

**T.C**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİK**  
**DÜZEYLERİNİN YAŞAM DOYUMLARI VE AİLEDEN ALGILANAN**  
**SOSYAL DESTEK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Betül Kırhallı Gök**

**İstanbul**  
**Haziran, 2015**

**T.C**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİK**  
**DÜZEYLERİNİN YAŞAM DOYUMLARI VE AİLEDEN ALGILANAN**  
**SOSYAL DESTEK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Betül Kırhalı Gök**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. M. Zeki Ilgar**

**İstanbul**  
**Haziran, 2015**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS  
TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Yrd. Doç. Dr. M. Zeki ILGAR ( Danışman)

Üye Yrd.Doç.Dr. Ertuğrul ORAL

Üye Yrd.Doç. Dr. Mustafa ŞEKER

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof. Dr. Bülent ARI

Enstitü Müdür V.

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	i
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
ÖNSÖZ.....	xii
ÖZET.....	xii
ABSTRACT MASTER THESIS.....	xv
I.BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	4
1.2. Araştırmanın Önemi.....	5
1.3. Sınırlılıklar.....	6
1.4. Tanımlar.....	6
II. BÖLÜM.....	8
İLGİLİ KAYNAKLAR VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	8
2.1. Okul.....	8
2.2. Okul Yönetimi.....	8
2.3. Okul Yönetimi ve Yöneticiler.....	9
2.4. Lider ve Liderlik.....	10
2.4.1. Genel Liderlik Özellikleri.....	13
2.5. Liderlik ve Yöneticilik.....	14
2.6.Liderlikte Güç Kaynakları.....	17

2.6.1. Ödül Gücü.....	17
2.6.2. Zorlayıcı Güç.....	17
2.6.3. Yasal Güç.....	17
2.6.4. Uzmanlık Gücü.....	18
2.6.5. Karizmatik Güç.....	18
2.7. Liderin Türleri.....	18
2.7.1. Otokratik Liderlik.....	18
2.7.2. Demokratik- Katılımcı Liderlik.....	18
2.7.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	19
2.7.4. Karizmatik Liderlik.....	19
2.7.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik.....	19
2.7.6. Hizmetkar Liderlik.....	20
2.8. Liderlik Kuramları.....	20
2.8.1. Özellikler Yaklaşımı.....	20
2.8.2. Davranışsal Yaklaşım.....	23
2.8.3. Ohio State Üniversitesi Liderlik Modeli.....	24
2.8.4. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması.....	25
2.8.4.1. İş Merkezli Lider.....	27
2.8.4.2. Birey Merkezli Lider.....	27
2.8.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	27
2.8.6. X ve Y Yaklaşımları.....	28
2.8.7. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli.....	29

2.8.7.1. Sistem 1 (istismarcı / otokratik).....	30
2.8.7.2. Sistem 2 (yardımsever / otokratik).....	30
2.8.7.3. Sistem 3 (Katılımcı).....	30
2.8.7.4. Sistem 4 (Demokratik).....	30
2.8.8. Durumsallık Yaklaşımı.....	31
2.8.9. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	31
2.8.10. Amaç-Yol Teoris.....	32
2.8.11. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı.....	33
2.9. Otantiklik.....	33
2.9.1. Otantik Liderliğin Tarihçesi.....	34
2.9.2. Otantik Liderliğin Özellikleri.....	37
2.9.3. Otantik Liderliğin Bileşenleri.....	37
2.9.3.1. Öz Farkındalık.....	38
2.9.3.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme.....	39
2.9.3.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı.....	39
2.9.3.4. İlişkisel Şeffaflık.....	40
2.10. Yaşam Doyumu.....	42
2.10.1. Yaşam Doyumunu Etkileyen Bazı Değişkenler.....	44
2.10.1.1. Yaş.....	44
2.10.1.2. Cinsiyet.....	45
2.10.1.3. Çalışma ve İş.....	45
2.10.1.4. Eğitim.....	46

2.10.1.5. Evlilik ve Aile.....	46
2.11. Yaşam Doyumu Kuramlar.....	47
2.11.1. Ereksel (telik) Kuramlar.....	47
2.11.2. Aktivite Kuramları.....	47
2.11.3. Tavandan Tabana ve Tabandan Tavana Kuramları.....	47
2.11.4. Bağ Kuramları.....	48
2.11.5. Yargı Kuramları.....	48
2.12. Yaşam Doyumu İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	49
2.13. Sosyal Destek.....	51
2.13.1. Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek.....	52
2.14. Sosyal Destek Kategoriler.....	53
2.15. Sosyal Destek Türleri.....	54
2.15.1. Bilgi Desteği.....	54
2.15.2. Saygı Desteği.....	54
2.15.3. Sosyal Arkadaşlık.....	54
2.15.4. İşlevsel Destek.....	54
2.16. Aileden Sağlanan Sosyal Destek.....	55
III.BÖLÜM.....	56
YÖNTEM.....	56
3.1. Araştırmanın Modeli.....	56
3.2. Evren ve Örneklem / Çalışma Grubu.....	56
3.3. Veri Toplama Araçları.....	58

3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	59
IV. BÖLÜM.....	62
BULGULAR VE YORUMLAR.....	62
4.1. Anketi Yanıtlayanların Kişisel Özelliklerine Göre.....	62
4.1.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	62
4.1.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	63
4.1.3. Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.....	63
4.1.4. Katılımcıların Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	64
4.1.5. Katılımcıların Kurum Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	64
4.1.6. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	65
4.2. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	65
4.2.1. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	65
4.2.2. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ile Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	66
4.2.3. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ile Çalışma Yılları Değişkenine İlişkin Bulgular.....	68
4.2.4. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ile Yöneticilik Kıdemleri Değişkenine İlişkin Bulgular.....	69
4.2.5. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ile Kurum Kıdemleri Değişkenine İlişkin Bulgular.....	71
4.2.6. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ile Eğitim Durumları Değişkenine İlişkin Bulgular.....	72
4.3. Okul Yöneticilerinin Yaşam Doyumlarına İlişkin Bulgular.....	73



4.3.1. Okul Yöneticilerinin Yaşam Doyumları ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	73
4.3.2. Okul Yöneticilerinin Yaşam Doyumları ile Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular..	74
4.3.3. Okul Yöneticilerinin Yaşam Doyumları ile Çalışma Yılları Değişkenine İlişkin Bulgular.....	75
4.3.4. Okul Yöneticilerinin Yaşam Doyumları ile Yöneticilik Kıdemleri Değişkenine İlişkin Bulgular.....	75
4.3.5. Okul Yöneticilerinin Yaşam Doyumları ile Kurum Kıdemleri Değişkenine İlişkin Bulgular.....	76
4.3.6. Okul Yöneticilerinin Yaşam Doyumları ile Eğitim Durumları Değişkenine İlişkin Bulgular.....	77
4.4. Okul Yöneticilerinin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısına İlişkin Bulgular	77
4.4.1. Okul Yöneticilerinin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısı ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	78
4.4.2. Okul Yöneticilerinin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısı ile Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	78
4.4.3. Okul Yöneticilerinin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısı ile Çalışma Yılları Değişkenine İlişkin Bulgular.....	79
4.4.4. Okul Yöneticilerinin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısı ile Yöneticilik Kıdemleri Değişkenine İlişkin Bulgular.....	80
4.4.5. Okul Yöneticilerinin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısı ile Kurum Kıdemleri Değişkenine İlişkin Bulgular.....	80
4.4.6. Okul Yöneticilerinin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısı ile Eğitim Durumları Değişkenine İlişkin Bulgular.....	81
4.5. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ile Yaşam Doyumu ve Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısına İlişkin Bulgular.....	82

V. BÖLÜM.....	84
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	84
KAYNAKÇA.....	87
EKLER.....	99

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2. 1 Başarılı Liderlerin Özellik ve Yetenekleri.....	14
Tablo 2. 2. Lider ve Yönetici Farklılıkları.....	15
Tablo 2. 3. Özellikler Yaklaşımına Göre Lider.....	21
Tablo 2. 4. Liderin Kişisel Karakteristikleri.....	22
Tablo 2. 5 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmasında Lider Davranış Çeşitleri....	25
Tablo 2. 6 X ve Y Teorisinin Özellikleri.....	28
Tablo 2. 7 Otantik Liderlikle İlgili Özlü Sözler.....	36
Tablo 2. 8 Otantik Liderlik Bileşenleri.....	41
Tablo 3. 1 Cinsiyet, yaş, çalışma yılı, yöneticilik kıdemi, kurum kıdemi, eğitim durumuna göre yönetici Dağılımı.....	57
Tablo 3.2 Okul Yöneticilerin Ölçek Ortalamaları.....	60
Tablo 3.3 Otantik Liderlik, Yaşam Doyumu ve Aileden Algılanan Sosyal Destek Ölçeklerinin Normallik Analizi.....	60
Tablo 4. 1 Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	62
Tablo 4. 2 Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı.....	63
Tablo 4. 3 Örneklem Grubunun Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.....	63
Tablo 4. 4 Örneklem Grubunun Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	64
Tablo 4. 5 Örneklem Grubunun Kurum Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	64
Tablo 4. 6 Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	65
Tablo 4. 7 Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Özellikleri ile Cinsiyetler Arasındaki İlişki.....	66
Tablo 4. 8 Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Cinsiyete Bağlı Olarak Değişimi.....	66

Tablo 4.9 Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Özellikleri ile Yaşlar Arasındaki İlişki	67
Tablo 4. 10 Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Yaşa Bağlı Olarak Değişimi	67
Tablo 4. 11 Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Özellikleri ile Çalışma Yılları Arasındaki İlişki	68
Tablo 4. 12 Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Çalışma Yıllarına Bağlı Olarak Değişimi	69
Tablo 4. 13 Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Özellikleri ile Yöneticilik Kıdemleri Arasındaki İlişki	70
Tablo 4. 14 Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Yöneticilik Kıdemlerine Bağlı Olarak Değişimi	70
Tablo 4. 15 Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Özellikleri ile Kurum Kıdemleri Arasındaki İlişki	71
Tablo 4. 16 Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Kurum Kıdemlerine Bağlı Olarak Değişimi	72
Tablo 4. 17 Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Özellikleri ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişki	72
Tablo 4. 18 Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Eğitim Durumlarına Bağlı Olarak Değişimi	73
Tablo 4. 19 Okul Yöneticilerin Yaşam Doyumları ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişki	74
Tablo 4. 20 Okul Yöneticilerin Yaşam Doyumları ile Yaşları Arasındaki İlişki	74
Tablo 4. 21 Okul Yöneticilerin Yaşam Doyumları ile Çalışma Yılları Arasındaki İlişki	75
Tablo 4. 22 Okul Yöneticilerin Yaşam Doyumları ile Yöneticilik Kıdemleri Arasındaki İlişki	76

