

ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA

INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP
STUDIES: THEORY AND PRACTICE

Cilt / Volume: 5

Sayı / Issue: 2

Ağustos / August

2022

ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA
**INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES: THEORY AND
PRACTICE**

Cilt / Volume: 5

Sayı / Issue: 2

Ağustos / August 2022

Sahibi / Owner

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

Baş Editörler / Editors-in-chief

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

Dr. Öğr. Üyesi Şuay Nilhan AÇIKALIN

Editörler / Editors

Dr. Nilay NEYİŞÇİ & Dr. Özlenen ÖZDİYAR GEDİK

Teknik Düzenleme / Technical Arrangement

Dr. Deniz GÖRGÜLÜ, Dr. Mehmet Sabir ÇEVİK & Dr. Methi ÇELİK

Her Hakkı Saklıdır. Dergide yer alan yazılar kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir. Yazıların her türlü sorumluluğu yazarlara aittir. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar yayınlansın veya yayınlanmasın iade edilmez.

All rights reserved. The articles in the journal can be cited by citing references. All responsibility for the articles belongs to the authors. Manuscripts submitted to the journal for publication are not refundable whether they are published or not.

Haberleşme / Information

sefikasule@gmail.com

suaynilhan@gmail.com

ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA HAKKINDA BİLGİ

1. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama dört ayda bir olmak üzere yılda üç kez yayınlanan çift kör hakemli ve bilimsel bir dergidir.
2. Yönetim ve liderlik alanına katkı sağlayacak nitelikteki, özgün makale ve kitap tanıtımlarının yanı sıra seminer, konferans ve sempozyum değerlendirmelerini yayınlar.
3. Makalelerde daha önce başka bir yerde yayınlanmamış veya başka bir yere gönderilmemiş olma şartı aranır.
4. Makaleler çağdaş Türkçe ya da İngilizce yazılmış olarak gönderilebilir.
5. Dergide hangi makalelerin yayınlanacağına hakem raporlarına göre yayın kurulu karar verir.
6. Yazımda, özel durumlar dışında, TDK Yazım Kılavuzu esas alınır.
7. <http://dergipark.gov.tr/ijls> sitesinde olan sistemimize yazarların üye olup, çalışmalarını sisteme yüklemesi gereklidir.

INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES: INFORMATION ABOUT THEORY AND PRACTICE

1. The Journal of International Leadership Studies: Theory and Practice is a double blind peer-reviewed and scientific journal which is published once in four months, three times a year.
2. It publishes the original papers and book presentations with the quality to contribute to the management and leadership area as well as seminars, conferences and symposiums evaluations.
3. Articles must not have been previously published elsewhere or promised elsewhere.
4. Articles can be sent in contemporary Turkish or English.
5. The editorial board decides which articles will be published in the journal according to the referee reports.
6. In writing, the TDK Writing Guide is taken as a basis except for some special cases.
7. The authors are required to be members of the system at <http://dergipark.gov.tr/ijls>, and upload their studies to the system.

DANIŞMA KURULU / ADVISORY BOARD

Dr. Akbar Rahimi ALİSHAH	İstanbul Aydın University	TURKEY
Dr. Arzu GÜLER	Adnan Menderes University	TURKEY
Dr. Binali TUNÇ	Mersin University	TURKEY
Dr. Cemal ATAKAN	Ankara University	TURKEY
Dr. Cengiz ANIK	Marmara University	TURKEY
Dr. Cevdet EPÇAÇAN	Siirt University	TURKEY
Dr. Çağlar DOĞRU	Ufuk University	TURKEY
Dr. Derya KARA	Ankara Hacı Bayram Veli University	TURKEY
Dr. Elife Doğan KILIÇ	İstanbul University	TURKEY
Dr. Ercan YILMAZ	Necmettin Erbakan University	TURKEY
Dr. Esm'e ÖZDAŞLI	Mehmet Akif Ersoy University	TURKEY
Dr. Fatma ÇAPÇIOĞLU	Ankara University	TURKEY
Dr. Fatma ÇOBANOĞLU	Pamukkale University	TURKEY
Dr. Fırat Kıyas BİREL	Dicle University	TURKEY
Dr. Gediz AKDENİZ	İstanbul University	TURKEY
Dr. Halil İbrahim ÖZMEN	Suleyman Demirel University	TURKEY
Dr. İbrahim KOCABAŞ	Yıldız Teknik University	TURKEY
Dr. İhsan ÇAPÇIOĞLU	Ankara University	TURKEY
Dr. İlknur MAYA	Çanakkale University	TURKEY
Dr. İlknur ŞENTÜRK	Eskişehir Osmangazi University	TURKEY
Dr. Joan Pere PLAZA	Fabra Escola Superior de Comerç Internacional l'Universitat Pompeu	SPAIN
Dr. Kadisha SHALGYNBAYEVA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University	KAZAKHSTAN
Dr. Kaliyabanu KERTAYEVA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University	KAZAKHSTAN
Dr. Kürşat ÖZDAŞLI	Mehmet Akif Ersoy University	TURKEY
Dr. Luis TOME	Universidade Autonoma de Lisboa	PORTUGAL
Dr. Lütfi ÜREDİ	Mersin University	TURKEY
Dr. Manuel ALBERTO	M. FERREIRA SCTE-IUL	PORTUGAL
Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU	Sakarya University	TURKEY
Dr. Mehmet Cem ŞAHİN	Dokuz Eylül University	TURKEY
Dr. Mehmet ÖZBAŞ	Erzincan University	TURKEY
Dr. Mehmet ÜSTÜNER	Inonu University	TURKEY
Dr. Mehmet YILMAZ	Ankara University	TURKEY
Dr. Meral ELÇİN	Gebze Teknik University	TURKEY
Dr. Mina ABBASİYANNEJAD	UPM	MALAYSIA
Dr. Muhammet İbrahim AKYÜREK	Republic of Turkey Ministry of National Education	TURKEY
Dr. Murat Ali DULUPÇU	Suleyman Demirel University	TURKEY
Dr. Murat BEYAZYÜZ	Namık Kemal University	TURKEY
Dr. Mutlu ER	Hacettepe University	TURKEY
Dr. Nail ALKAN	Ankara Hacı Bayram Veli University	TURKEY
Dr. Nayil KILIÇ	İstanbul University	TURKEY
Dr. Nihan POTAS	Hacı Bayram Veli University	TURKEY
Dr. Nilanjan RAY	Adamas University	INDIA
Dr. Nilay Başar NEYİŞCİ	Hacettepe University	TURKEY
Dr. Nursel YARDİBİ	International Science Association	TURKEY
Dr. Oktay TANRISEVER	METU	TURKEY

Dr. Rıdvan KÜÇÜKALİ	Atatürk University	TURKEY
Dr. Sabri ÇELİK	Gazi University	TURKEY
Dr. Sait AKBAŞLI	Hacettepe University	TURKEY
Dr. Salih GÜNEY	İstanbul Aydın University	TURKEY
Dr. Seçil Dayıoğlu ÖCAL	Hacettepe University	TURKEY
Dr. Selim KANAT	Süleyman Demirel University	TURKEY
Dr. Wassim ALOULOU	Al-Imam Muhammed Ibn Saud Islamic University	SAUDI ARABIA
Dr. Yahya MAHAMADU	Universite Franco Arabe Attadamoun	NIGER
Dr. Yusuf ESMER	Bayburt University	TURKEY
Dr. Zekai ÖZTÜRK	Ankara Hacı Bayram Veli University	TURKEY
Dr. Zhumabekova Fatima NİYAZBEKOVNA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University	KAZAKHSTAN

5. CİLT 2. SAYININ HAKEMLERİ / REVIEWERS OF 5TH VOLUME 2ND ISSUE

Dr. Burak GÜNEŞ	Kırşehir Ahi Evran University
Dr. Didem KOŞAR	Hacettepe University
Dr. Elif Gamze ÖZCAN	Republic of Türkiye Ministry of National Education
Dr. Elife KILIÇ	İstanbul University-Cerrahpaşa
Dr. Gökhan DAĞHAN	Hacettepe University
Dr. Kürşat KAN	Selçuk University
Dr. Nuray KISA	Niğde Ömer Halisdemir University
Dr. Sait AKBAŞLI	Hacettepe University
Dr. Seçil DAYIOĞLU ÖCAL	Hacettepe University
Dr. Şükrü ADA	Uludağ University
Dr. Tuğba TURABİK	Hacettepe University
Dr. Yar Ali METE	Trakya University

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Makale Türü / Article Type: Kitap İncelemesi / Book Review

Kitap İncelemesi: “Yurt Dışında Eğitim: Burs ve Uygulama Arasında Köprü Oluşturma”

Book Review: “Education Abroad: Bridging Scholarship and Practice”

Gülşah TAŞÇI 66

Makale Türü / Article Type: Derleme Makalesi / Review Article

Liderlik, Liderlik Tarzları ve Türk Gümrük İdareleri Özelinde Kamu Yönetiminde Liderlik

Leadership, Leadership Styles and Leadership in Public Administration Particular of Turkish Customs Administrations

Nuh KELEŞ 72

Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi / Research Article

Okullardaki Dağıtıcı Liderlik ile Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişki

The Relationship Between Distributive Leadership and Organizational Happiness in Schools

Halil İbrahim SEVİM & Ahmet KAYA 86

Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi / Research Article

Örgütlerde Toksik Liderlik Davranışı: Betimsel İçerik Analizi

Toxic Leadership Behavior: Descriptive Content Analysis

Duygu AKBULUT & Ercan YAVUZ 107

Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi / Research Article

Investigating Pre-School Teachers' Perceptions about the Leadership Styles of School Principals

Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algılarının İncelenmesi

Ayşe ZAMBAK & Emine ÖZDEMİR 123

Makale Türü / Article Type: Derleme Makalesi / Review Article

Türkiye's Foreign Aids Leadership in Africa

Türkiye'nin Afrika'daki Dış Yardım Liderliği

Erman AKILLI 140

Baş Editörlerden

Yayın hayatına Ağustos 2018 sayısı ile başlayan Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama'nın 5. Cilt 2. Sayısı ile sizlerle yeniden bir araya gelmenin gururunu ve mutluluğunu yaşıyoruz. Bu sayımızda da liderlik olgusunu disiplinler arası bir anlayışla inceleyen gerek kuramsal gerekse uygulamaya dönük makalelere yer verdik. Dergimizde yer alan makaleler 2021 yılında güncellenen TR Dizin Dergi Değerlendirme kriterlerine uygun bir şekilde hazırlanmıştır.

Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, çift kör hakem sistemiyle ve hızlı değerlendirme süreciyle alanda üretilen bilimsel çalışmaları büyük bir titizlikle sizlere sunmaktadır. Söz konusu hedeflerle dergimiz, özgün makalelerin ve kitap tanıtımlarının yanı sıra seminer, konferans ve sempozyum değerlendirmelerini de yayımlamaya devam edecektir.

Dergimizin bu sayısında birbirinden değerli altı makale yer almaktadır. Bu ve gelecek sayılarımızdaki makaleler, diğer çalışmalarla birlikte dergimiz, liderlik ve yönetim alanyazınına özgün ve bilimsel katkılar sunmaya devam edecektir. Dergimize değerli katkılarda bulunan danışma ve hakem kuruluna, yazarlara teşekkür ederiz. Bir sonraki sayımız yayınlanana kadar hepimize iyilik ve esenlikler diliyoruz.

Ağustos 2022

Dr. Şefika Şule ERÇETİN & Dr. Şuay Nilhan AÇIKALIN

From the Editors-in-chief,

We are so proud and glad to come together with you again with Volume 5 of Issue 2 of International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice, which started its publication life in August 2018. In this issue, we have included both theoretical and applied articles that analyze the phenomenon of leadership from interdisciplinary perspective. The articles in our journal have been prepared in accordance with the TR Index Journal Evaluation Criteria updated in 2021.

With double blind review system and quick evaluation process, International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice presents you the scientific studies conducted in the field. For that purpose, our journal will continue to publish research articles and book reviews as well as seminars, conferences and symposium proceedings.

There are six valuable articles in the current issue of our journal. We will continue to contribute to leadership literature with authentic and scientific studies through our journal. Lastly, we would like to thank the advisory board, reviewers and the authors for their valuable contributions to our journal. Until our next issue is published, we wish you all wellness and well-being.

August 2022

Dr. Şefika Şule ERÇETİN & Dr. Şuay Nilhan AÇIKALIN



Başvuru Tarihi (Received Date): 24.06.2021

Kabul Tarihi (Accepted Date) : 20.04.2022

Makale Türü (Article Type): Kitap İncelemesi / Book Review

doi: 10.52848/ijls.957129

Kaynakça Gösterimi: Taşçı, G. (2022). Kitap incelemesi: “Yurt dışında eğitim: burs ve uygulama arasında köprü oluşturma”. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 66-71. doi: 10.52848/ijls.957129

Citation Information: Taşçı, G. (2022). Book reviews: “Education abroad: bridging scholarship and practice”. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 5(2), 66-71. doi: 10.52848/ijls.957129

KİTAP İNCELEMESİ: “YURT DIŞINDA EĞİTİM: BURS VE UYGULAMA ARASINDA KÖPRÜ OLUŞTURMA”

Gülşah TAŞÇI¹

Öz

Son yıllarda, yükseköğretimde uluslararası eğitimin önemi gittikçe farkına varılan bir söylem haline gelmiştir. Yurt dışında eğitim almanın öğrencilere olan katkısı düşünüldüğünde, "Education Abroad: Bridging Scholarship and Practice" adlı elinizdeki kitap, yükseköğretimde uluslararası eğitim üzerine çalışan eğitim politikacıları, akademisyenler ve araştırmacılar için teoriden uygulamaya rehber niteliği taşıyan bir kitaptır.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası Öğrenci, Burs, Uluslararası Eğitim.

Book Review: “Education Abroad: Bridging Scholarship and Practice”

Abstract

In recent years, the importance of international education in higher education has become an increasingly recognized discourse. Considering the contribution of studying abroad to students, "Education Abroad: Bridging Scholarship and Practice" is a book that serves as a guide from theory to practice for education politicians, academics and researchers working on international education in higher education.

Keywords: International Student, Scholarship, International Education.

Giriş

Kitabın Künyesi: “Yurt Dışında Eğitim: Burs ve Uygulama Arasında Köprü Oluşturma”

Editörler: Anthony C. Ogden, Bernhard Streitwieser, Christof Van Mol

Basım Yılı: 2021

ISBN 9781138364288

Yayınevi: Routledge

Son yıllarda, yükseköğretimde uluslararası eğitimin önemi gittikçe farkına varılan bir söylem haline gelmiştir. Yurt dışında eğitim almanın öğrencilere olan katkısı düşünüldüğünde Yüksek Öğretim Çalışmaları Derneği'nin araştırma ödülünü kazanan orijinal adıyla "Education Abroad:

¹ Dr. Öğr. Üyesi, 29 Mayıs Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, E-posta: gtasci@29mayis.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0701-2824

Bridging Scholarship and Practice" adlı elinizdeki kitap, yükseköğretimde uluslararası eğitim üzerine çalışan eğitim politikacıları, akademisyenler ve araştırmacılar için teoriden uygulamaya rehber niteliğinde bir kitaptır.

Kitabın editörlüğünü yükseköğretimde uluslararasılaşmada öncü isimlerden olan Anthony C. Ogden, Bernhard Streitwieser ve Christof Van Mol yapmıştır. Kitapta dikkat çeken temel nokta, ABD’den Japonya’ya farklı ülkelerin bakış açılarının küresel bir bakış açısıyla mercek altına alınmasıyla okuyucuya zengin ve somut bir perspektif sunmasıdır. Örneğin, kitabın editörlerinin ve yazarlarının uluslararası alanda farklı coğrafi bölgelerin temsilcileri olmaları, kitabın başlığı ile örtüşmekte ve okuyucuya farklı coğrafyalardan bakış açısı ve deneyim imkânı sunmaktadır. Özellikle de son yıllarda yükseköğretimde kuzey-güney eşitsizlik söylemlerini (bkz. Pineda vd., 2020; Taşçı, 2021) dikkate alarak yazarların bölümleri “küresel bir söylem” içinde ele almaları kitabın farklılığını ortaya koyan temel bileşenlerdendir. Bu eksende yükseköğretimde uluslararası etkileşimin bir yansıması olarak uluslararası eğitim üzerine küresel bir burs sunması kitabın öne çıkan noktalarından biridir.

Kitap beş temel bölümden oluşmaktadır. Kitaptaki her bölüm ise kendi içinde ele alınan bölümle ilintili konulara yer verilerek teori ve uygulama arasında köprü kurulmuştur. Birinci bölüm (s.13-42) “Katılım”, temasına odaklanmaktadır. Bu bölümde yurt dışında eğitime karar vermenin mekânsal-zamansal bağlamları Rachel Brooks ve Johanna Waters tarafından ele alınırken yurt dışında eğitimdeki eşitsizlikler küresel bir bakış açısıyla Nicolai Netz, Daniel Klasik, Steve R. Entrich ve Michelle Barker (s.28-42) tarafından çok yönlü eleştirel bir paradigma ile tartışılmakta ve yurt dışında eğitim alma olasılığında sosyo-demografik özelliklerin etkisi vurgulanmaktadır. Benzer bir şekilde, Netz ve Grüttner (2021), yurt dışında eğitim ile toplumsal eşitsizliğin oluşumu arasındaki ilişkinin sosyolojik bir analizini yaptıkları çalışmada sosyal tabakalaşma teorisine dayanarak, uluslararası öğrenci hareketliliğinin sosyal eşitsizliği artırıp artırmadığına ilişkin bir senaryoyu gündeme getirerek “Yurt dışında eğitim almaktan en çok kim yararlanır?” sorusuna kapsamlı bir yanıt aramaktadır. Yine benzer bir çalışmayı Taşçı (2021), yükseköğretimde uluslararasılaşmanın görünmeyen yüzünü başka bir ifadeyle fırsat eşitsizliğini eleştirel bir eksende irdeleyerek argümanlarını desteklemektedir.

İkinci bölüm (s.43-72) “Programlama” teması çerçevesinde ele alınmaktadır. Program türleri Kate Moore, Darin Menlove ve Rebecca Pisano tarafından okuyucuya kesitsel bir analiz biçiminde sunulurken program bileşenlerini yurt dışındaki eğitimde bireysel programlama alanlarının rolü Nick J. Gozik ve Susan Oguro tarafından okuyucuya sunulmakta ve okuyucuyu bu nokta üzerinde düşünmeye ve sorgulamaya teşvik etmektedir. Özellikle de bu bölümde yazarlar, öğrencilere bu süreçte sağlanacak desteğin önemini altını çizmekte ve bu destek yeterli derecede sağlandığı takdirde öğrencilerin yurt dışında aldıkları eğitimden en iyi şekilde yararlanmalarına yardımcı olacağını öngörmektedirler.

Üçüncü bölüm (s.73-150) ise “Öğrenci Çıktıları” açısından ele alınmaktadır. Özellikle de yurt dışındaki eğitimin öğrenciler üzerindeki etkisini Joshua S. McKeown, M. Luz Celaya ve Heather H. Ward akademik perspektifte -akademik gelişim ve başarı açısından- ele alırken Jane Jackson, Martin Howard ve John W. Schwieter ise yurt dışında eğitimi, dil yeterliliği bağlamında ele alarak okuyucuya eleştirel bir perspektif sunmaktadır. Bu bağlamda, yurt dışı eğitimde ev sahibi ülke vatandaşları ile yoğun etkileşim yabancı dil yeterliliğini geliştirmek için özellikle önemlidir. Aynı bölümde Chris Glass ve Mark Holton ise öğrenci gelişimini yurt dışı eğitim programlarında yer duygusu ve çok yerellik üzerine odaklanırken Neriko Musha Doerr, David Puente ve Uichi Kamiyoshi, yurt dışında eğitimde öğrenci kimliklerini küresel vatandaşlık, kimlik ve kültürlerarası yeterlilik açısından mercek altına almaktadır. Özetle yazarlar, farklı marjinal toplulukların yurt dışında yaşayabilecekleri güç dengesizlikleri, ırkçılık gibi göç olgusunun sonuçlarını uluslararası öğrenci perspektifinde, sosyolojik

dinamikler, çerçevesinde ele almakta ve okuyucuyu bu formlar üzerine düşündürmektedir. Son olarak Janneke Wiers-Jenssen, Martin Tillman ve Cheryl Matherly ise “Yurt dışında eğitim lisansüstü istihdama geçişi nasıl etkilemektedir?” sorunsalı üzerine okuyucuyu düşünmeye sevk etmektedir; çünkü son yıllarda, yurt dışında eğitim almanın mezunların işgücü piyasası sonuçları üzerindeki etkilerinin önemli olduğunu göstermiştir (bkz Roy vd., 2019; Wiers-Jenssen ve Støren, 2021). Wiers-Jenssen ve Støren (2021) yurt dışında eğitim almanın, mezuniyetten yaklaşık altı ay sonra işsizlik ve beceri uyumsuzluğu riskini etkileyip etkilemediğini araştırmıştır ve araştırma sonucunda, bu riskin mezunların sosyo-demografik özelliklerine ve çalışma bağlamına bağlı olarak farklılık gösterdiğini varsaymışlardır.

Dördüncü bölümde (s.151-200) ise “Kurumsal Çıktılar” ele alınmaktadır. John Haupt ve Santiago Castiello-Gutiérrez, derecelerin tamamlanması, mezunların verilmesi, kalite gibi kurumsal etkilere; Betty Leask ve Wendy Green ise tüm öğrenciler için yurt dışındaki eğitimin etkisini en üst düzeye çıkarma açısından müfredatın bütünleştirilmesinin uluslararasılaşmasının önemli noktalarından biri olduğunu ve bilhassa da yurt dışında eğitim alamayan öğrenciler için önemli olduğunu altını çizmektedir. Bu bölümde vurgulanan bir diğer nokta ise “iş birliği” kültürünün oluşturulması üzerinedir. Yazarlar; öğretim üyeleri, öğrenciler, uluslararası ofis personeli arasındaki iş birliğinin uluslararasılaşmada önemli bir role sahip olduğuna ilişkin tespitlerini örneklendirerek okuyucuya sunmaktadır. Bu bölümde dikkat çeken noktalardan bir diğeri de uluslararası öğrenme ve uluslararası katılımın bir süreklilik olarak daha iyi kavramsallaştırılabileceğine yapılan vurgudur. Özetle, Leask ve Green'e göre, uluslararası öğrenme ve uluslararası katılımın geleceği diğer bir ifade ile yükseköğretimde uluslararasılaşmanın sürdürülebilirliği için uluslararası programların müfredata entegre edildiği üç farklı programlama kategorisini önermektedir. Son kısımda ise Betty Leask, Craig Whitsed, Hans de With ve Jos Beelen ise uluslararası eğitimde fakülte katılımının, bunu kurumsal stratejiyle bütünleştirmenin ve yükseköğretim kurumlarındaki paydaşların bu sürece katılmasının önemine vurgu yapmaktadırlar.

Son olarak beşinci bölüm (s.201-232) “Toplumsal Çıktılar” adlı bölüm, Adinda van Gaalen, Jeroen Huisman ve Ravinder Sidhu, yurt dışı eğitimin çıktılarını ulusal politikalar açısından ele alırken aynı zamanda yurt dışında eğitimin istenmeyen sonuçlarını tartışmaktadır. Yazarlar, özellikle de yükseköğretim kurumlarının yerel politikalarında “aynı tip, benzer, aynı coğrafya” gibi stratejileri baz alan yükseköğretim kurumlarını eleştirmektedir. Bu tek tipleştirme politikasının yükseköğretimde uluslararasılaşmanın temel amacına aykırı olduğu görünmektedir. Oysaki yükseköğretimde uluslararasılaşmanın temel amaçlarından biri kültürlerarası zenginleşmektir. Christopher Ziguras ve John S. Lucas da yine yükseköğretim kurumlarının ve öğrencilerinin (gelen-giden) yurt dışı eğitimden beklentilerini sorgulamakta ve toplumsal çıktılarını ile bağlantı kurarak irdelemektedir.

Sonuç kısmında (s.233-236) ise Christof Van Mol, Anthony C. Ogden ve Bernhard Streitweiser, yurt dışı eğitim araştırmaları ve yurt dışı burslarının gelecekteki yönelimleri üzerine odaklanarak okuyucuya uluslararası eğitimin pek çok bileşeni üzerine düşündürürken yükseköğretimde uluslararası eğitimin değişen yüzünü yansıtmaktadır. Son söz olarak, “Education Abroad: Bridging Scholarship and Practice” adlı bu kitap, yükseköğretimde uluslararasılaşma alanında çalışan ve bu alanda yeni çalışmalara başlayan araştırmacılara yol gösterici bir rol üstlenmektedir. Özellikle diğer kitaplardan farklı olarak kitabın içinde yer alan sözlük kısmı okuyucuya konu hakkında temel bir fikir edinmesini sağlarken okuyucunun okumalarını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca her bölümün sonundaki okuma önerileri, okuyucunun derinlemesine araştırma yapma sürecine de rehberlik etmektedir. Nitekim COVID-19 pandemisi ile uluslararasılaşmanın sürdürülebilirliğini sağlayabilmek ve çağın değişen taleplerine yanıt vermek için yeni stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu eksende bu kitap yükseköğretimde yurt dışı eğitimin hem teorik hem de uygulamadaki yansımalarını

eleştirel bir perspektifte ele alması bakımından uluslararası eğitim programlarını sürekli güncelleyen uygulayıcılar için örnek bir kitap olmasının yanı sıra, yurt dışında eğitimin değişen yüzünü özellikle de fırsat eşitsizlikleri bağlamında küresel bir perspektifte ele alması bakımından da yükseköğrenim çalışmaları alanında bir boşluğu doldurmaktadır.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışmada araştırma ve yayın etiği esaslarına uyulmuştur.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Makale, tek yazar tarafından kaleme alınmıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarın kişi ve kuruluşlarla herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Netz, N., & Grüttner, M. (2021). Does the effect of studying abroad on labour income vary by graduates' social origin? Evidence from Germany. *Higher Education*, 1195–1217 <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00579-2>
- Pineda, P., Gregorutti, G., & Streitwieser, B. (2020). Emerging decolonialized research collaboration: The Max Planck society and the Leibniz association in Latin America. *Journal of Studies in International Education*, 24(1), 59-78.
- Roy, A., Newman, A., Ellenberger, T., & Pyman, A. (2019). Outcomes of international student mobility programs: a systematic review and agenda for future research. *Studies in Higher Education*, 44(9), 1630–1644. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1458222>
- Taşçı, G. (2021). The impact of COVID-19 on higher education: Rethinking internationalization behind the iceberg. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 13(1), 522–536.
- Wiers-Jenssen, J., & Støren, L.A. (2021). International student mobility and the transition from higher education to work in Norway. *High Education*, 82, 1119–1143. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00564-9>

Extended Abstract

In recent years, the importance of international education in higher education has become an increasingly recognized discourse. Considering the contribution of studying abroad to students, "Education Abroad: Bridging Scholarship and Practice" is a book that serves as a guide from theory to practice for education politicians, academics and researchers working on international education in higher education.

The editors of the book are Anthony C. Ogden, Bernhard Streitwieser, and Christof Van Mol, who are among the pioneers in internationalization in higher education. The main point that draws attention in the book is that it offers a rich and concrete perspective to the reader by scrutinizing the perspectives of different countries, from the USA to Japan, with a global viewpoint.

The book consists of five main chapters. Each chapter in the book, provides a bridge between theory and practice by including topics related to the chapter covered in it. This book, titled “Education Abroad: Bridging Scholarship and Practice”, plays a guiding role for the researchers who work in the field of internationalization in higher education and start new studies in this field. Especially, unlike other books in the field, the dictionary section in the book provides the readers a way to have an idea about the topic and makes it easier for the readers to read. Additionally, the reading suggestions at the end of each chapter guide the reader's in-depth research process. As a matter of fact, it is necessary to develop new strategies in order to ensure the sustainability of internationalization with the COVID-19 pandemic and to respond to the changing demands of the age. Within this scope, this book is an exemplary book for the practitioners who constantly update their international education programs in the way of discussing both theoretical and practical reflections of foreign education in higher education with a critical perspective, as well as it fills a gap in the field of higher education studies in terms of addressing the changing face of education in foreign, especially in the context of inequalities of opportunity, from a global perspective.



Başvuru Tarihi (Received Date): 09.02.2022

Kabul Tarihi (Accepted Date) : 16.07.2022

Makale Türü (Article Type): Derleme Makale / Review Article

doi: 10.52848/ijls.1070904

Kaynakça Gösterimi: Keleş, N. (2022). Liderlik, liderlik tarzları ve Türk gümrük idareleri özelinde kamu yönetiminde liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 72-85. doi: 10.52848/ijls.1070904

Citation Information: Keleş, N. (2022). Leadership, leadership styles and leadership in public administration particular of Turkish customs administrations. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 5(2), 72-85. doi: 10.52848/ijls.1070904

LİDERLİK, LİDERLİK TARZLARI VE TÜRK GÜMRÜK İDARELERİ ÖZELİNDE KAMU YÖNETİMİNDE LİDERLİK

Nuh KELEŞ¹

Öz

Liderlik geçmişten bu yana varlığını sürdüren bir kavram olarak birçok araştırmaya konu olmuştur. Tarih büyük liderlerin izleri/yaptıklarıyla kaydedilmiş ve önemli liderlerin bilgileri günümüze gelmiştir. Liderlikle ilgili bilimsel araştırmaların yapılması yönetim bilimi alanında yapılan araştırmalara paralel olarak 20. yüzyılın başlarına dayanmaktadır. Tarihsel süreçte liderlik teorileri “Büyük Adam Teorisi, Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorileri, Durumsal Liderlik Teorileri ve Modern Liderlik Teorileri” başlıkları altında incelenmiştir. Yakın geçmişte ve günümüzde liderlikle ilgili birçok yeni liderlik tarzı ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın amacı geçtiğimiz yüzyılı kapsayan tarihsel süreçte ortaya çıkan ve günümüze kadar gelen liderlik tarzlarını genel hatlarıyla açıklayarak bu liderlik tarzlarını gümrük idareleri özelinde kamu yönetimiyle ilişkilendirmektir. Nitel araştırma yöntemlerine uygun bir şekilde bu çalışma alanyazın taramasına göre yürütülmüş ve liderlikle ilgili teorik bilgiler sunulmuştur. Sonuç olarak kamu yönetiminde bulunan liderler/yöneticiler tarafından 32 farklı liderlik tarzı içerisinden demokratik, destekleyici, dönüşümcü, etkileşimci, görev odaklı, karizmatik, otokratik, takım/ekip yönetimi ve yönetsel liderlik tarzlarının daha uygun/etkili biçimde uygulanabileceği ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Tarzları, Kamu Yönetimi, Gümrük İdaresi

Leadership, Leadership Styles and Leadership in Public Administration Particular of Turkish Customs Administrations

Abstract

Leadership has been the subject of many researches as a concept that has existed since the past. History has been recorded with the traces/doings of great leaders and the knowledge of important leaders has survived to the present day. Scientific research on leadership dates back to the beginning of the 20th century, in parallel with research in management science. In the historical process, the theories of leadership were examined under the titles of “Great Man Theory, Characteristics Theory, Behavioral Leadership Theories, Situation Leadership Theories and Modern Leadership Theories”. Many new leadership styles have emerged in the recent past and today. The aim of this study is to explain in general terms the leadership styles that emerged in the historical process covering the last century and have survived to the present day, and to relate these leadership styles to public administration in particular of customs administrations. In accordance with the qualitative research methods, this study was carried out according to the literature review and theoretical information about leadership was presented. As a result, it was stated by the leaders/managers in public administration that democratic, supportive, transformational, transactional, task-oriented, charismatic, autocratic, team management and managerial leadership styles could be applied more appropriately/effectively among 32 different leadership styles.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Public Administration, Customs Administration

¹ Dr., Adana Gümrük Müdürlüğü, Ticaret Bakanlığı, E-posta: nhkls01@gmail.com, ORCID: 0000-0001-6768-728X

Giriş

Liderlik geçmişten günümüze kadar gelmiş, geçen yüzyılda bilimsel araştırmalara konu olmuş ve önemli bir fenomen olarak neredeyse tüm toplumlarda ortaya çıkmıştır. Tarih özellikle büyük liderlerin yaptıklarıyla hatırlanmış, liderlerin önemli özellikleri günümüze kadar gelebilmiştir. Liderler çevresini ve toplumları etkileyen kişiler olarak Antik Yunan'da, Çin'de ve Avrupa'da diğerlerinden üstün ve ayrıcalıklı bir yerde olan, insanları istedikleri yönde yöneten ve önemli bir güce sahip olan kişiler olarak görülmüştür. Bunun yanında Mısır'da liderler toplumları tarafından tanrıya eşdeğer kabul edilmiştir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009, s. 122).

Geçen yüzyılda çoğu farklı liderlik tarzının farklı durumlarda daha uygun olduğu; özelliklerin, davranışların ve farklı durumların üstün performansa yol açtığı fikrini destekleyen çeşitli liderlik teorileri ortaya atılmıştır (Trivellas ve Reklitis, 2014, s. 381). Özellikler, Davranışsal ve Durumsallık teorileri/okulları bunların başlıcalarıdır (Bulut ve Meydan, 2018, s. 225-226; Turner ve Müller, 2005, s. 50). Liderlerin konumundaki, özelliklerindeki ve davranışlarındaki farklılıklardan dolayı liderlik günümüze kadar birçok farklı şekilde açıklanmış ve birçok farklı liderlik tarzı ifade edilmiştir (Raišienė, 2014, s. 180-182; Gould, Gallagher ve Allen, 2016, s. 165). Pozitif bilimin gelişimiyle birlikte toplum içinde önemli bir yeri olan liderin ne tür liderlik özelliklerine sahip olduğu, neden bazı kişilerin üstün ve çevresinde büyük etkileme gücüne sahip olduğu, liderlerin özelliklerini nasıl kazandığı veya doğuştan mı birtakım özelliklere sahip oldukları çeşitli çalışmalarla araştırılmıştır (Akdemir, Tankişi, Aktaş, Yıldız ve Öztürk, 2022).

Bu çalışma liderlik tarzları konusuna odaklanmış, keşfedici araştırmalar olarak düzenlenen nitel araştırmalar temelinde alanyazını taramasına dayalı olarak yürütülmüştür. Liderlik literatüründe daha önce yapılan çalışmalarda liderlik tarzlarının bütün olarak bir arada açıklandığı bir çalışmaya rastlanılmaması bu çalışmanın yapılmasına zemin hazırlamıştır. Türk kamu idaresi içerisinde liderlik önemli bir yer tutmuş ve kamu idarelerinde liderlik tarzlarının ortaya çıkartılması önem arz etmiştir. Bu çalışmanın amacı, özellikle geçtiğimiz yüzyılı kapsayan tarihsel süreçte (geçmişten-günümüze) ortaya çıkan ve günümüze kadar gelen liderlik tarzlarını genel hatlarıyla açıklayarak bu liderlik tarzlarını Türk kamu idaresi içerisinde yer alan gümrük idareleri özelinde kamu yönetimiyle ilişkilendirmektir. Bunun için çalışmada liderlikle ilgili genel ve teorik bilgilerin sunulduğu girişin ardından liderlik alanında ortaya çıkan kuramlar hakkında bilgiler verilmiş, sonrasında farklı liderlik tarzları açıklanmıştır. Araştırmanın devamında çalışmaya ilişkin yöntem, kapsam ve gereç hakkında bilgiler verilerek gümrük idareleri özelinde kamu yönetiminde liderlik ve liderlik tarzlarıyla ilgili açıklama ve önerilerde bulunulmuştur. Sonuç kısmında ise elde edilen ve sunulan bilgiler çerçevesinde çeşitli çıkarımlarda bulunulmuştur.

