Research on Teachers. *Universal Journal of Educational Research*, *4*(8), 1778-1786.

Çevik, A., & Köse, A. (2017). Öğretmenlerin okul kültürü algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelemesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, *6*(2), 996-1014.

Çimen, B., & Karadağ, E. (2021). Okullarda örgütsel ikiyüzlülük üzerine öğretmen görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, *53*(53), 227-245.

Dahling, J. J., Kuyumcu, D. & Librizzi, E. H. (2012). Machiavellianism, unethical behavior, and well-being in organizational life. *Handbook of unethical work behavior: Implications for individual well-being*, 183-194.

Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a Machiavellian personality scale. *Journal of Management, 35*(2), 219-257.

Daryna, N. (2024). *Pedagogical Communication as a Factor in the Development of Students' Leadership Qualities*. KPI University Repository.

Dasgupta, M., & Dey, A. K. (2021). Mediating role of job crafting in the relationship between organisational culture and employee engagement. *International Journal of Indian Culture and Business Management, 22*(1), 89-109.

Davis, E. A. (2023). A new perspective on Machiavellian leadership. *Political Research Quarterly*, *76*(4), 1805-1813.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A new look through old lenses. *The journal of applied behavioral science*, *19*(4), 498-505.

Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2009). *Shaping school culture*. New York: Jossey-Bass.

Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture*. John Wiley & Sons.

Dean, J. (2005). *Improving the primary school.* Routledge.

Deluga, R. J. (2001). American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 339-363.

Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, *19*(4), 237–247.

Demir Arıcı, İ., & Korumaz, M. (2023). Analysis of the administrative mentality of school administrators according to Weber's types of power. *Yıldız Journal of Educational Research, 8*(2), 70-81.

Demir, M. S., Bayraktar, Ö., & Polat, İ. (2025). Okul Müdürlerinin Yetkileri ve İnsiyatif Alma Durumlarına İlişkin Görüşleri. *International QMX Journal*, *4*(4), 654-666.

Demirbağ, O., & Yozgat, U. (2019). Politik hayvan'ın bilişsel dönüşümü: Politik zekâya yönelik bir değerlendirme. *Beykoz Akademi Dergisi, 7*(2), 147-182.

Demirel, F. (2023). Hakikat ve etik bağlamında pragmatizm ve eğitim. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, *12*(35), 593-608.

Demirtaş, Ö., & Biçkes, D. M. (2014). Makyavelizm'in olumsuz durumları ifşa etme niyeti üzerindeki etkisi: Bir alan çalışması. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, *16*(2), 96-112.

Demirtaş, Z. (2010). Liselerde Okul Kültürü İle Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki/The Relatıonshıp In Hıgh Schools Between School Culture And Student Achıevement. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *7*(13), 208-223.

Demirtaş, Z. & Ekmekyapar, M. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarının okul kültürüne etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18*(4), 523- 544

Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics, 113*(1), 35-47.

Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology, 64*(1), 7-52.

Diamond, J. B., & Spillane, J. P. (2016). School leadership and management from a distributed perspective: A 2016 retrospective and prospective. *Management in education, 30*(4), 147-154.

Diehl, A. B., & Dzubinski, L. M. (2016). Making the invisible visible: A cross-sector analysis of gender-based leadership barriers. *Human Resource Development Quarterly, 27*(2), 181–206.

Diekman, A. B., Weisgram, E. S., & Belanger, A. L. (2017). New routes to recruiting and retaining women in STEM: Policy implications of a communal goal congruity perspective. *Social Issues and Policy Review, 11*(1), 258-291.

Dikeçligil, B. (2010). Bilimsel paradigmaların oluşumunda ve dönüşümünde sosyolojik bağlam. *Toplum Bilimleri*, *4*(7), 53-61.

Dimmock, C., & Walker, A. D. (2005). *Educational leadership: Culture and diversity.* Sage Publications.

Dirks K. T., Ferrin D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.

Doğan, A., & Deniz, M. (2017). Algılanan liderlik tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasındaki etkisinde örgüt kültürünün rolü. *İş ve İnsan Dergisi, 4*(2), 45-67. https://doi.org/10.25068/jwhr.2017.23

Dönmez, B. (2009). *Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki ilişki*(Master's thesis, Marmara Universitesi (Turkey)).

Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work*. John Wiley & Sons.

Dweck, C. (2017). *Mindset-updated edition: Changing the way you think to fulfil your potential*. Hachette UK.

Cramer, D. (2004). *Quantitative data analysis with SPSS 12 and 13: A guide for social scientists*. Routledge.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders.* Harvard Business Press.

Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797. https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. Psychological Bulletin, 129(4), 569–591. https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569

Edmondson, A. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Effelsberg, D., & Solga, M. (2015). Transformational leaders' in-group versus out-group orientation: Testing the link between leaders' organizational identification, their willingness to engage in unethical pro-organizational behavior, and follower-perceived transformational leadership. *Journal of Business Ethics, 126*(4), 581-590.

Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2014). Getting followers to transcend their self-interest for the benefit of their company: Testing a core assumption of transformational leadership theory. *Journal of Business and Psychology, 29*(1), 131-143. https://doi.org/10.1007/s10869-013-9305-x

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The leadership quarterly*, *18*(3), 207-216.

Eklund, K. E., Barry, E. S., & Grunberg, N. E. (2017). Gender and leadership. *Gender differences in different contexts*, *5*(12), 129-150.

Elmas, B. (2019). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ile örgüt kültürü arasındaki ilişki: İstanbul ili Küçükçekmece ilçesi örneği* (Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi). YÖKTEZ'den erişilmiştir (Tez No: 560594).

Elmore, R. F. (2004). *School reform from the inside out: Policy, practice, and performance*. Harvard Education Press.

Emerce, A., Şahin, S., Gündüz, R., & Timur, Ş. (2022). Örgütsel iletişim ve okul iklimi arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre tespiti. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, *10*(13), 1-39.

Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: the moderating role of empowerment. *Journal of applied psychology*, *94*(2), 557.

Erdoğan, H. (2017). Okul kültürünün etkilendiği ve etkilediği faktörler. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (12), 51-68.

Ertürk, R. (2018). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel kimlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, *4*(1), 89-98.

Esinbay, E. (2008). *İlköğretim okullarında örgüt kültürü (Balıkesir ili örneği)* (Master's thesis, Balikesir University (Turkey)).

Esmer, Y., & Yüksel, M. (2019). Örgütsel dalkavukluk organizational sycophancy. *The Journal*, *12*(67).

Fatima, T., Majeed, M., Jahanzeb, S., & Gul, S. (2021). Servant leadership and Machiavellian followers: A moderated mediation model. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

Ferris, G. R. (2011). *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. Hachette UK.

Fidan, M., & Küçükali, R. (2014). İlköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, *4*(1), 317-334.

Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards.* Oxford University Press.

Fiol, C. M., Harris, D., & House, R. (1999). Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *The Leadership Quarterly*, *10*(3), 449-482.

Forsyth, D. R., & O'Boyle Jr, E. H. (2012). Ethics position theory and unethical work behavior. *Handbook of unethical work behavior: Implications for individual well-being*, 221-236.

Frederick D. E., VanderWeele T. J. (2020). Longitudinal meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement. *Cogent Psychology*, 7(1), 1746733.

Frese, M. (2009). Towards a psychology of entrepreneurship—an action theory perspective. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, *5*(6), 437-496.

Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior, 23*, 133–187.

Fullan, M. (2007). *Leading in a culture of change*. John Wiley & Sons.

Fullan, M. (2020). The nature of leadership is changing. *European Journal of Education*, *55*(2), 139-142.

Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and personality psychology compass*, *7*(3), 199-216.

G. Tummers, L., & Den Dulk, L. (2013). The effects of work alienation on organisational commitment, work effort and work-to-family enrichment. *Journal of nursing management*, *21*(6), 850-859.

Galie, P. J., & Bopst, C. (2006). Machiavelli & modern business: Realist thought in contemporary corporate leadership manuals. *Journal of Business Ethics*, *65*, 235-250.

García-Márquez, M. A. (2025). *Global Case Studies: Successful Examples of Smart Education Implementation*. IGI Global.

Gavrilets, S., & Vose, A. (2006). The dynamics of Machiavellian intelligence. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *103*(45), 16823-16828.

Gedik, A., & Üstüner, M. (2023). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefet Algıları ile Otoriter Yönetim Tarzına İlişkin Algıları/Teachers' Perceptions of Organizational Justice and Organizational Dissent and Perceptions of Authoritarian Management Style. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, *14*(2), 50-67.

Geertz, C. (1973). *Cultures*. Basic Books.

Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annu. Rev. Psychol.*, *58*(1), 479-514.

Genau, H. A., Blickle, G., Schütte, N., & Meurs, J. A. (2021). Machiavellian leader effectiveness: The moderating role of political skill. *Journal of Personnel Psychology, 21*(1), 1–10.

George, D., & Mallery, P. (2024). *IBM SPSS statistics 29 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.

Gezen, H., & Kaya, A. (2022). *Öğretmenlerin Örgütsel Dedikodu ve Örgütsel İkiyüzlülük Algı Düzeylerinin İncelenmesi* (Doctoral dissertation, Kahramanmaras Sutcu Imam University).

Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting* (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).

Gizlier, Ö. (2023). İş becerikliliğine ilişkin bir içerik analizi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 6*(2), 1-19.

Gkorezis, P., Petridou, E., & Krouklidou, T. (2015). The detrimental effect of Machiavellian leadership on employees' emotional exhaustion: Organizational cynicism as a mediator. *Europe's journal of psychology*, *11*(4), 619.