Tablo 4. 23 Okul Yöneticilerin Yaşam Doyumları ile Kurum Kıdemleri Arasındaki İlişki.....	76
Tablo 4. 24 Okul Yöneticilerin Yaşam Doyumları ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişki.....	77
Tablo 4. 25 Okul Yöneticilerin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algıları ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişki.....	78
Tablo 4. 26 Okul Yöneticilerin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algıları ile Yaşları Arasındaki İlişki.....	79
Tablo 4. 27 Okul Yöneticilerin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algıları ile Çalışma Yılları Arasındaki İlişki.....	79
Tablo 4. 28 Okul Yöneticilerin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algıları ile Yöneticilik Kıdemleri Arasındaki İlişki.....	80
Tablo 4. 29 Okul Yöneticilerin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algıları ile Kurum Kıdemleri Arasındaki İlişki.....	81
Tablo 4. 30 Okul Yöneticilerin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algıları ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişki.....	82
Tablo 31. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik, Yaşam Doyumu ve Aileden Algılanan Destek Algısı Arasındaki İlişki: Spearmen Sıra Farkları Korelasyonu Analizi Sonuçları.....	82

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1	Özellik Süreci.....	23
Şekil 2. 2	Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli: İki Liderlik Stili Tek Boyut.....	26

## ÖNSÖZ

Bu araştırmanın temel amacı Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi/özel ilkokul ve ortaokullarda (ilköğretim okullarında) çalışan okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile yaşam doyumları ve aileden algılanan sosyal destek algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Araştırmada yöneticilerin otantik liderlik özelliklerini belirlemek ve yaşamdan aldıkları doyum ve okul yöneticilerine ailelerin destekleri karşılaştırılmaya çalışılmıştır.

Tez çalışmamın tüm aşamalarında her türlü bilimsel desteği sağlayan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. M. Zeki Ilgar'a, eğitim süresince bilgi ve tecrübeleriyle bana desteklerini esirgemeyen tüm hocalarıma, istatistiksel işlemlerde yardımlarını esirgemeyen Araştırma Görevlisi Beyza Kırca'ya ayrıca anket çalışmalarında desteğini esirgemeyen değerli eşim Hasan Hüseyin Gök'e teşekkür ederim.

Ayrıca tez çalışmam sırasında maddi ve manevi yardımlarını esirgemeyen canım annem Güler Karaca Kırhallı'ya, canım babam Bülent Kırhallı'ya ve canım kardeşim Seda Kırhallı'ya; canım, biricik eşim Hasan Hüseyin Gök'e ve yakında doğacak biricik oğlum Alper'e, beni seven ve sayan tüm akrabalarıma, sevdiklerime de teşekkür ederim.

Betül KIRHALLI GÖK

xii

## ÖZET

### İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİK DÜZEYLERİNİN YAŞAM DOYUMLARI VE AİLEDEN ALGILANAN SOSYAL DESTEK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

**Betül Kırhallı Gök**

**Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. M. Zeki ILGAR**

Bu araştırmada okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile yaşam doyumu ve aileden algılanan sosyal destek algısı arasındaki ilişkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma verileri, İstanbul ili Avrupa yakası Küçükçekmece ilçesi sınırları içerisindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel/ resmi okullarında görevli okul yöneticilerinden toplanmıştır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmaya toplam 175 yönetici katılmıştır. Araştırmada veriler; Kişisel Bilgi Formu, Otantik Liderlik Ölçeği, Algılanan Aile Desteği Ölçeği ve Yaşam Doyumu Ölçeği kullanılarak toplanmıştır.

Araştırma sonucunda, Otantik Liderlik, Yaşam Doyumu ve Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısı ile cinsiyet, yaş, çalışma yılı, yöneticilik kıdemi, kurum kıdemi ve eğitim durumları değişkenleri ile aralarında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısı ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Kadın okul yöneticilerin erkek yöneticilere göre aileden algıladıkları sosyal destek daha yüksek çıkmıştır. Bunun dışında; Otantik Liderlik ile Yaşam Doyumu ve Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Otantik Liderlik ve Yaşam Doyumu arasında orta derecede pozitif yönde anlamlı ilişki görülmüştür.



Otantik Liderlik ve Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısı arasında düşük derecede pozitif yönde anlamlı ilişki görülmüştür. Yaşam Doyumu ve Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi, otantik liderlik, yaşam doyumu, aileden algılanan sosyal destek algısı.**

## **ABSTRACT**

### **ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ELEMANTARY SCHOOL ADMINISTRATORS' AUTHENTIC LEADERSHIP FEATURES, LIFE SATISFACTION AND PERCEIVED SOCIAL SUPPORT FROM THE FAMILY**

In this study, analyzing the relationship between the school administrators' authentic leadership features, life satisfaction and perceived social support from the family is aimed.

The data is collected from the school administrators who work in private/public schools in the Küçükçekmece province of Istanbul. In this study screening model is used. The total number of the participants is 175. The data is gathered through the Personal Information Sheet, Authentic Leadership Scale, Perceived Social Support from the Family Scale and Life Satisfaction Scale.

According to this study, it is found that there isn't any meaningful relationship between the Authentic Leadership Features, Life Satisfaction, Perceived Social Support from the Family and gender, age, work experience, administration experience, total years of experience in the same institution and educational status. The only meaningful relationship found is between the perceived social support from the family and gender. According to the findings, female school administrators perceive more social support from their families compared to their male counterparts. Besides, it is found that there is a moderate positive correlation between the Authentic Leadership Features and Life Satisfaction; and a low-level positive correlation between the Authentic Leadership Features and. There is also a positive correlation between Life Satisfaction and Perceived Social Support from the Family.

**Keywords: School administrator, authentic leadership, life satisfaction, perceived social support from the family.**

## I. BÖLÜM

### GİRİŞ

Okullar ülkelerin eğitim yuvaları aynı zamanda geleceğe yönelik olarak bilgili, zeki, farklı düşünebilen bireyler yetiştirmeye çalışan kurumlardır. Eğitimin temel kurumlarından biri de okullardır. Okul, bireyin hem fiziksel hem bilişsel hem de duygusal yönden gelişimini ve değişimini sağlamaktadır. Okullarda sunulan eğitim-öğretim ve öğrenci kişilik hizmetlerinin temelinde yönetim süreci vardır.

Okul yöneticileri dediğimiz zaman aklımıza müdür ve müdür yardımcıları gelmektedir. Bu yönetici grubun arasında ise okul müdürü daha ön plandadır. Okul müdürü okulu her yönüyle temsil etmektedir. Okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmeni, hizmetlisi, memuru, öğrencileri ve velileri ile birbirinden ayrılmaz bir bütündür. Okul müdürü bu bütünlüğün temelini ne kadar sağlam atabilirse sorun ve sıkıntılar azalabilecek aynı zamanda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşabilecektir.

Okul yöneticilerinin okula kaynak sağlanma, kaynakların etkin kullanımı, eğitim ve öğretimle ilgili her türlü etkinlikler için karar alınması, planlanması, uygulanması, denetlenmesi ve değerlendirilmesi, okulda personel arasında işbirliği, eşgüdüm ve iletişim için gerekli ortamın hazırlanması ve ortaya çıkan sorunların çözümlenmesi gibi çeşitli görevleri bulunmaktadır (Can, 2011).

Liderlik kavramının kökeni İngilizcedir. “Lead” fiili olan kavram, yön göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmak anlamına gelmektedir. “Leader” ise rehber, kılavuz, önder, lider anlamına gelmektedir. Türkçe dilindeki karşılığı önderlik kelimesi olarak belirlenmiş olmasına rağmen literatürde liderlik kelimesi daha yaygın olarak kullanılmaktadır (Eraslan, 2004).

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak açıklığa çıkmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç etrafında faaliyete geçirebilecek kişidir (Aykan, 2002). Bir başka deyişle lider; bir grup insanı belirli hedefler etrafında toplayarak; harekete geçiren kişidir.

Can (2002) liderliği; amaçların başarılması yönünde diğerlerini etkileme süreci olarak tanımlarken; Efil'e (1996) göre liderlik; belirli Şartlar altında kişisel amaçları ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin, başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirmesi sürecidir.

En iyi liderler, başkalarının yerine kendilerini koyarak değerlendirebilirler.

Etkin liderler daha inandırıcı olabilirler. Çok miktarda bilgiyi alır ve gtr, sonra o bilgileri tartışılabilir duruma getirilebilir. Daha sonra bu tartışma durumlarını belirgin değerler veya işlemler için başkalarını inandırmak amacıyla kullanabilirler.

Otantik kelimesi, İngilizce "authentic" kelimesinden gelmektedir. İngilizce-Türkçe sözlüklerde gerçek, hakiki, doğru, orijinal, iten, samimi, gibi anlamlara gelmektedir. Liderlik açısından, bu kavramın doğru, iten, samimi ve gerçek anlamları çerçevesinde düşünülmesi gerekmektedir (Turhan, 2007).

George (2003; akt. Keser, 2013) otantik liderlerin beş niteliğinin bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar; amaçları anlamak, sağlam değerler uygulamak, kalp ile öncülük etmek, yakın ilişkiler kurmak ve öz disiplin göstermek Şeklinde sıralanmaktadır.

Otantik liderler; kendini bilen ve tanıyan, kararlar almadan önce yargısızca karşısındakileri dinleyen, düşüncelerinden başkalarını da bilgilendiren ve sahip olduğu ahlaki değerlere bağlı ve bu değerleri davranışlarında da gösteren kişilerdir. Otantik liderlik özelliğine sahip yöneticiler, kişilik özellikleri bakımından iyiliği ön planda tutar, hayata daima pozitif yaklaşır. Ahlaklı davranışlar gösteren otantik liderler kendilerine ve başkalarını inanır, kendi özüne aykırı davranışlar göstermez.