Tarihsel Süreçte Liderlik

İnsanlık tarihi kadar eski olan liderlik insan gruplarının olduğu her toplumda vardır. Her grupta bir lider olduğu gibi liderden etkilenen ve lideri takip eden bireyler de bulunmaktadır. Liderlik yöneten ve yönetilenler arasındaki bağlantıyı ifade eder. Lider ise bir organizasyonun veya grubun amaçlarına ulaşmasını sağlamak için üyelerini etkileme gücüne sahip olan kişi olarak belirtilebilir (Arıkboğa, 2007, s. 214-215). Liderlik genellikle bireylerarası araçlar yoluyla anlamları, normları, duyguları, düşünceleri ve değerleri etkileme biçimi olarak tanımlanır (Blom ve Alvesson, 2014, s. 344). Diğer taraftan liderlik bireysel veya grup davranışı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Liderlik hem bir süreç hem de bir özelliktir. Süreç açısından liderlik, grup üyelerinin faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmek için zorlayıcı olmayan etkinin kullanımıyken; özellik açısından liderlik, lider olarak algılanan özelliklerin atfedilmesini ifade eder (Yıldırım ve Elbaş, 2014, s. 324). Liderlikle ilgili tanımlarda genellikle etkileme, ikna etme, yönlendirme, güdüleme gibi nitelikler ön plana çıkar. Bu

durumda liderlik, yönetimin amacına ulaşması için başkalarını etkileme ve yönlendirme süreci; lider ise bu süreci geliştiren kişi olarak ifade edilebilir (Bakan ve Bulut, 2004, s. 153).

Liderliğin çeşitli toplumlarda çeşitli biçimlerde ortaya çıktığı ve doğası gereği bilimsel araştırmalara konu olduğu söylenebilir. Liderlikle ilgili tarihsel süreçte önemli liderler olarak görülen şair, edebiyatçı, din adamı, hükümdarlar ve peygamberler dönemlerinde büyük bir yer etmiş ve tarihin akışını önemli ölçüde etkilemiş liderler olarak araştırılmıştır. Bu liderler daha çok dönemlerinde öncü ve kahraman niteliğindedirler. Tarihsel süreçte dönemlerinin kahramanları ve büyük adamları incelenmiş, büyük adamların incelenmesiyle başlayan süreçte tarihe yön veren önemli kişilerin başarılı bir şekilde gösterdikleri liderlik özellikleri incelemelere konu olmuştur. Araştırılan liderler doğuştan gelen bazı özelliklere sahip olmaları nedeniyle olağanüstü işler başarmış kişiler olarak bilinmişlerdir. Böylece, liderlerin liderlik yaparken gösterdikleri özellikler araştırılmaya başlanmıştır. Liderin ne tür liderlik özelliklerine sahip olduğunun araştırıldığı *Özellikler Teorisinde* liderin hangi özelliklere (boyu, kilosu, dış görünüşü, sağlığı gibi) sahip olması gerektiğine vurgu yapılmıştır (Akyurt, Alparslan ve Oktar, 2015, s. 51; Turner ve Müller, 2005, s. 50). Bu dönemde liderin fiziksel özellikleri, zekâ ve yetenekleri, sosyal pozisyonu, kişiliği, güzel konuşması, işle ilgili ve sosyal özellikleri üzerinde durulmuştur.

Liderlik özelliklerinin içinde bulunulan ortama göre değişkenlik gösterebilmesi liderlikle ilgili genel bir yargıya ulaşmayı engellemiştir. Bu nedenle liderlik özellikleri ve liderlik davranışları bir bütün olarak araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Böylece *Davranışsal Liderlik Teorisi* ortaya çıkmıştır. Liderin ne tür davranışlar sergilediğinin araştırıldığı çalışmalarda liderin çalıştığı kişilerle ilişkileri, onlarla iletişimi, yetkilerini devredip devretmemesi gibi davranışlar incelenmiştir. Ohio State, Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi davranışsal teorilerin başlıcalarıdır (Khan, Langove, Shah ve Javid, 2015, s. 47).

Davranışsal liderlik teorisi araştırmalarında, araştırılan önemli liderlerin farklı özelliklere ve farklı davranışlara sahip olmaları sebebiyle liderlerin içinde buldukları farklı durumlarda farklı davranabildikleri gözlenmiştir. Liderlik özellikleri ile liderlik davranışlarının tüm durumlar için geçerli olmaması, araştırmacıları hangi durumlarda nasıl davranılması gerektiğine yöneltmiştir. Böylece *Durumsal Liderlik Teorisi* ortaya çıkmıştır. Durumsal liderlikte duruma göre farklı değişkenler araştırılmıştır. Bu hususta genel bir yargıya varılmaya çalışılmış, liderin hangi durumda hangi davranışı gösterdiği ve bu koşulların birbirini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Durumsal liderlik teorileri arasında Fiedler'in durumsallık modeli, amaç-yol teorisi, Hershey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modeli, Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu kuramı, Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli, Vroom ve Yetton'un önder-katılma liderlik yaklaşımı sayılabilir (Arıkboğa, 2007, s. 233; Bakan ve Bulut, 2004, s. 155-156).

Genel itibarıyla günümüze kadar gelen çalışmalarda liderin özelliklerine, davranışlarına ve koşullara odaklanılmıştır. Yakın geçmişte ise modern yaklaşımlarla farklı liderlik tarzları üzerinde durulmuş ve çok çeşitli liderlik tarzları ifade edilmiştir. Liderlik modelleri liderleri yönetim süreçlerindeki rolleri, astlarıyla olan ilişkileri, işleyişlerde ve atamalara ne kadar dâhil oldukları ve hareket tarzları gibi konular bağlamında ele almışlardır (Akdemir vd., 2022, s. 81). Literatürde yer alan belli başlı liderlik teorilerinden sonra birçok farklı liderlik tarzı tanımlanmış ve bu liderlik tarzları detaylı olarak açıklanmıştır.

Liderlik Tarzları

Liderlik alanyazınında 1980'li yıllara kadar üç ana yaklaşım olan özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımlarıyla liderlik açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra ve günümüzde ise çok çeşitli liderlik tarzları ortaya çıkmıştır. Alanyazın incelendiğinde birçok liderlik tarzının tanımlandığı

görülebilir. Bu çalışmada da alanyazında rastlanan liderlik tarzları, açıklayıcı ve kapsayıcı bir biçimde açıklanmıştır. Bu liderlik türleri babacan liderlik, başarı odaklı liderlik, çoksesli liderlik, demokratik liderlik, destekleyici liderlik, dönüşümcü liderlik, duygusal liderlik, ekip odaklı liderlik, entelektüel liderlik, enstrümantal (araçsal) liderlik, etik liderlik, etkileşimci liderlik, görev odaklı liderlik, güçsüz liderlik, hizmetkâr liderlik, insan odaklı liderlik, karizmatik liderlik, katılımcı liderlik, kendini koruyucu liderlik, kolaylaştırıcı liderlik, manevi liderlik, orta yol liderliği, otokratik liderlik, örtük liderlik, özerk liderlik, politik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, stratejik liderlik, şehir kulübü liderliği, takım liderliği, yol gösterici liderlik, yönetsel liderlik olarak sıralanabilir. Bu çalışmada bütüncül bir perspektifle, tümdengelim-tümevarım yaklaşımlarına uygun olarak (tek tek olgulardan genel ilkelere ulaşılmasına ve genel ilkelerden yola çıkılarak varsayımlarda/çıkarımlarda bulunulmasına dayanarak), çalışmanın sonraki bölümlerine ışık tutması için liderlik literatürü araştırıldığında ortaya çıkan 32 farklı liderlik tarzı incelenmiş ve açıklayıcı bir şekilde sunulmuştur.

Babacan Liderlik: Babacılık, yardımseverlik ve ahlaki davranışlar sergiler. Ataerkil toplum yapısı gösteren toplumlarda yaygındır. Lider asimetrik bir güçle astların duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilir ve en uygun seçeneği belirler. Kişisel sadakat ile itaate dayanır (Uysal, Keklik, Erdem ve Çelik, 2012, s. 33).

Başarı Odaklı Liderlik: zorlu hedefler belirleyen, performans iyileştirmeleri arayan, performansta mükemmelliği vurgulayan, astların yüksek standartlara ulaşacağına dair güveni gösteren liderlik olarak ifade edilebilir (Yukl, 1982, s. 25).

Çoksesli Liderlik: Organizasyon içinde birden fazla sesi dinleyerek kararlara ilham veren, bireysel dehadan ziyade kolektif zekâyı önemseyen liderlik tarzıdır (Stenvall, Nyholm ve Rannisto, 2014, s. 172-173).

Demokratik Liderlik: Gücü bir merkezde bir arada toplamaktan ziyade gücü paylaşmaya istekli, çalışanların kararlara katılımını sağlayan, çalışanların işlerini etkileyen durumlardan haberdar olan ve bu durumlarla ilgili fikir ve öneriler geliştiren, iş dağılımını gruba bırakan, grubun bir üyesi gibi davranan, eleştiri ve övgülerinde nesnel davranan liderlik tarzıdır (Arıkboğa, 2007, s. 220). Demokratik liderler yetkisini başkaları ile paylaşma eğilimi gösterir; amaç, plan ve politikaların belirlenmesi ile iş bölümü yapılmasında daima astlarının fikir ve düşünceleri doğrultusunda yaklaşım belirlemeye özen gösterir (Aykan, 2004, s. 215).

Destekleyici Liderlik: İşbirlikçi liderlik olarak liderin takipçilerine saygı duyduğu, onların duygu ve ihtiyaçlarının dikkate alındığı belirtilerek takipçilerin çaba ve davranışlarına destek verildiği, takipçilerin daha etkili çalışmaya ve gerekli sonuçlara ulaşmaya motive edildiği liderlik tarzıdır (Raişiené, 2014, s. 182). Astların ihtiyaçlarını dikkate almayı, onların refahı için endişe göstermeyi ve çalışma biriminde dostça bir iklim yaratmayı içeren davranış biçimlerini gösteren liderliktir (Yukl, 1982, s. 25).

Dönüşümcü Liderlik: Karizma sahibi olan, performansı beklentilerin ötesine taşımak amacıyla çalışan, performansını ve örgütsel performansı olumlu yönde etkileyen, kabul edilebilir sonuçlar için somut bir ödül sunmayan ancak gerçek amacın astların gelişimine ve dönüşümüne izin vermek olduğu, hedeflere ulaşmak için organizasyon için görev tamamlamanın önemini vurgulayarak astların ahlak ve etiğini artırmaya odaklanan, ilham veren, yenilik ve değişim geliştiren, statükoyu kabul etmeyen liderlik tarzıdır (Yıldırım ve Elbaş, 2014, s. 325).

Duygusal Liderlik: Öz-farkındalık, duygusal esneklik, sezgisellik, kişilerarası duyarlılık, etki, motivasyon ve vicdanlılık gibi yetkinlikten oluşur. Duygusal liderlik tarzı, duygularına ve ekibinin duygularına göre liderlik eden liderlerin yetkinliklerini kapsar. Duygusal lider aynı zamanda

vicdanlarının onları etik bir hareket tarzına yönlendirmesine izin verir ve zorlukların üstesinden gelmek için yüksek motivasyona sahiptir (Galvin, Gibbs, Sullivan ve Williams, 2014, s. 47-49).

Ekip Odaklı Liderlik: Ekip üyeleri arasında ortak bir amaç veya hedefin etkili ekip oluşturma ve uygulamasını vurgulayan bir liderliktir. İşbirlikçi takım yönelimi, takım bütünleştirici, diplomatik ve idari yetkin liderlik olarak ifade edilebilir (Wanasika, Howell, Littrell ve Dorfman, 2011, s. 238).

Entelektüel Liderlik: Proje yöneticilerinin olumlu iş sonuçları ile yüksek performanslı proje sonuçları üretmek için kullanmaları gereken önemli bir liderlik becerisi, yetkinlik ve yetenektir. Entelektüel liderlik stiline eleştirel analiz ve yargılama, vizyon ve hayal gücü ve stratejik bakış açısı olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Entelektüel liderlik tarzı, zekâ ve problem çözme yeteneklerinin bir birleşimidir (Galvin vd., 2014, s. 42).

Enstrümantal (Araçsal) Liderlik: Strateji ve görev odaklı fonksiyonların örgütlerin ve takipçilerin sürdürülebilir performans sağlamaları için oldukça gerekli olduğu kabul edilerek ne ideallere ne de takas ilişkilerine dayanan, örgüt ve çevre arasındaki uyumu sağlayan, strateji geliştiren, görev ve strateji tabloları hazırlayan, kaynakları etkin kullanan ve performans geri bildirimini sağlamayı kapsayan liderlik tarzıdır (Akyurt vd., 2015, s. 52).

Etik Liderlik: Moral güce dayanan, astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak en belirgin özelliği liderliğin güç kaynağının moral güce dayanması olarak ifade edilebilir (Doğan, 2010, s. 106). Yönetimsel kararlarda var olan etik boyutları gerçekleştirmeyi ve örgütlerde karar verme sürecini yönlendiren etik ilkeleri oluşturmayı ve savunmayı amaçlar (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009, s. 140).

Etkileşimci Liderlik: Lider ile takipçileri arasındaki etkileşim üzerine yoğunlaşan, beklenen sonuçlara odaklanan, takipçilerini ödülle motive eden, takipçilerinin rolünü belirleyen, performanslara uygun ödül ve desteğe odaklanan liderlik tarzıdır (Yıldırım ve Elbaş, 2014, s. 325). Diğer bir deyişle yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun bir şekilde uygulamaya koyan, lider-izleyici ilişkisini değiş-tokuş süreci olarak gören, örgütteki mevcut düzeni ve örgüt kültürünü benimseyen liderliktir (Bakan ve Bulut, 2004, s. 157).

Görev Odaklı Liderlik: Otoriter olan bu liderler çalışanların sadece bir amaç için bir araç olduğuna inanırlar. Çalışan ihtiyaçları her zaman verimli ve üretken işyerleri ihtiyacına göre ikincildir. Bu tip lider çok otokratiktir, katı çalışma kuralları, politikaları ve prosedürleri vardır ve cezayı çalışanları motive etmenin en etkili yolu olarak görürler (Khan vd., 2015, s. 48).

Güçsüz Liderlik: Bu lider çoğunlukla etkisizdir, ne işi yapmak için sistemler yaratmaya ne de tatmin edici ve motive edici bir çalışma ortamı yaratmaya çok önem verir. Güçsüz liderin bulunduğu ortam, düzensizlik, memnuniyetsizlik ve uyumsuzluk yeridir (Khan vd., 2015, s. 47-48).

Hizmetkâr Liderlik: Liderler ve çalışanlar arasındaki hiyerarşik boşluğun organizasyon için yararlı olmadığı fikriyle ortaya çıkan, dinleme, empati, ilişkileri iyileştirme ve sürdürme, bilinç, ikna, kavramsallaştırma, içgörü, bağlılık ve bir topluluk yaratma fikirlerine sahip, çalışanlar tarafından son derece olumlu değerlendirilen, örgütsel hedeflere ulaşmak için çok faydalı görülen liderlik tarzıdır (Raišienė, 2014, s. 181).

İnsan Odaklı Liderlik: Destekleyici ve düşünceli lider davranışlarını yansıtır, aynı zamanda şefkati ve cömertliği de içerir (Wanasika vd., 2011, s. 238).

Karizmatik Liderlik: Kendine yüksek güven duyan, kişisel risk alabilen, uzak görüşlülük ve misyona sahip olan, izleyenlerine ilham veren, yaratıcı düşünce ve sezgiyi teşvik eden, ihtiyaç ve beklentilerde bireysel farklılıkları göz önüne alan, takip edenleri beklentilerinin üzerinde motive edebilen liderlik tarzıdır (Doğan, 2010, s. 106). Karizmatik liderler, kendi kişiliklerinin gücüyle izleyicileri üzerinde derin ve olağanüstü etki yaratmaya sahip olan kişilerdir (Arıkboğa, 2007, s. 236).

Katılımcı Liderlik: Yöneticilerin başkalarını karar alma ve uygulama süreçlerine dahil etme derecesini yansıtan liderliktir (Wanasika vd., 2011, s. 238). Katılımcı liderlik, güven, saygı ve bağımlılık yaratan, yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşıyan, astlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda davranışlarını belirleyen liderlik tarzıdır (Uysal vd., 2012, s. 32).

Kendini Koruyucu Liderlik: Kendini koruyucu liderlik liderin emniyetini ve güvenliğini sağlamaya odaklanan, belli bir düzeyde statü bilincini ve benmerkezci olmayı içeren bir liderlik türüdür (Wanasika vd., 2011, s. 238).

Kolaylaştırıcı Liderlik: Liderlerin iş birliği için olduğu kadar organizasyon amaçlarının uygulanması için de uygun bir ortam yaratması gerektiğini savunur, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak davranır ve çalışanların sorunları çözmesine yardımcı olmaya çalışır, onları bağımsız ve ekip içinde çalışmaya motive eder (Raišienė, 2014, s. 181).

Manevi Liderlik: Değer odaklı, etkili bir lider tasvir etmek için vizyon, umut/inanç ve özgecil sevgiyi birleştiren içsel bir motivasyona dayanır. Kişinin kendisini ve başkalarını içsel olarak motive etmede benimsemesi gereken değerler, tutumlar ve davranışları içeren, ruhsal esenlik duygusunda olumlu bir artışa sahip olan, hayatlarında anlam yaşayan liderliktir (Chen ve Li, 2013, s. 240-241).

Orta Yol Liderliği: Rekabet halindeki iki kaygının dengesi ve ideal bir uzlaşma yolu gibi görünür. Uzlaşma olduğunda ne üretimin ne de insanların ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmaması için her endişeden mutlaka biraz vazgeçilir. Bu tarz liderler, ortalama performansla yetinirler ve çoğu zaman bunun herkesin bekleyebileceği en fazla şey olduğuna inanırlar (Khan vd., 2015, s. 47-48).

Otokratik Liderlik: Tüm yetki ve sorumlulukları kendilerinde toplayan, yönetilenlerin amaç ve politikalarını belirleyerek hangi işin, ne zaman ve nasıl yapılacağına karar veren, astlar açısından belirsizlik ortaya koyan, yönetilenlerin gelişmelerden habersiz, güvensiz ve liderin gücüne karşı korku içinde olduğu liderlik tarzıdır (Arıkboğa, 2007, s. 219). Yasal güç, cezalandırıcı güç ve ödüllendirici güç gibi ellerinde bulundurdukları pozisyonel güçlerine güvenirlir (Uysal vd., 2012, s. 31).

Örtük Liderlik: İnsanların, liderlerin ve lider olmayanların yanı sıra etkili ve etkisiz liderlerin davranışları ve özellikleri hakkında inançlar geliştirdiğini varsayar, belirli bir lider tipinin en yaygın özelliklerini karakterize eden belirli biçimleri içeren prototiplerle temsil edilir (Wanasika vd., 2011, s. 237).

Özerk Liderlik: Bağımsız ve bireyci liderliği ifade eder, astlarını bağımsız çalışmaya yönlendiren, kişileri bireyselliğe teşvik eden liderliktir (Wanasika vd., 2011, s. 238).

Politik Liderlik: Sosyal işaretleri kolaylıkla algılayabilen, izleyenlerin davranışsal güdülerini okuyabilen, insanların ve koşulların üzerinde etkileme ve kontrol becerisine sahip olabilen, örgüt içerisindeki iletişim ağlarını etkin bir şekilde inşa eden liderliktir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009, s. 145).

Serbest Bırakıcı Liderlik: Grubun amaçlarının belirlenmesi ve sorunların çözülmesinde grubu büyük oranda özgür bırakan, grup politikalarının oluşturulmasında katkılarını en azda tutan, astları kendisine danıştıkları zaman duruma müdahale eden liderlik tarzıdır (Arıkboğa, 2007, s. 221). Yönetim yetkisine en az ihtiyacın duyulduğu, otorite kullanımının ortadan kaldırıldığı, astların kendi hallerine bırakıldığı, her çalışanın kendisine amaç, plan ve program yapmalarına imkân sağlayan, grubu serbest bırakan liderlik türüdür (Aykan, 2004, s. 215). Liberal ya da serbest bırakıcı liderlikte eylemler ertelenebilir, sorumluluklar lider tarafından umursanmayabilir ve otorite gücü kullanılmayabilir (Uysal vd., 2012, s. 32).

Stratejik Liderlik: Örgütün varlığının yanı sıra kısa ve uzun vadede büyüme anlamında diğerlerini gönüllü olarak günlük kararlar alma konusunda etkileyen, çalışanların operasyonel kararlar almasına ve liderlerin örgütün stratejik kararlarına odaklanabilmesine olanak tanıyan değerleri ve net

bir vizyonu ifade eden, çevresel değişim karşısında yeniliği teşvik eden ve hem kısa hem de uzun vadede şirkete fayda sağlamak için organizasyonun yeteneklerinin farkında olarak ileriye doğru hareket eden liderlik tarzı olarak ifade edilebilir (Semuel, Siagian ve Octavia, 2017, s. 1153).

Şehir Kulübü Liderliği: En çok ekip üyelerinin ihtiyaçları ve duygularıyla ilgilenir. Bu insanlar, ekip üyeleri mutlu ve güvende oldukları sürece çok çalışacakları varsayımı altında çalışırlar. Çok rahat ve eğlenceli bir çalışma ortamı ortaya çıkar, ancak yön ve kontrol eksikliğinden dolayı üretim sıkıntı çeker (Khan vd., 2015, s. 47-48).

Takım Liderliği: Üretim ihtiyaçlarını ve insanların ihtiyaçlarını eşit derecede önemser. Çalışanların örgütsel amacı anlama ve üretim ihtiyaçlarını belirlemeye dâhil eder. Çalışanlar kuruluşun başarısına bağlı olduklarında ve bu başarıya pay sahibi olduklarında, ihtiyaçları ve üretim ihtiyaçları örtüşür. Güven ve saygıya dayalı bir ekip ortamı yaratır, bu da yüksek memnuniyet ve motivasyona ve bunun sonucunda yüksek üretime yol açar (Khan vd., 2015, s. 47-48).

Yol Gösterici Liderlik: Astların ne yapmaları gerektiğini bilmelerine yol gösteren, belirli rehberlik sağlayan, astlardan kural ve prosedürlere uymalarını isteyen, işi planlayan ve koordine eden liderlik tarzıdır (Yukl, 1982, s. 25).

Yönetmelik Liderlik: İletişim kurma, kaynakları yönetme, güçlendirme, geliştirme ve başarma gibi görev odaklı yetkinlikleri gösteren bir kişinin olabileceği lider tipini tanımlamak için kullanılır (Galvin vd., 2014, s. 45). Yönetmelik liderler gelenekleri izler, kuralları ön planda tutar; kişisellikten uzak ve yenilikçi olmayan, planlanmış amaçlar doğrultusunda çalışanlarını motive etmeye çalışırlar (Aykan, 2004, s. 216). Yönetmelik liderlik, resmi astları hedef alan, yönetmelik (atanmış veya seçilmiş, ancak resmi olarak üstün) bir konuma sahip kişiler tarafından uygulanan liderliği ifade eder (Blom ve Alvesson, 2014, s. 344).

Liderlikle ilgili günümüzde çok çeşitli liderlik tarzları ifade edilmiştir. Açıklanan liderlik ifadeleri genel olarak incelendiğinde birbirine benzer gibi görünmektedir. Ancak yine de insanların farklı özelliklerine, davranışlarına ve durumlara sahip olmasından dolayı liderlik tarzları birbirinden farklılaşmaktadır. Bu bölümde kapsamlı (bütüncül) bir şekilde liderlik tarzları açıklanmış, devam eden bölümde çalışmanın yöntemi ve materyali sunulmuştur.

Yöntem ve Gereç

Keşfedici araştırmalar olarak düzenlenen nitel araştırmalar temelinde bu çalışma liderliği bütüncül bir açıdan alanyazın taramasıyla keşfetmeye dayalı olarak yürütülmüştür. Bunun için liderlik literatüründe geçmişten günümüze gelen özelliklerin, davranışların, durumların ve güncel yaklaşımların araştırıldığı akademik çalışmalar incelenmiş ve liderlik tarzları bütün yönleriyle ele alınmıştır.

Bu bağlamda kamu idarelerinin çok sayıda kurumu kapsadığı ifade edilmelidir. Çoğunlukla kamu idarelerinde benzer uygulamalar farklı ortamlarda farklı ellerden yürütülmektedir. Bu sebeplerle bütünden ziyade daha spesifik olarak bir kurum özelinde inceleme yapılması düşünülmüş ve bunun sonucunda bilgi, görgü ve tecrübeye dayanarak gümrük idareleri özelinde bir çalışma yürütülmüştür. Türk Gümrük İdaresinin (TGI) geçmişi Cumhuriyetten öncesine, Osmanlı İmparatorluğu dönemine dayanır. Cumhuriyetten sonra, 1929'da Gümrük ve İnhisarlar Vekâleti, 1983'de Maliye ve Gümrük Bakanlığı, 1993'de Gümrük Müsteşarlığı, 2011'de Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ve 2018 yılında Ticaret Bakanlığı altında faaliyet gösteren TGI'nin 2019 yılında 27 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile teşkilat yapısı şekillendirilmiştir (Ticaret, 2021).

Ticaret Bakanlığı merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatından, çoğunluğu üst düzeyde kararların verildiği genel müdürlükler olmak üzere 20 farklı hizmet biriminden oluşur. Ticaret Bakanlığında

2019 yılı sonunda 20.558 personel görev yapmaktadır. Ticaret Bakanlığının taşra teşkilatı kendi arasında iletişim ve eşgüdümü sağlayan gümrük ve dış ticaret bölge müdürlükleri, ticaret il müdürlükleri ve serbest bölge müdürlüklerinden oluşmaktadır. TGİ daha spesifik olarak, koordinasyonu sağlayan 18 Gümrük ve Dış Ticaret Bölge Müdürlüğü altında uygulayıcı olarak gümrük işlemlerini yürüten 164 Gümrük Müdürlüğü, operasyonel açıdan 32 Gümrük Muhafaza Kaçakçılık ve İstihbarat Müdürlüğü, dış ticaret işlemlerinin yürütüldüğü 40 Ticaret Denetmenleri Grup Başkanlığı, tasfiyelik işlemlerin gerçekleştirildiği 21 Tasfiye İşletme Müdürlüğü, 19 Personel Müdürlüğü, 19 Hukuk Grup Başkanlığı ve 11 Laboratuvar Müdürlüğünden oluşmaktadır (Performans, 2020). Belirtilen birimler yönetim birimlerinden ve uygulama birimlerinden oluşmakta ve bu birimlerde çeşitli sayıda personel ast ve üst olarak görev almaktadır.

TGİ'nin yönetim hizmetleri grubunda (31151 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Ticaret Bakanlığının görevde yükselme ve unvan değişikliği yönetmeliğine göre) gümrük ve dış ticaret bölge müdür yardımcısı, gümrük müdürü, gümrük muhafaza kaçakçılık ve istihbarat müdürü, tasfiye işletme müdürü, şube müdürü, personel müdürü, laboratuvar müdürü, gümrük müdür yardımcısı, işletme müdür yardımcısı, bölge amiri, şef ve kısım amiri sayılmakta, ek olarak gümrük ve dış ticaret bölge müdürünü belirtmekte fayda bulunmaktadır. TGİ'de her biri kendi ekibinde/idaresinde çeşitli kademelerdeki yöneticilerin toplam sayısının yaklaşık 1300 olduğunu ifade etmek mümkündür. Kamu idaresinin bir parçası olan TGİ'de hangi liderlik tarzlarının gösterildiği bu noktada önem kazanmaktadır. Bunun için liderlik tarzlarının incelenmesi, kamu yönetiminde/TGİ özelinde liderlik tarzlarının ortaya çıkartılması ve açıklanabilmesi bilgi, görgü ve tecrübeye dayanmaktadır. Bunun için devam eden bölümde TGİ özelinde ortaya çıkan liderlik tarzları açıklanmıştır.

Gümrük İdareleri Özelinde Kamu Yönetiminde Liderlik

Her biri kendi takım/grup/idaresinde lider durumunda bulunan yöneticiler görevlerini/misyonlarını yerine getirirken takipçilerinin beklentilerine göre çeşitli özelliklere sahip, farklı durumlarda farklı davranışlar gösterebilen farklı liderlik tarzları sergileyebilmektedir. Yönetici olmak kadar liderlik de farklı mezyetleri gerektirir. Kamu idarelerinde liderliği ortaya koymak ise daha spesifik ve diğerlerinden ayrılan/fark yaratan kişileri ortaya çıkarır.

Kamu yönetiminde esasen beklenen ve yapılan işin/görevin mi öne çıktığı ya da insan unsurunun mu dikkate alınarak öne çıktığı ifade edilebilir. Bunun için çeşitli liderlik tarzları bulunsa da öncelikle Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksinin dikkatle incelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Blake ve Mouton 1985'te beş liderlik stilini, insanlara ilgiyi ve üretim/görev endişesini betimleyen bir yönetsel matris geliştirmişlerdir. Yönetim ağının ideali hem üretim hem de insanlar için bütünleştirici bir maksimum endişenin olduğu (9.9 tarzı olarak) ekip yönetimi ön plana çıkmakta, görev yönetimi olarak (9.1 tarzı) tamamen üretime/görev üzerine odaklanmaktadır. Diğer taraftan daha üst düzeyde düşünülen şehir kulübü yönetimi (1.9 tarzı) insanları/çalışanları vurgular, doğrudan anlaşmazlık veya birbirini eleştirmekten kaçınılır ancak üretim sorunları takip edilmemektedir (Khan vd., 2015, s. 47). Nitekim benzer şekilde kamu idareleri özelinde TGİ için değerlendirme yapmak gerekirse hem işe hem de insanlara önem verildiği durumda takım/ekip yönetimi tarzı liderlik stili, görevin daha önemli olduğu durumda görev odaklı liderlik (aynı zamanda otokratik liderlik) tarzı, insanlara yüksek önem verildiği ancak işin daha az önemli olduğu durumda şehir kulübü liderliği tarzı önerilebilir.

Farklı bir bakış açısıyla Burns'un liderlik tanımında astların her zaman değeri ve motivasyonu temsil eden belirli hedeflere ulaşmaya çalıştıkları öne sürülür. Buradan hareketle dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramları üzerinde durulmuştur. Dönüşümcü ve etkileşimci liderler, astlarını motive etme biçimleri bakımından farklıdır. Etkileşimsel liderlikte liderler, takipçilerini ikramiye/ödül gibi karşılıklı değişim yoluyla hedeflere ulaşmaları için motive eder. Ancak dönüşümcü liderlikte

liderler kabul edilebilir sonuçlar için somut bir ödül sunmayıp gerçek amacın astların gelişimine ve dönüşümüne izin vermek olduğu hedeflere ulaşmaya odaklanırlar (Yıldırım ve Elbaş, 2014, s. 325). Nitekim benzer şekilde kamu idareleri özelinde TGİ için değerlendirme yapmak gerekirse astları ödülle motive etmek yararlı görülürse, beklenen sonuçlara odaklanılırsa, takipçilerin rolü belirlenirse ve mevcut düzen ve kültür korunacaksa *etkileşimci liderlik*; astların motivasyonunun somut bir ödüle dayanmadığı ancak astların gelişimine, performansına ve dönüşümüne odaklanıldığı, ahlak ve etiğin artırıldığı değişim geliştiren ve statükoyu kabul etmeyen *dönüşümcü liderlik* önerilebilir.

Bununla birlikte son olarak açıklanan liderlik tarzlarında insanın odak noktasına alındığında ve benzer şekilde kamu idareleri özelinde TGİ kapsamında değerlendirilirse, farklı koşullarda farklı liderlik tarzları ortaya çıkmakla birlikte yöneticilik yaparken astların da fikir ve önerilerini alarak katılımını sağlayan, eleştiri ve övgülerinde nesnel davranan *demokratik liderlik*; işbirlikçi bir şekilde astlarını daha etkili çalışmaya ve gerekli sonuçlara ulaşmaya motive eden, çalışma biriminde dostça bir iklim yaratmayı içeren *destekleyici liderlik* çalışmalarda ve çalışanlarla ilişkilerde fayda sağlayacak yaklaşımlar olarak uygulanabilir. Diğer taraftan kamu yönetiminde insanları farklı bakış açılarıyla yönetme ve yönlendirme açısından değerlendirmek gerekirse; kendine yüksek güven duyan, kişisel risk alabilen, vizyon ve misyona sahip olan, izleyenlerine ilham veren, yaratıcı düşünce ve sezgiyi teşvik eden, bireysel farklılıkları dikkate alan, astları beklentilerinin üzerinde motive eden kişiler için *karizmatik liderlik* tarzı ile iletişim kurma, kaynakları yönetme, güçlendirme, geliştirme ve başarıya gibi görev odaklı yetkinlikleri gösteren, gelenekleri izleyerek kuralları ön planda tutan, atanmış veya seçilmiş kişilerce *yönetsel liderlik* tarzı uygulanabilir. Bunların yanında kamu uygulamalarında işin niteliğine değil de miktarına önem verildiği idarelerde daha çok yetki ve sorumlulukları kendisinde toplayan, astların amaç ve politikalarını belirleyerek hangi işin, ne zaman ve nasıl yapılacağına sadece kendi başına karar veren, astların gelişmelerden habersiz, güvensiz ve liderin gücüne karşı korku içinde olduğu, pozisyonel güçlerine güvenilen *otokratik liderlik* tarzı çokça tercih edilmese dahi uygulamada gösterilebilir. Açıklanan bu liderlik tarzları bilgi, görgü ve tecrübeye dayalı olarak özellikle TGİ açısından değerlendirmede öne çıkanlar olarak sunulabilir.

Sonuç ve Öneriler

Bilinen tarih kadar eski olan liderlik; çeşitli şekillerde ortaya çıkmış, birden fazla insanın olduğu gruplarda örneğin ailede dahi bir lider her zaman varlığını göstermiştir. Yönetim biliminin gelişmesine paralel olarak liderliği açıklamak için özelliklere, davranışlara ve durumlara dayanan liderlik teorileri, liderliğin kapsayıcı hedeflerinin üretim ve verimlilik olduğu günümüzde kendisini daha çok göstermeye başlamıştır (Komives vd., 2005, s. 593). Liderlik, bir organizasyonun başarısını veya başarısızlığını etkileyen önemli bir rol olarak ortaya çıkabilir. Özellikle küresel rekabetle karşı karşıya kalındığında iyi liderliğe duyulan ihtiyaç artmaktadır (Semuel vd., 2017, s. 1152).

Liderlik, bireysel özellikler, lider davranışı, etkileşim modelleri, rol ilişkileri, takipçi algıları, takipçiler üzerindeki etki, görev hedefleri üzerindeki etki ve örgüt kültürü üzerindeki etki açısından çeşitli şekillerde ifade edilmiştir (Yukl, 1989, s. 252). Nihayetinde liderliği tanımlayan genel geçer bir tanımın olmamasının nedeni liderin bir insan olmasından ve her insanın da benzer özelliklere sahip olmamasından kaynaklanmıştır. Her insanın farklı yapıda benzersiz özellikleri olduğundan liderlik için de tam ve kapsayıcı bir liderlik tarzını ifade etmek zor olmakla birlikte buna bağlı olarak çok çeşitli liderlik tarzları ortaya konulmuştur.