Glover, D., & Coleman, M. (2005). School culture, climate and ethos: Interchangeable or distinctive concepts? *Journal of In-Service Education, 31*(2), 251–272.

Goldring, E., Grissom, J. A., Neumerski, C. M., Murphy, J., Blissett, R., & Porter, A. (2015). Making time for instructional leadership. *Wallace Foundation*.

Göçen, A., Uzun, M., & Kaya, A. (2021). Okullarda örgütsel sinizm ile örgütsel ikiyüzlülük arasındaki ilişkinin incelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, *18*(44), 8001-8024.

Gökalp, Z. (2016). *Hars ve Medeniyet,* Ankara: Bilgeoğuz Yayınları.

Grams, W. C., & Rogers, R. W. (1990). Power and personality: Effects of Machiavellianism, need for approval, and motivation on use of influence tactics. *The Journal of General Psychology*, *117*(1), 71-82.

Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review, 32*(2), 393–417. https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351328

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, *28*, 3-34. https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002

Greenbaum, R. L., Hill, A., Mawritz, M. B., & Quade, M. J. (2017). Employee Machiavellianism to unethical behavior: The role of abusive supervision as a trait activator. *Journal of Management, 43*(4), 903-927.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, *50*(2), 327-347.

Grijalva, E., & Harms, P. D. (2014). Narcissism: An integrative synthesis and dominance complementarity model. *Academy of Management Perspectives, 28*(2), 108-127. https://doi.org/10.5465/amp.2012.0048

Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). *How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research*. The Wallace Foundation.

Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Hirst, G. (2013). Transformational leadership and R&D workers' multiple commitments: Do justice and span of control matter?. *Journal of Business Research*, *66*(11), 2269-2278.

Gümüş, S., Bellibaş, M. Ş., Gümüş, E., & Hallinger, P. (2020). Science mapping research on educational leadership and management in Turkey: A bibliometric review of international publications. *School Leadership & Management*, *40*(1), 23-44.

Güney, S., & Mandacı, G. (2009). Makyavelizm ve etik algısı ilişkileri: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *27*(2), 83-104.

Güngör, B. (2024). Makyavelist liderlik: Güç, korku ve manipülasyon. G. Durmuş (Ed.), *Liderlik dinamikleri üzerine araştırmalar II* içinde. Özgür Yayınları.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, *16*(2), 250-279.

Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work. *Journal of Vocational Behavior, 73*(1), 78–91.

Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership, 46*(1), 5-24. https://doi.org/10.1177/1741143216670652

Hallinger, P., & Heck, R. H. (2011). Exploring the journey of school improvement: Classifying and analyzing patterns of change in school improvement processes and learning outcomes. *School Effectiveness and School Improvement, 22*(1), 1-27.

Halpern, D. F. (2000). *Sex differences in cognitive abilities.* Psychology Press.

Hammali, A., & Nastiezaie, N. (2022). The effect of Machiavelli leadership on destructive organizational behaviors through mediation job stress. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, *9*(2), 272-282.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.

Harms, P. D., & Spain, S. M. (2015). Beyond the bright side: Dark personality at work. *Applied Psychology*, *64*(1), 15-24.

Harris, A., & Jones, M. (2017). Leading educational change and improvement at scale: Some inconvenient truths about system performance. *International Journal of Leadership in Education, 20*(5), 632-641. https://doi.org/10.1080/13603124.2016.1274786

Hawley, P. H. (2003). Strategies of control, aggression, and morality in preschoolers: An evolutionary perspective. *Journal of Experimental Child Psychology, 85*(3), 213-235.

Heckman, P. E. (1993). School restructuring in practice: Reckoning with the culture of school. *International Journal of Educational Reform, 2(3*), 263-272.

Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior, 32*, 113-135.

Heisler, W. J., & Gemmill, G. R. (1977). Machiavellianism, job satisfaction, job strain, and upward mobility: Some cross-organizational evidence. *Psychological Reports*, *41*(2), 592-594.

Herndon, B. C. (2007). *An analysis of the relationships between servant leadership, school culture, and student achievement* (Doctoral dissertation, University of Missouri--Columbia).

Hetland J., Hetland H., Bakker A. B., Demerouti E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal, 36*(6), 746–756.

Hirschfeld, R. R., & Van Scotter, J. (2019). Vocational behavior from the dark side. *Journal of Vocational Behavior, 110*, 303–316.

Hitt, D. H., & Tucker, P. D. (2016). Systematic review of key leader practices found to influence student achievement. *Review of Educational Research, 86*(2), 531-569. https://doi.org/10.3102/0034654315614911

Hodson, G., Hogg, S. M., & MacInnis, C. C. (2009). The role of "dark personalities"(narcissism, Machiavellianism, psychopathy), Big Five personality factors, and ideology in explaining prejudice. *Journal of research in personality*, *43*(4), 686-690.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: the Hofstede model. *Online readings in psychology and culture*, *2*(1), 2307-0919.

Hogan, P. C. (2022). *Literature and Moral Feeling*. Cambridge University Press.

Hogan, R., & Shelton, D. (1998). A socioanalytic perspective on job performance. *Human Performance, 11*(2-3), 129-144.

House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The leadership quarterly*, *3*(2), 81-108.

Hoy, W. K. (1973). Machiavellianism in the School Setting: Teacher-Principal Relations. Final Report.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Educational Administration: Theory, research and practice.* Random.

Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Hoy, A. W. (2006). Academic optimism of schools: A force for student achievement. *American educational research journal*, *43*(3), 425-446.

Hoyt, C. L., & Simon, S. (2011). Female leaders: Injurious or inspiring role models for women?. *Psychology of Women Quarterly*, *35*(1), 143-157.

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 1–55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Huang, X., Sun, M., & Wang, D. (2022). Work harder and smarter: The critical role of teachers' job crafting in promoting teaching for creativity. *Teaching and teacher education, 116*, 103758.

Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1128–1145. https://doi.org/10.1037/a0015978

Hyde, J. S. (2014). Gender similarities and differences. *Annual Review of Psychology, 65*, 373-398. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115057

Ismanto, T. Y., Toruan, T. S. L., Widodo, P., & Taufik, R. M. (2025). *Integrating Local Wisdom into Public Policy: A Case Study of Papua Pegunungan Province*. Pakistan Journal of Life and Social Sciences.

Işık, M., & Kızıltuğ, S. (2024). Karanlık liderliğin örgütsel muhalefet ve psikolojik iyi oluşa etkileri. *Alanya Akademik Bakış Dergisi, 8*(1), 50-72.

İpek, C., & Taşdemir, R. (2019). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel kültür ve motivasyon algilari (Nevşehir örneğI). *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, *8*(16), 130-151.

Jay, A. (2020). Management and machiavelli. In *Organizational Collaboration* (pp. 76-87). Routledge.

Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: a concise measure of the dark triad. *Psychological assessment*, *22*(2), 420.

Jonason, P. K., Li, N. P., & Buss, D. M. (2010). The costs and benefits of the Dark Triad: Implications for mate poaching and mate retention. *Personality and Individual Differences, 48*(4), 373-378. https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.11.003

Jonason, P. K., Webster, G. D., Schmitt, D. P., Li, N. P., & Crysel, L. (2012). The antihero in popular culture: Life history theory and the dark triad personality traits. *Review of General Psychology*, *16*(2), 192-199.

Jones, D. N. (2017). Machiavellianism. In *Encyclopedia of personality and individual differences* (pp. 1-9). Springer, Cham.

Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3). *Assessment, 21*(1), 28-41. https://doi.org/10.1177/1073191113514105

Joshi, P. L. (2025). Corporate Culture Audit: An Emerging Domain in Internal Auditing. *IUP Journal of Accounting Research & Audit Practices*, *24*(1), 82-111.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, *89*(5), 755.

Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior, 36*(1), 53–71.

Kafalı, U. (2022). Okul Yöneticilerinin Okul Kültürünün Oluşturulmasındaki Rolü. *Balkan & Near Eastern Journal of Social Sciences (BNEJSS), 8*(1), 48-56.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724.

Kahveci, G., Kandemir, İ. K., & Bayram, S. (2019). Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İlköğretim Online*, 788-807.

Kanbur, E., & Mazıoğlu, V. (2021). Psikolojik iyi oluşun iş becerikliliği üzerine etkisi. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 10(*2), 1839-1857. https://doi.org/10.15869/itobiad.851820

Kara, H. (2016). Makyavelist değerlerin yönetici olmak isteyen öğrenciler üzerindeki etkisinin araştırılması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, *12*(29), 125-139.

Karaca, N. (2024). Lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde örgüt temelli özsaygının aracılık rolü. *Ardahan Üniversitesi İİBF Dergisi, 6*(1), 1-9.

Karamanlıoğlu, A. U. (2023). Kapsayıcı liderlik. *Güncel Örgütsel Davranış Yaklaşımları*, 269.

Karasar, N. (2012). Bilimsel araştırma yöntemi [Scientific research method]. *Ankara: Nobel Yayıncılık*.

Kardeş, M. E. (2017). Machiavelli: Barışı sevmek ve savaşmayı bilmek. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (24), 337-352.

Katz, D., & Kahn, R. (2015). The social psychology of organizations. In *Organizational behavior 2* (pp. 152-168). Routledge.

Kayıkçı, K., & Emiroğlu, S. E. (2014). Görevsel örgüt yapısına göre düzenlenmiş eğitim denetimi gruplarının çalışmalarının değerlendirilmesi: İstanbul örnek uygulaması. *Milli Eğitim Dergisi*, *44*(201), 60-82.

