

## Basamak Tipi Yönetici Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması Ümit ÇAĞATAY<sup>1</sup> ve Türkay Nuri TOK<sup>2</sup>

### Kiss Up Kick Down Management Scale: Validity And Reliability Study

#### Abstract

The aim of this study to develop a valid and reliable scale that can measure teacher perceptions towards kiss up and kick-down type managers. Kiss-up-kick-down managers can take charge in the middle or upper levels in an organization and they behave politely towards their colleagues and superiors, whom they cannot gain psychological superiority. They speak highly of them and urge their subordinates to follow the orders of their superiors unconditionally. Kiss up and kick down management is a neologism used for managers with this type of perspective. It is known that such managers exist. In the literature review, no study was found that could measure the characteristics of kiss up kick down managers. For this reason, there was a need to develop a scale in this regard. For the validity and reliability study of the Kiss Up and Kick Down Manager Scale (KUKDMS), respectively; Data collected from 329 and 211 teachers via online form; Analyzes were made using statistics programs. Concluding that KUKDMS items are suitable for Exploratory Factor Analysis (EFA) and Confirmatory Factor Analysis (CFA); It was concluded that the KMO value was .800 and the Bartlett's Test of Sphericity result was found to be significant ( $\chi^2=3118,284$ ,  $df = 136$ ;  $p < .01$ ). As a result of the EFA, which was first done with the data collected from 329 participants, it was seen that the BTYS, consisting of 17 items, revealed a stable structure under four factors. Factors of BTYÖ; It was named as “perception of merit”, “perception of protocol”, “perception of cooperation” and “perception of organizational justice”. While the whole scale explained 67.26% of the total variance, the Cronbach Alpha reliability coefficient was found as  $\alpha = .79$ . As a result of the first level CFA performed with the data collected from 211 participants, it was concluded that the model was suitable and the correlation between factors and items was at a good level ( $\chi^2 =271,028$ ;  $df=106$ ;  $p<.01$ ). As a result of the research, the development of the Kiss Up and Kick Down Manager Scale (KUKDMS), its validity and the correlations between each other and the items of the sub-dimensions and the model that defines 17 items in four dimensions can be accepted; shows that it can be used in related studies.

**Keywords:** Management, Kiss up and kick down manager, Scale development, , Structural Equation Modeling

#### Özet

Bu çalışmanın amacı, basamak tipi yöneticilere yönelik öğretmenlerin algılarını ölçmeyi hedefleyen geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirmektir. Basamak tipi (kiss up kick down) yöneticiler, bir örgütte orta ya da üst kademelerde görev alırken; psikolojik üstünlük sağlayamadığı mevkidaşlarına ve üstlerine karşı kibar davranırlar. Onlardan övgü ile bahsederler ve üstlerinin emirlerini koşulsuz şartsız yerine getirmeleri için astlarına emirler yağdırırlar. Basamak tipi yöneticilik, bu tarz bakış açısına sahip yöneticiler için kullanılan bir neolojizmdir. Bu tip yöneticilerin var olduğu bilinmektedir. Yapılan alanyazın taramasında bu tip yöneticilerin özelliklerini ölçebilecek bir çalışmaya rastlanmamış olması nedeniyle bu konuda ölçek geliştirilmesine ihtiyaç duyulmuştur. Basamak Tipi Yönetici Ölçeği (BTYÖ) geçerlik ve güvenirlilik çalışması için sırasıyla; 329 ve 211 eğitimciden çevrimiçi form aracılığı ile toplanan veriler; istatistik programları vasıtası ile analizlere tabi tutulmuştur. BTYÖ'nün KMO değerinin .800 ve Barlett Küresellik Testi sonucunun ise anlamlı ( $\chi^2=3118,284$ ,  $df = 136$ ;  $p < .01$ ) bulunmasıyla, BTYÖ maddelerinin Açıklayıcı Faktör Analizi'ne (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi'ne (DFA) uygun olduğu sonucuna varılmıştır. İlk aşamada 329 katılımcıdan toplanan veri ile yapılan AFA sonucunda 17 maddeden oluşan BTYÖ'nün dört faktör altında kararlı bir yapı ortaya koyduğu görülmüştür. BTYÖ'nün faktörleri; “liyakat algısı”, “protokol algısı”, “işbirliği algısı” ve “örgütsel adalet algısı” şeklinde isimlendirilmiştir. Ölçeğin tamamı toplam varyansın %67,26'sini açıklarken Cronbach Alfa güvenirlilik katsayısı  $\alpha = .79$  olarak bulunmuştur. 211 katılımcıdan toplanan veriler ile yapılan birinci düzey DFA sonucunda, modelin uygunluğu ve faktörler ile maddeler arasında korelasyonun iyi düzeyde olduğu ( $\chi^2 =271,028$ ;  $df=106$ ;  $p<.01$ ) sonucuna varılmıştır. Araştırma sonucu Basamak Tipi Yönetici Ölçeği'nin geliştirilmesi, geçerliği ve alt boyutların birbirleri ve maddeleri arasındaki korelasyonların ve 17 maddeyi dört boyutta tanımlayan modelin kabul edilebilir; ilgili çalışmalarda kullanılabilir olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Basamak tipi yönetici, Ölçek geliştirme, Yapısal Eşitlik Modeli

<sup>1</sup> Okul Müdürü, Milli Eğitim Bakanlığı, cgyumit@gmail.com, ORCID NO: 0000-0002-9603-5392

<sup>2</sup> Prof. Dr., İzmir Demokrasi Üniversitesi, turkay.tok@idu.edu.tr, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, ORCID NO: 0000-0002-2569-0576

## Problem Statement

From the first humans to the present, the concept of management has evolved in various ways. Management has been needed in different ways in every age. The management phenomenon, which is affected by various variables such as the conjuncture of the age, social and international developments, is built on the people factor. Until recently, the managers organization and its employees saw the business or organization as a tool that would lead them to profit. With the period that started with the Industrial Revolution, the importance of the human factor in the organization has increased and its perspective has changed. Over time, there has been a transition from the concept of manager to the leader. Managers and leaders are expected to be well-equipped, transformative and responsible people. Today, management as a professional occupation brings moral, ethical and legal responsibilities with it.

As management becomes professional and organizations are managed in a transparent manner, it has become easier to achieve goals and control employees. However, managers and leaders may exhibit some negative behaviors in order to gain power or maintain their position. One of these is the type of behavior exhibited by both top managers and middle and lower managers, which harms the organizational culture and climate, besides causing teachers feel under pressure -which can turn into mobbing from time to time- is kiss up kick down management.

Some features of kiss up and kick down managers are as follows:

- They present the successful work of others as their own, downplaying their contributions.
- While they show their good intentions to people above them; They may have less tolerance for lower-status individuals.
- They can easily blame those under them when things don't go their way.
- They can choose people close to them as informants in the organization of which they are the manager.
- They may give up their own interests for the interests of top managers.

Kiss up and kick-down type managers can be confused with toxic leadership, workplace bullying, and autocratic managers. A toxic leader is someone who is in charge of a group of people or organization and abuses the leader-follower relationship, leaving the group or organization in a worse situation than when he first interacted with them. A toxic organization, on the other hand, is an organization that permanently and intentionally disrupts, disables and destroys the physiological, psychosocial and mental health of the people working in it. In other words, an organization becomes figuratively a "poison arrow" for employees. Workplace bullying is similar to toxic leadership, but it is only one form of it. Bullying focuses on the individual, one-on-one, physical, or emotional abuse of any person, including the leader, towards another person. Kiss up and kick down type managers behavior is generally seen in middle and senior managers of organizations. Excessive obedience or attention to detail when reporting; They show autocratic leader characteristics when giving orders to their subordinates Kiss up and kick down type managers have definite success and obedience-based working principles. Autocratic leadership is a leadership style characterized by individual control over all decisions and little input from group members. Autocratic leaders typically make choices based on their ideas and judgments and rarely accept advice from followers. Autocratic leadership involves absolute, authoritarian control over a group. They can also take on the role of duty man in the best way possible. When necessary, they can delegate their tasks to someone else and switch to tasks elsewhere. The existence of kiss up kick down management in educational institutions has been known for a long time. In the literature review on this subject, no measurement tool was found to determine the level type managers.

## Aim of the research

The aim of this study is to develop a valid and reliable scale to measure teachers' perceptions on step-type managerial behaviors.

## Method

The research was designed in the relational survey model. The relational survey model is a research approach that aims to describe a lived, experienced or possible situation as it exists. The event, person or vehicle that is the subject of the research; it is tried to be analyzed and defined in its usual course and as it is and variables are not manipulated

After the literature review, an item pool was created for the Kiss Up and Kick Down Type Manager Scale (KUKDTMS). In order to determine the face and content validity of the scale, language, statistics and education management experts' assessments are evaluated. As a result of the evaluations of experts; Scale items were arranged. As a result of the expert's opinion, the items that showed similarity and did not fully reflect the investigated feature were removed, and the number of items was reduced to 20.