Alanyazını taramasına dayalı olarak yürütülen bu çalışmada çeşitli liderlik tarzları bir arada bütüncül bir şekilde ifade edilmiştir. Bu çalışmada Türk Gümrük İdaresi açısından düşünüldüğünde bütün içinde diğerlerine göre '*demokratik, destekleyici, dönüşümcü, etkileşimci, görev odaklı, karizmatik, otokratik, takım/ekip yönetimi ve yönetsel liderlik*' tarzlarının daha çok öne çıktığı düşünülmektedir. Bahsedilen liderlik tarzlarının nicel bir araştırmayla desteklenmemesi çalışmanın bir

sınırlılığı olarak ifade edilebilir ancak bilgi, görgü ve deneyimin bir sonucu olarak ortaya çıkan keşfedici çalışmalar tam da bunun için yani nicel çalışmalara veri, destek ve kaynak sağladıkları için literatüre katkı sağlamaktadır. Elbette ki farklı liderlik tarzları da spesifik olarak ortaya çıkabilir. Ancak genel olarak düşünüldüğünde diğerlerine göre daha baskın olarak çokça görülen bahse konu bu liderlik tarzlarının kişiler tarafından daha sık uygulandığını, TGİ özelinde ve ilişkili olarak kamu yönetiminde daha çok rastlandığını söylemek mümkündür.

Kamu yönetiminde liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde Taş ve Önder (2010), Gül ve Şahin (2011) ile Bulut ve Meydan (2018) görev odaklı liderliğin diğer liderlik davranış boyutlarından daha çok ön planda olduğu sonucuna varmıştır. Uysal vd. (2012) ile Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014) ise dönüşümcü liderliğin öne çıktığı sonucuna varmıştır. Akyurt vd. (2015) sağlık çalışanları (kamu-özel) özelinde yaptıkları bir araştırmada sağlık çalışanlarının görev odaklı araçsal ve etkileşimci liderlik tarzlarını benimseyen yöneticilere ihtiyaçları olduğu ortaya koymuştur. Avcı ve Yaşar (2016) kamuda yöneticilerinin otokratik bir liderlik tarzını benimsediklerini ancak demokratik ve katılımcı liderlik tarzları sergilendiğinde kurumların daha başarılı olacağı sonucunu bulmuştur. Seçilmiş, Sarı ve Kılıçlar (2016) kamu yönetiminde diğerlerine göre daha çok dönüşümcü liderlik ve alt boyutta karizmatik liderlik davranışlarının sergilendiğini ifade etmişlerdir. Literatürde Türkiye’de kamu kurumlarında liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde ortaya çıkan liderlik tarzlarının bu çalışmada önerilen liderlik tarzlarıyla uyumlu oldukları söylenebilir.

Önerilen liderlik tarzları birbirlerine göre benzerlik gösteriyor gibi görünse de esasen uygulamada farklılıklar göstermektedir. Kamu yönetiminde önemli olan insana önem vererek değer yaratmak ve böylece farkı ortaya koymak olarak ifade edilebilir. Kişilerin, çevrenin ve takipçilerin özellikleri, davranışları ve durumlarına göre farklı liderlik tarzları sergilenebilir. Elde edilmek istenen amaca göre örgüt/organizasyon/kurum için en uygun liderlik tarzının seçilmesi/uygulanması kişileri başarıya götüren faktör olarak ifade edilebilir.

Bu çalışmada liderliğin daha çok kavramsal çerçevede ve tanımlayıcı bir şekilde incelendiği düşünülürse ilerleyen/devam eden çalışmalarda kamu idarelerinde ve/veya Türk Gümrük İdarelerinde çalışan yöneticilerin liderlik yaparken gösterdikleri liderlik tarzları ve özellikleri/davranışlarının, bu çalışmada açıklanan 32 farklı liderlik tarzı göz önünde bulundurularak hazırlanacak olan bir anket yardımıyla araştırılması veya çıkarımda bulunulan ‘demokratik, destekleyici, dönüşümcü, etkileşimci, görev odaklı, karizmatik, otokratik, takım/ekip yönetimi ve yönetsel liderlik tarzları’ özelinde bir araştırma yürütülmesi önerilebilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Makale araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyularak kaleme alınmıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Makale yazar tarafından kaleme alınmış olup, başka yazar ve kuruluşların yazım süresince desteği bulunmamaktadır.

Teşekkür

Çalışmanın geliştirilmesine ve literatüre kazandırılmasına katkı sağlayan dergi editörüne, yazım editörüne ve anonim hakemlere teşekkür ederim.

Çıkar Beyanı

Yazarın bu makale ile ilgili olarak herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Akdemir, A., Tankişi, S., Aktaş, Ö., Yıldız, B., & Öztürk, H. (2022). Yöneticilerin, liderlik görevlerine ilişkin algılarının çeşitli sektörler bağlamında araştırılması. *Disiplinlerarası Yenilik Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 78-89.
- Akyurt, N., Alparıslan, A. M., & Oktar, Ö. F. (2015). Sağlık çalışanlarında liderlik tarzları-iş tatmini-örgütsel bağlılık modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 50-61.
- Arikboğa, Ş. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi İktisat Lisans Programı Ders Kitabı. Erişim: <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/yonetimveorgau242.pdf>, 10.09.2021.
- Avcı, Ö., & Yaşar, Y. (2016). Bir kamu kuruluşunda çalışanların liderlik algıları: olgubilimsel bir yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 11(1), 187-205.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 213-224.
- Bakan, İ., & Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert’in yönetim sistemleri yaklaşımı’na dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31, 151-176.
- Blom, M., & Alvesson, M. (2014). Leadership on demand: followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 344-357.
- Bulut, H., & Meydan, C. H. (2018). Liderlik tarzlarının çalışanların ses verme davranışına etkisi: kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73(1), 223-244.
- Chen, C. Y., & Li, C. I. (2013). Assessing the spiritual leadership effectiveness: the contribution of follower’s self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 240-255.
- Doğan, S. (2010). Leadership behaviors of the primary school administrators according to the opinions of teachers and administrators. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 11(3), 101-123.
- Galvin, T., Gibbs, M., Sullivan, J., & Williams, C. (2014). Leadership competencies of project managers: an empirical study of emotional, intellectual, and managerial dimensions. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing*, 6(1), 35-60.
- Gould, D. J., Gallagher, R., & Allen, D. (2016). Leadership and management for infection prevention and control: what do we have and what do we need?. *Journal of Hospital Infection*, 94(2), 165-168.
- Gül, H., & Şahin, K. (2011). Bilgi toplumunda yeni bir liderlik yaklaşımı olarak transformatif liderlik ve kamu çalışanlarının transformatif liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 237-249.
- Khan, M. L., Langove, N., Shah, F. A., & Javid, M. U. (2015). The modes of conflicts and managerial leadership styles of managers. *Global Business & Management Research*, 7(2), 44-52.
- Komives, S. R., Owen, J. E., Longerbeam, S. D., Mainella, F. C., & Osteen, L. (2005). Developing a leadership identity: a grounded theory. *Journal of College Student Development*, 46(6), 593-611.
- Performans (2020). Ticaret Bakanlığı 2020 yılı performans programı, 31 Ocak 2020. Erişim: <https://ticaret.gov.tr/data/5b921eb013b87613646656b8/Ticaret%20Bakan%C4%B1%C4%9F%C4%B1%202020%20Y%C4%B1%C4%B1%20Performans%20Program%C4%B1-31.01.2020.pdf>, 09.09.2021.
- Raišienė, A. G. (2014). Leadership and managerial competences in a contemporary organization from the standpoint of business executives. *Economics & Sociology*, 7(3), 179-193.

- Seçilmiş, C., Sarı, Y., & Kılıçlar, A. (2016). Kamu yönetiminde mülki idare amirlerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının değerlendirilmesine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 117-139.
- Semuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 1152-1159.
- Stenvall, J. P., Nyholm, I., & Rannisto, P. H. (2014). Polyphonous leadership and middle managers. *International Journal of Leadership in Public Services*, 10(3), 172-184.
- Tanrıverdi, H., & Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 274-293.
- Taş, A. & Önder, E. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 17-30.
- Ticaret (2021). Ticaret Bakanlığı tarihçesi. Erişim: <https://ticaret.gov.tr/kurumsal/tarihce>, 09.09.2021.
- Trivellas, P., & Reklitis, P. (2014). Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece. *Procedia Economics and Finance*, 9, 380-390.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61.
- Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R., & Çelik, R. (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.
- Wanasika, I., Howell, J. P., Littrell, R., & Dorfman, P. (2011). Managerial leadership and culture in sub-saharan Africa. *Journal of World Business*, 46(2), 234-241.
- Yıldırım, N., & Elbaş, H. (2014). Liderlik özellikleri ve hedef belirleme yetkinliği ilişkisine bir bakış: telekomunikasyon sektöründen bir uygulama. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 36(1), 317-349.
- Yukl, G. (1982). *Managerial leadership and the effective principal*. National Inst. of Education (ED), Washington.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

Extended Abstract

Leadership research has developed in parallel with the development of management science, has been the subject of scientific research in the last century and has emerged as an important phenomenon in all societies. History has been recorded by the deeds of great leaders and important characteristics of leaders have survived to the present day. The motivation of the study was that we could not find a study in which leadership styles were investigated/explained all together in previous studies in the leadership literature. In this study, it is aimed to explain the leadership styles that emerged in the historical process covering the last century and have survived to the present day, and to relate these leadership styles to public administration in particular of customs administrations.

On the basis of qualitative research organized as exploratory research, this study is based on discovering leadership from a holistic perspective through literature review. In this study, the development of leadership and leadership researches in the historical process are examined. 32 different leadership styles are explained and theoretical information is presented.

At the end of 2019, it is possible to state that the total number of managers, each in their own team/administration, at various levels in the Turkish Customs Administrations (TCA) affiliated to the Ministry of Trade, where 20,558 personnel work, is approximately 1300. At this point, it becomes important which leadership styles are shown in TCA, which is a part of the public administration. Examination of leadership styles, revealing and explaining leadership styles in public administration/TCA are based on knowledge, manners and experience. Leadership, as well as being a manager, requires different virtues. Demonstrating leadership in public administrations reveals people who are more specific and differentiate/make difference from others. A team management leadership style can be recommended when both work and people are given importance, and task-oriented leadership (in other words, autocratic leadership) style can be suggested in public administration/TCA when the task is more important. Transactional leadership is recommended if motivating subordinates with rewards is considered beneficial, focusing on expected results, identifying the role of followers, and maintaining the existing order and culture; transformational leadership can be used, where the motivation of the subordinates is not based on a tangible reward but focuses on the development, performance, and transformation of the subordinates, improves morality and ethics, and does not accept the status quo. Democratic leadership ensures the participation of subordinates by taking their ideas and suggestions, and acts objectively in their criticism and praise; supportive leadership can be implemented, which includes creating a friendly climate in the work unit, motivating subordinates to work more effectively and achieve the required results in a collaborative manner. A charismatic leadership style is recommended for people who have high self-confidence, can take personal risks, have a vision and mission, inspire their followers, encourage creative thinking and intuition, take individual differences into account, and motivate subordinates above their expectations. Managerial leadership style can be applied by appointed or elected people who demonstrate task-oriented competencies such as communication, managing resources, empowering, developing and achieving, keeping the rules in the foreground by following the traditions. In autocratic leadership style, there are giving importance to the quantity of the work rather than the quality, collecting the authority and responsibilities in him/herself, determining the goals and policies of the subordinates, deciding on their own when and how the work will be done, subordinates unaware of the developments, insecure, fearful of the power of the leader, and it is a leadership style that relies on positional power. These described leadership styles can be presented as prominent ones in the evaluation, especially in terms of TCA, based on knowledge, manners, and experience.

Since the leader is a human being and not all people have similar characteristics, there has not been a general definition of leadership. Since each person has unique characteristics in a different structure, it is difficult to express a complete and inclusive leadership style for leadership, but accordingly, a wide variety of leadership styles have been put forward. Considering in terms of public administration and TCA, it is thought that “*democratic, supportive, transformational, transactional, task-oriented, charismatic, autocratic, team management and managerial leadership*” styles could be applied more appropriately/effectively among 32 different leadership styles. When the studies on leadership in public institutions in Turkey are examined in the literature, it can be said that the emerging leadership styles are compatible with the leadership styles suggested in this study. Although

the leadership styles suggested in this study seem to be similar to each other, they actually show differences in practice. The important thing in public administration can be expressed as creating value by giving importance to people and thus revealing the difference. Different leadership styles can be exhibited according to the characteristics, behaviors, and situations of people, environment, and followers. Selection/application of the most appropriate leadership style for the organization/institution according to the aim to be achieved can be expressed as the factor that leads people to success.



Başvuru Tarihi (Received Date): 28.03.2022

Kabul Tarihi (Accepted Date) : 16.07.2022

Makale Türü (Article Type): Araştırma Makalesi / Research Article

doi: 10.52848/ijls.1094287

Kaynakça Gösterimi: Sevim, H. İ., & Kaya, A. (2022). Okullardaki dağıtımçı liderlik ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişki. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 86-106. doi: 10.52848/ijls.1094287

Citation Information: Sevim, H. İ., & Kaya, A. (2022). Leadership, leadership styles and leadership in public administration particular of Turkish customs administrations. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 5(2), 86-106. doi: 10.52848/ijls.1094287

OKULLARDAKİ DAĞITIMCI LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL MUTLULUK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Halil İbrahim SEVİM¹ & Ahmet KAYA²

Öz

Bu çalışmada okullardaki dağıtımçı liderlik ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmanın evrenini; 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Adıyaman ili merkez ilçesinde bulunan devlete ait ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan 4.445 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem ise seçkisiz örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak oluşturulmuş olan 677 öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırma verilerinin toplanması amacıyla "Dağıtılmış Liderlik Ölçeği", "Örgütsel Mutluluk Ölçeği" ve araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır. Araştırmada istatistiksel işlemler SPSS 15.0 programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre; okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri gösterme düzeyleri ile okullardaki örgütsel mutluluk düzeylerine ilişkin öğretmen algıları "yüksek" düzeydedir. Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermeleri hakkındaki öğretmen algıları cinsiyet, medeni durum, yaş, branş ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin okullardaki örgütsel mutluluk algıları cinsiyet, medeni durum, branş ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterirken; yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Araştırmada okullardaki örgütsel mutluluk ile dağıtımçı liderliğin alt boyutları arasında "pozitif yönde orta düzeyde" anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermeleri, okulun örgütsel mutluluğundaki toplam varyansın yaklaşık %68'ini açıklamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dağıtımçı Liderlik, Örgütsel Mutluluk.

The Relationship between Distributive Leadership and Organizational Happiness in Schools

Abstract

This study aimed to determine the relationship between distributed leadership and organizational happiness in schools. The study was designed according to correlational research. The population of the research consists of 4,445 teachers working in primary, secondary, and high schools in the central district of Adıyaman province in the 2020-2021 academic year. The sample, on the other hand, consists of 677 teachers, who were formed by using the stratified sampling method, one of the random sampling methods. "Distributed Leadership Scale", "Organizational Happiness Scale" and "Personal Information Form" developed by the researcher were used to

¹ Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, E-posta: halil.ibrahim.sevim@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5419-1090

² Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, E-posta: akaya574@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-8899-9178

collect research data. Statistical operations in the research were carried out using the SPSS 15.0 program. According to the results of the research; Teachers' perceptions of school administrators' levels of distributive leadership and organizational happiness in schools are at a "high" level. Teacher perceptions about school administrators' distributive leadership characteristics do not differ significantly according to gender, marital status, age, branch and school type variables. While teachers' perceptions of organizational happiness in schools differ significantly according to gender, marital status, branch and school type variables; does not differ significantly according to the age variable. In the study, it was revealed that there is a "positive moderate" significant relationship between organizational happiness in schools and the sub-dimensions of distributed leadership. School administrators' distributive leadership characteristics explain approximately 68% of the total variance in the organizational happiness of the school.

Keywords: Leadership, Distributed Leadership, Organizational Happiness.

Giriş

Akçakaya (2010) liderliği, bir grubu belirlenmiş amaçlar etrafında bir araya getirerek, bu amaçların gerçekleştirilmesi için grubu harekete geçiren doğuştan yetenekler ve bilgi-donanım birleşimi olarak açıklar. Bursalıoğlu (1994) ise; liderlikte grup içindeki bireylerin yaşantılarını değerlendirip düzenleyerek grubun gücünden yararlanmanın öneminden bahseder ve liderliğin, grup üyelerinin amacının gerçekleştirilmesi için etkinliklerin yönlendirip örgütlenmesini sağlamak hedefli olduğunu vurgular. Yukl (2002) ise liderliği, örgüt üyelerinin etkileşim ve işbirliği içerisinde bulunarak kapasitelerini en üst düzeye çıkaran dağıtımlı bir yapı olarak görür. Önemli olan liderin içinde bulunduğu toplumun yaşamında gelişim ve değişim getirebilecek yönlendirmelere vesile olabilmesidir (Baltaş, 2001). Liderlikle ilgili temel yaklaşımlar; davranışsal, özellikler ve durumsallık yaklaşımlarıdır (Kara, 2007; Şimşek, 1995). Ancak; yönetim biliminde her geçen gün yapılan yeni çalışmalar liderlikte özellikler yaklaşımı, davranışçı ve durumsal yaklaşım gibi geleneksel modellerin liderlik yapısını açıklamada yeterli olmadıklarını göstermiştir. Bu yüzden araştırmacılar modern, çağdaş diye isimlendirilen yeni liderlik yaklaşımları geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımlar önceki araştırmalardaki liderliğe bakış açısından çok farklı bir biçimde liderliği ele almışlardır. En çarpıcı yönleri ise lider ve izleyenleri arasındaki ilişkiyi irdelemeleri olmuştur (Bozkurt ve Güral, 2014). Bu yaklaşımlardan bir tanesi de dağıtımçı liderlik yaklaşımıdır.

Dağıtımçı kelimesi “dağıtmak” fiilinden türer. “Dağıtmak” fiili ise Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde (TDK, 2020a)“Belli bir orana göre bölüştürmek, pay etmek, tevzi etmek; herhangi bir şeyi ayrı ayrı kimselere vermek; iletmek, ulaştırmak” anlamlarına gelmektedir. “Dağıtmak” sözcüğü, İngilizce “distribute” demektir; “distribute” kelimesinin etimolojik kökeni ise Latince “distributus”dan gelir. Türkçe’de ise “bölen, dağıtan” anlamlarına gelmekle beraber, Anadolu topraklarında “üleştiren” de denir (Cemaloğlu, 2017). Dağıtımçı liderlik, tek bir kişinin başta olup, astlarının da onun altında ve emrinde olduğu; hiyerarşik yapının aksine liderliği örgütün tüm üyelerine yaymayı ve böylelikle liderliğe katılımı arttırmayı hedefleyen bir liderlik anlayışıdır. Dağıtımçı liderlik yaklaşımına göre her örgütte açığa çıkarılmayı bekleyen bir liderlik ruhu vardır. Bu ruhu ortaya çıkarabilmenin en iyi yolu da liderliği, liderlik ruhuna sahip örgüt üyeleri arasında dağıtmaktır (Baloğlu, 2016). Dağıtımçı liderlikte liderlik rolü tüm örgüt üyeleri tarafından üstlenilir, liderlikten herkes sorumlu olur (Storey, 2004). Bu yaklaşım, örgütteki tüm bireylerin liderlik gücü olduğunu kabul eder. Bu güçten yararlanmak için dağıtımçı liderlik, klasik örgütlerdeki liderlik anlayışından sıyrılarak üyelerin örgütte aktif olmalarını ve liderliğe aktif bir şekilde katılmalarını sağlar (Tanrıöğen, 2009). Üyelerin liderliğe aktif olarak katıldığı örgütlerde, üyelerin duygu durumlarında bir değişiklik beklenilebilir. Bu duygu durumlarındaki; olumlu duyguların olumsuz duygulardan fazla olma durumuna Warr (2007) mutluluk der.

Mutluluk kavramının sözlük anlamına baktığımızda; “Bütün özlemlere eksiksiz ve sürekli olarak ulaşılmaktan duyulan kıvanç durumu, mut, ongunluk, kut, saadet, bahtiyarlık, saadetlilik”

anlamlarına geldiğini görürüz (TDK, 2020b). İnsanlığın üzerinde tartışmadığı tek hedef mutluluktur (Frey ve Stutzer, 2001). Mutluluk çalışmamızın sonunda hissettiğimiz duygudur, emeğimizin karşılığıdır (Öztekin, 2016). Mutluluk bir doyumluk hali ve bu halin devamlılığıdır (Kangal, 2013). Warr (2007) mutluluğu, insandaki olumlu duyguların olumsuz duygulardan fazla olması olarak tanımlarken; Gitmez ve Morçöl (1994) ise, bu olumlu-olumsuz duygu durumlarına deneyimleri de ekler ve mutluluğun tüm bunların sonucunda oluşan duygusal durum olduğunu ifade eder. İnsanların oluşturduğu örgütlerde ise “işyerinde mutluluk”, “işgören mutluluğu”, “işgören iyi oluşu”, “örgütsel iyi oluş” ve “örgütsel mutluluk” gibi kavramlar kullanılmaktadır (Korkut, 2019). Örgütsel mutluluk, hem bireysel olarak hem de buldukları ortam itibarıyla çalışanların ruh hallerini, duygularını etkileyen tüm unsurlardır (Bulut, 2015). Örgütsel mutluluktan söz edebilmek için işgörenlerin olumlu duygularının, olumsuz duygularından hissedilir derecede daha baskın olması gerekmektedir (Brief ve Weiss, 2002). Paschoal ve Tamayo (2008) ise bunu biraz daha açarak örgütsel mutluluğu çalışanların duyguları ile birlikte örgütteki mizah, çalışanların örgüt hedeflerine yükledikleri anlam ve çalışanın kendi şahsının işteki başarı algısı gibi kriterlerle açıklamışlardır. Arslan ve Polat (2017) ise örgütsel mutluluğu; örgüt üyelerinin olumlu-olumsuz duyguları, işe olan algıları ve üyelerin potansiyellerini gerçekleştirilme algılarının toplamı olarak açıklar. Bir örgütte, örgütsel mutluluğun varlığından bahsedebilmek için örgüt hedeflerine ulaşma noktasında yaşanan tüm olumsuzluklara karşı tüm bireylerin ortak mücadele etmeleri gerekir. Bununla birlikte bir örgütte örgütsel mutluluğun mevcut olması örgüt üyelerini tamamen mutlu etmese bile; örgütte oluşacak olumsuz ortamlar tüm üyeleri mutsuz edecektir (Arslan, 2018). Örgütsel mutluluğun olduğu örgütlerde birey motive olur ve performansı hep en üst seviyelerdedir. Birey çalıştığı örgütte başarısızlık ve başarı arasındaki dalgalanmaları çözümlenerek mutluluğa ulaşır (Price-Jones, 2010). Waterman (1993), mutluluğun boyutları olarak “olumlu duygular, olumsuz duygular ve bilişsel boyut” kavramlarını sayar. Çok mutlu olmamız, olumlu duygularımızın fazla olduğunu gösterirken; az mutlu ya da mutsuz olmamız, olumsuz duyguların fazla olduğunu gösterir. Bilişsel boyut ise yaşamımıza dair genel bir değerlendirmedir. Bulut (2015), örgütsel mutluluk boyutlarını “yönetim süreçleri, mesleki tutum, iletişim, adanmışlık ve ekonomik koşullar” başlıkları altında inceler.

Okullarda örgütsel mutluluğun, okulun tüm paydaşları açısından çok önemli olduğu ve okulda güven, bağlılık, adalet algılarını olumlu etkilediği yapılan araştırmalarda görülmektedir (Çetin, 2019; Demircan, 2019; Gürbüz, 2020; Korkut, 2019; Kotoğlu, 2019). Bu araştırmalara bakarak, örgütlerdeki birçok faktörün, örgütün mutluluk oranına bağlı olduğu söylenilebilir. Bu açıdan mutluluk seviyesinin düşük olduğu örgütlerde, performansların düşeceği ve örgütün hedeflerine ulaşmakta zorlanacağı söylenebilir. Ülkemizde okullarda yaklaşık 18 milyon öğrenci, 1 milyon öğretmen bulunmaktadır (MEB, 2020). Bu kadar büyük bir kitleyi barındıran örgütlerin mutlulukları; okulların öğrenci ve kurumsal hedefleri ile insan odaklı kurumlar olmaları açısından çok önemli görülmektedir. Okullardaki dağıtımçı liderlik ve örgütsel mutluluk ile ilgili yapılan bu çalışmanın okul yöneticilerinde ve öğretmenlerde liderlik ve mutluluk anlamında farkındalık oluşturacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre okullardaki dağıtımçı liderlik ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Belirtilen genel amaç çerçevesinde bu çalışmada aşağıdaki alt problemlere cevap aranacaktır.

1. Okullarda yöneticilerin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermeleri, öğretmen algılarına göre hangi düzeydedir?
2. Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri gösterme düzeyleri öğretmen algılarına göre; cinsiyet, medeni durum, yaş, branş, okul türü değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmakta mıdır?

3. Öğretmenlerin okullardaki örgütsel mutluluk algıları hangi düzeydedir?
4. Öğretmenlerin okullardaki örgütsel mutluluk algı düzeyleri; cinsiyet, medeni durum, yaş, branş, okul türü değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmakta mıdır?
5. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermeleri ile okulun örgütsel mutluluğu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır? Varsa ilişkinin yönü ve düzeyi nedir?
6. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermeleri; okulun örgütsel mutluluğunu ne düzeyde yordamaktadır?

Yöntem

Bu bölümde sırasıyla araştırma modeli, örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bölümler yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeline uygun olarak yürütülmüştür. Tarama modelinde üzerinde çalışmaya konu olan; olay, nesne ya da birey mutlaka kendi şartlarında ve herhangi bir müdahaleye maruz bırakılmadan tanımlanmaya çalışılırken; ilişkisel taramada ise iki ve daha fazla değişken arasındaki değişim korelasyon (ilişkisel) ve kıyaslama yoluyla tespit edilmeye çalışılır (Karasar, 1994, s. 77-81).

Örneklem

Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim öğretim yılında Adıyaman ili Merkez ilçesinde bulunan devlete ait ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Evren büyüklüğünü tespit etmek amacıyla Adıyaman İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün internet sitesinden Merkez ilçede yer alan toplamda 4.445 (1239 ilkokul, 1664 ortaokul, 1542 lise) öğretmen olduğu tespit edilmiştir (Adıyaman MEM, 2020). Araştırmada örneklem seçimi oranlı tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Evreni temsil edebilme gücüne sahip olabilmesi açısından oluşturulacak örneklem büyüklüğü Büyüköztürk vd. (2018) tarafından önerilen formül ile hesaplanmıştır. Araştırmanın örneklemini, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Adıyaman ili Merkez ilçesinde bulunan devlete ait 18 ilkokul, 25 ortaokul ve 7 lisede görev yapan 677 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Kategoriler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	301	44.5
	Erkek	376	55.5
	Toplam	677	100
Medeni Durum	Evli	586	86.6
	Bekâr	91	13.4
	Toplam	677	100
Yaş	30 yaş ve altı	73	10.8
	31-40 yaş arası	261	38.6
	41-50 yaş arası	268	39.6
	51 ve üzeri	75	11.1
	Toplam	677	100
Branş	Anasınıfı Öğretmeni	28	4.1
	Sınıf Öğretmeni	202	29.8
	Branş Öğretmeni	447	66
	Toplam	677	100

Tablo 1. (Devamı)

Okul Türü	İlkokul	239	35.3
	Ortaokul	263	38.8
	Lise	175	25.8
	Toplam	677	100

Tablo 1’de katılımcılara ait demografik bilgiler incelendiğinde; cinsiyet değişkeninde 301 (%44.5) katılımcının kadın, 376 (%55.5) katılımcının ise erkek olduğu görülmektedir. Medeni durum değişkeni incelendiğinde 586 (%86.6) katılımcının evli olduğu; 91 (%13.4) katılımcının ise bekâr olduğu gözlenmektedir. Katılımcıların 73’ü (%10.8) 30 yaş ve altı iken; 261’i (%38.6) 31-40 yaş aralığındadır; 41-50 yaş arası 268 (%39.6) katılımcı varken; 51 yaş ve üzeri 75 (%11.1) katılımcı olduğu gözlenmektedir. Branş değişkeni incelendiğinde; 28 (%4.1) katılımcının anasınıfı öğretmeni; 202 (%29.8) katılımcının sınıf öğretmeni; 447 (%66.0) katılımcının ise branş öğretmeni olduğu gözlenmektedir. Okul türü değişkeni incelendiğinde; katılımcıların 239’u (%35.3) ilkokul öğretmeni iken; 263’ü (%38.8) ortaokul öğretmeni; 175’i (%25.8) ise lise öğretmenidir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada okullardaki dağıtımçı liderlik ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirilen araştırma kapsamında, veri toplama aracı olarak iki bölümden oluşan form kullanılmıştır. Birinci bölümde, katılım sağlayan öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, branş vb. kişisel bilgilerinin öğrenilmesinin hedeflendiği ve araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu”; ikinci bölümde ise Özkan ve Çakır (2017) tarafından geliştirilen “Dağıtılmış Liderlik Ölçeği” ile Bulut (2015) tarafından geliştirilen “Örgütsel Mutluluk Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeklerin araştırmada kullanılabilmesi için ölçekleri geliştiren araştırmacılardan ölçek kullanma izinleri alınmıştır. Araştırmada kullanılacak veri toplama araçlarının örneklem grup üzerinde uygulanabilmesine yönelik gerekli izinler Adıyaman İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden alınmıştır.

Kişisel bilgi formu. Kişisel bilgi formunda ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, branş ve okul türünü belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

Dağıtılmış liderlik ölçeği. Özkan ve Çakır (2017) tarafından ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri gösterme düzeylerini belirlemek amacıyla geliştirilen, 32 madde ve 5 boyuttan oluşan “Dağıtılmış Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek maddeleri “formal yapı” (4 madde), “amaç birliği” (8 madde), “işbirliği ve güven” (7 madde), “sorumluluk paylaşımı” (3 madde), “teşvik ve girişim” (10 madde) olmak üzere 5 alt boyutta toplanmaktadır. “Dağıtılmış Liderlik Ölçeği” “dörtlü Likert” tipinde olup yanıtların puanlanması; 1-4 arasında üç aralık bulunduğundan her aralığın puanlanması, aralık sayısı / madde sayısı (3:4=0.75) şeklinde hesaplanmıştır (Yenilmez, 2008). “1= Kesinlikle Katılmıyorum (1.00-1.75), 2=Katılmıyorum (1.76-2.50), 3=Katılıyorum (2.51-3.25) ve 4=Kesinlikle Katılıyorum (3.26-4.00)” şeklinde hesaplanmıştır. Ölçek puanları değerlendirilirken ölçekteki ters maddenin (11. madde) puanı “4=1, 3=2, 2=3 ve 1=4” şeklinde tersine çevrilerek kodlanmıştır.

Özkan ve Çakır’ın (2017) yapmış olduğu güvenilirlik analizi sonucunda “Cronbach’s Alpha” katsayısı 0.87 olarak belirlenmişken; bu araştırmada 0.96 olarak hesaplanmıştır. Maddeler arasındaki tutarlılığı gösteren Cronbach’s Alpha katsayısı değer aralığının 0.00 ile 1.00 arasında, 1.00’e yakın olması ve bu değer 0.70’den düşük olmaması bize güvenliliğin yüksek olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2013; Şeker ve Gençdoğan, 2006). Bu açıdan çalışmamızda Dağıtılmış Liderlik Ölçeği’nin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel mutluluk ölçeği. Bulut (2015) tarafından geliştirilen ilkökul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okullardaki örgütsel mutluluk düzeyini belirlemek amacıyla 38 madde ve 5 boyuttan oluşan “Örgütsel Mutluluk Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek maddeleri “yönetim süreçleri” (17 madde), “mesleki tutum” (9 madde), “iletişim” (4 madde), “adanmışlık” (4 madde), “ekonomik koşullar” (4 madde) olmak üzere 5 alt boyutta toplanmaktadır. “Örgütsel Mutluluk Ölçeği” “beşli Likert” tipinde olup yanıtların puanlanmasında; 1-5 arasında dört aralık bulunduğundan her aralığın puanlanması, aralık sayısı / madde sayısı (4:5=0.80) şeklinde hesaplanmıştır (Yenilmez, 2008). “1=kesinlikle katılmıyorum (1.00- 1.80), 2=katılmıyorum (1.81- 2.60), 3=kararsızım (2.61-3.40), 4=katılıyorum (3.41-4.20) ve 5=kesinlikle katılıyorum (4.21-5.00)” şeklinde hesaplanmıştır. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır.

Bulut’un (2015) yapmış olduğu güvenilirlik analizi sonucunda “Cronbach’s Alpha” katsayısı ölçek geneli için 0.92 olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada ise Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı 0.94 olarak hesaplanmıştır. Bu açıdan çalışmamızda Örgütsel Mutluluk Ölçeği’nin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Verilerin Toplanması

Araştırma için Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu’ndan 19.03.2020 tarih ve 2020-6 sayılı etik izni alındıktan sonra araştırmaya başlanmıştır. Araştırmanın hesaplanan örneklem büyüklüğüne ulaşabilmek için Adıyaman Merkez ilçesinde yer alan toplam 18 ilkökul, 25 ortaokul ve 7 liseye gidilmiş olup toplam 750 adet anket-ölçek formu bırakılmıştır. 2020 yılında tüm dünyayı pandemi düzeyinde etkileyen Covid-19 salgını nedeniyle okullarda yüz yüze eğitime ara verilmiştir. Bu durumdan dolayı ölçeklerin 301 tanesinin öğretmenlerden yüz yüze olarak geri dönüşü olurken; geriye kalan ölçekler ise dijital-online kanallar üzerinden oluşturulan online linkin, okul idarecilerine öğretmenlere ulaştırılmak üzere gönderilmesiyle elde edilmiştir. Online link gönderilen tüm okul müdürlerinden, online linki kendi okul gruplarında paylaştıklarına dair dönütler alınmıştır. Online olarak toplam 392 anket-ölçek formunun geri dönüşü olmuştur. Toplamda 301 adet yüz yüze toplanan ölçek, 392 adet online dönüt olmak üzere 693 adet form katılımcılar tarafından doldurulmuştur. Doldurulan bu formlarda 16 adet yüz yüze toplanan anket-ölçek formunda eksik ya da hatalı kodlama yapıldığından bu formlar değerlendirmeye alınmamıştır. Araştırma analizleri toplam 285 yüz yüze toplanan ölçek, 392 online form olmak üzere toplam 677 katılımcı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Özoğlu’na (1992) göre, geri dönüş oranı çoğunlukla % 40-60 arasındaki değerlerde olmaktadır. Büyüköztürk vd. (2018) ise; bu dönüş oranının genellikle uygulayış şekline göre değiştiğini ve sağlıklı bir analiz ve yorum süreci için geri dönüş oranının %70-80’in üzerinde olmasının beklendiğini belirtmektedir. Bu açıdan çalışmada verilerin toplanması açısından yeterli geri dönüş yapıldığı söylenebilir.

Verilerin Analizi

Araştırmada çeşitli demografik değişkenler bağımsız değişken olarak ele alınmış ve gerekli analizler yapılmıştır. Bu analizler kapsamında SPSS 15.0 paket programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach’s Alpha güvenilirlik analizi yöntemiyle test edilmiştir.