Keller, A. C., Spurk, D., Baumeler, F., & Hirschi, A. (2016). Competitive climate and workaholism: Negative sides of future orientation and calling. *Personality and Individual Differences*, *96*, 122-126.

Kerse, G. (2017). İş becerikliliği (job crafting) ölçeğini Türkçe'ye uyarlama ve duygusal tükenme ile ilişkisini belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *9*(4), 283-304.

Kerse, G. (2019). İş becerikliliğinin işte can sıkıntısı üzerindeki etkisi: İmalat sektörü bağlamında bir inceleme. *Third Sector Social Economic Review*, *54*(1), 531-548.

Kerse, G., & Babadag, M. (2019). Dönüştürücü liderliğin iş becerikliliği üzerindeki etkisi: Akademisyenler üzerinde bir uygulama. *İş ve İnsan Dergisi, 6*(2), 133-143.

Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, *40*(8), 1868-1896.

Khan, A. K., Hameed, I., Quratulain, S., & Arain, G. A. (2023). *Supervisors' Machiavellianism and subordinate performance*. Personnel Review.

Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., & Sohail, F. (2022). How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*, *25*(4), 1037-1055.

Kim M., Beehr T. A. (2018). Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors? *Journal of Leadership & Organizational Studies, 25*(2), 184–196. https://doi.org/10.1177/1548051817727702

Kim M., Beehr T. A. (2020). Job crafting mediates how empowering leadership and employees' core self-evaluations predict favourable and unfavourable

outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(1), 126–139. https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1697237

Kim, Y. C. (2022). *Why Machiavellian employees engage in unethical behavior: Examining the roles of moral disengagement, moral flexibility, and (un) ethical leadership*. Oklahoma State University.

Kline, R. B. (2015). The mediation myth. *Basic and Applied Social Psychology*, *37*(4), 202-213.

Ko, H. (2009). Örgütsel bağlilik ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(28), 200-211.

Koç, B. (2019). Tüketim toplumunda metalaştırılan dini yeniden okuma önerisi: Bireyin dine yabancılaşması üzerine bir giriş. *Bingöl Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (13), 141-167.

Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological bulletin*, *137*(4), 616.

Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of organizational behavior*, *16*(4), 319-333.

Konan, N., & Taşdemir, A. (2019). Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile mutluluk düzeyleri algıları arasındaki ilişki. *Scientific Educational Studies*, *3*(2), 132-152.

Konay, D. (2023). Dalkavukluk ve politik beceri arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, *24*(1), 295-335.

Koo, B., & Lee, E. S. (2022). The taming of Machiavellians: Differentiated transformational leadership effects on machiavellians' organizational commitment and citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, *178*(1), 153-170.

Kooij, D. T., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person–job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, *102*(6), 971.

Korkmaz, M. (2008). A study of relationship between leader- ship styles on the characteristics of learning organizations in Turkish public schools. *Educational Administration: Theory and Practice*, *53*, 75–98.

Korumaz, M., & Kocabaş, İ. (2014). Farklı kariyer evresindeki öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticisinin yeterlikleri. *The Journal of Academic Social Science Studies*, *28*(1), 495-512.

Korumaz, M., Kılıc, G. N., & Kocabas, I. (2020). School culture as a predictor of teachers' alienation at schools. *International Online Journal of Educational Sciences*, *12*(3).

Koşar, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi). YÖKTEZ'den erişilmiştir (Tez No: 219542).

Köse, H. S., & Gül, İ. (2022). Öğretmenlerin karar sürecine katılımı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Milli Eğitim Dergisi*, *51*(235), 2297-2318.

Krasavtseva, Y. U. V. (2018). The relationship between self-assessed intelligence and self-assessed personality, tolerance of uncertainty and the Dark Triad traits in managers. *Psychology. Journal of Higher School of Economics*, *15*(1), 54-68.

Kring, A. M., & Gordon, A. H. (1998). Sex differences in emotion: expression, experience, and physiology. *Journal of personality and social psychology*, *74*(3), 686.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences OF INDIVIDUALS'FIT at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, *58*(2), 281-342.

Kumaş, A. (2022). Fizik öğretiminde yaşanılan problemlerin fizik zümre toplantıları ve öğretmen görüşleri ile değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, *23*(1), 1303-1348.

Kunnari, I., Tuomela, V., & Jussila, J. (2021). Teacher-facilitators' job-crafting: Making meaning and relevance in authentic learning environments. *International Journal of Management, Knowledge and Learning, 10*(1), 115-126.

Kuray, G. (1988). Türkiye'de Bir Machiavelli: Koçi Bey. *Belleten*, *52*(205), 1655-1662.

Kückelhaus, B. P., & Blickle, G. (2023). Trait Machiavellianism and agentic career success: A multi-measure, multi-criteria, multi-source analysis. *Journal of Personality Assessment*, *105*(6), 733-742.

Kückelhaus, B. P., & Blickle, G. (2024). Dark Triad Personalities and Political Skill: Test and Amplification of Toxic Career Theory. A. Akande, (Ed), In *leadership and politics: New perspectives in business, government and society*. Springer Nature Switzerland.

Kückelhaus, B. P., Meurs, J. A., & Blickle, G. (2024). Resolving the equivocal relationship of Machiavellianism and job performance: A socioanalytic perspective employing reputation, political skill, and five-factor Machiavellianism. *Personality and Individual Differences, 228*, 112728.

Larkin, I., Pierce, L., & Gino, F. (2012). The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees. *Strategic Management Journal*, *33*(10), 1194-1214.

Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, *52*(6), 1169-1192. https://doi.org/10.5465/amj.2009.47084651

Ledeen, M. A. (1999). Impeachment: The Machiavellian View. *Society*, *36*(3), 37-39.

Lee J. Y., Lee Y. (2018). Job crafting and performance: Literature review and implications for human resource development. *Human Resource Development Review, 17*(3), 277–313.

Lee, A., Schwarz, G., Newman, A., & Legood, A. (2019). Investigating when and why psychological entitlement predicts unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, *154*, 109-126.

Lee, J., & Son, H. K. (2023). Effects of electronic fetal monitoring simulation with problem-based learning on nursing students' performance confidence, clinical judgment, and knowledge. *Japan Journal of Nursing Science*, *20*(4), e12539.

Lee, M., & Louis, K. S. (2019). Mapping a strong school culture and linking it to sustainable school improvement. *Teaching and Teacher Education*, *81*, 84–96.

Legood A., van der Werff L., Lee A., Den Hartog D. (2020). A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 30*(1), 1–22. https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241

Leithwood, K. (2006). *Teacher working conditions that matter: Evidence for change*. ETFO.

Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership* (pp. 406028754-1581215021). Nottingham: National College for School Leadership.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996–2005. *Leadership and policy in schools*, *4*(3), 177-199.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management, 40*(1), 5-22. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077

Li, A. N. & Tan, H. H. (2012). What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. *Journal of Organizational Behavior, 34*(3), 407–425. https://doi.org/10.1002/job.1812

Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, *49*(3), 430-453.

Liyanagamage, N. (2024). Navigating Machiavellianism in construction projects: Leaders' communication strategies and employees' voice. *Journal of Engineering Management, 28*(4), 255-279. https://ascelibrary.org/doi/pdf/10.1061/JMENEA.MEENG-6054

Liyanagamage, N., Fernando, M., & Gibbons, B. (2023). The emotional Machiavellian: Interactions between leaders and employees. *Journal of Business Ethics*, *186*(3), 657-673.

Louis, K. S., & Murphy, J. (2017). Trust, caring, and organizational learning: The leader's role. *Journal of Educational Administration, 55*(1), 103-126. https://doi.org/10.1108/JEA-09-2015-0089

Louis, K. S., & Robinson, V. M. (2012). External mandates and instructional leadership: School leaders as mediating agents. *Journal of Educational Administration*, *50*(5), 629-665.

Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L., Anderson, S., Michlin, M., Mascall, B., æ & Moore, S. (2010). Learning from leadership: Investigating the links to improved student learning. *Final Report of Research to the Wallace Foundation*.

Lucas, S. E., & Valentine, J. W. (2002). *Transformational Leadership: Principals, Leadership Teams, and School Culture.* ERIC

MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological methods*, *1*(2), 130.

MacNeil, A. J., Prater, D. L., & Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of leadership in Education*, *12*(1), 73-84.

Maden-Eyiusta C., Alten O. (2023). Expansion-oriented job crafting and employee performance: A self-empowerment perspective. *European Management Journal, 41*(1), 79–89. https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.012

Maher, L. P., Ejaz, A., Nguyen, C. L., & Ferris, G. R. (2021). Forty years of political skill and will in organizations: a review, meta-theoretical framework and directions for future research. *Career Development International*, *27*(1), 5-35.

Martin, N. K., & Shoho, A. R. (1999). Beliefs Regarding Classroom Management Style: Differences between Traditional and Alternative Certification Teachers.

Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.

Matthews, M. J., Kelemen, T. K., Matthews, S. H., & Matthews, J. M. (2022). The Machiavellian organization: A multilevel model to understand decision making in organizations. *Group & Organization Management*, *47*(2), 413-439.

Mawardi, M. K., Noor, A. Y. M., Edityastono, L., 'Atikah Zulkiffli, S. N., & Mashahadi, F. (2025). Green entrepreneurship in the era of sustainability: the relationship between intent, institutional support, and student behavior. *Cogent Business & Management*, *12*(1), 2460625.

Mazzarella, J. A., & Grundy, T. (1989). Portrait of a Leader.

McCormick, J. P. (2012). Machiavellian democracy in the good society. *The Good Society*, *21*(1), 90-117.

McIlwain, D. (2004). Bypassing empathy: A Machiavellian theory of mind and sneaky power. In *Individual differences in theory of mind* (pp. 40-67). Psychology Press.