Due to the Covid-19 epidemic that has been going on since 2019, data were collected interactively from teachers working in schools affiliated to the Ministry of National Education. Within the scope of the research, two-stage data collection was used. Within the scope of validity and reliability studies of BTYÖ, data were collected from 329 teachers working in İzmir. In the Exploratory Factor Analysis (EFA) study, the data obtained from these participants were used, and in the first and second level Confirmatory Factor Analysis (CFA) study, data collected from 211 participants were used. In the pre-application with the 20-item draft version of KUKDTMS, the scale was determined to be reliable (Cronbach  $\alpha = .78$ ).

The scale is composed of three parts. In the first part, the purpose of the study was explained and the voluntary participation consent tab was included. Second part of the study consists of questions about the demographic information of the participants, and third part of the study consist of a 20-item Likert-type scale of KUKDTMS took place. A five-point Likert type rating [Strongly disagree (1), Disagree (2), Little agree (3), Agree (4), Strongly agree (5)] was made in the scale. The data collected from the participants were analyzed with statistical analysis programs.

## Results

In this study, it was tried to create a valid and reliable scale that can measure the perceptions of teachers and sub-administrators on the level type of administrator. EFA was first conducted with the data collected from 329 participants. As a result of the EFA analysis, the KMO value was found to be .800 and the Barlett Sphericity Test result was found to be significant ( $\chi^2=3118,284$ ,  $df = 136$ ;  $p < .01$ ), and it was concluded that the scale was suitable for performing CFA and CFA. The factor loading values of the items vary between .562 and .859. As a result of the EFA performed to determine whether BTYS has a unidimensional or multidimensional structure, the amount of variance they explained revealed that 17 items had a stable structure under 4 factors. The naming was done according to the factors that emerged in the BTYÖ scale and the meaning integrity formed by the items under the factor. Accordingly, the factors were given the following names, respectively: “perception of merit”, “perception of protocol”, “perception of cooperation” and “perception of organizational justice”. The variance explained by the items in the *Perception of Merit* factor was 28.20%, and the Cronbach Alpha reliability coefficient  $\alpha = .91$ ; The variance explained by the items in the *Perception of Protocol* factor was 14.82%, and the Cronbach Alpha reliability coefficient  $\alpha = .82$ ; The variance explained by the items in the *Perception of Cooperation* factor was 13,07%, and the Cronbach Alpha reliability coefficient  $\alpha = .81$ ; The variance explained by the items in the *Perception of Organizational Justice* factor is 11.16% and the Cronbach Alpha reliability coefficient is  $\alpha = .60$ . The total variance explained by the scale was 67.26%, and the Cronbach's alpha coefficient ( $\alpha$ ) showing its reliability was determined as .79.

As a result of EFA made with the data obtained from 329 educators, first level CFA was performed to test the structural fit between the factors, with the data collected from 211 educators to test the model of KUKDTMS formed through EFA and the suitability of the model. A second level CFA was conducted to test the fit. The fit indices of the first-level and second-level CFAs revealed that the model was acceptable ( $\chi^2 =271,028$ ;  $df=106$ ;  $p<.01$ ).

KUKDTMS developed within the scope of the study; It can be used in relational survey studies related to the power sources used by the administrators, the leadership characteristics of the education administrators, organizational concepts, and the concepts that arise in the subjects related to the other stakeholders of the school. Again, level-type administrator behaviors can be affected by the environment of schools, provincial and district administrators, and the profile of teachers. KUKDTMS can be used in studies to be conducted on these issues.

## Giriş

İlk insandan günümüze kadar yönetim kavramı çeşitli şekillerde evrilerek gelmiştir. Yönetime her çağda farklı şekillerde ihtiyaç duyulmuştur. Yaşanılan çağın konjonktürü, toplumsal ve uluslararası gelişmeler gibi çeşitli değişkenlerden etkilenen yönetim olgusu; insan faktörü üzerine inşa edilmektedir. Yakın zamana kadar yöneticiler örgütü ve iş görenleri; işletmeyi ya da organizasyonu kâra götürecek birer araç olarak görmekteydiler. Sanayi Devrimi ile başlayan dönem ile, örgüt içinde insan faktörünün önemi artmıştır ve ona bakış açısı değişmiştir. Zamanla yönetici kavramından lidere geçiş yaşanmıştır. Yönetici ve liderlerin donanımlı, dönüştürücü ve sorumluluk alabilen kişiler olması beklenmektedir. Günümüzde yöneticilik profesyonel bir meslek olarak ahlaki, etik ve yasal sorumlulukları da beraberinde getirmektedir.

Niccolo Machiavelli Prens adlı yapıtında, yöneticilerin sevilen mi yoksa korkulan mı olması gerektiği konusunda şunları ifade etmektedir: Korkulmaktan çok sevilme mi iyidir, yoksa sevilmekten çok korkulmak mı? Benim yanımda bunların ikisinin de gerekli olduğudur; ama ikisini bağdaştırmak güç gözüktüğüne göre, birinden biri olmayacaksa sevilmekten çok korkulmak bence çok daha güvenlidir. Çünkü insanlar nankör, değişken, içten pazarlıklı, korkak ve çıkarıcıdır; onlara iyilik ettiğin sürece, hepsi seninle (Machiavelli, 1993; 106). İnsanlara yönelik kötümser bir bakış açısına sahip olan Machiavelli'nin, yöneticilerin korkuya dayalı bir yönetim anlayışını benimsemeleri halinde, çalışanlar üzerinde daha iyi bir yönetim sergileyecekleri inancına sahip olduğu anlaşılmaktadır.

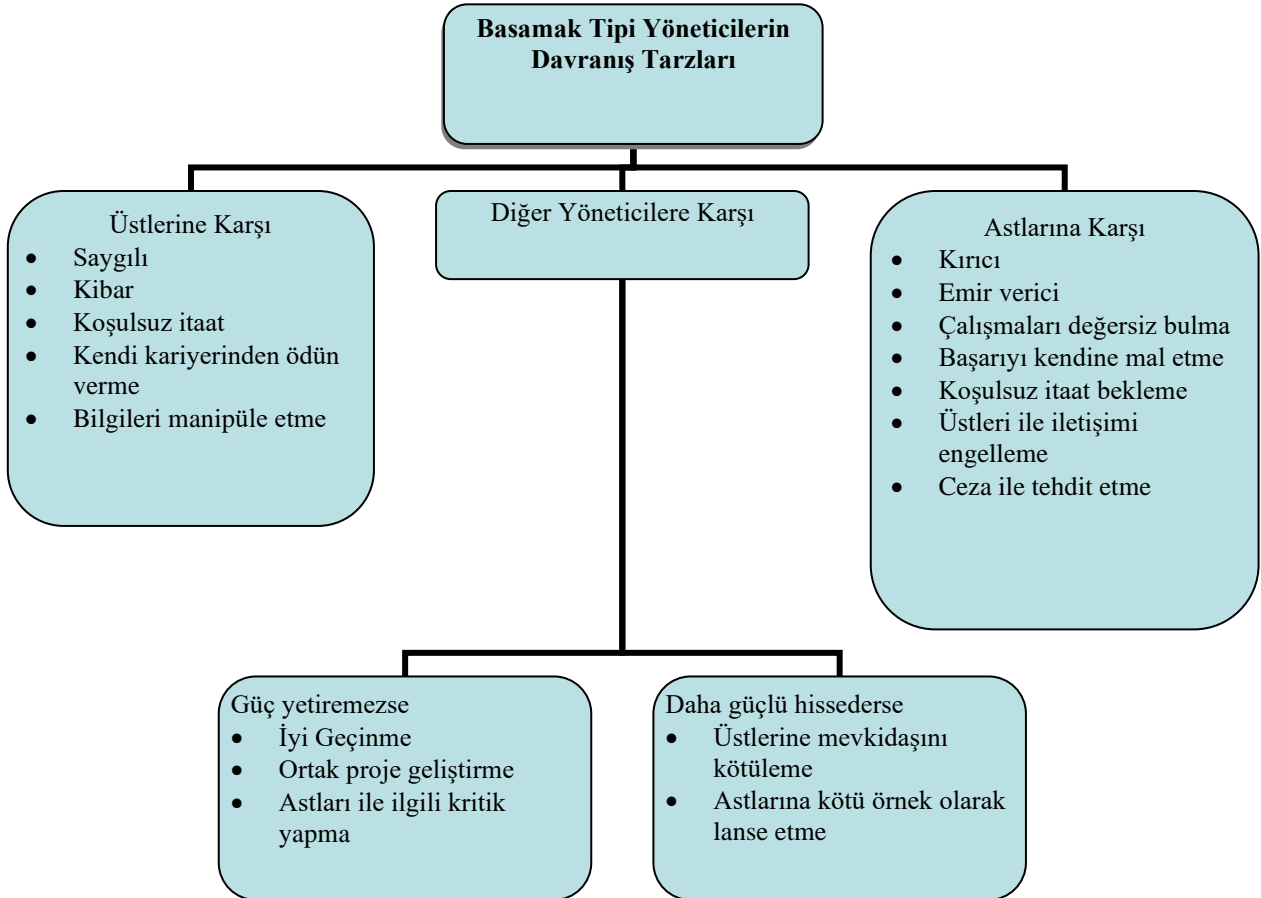
Aydın (2018; 55), kimi yöneticilerin de astlarını yönlendirebilmek için denge politikası güttüklerini belirtmektedir. Çıkarlar çatıştığında ya da astlar yöneticilere karşı cephe aldıklarında, yöneticiler zorlayıcı ve yasal güçlerini kullanırlar. Thomas Hobbes, insanların popülarliğe, maddiyata ve güce sahip olmak istediğini belirtmektedir. Bu nedenle yasalar; doğru, dürüst ve güvenilir, erdemli olan konular üzerinde durmalı; yapılması istenen ve istenmeyen davranışları açıkça belirtmelidir. Yaşamını ve varlığını kaybetme korkusu ile insanlar yasalara uyma zorunluluğu hisseder. İnsanların haklarını yasal bir otoriteye devretmesi ile yönetim yasallaşır ve yöneticiler de yasanın üstünlüğünü, devlet otoritesini temsil ederler (Aydın, 2018; 55). Hem Machiavelli hem de Hobbes yönetim sürecinde yasallaşmanın zorunlu olduğunu ve insan gücünü sınırlamak gerektiğini ifade etmişlerdir. İki düşünürden yüzyıllar sonra yönetim ve organizasyon bilimsel temellerde ele alınmış ve belli süreçler öngörülmüştür. İşveren, yönetim kadrosu ve işgörenlerin örgütlerdeki rolleri tanımlanmış, işler profesyonelleşmiştir. Ayrıca örgütün her bir çalışanı sorumlulukları ve ast-üst ilişkisine göre konumları belirlenmiştir.