Dağıtılmış Liderlik Ölçeği için yapılan normallik varsayımları analizlerinde; çarpıklık (Skewness) değeri -0.525, standart hatası 0.094; basıklık (Kurtosis) değeri 1.896; standart hatası ise 0.188 çıkmıştır. Dağılımın normal sayılabilmesi için çarpıklık-basıklık değerlerinin standart hataya oranları $\pm 1,96$ sınırları arasında olması gerekir (Can, 2017). Bu şart sağlanmadığından dolayı bu varsayımda normallik gözlemlenmemiştir. Diğer varsayımlardan olan normallik testleri sonuçlarına göre Kolmogorov-Smirnov, $p=0.00$ ve Shapiro-Wilk, $p=0.00$ olarak tespit edilmiştir. Dağılımın normal sayılabilmesi için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin anlamlılık düzeyleri

$p < 0.05$ olmaması gerekir (Büyüköztürk, 2014). Bu şart sağlanmadığından dolayı bu varsayımda da normallik gözlemlenmemiştir. Histogram grafiğinde sola çarpık bir yapının olması, Q-Q Plot ve kutu grafiklerinde de normal olmayan dağılımların ve çok sayıda uç değerlerin yer aldığı görülmüştür.

Örgütsel Mutluluk Ölçeği için yapılan normallik varsayımları analizlerinde; çarpıklık (Skewness) değeri -1.190, standart hatası 0.094; basıklık (Kurtosis) değeri 4.384; standart hatası ise 0.188 çıkmıştır. Diğer varsayımlardan olan normallik testleri sonuçlarına göre Kolmogorov-Smirnov, $p=0.00$ ve Shapiro-Wilk, $p=0.00$ olarak tespit edilmiştir. Histogram grafiğinde sola çarpık bir yapının olması, Q-Q Plot ve kutu grafiklerinde de normal olmayan dağılımların ve çok sayıda uç değerlerin yer aldığı görülmüştür.

Araştırma kapsamında kişisel bilgi formuna göre demografik özelliklerin frekans ve yüzde dağılımları belirlendikten sonra, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik özellikleri gösterme düzeyleri ile okullardaki örgütsel mutluluk düzeylerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları belirlenmiştir. Öğretmenlerin dağıtımcı liderlik ile örgütsel mutluluk algılarının, öğretmenlerin sahip olduğu demografik özelliklere; cinsiyet, medeni durum, yaş, branş ve okul türü değişkenlerine göre farklılaşma durumlarına bakılmıştır. Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkisine ve birbirlerini yordama durumuna yer verilmiştir. Belirlenen değişkenlerin iki grup olması durumunda Mann Whitney U testi kullanılır. İki gruptan fazla grubun olduğu değişkenlerde ise Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Kruskal-Wallis H testi analizi sonucunda çıkan anlamlı farklılığın hangi ikili gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için anlamlılık düzeyinde Bonferroni düzeltmesi yapılarak Mann Whitney U testi analizi yapılmıştır. Bonferroni düzeltmesi; bazı değişkenlerde çoklu alt grupların ikili karşılaştırılmasında, Tip 1 ve Tip 2 hatalara (anlamlılık yokken var görünmesi ya da anlamlılık varken yok görünmesi) düşmemek için anlamlılık değerlerinde düzeltme yapılmasıdır ve anlamlılık değeri; “ p/k (anlamlılık düzeyi / grup sayısı)” formülü kullanılarak belirlenir (Cengiz, 2007; IFA, 2003; Miller, 1991; RCSE, 2003, Akt. Yüksel, 2004;). Verilerin analizinde genel anlamda “ $p=0.05$ ” ve “ $p=0.01$ ” anlamlılık düzeyleri aranırken; Bonferroni düzeltmeli üçlü gruplarda (1, 2, 3; 1-2, 1-3, 2-3 şeklinde karşılaştırılan; toplam 3 grup) anlamlılık düzeyi $p=0.017$ ($0.05/3$), dördü gruplarda ise (1, 2, 3, 4; 1-2, 1-3, 1-4, 2-3, 2-4, 3-4 şeklinde karşılaştırılan; toplam 6 grup) anlamlılık düzeyi $p=0.008$ ($0.05/6$) dikkate alınarak analizler yapılmıştır. Bu sayede daha güçlü anlamlılıklarda sonuçlar test edilmiştir.

Okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel mutluluk arasındaki ilişki'yi (yönü ve düzeyi) belirlemek için nonparametrik dağılımlarda kullanılan Spearman Brown Sıra Farkları Korelasyon Katsayısı uygulanmıştır. Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin derecesini belirleyip açıklamak için kullanılan bir yöntemdir. Bu teknik, iki değişkenin de sürekli olduğu ve değişkenlerin normal dağılım göstermediği durumlarda kullanılır. Korelasyon katsayısı, “0.00-0.30 arasında ise normal; 0.30-0.70 arasında ise orta; 0.70-1.00 arasında ise yüksek” düzeyde bir ilişki olduğu anlamına gelir (Büyüköztürk, 2014).

Okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik özellikleri göstermelerinin, okullardaki örgütsel mutluluğu yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizi, bağımlı değişken ile ilgili olan iki ve daha fazla bağımsız değişkenin, bağımlı değişkeni yordayıp yordamadığını belirleyebilmek için yapılan bir analiz çeşididir (Büyüköztürk, 2014). Dağıtımcı liderlik alt boyutlarının örgütsel mutluluk üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla; örgütsel mutluluk değişkeni bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Dağıtımcı liderlik alt boyutları ise bağımsız değişkenler olarak alınmıştır. Çoklu Regresyon analizinden önce, çoklu eşdoğrusallık sorunu kontrol edilmiştir. Çoklu eşdoğrusallık sorunu bir değişkeni yordayan iki ve daha fazla değişken

arasında yüksek bir ilişkinin ortaya çıktığı durumdur. Bu durumu kontrol etmek amacıyla varyans şişkinlik değeri ile tolerans değeri ne bakılmıştır. Hair vd. (2006)' e göre varyans şişkinlik faktörü (Variance Inflation Factor-VIF) "10'dan küçük" ve tolerans değerinin "0.10'dan büyük" olması gerekmektedir. Bu araştırmada varyans şişkinlik (VIF) ve tolerans değeri; formal yapı (2.28-0.43), amaç birliği (2.71-0.36), işbirliği ve güven (2.82-0.35), sorumluluk paylaşımı (2.05-0.48), teşvik ve girişim (3.70-0.27) boyutlarında uygun olarak bulunmuştur. Varsayım sağlandığından çoklu regresyon analizinin yapılabileceğine karar verilmiştir.

Bulgular

Okul Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Özellikleri Göstermeleri Hakkındaki Öğretmen Algılarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algılarına ilişkin bulgular Tablo 2'de sunulmuştur.

Ölçek	n	\bar{X}	SS	Sh	% 95 Güven	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Dağıtılmış Liderlik	677	3.4	0.43	0.01	3.1	3.8

Tablo 2'de dağıtılmış liderlik ölçeğine verilen cevapların ölçek genelinde %95 güven aralığındaki (3.01 - 3.08) alt ve üst sınırlarında (\bar{X} =3.04; SS=0.43) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 4'lü Likert aralık puanlanması formülüne göre [aralık sayısı / madde sayısı (3:4=0.75) (Yenilmez, 2008)]; "katılıyorum" (2.51-3.25) düzeyi puan aralığında olup "yüksek" düzeydedir.

Okul Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Özellikleri Göstermeleri Hakkındaki Öğretmen Algılarının Bazı Değişkenler Kapsamında İncelenmesine İlişkin Bulgular

Cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algılarına ilişkin bulgular Tablo 3'te sunulmuştur.

Demografik Değişkenler	Kategori	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Cinsiyet	Kadın	301	333.22	100298.50	54.847.500	0.49
	Erkek	376	343.63	129204.50		
Medeni Durum	Evli [1]	586	344.45	201847.50	23.469.500	0.06
	Bekâr [2]	91	303.91	27655.50		

Tablo 3'te yer alan öğretmenlerin cinsiyet ve medeni durum değişkenleri ile dağıtımçı liderlik algı düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçları doğrultusunda, öğretmenlerin cinsiyet ve medeni durum değişkenleri ile dağıtımçı liderlik algı düzeyleri arasında ölçek genelinde $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık gözlemlenmemiştir.

Yaş, branş, okul türü değişkenlerine göre öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algılarına ilişkin bulgular Tablo 4' te sunulmuştur.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Dağıtımıcı Liderliğe İlişkin Algılarının Bazı Demografik Değişkenlere Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Demografik Değişkenler	Kategori	n	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Yaş	30 yaş ve altı	73	322.26	3	3.342	0.342	
	31-40 yaş arası	261	338.26				
	41-50 yaş arası	268	334.04				
	51 ve üzeri	75	375.60				
Branş	Anasınıfı [1]	28	370.68	2	3.642	0.162	
	Sınıf [2]	202	356.99				
	Branş [3]	447	328.89				
Okul Türü	İlkokul [1]	239	358.02	2	3.543	0.170	
	Ortaokul [2]	263	327.00				
	Lise [3]	175	331.06				

Tablo 4’te yer alan öğretmenlerin bazı demografik değişkenlere göre dağıtımıcı liderlik algı düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını kontrol etmek için yapılan Kruskal-Wallis H testinin sonuçları doğrultusunda öğretmenlerin yaş, branş ve okul türü değişkenlerine göre dağıtımıcı liderlik algı düzeyleri arasında $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde, anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Öğretmenlerin Okullardaki Örgütsel Mutluluk Algılarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılarına ilişkin bulgular Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Öğretmenlerin Okullardaki Örgütsel Mutluluk Algılarına İlişkin Bulgular

Ölçek	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Örgütsel Mutluluk	677	4.9	0.53	0.02	4.5	4.14

Tablo 5’te görülmekte olan örgütsel mutluluk ölçeğine verilen cevapların ölçek genelinde %95 güven aralığındaki 4.05 – 4.14 alt ve üst sınırlarında ($\bar{X}=4.09$, $SS=0.53$) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 5’li Likert aralık puanlanması formülüne göre [aralık sayısı / madde sayısı (4:5=0.80) (Yenilmez, 2008)]; “katılıyorum” (3.41-4.20) düzeyi puan aralığında olup “yüksek” düzeydedir.

Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılarına ilişkin bulgular Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluğa İlişkin Algılarının Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenlerine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Demografik Değişkenler	Kategori	n	Sıra Ortalaması	Sıra	U	p
				Toplamı		
Cinsiyet	Kadın	301	318.33	95818.00	50.367.000	0.014*
	Erkek	376	355.55	133685.00		
Medeni Durum	Evli [1]	586	345.88	202684.00	22633.00	0.020*
	Bekâr [2]	91	294.71	26819.00		

Tablo 6’da görülmekte olan öğretmenlerin cinsiyet ve medeni durum değişkenleri ile örgütsel mutluluk algı düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını görmek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçları doğrultusunda, öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ile örgütsel mutluluk algı düzeyleri arasında “kadın” grubu ile “erkek” grubu arasında $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde “erkek” grubu lehine anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin medeni durum değişkeni ile örgütsel mutluluk algı düzeyleri arasında “evli” grubu ile “bekar” grubu arasında $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde “evli” grubu lehine anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Yaş, branş, okul türü değişkenlerine göre öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılarına ilişkin bulgular Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluğa İlişkin Algılarının Bazı Değişkenlere Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Demografik Değişkenler	Kategori	n	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Yaş	30 yaş ve altı	73	290.08	3	5.566	0.135	
	31-40 yaş arası	261	340.84				
	41-50 yaş arası	268	345.24				
	51 ve üzeri	75	357.91				
Branş	Anasınıfı [1]	28	364.23	2	9.702	0.008**	2-3
	Sınıf [2]	202	372.57				
	Branş [3]	447	322.25				
Okul Türü	İlkokul [1]	239	367.28	2	7.769	0.021*	1-2
	Ortaokul [2]	263	325.13				
	Lise [3]	175	321.22				

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Tablo 7’de görülmekte olan öğretmenlerin bazı demografik değişkenlere göre örgütsel mutluluk algı düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını görmek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları doğrultusunda; öğretmenlerin yaş, branş ve okul türü değişkenleri ile örgütsel mutluluk algı düzeyleri arasında $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde, anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığını görebilmek amacıyla ikili analizler Mann Whitney U testi ile yapılmış olup, branş değişkeninde, “sınıf öğretmeni” grubu ile “branş öğretmeni” grubu arasında “sınıf öğretmeni” grubu lehine; okul türü değişkeninde ise “ilkokul” grubu ile “ortaokul” grubu arasında “ilkokul” grubu lehine Bonferroni düzeltmeli $p<0.017$ anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgütsel mutluluk algılarında ise $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde, anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Özellikleri Göstermeleri İle Okulun Örgütsel Mutluluğu Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermeleri ile okulun örgütsel mutluluğu arasındaki ilişkiye dair bulgular Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Öğretmenlere Göre Okul Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Özellikleri Göstermeleri İle Okulun Örgütsel Mutluluğu Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Değerleri

	Formal Yapı	Amaç Birliği	İşbirliği ve Güven	Sorumluluk Paylaşımı	Teşvik ve Girişim	Örgütsel Mutluluk	P
Formal Yapı	1.000						0.00
Amaç Birliği	0.595**	1.000					0.00
İşbirliği ve Güven	0.548**	0.644**	1.000				0.00
Sorumluluk Paylaşımı	0.478**	0.558**	0.605**	1.000			0.00
Teşvik ve Girişim	0.680**	0.693**	0.735**	0.630**	1.000		0.00
Örgütsel Mutluluk	0.623**	0.596**	0.652**	0.549**	0.788**	1.000	-

**p<0.01

Tablo 8'e göre dağıtılmış liderlik ölçeğinin alt boyutlarından "formal yapı, amaç birliği, işbirliği ve güven, sorumluluk paylaşımı, teşvik ve girişim" boyutlarıyla örgütsel mutluluk arasında istatistiksel olarak anlamlı p<0.05 bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısının mutlak değeri olarak "0.00-0.30" arasında olması "düşük" ilişki düzeyini; "0.30-0.70" arasında olması "orta" ilişki düzeyini; "0.70-1.00" arasında olması ise "yüksek" ilişki düzeyini göstermektedir (Büyüköztürk, 2013: 32). Buna göre "örgütsel mutluluk" ile "formal yapı" boyutu arasında $r=0.623$ "pozitif yönde orta düzeyde", "amaç birliği" boyutu arasında $r=0.596$ "pozitif yönde orta düzeyde", "işbirliği ve güven" boyutu arasında $r=0.652$ "pozitif yönde orta düzeyde", "sorumluluk paylaşımı" boyutu arasında $r=0.549$ "pozitif yönde orta düzeyde", "teşvik ve girişim" boyutu arasında ise $r=0.788$ "pozitif yönde yüksek düzeyde" anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre, dağıtılmış liderlik ölçeğinin "formal yapı, amaç birliği, işbirliği ve güven, sorumluluk paylaşımı, teşvik ve girişim" alt boyutlarında öğretmenlerin algıları arttıkça, örgütsel mutluluk algılarının da arttığı söylenebilir.

Okul Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Özellikleri Göstermelerinin, Okulun Örgütsel Mutluluğunu Yordamasına Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermelerinin, okulun örgütsel mutluluğunu yordamasına yönelik çoklu regresyon analizi bulguları Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9. Okul Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Özellikleri Göstermelerinin, Okulun Örgütsel Mutluluğunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	β	t	P
Sabit	1.178	0.091		12.885	0.000
Formal Yapı	0.156	0.036	0.141	4.286	0.000
Amaç Birliği	-0.007	0.048	-0.005	-0.138	0.890
İşbirliği ve Güven	0.127	0.038	0.121	3.328	0.001
Sorumluluk Paylaşımı	-0.003	0.034	-0.003	-0.093	0.926
Teşvik ve Girişim	0.688	0.046	0.631	15.089	0.000

R= 0.827, R²= 0.684, Düzeltilmiş R²=0.681, F=(5, 671)=290.06, p=0.00

Tablo 9’da okul yöneticilerin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermelerinin, okulun örgütsel mutluluğunu yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; okul yöneticilerin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermelerinin okulun örgütsel mutluluğunu anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ($R=0.827$; $R^2=0,681$; $p<0.05$). Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermeleriyle ilgili beş alt boyut, okulun örgütsel mutluluğundaki toplam varyansın yaklaşık %68’ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) yordayıcı değişkenlerin okulun örgütsel mutluluğu üzerindeki göreceli önem sırası; teşvik ve girişim, formal yapı, işbirliği ve güven, amaç birliği, sorumluluk paylaşımı olarak belirtilebilir. Regresyon katsayılarındaki anlamlılığa ilişkin sonuçlar incelendiğinde ise; formal yapı, işbirliği ve güven, teşvik ve girişim boyutlarının okulun örgütsel mutluluğu üzerinde anlamlı yordayıcı oldukları söylenebilir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen algıları “yüksek” düzeydedir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri gösterme düzeyleri *cinsiyet, medeni durum, yaş, branş ve okul türü* değişkenleri bakımından farklılaşmamaktadır. Alanyazın incelendiğinde; Smith (2007), Eggen (2010), Korkmaz ve Gündüz (2011), Yılmaz (2013), Uslu ve Beycioğlu (2013), Wahab vd. (2013), Sarıçiçek (2014), Kılıç ve Oğuz (2015), Uçar (2015), Akyürek (2016), Uçar ve Dağlı (2017) tarafından yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik göstermeleri “yüksek” düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Bu okullarda çalışan öğretmenler okul yöneticilerinin dağıtımçı liderler olduklarını düşünüyorlar. Bu yöneticilerin yöneticilik yerine liderlik yapmaları ve özellikle de dağıtımçı liderlik özelliği gösteriyor olmaları, klasik yönetim anlayışından uzaklaştıklarını, yönetim alanında belli bir farkındalığın oluştuğunu gösteriyor. Öğretmenlerin okul yöneticilerini dağıtımçı liderler olarak algılamaları ve dağıtımçı liderliğin gereği olarak okuldaki liderliğe katılacak olmaları, öğretmenlerin eğitim-öğretim sürecini daha çok sahiplenmelerini sağlayacaktır denilebilir. Eğitim-öğretim sürecini sahiplenen öğretmenlerin olduğu okulda, okul başarısı öğretmenler tarafından titizlikle takip edilecektir ve bu durumun okuldaki tüm girdi-çıkı için olumlu getirileri olacaktır denilebilir. Ağroğlu Bakır (2013), Duif vd. (2013), Ağırdaş (2014), Rabindarang vd. (2014), Ulusoy (2014), Yılmaz (2014), Özdemir ve Demircioğlu (2015), Adıgüzelli (2016), Arabacı vd. (2016), Çelik (2016), Ataş Akdemir ve Ayık (2017), Mermer (2019) tarafından yapılan araştırmalarda ise okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik göstermeleri “orta” düzeyde olarak bulunmuştur. Bu araştırmalar da dağıtımçı liderlikle ilgili okullarda farkındalığın arttığını, klasik yönetim anlayışı yerine çağdaş liderlik anlayışlarının yaygınlaştığını bize gösteriyor denilebilir. Aynı zamanda orta düzeyde de olsa okuldaki tüm paydaşları sürece dâhil eden dağıtımçı liderlik anlayışı uygulanıyor ve bu liderlik stili öğretmenler tarafından algılanıyor denilebilir. Bu açıdan mevcut araştırma sonucu, alanyazında yapılan kimi çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Yapılan bazı araştırmalar ve bu araştırma sonucu bize gösteriyor ki; öğretmenler okullarındaki yöneticilerin dağıtımçı liderlik özellikleri gösterdiklerini düşünüyorlar.

Araştırma sonucunda; öğretmenlerin okullardaki örgütsel mutluluk düzeyine ilişkin algıları ise “yüksek” düzeydedir. Öğretmenlerin okullardaki örgütsel mutluluk algı düzeyleri *cinsiyet, medeni durum, branş ve okul türü* değişkenleri bakımından farklılaşmakta iken; *yaş* değişkeni bakımından ise farklılaşmamaktadır. Alanyazın incelendiğinde; Bulut (2015), Arslan (2018), Korkut (2019), Bayram (2020), Bulut (2020), Özgenel ve Bozkurt (2020), Köse (2020) tarafından yapılan bu araştırmalar, mevcut araştırma sonucuyla benzerlik göstermekte ve araştırma sonucunu desteklemektedir denilebilir. Gürbüz (2020) ise yaptığı araştırmada kullandığı örgütsel mutluluk ölçeği ölçek genelinde öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılarını “orta” düzeyde bulmuştur. Mevcut araştırma ve alanyazındaki kimi araştırmalar öğretmenlerin okullarda mutlu olduklarını bize gösteriyor. Bununla

beraber mutluluğun algılanma düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre değişebileceği sonucuna ulaşılmıştır denilebilir.

Öğretmenlerin okullardaki örgütsel mutluluk algı düzeylerinde, cinsiyet değişkeni yönünden, “kadın” grubu ile “erkek” grubu arasında “erkek” grubu lehine anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Alanyazın incelendiğinde; Gürbüz (2020), Köse (2020), Yazıcı Çelebi ve Çelebi (2020) tarafından yapılan araştırmalar da mevcut araştırma sonucuyla benzerlik göstermekte ve araştırma sonucunu desteklemektedir denilebilir. Bu anlamlı farklılıkların kadınlar lehine mi erkekler lehine mi olduğuna bakıldığında; Gürbüz (2020) ve Yazıcı Çelebi ve Çelebi (2020) bu farklılığın mevcut araştırmada olduğu gibi erkekler lehine olduğunu tespit etmişlerdir. Köse (2020) ise anlamlı farklılığın kadınlar lehine olduğunu tespit etmiştir. Korkut (2019) tarafından yapılan doktora tez çalışmasında da örgütsel mutluluk ölçeğinin alt boyutlarında erkekler lehine sonuçlar bulmuştur. Yapılan bu araştırmalar ve mevcut araştırma sonuçları bize gösteriyor ki; okullarda erkek öğretmenler daha mutlu. Bu sonuçlara karşılık; Bulut (2015), Bayram (2020) ve Bulut (2020) yaptıkları araştırmalarda, öğretmenlerin okullardaki örgütsel mutluluk algı düzeylerinde cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirtmişlerdir. Örgütsel mutluluk algıları genel olarak yüksek olmasına rağmen; cinsiyet değişkeninde erkeklere göre kadınların daha az veya daha fazla mutlu olmalarında, okullarda kadınlara yönelik pozitif ayrımcılığın okul kültürü ve okul iklimine göre bazı okullara göre değişebilir olması söylenebilir.

Öğretmenlerin okullardaki örgütsel mutluluk algı düzeylerinde medeni durum değişkeni yönünden, “evli” grubu ile “bekar” grubu arasında “evli” grubu lehine anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Alanyazın incelendiğinde; Kangal (2013), Korkut (2019), Yazıcı Çelebi ve Çelebi (2020) tarafından yapılan araştırmalar da mevcut araştırma sonucuyla benzerlik göstermekte ve araştırma sonucunu desteklemektedir denilebilir. Bununla beraber Türkiye İstatistik Kurumu’nun (TÜİK, 2020) uyguladığı “2019 Yılı Yaşam Memnuniyeti Anketi” sonuçları da evlilerin bekarlara göre daha mutlu olduğunu belirtir. Bu açıdan mevcut araştırma sonucunu desteklemektedir denilebilir. Bu sonuçlara karşılık; Moçoşoğlu ve Kaya (2018), Bayram (2020), Bulut (2020) yaptıkları araştırmalarda, öğretmenlerin okullardaki örgütsel mutluluk algı düzeylerinde medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirtmişlerdir. Bu açıdan kimi araştırmalara göre evlilik insanı daha mutlu ediyor denilebilir. Aynı zamanda evlilerin daha mutlu olduğu sonucuna ulaşan bu araştırmalara göre evlilerin bekarlara göre daha mutlu olmalarında, hayatlarındaki her türlü olumlu olumsuz durumu paylaştıkları eşlerinin olması olabilir.

Öğretmenlerin okullardaki örgütsel mutluluk algı düzeylerinde, yaş değişkeni yönünden anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Alanyazın incelendiğinde; Bayram (2020), Bulut (2020), Köse (2020) tarafından yapılan araştırmalar da mevcut araştırma sonucuyla benzerlik göstermekte ve araştırma sonucunu desteklemektedir denilebilir. Bu sonuçlar öğretmenlerin okullardaki örgütsel mutluluk algılarının yaşlarına göre değişmediğini göstermektedir. Örgütsel mutluluk algılarının genel anlamda yüksek olmasına rağmen, yaş değişkenine göre algı düzeylerinin değişmiyor olması; okullarda yeni göreve başlayan genç bir öğretmenin yaşı ilerlediğinde bile okulda mutlu olduğunu bize gösteriyor denilebilir. Buradan okulların öğretmenleri mutsuzlaştırmadığını da çıkarabiliriz.

Öğretmenlerin okullardaki örgütsel mutluluk algı düzeylerinde branş değişkeni yönünden anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık “sınıf öğretmeni” grubu ile “branş öğretmeni” grubu arasında “sınıf öğretmeni” grubu lehine gözlenmiştir. Alanyazın incelendiğinde; Kotaoğlu (2019) tarafından yapılan araştırmada da branş öğretmene göre sınıf öğretmeni lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu açıdan mevcut araştırma sonucuyla benzerlik göstermekte ve araştırma sonucunu desteklemektedir denilebilir. Bulut (2015) ise yaptığı çalışmada sözel branştaki öğretmenlerin sayısal

branştaki öğretmenlere göre daha mutlu olduklarını tespit etmiştir. Buna karşılık, Korkut (2019), Bayram (2020), Bulut (2020) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin okullardaki örgütsel mutluluk algı düzeylerinde branş değişkeni yönünden anlamlı farklılık tespit etmemişlerdir. Örgütsel mutluluk algılarının genel olarak yüksek olmasına rağmen, kimi araştırmalara ve mevcut araştırmaya göre sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine göre daha mutlu diyebiliriz.

Öğretmenlerin okullardaki örgütsel mutluluk algı düzeylerinde okul türü değişkeni yönünden, “ilkokul” grubu ile “ortaokul” grubu arasında “ilkokul” grubu lehine anlamlı farklılık gözlenmiştir. Bu sonuçlar bize ilkokullardaki öğretmenlerin ortaokuldaki öğretmenlere göre daha mutlu olduklarını göstermektedir. Alanyazın incelendiğinde; Moçoşoğlu ve Kaya (2018) yaptıkları araştırmada, ilkokul öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerine göre örgütsel mutluluk algılarının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Köse (2020), Özgenel ve Bozkurt (2020) da yaptıkları araştırmalarda ilkokul öğretmenlerinin ortaokul ve lise öğretmenlerine göre örgütsel mutluluk düzeylerinin daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Tüm bu sonuçlar mevcut araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermekte ve araştırma sonuçlarını desteklemektedir denilebilir.

Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermeleri ile okulun örgütsel mutluluğu arasındaki ilişkiye yönelik araştırma sonucuna göre; “örgütsel mutluluk” ile dağıtılmış liderlik ölçeğinin alt boyutlarından olan “formal yapı” boyutu arasında “pozitif yönde orta düzeyde”, “amaç birliği” boyutu arasında “pozitif yönde orta düzeyde”, “işbirliği ve güven” boyutu”, “arasında “pozitif yönde orta düzeyde”, “sorumluluk paylaşımı” boyutu arasında “pozitif yönde orta düzeyde”, “teşvik ve girişim” boyutu arasında ise “pozitif yönde yüksek düzeyde” anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre, dağıtılmış liderlik ölçeğinin “formal yapı, amaç birliği, işbirliği ve güven, sorumluluk paylaşımı, teşvik ve girişim” alt boyutlarında öğretmenlerin algıları arttıkça, örgütsel mutluluk algılarının da arttığı söylenebilir. Bu sonuca göre; okullarda, öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algıları arttıkça, örgütsel mutluluk algıları da artmaktadır denilebilir. Ulaşılabilen alanyazında öğretmenlere göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermeleri ile okulun örgütsel mutluluğu arasındaki ilişkiye yönelik mevcut araştırma sonucunu destekleyen veya reddeden bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermelerinin, okulun örgütsel mutluluğunu yordamasına yönelik araştırma sonucuna göre; okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermeleri okulun örgütsel mutluluğunu anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermeleriyle ilgili beş alt boyut, okulun örgütsel mutluluğundaki toplam varyansın yaklaşık %68’ini açıklamaktadır. Yordayıcı değişkenlerin okulun örgütsel mutluluğu üzerindeki görece önem sırası; teşvik ve girişim, formal yapı, işbirliği ve güven, amaç birliği, sorumluluk paylaşımı olarak belirtilebilir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin sonuçlar da göz önünde bulundurulduğunda sonuç olarak; okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermeleri ile ilgili alt boyutlar olan formal yapı, işbirliği ve güven, teşvik ve girişim boyutlarının okulun örgütsel mutluluğu üzerinde anlamlı yordayıcı oldukları söylenebilir. Ulaşılabilen alanyazında okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermelerinin, okulun örgütsel mutluluğunu yordamasına ilişkin araştırmaya rastlanılmadığından araştırmanın bu sonucuna ilişkin farklı araştırma sonuçlarına yer verilememiştir.

Tüm bu sonuçlarla beraber bu alanda yapılacak çalışmalara yönelik şu öneriler getirilebilir:

- Araştırma sonucunda okullardaki dağıtımçı liderlik ve örgütsel mutlulukla ilgili öğretmen algıları yüksek düzeyde bulunmuştur. Öğretmen algılarına göre okullardaki dağıtımçı liderlik ve örgütsel mutluluk arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve dağıtımçı liderliğin, örgütsel mutluluğu yordadığı da göz önünde bulundurulduğunda; okullarda öğretmenlerin mutlu olmalarını önemseyen yönetici ve sistem yapıcılarını; dağıtımçı

liderliği önemseyip okullarda uygulamaları gerekmektedir diyebiliriz. Aynı zamanda okullarda dağıtımcı liderlik ve örgütsel mutlulukla ilgili daha geniş örneklem gruplarının dâhil edildiği yeni çalışmalar ile mevcut araştırma sonuca yönelik deneysel çalışmalar da Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Müdürlükleri ve araştırmacılar tarafından yapılabilir.

- Örgütsel mutluluk algıları genel olarak yüksek olmasına rağmen; cinsiyet değişkeninde erkeklere göre kadınların daha az mutlu olmalarının sebeplerine yönelik daha geniş örneklem gruplarının da dâhil edildiği yeni çalışmalar ile mevcut araştırma sonucuna yönelik deneysel çalışmalar Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Müdürlükleri ve araştırmacılar tarafından yapılabilir. Kadınların okulda daha mutlu olmaları için okul ortamında bazı iyileştirmeler yapılması beklenebilir.
- Örgütsel mutluluk algıları genel olarak yüksek olmasına rağmen; medeni durum değişkeninde evlilere göre bekarların daha az mutlu olmalarının sebeplerine yönelik daha geniş örneklem gruplarının da dâhil edildiği yeni çalışmalar ile mevcut araştırma sonucuna yönelik deneysel çalışmalar Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Müdürlükleri ve araştırmacılar tarafından yapılabilir. Okullarda bekar öğretmenlerin daha mutlu olmaları için bazı çalışmalar yapılabilir.
- Okullardaki öğretmenlerin göreve başlama ile emekliliğe kadar olan sürede mutluluk oranlarının yüksek olmasının olumlu yönleriyle beraber; mutluluk oranının değişmemesine yönelik daha geniş örneklem gruplarının da dâhil edildiği yeni çalışmalar ile bu sonuca yönelik deneysel çalışmalar Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Müdürlükleri ve araştırmacılar tarafından yapılabilir. Okullarda bekar öğretmenlerin daha mutlu olmaları için bazı çalışmalar yapılabilir.
- Örgütsel mutluluk algıları genel olarak yüksek olmasına rağmen; sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha mutlu olmalarının sebeplerine yönelik daha geniş örneklem gruplarının da dâhil edildiği yeni çalışmalar ile bu sonuca yönelik deneysel çalışmalar Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Müdürlükleri ve araştırmacılar tarafından yapılabilir.
- Bu araştırmanın örneklemini devlet okulları oluşturmuştur. Özel okulların da örnekleme dâhil edildiği daha geniş örneklem gruplarından oluşan yeni çalışmalar Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Müdürlükleri ve araştırmacılar tarafından yapılabilir.
- Okullardaki dağıtımcı liderlik ve örgütsel mutlulukla ilgili öğretmen algılarının yanında yönetici, öğrenci ve veli algıları üzerinden de araştırmalar yapılabilir.
- Okullardaki dağıtımcı liderlik ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişki daha farklı değişkenlerle de incelenebilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Yapılan bu araştırmanın, 19.03.2020 tarihli 05 oturum numarası ile etik izni alınmıştır. Etik izinde belirtilen araştırma içeriğine uygun olarak araştırma tamamlanmıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Makale iki yazarın da eşit oranda katkılarıyla kaleme alınmıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarların hiçbir kişi ya da kuruluşla çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Adıgüzelli, Y. (2016). Dağıtılmış liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 41(185), 269-280.
- Adıyaman MEM. (2020). Adıyaman İl Milli Eğitim Müdürlüğü. Erişim: <https://adiyaman.meb.gov.tr/>, 20.06.2020.
- Ağırdaş, Y. (2014). *Resmi liselerde dağıtımçı liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelenmesi (Çorum örneği)* (Yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ağiroğlu Bakır, A. (2013). *Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık alguları arasındaki ilişkinin analizi* (Doktora tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Akçakaya, M. (2010). *21.Yüzyılda yeni liderlik anlayışı*. Ankara: Adalet.
- Akyürek, M. İ. (2016). *İlkokul müdürlerinin dağıtılmış liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumunu alguları arasındaki ilişki düzeyleri* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arabacı, İ. B., Karabatak, S., ve Polat, H. (2016). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rollerine ilişkin öğretmen alguları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3), 1015-1032.
- Arslan, Y. (2018). *Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilişkin alguları ile örgütsel mutluluk alguları ile arasındaki ilişki* (Doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Arslan, Y. ve Polat, S. (2017). Örgütsel mutluluk ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(4), 603-622. doi:10.14527/kuvey.2017.019
- Ataş Akdemir, Ö. ve Ayık, A. (2017). Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Universal Journal of Educational Research*, 5(12b), 18-26.
- Baloğlu, N. (2016). Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(4), 1858-1866.
- Baltaş, A. (2001). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi.
- Bayram, S. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel affedicilik alguları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Bozkurt, Ö. ve Güral, M. (2014). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 1-14.
- Brief, A. P. & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Bulut, A. (2015). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel mutluluk algularının incelenmesi: bir norm çalışması* (Doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Bulut, A. (2020). *Eğitim kurumlarında yönetsel tarz ve örgütsel mutluluk arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uşak.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (20. baskı). Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Can, A. (2017). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem.