Yaşam, insanın doğumdan ölüme kadar geçen hayatıdır. Her insanın hayattan beklentileri, arzuları, istekleri vardır. Bunların karşılanma düzeyleri hayattan aldıkları doyumunu ifade eder. Yaşam doyumunu ise insanların gerçekte var olan durum ile içinde bulunduğu durumun beklentilerinin karşılaştırılmasıdır.

"Yaşam doyumunu genel olarak kişinin bütün yaşamını ve bu yaşamın tüm boyutlarını içerir. Yaşam doyumunu belirli bir duruma ilişkin doyum değil, genel olarak

kişinin tüm yaşantısındaki doyumunu ifade eder. Mutluluk, moral gibi değişik açılardan iyi olma hali olarak da tanımlanabilir” (Vara, 1999).

Yaşam doyumunu yaşantımızın tamamını kapsamaktadır. Çünkü hayatımızın belirli bir duruma ilişkin doyum, yaşam doyumunu ifade etmemektedir.

Cobb’a (1976; akt. Köse, 2006) göre “sosyal destek bilgidir. Bu bilgi kişinin, bakıldığına ve sevildiğine, saygı duyulduğuna, bir ilişkiler ağına ait olduğuna ve karşılıklı yükümlülükleri olduğuna inanmasına neden olan bilgidir.”

Algılanan sosyal destek öğretmenler açısından değerlendirildiğinde; okuldaki sorunların anlaşılıp çözümlenmesinde geniş bir bakış açısı sunmaktadır. Eğitim öğretim süreci içerisinde oluşan işbirliği ve destek ortamı, öğretmenlerin birbirlerine daha çok destek olup yardım etmesini sağlamaktadır (Taştan, 2008).

Günümüzde sosyal destek her insanın olay ve olguları algılayış biçimi farklılık gösterdiğinden dolayı çok boyutlu bir hal kazanmıştır. “Son yıllarda sosyal destek kavramından ziyade algılanan sosyal destek kavramı ön plana çıkmaktadır. Sosyal destek kavramının pek çok tanımı olduğu gibi algılanan sosyal destek kavramının da farklı tanımları yapılmıştır. Pek çok araştırmacıya göre sosyal desteğin kendisi değil algılanış ve yorumlanış biçimi ruh sağlığı üzerinde etkilidir” (Ünüvar, 2003).

Aile, evlilik ve kan bağına dayanan; anne, baba ve çocuklardan oluşan en küçük sosyal grup ve bireyin hayatında etkili bir kurumdur.

Okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin belirlenmesi ve bu özelliklerin, otantik liderlik özelliği gösteren okul yöneticilerinin yaşam doyumunu ne derecede etkilediği önemlidir. Ayrıca okul yöneticisinin ailelerinden algıladıkları sosyal destek merak edilmektedir. Araştırmamızda okul yöneticisinin otantik liderlik özellikleri belirlenerek bu özellikler ile yaşamdan aldıkları doyum ve aileden aldıkları destek arasındaki ilişki saptanmaya çalışılacaktır.

## 1.1. Problem Durumu

Yönetici, belirli bir takım yetkileri kendine verilmiş grubu belirli amaçlara yöneten, grup içerisinde işbirliği ve koordinasyonu sağlayan kimseye denir. Yönetim faaliyetinin bir gelir sağlamak amacıyla sürekli olarak yapılmasına da yöneticilik denir (Birdal, 1992). Liderlik ise belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. (Paksoy, 2008)

Liderler belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için izleyenlerini harekete geçiren, izleyenlerine yol gösteren kişilerdir.

Lider olmak yıllarımızı hatta hayatımızın tamamını alabilir. Bazen lider özellik ve yeteneklerine sahip olsak da lider olamayabiliriz. Lider olmak zaman, sabır, çaba, mücadele, emek ve yetenek gerektirir. Bu durumda izleyenlerini zorlamadan, onlara esnek, gelişime açık davranarak, izleyenlerine yaptığı işten zevk aldırın aynı zamanda onların amaç ve hedeflerine ulaşması için yol gösteren kişiler, liderdir. Liderlik yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Liderler yaratıcı olmanın yanı sıra, gelişime ve değişime açık olmalı, kitleleri harekete geçirebilecek kabiliyet ve kendine güven duygusuna sahip olmalıdır.

Otantik kişiler kendi özünde deneyime açık, özgür, esnek, değişken, hisli aynı zamanda yaratıcı kişilerdir. Otantik kişiler katı, sert, kuralcı, birilerine bağlı hareket eden kişiler değildir.

Otantik liderlerin yaşantılarında, başarılarında, mutluluklarında; yaşam doyumu ve aile desteği büyük önem sahiptir. Yaşam doyumunun temelinde aile ve çevresel faktörlerin önemi büyüktür. İnsanın yaşamdan aldığı doyum olumlu gelişme ve değişmelerin göstergesidir.

Araştırmanın temel problemi okul yöneticisinin otantik liderlik özellikleri ile yaşam doyumu ve aileden algılanan sosyal destek algıları arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu bilgileri ortaya koymaktır. Bu temel problem çerçevesinde aşağıdaki alt problemler ele alınmıştır.

### **Alt Problemler**

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik özellikleriyle yaşam doyumu arasında ilişki var mıdır?
2. İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik özellikleriyle aileden algılanan destek arasında ilişki var mıdır?
3. İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik özellikleriyle yaşam doyumu ve aileden algılanan destek arasında ilişki var mıdır?
4. İlköğretim okulu yöneticilerinde cinsiyete, çalışma süresine, bulunduğu kurumdaki çalışma süresine, yönetici olarak geçirdiği çalışma süresine, eğitim düzeyine, yaşa göre otantik liderlik özellikleri farklılaşmakta mıdır?
5. İlköğretim okulu yöneticilerinde cinsiyete, çalışma süresine, bulunduğu kurumdaki çalışma süresine, yönetici olarak geçirdiği çalışma süresine, eğitim düzeyine, yaşa göre yaşam doyumunda farklılaşmakta mıdır?
6. İlköğretim okulu yöneticilerinde cinsiyete, çalışma süresine, bulunduğu kurumdaki çalışma süresine, yönetici olarak geçirdiği çalışma süresine, eğitim düzeyine, yaşa göre ailelerinden algıladıkları destek arasında farklılaşmakta mıdır?

### **1.2. Araştırmanın Önemi**

İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin belirlenmesi, bu özelliklerle yaşamdan aldıkları doyum ve aileden algıladıkları desteğin karşılaştırılması ve aralarındaki ilişkinin düzeyinin olup olmadığının saptanması önem kazanmaktadır. Bu araştırmada yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin yaşamlarıyla ilişkisi, aileleriyle olan uyum ve ailelerinden algıladıkları sosyal destek belirlenerek eğitim alanında ve psikoloji alanında yeni ve farklı düşüncelerin ve araştırmaların ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Alan yazın tarandığında bu araştırmada ele alınan Otantik liderlik, Yaşam doyumu ve Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısını ele alan başka çalışma bulunmadığı görülmüştür. Bu çalışma alanda yapılan özgün bir araştırma olduğu için önemlidir. Yapılacak anket çalışması ile farklı yöneticilerin yaşama bakış açısı ve yaşamdan aldıkları doyum aynı zamanda aile desteğinin belirlenmesi sağlanacaktır.



Ayrıca bu araştırma sonuçlarının bu alanda çalışma yapacak diğer araştırmacılara yarar sağlayacağı ve yeni tartışma olanakları oluşturacağı düşünülmektedir.

### **1.3. Sınırlılıklar**

Araştırmada; Otantik liderlik ölçeği 16 maddelik, 5’li Likert tarzında (1-Hiçbir zaman, 5-Her zaman), Yıldırım (1997) tarafından geliştirilen Aileden Algılanan Sosyal Destek Ölçeği ve Satisfaction with life Scale SWLS; Diener ve diğerleri, 1985 ölçeği (SWLS ye ek olarak LSS de kullanılmıştır. LSS Life Satisfaction Scale; Young ve diğerleri 1995) ölçekler kullanılmıştır. 2014–2015 öğretim yılında İstanbul ili, Küçükçekmece ilçesi sınırları içinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı resmi/özel ilköğretim ve ortaokullarda çalışan yöneticilerin kullanılan ölçeklerden elde edilen verileri ile sınırlıdır.

### **1.4. Tanımlar**

#### **Okul**

Okul, önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına ulaşabilmek için mesleğinde ve alanında uzmanlaşmış kadrolar aracılığı ile eğitmek istediği öğrencilere programlı, sistematik olarak bilgi beceri aktarımının gerçekleştiği, kamu gözetimi altında işleyen bir sistemdir (Ada & Ünal, 1999).

#### **Okul Yöneticisi**

Okul yöneticisi; eğitim örgütünün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan eğitim örgütünün yapısını ve izlediği kullanan kişidir (Aydın, 1994).

#### **Lider**

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak açıklığa çıkmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç etrafında faaliyete geçirebilecek kişidir (Aykan, 2002).

**Otantiklik**

Kişisel deneyimlere, düşüncelere, duygulara, ihtiyaçlara, tercihlere ya da inançlara sahip olma, kendini bilme süreci ve özüne uygun davranıştır (Walumbwa vd., 2008; akt. Yaşbay, 2011).

**Otantik Lider**

Nasıl düşündüğünün son derece farkında olan, diğer insanlar tarafından kendinin ve başkalarının değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve güçlerinden haberdar olarak algılanan, faaliyette bulunduğu şartları bilen, kendine güvenen, umutlu, esnek, iyimser ve yüksek ahlaki karaktere sahip olan kişidir (Avolio vd., 2004; akt. Gül ve Alacalar, 2014).

**Yaşam Doyumu**

“Bireyin ailesi, arkadaşları, yaşadığı çevre gibi belirli yaşam alanları veya yaşamın bütünü açısından memnun olup olmadığına dair yaptığı genel bilişsel değerlendirmeler olarak tanımlanmaktadır” (Suldo ve Huebner, 2006; akt. Çivitçi, 2009).