Yönetim profesyonelleştikçe ve organizasyonlar şeffaf bir şekilde yönetildikçe hem amaçlara ulaşmak hem de işgörenleri kontrol etmek kolaylaşmıştır. Bununla birlikte yöneticiler ve liderler, güç kazanabilmek ya da konumunu koruyabilmek için olumsuz tür bazı davranışları sergileyebilmektedirler. Bunlardan biri; hem üst yöneticilerin hem de orta ve alt yöneticilerin sergilediği, özellikle eğitim kurumlarında örgütsel kültüre ve iklime zarar veren, öğretmenlerin kendilerini baskı altında hissettikleri -yer yer mobbinge dönüşebilen- davranış türü, *basamak tipi* (*kiss up kick down*) yöneticiliktir. Basamak tipi yöneticiler ilk olarak 1950'lerde tanımlanmıştır. İlk defa resmi olarak telaffuz edilmesi ise, dönemin ABD Başkanı George Bush'un BM büyükelçisi adayı John Bolton'u çok iyi bir *kiss up kick down* yönetici olarak tanımlaması ile gerçekleşmiştir. 15 Nisan 2005 tarihinde Amerikan Senatosu'ndaki görüşmelerde, Cumhuriyetçi senato üyesi Carl Ford, Bolton'u; üstlerinin her türlü kusurunu örten ve onların mutluluğu için kendi konumunu tehlikeye atan; statü olarak kendisinden düşük olan insanlara ise acımasız davranan, gerektiğinde cezalandıran bir yönetici olduğunu yüksek sesle dile getirmiştir (McKeown, 2005).

Bazı kaynaklarda *bootlickocracy* kavramı, sıklıkla basamak tipi yöneticilerin görüldüğü örgüt tiplerini tanımlamak için kullanılmıştır. Bu tarz örgütler temeli sağlam olmayan takımlara benzetilebilir. Temeli sağlam olmayan takımlardaki yöneticilerin basamak olması; onların liyakatsiz, bilgisiz ve bulunduğu örgütü

Ümit Çağatay ve Türkay Nuri Tok

yönetemeyecek donanımda olmasından kaynaklanmaktadır. Yöneticide ne kadar yönetim bilgisi ve yetenek eksikliği varsa, astlarına karşı o kadar agresif olur. Kendini kişisel olarak yetkin hissetmeyen güç sahipleri, diğer insanlara karşı saldırıya geçme konusunda, yetkin hissedenlere göre daha eğilimlidir. Bu tür insanlarda astlara karşı saldırganlık doğal bir davranış olarak görülürken, üst yöneticilere karşı da koşulsuz bir itaat sergilenmektedir (Softpanorama, 2011). Basamak tipi yöneticilerin, modern örgütlerde inanılmaz derecede başarılı olduğu düşünülmektedir. Üst kademelerdeki yöneticiler, kendilerine yöneltilen eleştirileri göğüsleyebilecek ve kulak tıkayabilecek, gurur yapmayacak; örgütün alt kademelerindeki üyelerin seslerinin ise yükselmesini engelleyebilecek,



statünün korunmasını sağlayabilecek tarzda yöneticiler atamaktadırlar. Kendi konumlarını korumak için basamak tipi yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar (Portis, 2011).

Şekil 1’de basamak tipi yöneticilerin üstlerine, mevkidaşlarına ve astlarına karşı davranış tarzları gösterilmeye çalışılmıştır.

### Şekil 1 Basamak tipi yöneticilerin davranış tarzları

Şekil 1’de görüleceği üzere, basamak tipi yöneticiler üstlerine, diğer yöneticilere ve astlarına farklı davranış tarzları sergileyebilmektedir. Bu durum güç ve konum farklarından kaynaklanmaktadır. Bu tipteki yöneticiler etik değerleri, kurumsal kültür ve iklimi üstlerinin ve sonrasında kendilerinin çıkarları için feda edebilirler.

### Basamak Tipi Yöneticileri Tanıyabilmek

Basamak tipi yönetici, bir organizasyonun herhangi bir seviyesinde yer alabilir. Genellikle bu tip yöneticiler şu davranışları sergileyebilmektedir (Loncar, 2016):

- Başkalarının başarılı çalışmalarını kendilerininmiş gibi sunarlar.
- Başkalarının katkılarını küçümserler.
- Basamak tipi yöneticiler iyi niyetlerini kendilerinden üst konumda yer alan kişiler için belli ederlerken; alt statüdeki bireylere tahammülleri daha az olabilir.
- İşler yolunda gitmediğinde altındakileri rahatlıkla suçlayabilirler.
- Yöneticisi olduğu örgütte kendilerine yakın kişileri muhbir olarak seçebilirler. Onlar aracılığıyla çalışanları gerektiğinde güdüler, gerektiğinde kişisel cezalandırma yoluna giderler.
- Üst yöneticilerin çıkarları için kendi çıkarlarından vazgeçebilirler. Bu yönden egoistlerden ayrılırlar.

Yöneticilerin astlarına karşı manipülatif, kırıcı ve bencil olurken; patronlarına bağlı kalma ve iyi olma eğilimine basamak tipi yönetim sendromu denir. Basamak tipi yönetimin sonuçları örgütler için ağır olabilir. Çünkü bir örgütteki çalışanlar manipüle edildiğini hissettiklerinde, sadece yöneticiden şüphe duymazlar, aynı zamanda yöneticinin amirinden ve örgütünün niyetinden de şüphe ederler. Örgütsel adalete inançlarını yitirirler. Bu durum yavaş yavaş, zayıf bir örgütsel destek algısına, daha sonra uzun vadede memnuniyetsizliğe yol açar. En sonunda örgütsel sinizm hüküm sürer (Kaul ve Singh, 2017). Yöneticiler, amirlerinin istediklerini körü körüne kabul ettiklerinde, astlarının da aynı şekilde davranmasını bekleme eğilimindedirler. Astlarının her zaman 'evet efendim' modunda olmasını beklerler ve görüşlerine itiraz edilirse kendilerini rahatsız veya endişeli hissederler. Bu durum da kötü veya yanlış kararlara ve sonuç olarak kötü performansa yol açabilir. İletişim araştırmacıları, hiyerarşik bir konuşma durumunda; yanıt olarak "evet efendim" gibi belirli bir dilin kullanılmasının, daha sonraki benzer konuşma durumları üzerinde zorlayıcı bir etki yaratmaya başlayan sosyal bir yapı veya hiyerarşi yarattığını öne sürmektedirler (Blommaert, 2016).

Çeşitli gelişim psikologları çocukların ebeveynlerini nasıl modellediklerini göstermişlerdir, ancak kurumsal bir düzende astların üstlerini nasıl modellediklerini görmek alışıldık bir durum değildir. Yönetim bilimi ve insan kaynakları uzmanları, örgütlerde davranış modellemeyle daha fazla ilgilenmeye başlamışlardır. Araştırmalar,

manipülatif veya kaba bir yöneticinin, ekibini veya astlarını farkında olmadan manipülasyona veya kaba davranışlara yönlendirdiğini ortaya koymuştur (Johnson, 2015). Basamak tipi yöneticiler, üst yöneticilerinin davranışlarını taklit etme eğilimine girebilir. Basamak tipi yöneticilere verilen ilk tepki, diğer meslektaşlarla dedikodu yapmaktır. Dedikodu, bireysel düzeyde stres giderici olabilir ve kıdemli yöneticiyle yüzleşmeden duygularını geri alma ve dışa vurma fırsatı sağlar. Dedikodular örgütsel strese, söylentilere veya yanlış bilgilerin aktarılmasına da yol açabilir. Basamak tipi yöneticiler ile başa çıkamayan veya işlerinin yavaşladığını hisseden çalışanlar, bir sürü sorun yaşarlar ve başka seçenekler aramaya başlarlar. Yetersiz bağlılık, örgütsel sinizm, düşük performans, azalan çalışan bağlılığı gibi ciddi örgütsel olumsuzluklara yol açabilir ve bu nedenle kontrol edilmelidir (Kaul ve Singh, 2017).