- Cemaloğlu, N. (2017). Okul liderliği paylaştıran lider: dağıtımcı lider. Erişim: <http://www.kamudanhaber.net/okulda-liderligi-paylastiran-lider-dagitimci-lider>, 11.07.2020.
- Cengiz, H. (2007). Hipotez testlerinde anlam düzeyinin belirlenmesinde alternatif yaklaşım: beta olasılığının rolü. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(1), 239 - 249.
- Çelik, S. (2016). *Resmi liselerde dağıtılmış liderlik ve öğretmen özerkliği ilişkisinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, S. (2019). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Demircan, T. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel mutlulukları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Duif, T., Harrison, C., Dartel, N. and Sinyolo, D. (2013). Distributed leadership in practice: a descriptive analysis of distributed leadership in european schools. Erişim: http://josephkessels.com/sites/default/files/duijf_e.a.2013_distributed_leadership_in_practice_esha-etuice_0.pdf, 01.07.2020.
- Eggen, D. D. (2010). Principals' perceptions of distributed leadership in an elementary school setting (Doctoral Dissertation). Erişim: <https://digscholarship.unco.edu/dissertations/>, 22.08.2020.
- Frey, B., & Stutzer, A. (2001). *Happiness and economics: how the economy and institutions affect human well-being*. New Jersey: Princeton University Press.
- Gitmez, A. S. & Morçöl, G. (1994). Socio-economic status and life satisfaction in Turkey. *Social Indicators Research*, 31, 77-98.
- Gürbüz, G. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis*. Uppersaddle River, N.J. Pearson Education, Inc.
- Kangal, A. (2013). Mutluluk üzerine kavramsal bir değerlendirme ve Türk hane halkı için bazı sonuçlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 214 -233.
- Kara, M. A. (2007). *İşletme becerileri grup çalışması*. Trabzon: Dilara.
- Karasar, N. (1994). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: 3a Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Kılıç, M. Y. ve Oğuz, D. (2015). Okullarımızda dağıtımcı liderlik: öğretmen algılarına göre liderlik ekibinin liderlik davranışları ve genel uyum düzeylerinin incelenmesi. *10. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Korkmaz, E. ve Gündüz, H. B. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 123-153.
- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algılarının analizi* (Doktora tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kotaoğlu, Z. (2019). *Temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerine güveni ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki (Sakarya ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Köse, Ö. (2020). *Öğretmenlerin algılarına göre okulların dna profilleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı), (2020). Milli eğitim istatistikleri, örgün eğitim, 2018/19. Erişim: <http://sgb.meb.gov.tr/www/resmi-istatistikler/kategori/23>, 11.11.2020.

Okullardaki Dağıtımçı Liderlik İle Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişki
Halil İbrahim SEVİM & Ahmet KAYA

- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (Ed.). (2017). *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (3. baskı). Ankara: Pegem.
- Mermer, M. (2019). *Mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinde dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri (Ankara ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Moçoşoğlu, B. ve Kaya, A. (2018). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki: Şanlıurfa ili örneği. *Harran Maarif Dergisi*, 3(1), 52-70. doi: 10.22596/2018.0301.52.70
- Özdemir, M., ve Demircioğlu, E. (2015). Dağıtımçı liderliğe ilişkin öğretmen görüşlerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. 8. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özgenel, M. ve Bozkurt, B. N. (2020). Okul mutluluğunu yordayan bir faktör: öğretmenlerin politik becerileri. *Turkish Journal of Educational Studies*, 7(2), Mayıs 2020.
- Özkan, M. ve Çakır, Ç. (2017). Dağıtılmış liderlik ölçeği' nin geliştirilmesi. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 8(30), 1629-1660.
- Öztekin, H. (2016). *Mutlu insanların küçük sırları* (1. baskı). Nokta e-Kitap.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi*. İstanbul: İstanbul İşletme Fakültesi.
- Paschoal, T. and Tamayo, A. (2008). Construction and validation of work well-being scale. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Pryce - Jones, J. (2010). *Happiness at work*. USA: Wiley-Blackwell.
- Rabindarang, S., Bing, K.W. and Yin, K.Y. (2014). The influence of distributed leadership on job stress in technical and vocational education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 490-499.
- Sarıçiçek, L. (2014). *Gaziantep ili Şehitkamil ilçesindeki ilkokullarda öğretmen görüşlerine göre paylaşılan liderlik ve okul iklimi* (Yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve etik: geleneksel, modern ve postmodern liderlik tanımları bağlamında bir değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(7), Haziran 2010.
- Smith, M. L. (2007). A study of teacher engagement in four dimension of distributed leadership in one school district in Georgia. (Doctoral Dissertation). Erişim: <https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/cgi>, 22.06.2020.
- Storey, A. (2004). The problem of distributed leadership in schools. *School Leadership & Schools*, 24(3), 249-265.
- Şeker, H. ve Gençdoğan, B. (2006). *Eğitimde ve psikolojide ölçme aracı geliştirme*. Ankara: Nobel.
- Şimşek, M. Ş. (1995). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Damla.
- Tanrıoğan, A. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı.
- TDK (Türk Dil Kurumu), (2020a). Türk Dil Kurumu sözlüğü. Erişim: <https://sozluk.gov.tr/>, 20.09.2020.
- TDK (Türk Dil Kurumu). (2020b). Türk Dil Kurumu sözlüğü. Erişim: <https://sozluk.gov.tr/?kelime>, 08.10.2020.
- TUİK (Türkiye İstatistik Kurumu). (2020). Yaşam memnuniyeti araştırması, 2019. Sayı: 33729, 17 Şubat 2020. Erişim: <https://data.tuik.gov.tr/bulten/index?p=yasam-memnuniyeti-arastirmasi-2019-33729>, 09.07.2020.

- Uçar, R. (2015). *İlkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki (Diyarbakır ili örneği)* (Doktora tezi), Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Uçar, R. ve Dağlı, A. (2017). İlkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(60), 198-216.
- Ulusoy, T. (2014). *Okullarda sergilenen dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyum ve örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiler* (Yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Uslu, B. ve Beycioğlu, K. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile müdürlerin paylaşılan liderlik rolleri arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 323-345.
- Wahab, J.A., Hamid, A. H. A., Zainal, S., & Rafik, M. F. M. (2013). The relationship between headteachers distributed leadership practices and teachers motivation in national primary schools. *Asian Social Science*, 9(16), 161-167.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Psychology.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691.
- Yazıcı Çelebi, G. ve Çelebi, B. (2020). Bireylerin mutluluk düzeylerinin değişkenler açısından incelenmesi. *Arhuss Dergisi*, 3(1), 179-189.
- Yenilmez, K. (2008). Open primary education school students opinions about mathematics television programmes. *Turkish Online Journal of Distance Education – TOJDE*, 9(4), 176- 189.
- Yılmaz, A. İ. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik davranışları* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yılmaz, D. (2014). *Dağıtılmış liderliğin örgütsel güven ile algılanan örgütsel destek ve okul başarısıyla ilişkisi* (Doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organisations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yüksel, S. (2004). Eğitim fakültesi öğrencilerinin öğretme-öğrenme süreçlerine yönelik direnç davranışları. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 341-354.

Extended Abstract

New studies every day in management science; it has been shown that traditional models such as the traits approach, the behaviorist and the situational approach are not sufficient to explain the leadership structure. Therefore, researchers have developed new leadership approaches called modern, contemporary. These approaches deal with leadership in a very different way from the perspective of leadership in previous researches. In distributed leadership, a single person is in charge and his subordinates are under his command; contrary to the hierarchical structure, it is a leadership approach that aims to spread leadership to all members of the organization and thus to increase participation in leadership. According to the distributed leadership approach, there is a leadership spirit waiting to be revealed in every organization. In organizations where members actively participate in leadership, a change in the mood of the members can be expected. The name of the state of having more positive emotions than negative emotions is happiness. There are approximately 18 million students and 1 million teachers in schools in Turkey. The happiness of organizations that have such a large audience; It is considered very important for schools to be human-oriented institutions with their student and institutional goals. It is thought that this study on distributed leadership and organizational happiness in schools will create awareness in terms of leadership and happiness in school administrators and teachers. In this respect, the aim of this study is to reveal the relationship between distributed leadership in schools and organizational happiness according to teacher perceptions.

The research was carried out in accordance with the correlational survey model, one of the quantitative research methods. The universe of the research consists of teachers working in public primary, secondary and high schools in the central district of Adıyaman province in the 2020-2021 academic year. Sample selection in the study was carried out using proportional stratified sampling method. The sample of the research consists of 677 teachers working in 18 primary schools, 25 secondary schools and 7 high schools in the central district of Adıyaman province in the 2020-2021 academic year. "Distributed Leadership Scale", "Organizational Happiness Scale" and "Personal Information Form" developed by the researcher were used to collect research data. In the study, various demographic variables were considered as independent variables and necessary analyzes were made. SPSS 15.0 package program was used within the scope of these analyses. The reliability of the scales used in the research was tested with the Cronbach's Alpha reliability analysis method. In the analysis of normality assumptions made for the Distributed Leadership Scale and the Organizational Happiness Scale, it was decided that the data of both scales did not show normal distribution and nonparametric analyzes were performed. According to the results of the research; Teachers' perceptions of school administrators' levels of distributive leadership are at a "high" level. According to teacher perceptions, school administrators' levels of distributive leadership do not differ in terms of gender, marital status, age, branch and school type variables. As a result of the research; teachers' perceptions of organizational happiness in schools are at a "high" level. While teachers' organizational happiness perception levels in schools differ in terms of gender, marital status, branch and school type; it does not differ in terms of age variable. It has been determined that there is a significant difference between the "female" group and the "male" group in favor of the "male" group in terms of the gender variable in the teachers' organizational happiness perception levels at schools. Although organizational happiness perceptions are generally high, in the gender variable, it can be said that women are less or more happy than men, and positive discrimination against women in schools may vary according to school culture and school climate. It has been determined that there is a significant difference between the "married" group and the "single" group in favor of the "married" group in terms of the marital status variable in the teachers' organizational happiness perception levels at schools. A significant difference was found in the organizational happiness perception levels of teachers in schools in terms of branch variable. This difference was observed between the "class teacher" group and the "branch teacher" group in favor of the "class teacher" group. A significant difference was observed between the "primary school" group and the "secondary school" group in favor of the "primary school" group in terms of the school type variable in the teachers' organizational happiness perception levels at schools. In the study, it was revealed that there is a "positive moderate" significant relationship between organizational happiness in schools and the sub-dimensions of distributed leadership. School administrators' distributive leadership characteristics explain approximately 68% of the total variance in the organizational happiness of the school.

If we give some suggestions as a result of the research; teachers' perceptions of distributed leadership and organizational happiness in schools were found to be high. Considering that there is a positive relationship between distributed leadership and organizational happiness in schools according to teacher perceptions and that distributed leadership predicts organizational happiness; administrators and system builders who care about the happiness of teachers in schools; Distributive leadership should be given importance and applied in schools. At the same time, new studies involving larger sample groups on distributed leadership and organizational happiness in schools and experimental studies on the current research results should be carried out by the Ministry of National Education, National Education Directorates and researchers. In addition, new studies involving larger sample groups regarding the significant differences in organizational happiness perceptions for some variables and experimental studies on the current research results should be carried out by the Ministry of National Education, National Education Directorates and researchers. At the same time, researches can be made on the perceptions of administrators, students and parents, as well as the perceptions of teachers about distributed leadership and organizational happiness in schools, and the relationship between distributed leadership in schools and organizational happiness can be examined with different variables.



Başvuru Tarihi (Received Date): 03.04.2022

Kabul Tarihi (Accepted Date) : 16.07.2022

Makale Türü (Article Type): Araştırma Makalesi / Research Article

doi: 10.52848/ijls.1097752

Kaynakça Gösterimi: Akbulut, D., & Yavuz, E. (2022). Örgütlerde toksik liderlik davranışı:betimsel içerik analizi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 107-122. doi: 10.52848/ijls.1097752

Citation Information: Akbulut, D., & Yavuz, E. (2022). Toxic leadership behavior: descriptive content analysis. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 5(2), 107-122. doi: 10.52848/ijls.1097752

ÖRGÜTLERDE TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞI: BETİMSSEL İÇERİK ANALİZİ

Duygu AKBULUT¹ & Ercan YAVUZ²

Öz

Liderlik davranışı bilimsel araştırmalarda önem arz eden ve üzerine yoğunlaşılacak kavramlardan biridir. Buna bağlı olarak da liderlik ile ilgili çok sayıda bilimsel çalışma yayımlanmıştır. Liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların geneli başarılı liderlikle ilişkili spesifik özellikleri, davranışları ve tarzları keşfetmeye odaklanırken, çok az çalışma işlevsiz, olarak adlandırılan toksik liderliğin doğasını ve sonuçlarını doğrudan anlamaya çalışmıştır. Bu nedenle çalışmanın amacı, toksik liderlik ile ilgili literatürde yer alan çalışmaları incelemektir. Çalışmanın araştırma yöntemi olarak betimsel içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla 2003-2020 yılları arasında araştırılan ve ulaşılabilen makale ve tez çalışmaları incelenmiştir. İlgili yıllar arasında toplamda 80 çalışmaya ulaşılmıştır. Literatürde yer alan ve elde edilen bu çalışmaların içerikleri incelenmiş ve analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda toksik liderliğin eğitim, tekstil, turizm ve sağlık örgütlerinde bulunduğu görülmektedir. Bunun yanında araştırma sonucunda, toksik liderliğin tükenmişlik düzeyi, örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, örgütsel güven, psikolojik sermaye vb. kavramları etkilediği görülmüştür. Ayrıca toksik davranışların daha çok örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Toksik, Toksik Liderlik, Liderlik.

Toxic Leadership Behavior: Descriptive Content Analysis

Abstract

Leadership behavior is one of the concepts that are important in scientific research and focused on it. Accordingly, numerous scientific studies on leadership have been published. While most leadership studies have focused on discovering the specific characteristics, behaviors, and styles associated with successful leadership, few studies have attempted to directly understand the nature and consequences of so-called dysfunctional, toxic leadership. Therefore, the aim of the study is to examine the studies in the literature on toxic leadership. Descriptive content analysis method was used as the research method of the study. For this purpose, the articles and thesis studies that were researched and accessible between 2003 and 2020 were examined. A total of 80 studies were reached between the relevant years. The contents of these studies in the literature and obtained were analyzed and interpreted. As a result of the research, it is seen that toxic leadership is found in education, textile, tourism and health organizations. In addition, as a result of the research, the level of burnout of toxic leadership, organizational cynicism, organizational silence, organizational trust, psychological capital and so on. It was seen that it affects concepts. It was also concluded that toxic behaviors are more effective on organizational commitment.

Keywords: Toxic, Toxic Leader, Leadership.

¹ Doktora Öğrencisi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Rekreasyon Yönetimi, E-posta: duyguakbulut909@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6778-8002

² Doç. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Rekreasyon Yönetimi, E-posta: ercan.yavuz@hbv.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3696-4832

Giriş

Bir örgütün başarı sağlamasında liderin payı büyüktür. Başarılı olan bir lider hem çalışanlarının kendilerini bireysel olarak geliştirmelerine imkân sunar, hem de örgütün gelişmesine katkı sağlar. Liderlik konusunda geçmişten günümüze kadar birçok teori ve yaklaşım bulunmaktadır. Tek ve doğru bir liderlik davranışının olmadığı yapılan araştırmalarda ortaya konulmaktadır (Tokmak, 2018, s. 959). Liderlik davranışı yıllar içinde birçok akademisyen ve yazar tarafından analiz edilmiş ve tanımlanmıştır. Bazıları liderliği bir sanat olarak görmüş, bazıları ise bunun bir bilim olduğunu düşünmüş ve liderliğin öğretilebileceğini söylemişlerdir. Kellerman (2004, s.1), Amerikan endüstrisindeki eğilimlerin yakın zamanda liderliği bir bilim olarak gördüğüne ve okuyucuya, yöneticiye nasıl lider olunacağı ile ilgili yol gösteren çok fazla kaynak olduğuna dikkat çekmektedir.

Toksik lider; güçlerini emri altında çalışanların üzerinde kullanarak kendini büyütme, astları küçümseme, keyfi şekillerde davranma, koşulsuz cezalar verme, cesaret kırıcı inisiyatif ve düşüncesizlik gösterme davranışlarını bünyesinde barındırır (Kant, Skogstad, Torsheim, Einarsen, 2013, s. 106). Zehirli liderlik, ya da toksik liderlik, işlevsiz kişisel özellikleri ve yıkıcı davranışları nedeniyle, yalnızca kendi örgütüne ve çalışanlarına değil, aynı zamanda yakın çevresi dışında bulunan diğer bireylere de makul ölçüde ciddi ve kalıcı zarar veren liderleri ifade etmektedir (Armitage, 2015, s. 378). Zehirli lider, zehirli yönetici, zehirli kültür ve zehirli organizasyon terimlerinin iş, liderlik ve yönetim literatüründe çokça yer aldığı görülmektedir (Reed, 2004, s. 67). Moral bozucu, sonunda örgütü etkisiz hale getiren, çalışanlarına zarar veren çoklu eylemler ve tavırlar, zehirli liderlerin özellikleri arasındadır (Rivera Perez, 2012, s. 4).

Literatürde ilk kez zehirli lider kavramını Whicker kullanmış ve toksik liderleri uyumsuz, hoşnutsuz ve genellikle kötü niyetli, olarak tanımlamıştır. Toksik liderlik, son zamanlarda farklı birçok örgüt için odak nokta haline gelmiştir. Toksik liderlik, çalışanların verimliliğinin azalmasına ve örgütler için maliyetin ve faydanın olumsuz olarak etkilenmesine yol açmaktadır. Bilim dünyasında görülen ilgiye rağmen, toksik liderlik konulu sistematik, bilimsel alan çalışmalarının yetersiz kaldığı gözlenmiştir (Yavaş, 2016, s. 267).

Toksik Lider

Lider risk alan, özel yetenek ve nitelikleri olduğu düşünülen, oluşan hataların ve yanlışların sorumluluğunu alan, kriz anında toplumları bunalımdan kurtarabilen kişilerdir (Toktaş, 2019, s. 3). Liderler gerginliklerin ortadan kaldırılmasında, yanlış anlaşılma durumunda orta yolun bulunmasında, yıkıcı ve zararlı davranışların önlenmesinde yardımcı olur. Liderler ortaya çıkan sorunlara tepki gösterir, kriz durumlarını çözer, kendisini takip eden takipçilerini ödüllendirir ve cezalandırır, takipçilere teşvik ve destek sağlar. Liderler; örgütsel yenilik konusunda endişeye sahip olan, yaratıcılık, yenilik ve zorlu çevreye uygun örgütsel kültürleri teşvik ederler (Gedik, 2020, s. 21).

Olumsuz birçok liderlik özelliğinin bir araya toplanıp değerlendirilmesi “toksik liderlik” olarak değerlendirilmektedir. Latince “toksikus” olarak adlandırılan sözcük, bir toksin ya da zehir barındıran, canlı organizmada hasara neden olan zararlı madde olarak ifade edilebilir ve ortaya çıkan toksik olma durumu “toksisite” kelimesinin karşılığı olarak değerlendirilebilir. Kavramı ilk kez kullanan Whicker (1996), toksik liderliği uyumsuz, kötü niyetli ve huzursuz lider olarak ele almıştır (Demirtaş, Küçük, 2019, s. 3). Toksik liderler, temelde ihmalkâr, zararlı ve taciz edici olabilirler. Astları azarlayan, küçümseyen ve zorbalık eden, iş tanımlarının ötesindeki görevlerden astlarını sorumlu tutan liderlerdir. Toksik liderler narsist yapıdadırlar. Toksik liderler genellikle kendi çıkarlarını gözeten, başkalarına karşı empatiden yoksun ve kendi değerleri hakkında şişirilmiş fikirlere sahip kişiler olarak tanımlanmaktadır (Schmidt, 2008, s. 3-4).

Flynn, toksik liderliği "Zorbalık yapan, tehdit eden, bağırarak yönetici şeklinde tanımlamıştır. Çelebi, Güner ve Yıldız (2015, s. 251) ise toksik liderliği; düzenli olacak şekilde örgütün amaçlarını, hedeflerini, kaynaklarını, etkinliğini, iş doyumunu önleyici ve sabotaj edici süreçlerle, örgütün varlığına zarar verme olarak açıklamışlardır. Toksik liderlik coşkunun, yaratıcılığın, özerkliğin ve yenilikçi söylemlerin zehirlenmesi yoluyla bireylere ve örgütlere zarar verir (Çetinkaya, 2017, s. 25). Toksik liderliğin örgütteki çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri ile ilgili yapılan araştırmalarda, çalışanlar üzerinde sinirlilik, odaklanma problemi gibi sorunlara sebep olduğu, çalışanlarda stres, kaygı ve depresyon yaşattığı, tüm bunların sonucunda da bireylerde çatışmaya yatkınlık ve saldırgan davranışlar geliştirme gibi olumsuz davranışlara yol açtığı görülmüştür (Bozkurt, Çoban, Çolakoğlu, 2020, s. 707).

Gürültücü, kararlı ve talepkâr olan her lider, aynı zamanda toksik bir lider olarak değerlendirilemez. Bunun yanında yumuşak bir sese, samimi yaklaşımlara sahip olan liderler de toksik lider olabilirler. Bu bağlamda bir liderin toksik lider olarak kabul edilmesi için şu özelliklere sahip olması beklenmektedir (Reed, 2004, s. 67);

1. Astların refahı konusunda bariz bir endişe eksikliği,
2. Örgütsel iklimi olumsuz etkileyen bir kişilik,
3. Liderin öncelikle kişisel çıkar tarafından motive edildiğine dair astların mahkumiyeti.

Kellerman kötü lideri tanımlarken iki nokta üzerinde odaklanmaktadır. Bunlar etkisizlik ve etik değerlere sahip olmama durumudur. Etkisiz lider, takipçilerin istediği değişiklikleri ortaya koyamayan kişidir. Etik değerlere sahip olmayan lider ise doğruyu yanlış ayırt edemeyen kişidir. Ayrıca Kellerman toksik liderlerin davranışlarını şu şekilde sınıflandırmıştır (Kellerman, 2004, s. 3-4);

Etkisiz;

- Yetersiz-liderler ve onu takip edenler, olumlu bir değişim yaratamazlar.
- Katı-liderler ve onu takip edenler, yeniliğe açık değildirler, bilgiyi ve değişimleri görmezden gelirler.
- Kararsız-liderler, kontrolden çıkmıştır ve takipçileri onları durduramaz.

Etik değerlere sahip olmayan;

- Duygusuz (Katı)-liderler, çoğu takipçinin ihtiyaçları göz ardı edilir.
- Yozlaşmış-lider yalancı, dolandırıcı veya hırsızdır. Takipçilerinin çıkarları konusunda bencildirler.
- Kötü-lider, takipçilerine ya da diğerlerine fiziksel ve mental olarak zarar verir.

Bireyler ya da örgütler, toksik liderin davranışlarını zamanında fark edip önlem olarak ve örgütsel savunma mekanizmaları kurarak toksisitenin sinsi yayılmasını durdurabilirler. Ancak takipçilerin çoğu toksik liderlerden şikâyetçi olsalar da, neredeyse her zaman onların çizdiği rotayı takip etmektedirler. Takipçiler neden kar amacı gütmeyen şirketlerde, hükümette, hatta eğitim ve dini kurumlarda toksik liderleri tercih ediyorlar ve hatta bazen yaratıyorlar? Neden zehirli liderin, tüm alanlarında etkili olmasına izin veriyorlar? Takipçilerin iç ihtiyaçları ve insani durumları, takipçiler ile kendi çevreleri arasındaki etkileşimler ve takipçilerin toksik liderlerle olan ilişkileri bu sorularda ortaya konan durumların kaynağı olabilir (Lipman-Blumen, 2005, s. 1).

Toksik Liderin Özellikleri

Toksik liderlerin özellikleri, belirli duruma bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Ancak, toksik liderin en fazla fark edilen özellikleri şunlardır (Çetinkaya, 2017, s. 28-29; Eğinli ve Bitirim,

2008, s. 131; Holloway ve Kusy, 2010, s. 336; Lipman-Blumen, 2005, s. 6; Rivera Perez, 2012, s. 5-8):

- Özgür, dürüst bir açık düşünceye ve fikir akışına izin vermez.
- Güveni yok eder.
- Uzun vadeli sonuçları düşünmeden astları eleştirir.
- Astların güvenini zayıflatır ve potansiyel liderleri ortadan kaldırır.
- İşyeri genelinde verimliliği ve etkinliği olumsuz şekilde engeller.
- Etik ve ahlaki değerlerden yoksundur.
- Liderleri alaycı, yozlaşmış veya güvenilmez olarak ortaya çıkararak dürüstlük eksikliği vardır.
- Liderlerin kendi güçlerini, şanlarını ve servetlerini, takipçilerinin refahının üzerine koymaya sevk eden doyumsuz hırsı vardır.
- Hatalarını kabul etmez ve başkalarını suçlar.
- Eylemlerinin sonucunu umursamaz.
- Hem ilgili sorunların doğasını anlamakta hem de liderlik gerektiren durumlarda yetkin ve etkili bir şekilde hareket etmekte başarısızdır.
- Toksik liderin davranışları bir çalışandan öte, bütün örgütü etkileyen bir davranışa hâkimdir.
- Toksik lider narsist bir özelliğe sahiptir.
- Örgütte sürekli negatif bir hava oluşturur.
- Pasif agresif davranışlar ve alaycı açıklamalar sergiler, takım çalışmasına karşı çıkar.
- Geri bildirim kabul etmez.
- Problemler meydana geldiğine bunun için suçlu birini ya da suçlayacak birilerini arar.
- Gerçek durum ve sebepleri algılamaz.
- Kendi konuşur ve soru sormaz.

Toksik Lider Neden Desteklenir?

İnsanların neden toksik bir lideri bilerek ve isteyerek destekledikleri şu şekilde açıklanabilir. Liderin izleyicileri savunmasızdırlar, derin bir güvenlik ve kesinliğe ihtiyaç duyarlar, özgüvenleri çok düşüktür ya da toksik liderlik davranışları ile karşı karşıya gelmeye hazır değillerdir. Bazen de toksik liderlerin değerlerini, fikirlerini, paylaşıyor gibi görünebilirler. Bunun nedeni ise; terfi alabilmek veya kişisel çıkarlarına ulaşabilmek için onun yanında olurlar (Doriane, Manon, 2013, s. 37). Diğer görüş ise, çoğu izleyici, normal şartlar altında liderlerinin toksik davranışlarına katlanamazlar. Ancak bilimsel araştırmalar çoğu zaman bunun tersi bulgulara ulaşmıştır. Bu durum iki nedene bağlanmıştır. Birincisi, toksik liderin yüksek performanslı olabileceğidir. Lipman-Blumen'in (2005) işaret ettiği gibi, başarı odaklı bir toplumda, ne kadar çok şeyin başarıldığına, nasıl başarıldığından daha çok değer verilmektedir. Ayrıca toksik liderler, hesaplaşmak istemeleriyle ünlüdür. Ancak, toksik liderlerin hepsi zorba değildir. Pek çok biçim alırlar ve genellikle hemen tanınmazlar (Green, 2014, s. 21).

Toksik lider, kendisini lider olarak kabul ettirmek için takipçilerinin karşılanmamış temel ihtiyaçların kullanabilmektedir. Güvenlik, aidiyet ihtiyaçları ve düşük özgüvenleri sebebiyle örgütte savunmasız olan bireyler, toksik liderle karşı karşıya gelmek yerine toksik bir lidere uymayı tercih etmektedirler. Bireyler örgütlerde toksik lider davranışları ile karşılaştıklarında, onu takip etmekten başka bir şey yapamayacaklarını düşünebilmektedirler. Bu durum, insanların neden toksik liderleri takip ettiklerini açıklayabilmektedir (Doriane, Manon, 2013, s.37).

Toksik Liderliği Ortaya Çıkaran Sebepler

Toksik liderlik davranışı, kabul etmek istesek de istemesek de, neredeyse her organizasyonda bulunabilir. Toksik liderlik çağdaş organizasyonlarda var olan, etkisiz ve daha az üretken bir çalışma ortamı ile sonuçlanan bir fenomen haline gelmektedir (Ortega, 2017, s. 10). Toksik liderlerin, astları tarafından devamlı onaylanması, var olan olumsuz tutumların ve davranışların devam etmesine neden olabilir. Bu da örgüt içi toksisiteyi dolaylı yoldan arttırabilmektedir. Bunun yanında kaynağa ve güce sahip kişilerin isteklerini gerçekleştirmek için liderliğin yanlış bir şekilde kullanması, toksit liderin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Güzelyurt, 2020, s. 14-15). Toksik liderler, aşırı kontrol etmekten belirli bir düzeyde egolarını tatmin ederler. Ayrıca, toksik liderlerin çözülmemiş psikolojik sorunları (bilinmeyenden korkma, başarısızlık korkusu, yetersizlik duyguları, güvensizlik, aşırı güven) olabilmektedir (Wilson-Starks, 2003, s. 3).

Toksik liderlik, sadece kurumları değil insanları da olumsuz etkilemektedir. Ayrıca toplumun ve ülkenin performansına da etki etmektedir. Bu bakımdan toksik liderliğin ortaya çıkış nedenlerini, örgütlerin doğasını, dinamiklerini ve evrimini anlamaya önem verilmelidir (Zengin, 2019, s. 2763). Örgütlerde bu tip liderlerin ortaya çıkmaması için, örgüt içinde denge-denetleme sisteminin tesis edilmesi, örgüte kurumsal nitelik kazandırılması, örgütteki bireylerin kendi haklarını savunabilecekleri bir yapının kurulması gerekmektedir. Ancak daha da önemlisi, lideri, toksik lider olmaya zorlayan sebeplerin bulunup, önlenmesi gerekmektedir. Bu sadece lider için değil, örgüt çalışanlarının da sağlıklı bir psikolojiye sahip olması için gerekli bir adımdır (Uygur, Gümüştekin, 2019, s. 2560).

Sağlıklı bir örgütte, toksik bir lider olsa bile varlığını uzun süre sürdüremez. Bu toksiteyi bir arada tutan şey örgüt kültürüdür. Toksitenin bir örgütün yeni kültürü haline gelmemesi için toksik davranışı tanımlamak, kontrol etmek ve ortadan kaldırmak amacıyla belirli yöntemler tasarlanmalı ve uygulanmalıdır (Appelbaum, Roy-Girard, 2007, s. 25). Bu hususta Marcia Lynn Whicker'ın önerileri ise şunlardır (Tavanti, 2011, s. 132);

- Toksik liderlin örgüt sağlığı için ciddi bir tehdit olduğunu bilin.
- Toksik liderler ile tehdit eder gibi konuşmayın, ama onların farkında olduğunuzu da belli edin.
- Bu konu hakkındaki endişelerinizi örgüt kanalları bildirin.
- Örgütteki her şeyi yazılı hale getirin ki, ihtiyacınız olduğunda kullanın.
- Sizi zayıflatmaya çalışsa bile üretkenliği koruyun.
- Gizli oluşan her türlü toplantı ve anlaşmalara katılmayın.
- Toksik liderler en temelinde sorunlu kişilerdir ve kendi kendilerini yok edeceklerini unutmayın.

Yöntem

Bu çalışmanın amacı, toksik liderlik ile ilgili literatürde daha önce yapılan çalışmaları incelemek ve elde edilen sonuçları açıklamaktır. Çalışmada veriler ilgili literatürün taranması ve elde edilen dokümanların betimsel içerik analiziyle incelemesi sonucunda elde edilmiştir. Betimsel içerik analizi; belirli bir konu üzerinde yapılan çalışmaların ele alınıp eğilimlerinin ve araştırma sonuçlarının tanımlayıcı bir boyutta değerlendirilmesini içeren sistematik çalışma olduğundan bu çalışmada kullanılmıştır (Albayrak ve Çiltaş, 2017, s. 260). Bu yöntem, belirli bir konuda ya da alanda birbirinden bağımsız olarak yapılan nitel ve nicel çalışmaların derinlemesine incelenip düzenlenmesine imkân sağlamaktadır. Böylelikle alandaki genel eğilimler ortaya çıkmaktadır. Betimsel içerik analizi kullanılarak elde edilen sonuçların, amaçlanan konulara yönelik olarak daha sonra yapılması öngörülen çalışmalara yardımcı olması beklenmektedir (Ültay, Akyurt ve Ültay, 2021, s. 189). Bu amaçla 2003-2020 yılları arasında yazılan Türkçe ve yabancı dillerde ulaşılabilen makale

ve tezler incelenmiştir. Araştırmada veri olarak ulaşılabilen toplam 80 makale ve tez çalışması betimsel içerik analizi ile incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Bulgular

Toksik liderlik ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar incelendiği zaman, Eriş ve Arun'un (2020) kamu alanında; Arlı'nın (2019) eğitim alanında; Elber Börü ve arkadaşlarının (2020) otomotiv sektöründe; Demirel'in (2015) ve Bahadır'ın (2018) eğitim alanında; Uzunbacak, Yıldız ve Uzun'un (2019), Yalçınsoy ve Işık'ın (2018) tekstil sektöründe; Çetinkaya ve Ordu'nun (2017), Kasalak ve arkadaşlarının (2019) turizm alanlarında çalışmalar yaptığı tespit edilmiştir. Bu durum Tablo 1'de de görülmektedir.

Çalışma Yapılan Alan	Çalışma Sayısı
Eğitim kurum ve kuruluşları	17
Sağlık kurum ve kuruluşları	8
Turizm sektörü	3
Spor merkezi	1
Gemi mürettebatı	1
Bilgi teknoloji	2
Tekstil firmaları	3
Bankalar	3
Farklı kurum ve kuruluşlar (Askeriye, sivil halk, unlu mamulü, kamu kurum ve kuruluşları, otomotiv sektörü, ölçek, kavramsal çalışmalar vb.)	42
Toplam	80

Tablo 1'den de görüldüğü gibi toksik liderlik ile ilgili olarak birçok alanda çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bunun yanında toksik liderlik ile ilgili en fazla çalışma yapılan alanın eğitim kurum ve kuruluşları olduğu görülmektedir. Bunun ardından ise sağlık kurum ve kuruluşlarının geldiği göze çarpmaktadır. Söz konusu alanlarda toksik liderlik ile ilgili olarak gerçekleştirilen araştırmaların türleri ise Tablo 2'de verilmiştir.

Ulaşılan Kaynak Türü	Sayısı
Makale	58
Tez	22
Toplam	80

Tablo 2'den de anlaşıldığı gibi yapılan literatür araştırmasının sonucunda araştırmada kaynak olarak en fazla makale türünün kullanıldığı dikkat çekmektedir. Bu konu hakkında yapılan çalışmalar azımsanmayacak kadar fazladır ve bu da toksik liderlik ya da toksik davranış kavramının önemini gözler önüne sermektedir. Reyhanoğlu ve Akın (2016), Taş, Akdemir ve Çiçek (2019), Uysal (2018), Maden (2019), Yağcı (2020), Küçük (2020), Singh ve ark (2017), Kaptanoğlu (2020), Lipman-Blumen (2005), Schmidt (2008), Wilson-Starks (2003), toksik liderlik ile ilgili çalışmalar yapan yazarlar arasında yer almaktadır. Bu yazarların ortaya koyduğu eserlerin yıllara göre dağılımı ise Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Kaynakların yazım yılları

Yazılan Yıllar	Yazılan Eser Sayısı
2003	2
2004	3
2005	2
2007	2
2008	2
2010	2
2011	2
2012	3
2013	3
2014	1
2015	5
2016	5
2017	7
2018	9
2019	19
2020	12
Bilinmeyen	1
Toplam	80

Tablo 3'te görüldüğü gibi toksik liderlik kavramı ile ilgili olarak 2000'li yılların başında az sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Buna karşın son birkaç yıldır toksik liderlikle ilgili olarak daha fazla araştırma yapıldığı da dikkat çekmektedir. Toksik liderlikle ilgili olarak gerçekleştirilen yayınlarda kullanılan eser diline ilişkin bilgiler ise Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Kullanılan eser dili

Eserlerin Dili	Sayısı
Türkçe	47
Yabancı	33
Toplam	80

Tablo 4'te görüldüğü gibi araştırmada Türkçe kaynaklar çoğunluğu oluşturmaktadır. Bu araştırmaların ilişkilendirildiği diğer alanlar ise Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Toksik liderlik davranışının ilişkilendirildiği diğer alanlar

Etkilediği Alanlar	Sayısı
Örgütsel güven (yönetici ve örgüte)	2
Örgütsel bağlılık	12
Örgütsel sessizlik	4
İşten ayrılma	5
Örgütsel sağlık	1
Psikolojik sermaye	4
Kurumsal başarı	1
Tükenmişlik düzeyi	5
Psikolojik kırgınlık	1
Örgütsel sinizm	5
İş tatmini	3
Bireysel performans	3
Psikolojik iyi oluş	1
İş gören motivasyonu	1
İş stresi	1
Örgüt kültürü	1
Örgütsel vatandaşlık davranışı	1
Diğer	29
Toplam	80

Tablo 5'te de görüldüğü gibi toksik liderliğin, diğer kavramlara oranla örgütsel bağlılık ile daha fazla ilişkilendirildiği görülmektedir. Örgütsel bağlılıktan sonra, işten ayrılma, sessizlik, tükenmişlik ve örgütsel sinizm gibi konuların toksik liderlikle ilişkilendirildiği dikkat çekmektedir. Buna göre toksik liderliğin örgütler üzerindeki etkileri düşünüldüğünde örgütsel bağlılık, işten ayrılma, sessizlik, tükenmişlik ve örgütsel sinizm konularında çalışanların birtakım olumsuzluklarla karşılaşabileceği düşünülmektedir.