**Sosyal Destek**

Kişinin güvenilebileceği ilişkiler yoluyla, sosyal kaynaklardan yararlanabilme derecesidir” (Johnson ve Saranson,1979; akt. Terzi, 2008).

**Aile**

Aile, evlilik ve kan bağına dayanan; anne, baba ve çocuklardan oluşan en küçük sosyal gruptur.

## II. BÖLÜM

### İLGİLİ KAYNAKLAR VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1 Okul

Ulusların gelişme ve kalkınma süreçlerinde eğitim, öğretim ve dolayısıyla okullar her zaman öncelikli bir yere sahip olmuştur. Bu nedenle de hemen her ülkede kamuoyunun, yönetimlerin, bilim çevrelerinin en çok ilgi gösterdiği örgütler içerisinde ilk sıralarda yer almıştır. Okullar gerçekleştirdikleri etkinlikler nedeniyle, nitelikli üretimin, akılcı tüketimin, gelişmenin, uygarca ve birlik içinde yaşamının, huzur ve güvenin vazgeçilmez unsuru olan nitelikli bireyi yetiştirmenin temel aracıdır. Okulların bir ülke için yaşamsal önemi olan işlevlerini istenilen biçimde yerine getirebilmeleri hiç kuşkusuz ki iyi yönetilmelerine bağlıdır ( Gümüşeli, 2002).

Okullar ülkelerin eğitim yuvaları aynı zamanda gelecek kuşaklara bilgili, zeki, farklı düşünebilen, bireyler yetiştiren kurumlardır. Eğitimin temel basamaklarından biri de okullardır. Okul, bireyin hem fiziksel hem bilişsel hem de duygusal yönden gelişimini ve değişimini sağlamaktadır.

#### 2.2 Okul Yönetimi

Türkiye’de eğitim etkinliklerinin yürütülmesi için kurulmuş olan okul ve diğer kuruluşların büyük bir kısmı ilköğretim düzeyindeki resmi öğretim kurumlarından oluşmaktadır. Ancak eğitimin bütün ülkeler için milli bir görev niteliğinde olması dolayısıyla, özel sektör kuruluşları, vakıflar, gönüllü kuruluşlar vb. örgütler tarafından kurulan ve iletilen eğitim örgütleri de yine devletin belirlemiş olduğu ilke, kural ve ölçütlere göre görevlerini sürdürmektedirler. Bu nedenle ister özel olsun isterse resmi, okul yönetiminin temel görevi Türk Milli Eğitimi’nin genel ve özel amaçlarını

gerçekleştirmek ve eğitim politikasını uygulamaktır. Okula verilen bu görev okulu amaçlarına göre yaşatmak ve geliştirmekten sorumlu olan okul müdürleri aracılığı ile yerine getirilir. Okul eğitim sisteminin varlık nedeni olan eğitim hizmetinin üretildiği yerdir. Okul dışındaki diğer eğitim kuruluşları okulun kalmasına destek sağlamak için kurulmuşlardır. Eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmesi okulun iyi örgütlenmesi ve yönetilmesine bağlıdır (Gümüşeli, 2002).

Okul, önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına ulaşabilmek için mesleğinde ve alanında uzmanlaşmış kadrolar aracılığı ile eğitmek istediği öğrencilere programlı, sistematik olarak bilgi beceri aktarımının gerçekleştiği, kamu gözetimi altında işleyen bir sistemdir (Ada ve Ünal, 1999).

Okul yönetiminde başta okul müdürü olmak üzere müdür yardımcıları bulunur. Bunun yanı sıra velilerden oluşan okul aile birlikleri yeri geldiği zaman öğretmenler hatta veliler okul yönetimine yardımcı olabilmektedirler. Okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmeni, hizmetlisi, memuru, öğrencileri ve velileri ile birbirinden ayrılmaz bir bütündür. Okul müdürü bu bütünlüğün temelini ne kadar sağlam atabilirse sorun ve sıkıntılar azalabilecek aynı zamanda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşabilecektir.

### **2.3 Okul Yönetimi ve Yöneticileri**

Okul yöneticileri dediğimiz zaman aklımıza müdür ve müdür yardımcıları gelmektedir. İlk olarak ise okul müdürü daha ön plandadır. Okul müdürü okulu her yönüyle temsil etmektedir.

Okul yöneticileri belirli plan ve program dâhilinde çalışır. Milli Eğitim Müdürlüklerinden gelen yazışmalara cevap vermek ve yapılması gerekenleri okul bünyesinde öğretmenler, öğrenciler hatta veliler tarafından yapılması gerekenlerin gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Okul yöneticisi adil olmalıdır. Tüm öğretmenlere, öğrencilere ve velilere karşı davranışları eşitlik ilkesinde olmalıdır. Ayrımcılık gözetmeden görevler yerine getirilmelidir. Okul yöneticisinin ast-üst ilişkisi adil olmalı ve hakları astlarına eşit şekilde dağıtabilmesi gerekmektedir. Okul yöneticileri bürokratik işlerle uğraşmaktadır.

Okul yöneticilerinin okula kaynak sağlama, kaynakların etkin kullanımı, eğitim ve öğretimle ilgili her türlü etkinlikler için karar alınması, planlanması, uygulanması, denetlenmesi ve değerlendirilmesi, okulda personel arasında işbirliği, eşgüdüm ve iletişim için gerekli ortamın hazırlanması ve ortaya çıkan sorunların çözümlenmesi gibi çeşitli görevleri bulunmaktadır ( Can, 2011).

Okul yöneticisinin yönetsel görevleri; okul eğitim programlarının yönetimi, öğrenci hizmetlerinin yönetimi, iş gören hizmetlerinin yönetimi ve genel hizmetler ile eğitim bütçesinin yönetimi biçiminde ayırmlaşabilir. Bu ayırım içine okul ve toplum önderliği de eklenebilir (Ulug, 1999).

Okul yöneticisi; eğitim örgütünün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan eğitim örgütünün yapısını ve prosedürü kullanan kişidir (Aydın, 1994).

Eğitimin başarıya ulaşması okulların başarısına, okulların başarısı da okuldaki en etkin kişi olan okul müdürüne bağlıdır. Diğer bir deyişle nerede başarılı bir okul varsa orada başarılı bir okul müdürü vardır. Dolayısıyla okulların başarıya ulaşmasında birinci sorumlu okul müdürüdür (Akt. Keskinlik, 2011; akt. Helvacı, 2011).

Böylelikle anlaşılan o ki; okul yöneticisinin birçok görev ve sorumluluğu adil ve eşit davranarak, zamanında disiplinli, planlı ve programlı çalışarak, eğitim başarısını da göz önünde bulundurarak olumlu yönde gerçekleştirebilmesi mümkün olacaktır.

## **2.4 Lider ve Liderlik**

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak açıklığa çıkmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç etrafında faaliyete geçirebilecek kişidir (Aykan, 2002). Bir başka deyişle lider; bir grup insanı belirli hedefler etrafında toplayarak; harekete geçiren kişidir.

Birey, bazı kişisel amaç ve arzularını gerçekleştirebilmek için bir gruba ihtiyaç duymaktadır. Belirli amaçlar için bir araya gelmiş bir insan grubunun amaçlara doğru yönlendirilmesi ayrı bir ikna yeteneğini gerekli kılmaktadır (Eren, 2008). Bu nedenle örgütler bu tür bir yeteneğe sahip liderlere ihtiyaç duymaktadırlar.

Şefi olmayan bir orkestranın müzisyen ve enstrüman yığından hiçbir farkının olmadığı gibi, lideri olmayan örgütlerin de insan ve makine yığından hiçbir farkı olmayacaktır (Newstrom ve Davis, 1993; akt. Akgündüz, 2012).

Bu durumda liderler belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için izleyenlerini harekete geçiren, izleyenlerine yol gösteren kişilerdir.

Liderlerin empati kurma yönü güçlü olmalıdır. Çünkü izleyenlerinin yerine kendini koyarak düşünebilmeleri ve onların duygu ve düşüncelerini anlayabilmeleri liderler için faydalı olabilir. İzleyenler liderlerine inanacak ve kendilerini güvende hissedebileceklerdir.

Lider olmak yıllarımızı hatta hayatımızın tamamını alabilir. Bazen lider özellik ve yeteneklerine sahip olsak da lider olamayabiliriz. Lider olmak zaman, sabır, çaba, mücadele, emek ve yetenek gerektirir.

Liderlik kavramının kökeni İngilizcedir. “Lead” fiili olan kavram, yön göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmak anlamına gelmektedir. “Leader” ise rehber, kılavuz, önder, lider anlamına gelmektedir. Türkçe dilindeki karşılığı önderlik kelimesi olarak belirlenmiş olmasına rağmen literatürde liderlik kelimesi daha yaygın olarak kullanılmaktadır (Eraslan, 2004).

Munroe (1993) liderliği “değişimi tetikleyen motor güç”, Robbins (2001) ise “bir grubu ortak hedeflerin başarıyla gerçekleştirilmesi için etkilemesi” olarak tanımlamaktadır.

Stodgill (1974; akt. Yılmaz, 2011), liderliği bir süreç olarak ele almış ve liderlik sürecini, ortak hedeflere ulaşmak için, grup üyelerini baskıcı olmayan yöntemlerle etkileme ve faaliyetlerini koordine etme olarak tanımlamıştır.

Can (2002) liderliği; amaçların başarılması yönünde diğerlerini etkileme süreci olarak tanımlarken; Efil’e (1996) göre liderlik; belirli şartlar altında kişisel amaçları ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin, başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirmesi sürecidir.

Liderlik, bir kişi ve grup arasındaki güç odaklı otoriteye dayalı etkileşim sürecidir (Erdem ve Dikici, 2009 ). Liderlik, etkileşime dayalı bir ilişki biçimidir (Koh, 2008; akt. Keser, 2013).