Basamak tipi yöneticilerin eğitim kurumlarındaki varlığı uzun zamandır bilinmektedir. Bu konuda yapılan literatür taramasında basamak tipi yöneticileri belirlemeye yönelik ölçme aracına rastlanılmamıştır. Bu çalışma ile konu hakkında literatür taraması yapılmaya ve basamak tipi yönetici davranışları üzerine öğretmenlerin algılarını ölçebilecek; geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmeye çalışılmıştır.

### Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, basamak tipi yöneticiler hakkında bilgi vermek, bu yönetici tipini eğitim literatürümüze kazandırmak; eğitim iş görenlerinin algılarını ölçebilecek geçerli ve güvenilir bir *Basamak Tipi Yönetici Ölçeği* (BTYÖ) geliştirmektir.

### Yöntem

Bu bölümde sıra ile araştırmanın modeline, çalışma grubuna, örnekleme, veri toplama aracına, verilerin toplanmasına ve verilerin analizine yer verilmiştir.

### Araştırmanın Modeli

Araştırma, ilişkisel tarama modeline göre tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modelinde, gerçekleşmiş ya da gerçekleşen olguları olduğu şekliyle betimlemek amaçlanır. Araştırma konusu olan durum, kişi ya da araç; kendi akışında ve olduğu gibi araştırılmaya ve tanımlanmaya çalışılır. Değişkenlere, müdahalede bulunulmaz (Karasar, 2016). Bu çalışma kapsamında BTYÖ için 36 maddelik madde havuzu oluşturulmuştur. Uzman görüşü sonucu maddelerden benzerlik gösterenler ve araştırılan özelliği tam olarak yansıtmayan maddeler çıkarılmıştır. Madde sayısı 20'ye düşürülmüştür.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın kapsamında iki aşamalı veri toplama yoluna gidilmiştir. İlk aşamada BTYÖ geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları kapsamında, İzmir ilinde 2020-2021 eğitim-öğretim yılında faaliyetlerine devam eden Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda okullar görev yapan 329 öğretmenden interaktif olarak veriler toplanmıştır. Tablo 1'de araştırmaya katılan öğretmenlere ait demografik bilgiler verilmiştir.

**Tablo 1.**  
*Katılımcıların Demografik Özellikleri (İlk Aşama)*

Değişken	n	%	
Cinsiyet	Kadın	184	56
	Erkek	145	44
Yaş	21-25	28	8,5
	26-30	63	19
	31-40	127	38,6
	41-50	83	25
	50 üstü	28	8,5
Eğitim Durumu	Ön Lisans	3	1
	Lisans	253	77
	Lisansüstü	73	22
	Anaokulu	29	8,8
Eğitim Kurumu	İlkokul	123	37,4
	Ortaokul	75	22,8
	Ortaöğretim	88	26,7
	Halk Eğitim Merkezi	14	4,3
	Okul Müdürü	8	2,4
Görev	Müdür Yardımcısı	25	7,6
	Anasınıfı Öğretmeni	26	7,9
	Sınıf Öğretmeni	124	37,7
Hizmet Süresi	Branş Öğretmeni	142	44,3
	1-5 yıl	69	21
	6-10 yıl	85	25,8
Şu anki kurumda geçen görev süreniz	10 yıldan fazla	175	53,2
	1-5 yıl	234	71,1
	6-10 yıl	80	24,3
	10 yıldan fazla	15	4,6

Tablo 1'de ilk aşama katılımcılara ait bilgiler yer almaktadır. Katılımcılara ait verilere bakıldığında, kadın katılımcıların 184 kişi (%56), erkek katılımcıların ise 145 kişi (%44) olduğu; eğitim durumları bakımından 253 kişinin (%77) lisans mezunu olduğu, bununla birlikte 73 kişinin (%22) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Sekiz okul müdürü (%2,4) ve 25 müdür yardımcısı (%7,6), 26 anasınıfı öğretmeni (%7,9), 124 sınıf öğretmeni (%37,7) ve 142 branş öğretmeni (%44,3) katılım göstermiştir. BTYÖ için yapılan AFA çalışmasında bu katılımcılardan elde edilen veriler kullanılmış olup, BTYÖ için yapılan birinci ve ikinci düzey DFA çalışmasında ayrıca 211 katılımcıdan toplanan veriler kullanılmıştır. Tablo 2'de bu katılımcılara ait detaylı bilgiler verilmiştir.

**Tablo 2.***Katılımcıların Demografik Özellikleri (İkinci Aşama)*

Değişken		n	%
Cinsiyet	Kadın	107	51
	Erkek	104	49
Yaş	21-25	21	10
	26-30	44	21
	31-40	78	37
	41-50	52	25
	50 üstü	16	8
	Ön Lisans	2	1
Eğitim Durumu	Lisans	163	77
	Lisansüstü	46	22
	Anaokulu	22	10
Eğitim Kurumu	İlkokul	79	37
	Ortaokul	45	21
	Ortaöğretim	55	26
	Halk Eğitim Merkezi	10	5
	Okul Müdürü	6	3
	Müdür Yardımcısı	16	8
Görev	Anasınıfı Öğretmeni	20	9
	Sınıf Öğretmeni	80	38
	Branş Öğretmeni	89	42
	1-5 yıl	49	23
Hizmet Süresi	6-10 yıl	57	27
	10 yıldan fazla	105	50
	1-5 yıl	151	72
Şu anki kurumda geçen görev süreniz	6-10 yıl	52	25
	10 yıldan fazla	8	4

Tablo 2’de yer alan veriler incelendiğinde, kadın katılımcıların 107 kişi (%51), erkek katılımcıların ise 104 kişi (%49) olduğu; eğitim durumları bakımından 163 kişinin (%77) lisans mezunu olduğu, bununla birlikte 46 kişinin (%22) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Altı okul müdürü (%3) ve 16 müdür yardımcısı (%8), 22 anasınıfı öğretmeni (%10), 80 sınıf öğretmeni (%38) ve 89 branş öğretmeni (%42) katılım göstermiştir.

**Verilerin Toplanması**

2019 yılından beri devam eden Covid-19 salgını nedeniyle veriler, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerden interaktif olarak toplanmıştır. Basamak Tipi Yöneticiler üzerine literatür taraması yapılmıştır. Yapılan alanyazın taraması sonucu, BTYÖ’ye dair 36 maddelik bir havuz oluşturulmuştur. Ölçekte görünüş ve kapsam geçerliğinin belirlenmesi için sırasıyla; dil ve istatistik uzmanına, ölçme ve değerlendirme ile eğitim yönetimi alanında uzman kişilerin değerlendirmelerine başvurulmuştur. Uzman kişilerin değerlendirmeleri sonucunda; havuzda yer alan maddelerde düzenlemeler yapılmıştır. Taslak olan BTYÖ, beşli Likert tipi derecelendirme yöntemi ile; Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Az katılıyorum (3), Katılıyorum (4), Tamamen katılıyorum (5) şeklinde düzenlenmiştir. BTYÖ’nün 20 maddelik taslak hali ile öncelikle ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulamada ölçeğin güvenilir olduğu (Cronbach  $\alpha = .78$ ) görülmüştür. BTYÖ taslak hali ile İzmir Demokrasi Üniversitesi’nden alınan Etik Kurul İzni’nin ardından, asıl katılımcılardan çevrimiçi olarak veriler toplanmıştır. Çevrimiçi form üç bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde çalışmanın amacı açıklanmış olup, gönüllü katılım onam sekmesi yer almıştır. İkinci bölümde ise katılımcıların demografik bilgilerine ait sorular yer almıştır. Üçüncü ve son bölümde ise BTYÖ’ye ait 20 maddelik Likert türü ölçek yer almıştır.

**Verilerin Analizi**

Katılımcılardan interaktif olarak toplanan veriler, istatistik programlarıyla analiz edilmiştir. Ön uygulama sonucunda ulaşılan verilere geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, analizlere ilişkin bulgulara izleyen başlıkta yer verilmiştir.

**Bulgular**

Bu bölümde BTYÖ’nün geçerlik ve güvenilirlik analizlerine ait bulgulara yer verilmiştir.