Dinç (2019), Eriş (2019), Demir (2019), Güzelyurt (2020) yaptıkları çalışmalarda toksik liderliğin örgütsel bağlılığı olumsuz olarak etkilediğini, bağlılığı düşürdüğünü ortaya koymuşlardır. Toksik liderliğin zellikle duygusal bağlılık üzerinde daha fazla etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bozkurt ve ark. (2018), Demir (2020), Kahveci ve ark. (2019), Mehta, Maheshwari (2013), Çankaya, Çiftçi (2020), Ballı, Çakıcı (2016), İlhan (2019) yaptıkları çalışmalarda toksik liderliğin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda toksik liderliğin, örgütsel bağlılığı etkilediği ortaya konmuştur. İskit (2019) yaptığı çalışmada, toksik liderliğin içsel motivasyona ve iş tatminine negatif ve anlamlı bir şekilde etki ettiğini tespit etmiştir. Kılıç (2019) yaptığı çalışmada, toksik liderlik boyutlarından istismarcı yönetim tarzının örgüte, amire ve çalışma arkadaşlarına olan duygusal bağlılığı ve psikolojik iyi oluşu olumsuz yönde etkilediğini belirlemiştir.

Demirtaş ve Küçük (2019) toksik liderliğin örgütsel sessizliğe etkisini; Kaptanoğlu (2020) toksik liderliğin işten ayrılmaya etkisini; Çetinkaya ve Ordu (2017) toksik liderliğin, öğretmenlerin tükenmişlik düzeyine etkisini; İzgüden ve ark. (2016) toksik liderliğin sağlık kurumlarındaki etkisini; Bakan ve Yılmaz (2019) toksik liderliğin tükenmişliğe etkisini; Unur ve Pekerşen (2017) iş stresine olan etkisini incelemiştir. Çeken (2020) toksik liderliğin psikolojik sermaye ile iş bağlantısı arasındaki ilişkisini incelemiştir. Ancak Çeken yapmış olduğu çalışmada, toksik liderliğin değişkenler üzerinde etkili olmadığını bulmuştur. Demirdağ (2018) yaptığı çalışmada akademisyenlerin toksite algısının bulunduğunu ve meslektaşları tarafından kışkılandırıldıklarını ortaya koymuştur. Ögeve ve Demir (2019) çalışmasında sağlık çalışanlarının yaş ve gelir durumuna göre toksik liderlik algılarında anlamlı fark bulmuştur. Sezici (2016) yaptığı çalışma sonucunda toksik liderlikle iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi, iş stresi değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulmuştur. Kırbaç (2013) çalışmasında; örgütlerin az ya da çok toksik özellikleri olduğunu, toksisitenin örgüt içerisinde düzenli ve hızlı bir biçimde yayıldığını, toksik liderin elde ettiği başarılarla, etik olmayan davranışlarını gizlediğini, kötü karar alma sürecinin, toksik iletişimin oluşmasına neden olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda, toksik liderlik davranışlarının getirdiği olumsuz sonuçlar görülmektedir. Bu olumsuz sonuçlara liderler üzerinden örnek vermek gerekirse; Hitler ve Stalin toksik liderliğin yıkıcı özelliklerini en iyi şekilde yansıtmışlardır. Toksik lider, kısa süre için iyi bir durum tahsis eder ve bunu sonrasında gelecek olan büyük bir yıkım izler. Hitler bu süreci yaşamış ve milyonların ölümüne neden olmuştur. Kendi emirlerinin kabul edilmesini isteyen, aşırı özsever, başka fikirleri dikkate almayan, otoriter yönetimi benimsemesi gibi özellikleri taşımaktadır. Stalin'de insanları kontrol altında tutmayı seven, kendi fikirlerinin olması için her şeyi yapan, özsever yapıya sahiptir. İnsanların korku, acı ve işkence ile itaat etmelerini sağlamıştır (Uncu, 2018, s. 178). Bunun yanında siyasi alanda varlığını gösteren ve toksik bir lider olan İdi Amin de toksik liderlere örnek gösterilebilir. Amin yönetimine, ordudaki cinayetlerle başlamıştır. Ordu içinde infazlar gerçekleştirmiş ve Asyalıları sınır dışı etmiştir. Zalim, dengesiz ve kurnaz bir "profesyonel" yalancı olarak kabul görmüştür. Ölene kadar yaklaşık 400 bin insanın katledilmesi için emir vermiştir (Amor, 2003). Toksik lider olarak günümüzde örnek verilecek ilk isim ise eski ABD eski başkanı Trump olacaktır. Trump başkan olduktan sonra; güç ve mevki suiistimalleri, astları pahasına kendini terfi ettirme, narsisizm, manipülasyon, sindirme, zorlayıcı şekilde liderlik etmek, eleştirel takipçi, siyah beyaz

vizyonu, olumsuz (nefret dolu) dünya görüşü vb. özellikler sergilemiştir (Struye de Swielande, 2017, s. 1-3).

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmanın sonucunda, toksik liderlik kavramının farklı alanlarda incelendiği görülmektedir. Toksik liderler sadece iş dünyasında ya da siyasi ortamlarda değil, eğitim alınan, tatile gidilen, sağlık hizmeti veren kurumlarda da hüküm sürmektedirler. Toksik davranışların artması ile birlikte, kavrama verilen değer ise gün geçtikçe artmakta ve kavram ile ilgili yapılan araştırmalar da artış göstermektedir.

Toksik liderlik davranışları, çalışma ortamında sadece örgütsel olarak değil, bireysel olarak da olumsuz etkilere sahiptir. Toksik davranışlar toplumsal olarak bir ülkeyi, lider olarak bir örgütü, çalışma ortamı olarak bir bireyi etkilemektedir. Bireyde sinir, stres, anksiyete, moral ve motivasyon düşmesine neden olmaktadır. Toplumsal olarak toksik liderler nedeniyle ülkeler kendilerini bir savaşın içinde bulabilirler. Toksik liderin, örgüt içindeki etkileri ise incelemeler sonucunda ortaya konulmuştur. Toksik liderliğin etki ettiği alanlara bakıldığında ise en fazla örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ele alındığı görülmektedir. Toksik liderliğin bireyin iş performansına, verimliliğe, örgüt iklimine, psikolojik kırgınlık, kurumsal başarı, tükenmişlik, işten ayrılma, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgüt için önemli olan kavramlar üzerinde de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler başarının önündeki en büyük etkenlerdir. Toksik lider ya da toksik davranışın bulunduğu ortamlarda, kariyer olarak başarılı ve entellektüel sermaye olarak kabul edilebilecek bireyleri kaybetmek, örgüt verimliliğini ve geleceğini etkileyen etkilerden biri olabilir.

Toksik liderin ortaya çıkmasında ya da oluşmasındaki etkenlerden birisi de onay ve kabul görmeleridir. Bir kurum, kuruluştan itibaren bir toksitite içinde doğmaz. Bu toksitenin oluşması ve büyümesi için uygun ortamı bulması gerekir. Böyle bir ortamda çalışmak zorunda kalan bireylerin bağımlılıkları zamanla yok olmaktadır. Bireylerin toksik liderleri fark etmesiyle birlikte harekete geçmeleri gerekmektedir. Toksik liderler, örgütün iklimini, hatta örgüt kültürünü bile etkilemektedir. Bu da örgütte bulunan bütün çalışanların etkilenmesi anlamına gelebilmektedir. Toksik liderlik davranışı önlenmesi gereken, önemli bir liderlik ya da bir davranış şeklidir. Örgütlerde sadece üst kademelerde değil, örgütün her basamağında görülebilecek bir davranıştır.

Araştırmada toksik liderliğin son yıllarda daha fazla incelendiği görülmektedir. Bu konunun ulusal ve uluslararası temelde yoğun bir şekilde incelenmesi, toksik liderlerin örgütlerdeki varlığının bir göstergesidir. Bu açıdan toksik liderlikle baş etme noktasında teoride ve uygulamada birtakım çalışmaların hayata geçirilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında yapılan incelemede toksik liderliğin daha çok eğitim alanında incelendiği görülmektedir. Bu durum toksik lider özelliği gösteren okul yöneticilerinin eğitim kurumlarında görev yaptığının bir belirtisidir. Eğitim kurumlarında toksik liderliğin engellenmesi için merkezi denetim faaliyetlerinin belirli aralıklarla gerçekleştirilmesinin ve okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin geliştirilmesi amacıyla bazı eğitimlerin düzenlenmesinin gerekli olduğu ileri sürülebilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu eser sadece Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama dergisine yayımlanmak üzere gönderilmiştir. Hacı Bayram Üniversitesi Etik Kurulu 10.08.2021 tarihli ve 07 sayılı toplantısında araştırma için etik kurul iznine gerek olmadığına karar vermiştir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu çalışma, yazarların eşit katkısıyla hazırlanmıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarların kendi aralarında, kişi ve kuruluşlarla herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Albayrak, E., Çiltaş, A. (2017). Türkiye’de matematik eğitimi alanında yayınlanan matematiksel model ve modelleme araştırmalarının betimsel içerik analizi. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(9), 258-283.
- Amor, M. (2003). Violent ethnocentrism: revisiting the economic interpretation of the expulsion of Ugandan Asians. *An International Journal of Theory and Research*, 3(1), 53-66.
- Appelbaum, H. S., Roy-Girard, G. (2007). Toxins in the workplace: affect on organizations and employees. *Corporate Governance*, 7(1), 17-28.
- Armitage, A. (2015). The dark side: the poetics of toxic leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3)376-390.
- Arlı, Ö.(2019). *Öz kendilik değerlendirmesinin, sinizm, iş tatmini ve tükenmişliğe etkisinde toksik liderliğin rolü* (Doktora Tezi). Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bahadır, E. (2018). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Bakan, İ. Ve Yılmaz, Y. S. (2019). Toksik liderliğin tükenmişliğe etkisi: bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 1-12.
- Ballı, E. ve Çakıcı, A. (2016). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 167-180.
- Bozkurt, S., Çoban, Ö., Çolakoğlu, M. H. (2020). Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 704-719.
- Çankaya, M. ve Çiftçi, G. E. (2020). Hastane çalışanlarının toksik liderlik ve örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(2), 273-298.
- Çeken, S. (2020). *The relationship between psychological capital and work engagement: the role of toxic leadership perception* (Master thesis). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelebi, N., Güler, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Çetinkaya, H. ve Ordu, A. (2017). Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 15-28.
- Demir, B. (2020). Örgütlerde toksik lider ve toksik ilişkiler. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 31-35.
- Demir, B. (2019). *Toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik, duygusal bağlılık ile görev performansı arasındaki ilişki* (Doktora tezi). Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Demirdağ, S. (2018). The perceptions of academicians on organizational toxicity. *Kastamonu Education Journal*, 26(4), 1319-1334.

- Demirel, N. (2015). *Öğretmen algularına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Gaziantep Şehitkâmil ilçesi örneği)* (Yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Demirtaş, Z. ve Küçük, Ö. (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47, 41-58.
- Dinç, M. A. (2019). *Zehirli liderliğin bazı öncülleri ve ardılları* (Yüksek lisans tezi). Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doriane, B. ve Manon, D. (2013). *Toxic leadership an understanding on how a business environment is 'contaminated' by leaders* (Master thesis). Linnaeus University, School Of Business and Economics, Växjö.
- Eğinli, A. ve Bitirim S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: zehirli (toksik) iletişim. *Selçuk İletişim*, 5(3), 124-140.
- Elber Börü, D., Çakarel, T. Y., Ufacık, O. E. ve Arslan, G. (2020). Toksik liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: otomotiv sektöründe bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5(12), 194-216.
- Eriş, Y. (2019). *Toksik liderliğin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: bir kamu bankası örneği* (Yüksek lisans tezi). Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Eriş, Y. ve Arun, K. (2020). Toksik liderliğin bir çıktısı olarak örgütsel bağlılık. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(24), 2764-2804.
- Flynn, G. (1999). Stop toxic managers before they stop you. *Workforce*, 78(8), 44-46.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram Ve Uygulama*, 3(2), 19-34.
- Green, J. E. (2014). Toxic leadership in educational organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Güzelyurt, O. (2020). *Özel spor salonu yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Holloway, E. L. ve Kusy, M. E. (2010). Disruptive and toxic behaviors in healthcare: zero tolerance, the bottom line and what to do about it. *Medical Practice Management*, 335-340.
- Ivey Business Journal (2020). The allure of toxic leaders: why followers rarely escape their clutches. Erişim: <https://iveybusinessjournal.com/>, 28.11.2020.
- İlhan, H. (2019). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- İskit, B. (2019). *Liderliğin karanlık yüzüne bir bakış: toksik liderlik kavramı ve toksik liderliğin işgören motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkileri* (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- İzğüden, D., Eroymak, S. ve Erdem, R. (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: bir üniversite hastanesi örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 262-276.
- Kahveci, G., Bahadır, E. ve Kandemir, İ. K. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklar. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(1), 225-249.

- Kant, L., Skogstad, A., Torsheim, T. ve Einarsen, S. (2013). Beware the angry leader: trait anger and trait anxiety as predictors of petty tyranny. *The Leadership Quarterly*, 24, 106–124.
- Kaptanoğlu, R. Ö. (2020). İşten ayrılma niyeti ve toksik liderliğin etkisi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 161-173.
- Kasalak, G. ve Aksu, M. B. (2016). Örgütler nasıl zehirlenir? öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(4), 676-694.
- Kasalak, M. A., Yurcu, G., Akıncı, Z. ve Kasalak, G. (2019). Toksik davranışların turizm işletmelerinde incelenmesi: antalya alan araştırması. *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(2), 239-249.
- Kellerman, B. (2004). Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters. *Boston, Harvard Business Publishing*, 1-14.
- Kılıç, M. (2019). *X ve y kuşaklarındaki toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki yansımaları* (Doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik* (Yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Küçük, Ö. (2020). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi* (Doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3):1-40.
- Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic leadership: a conceptual framework. 1-12.
- Maden, F. M. (2019). *Toxic workplaces, toxic leaders and effect on organizational commitment and employee performance* (Master's Thesis). Bahçeşehir University, Social Sciences Institute, İstanbul.
- Mehta, S. ve Maheshwari, G.C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23.
- Ortega, A. (2017). *Academic libraries and toxic leadership*. England: Chandos Publishing.
- Örgev, C. ve Demir, H. (2019). Toxic leadership in public university hospital. *Journal of International Health Sciences and Management*, 5(8), 48-63.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 67-71.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Rivera Perez, H. L. (2012). The organizational culture and toxic leadership. 1-13.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* (Master of Science). Faculty of the Graduate School, Maryland University, College Park.
- Sezici, E. (2016). İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı ve sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 47, 106-121.
- Singh, N., Dev, S. ve Sengupta, S. (2017). Perceived toxicity in leaders: through the demographic lens of subordinates. *Procedia Computer Science*, 122, 114-121.
- Struye de Swielande, T. (2017). Trump, the toxic leader. *Commentary Paper*, 51, 1-3.
- Taş, M. A., Akdemir, H. ve Çiçek, H. (2019). Toksik duygu deneyimleri ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde psikolojik kırılma düzenleyici etkisi. *Kocatepe İİBF Dergisi*, 21(2), 98-113.

- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 6(83), 127-136.
- Tokmak, M. (2018). Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanma düzeylerine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4), 959-978.
- Toktaş, S. (2019). *Liderlik ve liderlik tarzlar* (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Unur, K. ve Pekerşen, Y. (2017). İş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişki: aşçılar üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 108-129.
- Uncu, A. (2018). *Liderlik teorilerinde toksik liderliğin araştırılması: Hitler ve Stalin örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Uygur, A. ve Gümüştakin, K. (2019). Karanlık liderliğin alt boyutlarının incelenmesi. *International Social Sciences Studies Journal*, 5(35), 2552-2562.
- Uygur, A., Öğretmenoğlu, M. (2018). The dark side and the bright side of narcissistic leadership: a critical review. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(4), 349-360.
- Uysal, O. K. (2018). *Ortaokullarda örgütsel toksisitenin kaynaklarının, etkilerinin ve örgütsel toksisiteyle başa çıkma stratejilerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uzunbacak, H. H., Yıldız, A. ve Uzun, S. (2019). Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 211-219.
- Ültay, E., Akyurt, H. ve Ültay, N. (2021). Sosyal bilimlerde betimsel içerik analizi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 188- 201.
- Yağcı, E. (2020). *Toksik liderliğin yöneticiye güven aracılığı ile örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025.
- Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Social and Behavioral Sciences*, 229, 267 – 276.
- Zengin, M. (2019). Toksik liderlik: kavramsal bir çözümleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 2754-2766.
- Wilson-Starks, K.Y. (2003). Toxic leadership. *Ceo Transleadership, Inc.*, 1-4.

Extended Abstract

The concept of leadership is as old as the history of humanity and has been developing continuously until today. People are always looking for a leader and are following him. When we look at the concept of leadership and the studies related to leadership, it is one of the concepts that are important and focused on scientific research, and accordingly, many scientific studies on leadership have been published. Leaders are people who guide the individuals, help them, guide them on their way to success, are strong in critical times and crisis moments, and find ways to get rid of these crisis moments. When the literature on leadership is examined, they mostly focus on charismatic leaders, transformational leaders, transactional leaders, servant leaders, authoritarian leaders, etc., rather good and successful leaders who have a positive effect on people.

Studies show that leadership is no longer just a positive behavior, but that a leader can set a bad example when appropriate. In other words, leaders may not always be the ones who guide, help their teammates, make joint decisions and create a safe work environment. They can be people who do the opposite, disrupt the organizational culture and climate, and reduce the motivation and performance of the individual. Toxic leadership behavior is also among these leaderships. When we look at the literature, toxic leadership is called destructive, harmful and poisonous leadership. Toxic leaders affect individuals and institutions negatively by spreading toxicity in the institutions they are in.

Toxic leaders are narcissistic individuals who attribute their mistakes to others, harm others, apply mobbing, apply their own truth even if it is wrong, and take care of their own interests. Toxic leaders do not involve others in decisions, but rather blame others when their own decisions make a mistake, rather than take responsibility for it. While most leadership studies have focused on discovering the specific characteristics, behaviors, and styles associated with successful leadership, few studies have attempted to directly understand the nature and consequences of so-called dysfunctional, toxic leadership.

Therefore, the aim of the study is to examine the studies in the literature on toxic leadership. These aims were studied between 2003 and 2020, and when the literature was examined, the contents of a total of 80 dissertations and articles that could be accessed were examined and interpreted. Descriptive content analysis method was used as the research method of the study. The contents of these studies in the literature were analyzed and interpreted. When the content analyzes are interpreted, it is seen that the concept of toxic leadership has emerged in different institutions and organizations. Toxic behaviors and leaders are seen in fields such as education, textile, tourism, automotive, banking and health. 58 articles and 22 dissertations were used to be analyzed in the research. 47 of these sources were written in Turkish and 37 of them were written in foreign languages. There are very few studies on the concept of toxic leadership in the 2000s. With the increase of toxic behaviors and leaders in business life, the number of researches on this subject is also increasing.

When the obtained resources were examined, more studies were conducted on toxic leadership and behavior between 2019 and 2020. The areas affected by toxic leadership behavior in the research were burnout level, organizational cynicism, organizational silence, organizational trust, psychological capital, organizational commitment, quitting, job satisfaction, individual performance, etc. When the 80 data in total were examined, it was concluded that most of the studies on toxic leadership dealt with organizational commitment behavior and that toxic behaviors were more effective on organizational commitment.

When we look at the results of the research, it is seen that toxic leadership behavior can be encountered in different institutions. In addition, toxic leadership behavior affects individuals in different ways. These effects, on the other hand, can be behaviors and consequences that are harmful to the functioning of institutions and whose results affect not only the individual but also the institution. The first suggestions to be made as a result of the research are as follows. This needs to be prevented before toxic leaders or employees are created. So how can we prevent this within the organization? Toxic leadership is not just a behavior, it is a psychological problem. If there is a suspicion of the existence of toxicity in the organization, psychological support can be given to the

employees on a monthly basis to prevent this. It is necessary to seek help from experts. If it is an individual who shows toxic behavior and works in organizations, it may be easier to control it and take precautions. However, it will be more difficult to control this situation if the leader or manager in the organization exhibits toxic behavior. Toxic leaders need validation, and the growth and spread of toxic behavior can be hindered if there are no validators in their organization.

It is aimed that this research will help future studies on toxic leadership behavior. In addition, it should be known that leaders are not always positive, guiding, goal-oriented and successful individuals, but there are also leaders and individuals who harm individuals and institutions. If we can better understand how toxic leadership behavior emerges, how it maintains its existence, and why it performs these behaviors, the functioning of organizations will be healthy.



Received Date (Başvuru Tarihi): 04.04.2022

Accepted Date (Kabul Tarihi): 16.07.2022

Article Type (Makale Türü): Research Article / Araştırma Makalesi

doi: 10.52848/ijls.1098341

Citation Information: Zambak, A., & Özdemir, E. (2022). Investigating pre-school teachers' perceptions about the leadership styles of school principals. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 5(2), 123-139. doi: 10.52848/ijls.1098341

INVESTIGATING PRE-SCHOOL TEACHERS' PERCEPTIONS ABOUT THE LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL PRINCIPALS

Ayşe ZAMBAK¹ & Emine ÖZDEMİR²

Abstract

This study aims to investigate how preschool teachers perceive the leadership styles of the school principals they work with, as they have a significant impact on student performance and school atmosphere. Therefore, a mixed-method research paradigm was utilized with a purposive random sampling method of 114 pre-school teachers at public schools. School Principals' Leadership Style Scale together with the demographic information part and a metaphor elicitation form, were applied to collect the necessary data. Because a convergent parallel design was utilized to weigh the processes equally, quantitative and qualitative data were evaluated independently, and the results were interpreted separately. The results revealed that, according to pre-school teachers' perceptions, the principals they work with show their laissez-faire leadership style more. Unlike quantitative findings, data from the metaphor elicitation form indicate that the category with the most metaphors for a school principal is a figure of authority. Although the descriptive findings of teachers' impressions show that most school principals have a laissez-faire leadership style, metaphors portray school principals as persons who have power at school, supervise their team, have varied tasks, and are motivators and innovators. To sum up, it can be put forward that effective leadership is a crucial necessity of successful organizations, and principals need to take an active part in the preparation process to go a step further in their careers and lead their organizations more effectively.

Keywords: Pre-school teachers, school principals, leadership style, perceptions.

Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerine İlişkin Algılarının İncelenmesi

Öz

Bu çalışma, öğrenci performansı ve okul atmosferi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduklarından dolayı okul öncesi öğretmenlerinin birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin liderlik tarzlarını nasıl algıladıklarını araştırmayı amaçlamaktadır. Bu sebeple, devlet okullarındaki 114 okul öncesi öğretmeninden amaçlı rastgele örnekleme yöntemiyle karma yöntem araştırma paradigması kullanılmıştır. Gerekli verileri toplamak için Okul Müdürlerinin Liderlik Tarz Ölçeği, demografik bilgi bölümü ve metafor çıkarım formu ile birlikte uygulanmıştır. Süreçleri eşit olarak tartmak için yakınsayan paralel bir tasarım kullanıldığından, nicel ve nitel veriler bağımsız olarak değerlendirilmiş ve sonuçlar ayrı ayrı yorumlanmıştır. Sonuçlar, okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre birlikte çalıştıkları müdürlerin serbest bırakıcı liderlik tarzını daha fazla gösterdiklerini ortaya koymuştur. Metafor belirleme formundan elde edilen veriler ise, nicel bulgulardan farklı olarak, okul müdürleri için onları bir otorite figürü olarak kabul eden kategorinin en fazla metafora sahip olduğunu ortaya koymuştur. Öğretmen izlenimlerinin tanımlayıcı bulguları çoğu okul müdürünün serbest bırakıcı liderlik tarzına sahip olduğunu gösterse de, metaforlar okul müdürlerini okulda gücü olan, ekibini denetleyen, çeşitli görevleri olan, motive edici ve yenilikçi kişiler olarak tasvir etmektedir. Özetle, etkili liderliğin başarılı organizasyonlar için çok önemli bir gereklilik olduğu ve müdürlerin kariyerlerinde bir adım daha ileri gitmek ve organizasyonlarını daha etkin bir şekilde yönetmek için hazırlık sürecinde aktif rol almaları gerektiği ifade edilebilir.

Keywords: Okul öncesi öğretmenleri, okul müdürleri, liderlik tarzı, algılar

¹ Teacher, Ministry of National Education, E-mail: aysezambak@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1386-9920

² School Principal, Ministry of National Education, E-mail: cakallakin@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2423-3373

Introduction

It is commonly acknowledged that educational administration is critical to achieving the intended effect in a school setting. With this crucial notion, it becomes evident that the quality of management is a decisive element if schools are to provide the greatest possible results. Bush (2008) points out that the 'development of a highly-skilled workforce is a requirement, which leads to well-trained and committed teachers with the support of 'highly effective principals' (p.1). It demonstrates the need for a collaborative educational environment fostered by effective leadership traits.

To comprehend the impact of management on the school, one initially needs to grasp the several meanings that it encompasses. According to Bolam (1999), educational management is an 'executive function for carrying out agreed policy' (p.194). On the other hand, Glatter (1979) suggests that studies related to management are linked to the 'internal operation of educational institutions, and with their relationships with their environment, that is, the communities in which they are set, and with the governing bodies to which they are formally responsible' (p.16). There is a significant connection between internal and external factors that influence school principals' potential to lead their institutions. Defining organizational goals throughout this process necessitates collaborative engagement in the educational environment, which reminds us that shared agreement and devoted work is required. These objectives offer a sense of purpose and cohesion. As a result, one of the compelling aspects of a school is the quality of the interaction between the staff and the school management.

The words "leader" and "leadership" are the Anglo-Saxon word "lead," whose etymological root is expressed as "path" or "way." The verb "lead" is used to mean "to travel." For this reason, the leader means the person who advances first at the beginning of the group and guides the group's members with whom he acts (Kets de Vries, 2007, p. 20). Turkish Language Association, on the other hand, expressed the meaning of the word "leader" as "chief or someone in charge of the highest level of management of an organization" and the word leadership as "leader's duty or leadership" (TDK, 2017). Leadership is honest, open, reassuring, and respectful management to increase the employees' motivation for the organization's success and to manage the organization in the best way (Kıngır and Şahin, 2005). Besides, Ataman (2009) describes the leadership as the act of one person leading and affecting others' behaviors in order to accomplish predefined individual, group, and organizational goals (p.543). Leaders have the power to influence with their different characteristics and can create a vision and mission within the scope of goals. Managers are put in that position by others and strive to achieve their goals, plan, implement and supervise work. Some managers do not have leadership characteristics, and some leaders do not have managerial characteristics. However, a manager needs leadership characteristics (Sabuncuoğlu and Tüz, 2001). As can be seen, while management is concerned with the regulation of mixed environmental conditions resulting in a disciplined and stable situation, leadership, on the other hand, is about ensuring the realization of change by bringing new perspectives to regulation.

Leadership is a critical management role that enables an organization's resources to increase efficiency and goal attainment. Influential leaders clarify the organization's objective, encourage colleagues, and assist them in achieving it. Today, adapting to the changing age has become the most critical necessity of management organizations, and this necessity has changed the functioning, structure, and roles expected from the manager of all management organizations. Accordingly, in today's management approaches, the concept of a leader rather than a manager has come to the fore (Chirichello, 1999). School principals need to have leadership behaviours and characteristics for an educational organization to succeed. For this reason, it is necessary to know what leadership behaviours are for the success of management organizations (Deliveli, 2010).

Investigating Pre-School Teachers' Perceptions About the Leadership Styles of School Principals

Ayşe ZAMBAK & Emine ÖZDEMİR

Within the scope of the Project for Increasing Quality and Access in Early Childhood Education, implemented with the technical support of UNICEF, co-financed by the European Union and the Republic of Turkey, it is aimed to expand and diversify early childhood education services, as well as to increase the access of all children, especially disadvantaged children, to early childhood education services and the quality of education provided. The project's target groups consist of children aged 0-6 and their parents/carers, as well as pre-school teachers, school principals, and other ECE service providers in the most disadvantaged communities with limited or no access to early childhood education (ECE) services. Improving the infrastructure of kindergartens, increasing the quality of teachers, and preparing their content are some of the objectives aimed to be realized during this project. It can be understood that successful educational leadership is essential for initiating, executing, and effectively concluding such wide-ranging projects. Considering the scope and outputs of the project, a collaborative project execution within a working system that complements each other is required. This situation is mainly related to the leadership perceptions of pre-school teachers about the school principals they work with.

Considering these all, it becomes clear that school principals are supposed to abandon their traditional mindset and adopt a more current leadership position that encompasses a variety of talents. School leadership is becoming an educational leader and a profession with its values. The conversion of these concepts into precise criteria will allow educational leaders to assess themselves and offer insight on how to train school principals for effective school administration. Thus, the present study aims to investigate the perceptions of pre-school teachers on school principals' leadership styles via a survey and metaphor elicitation form. The research questions include the following:

1. What are the leadership styles of school principals according to pre-school teachers' perceptions?
2. What metaphors do pre-school teachers use to describe the concept of 'school principal'?
 - 2.a. How are these metaphors classified conceptually in terms of common features?
3. Is there a relationship between pre-school teachers' perceptions of school principals' leadership styles and their metaphors?

Metaphor

There are many ways people can express their opinions about any concept. Researchers use different methods to reveal participants' thoughts or perceptions about an event, object, or concept. Metaphors are structures used to use other concepts to describe a concept, strengthen the narrative, enrich the language, and transform thoughts into linguistic actions effectively. Levine (2005, p.172) stated that metaphor comes from Latin and Greek roots. The word metaphor is a compound name consisting of the words *Meta*: beyond, extreme, and *pherein*: to carry, to load, and it means "to take from one place to another."

Many researchers defined metaphors in a variety of ways. According to Lakoff and Johnson (1980), the essence of metaphors is understanding and experiencing one type of object in terms of another. Hornby (2000) also describes metaphor as 'a word or phrase used in an imaginative way to describe somebody or something else to two things have the same qualities and make the description more powerful' (p.803). Furthermore, Lakoff and Johnson (1980) proposed that "metaphor is for most people a device of the poetic imagination and rhetorical flourish - a matter of extraordinary rather than ordinary language." (p.3). Lakoff (1993) considers metaphor as a cognitive tool and adds that "the locus of the metaphor is not in language, but in the way, we conceptualize one mental domain in terms of another" (p.1). Therefore, metaphors may enable mapping in the brain to organize our views and experiences about a given topic.

According to Oberlechner and Mayer- Schönberger (2002), metaphors assist individuals in grasping complicated and abstract things by bringing them to life. "Metaphor analysis is a method that systematically investigates elicited or spontaneous metaphors in language to find underlying conceptualizations," according to De Guerrero and Villamil (2001, p.1). Although a metaphor analysis does not disclose all views, it is immensely beneficial to understand better teachers' beliefs, behaviours, and actions as fundamental components of human cognitive functioning. (Kalra and Bajeva, 2012).

Metaphors are mental tools that allow people to communicate a message to an audience in a symbolic form. Metaphor analysis has been used in various educational studies as a research technique. These investigations all studied pre-and in-service teachers' opinions regarding classroom practices, educational administration, teacher-student classroom interaction, and the growth of teacher ideas about teaching and learning (Nikitina and Furuoka, 2008). The goal is to create links between an idea or notion and its physical manifestation. Individuals have the opportunity to convey their feelings, thoughts, and even experiences in a more visual way to help comprehension. The key benefits of employing metaphor analysis as a data-gathering method are that participants may both expose their perceptions and perform self-reflection using metaphorical language. At the same time, it raises participants' knowledge of what it takes to be a school principal. Furthermore, because metaphors disclose social and cultural conventions, the content analysis may obtain insight into specific situations and create comparisons between different metaphor productions.

Metaphors and School Principals' Leadership Styles

An examination of the literature reveals that metaphors and metaphorical analysis have been engaged in educational practice and research for many years. According to Balcı (1999), metaphor has been utilized as a potential tool in education to depict the current status of educational activities. Similarly, metaphors can characterize educational leadership and investigate how this language tool is employed in a leadership situation.

Mullen, Greenlee and Bruner (2005) applied the metaphor to investigate the link between theory and practice in educational leadership programs. Metaphors, according to scholars, serve as an organizing framework for strengthening comprehension and thoughtful investigation into difficult subjects. Linn, Sherman and Gill (2007) conducted another study to look at how future educational leaders use metaphors to make sense of principalship. Principal interns were instructed to utilize metaphorical language to portray the principalship at the end of a university principal training program. Four separate themes emerged from the metaphors: '(a) protection and nurturing, (b) skill, adventure, or problem-solving, (c) challenge, risk, and threat, and (d) chance and luck' (p.161). Their answers reveal their views and assumptions, forming their knowledge and impacting leadership behaviour. In his research, Murphy (2002) aimed to go beyond the traditional definitions for educational leadership by making an in-depth examination of the foundations of educational leadership and making new generally accepted definitions according to changing conditions. According to the research, traditional methods of defining educational leadership have not been effective enough in restructuring school leadership. The researcher introduced a structure to reshape the definition of educational leadership and redefined school leadership using the metaphors of "moral servant," "educator," and "community builder" (p. 176).

Fennel (1996), on the other hand, worked with four female school principals in her study titled 'An exploration of principals' metaphors for leaders and power' as she aimed to define metaphors that describe school principalship and reflect her thoughts on leadership and power. Over three years, data were obtained from observations and interviews with principals whose school boards had designated as excellent leaders and interviews with teachers at their schools during the first year of the research.

Investigating Pre-School Teachers' Perceptions About the Leadership Styles of School Principals

Ayşe ZAMBAK & Emine ÖZDEMİR

Examining the metaphors revealed three themes: the relational dimensions of leadership and power, the ethic of responsibility for coworkers, and the sense of nurturing for co-workers. According to the statistics, each principal is working to empower, enable, and encourage members of the school communities to express themselves openly. The metaphors used to represent leadership styles showed the concept of power with authority and the complex nature of leadership.