Mercan, N. (2018). Eğitim çalışanlarının makyavelistlik düzeylerinin etik ile ilişkisinin incelenmesi. *Akademia Disiplinlerarası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, *4*(1), 47-59.

Mesko, N., Lang, A., Andrea, C., Szijjarto, L., & Bereczkei, T. (2014). Compete and compromise: Machiavellianism and conflict resolution. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, *19*(1).

Meşeci Giorgetti, F. (2021). *Eğitim Ritüelleri*. İstanbul: Yeni İnsan Yayınevi.

Mezulis, A. H., Abramson, L. Y., Hyde, J. S., & Hankin, B. L. (2004). Is there a universal positivity bias in attributions? A meta-analytic review of individual, developmental, and cultural differences in the self-serving attributional bias. *Psychological bulletin*, *130*(5), 711.

Mintzberg, H. (1994). *Rise and fall of strategic planning*. Simon and Schuster.

Miraglia, M., Cenciotti, R., Alessandri, G., & Borgogni, L. (2017). Translating self-efficacy in job performance over time: The role of job crafting. *Human Performance*, *30*(5), 254-271.

Misra, M. (2016). The Indian Machiavelli: Pragmatism versus morality, and the reception of the Arthasastra in India, 1905–2014. *Modern Asian Studies*, *50*(1), 310-344.

Mollaer, F. (2024). Machiavelli'nin Makyavelizm'i Sorunu: Machiavelli Düşüncesinde Yöntem, İnsan Doğası ve Şiddet. *Journal of Economics and Administrative Sciences,* *25*(3), 400-416. https://doi.org/10.37880/cumuiibf.1381867:contentReference[oaicite:5]{index=5}

Morey, N. C., & Luthans, F. (1985). Refining the displacement of culture and the use of scenes and themes in organizational studies. *Academy of Management Review*, *10*(2), 219-229.

Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Mou, W., & Wong, W. K. (2019). Organizational climate and work style: The missing links for sustainability of leadership and satisfied employees. *Sustainability*, *111*(1), 125.

Mulford, B. (2003). School leaders: Challenging roles and impact on teacher and school effectiveness. *OECD Commissioned Report*.

Mueller, H., Betz, L. T., & Bechdolf, A. (2021). A comprehensive meta-analysis of the self-serving bias in schizophrenia spectrum disorders compared to non-clinical subjects. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, *120*, 542-549.

Murphy, J., Louis, K. S., & Smylie, M. (2021). Positive School Leadership Behaviors. In *Oxford Research Encyclopedia of Education*.

Naidoo, P., & Martins, N. (2014). Investigating the relationship between organizational culture and work engagement. *Problems and perspectives in Management*, *12*(4), 433-441.

Nederman, C. J. (2000). Machiavelli and moral character: principality, republic and the psychology of virtu. *History of Political Thought*, *21*(3), 349-364.

Nevicka, B., De Hoogh, A. H., Van Vianen, A. E., Beersma, B., & McIlwain, D. (2011). All I need is a stage to shine: Narcissists' leader emergence and performance. *The Leadership Quarterly, 22*(5), 910-925. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.011

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2013). A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(1), 13-35.

Nguyen, V. T., Hallinger, P., & Showanasai, P. (2024). Evaluating the effectiveness of the leading change for sustainability in schools simulation: A research and development project. *Simulation & Gaming*, *55*(1), 51-81.

Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

O'Boyle, E. H., Forsyth, D., Banks, G. C., & Story, P. A. (2013). A meta-analytic review of the Dark Triad–intelligence connection. *Journal of Research in Personality*, *47*(6), 789-794.

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2-3), 463-479. https://doi.org/10.1002/job.678

Oprea B., Miulescu A., Iliescu D. (2020). Followers' job crafting: Relationships with full-range leadership model. *Current Psychology, 41*, 4219–4230. https://doi.org/10.1007/s12144-020-00950-7

Owens B. P., Johnson M. D., Mitchell T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science, 24*(5), 1517–1538. https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795

Ömür, Y. E. (2014). Lise yöneticilerinin yenilik yönetimi becerileri ile okullardaki örgütsel öğrenme mekanizmalarına yönelik öğretmen görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Bolu*.

Ömür, Y. E., Aydın, R., & Argon, T. (2016). Olumsuz değerlendirilme korkusu ve akademik sahtekârlık. *Eğitim Ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori Ve Uygulama,* (9), 131-149.

Öngel, G., Tabancali, E., & Korumaz, M. (2022). Leadership Roles for Mindful Schools: Examining Relationships between Different Leadership Roles of School Principals and School Mindfulness. *International Education Studies*, *15*(1), 63-75.

Örnek, A. Ş., Topkaya, S., & Çevik, F. F. (2022). İş becerikliliği ve çalışan iyi oluşu üzerine nicel bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, (Özel Sayı), 241-270.

Özan, M., Güneş, N., & Güneş, Ö. C. (2023). Algılanan sorumlu liderlik, öğretmenlerin kariyer tatmini ve işe adanmışlık arasındaki ilişki. *Ulusal Eğitim Dergisi*, *3*(2), 485-495.

Özbek, A. (2024). Muhasebe mesleğinde dijitalleşmenin bağımsız çalışan muhasebe meslek mensuplarının iş becerikliliği üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *16*(3).

Özcihan, T. (2014). *Organizasyonlarda stratejik duygusal zeka kullanımı Makyavelizm ilişkisi ve çatışma yönetimine yansıması: tasarım mühendisliğinde bir araştırma* (Master's thesis, Anadolu University (Turkey)).

Özdemir, T. Y., Kartal, S. E., & Yirci, R. (2014). School principals' approaches to motivate teachers. *Turkish Journal of Educational Studies, 1*(2), 190-215.

Özgenel, M. ve Dursun, İ. E. (2020). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının okul kültürüne etkisi. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi, 3*(4), 284-302.

Özler, D. E., & Mercan, N. (2010). Creating morally-minded organizations in a Machiavellian work environment. In *International Symposium on Sustainable Development, June*(pp. 8-9).

Özmakas, U. (2019). Fortuna ve fortuna. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (27), 1-15.

Özmakas, U. (2019). *Prens: Machiavelli'nin muazzam muamması.* İstanbul: İletişim Yayınları.

Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The journal of asian finance, economics and business*, *7*(8), 577-588.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly, 18*(3), 176-194. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001

Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology, 65*, 661–691. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management, 36*(4), 827–856. https://doi.org/10.1177/0149206310363732

Paulhus, D. L., & Jones, D. N. (2016). Individual differences in aggression: The role of dark personalities. In *Aggression and Violence* (pp. 115-128). Routledge.

Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality, 36*(6), 556-563. https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6

Pazoki, M. (2025). *Designing and Explaining the Paradigm Model of Co-creation in Sustainable Rural Tourism*. Journal of Rural Research.

Petrenko, O. V., Aime, F., Ridge, J. W., & Hill, A. D. (2016). Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic Management Journal, 37(*2), 262-279.

Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of management*, *44*(5), 1766-1792.

Pierce, J. E. (2021). *Belonging through dissent: A national study of student activist sense of belonging and institutional integration*(Doctoral dissertation, University of Georgia).

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of management review*, *26*(2), 298-310.

Pilch, I., & Turska, E. (2015). Relationships between Machiavellianism, organizational culture, and workplace bullying: Emotional abuse from the target's and the perpetrator's perspective. *Journal of Business Ethics, 128*, 83-93.

Pocock, J. G. (2010). Machiavelli and Rome: the republic as ideal and as history. *The Cambridge Companion to Machiavelli*, *1*, 144156.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 612–624. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612

Ragins, B. R., & Dutton, J. E. (2017). *Positive relationships at work: An introduction and invitation. In Exploring positive relationships at work (pp. 2-24).* Psychology Press.

Rastogi, M., & Chaudhary, R. (2018). Job crafting and work-family enrichment: the role of positive intrinsic work engagement. *Personnel Review*, *47*(3), 651-674.

Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human relations*, *63*(11), 1743-1770.

Rauthmann, J. F., & Will, T. (2011). Proposing a multidimensional Machiavellianism conceptualization. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *39*(3), 391-403.

Rayburn, J. M., Overby, J., & Hammond, K. (2003). Differences in charisma, ethics, personality and Machiavellian characteristics of male and female marketing students. *Academy of Marketing Studies Journal*, *7*(2), 107-125.

Recendes, T., Chandler, J. A., Huang, Z., & Hill, A. D. (2024). Toward a stakeholder view of upper echelons: a framework synthesis review and future research agenda. *Journal of management, 50*(6), 2073-2118.

Renn, R. W., & Vandenberg, R. J. (1995). The critical psychological states: An underrepresented component in job characteristics model research. *Journal of management*, *21*(2), 279-303.

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, *53*(3), 617-635.

Ricks, J., & Fraedrich, J. (1999). The paradox of Machiavellianism: Machiavellianism may make for productive sales but poor management reviews. *Journal of Business Ethics*, *20*(3), 197-205.

Rizvi, M. (2023). Juxtaposition of being professional and becoming professional: lessons from a nationwide study on teachers' conceptions of their professional status. In *Frontiers in Education*, 8, 1201627.

Roberts, B. W., Walton, K. E., & Viechtbauer, W. (2006). Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: a meta-analysis of longitudinal studies. *Psychological bulletin*, *132*(1), 1.

Robinson, V. M. (2021). *Teacher perceptions of skills, benefits, and challenges of training for nature-based school teaching*(Doctoral dissertation, Walden University).