**Geçerlilik ve Güvenirlik**

Ölçek geliştirme sürecinde sıklıkla başvurulmuş Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) (Bazı kaynaklarda Keşfedici Faktör Analizi olarak da belirtilmektedir.) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapı geçerliliğini kontrol etme analizleridir. Verileri çözümlerken Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) katsayısının .70 üzerinde olması faktör analizi için gerekli bir ölçüttür. Maddelerin faktörlerle ilişkisini açıklayan yük değerlerinin de .30 üzerinde olması belirtilmektedir. Ölçeklerde AFA sonucu belirlenen faktörlerin toplam açıkladığı varyans da en az % 30 olmalıdır. Yine güvenilirlik için de Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının  $\alpha = .50$  üstünde olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2020). DeVellis’e (2016) göre iç tutarlılığın en yaygın kullanılan göstergelerinden biri Cronbach  $\alpha$  katsayısıdır. İdeal olarak, bir ölçeğin Cronbach  $\alpha$  katsayısı .70’in üzerinde olmalıdır. Cronbach alfa değerleri ise ölçekteki madde sayısına oldukça duyarlıdır. Kısa ölçeklerde (örneğin ondan az madde içeren ölçekler) oldukça düşük Cronbach  $\alpha$  değerleri (örneğin .50) bulunabilir. Bu durumda maddeler için ortalama maddeler arası korelasyonun rapor edilmesi daha uygun olabilir.

BTYÖ’de 20 madde yer almıştır. BTYÖ’nün güvenirligi, Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ve maddelerin toplam korelasyonlarının hesaplanması ile bulunmuştur. BTYÖ’nün Cronbach Alfa güvenirlilik katsayısı  $\alpha=.79$  olarak bulunmuştur. Açıklayıcı Faktör Analizi sonucu 5., 4. ve 9. maddelerin binişiklik gösterdiği belirlenmiş olup, uzman görüşü de alınarak ölçekten çıkarılmıştır. Daha sonra ana uygulama ile 329 katılımcıdan elde edilen veriler analiz programına girildikten sonra, AFA ve 211 katılımcıdan elde edilen veriler ile modelin yapısal uygunluğunu test etmek için birinci ve ikinci düzey DFA yapılmıştır.

#### Açıklayıcı Faktör Analizine Ait Bulgular

Toplam 329 katılımcıdan elde edilen veriler ışığında, BTYÖ maddelerinin AFA’ya ve DFA’ya uygun olduğu sonucuna; KMO değerinin .800 ve Barlett Küresellik Testi sonucu olarak anlamlı ( $\chi^2=3118,284$ ,  $df = 136$ ;  $p < .01$ ) bulunmasıyla varılmıştır. Çevrimiçi formda katılımcılara maddelere cevap verme zorunluluğu getirildiği için (Bütün maddelerde işaretleme yapmadan form tamamlanamamaktadır.) kayıp değer hesaplanmasına gerek kalmamıştır. BTYÖ’nün kaç faktörden oluştuğunu belirlemek için AFA sonucu açıkladıkları varyans miktarlarına bakılarak 18 maddenin 4 faktör altında kararlı bir yapı sergilediği ortaya çıkmıştır. AFA sırasında Varimax dik döndürme yöntemi kullanılmıştır. BTYÖ maddelerinin dağıldığı faktörlere ve birlikte oluşturdukları anlamlara göre isimlendirilmiştir. Buna göre, faktörler sırasıyla “liyakat algısı”, “protokol algısı”, “işbirliği algısı” ve “örgütsel adalet algısı” şeklinde adlandırılmıştır. Bu faktörlere ilişkin açıklamalar şu şekildedir:

❖ *Liyakat Algısı:* Eğitim kurumlarında görevli yöneticiler, yönetim alanında teorik bilgilere ve pratik deneyimlere sahip olmalıdırlar. Yöneticilerin yönetim tarzları, beşeri ilişkilerinin sağlıklı olup olmadığı, astlarına verdiği güven, diğer kurum yöneticileri ve üst yöneticiler ile olan iletişim, öğretmenler tarafından izlenmektedir ve değerlendirilmektedir. Eğitim kurumlarındaki yöneticiliğin bir ihtisas alanı ve bu alandan mezun kişilerin yönetici olması öğretmenlerin yöneticilere yönelik liyakat algısına olumlu katkı sağlayabilir.

❖ *Protokol Algısı:* Protokol, devlet ve diplomasi alanındaki törenlerde, resmi ilişkilerde ve sosyal hayatta uygulanması gereken kurallar toplamıdır. Protokol esasen resmi ilişkilerde izlenen yol, yöntem ve görgü kuralları toplamıdır. Söz konusu kurallara uyulması nezaket açısından gereklidir, protokol açısından ise zorunludur (MEB, 2011). Yöneticiler hayatlarının önemli bir bölümünü kaplayan toplantılar ve üst düzey yöneticilerinin ziyaretleri sebebi ile sıklıkla protokola riayet etmektedirler. Bu nedenle eğitim yöneticilerinin protokol kurallarını bilmeleri yararlı olacaktır. Protokol kuralları; diplomatik hayatta bir büyükelçi, konsolos ve ataşe için ne kadar önemli ve gerekli ise, sivil kamusal hayatta da, her memur, şef, şube müdürü, ilçe/il ve bölge müdürü, daire başkanı, genel müdür, müsteşar ve bakan için o kadar önemli ve gereklidir. Çünkü her yöneticinin günlük idari ve sosyal hayatı genellikle protokol içinde geçmektedir (MEB, 2011).

❖ *İşbirliği Algısı:* Eğitim kurumları, ulusal ve uluslararası projelerin sıklıkla yürütüldüğü yerlerdir. Bu durum da okulların birbirleri ile iletişim halinde olmasını zorunlu kılmaktadır. Yöneticilerin kurumlar arası işbirliğini kolaylaştırıcı davranması ve işbirliğine önem vermesi; kolaylaştırıcı dil kullanması yararlı olabilir.

❖ *Örgütsel Adalet Algısı:* Öğretmenler yöneticilerinin çalışanlara eşit davranmasını, etkili iletişim dili geliştirmesini, ödül ve cezaların adaletli dağıtılmasını ve okullardaki kararların ortak bir akılla alınmasını önemsemektedirler. BTYÖ’ya ait faktör ve madde analizi sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.**

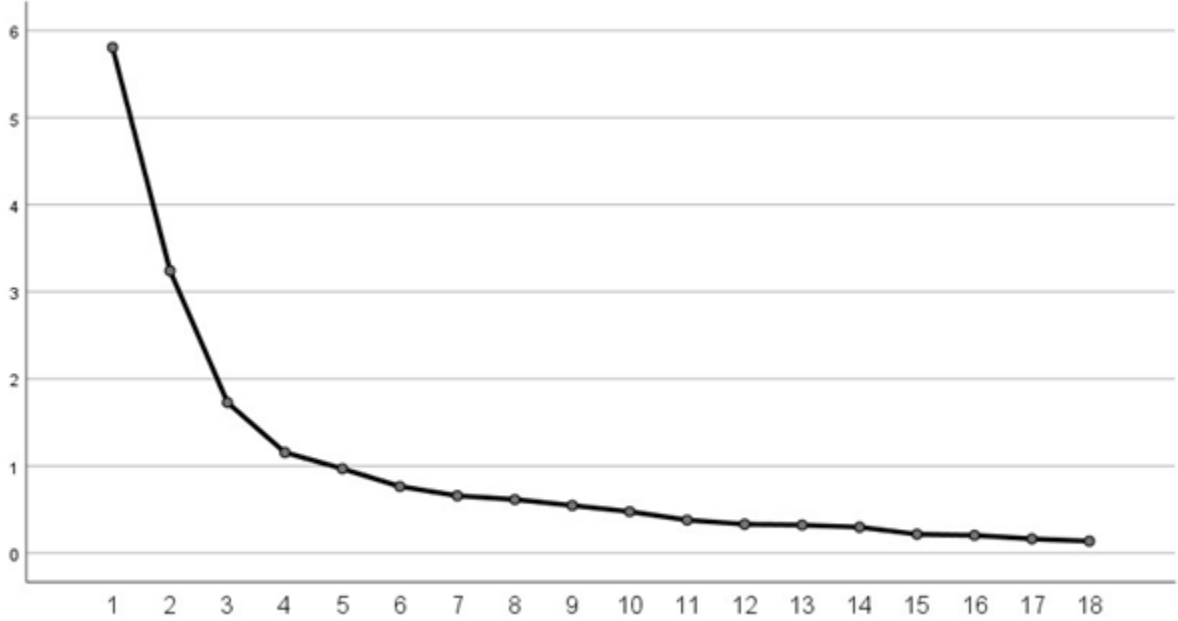
*Varimax metoduna göre döndürülmüş olan 4 faktörlü BTYÖ maddelerinin faktör yükleri*