Liderlik, örgüt performansını arttırmak için önemli güçlerden birisidir. Liderler; karar verici unsur olarak; neyin elde edileceğini, örgütün gelişimini, örgütsel kaynakları, bu kaynakların değerli ürün ve hizmetlere nasıl çevrileceğini ve bu kazanılan değerlerin pay sahiplerine dağıtımını belirlerler. Bu, etkili liderleri örgütler için rekabet avantajı haline getirmektedir (Zhuvd., 2005; akt. Yılmaz ve Karahan 2010).

Autry, liderlik bağlamında altı noktanın altını çizer (Azhakath, 2012; akt. Keser, 2013):

1. Liderlik, kişileri kontrole dayalı bir süreç değildir; kişilerin esenliğiyle ilgilidir ve onlar için faydalı olmayı çabalamaya dönük bir süreçtir.

2. Liderlik, kişilere patronluk etmeyi amaçlayan bir süreç değildir; izleyenleriyle birlikte bir iş alanında sosyal bir yaşam inşa etmeye dayalıdır.

3. Liderlik köklerine tutulup toprağa kök salınacak öylece kalınacak bir süreç değildir; egoyu yenmeyi ve tüm benliğiyle kendini örgütün başarısına adanmayı gerektirir.

4. Liderlik moral verici konuşmalardan çok, izleyenlerin çalışırken haz duydukları, işlerine anlam verebildikleri, kendilerini tüm benliğiyle örgüt amaçlarına adadıkları bir çalışma ortamı yaratmakla ilgilidir.

5. Liderlik yaşam gibi büyük bir dikkati ve özveriyi hak eden bir süreçtir.

6. Liderlik sevgi ister.

Bu durumda izleyenlerini zorlamadan, onlara esnek, gelişime açık davranarak, izleyenlerine yaptığı işten zevk aldırarak aynı zamanda onların amaç ve hedeflerine ulaşması için yol gösteren kişiler, liderdir. Liderlik yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Liderler yaratıcı olmanın yanı sıra, gelişime ve değişime açık olmalı, kitleleri harekete geçirebilecek kabiliyet ve kendine güven duygusuna sahip olmalıdır.

### 2.4.1 Genel Liderlik Özellikleri

Günümüz dünyasının koşulları ve sürekli meydana gelen değişimler, liderin bazı kişilik özelliklerine sahip olmasını zorunlu hale getirmiştir. Schneider'in homojenlik modelinde vurgulandığı gibi, lider ile liderin oluşturduğu çalışma ortamının, liderin kişilik özellikleri ile doğrudan bağlantısı vardır (Mumford, 2000).

Liderliğin özünde iletişim becerisinin yer aldığı söylenebilir. Liderler her tür iletişimde becerikli olabilmelidir: Yazılı, sözlü, elektronik, dijital, grafikte veya davranışla sanatla veya müzikle, duygusal olarak vs.

En iyi liderler, başkalarının yerine kendilerini koyarak değerlendirebilirler.

Etkin liderler daha inandırıcı olabilirler. Çok miktarda bilgiyi alır ve öğretir, sonra o bilgileri tartışılabilir duruma getirilebilir. Daha sonra bu tartışma durumlarını belirgin değerler veya işlemler için başkalarını inandırmak amacıyla kullanabilirler.

Bir liderin kişilik özelliği olarak zekâ, güvenilirlik, doğruluk, kavrama, yeniliklere açık olma, empati, dinleme, hitap etme ve insanları etkileme özelliklerine sahip olmasının onun liderlik rolünü oynamasında faydalı olacağı söylenebilir.

Bu özellikler yanı sıra gücü kullanma biçimi, mesleki birikim ve bilgi seviyesi, ileri görüşlülük, ilham verme, motive etme, meydan okuma, saygılı olma, istekli olma, onurlu olma gibi özelliklerin de liderin, kişilik olarak izleyenlerini etkilemesine katkı sağlayacağı söylenebilir.



Başarılı Liderlerin Özellik ve Yetenekleri şunlardır:

**Tablo 2. 1 Başarılı Liderlerin Özellik ve Yetenekleri**

<b>LİDER ÖZELLİKLERİ</b>	<b>LİDER YETENEKLERİ</b>
Duruma uyum sağlama	Zeki
Sosyal çevreye uymada çeviklik	Kavramsal yetenekli
Hırslı ve başarı yönelimli	Yaratıcı
İddiacı	Diplomatik anlayışlı,
İş birlikçi	Etkileyici konumda
Karar verici	Grubun görevlerine ilişkin bilgi sahibi olmalı
Bağlılık	Örgütlemeli
Güçlü etki oluşturma	İkna edebilmeli
Enerjik Dirençli	Sosyal becerilere sahip
Kendine güvenen	
Hoşgörülü	
Sorumluluk üstlenmede gönüllü	

Başarılı Liderlerin Özellik ve Yetenekleri (Yukl,G.A.,1989, Çelik,1999; akt. Çemberci, 2003).

## **2.5. Liderlik ve Yöneticilik**

Yönetici, belirli bir takım yetkileri kendine verilmiş grubu belirli amaçlara yöneten, grup içerisinde işbirliği ve koordinasyonu sağlayan kimseye denir. Yönetim faaliyetinin bir gelir sağlamak amacıyla sürekli olarak yapılmasına da yöneticilik denir (Birdal,1992).

Lider ise belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Paksoy, 2008).

Liderle yönetici arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda sunulmuştur;

**Tablo 2.2. Lider ve Yönetici Farklılıkları**

<b>Lider</b>	<b>Yönetici</b>
Yenilikçidir.	İdarecidir.
Orijinaldir.	Tekrarcıdır.
Geliştiricidir.	Devam ettiricidir.
İnsanlar üzerinde odaklanır.	Sistem ve yapılar üzerine odaklanır.
Dürüştür, doğruluğa güvenir.	Denetime güvenir.
Uzun vadede perspektife sahiptir.	Kısa vadeli görüşe sahiptir.
Neden ve niçin soruları önemlidir.	Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar.
Gözlerini yatay düzlemde gezdirir.	Her zaman gözlerini tabanda gezdirir.
Kendisidir.	Klasik anlamda iyi askerdir.
Doğru düşüncededir.	Düşünceleri doğrudur.
Mevcut duruma kafa tutar.	Mevcut durumu kabul eder.

(Kurtuldu, 2007).

Lider ile yönetici arasındaki farkları şöyle özetleyebiliriz (Erdoğan, 2003):

1. Her yönetici lider değildir. Lider grup üyelerinin çoğunluğu tarafından izlenir. Lider, atamayla gelmez; bundan dolayı hiyerarşik yapı içinde belli bir konumu yoktur.

2. Grup üyeleri lidere duygusal olarak da bağlı olur. Zaleznik'e göre yönetici, rasyonel karar veren ve sorunları çözen kişidir. Lider ise grup üyelerinin beklentilerine cevap veren kişidir.

3. Yönetici, örgütsel amaçlar için çalışır. Liderin temel ilgi alanı ise izleyenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştiremediği zaman başarısız olurken, lider grup beklentilerini karşılamadığı zaman başarısız olur.

Buradan çıkarılabilecek sonuçlar özetle;

- Liderin rolü, yapılması gerekenin NE olduğunu sormak, yöneticinin rolü de NASIL sorusunu cevaplamaktır.
- Var olmayan kaynakları ortaya çıkaranlar lider, olan kaynakları etkin şekilde idare edenler ise iyi yöneticilerdir.
- Yöneticiler yetkiyi kullanabilir, liderler ise gücü kullanabilir.
- Yönetici örgütlerin biçimsel yapısında yer alırken, lider doğal yapının içerisinde yer almaya çalışır.
- Her lider bir bakıma yöneticidir.
- Liderler yenilik yapabilir, yöneticiler ise var olan yapıyı idare etmeye çalışırlar.
- Liderlikte baskı yerine inandırma ve ikna etme olmalıdır. Yöneticiler ise baskı altında yapılması gerekenleri yaptırmaya çalışabilirler.
- Lider yeni bir iş yapar.
- Liderler izleyenlerini dikkate alırken, yöneticiler üretim yapmayı dikkate almaktadırlar.
- Liderler bireysel gücü kullanırken, yöneticiler ise var olan yasal gücü kullanmaya çalışabilir.

Yöneticiler ve liderler birçok yönleriyle birbirlerinden farklı ve ayrırırlar.

## 2.6. Liderlikte Güç Kaynakları

French ve Raven (1968; akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2010), liderlerin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı güç kaynaklarını beş gruba ayırmıştır. Bunlar; ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ile karizmatik güçtür.

### **2.6.1. Ödül Gücü:**

Bireylerin değerleri için yararlı ödüllere ulaşma ve aracılık edilmesidir. Burada taktik, görevlerin yapılmasından gelecek yararları vurgulamak, diğerleri için değer yaratan şeylerin ya da diğerlerinin kullanımına yarayacak bilginin tek elde toplanmasıdır (Jex, 2002 ; akt.Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Ödül gücü bir bakıma bireylerde olumlu pekiştirici etkisi yaratabilir. Başarılan veya ulaşılan olumlu hedefler bireyler üzerinde ödül gücünün önemini vurgulamaktadır.

### **2.6.2 Zorlayıcı Güç:**

Ödül gücünün tam tersidir. Zorlayıcı gücün etkisiyle bireyler yapılacak her işi veya ulaşılacak her hedefe baskı altında ulaşır. Liderler ast ve üst ilişkiye dikkat eder ve astları baskı altında tutmaya çalışabilirler.

### **2.6.3 Yasal Güç:**

Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücünü ve otoriteyi ifade eder (Eraslan, 2004).

Liderler yasal güç ve yetkileri kullanarak yaptırımlarda bulunabilir. Otorite ve güç lideri etkin kılar.

### **2.6.4 Uzmanlık Gücü:**

Liderin bilgisi, yaptıkları, başarıları, tecrübeleri, uzmanlık alanları izleyenleri olumlu yönde etkileyebilir. Böylece lider izleyenler üzerinde uzmanlık gücüne sahip olabilir ve gücünü etkin şekilde kullanabilir.

### **2.6.5 Karizmatik Güç:**

Liderin sahip olduğu kişilik özellikleri izleyenler üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler bırakabilir. Lideri izleyen kişi liderin karizmatik yönünden etkilenecek hatta lideri kendisine model alacak lider gibi davranmaya çalışacaktır.