Robinson, V. M., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why* (Vol. 41, pp. 1-27). Winmalee: Australian Council for Educational Leaders.

Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational administration quarterly*, *44*(5), 635-674.

Ross, J. A., & Gray, P. (2006). School leadership and student achievement: The mediating effects of teacher beliefs. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 798-822.

Rudolph C. W., Katz I. M., Lavigne K. N., Zacher H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 102*, 112–138. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008

Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2018). Implications of person–situation interactions for Machiavellians' unethical tendencies: The buffering role of managerial ethical leadership. *European Management Journal*, *36*(2), 243-253.

Ryan, J. (2012). *Struggling for inclusion: Educational leadership in a neo-liberal world*. IAP.

Ryback, D. (2012). *Putting emotional intelligence to work*. Routledge.

Sabur, E. (2011). *Makyavelist kişilik özelliklerinin muhasebe denetimindeki yeri ve denetçi davranışlarına etkileri* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, *21*(7), 600-619.

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Manage employee engagement to manage performance. *Industrial and organizational psychology*, *4*(2), 204-207.

Saleem, S., Tourigny, L., Kundi, Y. M., Raziq, M. M., & Gohar, A. (2024). Leaders' Machiavellianism and subordinates' task performance: a multilevel

investigation. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *11*(2), 466-482.

Salim, M. A., & Rajabiyah, N. (2025). *Impact of Artificial Intelligence on Islamic Education: Effectiveness, Innovation, and Socio-Cultural Influence*. Advances in Educational Innovation.

Sandıkçı, C., Sandıkçı, E., Kurt, M., & Kılıç, Z. (2023). Okul müdürlerinin okul başarısına etkisi. *International Journal of Original Educational Research*, *1*(1), 1-22.

Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International, 20*(5), 446-463.

Schechter, C., & Shaked, H. (2017). Leaving fingerprints: Principals' considerations while implementing education reforms. *Journal of Educational Administration, 55*(3), 242-260. https://doi.org/10.1108/JEA-10-2016-0128

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schepers, D. H. (2003). Machiavellianism, profit, and the dimensions of ethical judgment: A study of impact. *Journal of Business Ethics, 42*, 339-352.

Schmitt-Cerna, I., Ramírez-Olascuaga, M., Arhuis-Inca, W., Ipanaqué-Zapata, M., Arhuis-Inca, S. R., & Bazalar-Palacios, J. (2024). Attitudes toward mathematics and virtual teaching of students in the context of COVID-19: validation and reliability of instruments. In *Frontiers in Education*, 9, 1466021

Schuh, S. C., Hernandez Bark, A. S., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P., & Van Dick, R. (2014). Gender differences in leadership role occupancy: The mediating role of power motivation. *Journal of Business Ethics*, *120*, 363-379.

Schyns, B. (2015). Dark personality in the workplace: introduction to the special issue. *Applied Psychology: An International Review, 64*(1), 1-14.

Scott, J. T., & Zaretsky, R. (2013). Why machiavelli Still matters. *New York Times*, *9*, A31.

Sebastian, J., Huang, H., & Allensworth, E. (2017). Examining integrated leadership systems in high schools: Connecting principal, teacher, and instructional leadership. *Journal of Educational Administration, 57*(6), 717-736. https://doi.org/10.1108/JEA-03-2019-0045

Seçkin, Ş. N., & Çağlın, C. (2025). İşyeri Maneviyatının İş Becerikliliğine Etkisinde İşte Kendini Yetiştirmenin Aracı Rolü. *Business & Economics Research Journal*, *16*(2).

Seifi, E., Ahmadi, A., & Moazzami, M. (2024). Identifying the dimensions and components of the application of new technologies in the fourth generation university. *Management and Educational Perspective*, *5*(4), 24-51.

Senge, P. M. (1993). Transforming the practice of management. *Human resource development quarterly*, *4*(1), 5-32.

Seppälä T., Lipponen J., Pirttila-Backman A. M., Lipsanen J. (2011). Reciprocity of trust in the supervisor–subordinate relationship: The mediating role of autonomy and the sense of power. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(6), 755–778. https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.507353

Sert, A. (2018). *Kamu ve özel okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin iletişim becerilerinin incelenmesi* (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı).

Sertel, G., & Karadağ, E. (2022). Okullardaki örgüt iklimi ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları arasındaki ilişki. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, *55*(55), 318-350.

Seyidoğlu, K., Konak, M., Erdem, K., & Aladaş, R. (2024). Okul Kültürünün Oluşmasında Okul Müdürünün Rolü. *Journal of Social Education*, *2024*(1), 79-91.

Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, *35*(156), 142-159.

Shafer, W. E. (2015). Ethical climate, social responsibility, and earnings management. *Journal of Business Ethics*, *126*, 43-60.

Shah, S. I., Shahjehan, A., & Afsar, B. (2022). Leading Machiavellians on the road to better organizational behavior. *Personnel Review, 51*(5), 1604-1626.

Shamir, B. (1999). Leadership in boundaryless organizations: Disposable or indispensable?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(1), 49-71.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, *4*(4), 577-594.

Sherry, S. B., Hewitt, P. L., Besser, A., Flett, G. L., & Klein, C. (2006). Machiavellianism, trait perfectionism, and perfectionistic self-presentation. *Personality and individual differences*, *40*(4), 829-839.

Shin, Y., Hur, W. M., Kim, H. G., & Cheol Gang, M. (2020). Managers as a missing entity in job crafting research: Relationships between store manager job crafting, job resources, and store performance. *Applied Psychology*, *69*(2), 479-507.

Skinner, Q. (2019). *Machiavelli: A very short introduction*. Oxford University Press.

Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, *3*(2), 126-146. https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1

Solmaz, E., & Uçma, T. (2010). Bankacılık sektöründe çalışanların makyavelist eğilimlerinden yola çıkarak etik algılarını belirleme: Muğla ilinde ampirik bir araştırma. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, (31), 93-108.

Song, S., Chen, X., Xu, X., Jiang, W., Wang, W. & Shi, Y. (2025). Between facilitation and hindrance: linking CEO Machiavellianism, top management team collective organizational engagement and new ventures performance. *Chinese Management Studies, 19*(3), 456-478.

Sönmez, M. A. (2006). Meslek liselerinde örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *45*(45), 85-108.

Spreitzer, G. M., & Doneson, D. (2005). Musings on the past and future of employee empowerment. *Handbook of organizational development*, *4*, 5-10.

Srivastava, S., Raina, K., & Madan, P. (2024). "Blame deviance to Machiavellianism": Role of mediator and moderator. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance,* 2051-6614.

Stoet, G., & Geary, D. C. (2018). The gender-equality paradox in STEM education. *Psychological Science, 29*(4), 581-593. https://doi.org/10.1177/0956797617741719

Stoll, L. (1998). School culture. *School Improvement Network's Bulletin*, *9*(10), 9-14.

Stolp, S. W. (1994). Leadership for school culture.ERIC

Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of management Journal*, *50*(3), 558-577.

Sweeney, A. (2018). Reader, Writer, Learner, and Teacher: Portfolio Reflections.

Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K., & Örselli, E. (2015). Kamu yönetiminde liderlik: Yönetici ve çalışanların liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, *18*(2), 73-96.

Şahin, H., & Polat, S. (2024). Halk eğitimi merkezlerinde görevlendirilen usta öğreticilerin kurum yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışlarının nedenleri ve gösteriş biçimlerinin incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *8*(14), 247-277.

Şahin, S. (2004). Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler (İzmir ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, *4*(2), 365-395.

Şahpaz, G. (2024). *Örgütsel çatışma yönetiminin yabancılaşma ile ilişkisinde Makyavelizm'in düzenleyici rolü üzerine bir araştırma* (Master's thesis, Necmettin Erbakan University (Turkey)).

Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Şimşek, Y. (2014). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki (Eskişehir Örneği)* (Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi). YÖKTEZ'den erişilmiştir (Tez No: 28636455).

Şişman, M. (2011). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Şişman, M. (2018). *Öğretim liderliği*. Pegem Akademi Yayıncılık.

Şişman, M., & Dönmez, H. G. A. (2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *3*(1), 167-182.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Experimental designs using ANOVA* (Vol. 724). Belmont, CA: Thomson/Brooks/Cole.

Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in science education*, *48*, 1273-1296.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1978). Intergroup behavior. *Introducing social psychology*, *401*(466), 149-178.

Talip, A., & Özgener, Ş. (2019). Etik liderlik ve makyavelist eğilimlerin ekip etkililiğine etkisi: Örgütsel özsaygının düzenleyici rolü. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* *9*(1), 77-98. http://acikerisim.nevsehir.edu.tr/handle/20.500.11787/595

Tan, P. (2000). Business excellence in entrepreneurship through motivation audit. *Managerial auditing journal*, *15*(7), 338-347.

Tanrıöğen, Z. M. (2013). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürü ile ilişkisi.

Tarter, C. J., & Hoy, W. K. (1988). The context of trust: Teachers and the principal. *The High School Journal*, *72*(1), 17-24.

Tavanti, M. (2012). The cultural dimensions of Italian leadership: Power distance, uncertainty avoidance and masculinity from an American perspective. *Leadership*, *8*(3), 287-301.

Tett, R. P., Simonet, D. V., Walser, B., & Brown, C. (2013). Trait activation theory: Applications, developments, and implications for person–workplace fit. In *Handbook of personality at work* (pp. 71-100). Routledge.

Therasa, C., & Vijayabanu, C. (2016). Person-job fi *t* and the work commitment of IT Personnel. *Journal of Human Growth and Development*, *26*(2), 218-227.