		Faktörler			
		1	2	3	4
<b>Liyakat Algısı</b>	11. Kurumumdaki yöneticim, çalışanlarının başarılı çalışmalarını takdir etmez.	,838			
	20. Kurumumdaki yöneticim çalışanların sorunları ile yeterince ilgilenmez.	,826			
	16. Kurumumdaki yöneticimin, yönetim alanında eksik olduğunu düşünüyorum.	,811			
	12. Kurumumdaki yöneticim, çalışanlarının ödül ve ceza işlerinde adaletli değildir.	,786			
	10. Kurumumdaki yöneticim, çalışanların düşüncelerini önemsemmez.	,772			
	15. Kurumumdaki yöneticimin bulunduğu makamı hak ettiğini düşünmüyorum.	,750			
	19. Kurumumda alınan kararların çoğunluğu yöneticime aittir.	,614			
	14. Kurumumdaki yöneticim, çalışanların kendisi ve kurumları ile ilgili istek ve şikayetlerini üst kurumlara iletmesine engel olur.	,562			
	<b>Açıklanan Varyans: % 28,20, Özdeğer: 5,77, <math>\alpha</math>: .91</b>				
<b>Protokol Algısı</b>	3. Kurumumdaki yöneticim, üstlerinden gelen emirleri çalışanlardan hemen uygulamalarını ister.	,841			
	2. Kurumumdaki yöneticim, üstlerinin emirlerini geciktirmeden yerine getirir.	,839			
	1. Kurumumdaki yöneticim, üst yöneticilere karşı her zaman saygılıdır.	,803			
<b>Açıklanan Varyans: % 14,82, Özdeğer: 3,24, <math>\alpha</math>: .82</b>					
<b>İşbirliği Algısı</b>	8. Kurumumdaki yöneticim, çalıştığı kurumdaki bilgileri diğer kurum yöneticileri ile paylaşır.	,859			
	7. Kurumumdaki yöneticim, diğer kurum yöneticileri ile ortak projeler geliştirmeye çalışır.	,839			
	6. Kurumumdaki yöneticim, diğer kurum yöneticilerine karşı her zaman saygılıdır.	,718			
<b>Açıklanan Varyans: % 13,07, Özdeğer: 1,72, <math>\alpha</math>: .81</b>					
<b>Örgütsel Adalet Algısı</b>	17. Kurumumdaki yöneticim bazı çalışanlar ile iyi iletişim kurmaz.	,741			
	13. Kurumumdaki yöneticim, çalışanlardan emirleri koşulsuz yerine getirmesini bekler.	,738			
	18. Kurumumdaki yöneticim, her çalışandan aynı performansı beklemez.	,650			
<b>Açıklanan Varyans: % 11,16, Özdeğer: 1,15, <math>\alpha</math>: .60</b>					
<b>Toplam Varyans : % 67,26, KMO:.805, <math>\alpha</math>: .79</b>					



Ümit Çağatay ve Türkay Nuri Tok

Tablo 3'te de görüleceği üzere maddelerin faktör yük değerleri .562 ile .859 aralığında değişmektedir. *Liyakat Algısı* faktöründeki maddelerin açıkladığı varyans % 28,20 ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .91$ ; *Protokol Algısı* faktöründeki maddelerin açıkladığı varyans % 14,82 ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .82$ ; *İşbirliği Algısı* faktöründeki maddelerin açıkladığı varyans % 13,07 ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .81$ ; *Örgütsel Adalet Algısı* faktöründeki maddelerin açıkladığı varyans % 11,16 ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .60$ 'dır. Ölçeğin tamamı ise toplam varyansın %67,26'sini açıklarken Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .79$  olarak bulunmuştur. BTYÖ maddelerinin ölçülmek istenen özelliği iyi bir şekilde ölçtüğü görülmektedir. BTYÖ alt



Şekil 2. BTYÖ Öz değerler

faktörlere ait öz değerler Şekil 2'de görülmektedir.

BTYÖ faktörlerine ait özdeğerler şöyledir: *Liyakat Algısı* 5,77; *Protokol Algısı* 3,24; *İşbirliği Algısı* 1,72; *Örgütsel Adalet Algısı* 1,15. BTYÖ faktörlere ait korelasyon verileri Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.**  
BTYÖ Alt Faktörlere İlişkin Korelasyon Analizi

Faktörler	n	M	SS	1	2	3	4
1- Liyakat Algısı		2,13	,80	-	.040	.156**	.395**
2- Protokol Algısı	329	4,33	,57		-	.483**	-.358**
3- İşbirliği Algısı		4,16	,82			-	.029**
4- Örgütsel Adalet Algısı		3,21	,92				-

\*p< .05 ; \*\*p< .01

Tablo 4'te verilen BTYÖ alt faktörler arası korelasyon analizi verilerine bakıldığında Liyakat Algısı (1) alt faktörü, İşbirliği Algısı alt faktörü ile pozitif yönde ve düşük düzeyde (\*\*p< .01); Örgütsel Adalet Algısı alt faktörü ile pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişki (\*\*p< .01) içerisinde olduğu görülmektedir. Protokol Algısı (2) alt faktörü ve İşbirliği Algısı alt faktörü arasında ise negatif yönde ve orta düzeyde (\*\*p< .01) ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

#### Doğrulamalı Faktör Analizine Ait Bulgular

329 eğitimciden elde edilen veriler ile yapılan AFA sonucunda, BTYÖ'nün AFA aracılığı ile oluşan modeli ve modelin uygunluğunu test etmek için 211 eğitimciden toplanan veriler ile öncelikle faktörler arası yapısal uyumu test etmek için birinci düzey DFA yapılmış olup, daha sonra ölçek ile faktörler arası yapısal uyumu test etmek için ikinci düzey DFA yapılmıştır.

DFA, araştırmacının, gözlemlenen değişkenler ile bunların altında yatan gizli yapılar arasında bir ilişkinin var olduğu hipotezini test etmesini sağlar. Suhr'a (2006) göre araştırmacı teori bilgisini, deneysel araştırmayı veya her ikisini kullanır; ilişki modelini öncelik olarak kabul eder ve ardından hipotezi istatistiksel olarak test eder.

Birinci düzey DFA ile BTYÖ'nin faktörleri ve maddeleri arasındaki modelin uyumu incelenmiştir. İkinci düzey DFA'yla ise BTYÖ ile faktörler, maddeler arasındaki korelasyon ve model uyumu incelenmiştir. DFA AMOS 24.00 programında ilk olarak p değeri kontrol edilmiş olup; sonra sırası ile Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Comparative Fit Index (CFI), Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI), Non-Normed Fit Index (NNFI), Standardized RMR ve Root Mean Square Residual (RMR) gibi alternatif uyum göstergeleri değerlendirilmiştir. Tablo 5'te BTYÖ için birinci düzey DFA sonuçları verilmiştir.

**Tablo 5.**  
BTYÖ Birinci Düzey DFA Uyum İndeksi Değerleri

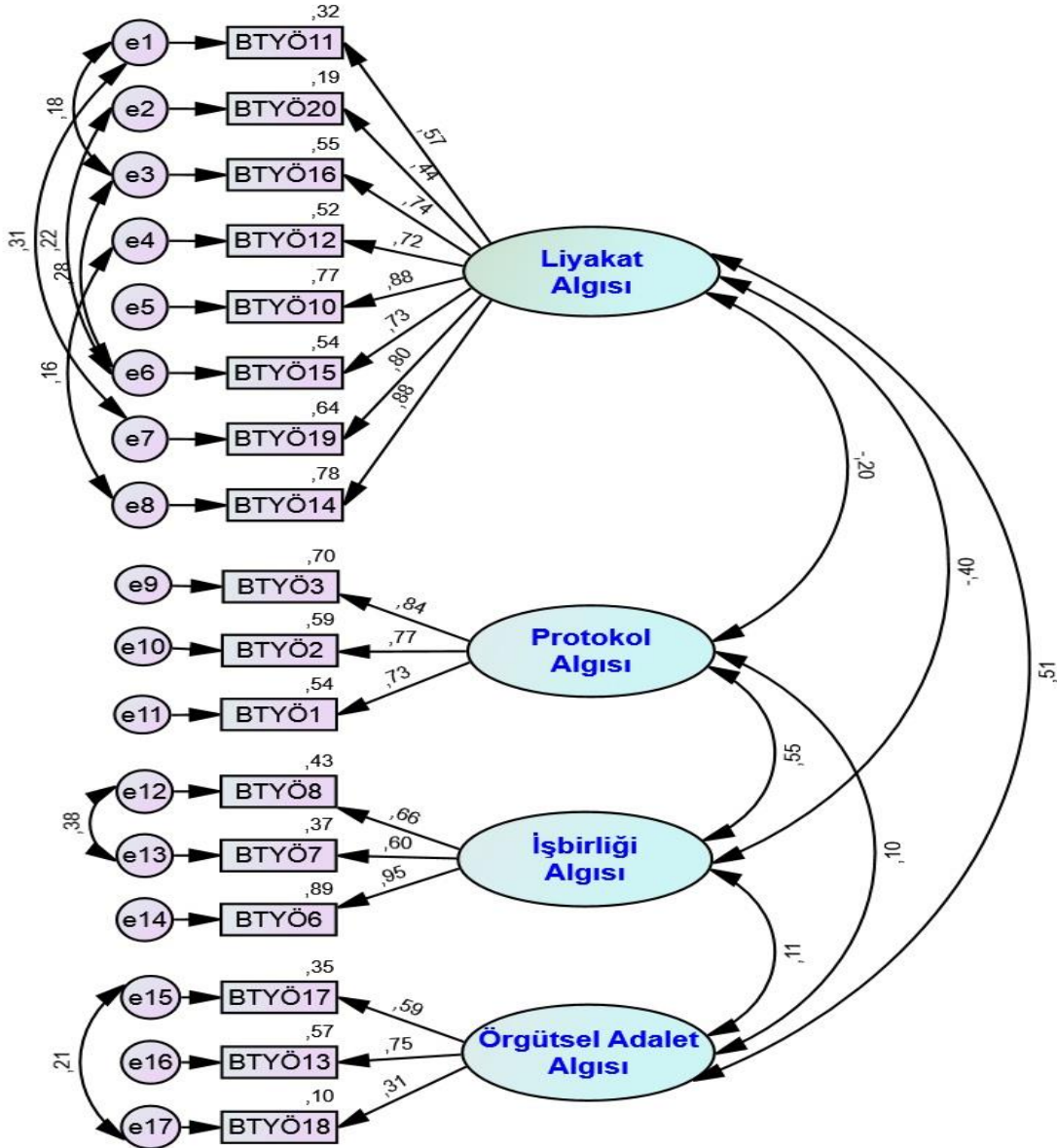
Uyum Göstergesi	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Basamak Tipi Yönetici Ölçeği Değerleri
p	.05< p ≤1.00	.01≤p≤.05	.00
$\chi^2/df$	0.00 ≤ $\chi^2/df$ <2.00	2≤ $\chi^2/df$ <3	2,556
Standardized RMR	.00≤SRMR≤.05	.05≤SRMR≤.10	.0754