## **2.7. Liderin Türleri**

Liderlik türleri ile ilgili birçok değerlendirme ve araştırma yapılmıştır. Bunlardan en çok ortaya çıkanlar; Otokratik, Demokratik-Katılımcı, Tam serbesti tanıyan, Karizmatik, Dönüşümcü ve Etkileşimci, Hizmetkâr liderliktir.

### **2.7.1. Otokratik Liderlik**

Geleneksel bir liderlik türüdür. Otokratik liderler, bürokratik toplumlarda yetişen bu eğitimi almış insanlar için uygun bir liderlik tipidir. Çünkü amaçların, planların, programların belirlenmesinde astların hiçbir söz hakkı yoktur (Ulukan, 2006).

Yani otokratik lider kararları kendisi almakta ve uygulamaktadır. Astlarını dikkate almamaktadır. Bu da ast- üst ilişkisini zedeleyebilmekte hatta birbirlerine olan güveni azaltmaktadır. Yani güvensiz, şüpheli bir ortam oluşabilmektedir. Bu da işlerin zamanında gerçekleşmemesine neden olabilmektedir. Ayrıca astların becerilerini, motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

### **2.7.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik**

Cezadan daha çok, ödül sistemini uygular (Şimşek ve ark., 2001; akt. Şahin ve ark., 2004).

Bu durumda Demokratik liderler ceza yerine ödül sistemini uygulayarak izleyenleri tarafından olumlu sonuçlar alabilirler. İzleyenlerin veya çalışanların demokratik, insancıl bir ortam ve liderin izleniminde motivasyonları ve başarıları daima olumlu yönde ilerleyecek ve artacaktır.

### 2.7.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Tam Serbesti Tanıyan Liderliğe göre; çalışanlara belli hedefler gösterilir ve bu doğrultuda çalışanlar tamamen serbest bırakılırlar. Böylece çalışanlar özgürce düşüncelerini ve fikirlerini ortaya çıkarabilirler. İstedikleri kişilerle grup oluşturabilmekte ve farklı fikirlere açık olabilmekte aynı zamanda özgürce düşünebilmektedirler.

Liderlin asıl görevi kaynak ve malzeme göstermektir.

Çalışanlar tarafından istenirse liderin fikir, görüş ve önerileri alınabilir. Bu tip liderler yetkiye sahip çıkmamakta, yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar (Arun, 2008).

Otokontrol sisteminin hâkim olduğu bu liderlik tipinde, üyeler birbirlerine karşı farklı nitelikte amaçlar geliştirebilecekleri için de, özellikle kriz dönemlerinde örgütün dağılmasına neden olabilecektir (Çetin ve Beceren, 2007).

### 2.7.4. Karizmatik Liderlik

Bu tarz liderlerde rastlanan güçlü ortak kişilik özellikleri, özgüven, cesaret, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etmedir (Çelik ve Sünbül, 2008).

Bu durumda karizmatik liderler kişilik özellikleri ve güçlü yönleri ile aynı zamanda kurtarıcı liderler olarak da görülebilir. Zor zamanlarda yol gösteren, cesaretli ve aynı zamanda izleyenlerinde hayranlık uyandıran liderler olarak da kabul edilebilir.

### 2.7.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla takipçilerin motive edilmelerini içeren, geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderlikte çoğunlukla rutin faaliyetlerin daha etkin ve verimli yapılması hedeflenmektedir. Dönüşümcü liderlik ise geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük olup bu tip liderlikte, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri üzerinde durulur (Eren, 1998).

### 2.7.6. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik, tüm liderlik becerilerini kapsayan ancak standart liderlik anlayışının daha da ötesine geçerek, “önce insan” ve “hizmet odaklılık” felsefesini temel alan bir liderlik anlayışıdır. Hizmetkâr liderler “yapılan işe ruhunu koyma” anlayışını benimseyerek kurum kültürünün korunup pekiştirilmesini sağlarlar (Dinçer ve Bitirim, 2007).

Barbuto ve Wheeler’a (2006; akt. Balay ve ark., 2014) göre hizmetkâr liderlik, önce insan felsefesiyle hizmet odaklılık felsefesini birleştiren, hizmet ve birebir iletişim yoluyla kalp kazanmayı hedefleyen liderlik tarzıdır.

Hizmetkâr lider, toplumsal beklenti ve ihtiyaçları, kendi arzu ve isteklerinden önce algılar. Toplumsal beklentilere ömrünü bile adayabilir (Fındıkçı, 2010).

Böylelikle Hizmetkâr liderler insana değer verip, işe verilen önem ile hizmet odaklılık ön plana çıkarmaktadırlar. Toplumun ihtiyaçları, beklentileri daima ön plana çıkmaktadır.

## 2.8. Liderlik Kuramları

Liderlikle ilgili yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve yeni yaklaşımlar olmak üzere dört grupta toplamak mümkündür.

### 2.8.1 Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunda ilk olarak geliştirilen yaklaşım, özellikler yaklaşımıdır. Bu kuramda varılmak istenen nokta; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip oldukları düşüncesidir (Yukl, 1991; akt. Koçel, 2003). Bu amaçla 1920-1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır (Yukl, 1991; akt. Koçel, 2003).

Buna göre, liderin taşıması gereken özellikler şöyledir (Daft, 1991; akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2010):

- Fiziksel özellikler: Enerji ve aktif olma.
- Zekâ ve yetenek: Yargılama, bilgi, akıcı konuşma ve kesinlik.

- Kişilik: Yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranış.
- İş ile ilgili özellikler: Başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma.
- Sosyal özellikler: İşbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, nezaket ve zarafet.

1930 ve 1940 yılları arasında liderlikle ilgili yoğunlaşan araştırmalar, liderliğin yapısal özelliklerini, kişilik, yetenek / beceri ve fiziki özellik olmak üzere üç temel grupta toplamışlardır. Liderlikle ilgili olarak ilk geliştirilen Özellikler Yaklaşımı, 'önder' değişkenini esas almıştır. Belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi (kabul edilmesi) ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özellikleri olarak kabul edilmiştir. Bu teoriye göre lider fiziksel ve kişilik (personality) özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır. Liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmış ve örnek olarak verilen şu özellikler üzerinde durulmuştur.

**Tablo 2. 3. Özellikler Yaklaşımına Göre Lider**

<b>Fiziksel Özellikler</b>	<b>Yetenek / Beceri</b>	<b>Kişilik</b>
Yaş	Güzel konuşma	Dürüstlük
İrk	Zekâ	Samimiyet
Cinsiyet	Bilgi	Doğruluk
Boy	Planlı Olma	Açık Sözlülük
Kilo	İş başarma yeteneği	(Kişiler arası ilişki)
Yakışıklılık	İnisiyatif sahibi olma	Kendine ve/veya Başkalarına güven
Görünüm	Kararlılık	Hissel olgunluk

Kaynak: [www.aku.edu.tr](http://www.aku.edu.tr): Yönetici Kavramındaki Değişiklikler ve Liderlik

Buradan çıkarılabilecek sonuç; Özellikler yaklaşımına göre liderlerin sahip olması gereken bazı fiziksel, kişilik özellikleri vardır. Bu özelliklere sahip olan kişiler lider olabilme şansı yüksektir. Liderlerin sahip olması gereken bazı özellikler; zeki, becerikli, akıllı, kararlı, iş başarısı yüksek, doğrucu ve dürüst olabilmeleridir. Buna



eklenebilecek birçok özellikler vardır. Temelde belirli özellikler sahip kişiler liderlik vasfı taşıyabilmektedir.

**Tablo 2. 4. Liderin Kişisel Karakteristikleri**

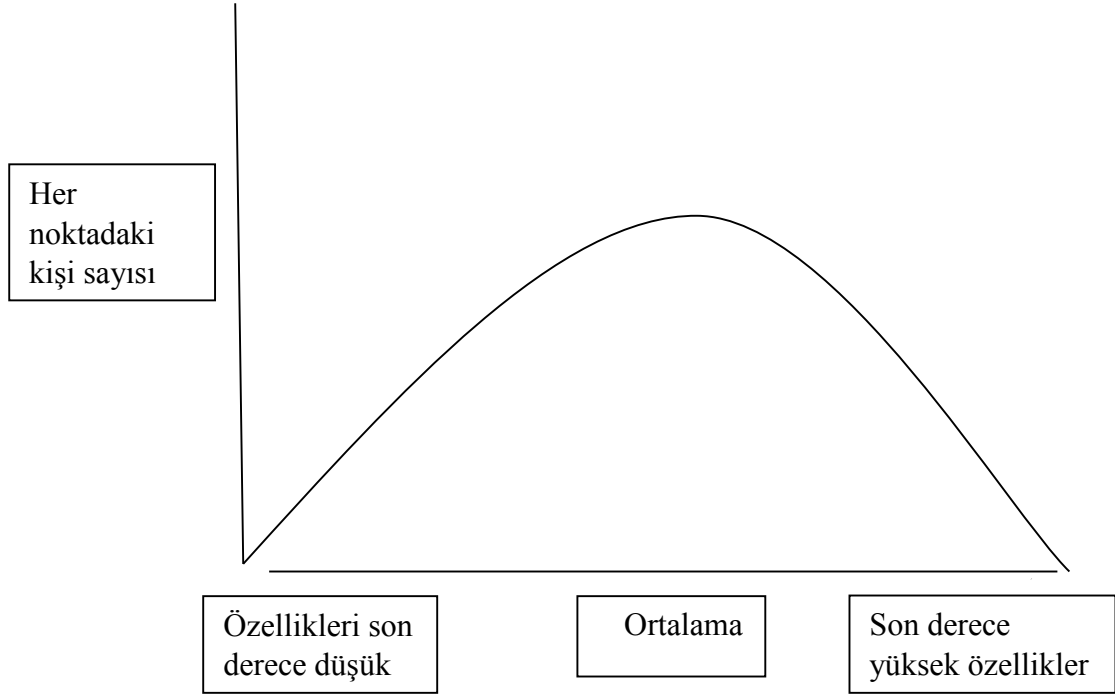
<b><u>Personel Karakteristik</u></b>	<b><u>Sosyal Karakteristik</u></b>
Enerji	Sosyallik
Fiziksel Dayanıklılık	Kişilerarası Beceriler
	Yardıms severlik
<b><u>Zeka ve Yetenek</u></b>	İşbirliği Yeteneği
Bilişsel Yetenek	Diplomasi
Bilgi	
Yargı ve kararlılık	<b><u>İşle İlgili Karakteristik</u></b>
	Sürme
<b><u>Kişilik</u></b>	Amaç takipçiliği sorumluluğu
İyimserlik	Engellere karşı sabır, azim
Kendine güven	
Dürüstlük ve doğruluk	<b><u>Toplumsal Arka Plan</u></b>
Coşku	Eğitim
Arzu	Hareketlilik
Bağımsızlık	

( Daft ,2008; akt. Yılmaz, 2011).