Finally, Kaya and Koca (2020) analyzed 15 qualitative metaphor studies on school principals from 2012 to 2018. Consequently, it was discovered that school administrators' human attributes were valued more than their technical and intellectual abilities. Positive human traits are developed more frequently than negative human traits. Production-training activities, orientation, and power are shown to be the most often generated sub-themes connected to technical competencies. The source of information and transmitter are the most often created category in conceptual competencies.

Method

Research Design

This is a convergent parallel design mixed-methods research. Mixed method research is a type of study in which data from quantitative and qualitative methodologies is combined, correlated, or mixed (Creswell & Clark, 2017). The general purpose of mixed methods research is to broaden and deepen a study's results and, as a result, contribute to the body of knowledge. On the other hand, a convergent parallel design suggests that the researcher conducts both quantitative and qualitative aspects of the research simultaneously, weights the procedures equally, analyses the two separately, and interprets the results (Creswell & Pablo-Clark, 2011). Combining both types of data can enhance an evaluation by ensuring that the advantages of the other balance the limits of one form of data.

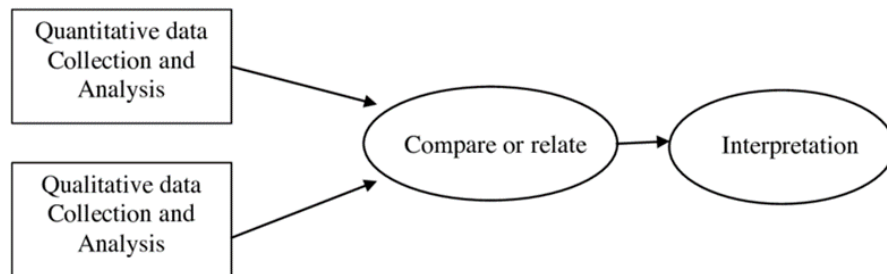


Figure 1. Convergent parallel design (Creswell & Pablo-Clark, 2011)

Participants

The study group consists of 114 pre-school teachers working in public schools in Adana, Turkey, selected by convenience sampling, which is one of the purposeful sampling methods. Convenience sampling is a nonprobability or non-random sampling in which individuals of the target population fulfil specific practical requirements, such as ease of access, geographic closeness, availability at a specific time, or desire to participate, are included in the research (Dörnyei, 2007). Demographic information of the participants is presented in Table 1 below:

Table 1. Demographic characteristics of participants

Variables		f	%
Gender	Female	98	86%
	Male	16	14%
Age	Less than 30	18	15,8%
	31-40	63	55,3%
	Over 40	33	28,9%
Seniority	1-5 years	8	7%
	6-10 years	24	21,1%
	11-15 years	58	50,9%
	16-20 years	17	14,9%
	More than 20 years	7	6,1%
Education status	BA	101	88,6%
	MA student	3	2,6%
	MA graduate	11	9,6%

As seen in Table 1, 86% (n:98) of the participants are female teachers, and 14% (n:16) are male teachers. This shows that female teachers are outnumbered in this study. More than half of the participants (55,3%, n:63) are between 31-and 40. While 28,9% (n: 33) of the participating teachers are over 40, 15,8% (n: 18) are younger than 30 years old. Furthermore, half of the teachers (50,9%, n: 58) have 11-15 years of work experience. Finally, 101 teachers have a bachelor's degree, while 11 teachers (9.8%) have already completed their MA degrees.

Data Collection Tools

Both quantitative and qualitative data collection tools were utilized to gather the necessary data for the research. These are 'the School Principals' Leadership Style Scale' developed by Akan, Yıldırım, and Yalçın (2014), including the demographic information part and a metaphor elicitation form.

The School Principals' Leadership Style Scale

In the first part of the scale, there is a personal information form stating the purpose of the research and the answers to be used for academic purposes. The information form asked questions about the gender, age, educational status, and professional seniority of the pre-school teachers. In addition, the five-point Likert scale was graded as (1) Strongly Disagree, (2) Disagree, (3) Undecided, (4) Agree, and (5) Strongly Agree. The scale consists of three sub-dimensions: transformational leadership style, transactional leadership style, and liberating leadership style. There are a total of 35 items on the scale, including 20 items in the transformational leadership dimension, seven items in the sustainability leadership dimension, and eight items in the laissez-faire leadership dimension. To find the internal consistency reliability coefficient of the School Principals' Leadership Styles Scale, the Cronbach-Alpha reliability coefficient, Spearman-Brown correlation coefficient and the correlation coefficient determined by the test-retest method were calculated for each factor of the scale. For each subcategory of the scale, the Cronbach-Alpha reliability coefficient varied between 0.82 and 0.96. According to Bozbayındır (2016), a scale is reliable if the Cronbach Alpha score is between 0.80 and 1.00. In this case, it can be said that the reliability coefficients of the scale are within the accepted limits.

The Metaphor Elicitation Form

The metaphors were elicited using a metaphor elicitation form designed by the researchers. The form consisted of two parts. In the first part, participants were asked to answer the prompt "A school manager is (like) a/an..... because....." The second part included questions for

Investigating Pre-School Teachers' Perceptions About the Leadership Styles of School Principals

Ayşe ZAMBAK & Emine ÖZDEMİR

participants to reflect on their metaphor choices and reactions to being a school manager. They mentioned why they want/ don't want to be a school manager and the important areas they would consider in a similar situation. The participants used their mother tongue (Turkish) while generating their metaphors to help them express their ideas more comfortably. Also, it was stated that their participation was entirely voluntary. They weren't supposed to write their names to avoid the identifiability of participants and contribute to privacy, which is an essential issue of ethics in research.

Data Analysis

In this study, the School Principals' Leadership Style Scale, which has a five-graded Likert scale, was utilized to gather quantitative data. After the quantitative data were collected, Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 23.0 was used to summarize and analyze the data through descriptive statistics meaningfully and usefully. The researcher computed and illustrated a comparison of means to analyze quantitative data through the tables formed in SPSS 23.0. For the analysis of the data from metaphor elicitation form, the obtained data were evaluated and interpreted using the content analysis method, allowing concepts and themes that were not visible using the descriptive approach to be seen. (Yıldırım and Şimşek, 2005). Likewise, the researcher concentrates on coding and classifying the data in content analysis, making this approach rich (Stemler, 2000). Because the convergent-parallel approach is a concurrent strategy that entails collecting qualitative and quantitative data on the same phenomenon at the same time, each data set is analyzed separately but at the same time. For this reason, in this study, both datasets were evaluated simultaneously and investigated whether there was a relationship between them.

Findings

The data from the scale applied to learn the pre-school teachers' perceptions of school principal leadership styles are presented in Table 2.

Table 2. Descriptive statistics of preschool teachers' perceptions regarding school principals' leadership styles

Sub-categories	N	%	\bar{x}	Maximum Value	Minimum Value	ss
Transformational Leadership	114	61,85	61,85	100/80	20/39	5,51
Transactional leadership	114	63,51	22,23	35/28	7/13	2,40
Laissez-faire leadership	114	64,82	25,93	40/32	8/14	2,70
TOTAL	114	62,82	110,02	175/138	35/74	9,42

As shown in Table 2, when the leadership scores of school principals are examined according to the perceptions of pre-school teachers, school principals show the most "laissez-faire leadership" style ($\bar{x}=25,93$). In the second place, it was stated that while they had the 'transactional leadership' ($\bar{x}=22,23$), they showed the least "transformational leadership" style ($\bar{x}=61,85$). The teachers noted that the school administrators showed the "laissez-faire leadership" style at the "agree" level, the "transactional leadership" style at the "undecided" level, and the "transformational leadership" style at the "disagree" level. Teachers generally agree that school administrators show the releasing leadership style, but they do not agree with the transformational leadership style.

For qualitative data, metaphors produced by pre-school teachers regarding the concept of school principal were examined in different conceptual categories, and metaphors included in each category were shown in tables. In addition, the reasons for choosing metaphors are expressed by quoting the participants' sentences.

Table 3. *Pre-school teachers' metaphors about the concept of the school principal*

Categories	Metaphors	f	%
Figure of authority	Brain (3), boss, hammer, heart, leader (6), king in the chess, father, fountain, captain, heart and brain of the school, conductor, orbit, cell nucleus, dictator	22	19,3
Guide	Lighthouse, Sun, compass, candlelight, book, light bulb, North star, locomotive, railroad, sunshine, coach, leader, wheel, a parent in a crowded family	14	12,3
Source of balance	Seesaw, scales (3), juggler, mother, salt of the food, smooth operator, rainbow, cornerstone, balance board, the foundation of the house, colourful painting, the lion king	14	12,3
Source of responsibility	Stone of patience, driving a car, father (2), a shirt of Nessus (2), team captain, head of the family, president, captain, householder, soldier, pilot	13	11,4
Source of motivation and innovation	Team captain, an entrepreneurial structure, skyscraper, psychologist, torch, leader (2), tree, seed, computer, climate, key	12	10,5
Labourer	Bee (2), clock, porter, octopus (2), gardener, ant, truck, operating system	10	8,8
Protector	Tree root, mother, the roof of the house, umbrella, father, park ranger, shield, seawall, photo frame	9	7,9
Mediator	Peacemaker, intersection, forest, orbit, politician, conductor, choir conductor, climate	8	7
Source of justice	Judge, neutral flag, rainbow, lawyer	4	3,5
TOTAL		114	100%

The participants' metaphors for the concept of "school principal" were classified and presented in nine conceptual categories. Table 3 shows the conceptual categories created from the metaphors used by the participants regarding the concept of "school principal" and the frequency (f) and percentages (%) of mentioning these categories. Then, the metaphors that make up each category were presented in tables, and the characteristics of the categories were supported by quoting from the participants. Although the word leader appears under different categories due to the reasons expressed by the participants, it is the most preferred metaphor in this study. Thus, in the perceptions of pre-school teachers, which is the main theme of our research, it is revealed that school principals are mostly accepted as leaders in their institutions. On the other hand, the concept of the school principal is associated by the teachers with the brain, father, mother, scales, bee, octopus, climate, and captain more than once.

When Table 3 is examined, it is seen that the category represented by the metaphor the most is "figure of authority" (19.3%), while the category represented by the least metaphor is "source of justice" (3.5%). Other categories are the protector (7,9%), guide (12,3%), source of balance (12,3%), moderator (7%), labourer (8,8%), source of responsibility (11,4%), and the use of motivation and innovation (10,5%).

School Principal as a Figure of Authority

Out of 114 participants, 22 teachers regarded the school principal as a person of authority to maintain sound administration in a school setting. This category has the highest number of metaphors,

Investigating Pre-School Teachers' Perceptions About the Leadership Styles of School Principals

Ayşe ZAMBAK & Emine ÖZDEMİR

implying that teachers value the leadership position of a school principal. The "leader" metaphor was also repeated six times. The following are the participants' justifications for their choices:

Being a school principal is like a leader because S/he is good at controlling and regulating all details. Also, management requires success.

Being a school principal is like a cell nucleus because a school manager controls and audits the regular operation of all units.

Being a school principal is like the King in chess because s/he is the one who leads the way, not the one who walks ahead.

Being a school principal is like a fountain because everyone loves water that flows in his judgment.

School Principal as a Guide

The metaphors created in the guidance category constitute 12,3% of all metaphors produced. It is seen that the participants who prefer these metaphors perceive school principals as those who direct and guide students, teachers and other school staff and thus enable the school to reach its goals.

Being a school principal is like sunshine because it illuminates and warms us.

Being a school principal is like a compass because it shows us the way where we should go.

Being a school principal is like a lighthouse because it helps students and teachers to find the right path.

Being a school principal is like a locomotive because it leads the personnel with its leadership and mission and directs the development and progress of the staff.

School Principal as a Source Balance

Of all the categories created for school managers seen in Table 3, the metaphors developed under the category 'source of balance' show that school principals are expected to enable some balance in their educational context among various dynamics. The word scales, which refers to the mission of the school principal, is the most frequently preferred metaphor in this group.

Being a school principal is like a juggler because s/he has to keep the balance and finalize everything without offending anyone.

Being a school principal is like a smooth operator because they treat everyone according to their personalities and conditions.

Being a school principal is like a mother because s/he establishes good communication with schoolteachers and, on the other hand, strives to provide better education for students and create a safer environment.

School Principal as a Source of Responsibility

The principal's responsibility is to offer leadership, direction, and coordination. The principal's primary responsibility should be to establish and maintain excellent educational programs within their school and encourage the advancement of teaching and learning inside their school. Hence, metaphors in this category symbolize that the school principal has many responsibilities as the face of the school.

Being a school principal is like a shirt of Nessus because this job requires a lot of responsibilities.

Being a school principal is like a stone of patience because s/he needs to be patient enough to deal with each detail and person.

Being a school person is like a captain because s/he is the person you can trust at the wheel.

Being a school principal is like a father because the school includes roles and responsibilities like a family.

School Principal as a Source of Motivation and Innovation

The work engagement of principals inspires teachers' creativity, which should increase the number of innovations developed in schools. Also, it can be accepted that a principal's leadership style and teachers' motivation are two critical components of a school's performance. For that reason, the metaphors in this category underline the significance of principals' role in inspiration and creativity.

Being a school principal is like a psychologist because a good principal listens to problems and tries to find solutions to increase the motivation of the school staff.

Being a school principal is like a key because it opens a new path with it.

Being a school principal is like a torch because s/he encourages colleagues to explore new ways with it.

Being a school principal is like a seed because seeds of innovation open up very different horizons.

School Principal as a Labourer

The metaphors in this category indicate that school principals have a lot of obligations, and it is stressed that these responsibilities may sometimes make being a school principal a difficult task. When the statements were examined, it was seen that the participants perceived the school principals as beings who are constantly working to meet the needs of the school, students, and teachers and to solve their problems in all situations. 'Bee' and 'Octopus' are the metaphors that are preferred more than once to indicate school principals' diligence.

Being a school principal is like a clock because it works for 24 hours.

Being a school principal is like a porter because s/he works continuously at the weekends and even during summer vacation.

Being a school principal is like an octopus because they need to have power and time to reach everywhere and achieve a lot of work.

School Principal as a Protector

In this category, metaphors indicate that school principals have a mission of protection, caring and reassurance. Considering the metaphors produced, it can be said that the participants have positive thoughts about the concept of the school principal. The metaphors produced in this category draw attention to school principals' protective and caring aspects. It can be said that an environment where the participants feel safe and protected will help the realization of better-quality education.

Being a school principal is like a park ranger because you always must take care of it.

Being a school principal is like an umbrella because it protects students from all kinds of evil, just as an umbrella protects us from the rain.

Being a school principal is like a father because he should treat and protect students, teachers, and other staff at school like a father.

Investigating Pre-School Teachers' Perceptions About the Leadership Styles of School Principals

Ayşe ZAMBAK & Emine ÖZDEMİR

School Principal as a Mediator

The metaphors generated under the theme of "school manager as a mediator" reveal that participants consider the school principal as a person who helps their staff resolve the conflicts occurring at the school or finds other ways to overcome these kinds of problems trying to create harmony.

Being a school principal is like a choir conductor because s/he tries to make all people work in harmony and produce a melody as if s/he is leading a choir.

Being a school principal is like a forest because, in a forest, all kinds of plants, trees and geological structures live together harmoniously.

Being a school principal is like an intersection because s/he connects the ways.

School Principal as s Source of Justice

When the expressions containing the metaphors that make up this category are examined, it is seen that the participants who prefer these metaphors perceive the school principals as people who are fair and impartial in the face of events and their decisions.

Being a school principal is like a judge because the basis of management is to treat all individuals equally.

Being a school principal is like a neutral flag because teachers need fair support and motivation.

Being a school principal is like a rainbow because it respects differences and holds each difference together.

The third research question of the study investigated whether there was any relationship between pre-school teachers' perceptions of school principals' leadership styles and their metaphors. When school principals' leadership scores are evaluated to pre-school teachers' opinions, school principals demonstrate the most "laissez-faire leadership" style. Secondly, it was reported that while they exhibited "transactional leadership," they displayed the least "transformational leadership." Teachers usually feel that school administrators show the releasing leadership style, but not the transformative leadership type. Laissez-faire, loosely translated from its French origins, means "let it be" or "let it alone." This implies that leaders allow their staff members to execute tasks in whichever way they see fit, without imposing specific standards or processes. Instead of a single leader making all the decisions for an organization, company, or team, laissez-faire leaders make a limited number of decisions and let their colleagues pick the best workplace solutions.

On the other hand, when the metaphors created by the teachers in the concept of the school principal are grouped, it is seen that the school principals are the people in powerful positions who hold more authority (n: 22, 19,3%). However, school principals also stand out as guiding and responsible people. As it can be understood from here, the perceptions of teachers obtained from the scale and the ideal school principal leadership they have formed in their minds contradict each other.

Conclusion and Discussion

This study investigates the school principal leadership perceptions of teachers working in pre-school education schools. One hundred fourteen pre-school teachers were determined through the purposive random sampling method. The study used a convergent parallel design to collect quantitative and qualitative data simultaneously. The data collection tools used were the 'School Principals' Leadership Style Scale' developed by Akan, Yıldırım, and Yalçın (2014), which included a demographic information section and a metaphor elicitation form.

In our study, which consists of data collected simultaneously, the results of the scale used to collect quantitative data revealed that school principals have the most "laissez-faire leadership" style according to pre-school teachers' perceptions ($\bar{x}=25,93$, 64,2%). According to Eren (2008, p. 524), leadership that allows complete freedom is a leadership style that leaves employees who do not need executive powers much and expects employees to perform their duties and responsibilities on their own with the opportunities provided to them. While leaders give their staff the opportunity and tools they require thriving, they are primarily uninvolved in day-to-day operations.

Although there is not much difference in the descriptive results of pre-school teachers' leadership style perceptions of pre-school teachers in this study, transactional leadership style comes in second place ($\bar{x}=22,23$, 63,51%). In the research conducted by Dalgıç (2015) on primary and secondary school teachers in the Sancaktepe district of Istanbul, it was concluded that school principals adopt more transactional leadership behaviours. Transactional leadership, which includes achieving organizational goals in return for high performance, is a leadership style that motivates followers to meet individual needs. These kinds of leaders are active in the current environment, and they prefer the continuation of existing activities rather than change and transformation. They ensure that everything in the organization runs smoothly as planned. To achieve this, they monitor existing practices and evaluate whether employees are successful or not. They reward good performance according to the result, and while appreciating their success, they also correct the problems and inadequacies (Gedikoğlu, 2015).

Lastly, the teachers in this study stated that the principals showed the least transformational leadership style, although by a minimal margin. ($\bar{x}=61,65$, 61,51%). Transformational leadership is a leadership approach that aims for radical change and transformation in corporate structure and functioning. Considering that the first necessary behaviour of transformational leaders is to ensure the communication of the employees with the vision, one can better understand the primary mission of transformation. This result may also be perceived as the fact that the efforts of the principals are not enough to keep up with the new changes in their schools with the rapid changes that have occurred in the world in recent years, or this effort is not perceived by the teachers correctly. In addition, according to the research conducted by Aslan (2013), in which he wanted to find the leadership styles of the school principals according to the perceptions of the primary school teachers in the İdil district of Şırnak province, it was revealed that school principals mostly adopted the transformational leadership style. Aslan (2013) attributed this result to the region's characteristics and the young age of the principals. She stated that young principals are aware of new and contemporary leadership styles and try to implement them in their schools. Therefore, the results of the research conducted by Şahin (2003), Özyiğit (2012), Bardakçı (2017), Abu Tineh, Khasawneh, and Omary (2009) are also contradictory to the results of the current research.

Contrary to quantitative results, data obtained from the metaphor elicitation form suggest that the category, which is represented with the highest number of metaphors, is 'school principal as a figure of authority. The metaphors developed under this category are brain (3), boss, hammer, heart, leader (6), king in chess, father, fountain, captain, heart and brain of the school, conductor, orbit, cell nucleus, and dictator. These metaphors indicate that participants of this study consider the school principal as a person who ensures that all duties in the school are fulfilled with the power s/he holds. In his MA thesis, Yalçın (2011) discovered that school principals were viewed as a "source of power," a "management focus," and a "school director as a router," using metaphors like a leader, ship captain, maestro, cell nucleus, brain, governor, king, and authority, which aligns with the findings of this study. While Singh (2010) discovered the metaphor "traffic cop" in her research, Browne-Ferrigno's (2003) study established the metaphor of leader. As a result, school principals are frequently seen as authority and power bearers in numerous researches.

Investigating Pre-School Teachers' Perceptions About the Leadership Styles of School Principals

Ayşe ZAMBAK & Emine ÖZDEMİR

Other categories that emerge in this study unravel the school principals as a guide, source of balance, responsibility, motivation and innovation, labourer, protector, mediator and source of justice. The findings of Yalçın (2011) are consistent with the metaphors developed in the present study. In his study, under the category of "doing a difficult and tiring job", the school principal is perceived as a porter, patient stone, worker and a collection officer. Akyol and Kapçak (2017) developed a category with the same title including some metaphors like a gardener, the earth and Messi indicating similar findings with the present study.

Although it is emphasized that school management is a difficult and exhausting task and that school principals are the people who do hard work, other studies are reaching positive metaphors proving that school managers are hardworking people. In addition to them, school management is emphasized as a problem solver in Linn et al. (2007) study, which shows parallelism with the findings of this study.

Because a convergent parallel design was used to weigh the processes equally, both quantitative and qualitative data were analyzed individually, and the findings were interpreted separately. The results show that the data obtained from both data collection tools do not match each other. Although school principals mostly have a laissez-faire leadership style according to the descriptive results of teachers' perceptions, metaphors, on the contrary, highlight school principals as people who have authority at school, guide their team, have various responsibilities and are leaders of motivation and innovation. As metaphors are mental tools that assist people to communicate a message to an audience in a symbolic way, it is striking to see the disparity between the subconscious conceptions of the participating teachers and the school principals they currently work with. These findings show that school leaders are expected to define and promote some goals that are connected to stated values such as equal chances, fairness, justice, stakeholder involvement, dedication, understanding, or collaboration, which stresses common moral ideals among the staff. Similarly, Avcı (2015) agrees that school principals' leadership skills directly impact organizational trust, dedication, citizenship in school culture and environment, and educational excellence. In other words, school principals need to possess the required personality traits and professional credentials to manage a school successfully. Although it is the responsibility of teachers to improve themselves constantly, the role of management is vital in the successful implementation of this understanding in a school. Hence, school principals can organize activities such as in-service training courses, seminars and conferences in and outside the school related to the professional development of teachers and their motivation in this direction.

In conclusion, when the link between educational leadership and school improvement is considered, it can be seen that 'effective leadership is a key to both continuous improvement and major system transformation' (NCLS, 2001, p.5). It cannot be overstated that school principals play a critical role in guaranteeing the performance of their schools by prioritizing the creation of a democratic, innovative, and cooperative school climate and emphasizing the necessity of their employees' active engagement in the process. Thus, school principals are supposed to be aware of the unique conditions in which they find themselves and work on a careful adaptation of various types of leadership in close partnership with their colleagues.

Acknowledgements or Notes

The authors did not receive any grant support from any institution or organization in the study. The authors thank the participants in the study for their active contribution.

Author (s) Contribution Rate

The authors contributed equally to the article.

Conflicts of Interest

The authors declared no potential conflicts of interest regarding this article's research, authorship or publication.

Ethical Approval

The data in this study were collected and analyzed following all publication ethics rules.

Investigating Pre-School Teachers' Perceptions About the Leadership Styles of School Principals

Ayşe ZAMBAK & Emine ÖZDEMİR

References

- Abu-Tineh, A. M., Khasawneh, S. A. ve Omary, A. A. (2009). Kouzes and Posner's transformational leadership model in practice: The case of Jordanian schools, *Journal Of Leadership Education*, 7(3), 265-283.
- Aslan, Ü. (2013). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24), 161-189.
- Akan, D. Yıldırım, İ. & Yalçın, S. (2014). Okul müdürleri liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi (OMLSÖ). *Electronic Journal of Social Sciences*, 13(51), 392-415.
- Akyol, B., & Kapçak, C. B. (2017). Pre-service teachers' perceptions of "administration" and "school principal" reflected through metaphors. *European Journal of Education Studies*. 3(10). 293-309.
- Ataman, G. (2009). *İşletme yönetimi*. Türkmen Kitabevi Yayınları.
- Balcı, A. (1999). *Metaphorical images of school: School perceptions of students, teachers and parents from four selected schools in Ankara* (Doktora tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Bardakçı, V. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre Avrupa Birliği projelerinin okula katkı düzeyi ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Bolam, R. (1999). Educational administration, leadership and management: towards a research agenda' in Bush et al (eds). *Educational management: redefining theory, policy and practice*, London, Paul Chapman.
- Bozbayındır, F. (2016). Developing of a school transparency scale: a study on validity and reliability. *International Online Journal of Educational Sciences*, 8(4).
- Browne-Ferrigno, T. (2003). Becoming a principal: role conception, initial socialization, role-Identity transformation, purposeful engagement. *Educational Administration Quarterly*, 39(4), 468-503.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in Education*. London, Sage.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Chirichello, M. (1999, January). Building capacity for change: transformational leadership for school principals. *Annual International Congress for School Effectiveness and Improvement*. San Antonio, TX.
- Dalgıç, E. (2015). *Okul yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin çok boyutlu incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- De Guerrero, M. C. M., Villamil, O. S., & Olga, S. (2001). Metaphor analysis in second language instruction: A sociocultural perspective. *Educational Resource Information Center, ERIC: EJ609845*.
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde yeni yönelimler bağlamında lider yöneticilik*. (Yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Dörnyei, Z. (2007). *Research methods in applied linguistics*. New York: Oxford University Press.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Fennel, H. A. (1996). An exploration of principals' metaphors for leaders and power. *Retrieved from ERIC databases (399626)*.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Glatter, R. (1979). Educational policy and management: one field or two. *Educational Analysis, 1(2): 15-24*.
- Hornby, A. S. (2000). *Oxford advanced learner's dictionary*. Oxford: Oxford University Press.
- Kaya, M. & Koca, İ. (2020). Okul müdürü kavramına ilişkin metafor araştırmalarının incelenmesi: Bir meta-sentez çalışması. *Alanyazın, 1(1), 23-38*.
- Kalra, M. B., & Baveja, B. (2012). Teacher thinking about knowledge, learning and learners: a metaphor analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 55, 317-326*.
- Kets de Vries, M.F.R. (2007). *Liderliğin gizemi* (Çev: Z. Dicleli). İstanbul: Mess Yayınları.
- Kıngır, S., & Şahin, M. (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler içinde: yönetici ve liderlik*. In M. Tikici (Eds.), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Lakoff, G. and Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*, Chicago: University of Chicago Press.
- Lakoff, G. (1993). The contemporary theory of metaphor. In: Ortony, A. (ed.), *Metaphor and thought* (pp. 202-251). New York: Cambridge University Press.
- Levine, P. M. (2005). Metaphors and images of classrooms. *Kappa Delta Pi Record, 41(4), 172-175*.
- Linn, G. B., Sherman, R., & Gill, P. B. (2007). Making meaning of educational leadership: The principalship in metaphor. *NASSP Bulletin, 91(2), 161-171*.
- Mullen, C. A., Greenlee, B. J., & Bruner, D. Y. (2005). Exploring the theory-practice relationship in educational leadership curriculum through metaphor. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education, 17(1), 1-14*.
- Murphy, J. (2002). Reculturing the profession of educational leadership: New blueprints. *Educational Administration Quarterly, 38(2), 176-191*.
- National College for School Leadership. (2001). *Leadership development framework*. (Nottingham, NCSL).
- Nikitina, L., & Furuoka, F. (2008). A language teacher is like.: examining Malaysian students' perceptions of language teachers through metaphor analysis. *Online Submission, 5(2), 192-205*.

Investigating Pre-School Teachers' Perceptions About the Leadership Styles of School Principals

Ayşe ZAMBAK & Emine ÖZDEMİR

Oberlechner, T., & Mayer-Schoenberger, V. (2002). *Through their own words—Toward a new understanding of leadership through metaphors*. Working Paper No. RWP02–043, Kennedy School of Government, Boston.

Özyiğit, P. (2012). *İlköğretim okullarındaki okul müdürlerine duydukları örgütsel güven ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiler* (Yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Ankara: Ezgi Kitabevi.

Singh, K. (2010). Metaphor as a tool in educational leadership classrooms. *Management in Education*, 24(3), 127-132.

Stemler, S. (2000). An overview of content analysis. *Practical assessment, research, and evaluation*, 7(1), 1-6.

Sözlük TDK. (n.d.). Lider. In *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. Retrieved February 21st, 2022, from <https://sozluk.gov.tr/>

Şahin, S. (2003). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler* (Doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Yalçın, M. (2011). *İlköğretim okullarında okul müdürüne ilişkin metaforik algılar* (Yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.



Received Date (Başvuru Tarihi): 29.06.2022

Accepted Date (Kabul Tarihi) : 16.07.2022

Article Type (Makale Türü): Review Article / Derleme Makalesi

doi: 10.52848/ijls.1137500

Citation Information: Akıllı, E. (2022). Türkiye's foreign aids leadership in Africa. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 5(2), 140-152. doi: 10.52848/ijls.1137500

TÜRKİYE'S FOREIGN AIDS LEADERSHIP IN AFRICA

Erman AKILLI¹

Abstract

As humanitarian and foreign aid has become a norm in international relations, those foreign policy tools have been widely used in world politics to enhance states' foreign policy goals and help countries in need. Nonetheless, difficulties in delivering humanitarian and foreign aid to Africa have been the subject of much discussion and criticism. Many of these reasons missed the opportunity to consider how diplomacy may help facilitate the process by which aid and humanitarian assistance are given in Africa, even though many of these arguments are legitimate in their objective critique of the efficacy of foreign aid in Africa. On the other hand, Türkiye's approach toward Africa has never been through the same lens as the former imperial states assisting in the region. Türkiye's approach to the region is embraced by the "win-win" motto, which maintains its relationships with African nations based on "friendship" and "fraternity." Thus, Türkiye's regional leadership based on humanitarian and foreign aids basis is remarkable. This study aimed to examine Türkiye's Dost Eli approach in Africa with leadership, especially in the days of Covid-19.

Keywords: Africa, Foreign Aids, Leadership, Humanitarian Aids, Covid-19.

Türkiye'nin Afrika'daki Dış Yardım Liderliği

Abstract

İnsani ve dış yardımlar uluslararası ilişkilerde bir norm haline geldiğinden, bu dış politika araçları dünya siyasetinde devletlerin dış politika hedeflerini geliştirmek ve ihtiyacı olan ülkelere yardım sağlamak için yaygın olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte, Afrika'ya insani ve dış yardım ulaştırmada yaşanan zorluklar, çok fazla tartışma ve eleştiri konusu olmuştur. Bu gerekçelerin çoğu, Afrika'daki dış yardımın etkinliğinin nesnel eleştirilerinde bu argümanların çoğu meşru olmasına rağmen, diplomasi'nin Afrika'da yardım ve insani yardımın verildiği süreci kolaylaştırmaya nasıl yardımcı olabileceğini düşünme fırsatını kaçırmıştır. Öte yandan Türkiye'nin Afrika'ya yaklaşımı hiçbir zaman bölgeye yardım sağlayan eski emperyalist devletlerin bakış açısı gibi olmamıştır. Türkiye'nin bölgeye yaklaşımı, Afrika milletleriyle ilişkilerini "dostluk" ve "kardeşlik" temelinde sürdüren "kazan-kazan" mottosu çerperinde taçlanmaktadır. Dolayısıyla Türkiye'nin insani ve dış yardımlar bazında bölgedeki liderliği dikkat çekicidir. Bu çalışma, bilhassa Covid-19 döneminde Türkiye'nin Afrika'daki dost eli yaklaşımını liderlik temelinde incelemeyi amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Afrika, Dış Yardımlar, Liderlik, İnsani Yardımlar, Covid-19.

Introduction

Foreign and humanitarian aid, as foreign policy tools, have faced unusual difficulties due to continuing global crises. Especially during the Covid-19 pandemic, humanitarian assistance and support must be revised in light of new policies, philosophies, and viewpoints. According to the United Nations World Population Prospects 2019 statistics, Africa is the second-largest continent by population, with around 1.37 billion people, or 17.4% of the World's population (UN, 2019). Northern, Western, Central, Eastern, and Southern Africa are the five African sub-regions with 54 recognized sovereign nations.

¹ Assoc. Prof. Dr., Kırşehir Ahi Evran University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of International Relations, ermanakilli@ahievran.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7782-0881

Each region has distinct and varied cultures, architecture, terrain, geography, history, demography, politics, religion, and economics that impact how people live there (Calderisi, 2006).

It is also important to note that the African region has millions of speakers of various languages. A country in West Africa, such as Nigeria, has up to over 300 dialects spoken throughout the nation based on the number of tribes or ethnic groups in each district, demonstrating that there can be several hundreds of languages and dialects spoken within a region in Africa. Therefore, despite cultural differences, dialectal differences, or ethnic divides, social capital, politics, and economic interests play a significant role in bringing people together. Thus, it's crucial to understand and feel Africa develops and interprets foreign policy toward the region.

With the Justice and Development Party (AKP/AK Party) rule, Türkiye's foreign policy had a paradigm shift. Thanks to this transformation, Türkiye's foreign policy was structured on a multi-faceted, multi-directional, and multi-dimensional approach to the international system as one of the pillars of Türkiye's multi-faceted foreign policy is strengthening her ties and cooperation with the African continent. Under the tenet of "African solutions for African issues" and with the goal of reciprocal benefit, Türkiye shares with African nations its own historical experience, social, political, and cultural accumulation, as well as opportunities and resources. Henceforth, Türkiye's Africa policy, which was developed based on history, entails creating political, humanitarian, economic, and cultural ties on a bilateral, regional, continental, and international scale.

The measures Türkiye has undertaken on the African continent in recent years have attracted attention due to this goal, both domestically and internationally. Today Türkiye has 42 Embassies in more than 50 countries in the African region. Also, apart from the formal diplomatic missions, Türkiye supports her initiative in Africa with state and non-state actors. First and foremost, Turkish Airlines (THY), Turkish Cooperation and Coordination Agency (TIKA), Anadolu Agency (AA), Yunus Emre Institute (YEE), Disaster and Emergency Management Presidency (AFAD), and Turkish Maarif Foundation (TMV) are acting in the region. Furthermore, Türkiye's Foreign Economic Relations Board (DEIK), Independent Industrialists' and Businessmen's Association (MUSIAD), non-governmental organizations, and companies establish contact with the people of the continent.

The colonial legacy left by the Western states to the region caused the African people to distrust the West. Especially regarding former imperial countries, even today, many Africans could have acknowledged their steps in the region in the same manner: "White people do not provide anything free." Contrary to this false legacy of Western states, Türkiye handles steps toward the African continent in four dimensions: country, regional, continental, and global within the context of historical depth. Türkiye's leadership position in the African region crowns not only by Türkiye's inter-state level relations but also by providing development assistance and humanitarian aid. In other words, Türkiye's *Dost Eli* also extends to African countries. Türkiye as a continuation of her approach toward to region, Türkiye's foreign and humanitarian aid policies are also enhanced by this leadership vision.

A Continent in Need: Humanitarian Assistance and Foreign Aids in Africa

As mentioned above, it should be considered that it is not easy to comprehend the region as a single unity when talking about the African continent. Contrary, the continent consists of more than 50 different sovereign countries, their cultures, languages, and social dynamics. Thus, as a whole, the African system, in other words, African realities, may differ from the rest of the World. This concise but clear review of Africa points to the need for a deeper comprehension of the principles and practicalities of humanitarian aid in light of the unique setting in which emergencies in Africa take place. The specific dynamics of the current African system could undermine the tenets and methods of humanitarian assistance as they are offered on other continents. For instance, emergencies in Africa may

be brought on by natural disasters, technological catastrophes, epidemics, conflict, or war, with impacts and consequences quickly escalating as a result of the strong influence of culture, physical, economic, and unstable political systems, which results in the death of many people. For instance, the Covid-19 pandemic has made life more difficult for African people. As mentioned above, apart from the hardships discussed above that Africa is enduring, the Covid-19 pandemic caused a crisis in the basis of reach of medicine, vaccine, and other essential medical treatments and gear.