RMSEA	.00≤RMSEA≤.05	.050<RMSEA≤.080	.089
CFI	.970≤CFI≤1.00	.950≤CFI<.950	.901
NFI	.950≤NFI≤1.00	.900≤NFI<.950	.943
AGFI	.900≤AGFI≤1.00	.850≤AGFI<.900	.870
GFI	.950≤GFI≤1.00	.900≤GFI<.950	.880

**Kaynak:** Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003)

Birinci düzey DFA sonucu BTYÖ modelinin alt faktörlerinin ilişkisel uygunluğuna ilişkin hesaplanan uyum değerleri arasında p değerinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $p<.01$ ).  $\chi^2/df$  2,556, Standardized RMR 0.754, RMSEA için .089, CFI .901, GFI .87, NFI .943 ve AGFI .87 olarak bulunmuştur. Bazı uyum göstergelerinin istenilen uyum değerlerinde olmadığı görülmektedir. Ölçeği katılımcıların ölçek maddelerini yeterince okumadan yanıtlaması, maddelerdeki sorulara hassas yaklaşması, katılımcı sayısının görece düşük olması ve eğitim yöneticilerinde basamak tipi yönetici davranışlarının yeterince gözlenememesi buna neden olabilir. Yapılan birinci düzey DFA'ya ait işlem Şekil 3'te görülmektedir.



**CMIN=271,028; DF=106; CMIN/DF=2,556; p=,000; RMSEA=,089; CFI=,901; GFI=,880**

**Şekil 3.** BTYÖ Birinci Düzey DFA Analizi Sonucu

Şekil 3'te görüleceği üzere BTYÖ için yapılan birinci düzey DFA sonucu ölçeğin faktörleri arasındaki korelasyon değerleri AFA sonucu bulunan değerleri desteklemektedir. Analizin çıktıları incelendiğinde uyum değerleri verileri doğrultusunda maddeler arasında (e1<->e3; e1<->e7; e2<->e6; e3<->e6; e4<->e8; e5<->e7; e12<->e13; e15<->e17) kovaryans bağlantıları oluşturulmuştur. Modelin uygunluğu ve faktörler ile maddeler arasında korelasyonun iyi düzeyde olduğu görülmektedir ( $\chi^2 = 271,028$ ;  $df=106$ ;  $p<.01$ ). AFA sonucunda oluşan alt faktörlerin basamak tipi yönetici gizil değişkenini / ölçeğini yordayıp yordamadıklarına ilişkin yapılan ikinci düzey DFA sonuçlarına ait uyum değerleri Tablo 6'da, verilmiştir.

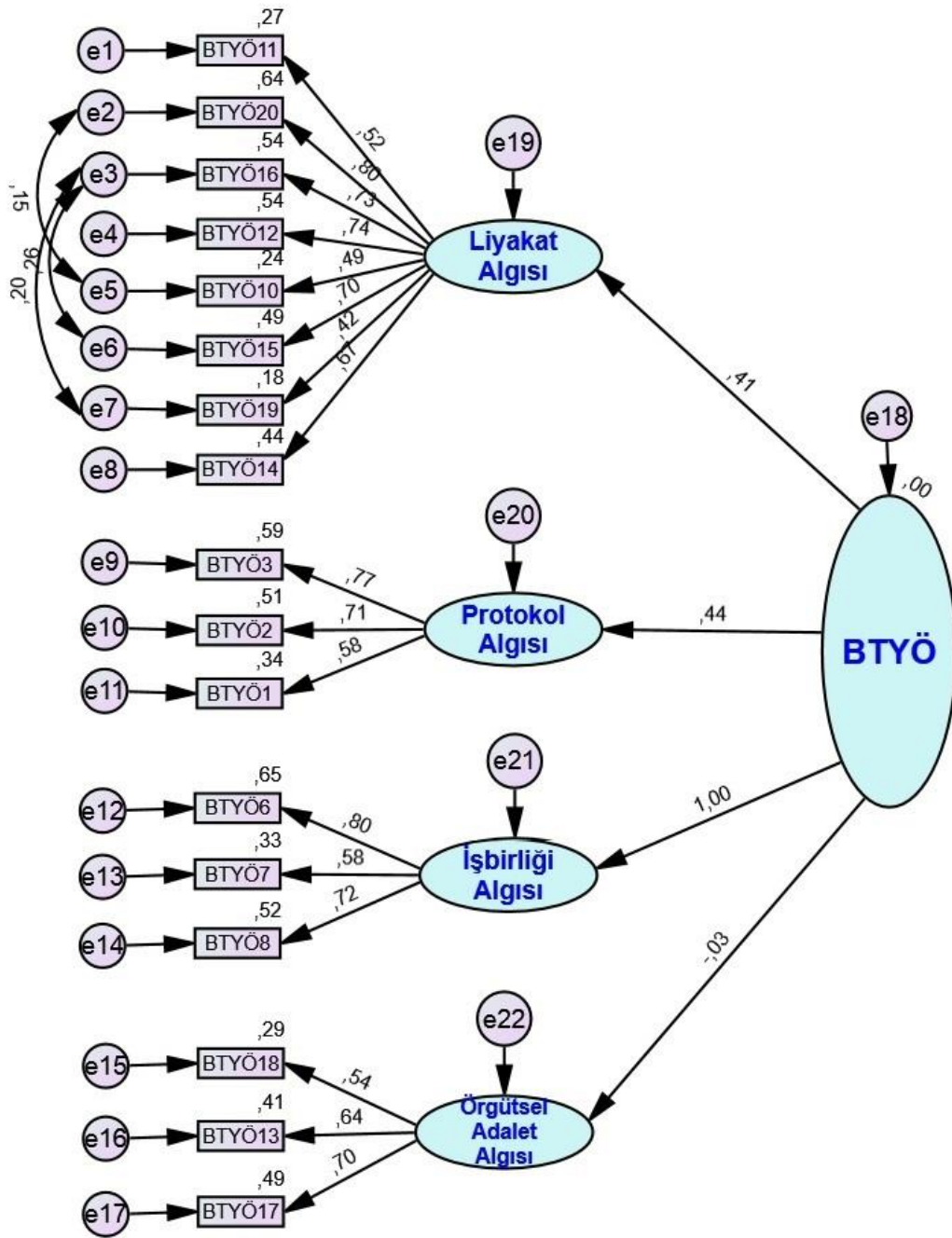
**Tablo 6.**

*BTYÖ İkinci Düzey DFA Uyum İndeksi Değerleri*

Uyum Göstergesi	Mükemmel Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Örgütsel Asimilasyon Ölçeği Değerleri
p	.05< p ≤1.00	.01≤p≤.05	.000
$\chi^2/df$	0.00 ≤ $\chi^2/df$ <2.00	2≤ $\chi^2/df$ <3	2.512
Standardized RMR	.00≤SRMR≤ .05	.05≤SRMR≤.10	.0784
RMSEA	.00≤RMSEA≤.05	.050<RMSEA≤.080	.091
CFI	.960 ≤CFI≤1.00	.900≤CFI<.950	.910
NFI	.950≤NFI≤1.00	.900 ≤NFI<.950	.924
AGFI	.900≤AGFI≤1.00	.850 ≤AGFI<.900	.880
GFI	.910≤GFI≤1.00	.850 ≤GFI<.900	.890

Ümit Çağatay ve Türkay Nuri Tok

İkinci düzey DFA sonucu BTYÖ modelinin alt faktörlerinin ilişkisel uygunluğuna ilişkin hesaplanan uyum değerleri arasında p değerinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < .01$ ). Birinci düzey DFA sonucunda olduğu gibi uyum değerleri istenilen düzeyde olmamıştır. İkinci düzey DFA'ya ait yapılan işlem Şekil 4'te görülmektedir.