Örgütün özelliklerinin belirlenebileceği veya özelliklerin pozisyon için önemli olduğunu ve bireyin kendi ihtiyacına uyan ne olursa olsun daha sonra belirlemek için kişilik değerlendirmesi gerekli olduğunu belirtmektedir (Northouse, 2010 ; akt. Yılmaz, 2011).

Liderin sahip olması gereken özellikler kişilik değerlendirmesi yapılarak anlaşılabilir. Liderin kişiliği, karakteri, sahip olduğu temel özellikler Özellikler Yaklaşımını temelini oluşturmaktadır.

### **Şekil 2. 1 Özellik Süreci**



(Burger, 2008; akt. Yılmaz, 2011).

1950'li yıllara gelindiğinde özellikler yaklaşımı etkisini kaybetmeye başlamış ve liderin özellikleri yerine davranışları incelenmeye başlanmıştır. Ancak günümüzde tekrardan belli kişilik özelliklerinin liderin ortaya çıkmasında veya kişinin etkili olmasında önemli olduğu öne sürülmektedir (Şimşek, 2006).

### 2.8.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, liderin etkililiğinin bireysel özelliklerinden değil, davranış özelliklerinden kaynaklandığını ve bu davranışların eğitim yoluyla kazanılabileceğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda, davranışın liderlik için önemli olduğunu öne sürmektedir. Liderin, grubun belirlediği amaçlara ulaşabilmesi için gerekli olan; “izleyenlerle arasındaki iletişim türü, güdüleme şekli, grup bağlılığı, grup üyelerinin karar alma sürecine katkıları, emir verme tarzı, toplantıları yönetme şekli, grup içindeki kaynakları kullanışlı hale getirme gibi davranışları önemli olmaktadır” (Şimşek, 2006).

Bu kapsamda değerlendirilen yaklaşımların ana fikri, liderin başarısının kişisel özelliklerine değil, liderlik yaparken gösterdiği davranışlara bağlı olduğudur. Davranışsal Liderlik yaklaşımları başlığı altında çok çeşitli araştırmalardan bahsetmek mümkündür. Bu araştırmalar çeşitli liderlik tarzları belirlemiş ve bunların etkinliği sorgulamıştır (Çalışkan, 2008).

Sonuç olarak; Davranışsal yaklaşım Özellikler yaklaşımından çok farklıdır. Çünkü; Özellikler yaklaşımında liderin kişilik özellikleri ve özellikleri önemliyken, Davranışsal yaklaşıma göre liderin davranışları ve izleyenleri ile etkileşimi ve iletişimi ön plana çıkmaktadır. Davranışsal yaklaşımda liderin başarısının en temel nedeni liderin gösterdiği davranışlardır. Davranış lideri başarılı kılmakta liderin kişilik ve özellikleri ise ikinci planda kalmaktadır.

### 2.8.3. Ohio State Üniversitesi Liderlik Modeli:

Liderliğin davranışsal açıdan analiz eden Ohio State Üniversitesi çalışmaları ikinci Dünya savaşından hemen sonra başladı. Savaşında etkisiyle bu çalışmalarda öncelikle askeri organizasyonlar ve bu organizasyonlarda liderlik olgusu üzerinde duruldu (Erdoğan,1994).

Liderlik davranışını tanımlamada iki ana eksenin varlığını ortaya çıkarmıştır; “yapıyı kurma” ve “anlayış gösterme” (Schermerhorn vd., 1995; akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

**Tablo 2. 5 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmasında Lider Davranış Çeşitleri**

Kişiyi Dikkate Alan Tarz	İşe Ağırlık Veren Tarz
Dostça Davranma	Planlama
Astlara Danışma	Koordine Etme
Astlara İtibar Etme	Yönetme

Astlarla İletişim Kurma	Problem Çözme
Destek Verme	Astların Rollerini Belirleme
Astların İsteklerini Temsil Etme	Yetersiz İşi Eleştirme
	Astlara Baskı Uygulama

Kaynak: (Koçel , 2003).

Ohio State Üniversitesinin çalışmalarından çıkan sonuca göre; liderin davranış farklılıkları vardır. Bunlar kişiyi dikkate alışı ve işe ağırlık vermesi olmak üzere iki başlık altında toplanabilmektedir. Lider astları ile ilişkilerine dikkat etmekte, astlarının fikirlerine önem vermekte ve astları ile dostça ilişkiler kurabilmelidir. İşe nem veren lider ise; işini baştan planlayan, koordine edebilen, yöneten aynı zamanda problemleri çözebilmektedir. Bunun yanı sıra eksik gördüğü işleri de açıkça eleştirebilen davranışa sahip olması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

#### **2.8.4. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması:**

OSU çalışmaları devam ettiği sırada Michigan Üniversitesi araştırmacılarından oluşan bir grup da liderliğin oluşumu ve liderlik tipleri üzerinde çalışıyordu. Yine aynı dönemlerde araştırmacıların sonuçlarını ortaya koyan MU araştırma grubu, liderlik olgusunu liderin grupça benimsenme derecesine bağladı. Bu benimsenme doğrultusunda lider-grup ilişkisi şekillenecek ve iki tür liderin ortaya çıkmasına yol açacaktı (Erdoğan,1994).

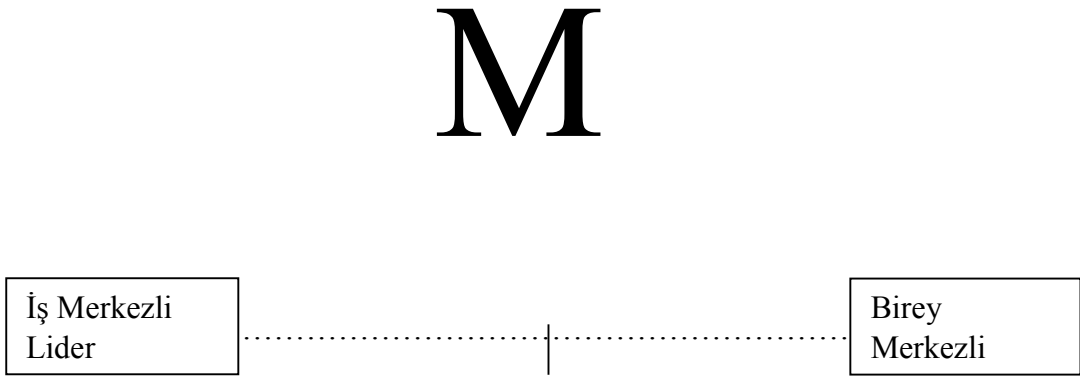
Araştırma sonucunda “iş merkezli” ve “birey merkezli” olmak üzere iki temel liderlik davranışı belirlenmiştir (Stoner ve Freeman, 1992; akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Ohio State Üniversitesindeki çalışmalarla benzer zamanlarda yapılan Michigan Üniversitesindeki bu çalışmaların amacı, grubun performansını ve güvenliğini artırmakta en etkili liderlik davranışını belirlemek olmuştur. Liderler ve izleyiciler, yöneticiler ve astlarla yapılan görüşmelere dayalı olarak elde edilen verilerin analizi sonucu, iş ve birey merkezli olmak üzere iki temel liderlik davranışı tanımlanmıştır (Kültür, 2006).

Michigan Üniversitesi'nin yaptığı araştırmalarda; grup içerisinde liderliğin oluşumu ve liderlik tiplerinin belirlenmesi esas alınmıştır. Araştırmada liderlerin iş merkezli ve birey merkezli davranışları ortaya çıkmıştır. Michigan Üniversitesi'nin bu araştırmayı yapmasındaki amaç; grup içerisinde performansı en iyi ve etkileyici olan liderin davranış özelliklerini belirlemektir. Böylece davranışı en etkili olan lider ortaya çıkacaktır. Aynı zamanda iş ve birey merkezli davranış ön plana çıkacaktır.

Aşağıdaki şekilde Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli gösterilmiştir. Model iki lider arasında tek boyutlu süreklilik üstüne kurulmuştur.

**Şekil 2. 2 Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli: İki Liderlik Stili Tek Boyut**



Kaynak: Lussier ve Achua, 2010; akt. Yılmaz, 2011).

#### **2.8.4.1. İş merkezli lider**

İş merkezli lider yapılması gereken görevler üzerine gider, astlarına görevlerini yapması için baskı yapar ve astlarını sürekli denetler. Çünkü görevlerini yapmayacaklarına inanırlar. Disipline önem verirler. Bu yüzden de, astlarıyla ilişkileri zayıftır. Bu liderler, çalışanlar araç olarak görürler, onların önemlerinin farkındadırlar,

fakat duygularını ve arzularını dikkate almazlar. Bu liderler, zorlama, ödül, ceza ya da yasal güç kullanımı ile iş yaptırma yolunu kullanırlar (Aykan, 2002).

Buradan çıkarılacak sonuç; İş merkezli liderin amacı; işi en iyi şekilde tamamlamak, astlarını yönetmek ve yönlendirmektir. Bunun içinde yeri ve zamanı geldiğinde ödül ve ceza sistemini uygulayabilecektir. İş merkezli lider için önemli olan astlarının duygu, düşünce ve istekleri değil, bunun yerine işin ne şekilde ve nasıl yapıldığıdır. Astlar işin yapılması için birer araçtır.