The word *humanitarian assistance* is frequently used to refer to help, a collection of initiatives intended to preserve and promote human dignity throughout and after times of crisis and disaster (Tomasini and Wassenhove 2009). Despite the possibility that these activities will always produce the desired results. For instance, some circumstances could make organizing humanitarian aid more challenging or improve readiness for upcoming crises and disasters (James, 2008). Despite these drawbacks, maintaining an effective response and respect for human dignity depends on more excellent knowledge of humanitarian ideas and the interplay of all local elements. As a donor country, Türkiye's experience with foreign aid and humanitarian aid mainly takes its roots in the early 1990s after the dissolution of the USSR. From the very foundation of the Turkish Republic in 1923 to the 1990s, Turkish Foreign Policy was forced to be single-focused and had the sole destination of going along with the US, the European Union, and NATO. Of course, this unidirectional foreign policy understanding is rooted in Türkiye's western-oriented state identity (Akıllı, 2016).

But before focusing on Türkiye's experience providing foreign aid, it's crucial to shed light on the foundation of the foreign aids terminology.

Which terminology? ODA, Foreign Aids, Humanitarian Assistance? Foreign aid as we know it today did not exist at the end of World War II. During the nineteenth and first part of the twentieth century, a few short-term initiatives for humanitarian aid occurred. However, it wasn't the transfer of public assets from one government to another (Lancaster, 2007). Activities supported by foreign governments and international organizations are common and well-known in many of the World's poorer nations (Lancaster, 2007). In the international relations literature, foreign aid and humanitarian assistance can be described by many definitions (Sumner and Mallett, 2013). Of course, foreign aid's aims, format, and content may vary across donor countries. In this situation, there are many ways to offer foreign assistance, and different types of aid may be given due to foreign aid's social, economic, and structural effects. On the other side, nations may use various techniques to provide such assistance. The Development Assistance Committee of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) classifies foreign aid as official or private, concessionary or non-privileged, bilateral or multilateral. Foreign aid can be divided into two categories: development aid and humanitarian help. So much so that it could be said that interactions between governments are based on a win-win understanding when it comes to development aid (OECD, 2021).

In contrast, humanitarian aid is primarily for urgent human needs (Dudley and Montmarquette, 1976). "In general, the transfer of capital and technology from rich countries to poor countries" is how the notion of foreign aid is defined. According to these definitions, foreign aid is the finance and transfer of all types of resources offered by states and international organizations to underdeveloped or developing countries via governmental or non-governmental organizations (McKinlay, 1979).

Foreign aid is defined as "money, food, and other resources donated or loaned by one state to another" by the Oxford Dictionary (Oxford Dictionary). Encyclopedia Britannica defines foreign aid as "the overseas transportation of capital, products, or services by a country or international organization for the benefit of the recipient country or the population in that country" more thoroughly. Sönmezoğlu et al. define foreign aid as "generally, the transfer of capital and technology from rich countries to developing countries (Sönmezoğlu et al., 2005). In light of all these definitions, it is reasonable to

explain the idea of foreign aid as financial support and other resource transfers made by governments and international organizations to underdeveloped or developing nations via governmental or non-governmental organizations.

The OECD Development Assistance Committee (DAC) defines official development assistance (ODA) as government funding that expressly supports and promotes developing nations' welfare and economic growth. In 1969, the DAC designated ODA as *the gold standard* of international aid, which is still the primary funding source for development assistance (OECD, 2021a). So, what is considered ODA? ODA flows to DAC member nations and regions provided by official agencies, including state and municipal governments, or by their executive agencies; or concessional (i.e., grants and soft loans) and administered with the promotion of the economic development and welfare of developing countries as the primary purpose are considered as ODA (OECD, 2021a). On the other hand, promoting contributors' security interests and military assistance and dealing with larger business goals, such as export credits, are not considered ODA (OECD, 2021b).

Since 1945, the idea of "foreign aid," which describes how governments help other states and societies in the international system, has gained prominence in international relations and as a diplomatic tactic in interstate relations (Sönmezoğlu et al., 2005). Although there are various definitions of the term, it is generally understood to refer to assistance from economically developed nations to less-developed nations. A bipolar world order developed due to World War II, and the US and the USSR began a ferocious power struggle to encircle other countries in their poles. While the possibility of communist parties taking power in Italy and France started to arise in 1947, it should be remembered that countries like East Germany, Poland, Hungary, and Romania steadily melded into the Soviet Union's sphere of influence. The Soviet Union's pressure on Türkiye to strengthen its position in the region and Yugoslavia's backing for installing a communist government in Greece heightened US concerns about the USSR's influence expanding throughout Europe. As a result, on March 12, 1947, the Truman administration of the United States approved a 400 million USD aid package, with 100 million dollars going to Türkiye and 300 million going to Greece. With the 13 billion USD economic recovery initiative, also known as the Marshall Plan, an essential step was taken to restore Europe's prosperity and security as part of this aid package known as the Truman Doctrine (Lancaster, 2007). It should be mentioned that with the introduction of these two aid packages, the idea of foreign help started to gain traction in the world order. Since it has been shown that "political and strategic calculations dictate aids," the power struggle between the USA and the USSR during this time predominantly affected foreign aid (Alberto and Dollar, 2000).

One definition of international aid states that it is assistance provided from one nation to another with permission. OECD defines foreign aid as "long-term, low-interest loans, of which at least 25% are given as grants to another country, non-governmental organizations, and international organizations to advance economic development and raise the welfare level in developing countries." (OECD, 2021). According to one definition, foreign aid transfers capital and technology from developed to less developed countries. Aid is described as the mobilization of a state's resources for another state or states in need. It is characterized as helping the development of the countries in need if we look at the conceptual explanation of aid in interstate relations. Foreign aid is described in another definition as "cash, food, and other resources donated or lent by one state to another." Another description states that "the worldwide movement of capital, goods, or services by a country or international organization for the benefit of the recipient country or the population of that country" constitutes foreign aid (Lancaster, 2007).

Many writers and philosophers have pondered the idea of defining the concept of foreign aid within the field of international relations and have widely acknowledged the definition in the literature.

For instance, according to Carol Lancaster, foreign aid is the “voluntary transfer of public resources from one state to another independent state, a non-governmental organization (NGO), or an international organization (such as the World Bank, UN Development Program) with at least 25 percent donations,” with the goal of “improving the humanitarian situation in the receiving country” (Lancaster, 2007). As is evident, receiving nations benefit significantly from providing aid. The key takeaway from this is that a state providing foreign help may act following only one of the objectives mentioned above, or it may consider all of them at once. Because the idea of foreign aid “serves a broad spectrum of military, political, financial, commercial, and psychological goals, often concurrently” (Sogge, 2022).

Hence, the OECD, a leading international organization in foreign aid, connected with the Development Assistance Committee (DAC), created the idea of “official development aid” in foreign aid. Therefore, it is important to emphasize two factors for aid qualifying as official development aid. The first component is that official entities and organizations, such as state and municipal governments and executive authorities, give out foreign aid. The second factor is that foreign aid has an exceptional quality that will guarantee that at least 25% of the help is contributed to the recipient country because it is based on enhancing developing nations’ economic development and welfare. According to these criteria, the Development Assistance Committee does not recognize as official development assistance military aid that is not tangentially tied to economic growth and welfare. Similarly, the DAC says that unwavering credit support given to developing nations is not regarded as formal development assistance (Lancaster, 2007).

Interstate economic aid is another phrase used to describe international aid in terms of its purposes. In this situation, it wouldn’t be incorrect to argue that the financial support in question plays a significant role in the foundation of world politics. ODAs, which are described by nations as the most often utilized and politically dominating sort of help in the international system, might be used as an example of this type of assistance (Lancaster, 2007).

The Development Assistance Committee categorizes foreign aid into three categories: Official development assistance (ODA) is a term used to describe the funds that donor nations give to low- and middle-income countries. At least 25% of the assistance offered under this aid form is granted. Other Official Flows (DRA/OOF), item (ii). This sort of aid differs from ODA in that it is not created with a development objective or has a grant rate of less than 25%. Private Flows (PA/PF), in (iii). Aid given by non-governmental organizations or private institutions is called private streams (OECD, 2021).

One could argue that the OECD’s definition is more restrictive because it looks at international aid from an economic standpoint. Foreign aid is now given in various forms, from financial aid to humanitarian aid. Therefore, foreign aid is used in many fields, from meeting necessities like food and shelter to promoting education, life safety, career training, and technical infrastructure support. This situation means that depending on the nation and area where the aid is given, the scope and application of the idea of foreign aid as a diplomatic tool and foreign policy tactic may differ. Foreign aid covers a fairly broad range in terms of type, even though it is conceptualized differently and implemented using different methods depending on the country. There may be differences between the OECD’s emphasis on some concerns and the country-specific definitions of foreign aid. So much so that the general structure of the contested definition and the USIAD’s (the United States Agency for International Development) definition of foreign aid include various scopes. Some people contend that the only objective of foreign aid should be economic development (Lancaster, 2007).

Türkiye’s Experience with Foreign Aids. During the Cold War period, Türkiye has traditionally been a receiver of foreign aid. On June 5, 1985, with the State Planning Organization (DPT), Türkiye started her foreign aid program. Through DPT, Türkiye gave aid packages totaling USD 10 million to the Gambia, Guinea, Guinea-Bissau, Mauritania, Senegal, Somalia, and Sudan to improve

institutional capacity (MFAa). In the years that followed, Turkish foreign aid, which had first taken the shape of food shipments, also diversified in quantity, quality, and geography.

The South Caucasus, the Balkans, and the Middle East have all been conflict hotspots in the post-Soviet international order after the Cold War ended at the beginning of the 1990s. The State of the Republic of Türkiye has attempted to base its foreign policy on the dangers and possibilities presented by the current global order. In this context, significant actions have been made, and foreign policy changes have been made in regions with long-established communication barriers (Akıllı, 2016).

To reach out to those regions, especially to the young sovereign Turkic states, TİKA was established as a division within the Ministry of Foreign Affairs in 1992. Through TİKA received technical aid, it's aimed to ensure that the Turkic nations that had recently acquired independence could participate in world politics and market to support efforts to adapt to the economy (Kulaklıkaya and Aybey, 2008). In 1999, TİKA was relocated under the Prime Ministry at the request of the Prime Minister, Mr. Bülent Ecevit, and with the consent of the President at the time, Mr. Süleyman Demirel. Nonetheless, the spectacular growth in the capacity and effectiveness of the TİKA was done on November 2, 2011; TİKA was re-established, and its ability and budget were enhanced to develop projects all around the World (TİKA, 2016).

Turkish foreign aid has been significantly impacted by the dynamism seen in Turkish foreign policy in recent years; it's almost as if "Turkish Foreign Policy and the geography of Foreign Aid have diversified and expanded simultaneously" (Bayram, 2016). Türkiye still supports numerous nations in Africa, Asia, Europe, and America via project and program support, technical collaboration, scholarships, support for refugees, and emergency aid (Tosunoğlu, 2015). The desire of Türkiye to make more effective arrangements for forming a more equal and fair world order serves as the foundation for Turkish foreign aid's expansion (Dal and Gök, 2014).

Following World War II, while the European nations suffered greatly, the notion of foreign aid was developed for international politics. Especially during the Cold War, the US supported these countries in dressing their wounds. Under the Truman Doctrine and Marshall Aid, the US institutionalized its economic aid models. When TİKA's structure and missions were organized, the US's foreign aid strategy and the Japan Official Development Assistance models were used as guidelines (Akıllı and Çelenk, 2019). Establishing TİKA—the driving force behind Turkish foreign aid policy—is visible in this context. TİKA, whose area of expertise is currently restricted to the newly independent Turkic Republics, made its most significant stride with the AK Party. Türkiye has moved from a peripheral country to the center of the international system thanks to the AK Party-led governments and President Recep Tayyip Erdoğan's leadership. Turkish generosity to other countries and the responsibilities and mobility of being an orphan in repressed regions are significant foundational elements of this remarkable development (Akıllı, 2016).

In actuality, Türkiye came in top place with a total of 8.14 billion US dollars in humanitarian aid in the 2018 Global Humanitarian Aid Report produced by the "Global Humanitarian Assistance - GHA" program in England. Türkiye became the most generous donor nation in 2018 due to the aid. On its journey to becoming an influential nation in the international arena, Türkiye's position has further boosted its excellent reputation. Countries prioritize actions that will improve their favorable reputation in the global system in the globalizing world order because the worldwide community supports the foreign policy actions in question, even though the legitimacy of the foreign policies pursued by the states with a positive reputation is strong (Akıllı and Çelenk, 2019).

Some believe foreign aid should be implemented based on technological, economic, and military aspects. Meeting the nation's needs in demand in terms of foreign assistance is an issue that should not

be disregarded. Several countries have experienced a severe shortage of medications, masks, and other medical supplies due to the Covid-19 pandemic. The Republic of Türkiye has contributed and continues to supply humanitarian aid, particularly cover and medical relief, to numerous nations due to its humanitarian diplomacy during the Covid-19 pandemic. The importance of influencing states only in the economic context is stressed between the lines in the literature about foreign aid that is Western-oriented. However, countries like Türkiye that attach importance to conscience and humanity in diplomacy prioritize humanitarian aid in their foreign policies. TİKA's current state is the culmination of many years of work and effort. The institution's duties and responsibilities have grown in line with changes and demands. With the paradigm shift of the Turkish Foreign Policy, it is seen that TİKA has become the implementer of Turkish Foreign Policy in many regions, especially in the states with which Türkiye shares common values, history, and culture. In addition to diplomacy, TİKA stands out as a policy enforcer and reinforcer. Türkiye has lessened the gap between talk and deed with the initiatives and activities it does through TİKA (Akıllı, 2016). It demonstrates an expanding foreign policy expansion from Central Asia and the Caucasus region to other parts of the World, Eastern Europe, and Africa with the aid of TİKA's operations and programs. In this context, it is referred to as Türkiye's friendly hand (in Turkish: *dost eli*). Thanks to TİKA, Türkiye's *dost eli* extends all around to World to those in need.

Türkiye's Leadership and *Dost Eli* in Africa. Türkiye is physically and historically associated with more than one region and culture, which allows it to play a vital role and move around in multiple locations at once. Türkiye is at the center of a larger region known as Afro-Eurasia, which stretches from Central Asia to the Caucasus and sub-Saharan Africa via the Middle East, thanks to the multi-directional foreign policy approach (Donelli, 2015). Türkiye gained a unique position among Africa's non-traditional allies in the past ten years due to two primary developments: the diversification of its economic ties and the maintenance of its reorientation in world politics (Akgün and Özkan, 2010). In other words, Türkiye's expansion to Africa is motivated by two factors: its reorientation in global politics and its need to diversify its economic ties in a new global political economy (Özkan, 2012).

As mentioned above, thanks to the dynamism in Türkiye's foreign policy TİKA became one of the locomotive institutions of Türkiye to increase and extend its effectiveness all around the globe. As a continuation of this dynamism, Türkiye is also expanding and strengthening relations with the African continent. As aforementioned, under the tenet of "African solutions for African issues" and with the goal of reciprocal benefit, Türkiye shares with African nations its own historical experience, social, political, and cultural accumulation, as well as its opportunities and resources. Türkiye's Africa policy, which was developed based on history, entails creating political, humanitarian, economic, and cultural ties on a bilateral, regional, continental, and international scale. Türkiye's relations with the nations of Africa have greatly improved since 2004, thanks to bilateral projects for development and humanitarian assistance as well as economic and trade agreements. Türkiye has increased the number of its diplomatic missions and honorary consuls operating across the continent in recent years. Türkiye was granted observer status by the African Union in 2005 and strategic partner status in 2008 due to its diplomatic efforts and cooperation initiatives (Özkan, 2010).

Nonetheless, in 2008 the very first Türkiye-Africa Cooperation Summit was also organized by Türkiye. During the event on 18-21 August 2008, in Istanbul, "The Istanbul Declaration on Türkiye-Africa Partnership: Solidarity and Partnership for a Common Future" and its annex "Framework of Cooperation for Türkiye-Africa Partnership" were adopted at the said Summit. Intergovernmental cooperation, trade, investment, agriculture, agribusiness, rural development, water resource management, small and medium-sized enterprises, health, peace and security, infrastructure, energy, and transportation, culture, tourism, and education, media, information, and communication technology, and environment were identified as the priority cooperation fields in this context (MFAb). Türkiye has

two advantages over conventional Western actors in its interactions with African nations: the lack of a colonial background, which allows for a clean slate approach, and the presence of cultural, historical, and religious linkages. As mentioned above, the Western countries' colonial past still haunts their relations with the African region. On the other hand, Türkiye highlights the Ottoman history and uses it to re-establish old identity ties, while the historical past presents a barrier to Western actors (Donelli, 2016).

The growth in Program Coordination Offices, another sign that TIKA took more robust and more active action after 2003, is indicated in the lines above. It expanded the number of Program Coordination Offices from twelve in 2002 to twenty-five in 2011 and thirty-three in 2012. As of 2012, TIKA operated with 33 Program Coordination Offices in 30 cooperation partner nations. By 2023, the Turkish Cooperation and Coordination Agency Presidency will have 62 Program Coordination Offices spread across 60 nations, operating in 150 countries. The Republic of Türkiye has an active and principled foreign policy, and as a result, the number of nations we collaborate with grows daily. The initiatives and endeavors made on the continent of Africa, which had not previously been a part of Turkish foreign policy, can be seen as the revival of the new perspective that now governs Turkish foreign policy. In addition, President Thomas Boni Yayi of Benin stated that "Benin and Africa wish to join their wealth and power with Türkiye and lend strength to Türkiye's power" during his visit to Türkiye on March 13, 2013. President Yayi also stated, "We must have the same vision and adopt the same ideals in the political sense, on the route to the collaboration of these riches" (Akıllı, 2016). With the support of the Ministry of Health of the Republic of Türkiye, the General Directorate of the Turkish Red Crescent, TIKA, Türkiye continues its humanitarian and development aid activities in almost every African continent. There are 22 program coordination offices run by the TIKA in Africa (MFAc).

Nearly 20 heads of state, high-level delegates, and ministerial representatives from Africa attended the third Türkiye-Africa Partnership Summit, held in Istanbul on December 17 and 18, 2021, under the theme "Strengthened Partnership for Development and Prosperity Together." Türkiye-Africa relations' five-year plan and road map were agreed upon at the conference. As a catalyst of the meeting and cooperation between Türkiye and African countries, TIKA carries out numerous free production, educational, and health projects in Africa. TIKA helped redefine African and partner nation identities by completing countless social and cultural projects. Türkiye is among the top three nations in the World for humanitarian help compared to its gross domestic income, and it should be noted that Africa contributes the most to this process (Doğan, 2021).

Following its diagnosis on January 13, 2020, in a group of individuals with respiratory symptoms (fever, cough, shortness of breath) in Wuhan, China, in December 2019, the Covid-19 (corona) virus spread quickly throughout the world, and a pandemic has developed. The world has been put to the test during this epidemic period. The Republic of Turkey fights the coronavirus not only within its borders but also aids other nations in their fight by providing financial support and medical resources to contain the epidemic's global spread and stop the loss of life. Rumi's those words summarize Türkiye's humanitarian assistance during the Covid-19 pandemic: "There are many hopes behind despair. There are many suns behind the darkness". Significantly during the pandemic, Türkiye extended her dost eli toward the African continent to provide humanitarian assistance to those in need.

On March 15, 2022, President Recep Tayyip Erdoğan delivered a speech at the "International Kindness Awards" ceremony held at the Beştepe People's Congress and Culture Center. During his speech, President Erdoğan said, "We are gradually delivering the 15 million doses of vaccine that we promised at the 3rd Türkiye-Africa Partnership Summit to our African brothers" (Directorate of Communications, 2022). Apart from vaccines, Türkiye provided humanitarian assistance to Africa for

combating Covid-19. Among the regions where Türkiye receives aid requests, the African continent comes first with 49 countries. Below are some examples of that humanitarian assistance:

Libya: Health supplies included 150,000 masks, 60 face shields (panoramic), 300 eye protection masks, 600 overalls, and 400 liters of disinfectant were provided to Libya as part of the Covid-19 conflict. The Ministry of Health of the Libyan National Consensus Government received the second aid shipment, including 200,000 masks, 70 face shields, 300 eye shields, 120 N95 masks, 600 overalls, and 400 liters of disinfection, on May 14, 2020. (UMH). Three respirators were given on August 6, 2020. (Presidency of the Republic of Türkiye, 2020).

Algeria: Following the terms of the Grant Agreement (30.06.2020), Algeria received 12 tons of food, 30,000 surgical masks, and roughly 5 tons of cleaning and hygiene supplies on various dates to support 1,000 households. A teleconference and interactive training unit were set up to collaborate with 48 provinces in the struggle against Covid-19. The following items were sent by evacuation plane to Algeria on July 22, 2020: 25 ventilators (with foot set and accessory set), 2 PCR machines, 30,000 PCR test kits, 50,000 surgical masks, 50,000 N95 masks, 25,000 overalls, and 30,000 viral nucleic acid isolation kits (Anadolu Ajansı, 2020).

Chad: 25 respirators, PCR test kits, 86,350 overalls, 100,000 surgical masks, 30,000 N95 masks, 5,000 safety glasses, 87,600 gloves, 50,000 shoe coverings, three ambulances, and ten inflatable pitches will be provided as part of the grant agreement between Turkey and Chad on May 26 and June 18, 2020. Military cargo jets were used to deliver the emergency unit. On June 25, 2020, 2,000 hand soaps and 40 pedal hand washing devices were handed to 15 schools in the capital of Chad to aid in the country's fight against the pandemic. In addition, the health centers in 10 districts of Encemine received 100 mechanical pedal hand washing equipment and liquid soap support (TRT Haber, 2020).

Namibia: 10 respirators, 30,000 N95 masks, 60,000 3-ply masks, and 20,000 protective overalls were supplied to Namibia on June 25, 2020, in compliance with the Grant Agreement. Turkey gave 33 disabled families who were struggling to survive food assistance. Five hundred food packages containing rice, oil, tea, sugar, salt, flour, and soup were given out to about 3,000 people in four regions, including the capital city Windhoek, Oshakati, Keetmanshoop, and Osire Refugee Camp. A donation of 200 disinfection pumps and 40 remote thermometers was made on May 29, 2020, to the Namibian Ministry of Health and Social Services. The Namibia University of Science and Technology received a digital EKG machine, defibrillator monitor, portable ultrasound, infusion pump, multi-monitor, portable ventilator, video laryngoscope, aspiration device, and emergency cart (Directorate of Communications, 2021).

Somalia: On April 17, 2020, 100,000 surgical masks, 400 boxes of Kovid-19 rapid test kit, 50 boxes of favipirapir tablets, 250 boxes of synpitan amps, 18,000 FFP2 masks, 250 protective overalls, 500 safety glasses, 50,000 3-ply surgical masks, 50,000 powder-free vinyl gloves, 1000 N149 masks, 1000 protective overalls, 576 goggles, 60 hepatitis-b injections, 800 muscoblok flk, Medical supplies produced as a result were transferred to Somalia. On May 2, 20,000 diagnostic kits, 40,000 surgical masks, 10,000 N95 masks, 20,000 protective overalls, ten respirators, and their accessories arrived in Mogadishu with the directive of Türkiye's President, Mr. Recep Tayyip Erdogan (Directorate of Communications, 2021).

Sudan: On August 22, 2020, 50 ventilators, 100,000 surgical masks, 50,000 N95 masks, and 50,000 overalls were shipped to Sudan in compliance with the Grant Agreement. Face shield masks are made in the Turkish-established facility. A total of 34 tons of food aid were given to 2,000 families in the Şecarab camp, which houses Eritrean refugees in Kassala Province, on Ramadan in 2020. Healthcare workers in the East Darfur region received medical equipment like protective and surgical masks,

thermometers, gloves, disinfectants, and oxygen cylinders in July 2020 (Directorate of Communications, 2021).

Türkiye's Covid-19-related initiatives directly helped a total of 2,200,000 persons. The Somali Recep Tayyip Erdoğan Training and Research Hospital and Nyala Sudan-Turkey Training and Research Hospital, both previously built by TİKA, have become key nodes in the fight against the virus in the countries they are in during the time of the pandemic (Directorate of Communications, 2021).

Conclusion

Due to the ever-changing nature of the international system, states had to use new instruments to conduct international relations due to the changes in politics. Due to this need, the idea of foreign aid entered the field of international relations and carried out a crucial function outside of diplomacy. The idea of foreign aid, particularly after World War II, was employed by states as a supplementary foreign policy tool to advance specific political objectives. A global institutionalization has started to be required to carry out foreign aid activities around the World under a particular program due to the concept of foreign aid receiving more and more attention. The creation of the OECD and the Development Assistance Committee within the organization stand out in this context as significant steps toward institutionalization. The definition of foreign aid can be applied more successfully thanks to the line drawn by the Development Assistance Committee defining what constitutes official development aid. A minimum of 25% of the help must be provided to the recipient country for it to be deemed official development aid in this context, and aid must be given to improve the welfare of the country receiving it. On the other hand, the requests made by the UN in 2000 under the name of the Millennium Development Goals are another crucial step in promoting the struggle against extreme poverty and other connected issues worldwide. In addition, the Monterrey Consensus makes it possible for wealthy nations to contribute legal development aid to undeveloped countries at a rate of 0.7 percent of their total national income, which is a crucial step in achieving the Millennium Development Goals (Akıllı, 2016).

The Development Assistance Committee Aid Effectiveness Working Group has supported four meetings so far, and the principles outlined in the Paris Aid Effectiveness Declaration, which was adopted as a result of the meeting held in Paris in 2005, are remarkable. These meetings have been held to ensure foreign aid activities' success. As a result, it is emphasized that the recipient nation of help should develop its anti-poverty plan per the ownership principle. The parallelism principle underscores the need for donor nations to model their foreign aid after the recipient nation's development plan and to promote the use of local mechanisms in this process (OECD). Even if research is done to improve assistance effectiveness, the idea of foreign aid is criticized because development cannot be achieved at the desired level, particularly in the African continent, despite significant help flows provided by wealthier nations. Both donor nations and recipient states are subject to criticism from various angles. However, the most frequent objection is to the notion that foreign aid places the needs of the donor nation above those of the recipient nation.

With the aid package handed to a group of African countries in 1985, the Republic of Türkiye, which had long been receiving foreign assistance from the USA throughout the Cold War era, switched sides. Turkish foreign aid, which began with food shipments, has grown through time to include a variety of project and program supports, technical collaboration, scholarships, refugee support, and emergency help. In the local press and foreign sources, Türkiye is referred to as "the most generous country" due to the significant increases in foreign aid that the Republic of Türkiye has supplied in recent years. It is crucial to stress that Turkish assistance should not be restricted to a particular area and should instead be distributed to communities with various ethnic, religious, and cultural identities throughout a broad geographic range, from the Balkans to Africa. The effective foreign aid strategy and the assistance programs implemented throughout a wide geographic area are "indicative of Türkiye's multi-

regionalism and the value it places on ‘integrative identities’ based on historical and cultural linkages.” Especially during the Covid-19 pandemic, Türkiye keeps providing humanitarian assistance to the African continent. In doing so, Türkiye’s Covid-19-related initiatives directly helped 2,200,000 persons. The Somali Recep Tayyip Erdoan Training and Research Hospital and Nyala Sudan-Turkey Training and Research Hospital, both previously built by TİKA, have become key nodes in the fight against the virus in the countries they are in during the time of the pandemic (Directorate of Communications, 2021). These statistics again prove that Türkiye’s leadership in foreign aid and humanitarian assistance in Africa is more robust than ever.

Statement of Research and Publication Ethics

The article was written according to research and publication ethics principles.

Authors’ Contribution Rates

This article has written by only one author.

Statement of Interest

The author has no conflict of interest with any person or organization.

References

- Akgün, B. and Özkan, M. (2010). Türkiye's opening to Africa. *The Journal of Modern African Studies*, 48(4), 525-546.
- Akıllı, E. (2016). *Türkiye'de devlet kimliği ve dış politika*. 2nd Edition. Ankara: Nobel.
- Akıllı, E. and Çelenk, B. (2019). Tika's soft power: Nation branding in Turkish foreign policy. *Insight Türkiye*, 21(3), 135-151.
- Akıllı, E. and Donelli, F. (2016). Reinvention of Turkish foreign policy in Latin America: The Cuba case. *Insight Türkiye*, 18(2), 159-179.
- Alberto, A. and Dollar, D. (2000). Who gives foreign aid to whom and why?. *Journal of Economic Growth*, 5, 33-63.
- Anadolu Ajansı. (2022, May 20). *Türkiye'den Cezayir, Paraguay ve Sırbistan'a Kovid-19 sürecinde tıbbi malzeme yardımı*. Accessed <https://www.aa.com.tr/tr/koronavirus/turkiyeden-cezayir-paraguay-ve-sirbistana-kovid-19-surecinde-tibbi-malzeme-yardimi/1919488>
- Bayram, M. (2016). Türk dış politikasının değişim parametresi olarak Afrika açılımı ve insani diplomasi faaliyetleri. In E. Akıllı (Ed), *Türkiye'de ve dünyada dış yardımlar* (pp. 402-422). Ankara: Nobel.
- Calderisi, R. (2006). *The trouble with Africa: why foreign aid is not working*. New York: Palgrave MacMillan.
- Doğan, F. D. (2021). 3. Türkiye-Afrika Ortaklık Zirvesi'nin ardından. *Anadolu Ajansı*. Accessed <https://www.aa.com.tr/tr/analiz/gorus-3-turkiye-afrika-ortaklik-zirvesinin-ardindan/2455641>, 20.05.2022.
- Donelli, F. (2016). Türkiye'nin insani diplomasi anlayışı: Somali'ye yönelik tek taraflı entegre stratejisi. In E. Akıllı (Ed), *Türkiye'de ve dünyada dış yardımlar* (pp. 265-285). Ankara: Nobel.
- Donelli, F. et al. (2015). *The Depth of Turkish geopolitics in the AKP's foreign policy: from Europe to an extended neighborhood*. Perugia: Università per Stranieri di Perugia.
- Dudley, L. and Montmarquette, C. (1976). A model of the supply of bilateral foreign aid. *American Economic Review*, 66(1), 132-142.
- Encyclopedia Britannica, Foreign aid. Accessed <https://global.britannica.com/topic/foreign-aid>, 20.05.2022.
- James, E. (2008). *Managing humanitarian relief*. Rugby: Practical Action.
- Kulaklıkaya, M. and Aybey, A. (2008). *An emerging donor in the Mediterranean Basin: Türkiye*. Accessed <http://www.iemed.org/anuari/2008/aarticles/EN263.pdf>, 20.05.2022.
- Lancaster, C. (2007). *Foreign aid: Diplomacy, development, domestic politics*. Chicago: University of Chicago Press.
- McKinlay, R. D. (1979). The aid relationship: A foreign policy model and interpretation of the distributions of official bilateral economic aid of the United States, the United Kingdom, France and Germany, 1960-1970. *Comparative Political Studies*, 11(4), 411-464.
- OECD, *ODA eligibility database*. (2021). Accessed <https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/oda-eligibility-database/>, 20.05.2022.
- OECD, *Paris Declaration and Accra Agenda for Action*. Accessed <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclarationandaccraagendaforaction.htm>, 20.05.2022.
- OECD, *What is ODA?*. (2021). Accessed <https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/What-is-ODA.pdf>, 20.05.2022.

- Oxford Dictionary, *Foreign aid*. Accessed https://en.oxforddictionaries.com/definition/foreign_aid, May 20, 2022.
- Özkan, M. (2010). What drives Türkiye's involvement in Africa?. *Review of African Political Economy*, 37(126), 533–540.
- Özkan, M. (2012). A new actor or passer-by? The political economy of Türkiye's engagement with Africa. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 14(1), 113-133.
- Parlar Dal, E. and Oğuz Gök G. (2014). Locating Türkiye as a 'Rising power' in the changing international order: An introduction. *Perceptions: Journal of International Affairs*, 19(4). 1-18.
- Presidency of the Republic of Türkiye. (2020). *Türkiye'nin koronavirüsle etkin mücadelesi*. Accessed https://www.iletisim.gov.tr/images/uploads/dosyalar/T%C3%BCrkiyenin_koronavir%C3%BCsle_etkin_m%C3%BCcadelesi_compressed.pdf, 20.05.2022.
- Presidency of the Republic of Türkiye, Directorate of Communications, (2022). *Cumhurbaşkanı Erdoğan: 'Dünyayı iyilik değiştirecek.' siarıyla çıktığımız iyilik seferberliği yoluna güçlenerek devam ediyor*. Accessed <https://www.iletisim.gov.tr/turkce/haberler/detay/cumhurbaskani-erdogan-dunyayi-iyilik-degistirecek-siariyla-ciktigimiz-iyilik-seferberligi-yoluna-guclenerek-devam-ediyor>, 30.05.2022.
- Presidency of the Republic of Türkiye, Directorate of Communications (2021). *Asrın Küresel Salgını: Türkiye'nin Koronavirüsle Başarılı Mücadelesi*. Accessed <https://www.iletisim.gov.tr/images/uploads/dosyalar/TurkiyeninKoronavirusleBasariliMucadelesi.pdf>, 25.05.2022.
- Sogge, D. (2002). *Give and take: What's the matter with foreign aid*. London: Zed Books.
- Sönmezoğlu, F., Arıboğan, D. Ü., Dedeoğlu, B., and Ayman, G. (2005). *Uluslararası ilişkiler sözlüğü*. İstanbul: Der.
- Sumner, A. and Mallett, R. (2013). *The future of foreign aid: Development cooperation and the new geography of global poverty*. London: Palgrave MacMillan.
- The Republic of Türkiye, Ministry of Foreign Affairs, Türkiye – African Relations, Accessed <https://www.mfa.gov.tr/Türkiye-africa-relations.en.mfa>, 20.05.2022.
- The Republic of Türkiye, Ministry of Foreign Affairs, Türkiye and The African Union, Accessed <https://www.mfa.gov.tr/Türkiye-and-the-african-union.en.mfa>, 20.05.2022.
- The Republic of Türkiye, Ministry of Foreign Affairs, Türkiye's Development Cooperation: General Characteristics And The Least Developed Countries (LDC) Aspect, Accessed https://www.mfa.gov.tr/Türkiye_s-development-cooperation.en.mfa, 20.05.2022.
- TRT HABER, *Türkiye Çad ve Nijer'e yardım elini bir kez daha uzatıyor*, Accessed <https://www.trthaber.com/haber/saglik/turkiye-cad-ve-nijere-yardim-elini-bir-kez-daha-uzatiyor-493480.html>, 20.05.2022.
- TİKA. (2011). 2010 Faaliyet Raporu. Ankara: TİKA.
- Tomasini, R. and Wassenhove, L. Van. (2009). *Humanitarian logistics*. New York: Palgrave MacMillan.
- Tosunoğlu, Ş. (2015). Türkiye'nin resmi kalkınma yardımları politikası: Eğilimler ve hedefler. *Emek ve Toplum Dergisi*, 4(10), 8-29.
- United Nations World Population Prospects 2019, (2019) Accessed: <https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Population/>, 20.05.2022.