Thun, S. & Bakker, A.B. (2018). Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism. *Stress Health*, *34*, 573–581.

Tims M., Bakker A. B., Derks D. (2015). Examining job crafting from an interpersonal perspective: Is employee job crafting related to the well-being of colleagues? *Applied Psychology,* *6*4(4), 727–753. https://doi.org/10.1111/apps.12043

Tinsley, H. E., & Kass, R. A. (1979). The latent structure of the need satisfying properties of leisure activities. *Journal of Leisure Research*, *11*(4), 278-291.

Tomás, I., González-Romá, V., Valls, V., & Hernández, A. (2023). Perceived overqualification and work engagement: The moderating role of organizational size. *Current Psychology, 42*(26), 23069-23079.

Tomkova, A., Ondrijova, I., Ratnayake-Kascakova, D., & Nemec, J. (2021). Leaders and Machiavellian manifestations: Workers' innovation development and business performance. *Marketing and Management of Innovations, 3*, 23-31.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management, 32*(6), 951-990.

Triandis, H. C. (2018). *Individualism and collectivism*. Routledge.

Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The international journal of human resource management*, *24*(14), 2657-2669.

Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration, 39*(4), 308-331.

Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2015). Faculty trust in the principal: An essential ingredient in high-performing schools. *Journal of Educational Administration, 53*(1), 66-92. https://doi.org/10.1108/JEA-02-2014-0024

Tuna, M., & Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin etik boyutu: Etik liderliğin otel işletmelerindeki işgörenler tarafından algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *5*(3), 184-209.

Tuncer, T. (2020). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürüne etkisi: Isparta ili örneği* (Yüksek lisans tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi). YÖKTEZ'den erişilmiştir (Tez No: 609301).

Tunçel, H., & Çelik, M. (2024). Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *13*(4), 1225-1246.

Uçar, H. (2022). Öğretmenlerin mesleki öğrenmelerine ilişkin algıları. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, *5*(1), 1-20.

Uğurlu, F. (2022). Makyavelist liderliğin örgütsel sinizm ve mobbinge etkisi: Hatay ili bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *13*(2), 822-836.

Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology, 95*(4), 769-780. https://doi.org/10.1037/a0019214

Uyar, E. (2024). Makyavelist liderlik ve zaman hırsızlığı arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin aracılık rolü. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 25(2), 335-353.

Uysal, B., Özçelik, G., & Uyargil, C. B. (2018). Bireysel iş yapılandırmanın sonuçları: Bireysel iş yapılandırmanın psikolojik sermaye ve işe adanmışlık üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *16*(32), 651-666.

Ünver, E. (2021). Makyavelist eğilimler ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine bir inceleme. Balkan Sosyal Bilimler Dergisi, 6(1), 78-95.

Ünver, E., Duran, C., Behdioğlu, S., & Ünal, F. (2021). Makyavelist Eğilimler ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerinde Örgüt Kültürünün Ilımlaştırıcı Etkisi: Bir Telekomünikasyon Şirketinde Uygulama. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi, 10*(19), 52-79. Retrieved from

Üstün, B., & Ersolak, T. (2020). Makyavelizmin iş yeri nezaketsizliği üzerindeki etkileri: Bankacılık sektörü örneği. *İş Ahlakı Dergisi, 13*(3), 54-72. https://doi.org/10.12711/TYD.2020.003

Vadera, A. K., & Pratt, M. G. (2013). Love, hate, ambivalence, or indifference? A conceptual examination of workplace crimes and organizational identification. *Organization Science, 24*(1), 172-188.

Van den Broeck, L., Demanet, J., & Van Houtte, M. (2020). The forgotten role of teachers in students' educational aspirations. School composition effects and the buffering capacity of teachers' expectations culture. *Teaching and Teacher Education*, *90*, 103015.

Van Vugt, M. (2009). Sex differences in intergroup competition, aggression, and warfare: The male warrior hypothesis. *Annals of the New York Academy of Sciences, 1167*(1), 124-134. https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.2009.04539.x

Van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior*, *100*, 164-174.

Vance, C., Zell, D., & Groves, K. (2008). Considering individual linear/nonlinear thinking style and innovative corporate culture. *International Journal of Organizational Analysis*, *16*(4), 232-248.

Verma, P., & Mohapatra, S. (2020). Strong identification, weak ideology, organisational culture or all: Unethical pro-organisational behaviour in India. In War, peace and organizational ethics. *Emerald Publishing Limited, 23*, 123-150.

Vural, Z. B. A., & Değirmen, G. C. (2007). *Örgüt kültürü*. Nobel Akademik Yayıncılık.

Wai, J., Lubinski, D., & Benbow, C. P. (2009). Spatial ability for STEM domains: Aligning over 50 years of cumulative psychological knowledge solidifies its importance. *Journal of Educational Psychology, 101*(4), 817-835. https://doi.org/10.1037/a0016127

Walk, M., & Handy, F. (2018). Job crafting as reaction to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *54*(3), 349-370.

Walker-Wied, J. K. (2005). *The role of a school's culture in the induction and socialization of two special education teachers in an alternative certification program*. The University of Wisconsin-Milwaukee.

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management, 36*(2), 223-270.

Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, *100*, 185-195.

Wang, H., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2016). A review of job-crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job crafters. *Proactivity at work*, 95-122.

Wang, L., Jia, Y., & Xie, K. (2024). *The impact of challenge and hindrance stressors on knowledge hiding: The mediating role of job crafting and work withdrawal.* Frontiers in Psychology.

Weseler D., Niessen C. (2016). How job crafting relates to task performance. *Journal of Managerial Psychology, 31*(3), 672–685. https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0269

White, B. (2005). Seven personal characteristics of a good leader. *Buzle. com*.

Wilson, D. S., Near, D., & Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: a synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin, 119*(2), 285-299.

Wingerden, J. V., & Poell, R. F. (2017). Employees' perceived opportunities to craft and in-role performance: The mediating role of job crafting and work engagement. *Frontiers in psychology*, *8*, 1876.

Wong, C. M., & Tetrick, L. E. (2017). Job crafting: Older workers' mechanism for maintaining person-job fit. *Frontiers in psychology*, *8*, 1548.

Wrzesniewski A., Dutton J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179–201. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011

Yalçınkaya, M. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, *1*(2), 109-119.

Yam, K. C., Goh, E. Y., Fehr, R., Lee, R., Soh, H., & Gray, K. (2022). When your boss is a robot: Workers are more spiteful to robot supervisors that seem more human. *Journal of Experimental Social Psychology, 102*, .

Yang, R., Ming, Y., Ma, J., & Huo, R. (2017). How do servant leaders promote engagement? A bottom-up perspective of job crafting. *Social Behavior and Personality:An International Journal*, *45*(11), 1815-1827.

Yavuz, M., & Artan, İ. E. (2019). İş zanaatkârlığı (job craftıng) kavramı: Türkçe iş zanaatkârlığı ölçeği'nin geliştirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, *20*(1), 95-125.

Yeşilkaya, M., & Yıldız, T. (2023). What do expectations change? Optimistic expectations, job crafting, job satisfaction and a new theoretical model. *International Journal of Organizational Analysis*, *31*(6), 2793-2810.

Yıldırım, B. (2018). Eğitim örgütlerinde kültürel liderlik ve meslek ahlakı. *Eğitim örgütlerinde kültürel liderlik ve meslek ahlakı*.

Yıldız, D., Kılıç, M. Y., & Yavuz, M. (2018). "Öğretmenlerin iletişim becerilerini değerlendirme ölçeği" geliştirme çalışması. *Ana Dili Eğitimi Dergisi*, *6*(1), 48-67.

Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin değişimi yönetme yeterlikleri. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12*(2), 177-198. https://doi.org/10.11616/AbantSbe.280

Yılmaz, T., & Sözcan, Z. (2019). Kişilik özelliklerinin girişimcilik eğilimi üzerine etkisi: Sakarya üniversitesi örneği. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, *21*(1), 78-107.

Zaman, M., & Qayyum, S. (2020). Self-efficacy, need for achievement and Machiavellianism in public sector employees. *International Journal of Entrepreneurial Research*, *3*(3), 61-67.

Zeijen, M. E., Peeters, M. C., & Hakanen, J. J. (2018). Workaholism versus work engagement and job crafting: What is the role of self-management strategies?. *Human Resource Management Journal*, *28*(2), 357-373.

Zhang, C., & Liu, L. (2021). The effect of job crafting to job performance. *Knowledge Management Research & Practice*, *19*(2), 253-262.

Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of organizational behavior*, *40*(2), 126-146.

Zor, M. (2019). *Yöneticilerin makyavelist eğilimlerinin çalışanların işe yönelik tutumlarına etkisi* (Master's thesis, Sakarya Universitesi (Turkey).