CMIN=283,920; DF=113; p=,000; CMIN/DF=2,512, RMSEA=,091; GFI=,890; CFI=,910

Şekil 4. BTYÖ İkinci Düzey DFA Analizi Sonucu

Şekil 4 incelendiğinde, BTYÖ'den alt faktörlere giden standardize edilmiş korelasyon katsayılarının .44 ile -.03 arasında değiştiği görülmektedir. Modelin uygunluğu ve faktörler ile maddeler arasında korelasyonun iyi düzeyde olduğu görülmektedir ( $\chi^2 = 283,920$ ;  $df = 113$ ;  $p < .01$ ). Analizin çıktıları incelendiğinde uyum değerleri verileri doğrultusunda maddeler arasında (e2<->e5; e3<->e6; e3<->e7) kovaryans bağlantıları oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda Basamak Tipi Yönetici Ölçeği'nin geliştirilmesi; geçerlik ve alt boyutların birbirleri ve maddeleri arasındaki korelasyonların ve 17 maddeyi dört boyutta tanımlayan modelin, kabul edilebilir ve ilgili çalışmalarda kullanılabilir olduğunu göstermektedir.

## Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada öğretmenlerin ve alt yöneticilerin basamak tipi yönetici algılarını ölçebilecek geçerli ve güvenilir bir ölçek oluşturulmaya çalışılmıştır. 329 katılımcıdan toplanan veriler ile öncelikle Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. AFA analizi sonucunda KMO değerinin .800 ve Barlett Küresellik Testi sonucunun ise anlamlı ( $\chi^2 = 3118,284$ ,  $df = 136$ ;  $p < .01$ ) bulunmasıyla ölçeğin AFA ve DFA yapmak için uygun olduğu sonucuna varılmıştır. BTYÖ'nün tek boyutlu mu veya çok boyutlu mu bir yapıda olduğunu belirlemek için yapılan AFA sonucunda açıkladıkları varyans miktarlarına bakılarak 17 maddenin 4 faktör altında kararlı bir yapıda olduğu ortaya çıkmıştır. BTYÖ ölçeğinde ortaya çıkan faktörlere ve faktör altında yer alan maddelerin oluşturduğu anlam bütünlüğüne göre isimlendirme yapılmıştır. Buna göre, faktörlere sırasıyla şu isimler verilmiştir: "liyakat algısı", "protokol algısı", "işbirliği algısı" ve "örgütsel adalet algısı". Ölçeğin toplam açıkladığı varyans % 67,26 olup, güvenilirliğini gösteren Cronbach alfa katsayısı ise ( $\alpha$ ) .79 olarak belirlenmiştir. Bu ölçek kapsamında yapılan birinci düzey ve ikinci düzey DFA'ya ilişkin uyum indeksleri ise ortaya koyulan modelin kabul edilebilir olduğunu ortaya koymuştur ( $\chi^2 = 271,028$ ;  $df = 106$ ;  $p < .01$ ).

Basamak tipi yöneticiler (kiss up kick down managers), toksik liderlik, işyeri zorbalığı ve otokratik yöneticiler ile karıştırılabilmektedir. Toksik lider, bir grup insan veya örgütten sorumlu olan ve grubu veya örgütü,

onlarla ilk etkileşime girdiğinden daha kötü bir durumda bırakarak lider-takipçi ilişkisini kötüye kullanan kişidir. Toksik bir örgüt ise, içinde çalışan insanların fizyolojik, psikososyal ve ruhsal sağlıklarını kalıcı ve kasıtlı yollarla bozan, devre dışı bırakan ve yok eden bir örgüttür. Başka bir deyişle, bir kuruluş, çalışanlar için mecazi olarak bir "zehirli ok" haline gelir. İşyerinde zorbalık, toksik liderliğe benzer, ancak bunun sadece bir şeklidir. Zorbalık, lider de dahil olmak üzere herhangi bir kişinin başka bir kişiye yönelik bireysel, bire bir, fiziksel veya duygusal istismarına odaklanır (Veldsman, 2016). Basamak tipi yöneticilik davranışı ise genellikle örgütlerin orta ve üst düzey yöneticilerinde görülmektedir. Rapor verirken aşırı itaat veya ayrıntılara dikkat ederler; astlarına emir verirken otokratik lider özelliği gösterirler (Hutt, 2019). Basamak tipi yöneticiler, kesin başarı ve itaat temelli çalışma prensiplerine sahiptirler. Basamak tipi yöneticiler, görev adamı rolüne de en iyi şekilde bürünebilirler. Gerektiğinde görevlerini bir başkasına devredebilirler ve başka yerlerdeki görevlere geçiş yapabilirler.

Basamak tipi yönetici davranışına sıklıkla tanık olunduğunda ve bir çalışan buna dayanmadığında; devamsızlık, kasıtlı olarak önemli bilgileri saklamak, basına veya yöneticinin amirine bilgi sızdırmak gibi daha açık davranışsal tepkiler görülebilir. Bir görevin zamanında tamamlanmasına rağmen raporlamada gecikme veya ilgili kişi için dolaylı olarak zor koşullar yaratılması da olumsuz sonuçlardandır. Üstlerin astlarına yönelik kaba davranışları tükenmişliğe yol açabilir. Çalışanın motivasyonun azalmasına ve örgütün amaçlarına ulaşmada zorlanmasına neden olabilir. Basamak tipi yöneticiler ile başa çıkamayan veya işlerinin yavaşladığını hisseden çalışanlar, bir sürü sorun yaşarlar ve başka seçenekler aramaya başlarlar. Yetersiz bağlılık, örgütsel sinizm, düşük performans, azalan çalışan bağlılığı gibi ciddi örgütsel olumsuzluklara yol açabilir ve bu nedenle kontrol edilmelidir (Kaul ve Singh, 2017).

## Öneriler

Çalışma sadece MEB'e bağlı resmi kurumlarda çalışan eğitimcilerden elde edilen veriler ile yapılmıştır. Bu durum çalışmanın sınırlıkları arasında gösterilebilir. Basamak tipi yöneticilere yönelik öğretmenlerin algılarını ölçmek amacıyla geliştirilen Basamak Tipi Yönetici Ölçeği, farklı alanlarda çalışan işgörenlerin yöneticilerine yönelik görüşlerini saptamak amacıyla da kullanılabilir. Yapılan literatür taramasında basamak tipi yöneticiliğe dair geliştirilmiş bir ölçeğe rastlanmadığı için geliştirilen bu ölçek, kaynak göstermek şartıyla akademik çalışmalarda kullanılabilir.

## Kaynakça

- Aydın, M. (2018). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gazi Yayınevi.
- Blommaert, J. (2016). *11 From mobility to complexity in sociolinguistic theory and method*. Sociolinguistics: Theoretical Debates, 242.
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- DeVellis, R.F. (2016). *Scale development: Theory and applications (4th edition)*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Johnson, R. R. (2015). *Leading by example: Supervisor modeling and officer-initiated activities*. Police Quarterly, 18(3), 223-243.
- Hutt, R. (2019). *The 6 Types of Leadership Styles And How They Vary Around The World*. World Economic Forum. Erişim adresi: <https://www.weforum.org/agenda/2019/05/leadership-style-types-around-the-world/>
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi- Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara
- Kaul, S., & Singh, A. (2017). Organizational Justice as an Enhancer of Organizational Commitment. *International Journal of Indian Psychology*, Volume 4, Issue 2, No. 89, ISSN:2348-5396 (e), ISSN:2349-3429 (p), DIP:18.01.086/20170402, ISBN:978-1-365-74162-3
- Killoren, R. (2014). The toll of workplace bullying. *Research management review*, 20(1), n1.
- Loncar, T. (2016). The dark side of managing up: kiss up, kick down. *Australian Financial Review*; Erişim adresi: <https://www.afr.com/work-and-careers/management/the-dark-side-of-managing-up-kiss-up-kick-down-20160726-gqdrqs>
- Machiavelli, N. (1993). *Prens*. İstanbul: Anahtar Kitaplar Yayınevi
- McKeown, M. (2005). *Kissing up, kicking down*. Management-Issues. Erişim adresi: <https://www.management-issues.com/opinion/2071/kissing-up-kicking-down/>
- MEB (2011). *Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri - Protokol ve Görgü Kuralları*. Ankara
- Portis, T. (2011). Understanding the psychology of the kiss-up/kick-down leader., from *Lightkeepers Journal* Erişim adresi: <http://tportis.wordpress.com/2011/01/02/understanding-the-psychology-of-the-kiss-upkickdown-leader/>
- Schachter, H. (2011). *Kicking up, kissing down*. The Globe and Mail; Erişim adresi: <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/management/kicking-up-kissing-down/article616182/>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Softpanorama.org (2011). *Bootlickocracy: "Kiss up, kick down" style in corporate IT*. Erişim adresi: [http://www.softpanorama.org/Skeptics/IT\\_skeptic/bootlickocracy.shtml](http://www.softpanorama.org/Skeptics/IT_skeptic/bootlickocracy.shtml)
- Suhr, D. D. (2006). Exploratory or confirmatory factor analysis?
- Veldsman, T. (2016). *How toxic leaders destroy people as well as organisations*. The Conversation. Erişim adresi: <https://theconversation.com/how-toxic-leaders-destroy-people-as-well-as-organisations-51951>