EKLER

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ek 1. Makyavelist Liderlik Ölçeği

1. Başarılı olmak için etik dışı davranmaktan çekinmem.	1	2	3	4	5
2. Çatışma çözme becerisini liderlik otoritesini güçlendiren önemli bir unsur olarak görürüm.	1	2	3	4	5
3. Karar alma süreçlerinde otoritemi, ekip üyelerini doğruluğuna inandığım yöne yönlendirmek için kullanırım.	1	2	3	4	5
4. Vizyonumu ekibime aktararak liderlik otoritemi pekiştiririm.	1	2	3	4	5
5. Bir lider olarak örgütteki etkimde otorite ve gücümün büyük rolü vardır.	1	2	3	4	5
6. Performansı değerlendirmenin liderlik otoritemi artırmak için önemli bir araç olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
7. Örgüt içindeki fiziksel güvenliği sağlamak için önlemler alırım.	1	2	3	4	5
8. Örgüt içindeki psikolojik güvenliği sağlamak için önlemler alırım.	1	2	3	4	5
9. Örgüt içindeki duygusal güvenliği sağlamak için önlemler alırım.	1	2	3	4	5
10. Aldığım kararların uygulanması için örgüt üyelerini ikna etmeye gayret ederim.	1	2	3	4	5
11. İnandığım durumlarda başkalarını ikna etmek için gerçeği yanlı şekilde sunarım.	1	2	3	4	5
12. İnandığım durumlarda ekip arkadaşlarımı yönlendirmek için örtük tehditler kullanırım.	1	2	3	4	5
13. Kariyerimde ilerlemek için başkalarının zayıf yönlerinden faydalanabilirim.	1	2	3	4	5
14. Liderlik pozisyonumu güçlendirmek için gereken her yolu kullanırım.	1	2	3	4	5
15. Stratejik planımı şekillendirirken örgütün güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek fırsatları belirlerim.	1	2	3	4	5

16. Stratejik planımı şekillendirirken örgütün güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek riskleri belirlerim.	1	2	3	4	5
17. Stratejik planlama sürecinde örgütün misyonunu ve vizyonunu dikkate alarak hedefler belirler ve bu hedeflere odaklanırım.	1	2	3	4	5
18. Stratejik planlarımı örgütün uzun vadeli büyüme hedefleriyle uyumlu hâle getiririm.	1	2	3	4	5
19. Stratejik planlarımı örgütün sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hâle getiririm.	1	2	3	4	5
20. Stratejik hedefler belirlerken çevresel faktörleri dikkate alırım.	1	2	3	4	5

Ek 2. İş Becerikliliği Ölçeği

İŞ BECERİKLİLİĞİ (JOB CRAFTING) ÖLÇEĞİ

a.) Görev Becerikliliği

1. İşimi geliştirmek için yeni yaklaşımlar/bakış açıları sunarım.
2. İşimde yaptığım görevlerin türünü veya kapsamını değiştiririm.
3. Yeteneklerime ve ilgi alanıma daha uygun olan yeni iş görevleri ortaya çıkarırım.
4. Yaptığım işte, ek görevler üstlenmeyi severim.
5. Yeteneğime ve ilgi alanıma uygun görevler üstlenmeyi tercih ederim.
6. İşimi daha eğlenceli hale getirmek için işimde bazı değişiklikler yaparım.
7. Üretken olmadığını düşündüğüm (işe yaramayan) bazı uygulamaları değiştiririm.

b.) Bilişsel Beceriklilik

8. İşimin, yaşamımdaki asıl amaca nasıl katkı sağladığını düşünürüm.
9. Yaptığım işin örgütün başarısındaki öneminin farkındayım.
10. Yaptığım işin daha geniş topluluklar (toplum) için önemli olduğunun farkındayım.
11. İşimin yaşamıma sağladığı olumlu yöndeki katkıları düşünürüm.
12. İşimin genel anlamda refahımda/mutluluğumda oynadığı rolü düşünürüm.

c.) İlişkisel Beceriklilik

13. İşletmemde diğerleriyle iletişimimi artıracak faaliyetlere katılırım.
14. İşletmemde insanları tanımaya gayret ederim.
15. İşle ilgili sosyal faaliyetler (konferans, seminer, sergi vb.) organize ederim veya bu faaliyetlere katılırım.
16. İşyerinde özel bazı etkinlikler (arkadaşımın doğum günü kutlaması, yıl dönümü gibi) düzenlemeye çalışırım.
17. Tanışmadığım iş arkadaşları, müşteri veya alıcılara kendimi tanıtırım.
18. Yeni işe başlayan çalışanlara işle ilgili veya iş dışı konularda danışmanlık yapar onlara yardımcı olurum.
19. Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan işyerindeki diğer bireylerle arkadaşlıklar kurarım.

Ek 3. Okul Kültürü Ölçeği

	Okul Kültürü Ölçeği	Hiç katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Birlikte çalıştığım insanlar açık sözlü ve dürüst insanlardır.	1	2	3	4	5
2	Birlikte çalıştığım insanlar eleştiri yapıldığında kendilerini savunmaya geçmezler.	1	2	3	4	5
3	Birlikte çalıştığım insanlar bir takımın üyeleri gibi hareket ederler.	1	2	3	4	5
4	Birlikte çalıştığım insanlar iyi dinleyicidirler.	1	2	3	4	5
5	Öğretmenler ve yöneticiler arasındaki iş ilişkisi verimliliğe yöneliktir.	1	2	3	4	5
6	Bu okul işimi en iyi şekilde yapabilmem için beni motive ediyor.	1	2	3	4	5
7	Bu okuldaki idareciler öğretmenlerine saygı gösterir	1	2	3	4	5
8	Bu okulda güven verici bir atmosfer var.	1	2	3	4	5
9	Bu okuldaki idareciler insanları etkin ve üretken olabilmeleri konusunda motive eder.	1	2	3	4	5
10	Kendi sınıfımın dışında nelerin olduğundan haberdar olurum	1	2	3	4	5
11	İşimi iyi yapabilmem için gerekli olan bilgileri alırım.	1	2	3	4	5
12	İşimi etkileyen kararlarda benim de söz hakkım vardır	1	2	3	4	5
13	İyi bir iş yaptığım zaman müdürüm beni takdir eder	1	2	3	4	5
14	Yöneticim çalışanlarına sorumluluk verir.	1	2	3	4	5
15	Yöneticim beni olumlu bir şekilde eleştirir.	1	2	3	4	5
16	Yöneticim iyi bir dinleyicidir.	1	2	3	4	5
17	Toplantılardaki tartışmaların üzerimizde etkisi olur.	1	2	3	4	5
18	Toplantılarda geçen zamanlar iyi harcanmış zamanlardır.	1	2	3	4	5
19	Toplantılar insanların mevcut yaratıcı potansiyellerini harekete geçirir.	1	2	3	4	5

Veri toplama sürecinde 10. Madde katılımcı gruba uymadığı için kullanılmamıştır.

Araştırmanın Resmi İzinleri

Ek 4. İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü Onayı

Evrak No : 2405060229
Tarih : 06.05.2024

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-101498746 02/05/2024
Konu : Anket ve Araştırma İzni (İrem DEMİR ARICI)

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Yıldız Teknik Üniversitesinin 15/04/2024 tarih ve 96187715-730.08.03--150237 sayılı yazısı
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 29/04/2024 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu	: Okul Kültürü ile İş Becerikliliği Arasındaki İlişkide Makyavelist Liderliğin Aracı Rolü
Araştırma Türü	: Anket
Araştırma Yeri	: İstanbul İli
Araştırma Yapılacak Kişiler	: İstanbul İli Resmi ve Özel Okullarda Görev Yapan Yöneticiler
Araştırmanın Süresi	: 2023 - 2024 Eğitim - Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

[redacted]
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR

[redacted]
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (11 Sayfa)
2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mahallesi İmran Öktem Caddesi No : 1
Sultanahmet/Fatih/İSTANBUL
Telefon No : 0 (212) 384 36 29
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys
Bilgi için: Aynur ÖZTÜRK
Unvan : Şef
İnternet Adresi: http::istanbul.meb.gov.tr Faks:_____

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden b276-fc51-32ec-ae35-66b9 kodu ile teyit edilebilir.

Ek 5. Yıldız Teknik Üniversitesi Etik Kurul Onayı

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Öğretim Rektör Yardımcılığı

Sayı : E-96187715-730.08.03-2404150237 **Tarih**: 15.04.2024
Konu : Araştırma İzni Hk.

İSTANBUL VALİLİĞİNE
(İl Milli Eğitim Müdürlüğü)

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Doktora programı öğrencisi 197B1010 no'lu **İrem DEMİR ARICI**, **"Okul Kültürü ile İş Becerikliliği Arasındaki İlişkide Makyavelist Liderliğin Aracı Rolü"** isimli doktora tezi kapsamında, Müdürlüğünüze bağlı İstanbul ili genelinde bulunan tüm özel ve resmi okullarda görev yapan yöneticiler ile ekteki çalışmayı uygulamak istemektedir.

Öğrencinin bahsi geçen araştırmayı yapması Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından uygun görülmüş olup, gerekli iznin verilmesi hususunda gereğini bilgilerinize arz/rica ederim.

[redacted]
Rektör Yardımcısı

Ekler:
1-İREM D. Tez Önerisi.pdf (Elektronik Ek)
2-İREM D.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.pdf (Elektronik Ek)
3-İREM D.KATILIM KABUL FORMU.pdf (Elektronik Ek)
4-İREM D.BAŞVURU FORMU.pdf (Elektronik Ek)
5-ETİK ONAYI TEZ.pdf (Elektronik Ek)
6-İ.DEMİR TAAHHÜTNAME.pdf (Elektronik Ek)

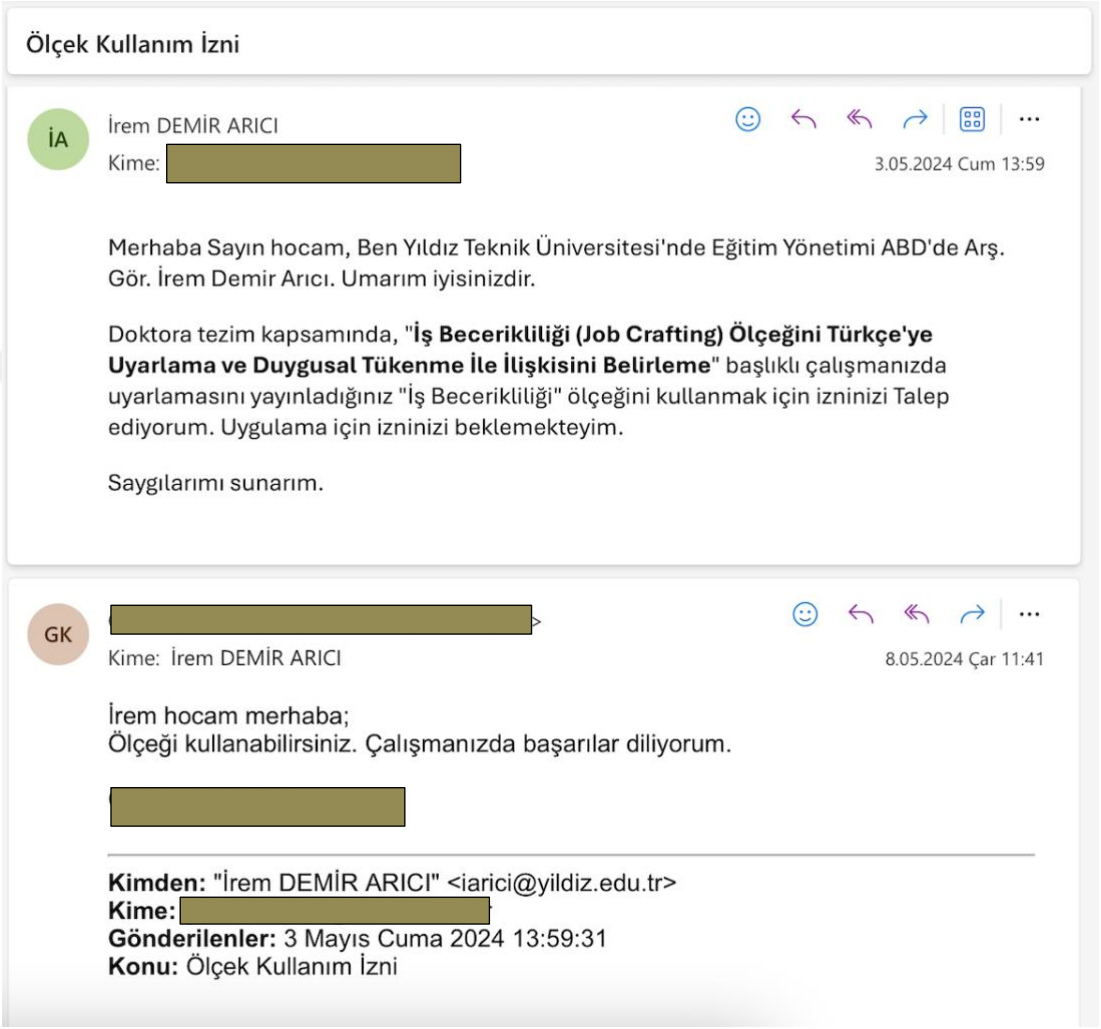
Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Belge Doğrulama Kodu:E09DE3EC Belge Doğrulama Adresi: http://ebys.yildiz.edu.tr/Dogrulama/Index

Adres : Yıldız Teknik Üniversitesi Davutpaşa Kampüsü 34220 Esenler / İSTANBUL
Tel / Fax : 02123833119 / 0212 236 41 79
Kep Adresi : yildizteknikuniversitesi@hs01.kep.tr

[redacted]

Ölçeklerin Kullanım İzinleri

Ek 6. İş Becerikliliği Kullanım İzni



Ölçek Kullanım İzni

İA

İrem DEMİR ARICI

Kime: [redacted]

3.05.2024 Cum 13:59

Merhaba Sayın hocam, Ben Yıldız Teknik Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi ABD'de Arş. Gör. İrem Demir Arıcı. Umarım iyisinizdir.

Doktora tezim kapsamında, "**İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçe'ye Uyarlama ve Duygusal Tükenme İle İlişkisini Belirleme**" başlıklı çalışmanızda uyarlamasını yayınladığınız "İş Becerikliliği" ölçeğini kullanmak için izninizi Talep ediyorum. Uygulama için izninizi beklemekteyim.

Saygılarımı sunarım.

GK

[redacted]

Kime: İrem DEMİR ARICI

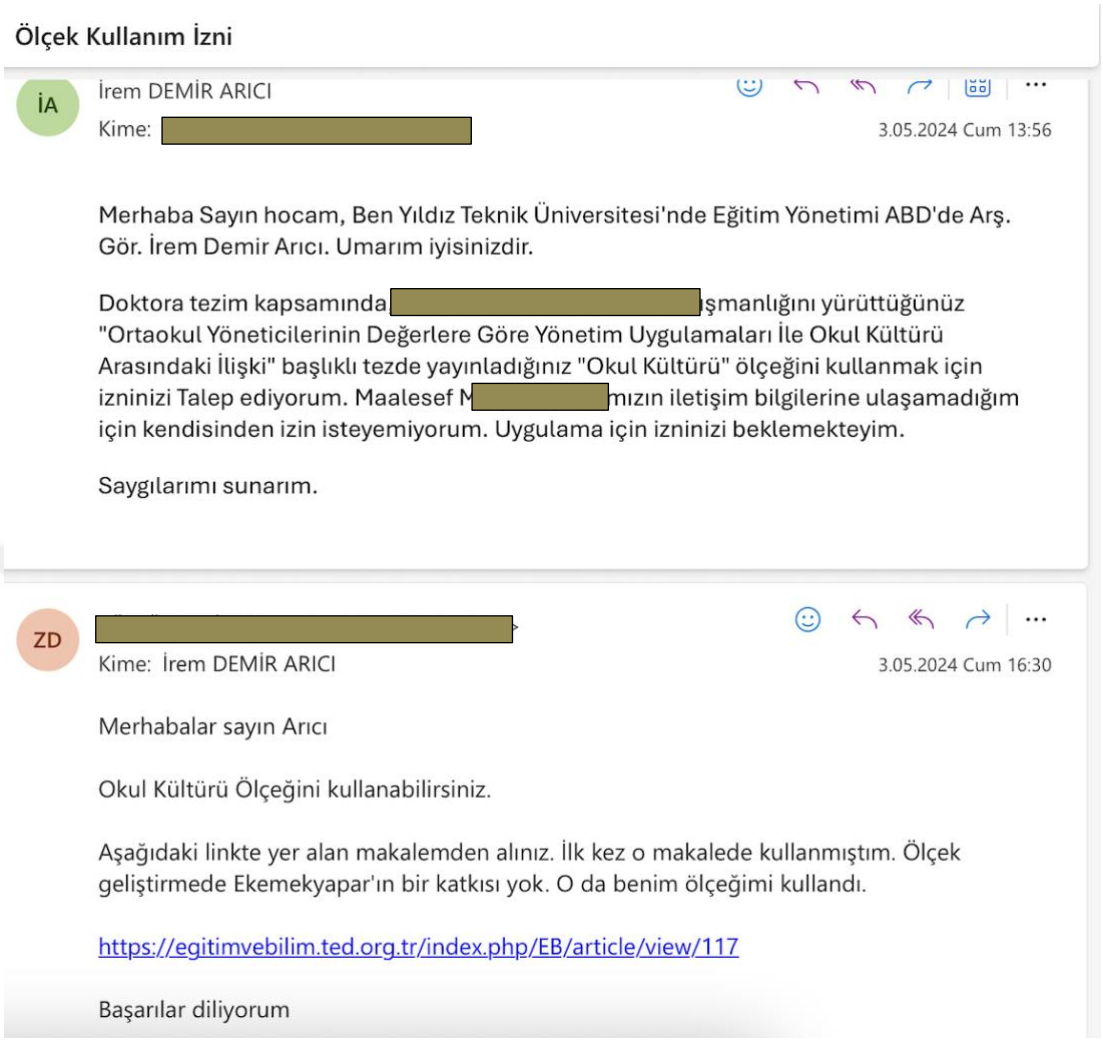
8.05.2024 Çar 11:41

İrem hocam merhaba;
Ölçeği kullanabilirsiniz. Çalışmanızda başarılar diliyorum.

[redacted]

Kimden: "İrem DEMİR ARICI" <iarici@yildiz.edu.tr>
Kime: [redacted]
Gönderilenler: 3 Mayıs Cuma 2024 13:59:31
Konu: Ölçek Kullanım İzni

Ek 7. Okul Kültürü Ölçeği Kullanım İzni



Ölçek Kullanım İzni

İA

İrem DEMİR ARICI

Kime: [redacted]

3.05.2024 Cum 13:56

Merhaba Sayın hocam, Ben Yıldız Teknik Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi ABD'de Arş. Gör. İrem Demir Arıcı. Umarım iyisinizdir.

Doktora tezim kapsamında [redacted]şmanlığını yürüttüğünüz "Ortaokul Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim Uygulamaları İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki" başlıklı tezde yayınladığınız "Okul Kültürü" ölçeğini kullanmak için izninizi Talep ediyorum. Maalesef M[redacted]mızın iletişim bilgilerine ulaşamadığım için kendisinden izin isteyemiyorum. Uygulama için izninizi beklemekteyim.

Saygılarımı sunarım.

ZD

[redacted]

Kime: İrem DEMİR ARICI

3.05.2024 Cum 16:30

Merhabalar sayın Arıcı

Okul Kültürü Ölçeğini kullanabilirsiniz.

Aşağıdaki linkte yer alan makalemden alınız. İlk kez o makalede kullanmıştım. Ölçek geliştirmede Ekemekyapar'ın bir katkısı yok. O da benim ölçeğimi kullandı.

https://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/117

Başarılar diliyorum