#### **2.8.4.2. Birey merkezli lider**

Birey merkezli lider; astlarıyla insan olarak ilgilenirler. Astların gereksinimlerini, kişisel gelişimlerini, refahlarını sağlayacak davranışları tercih ederler. Astlarla daha sıcak ilişki içerisindedirler. Bu tarzdaki lider, tartışmacı, destekleyici ve problem çözme odaklıdır (Kültür, 2006).

Buradan çıkarılabilecek sonuç ise; lider astlarına önem ve değer vermenin yanı sıra bireylerin istek, arzu ve beklentilerini de göz önünde bulundurabilecektir. Lider tartışabilen, fikirleri destekleyebilen aynı zamanda karşılaştıkları problemleri çözmeye çalışan kişidir. Birey merkezli lider İş merkezli lidere göre astlarını en iyi şekilde gözetmeye çalışır.

#### **2.8.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli:**

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi çalışmasında lider davranışları kişilerarası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma şeklinde iki boyutta tanımlanmıştır. Bu boyutlar yatay ve dikey eksenle dokuzlu bir ölçekle değerlendirilmiştir. Bir yöneticinin bu eksenler üzerinde hangi noktaya düştüğü belirlenerek yönetim tarzı ortaya konmaktadır. Blake ve Mouton bu farklı tarzlar içinde hem insana, hem de işe verilen önemin yüksek olduğu (9,9) tarzı yönetimin en etkin tarz olduğunu savunmuştur (Çalışkan, 2008). Liderlik davranışını iki temel boyut belirleyerek açıklamışlardır; "üretime yönelik olma" ve "kişiler arası ilişkilere yönelik olma" (Dubrin, 1997; akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

#### **2.8.6. X ve Y Yaklaşımları:**

İnsanların edilgen pasif oldukları ve örgütsel gereksinimlere direndikleri varsayımına dayanan X ve insanların motive olmaya, sorumluluk almaya açık olduklarını savunan Y kuramı biçiminde iki tür liderlik öngörülmüştür (McGregor, 1970; Baysal ve Tekarslan, 1996; akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

X kuramı ve Y kuramı birbirinden farklı birçok özelliğe sahiptir. X kuramının temelinde pasiflik ve örgütsel ihtiyaçlara karşı gelmek vardır. Y kuramının temelinde ise; aktifliğin yanı sıra bireylerin sorumluluk alabilmelerini ve motivasyonun yüksek olduğu vardır. X ve Y kuramının birbirinden ayıran temel özellikler aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 2. 6 X ve Y Teorisinin Özellikleri**

<b>X TEORİSİ</b>	<b>Y TEORİSİ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Vasat bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.</li> <li>*Vasat bir insan sorumluluk yüklenmeyi isteme, hırs sahibi değildir, güvenliği birinci planda tutar.</li> <li>* Örgütsel amaçlara karşı kayıtsızdır.</li> <li>*Bu özellikler nedeniyle onları çalıştırmak için zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalı.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır.</li> <li>* Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübelerdir.</li> <li>* Kişi belirlediği amaç doğrultusunda, kendi kendini kontrol ederek çalışır.</li> <li>* Uygun şartlar altında bulunan kişi sahip olduğu potansiyeli geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.</li> <li>* Yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratarak kişinin kendini geliştirmesine ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda harcamasını sağlamaktır.</li> </ul>

(Ataman, 2009)

X teorisi şu varsayımları içermektedir:

1. Genelde insanlar çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.

2. İnsanlar sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih ederler.

3. Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır (Eren, 2001) .

Y Teorisi ise şu hususları kapsamaktadır:

1. Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabiidir.

2. Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.

3. Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.

4. Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.

5. Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesine ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktadır (Doğan, 2002).

#### **2.8.7. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli:**

Liderlik yaklaşımlarını şu dört grup altında toplamıştır; istismarcı (sömürücü) otoriter, koruyucu (babacan, yardımsever) otoriter, danışmalı (danışçı) yönetim tarzı ve katımlı yönetim (Can, 1992; Eren, 1991; akt. Bingöl, 1997).

Bu yaklaşım Rensis Likert'in 1950'li yıllarda etkin ve etkin olmayan liderlik davranışları arasındaki farkları belirtmek için yürüttüğü çalışmalara dayanmaktadır. Likert araştırmaları neticesinde, klasik örgüt teorilerini benimseyen liderlerin etkililiğinin davranışsal yaklaşımları benimseyen lidere göre daha az olduğu belirtmiştir. Likert, etkin olan organizasyonlarla etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğu ile ilgili araştırmalarda, bir liderin davranışlarını bir uçta Sistem 1 (istismarcı / otokratik), Sistem 2 (yardımsever / otokratik), Sistem 3 (katılımcı) ve diğer uçta Sistem 4 (demokratik) şeklinde gruplandırmanın mümkün olabileceğini göstermiştir (Durmaz, 2007).

##### **2.8.7.1. Sistem 1 (istismarcı / otokratik):**



Bu sistem, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için zorlama kullanmak gerektiğini düşünmektedir. Yukarıdan aşağıya iletişim vardır ve tek yönlü akış vardır. Kararlar astlara empoze edilir, üst düzey yöneticiler için daha büyük sorumluluklar vardır. Ekip çalışması için sınırlı bir kapsam vardır ve denetleyiciler ile astları arasında uzak bir iletişim vardır. Çalışanların görüşleri nadiren alınır. Motivasyon korku ve ceza yoluyla gerçekleştirilmeye çalışılır (Dexter, 2009; akt. Yılmaz, 2011).

#### **2.8.7.2. Sistem 2 (yardımsever / otokratik):**

Astlarla uyumlu bir ilişki kurulur. Takımlar kurulur ve takım üyeliğiyle örtüşen tutumlar oluşturulur. Kararlar üst yönetim tarafından alınsa da astlara fikirleri sorulur. Ödül ve ceza sistemi vardır. (Wilson, 2010; akt. Yılmaz, 2011).

#### **2.8.7.3. Sistem 3 (Katılımcı):**

Üstler astlara tam olarak güvenmese de, yüksek düzeyde güvenmektedir. Astların önemli olmayan kararları vermelerine izin verilir. Bu Sorumluluk duygusu hem yüksek hem de aşağı kademelerce paylaşıldığından, denetim süreci büyük ölçüde astlara bırakılır. Hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya iletişim sağlanmıştır. Astlarla üstler arasında belli bir düzeyde etkileşim gerçekleşir. Motive etmede ödüllendirme kullanılır, ceza nadir olarak kullanılır (Durmaz, 2007).

#### **2.8.7.4. Sistem 4 (Demokratik):**

Önemli kararlar tepe yönetim tarafından alınır. İç paydaşların kararları etkilemesini içerecek görüşmeler yapılır. Yani karar verme örgüt üyeleri tarafından da yapılabilir. İletişim yukarıdan aşağıda, aşağıdan yukarıda akabilir. Fakat yukarı doğru daha dengeli bir iletişim vardır (Dexter, 2009; akt. Yılmaz, 2011).

### **2.8.8. Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımına göre liderin ortaya çıkması ve başarılı bir liderlik sisteminin oluşması için şartlarında lideri etkili kılacak ve liderin ortaya çıkmasına uygun olacak şekilde gelişmesi gerekir. Liderin ortaya çıkmasını belirleyen

değişkenlerin fazlalığı durumunda, ortaya değişik lider oluşum birleşimleri çıkacak, bu birleşimler de liderin etkinliğini belirleyecektir (Erdoğan,1994).

Liderin ortaya çıktığı ortamın önemini vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre; ortamdaki şartlar, kişinin liderlik özelliklerini kazanmasına yol açabilir. Bu yaklaşımda, gerçekleştirilecek hedefin nitelikleri, grup üyelerinin yetenekleri, lider olan kişinin yapısı, özellikleri ve deneyimleri gibi faktörler yer alır (Paksoy, 2008).

Böylece liderin ortaya çıkmasında veya liderin liderlik özelliklerini gösterebilmesinde liderin içerisinde bulunduğu ortam ve şartların büyük öneme sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. İçinde bulunulan durum lideri önemli derecede etkileyebilecektir. Durumsallık yaklaşımına göre; gerçekleştirilecek hedefler, grup üyelerinin becerileri ve liderin özellikleri, yetenek ve becerileri ön plana çıkmaktadır.

### **2.8.9. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli**

Liderlikte durumsallık kuramını ilk kez Fred Fiedler kullanmıştır. Bu kuram ortamının elverişli olma olasılığına göre liderin ortaya çıkacağı varsayımına dayanmaktadır(Peker ve Aytürk, 2000).

“Etkili liderlik davranışının insan ilişkilerine ya da yapıya (örgütün yapı boyutuna) ağırlık verilerek gerçekleştirilebileceğini inceleyen Fiedler, ne anlayışlı liderin ne de yapıyı kurucu liderin sürekli olarak etkili olamayacağını ileri sürmektedir.” (Aydın, 1994).

“ Liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar:

1. Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler
2. Başarılacak işin niteliği

3. Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi.”( Sinanoğlu, 2000).Sonuç olarak; Etkin lider insan ilişkileri veya örgütün yapı boyutuyla ilgilenmektedir. Ayrıca lider ve izleyicinin ilişkisi, başarılacak işin önemi ve liderin otorite düzeyi durumsal değişkenliğin temelini oluşturmaktadır.

### **2.8.10. Amaç-Yol Teorisi**

House'un yol-amaç kuramının temeli, güdüleme kuramlarından beklenti kuramına dayanır. Bu kurama göre, lider astlarını ödüllere götüren yol, kaynak olarak görülür. Kuram, liderin esas işlevinin işin ortaya çıkarılmasındaki etkisi olduğu gibi, davranışlarını da mevcut duruma göre ayarlaması olduğunu varsayar. House, eğer grup lideri işin yerine getirilmesi sırasında ortaya çıkan eksiklikleri karşılayabiliyor, denetleyebiliyorsa astların liderleriyle tatmin olacağını belirtmektedir. Böylece bu yaklaşımda, beklenti kuramına gönderme yapılarak performansın "çabanın performans" yol açtığı (beklenti) ve bunun da değerli ödüllere götürdüğü (araçsallık) yollar olarak gelişmesi gerektiği" görüşü olarak vurgulanmaktadır. (Başaran, 1998). "Bu teoriye göre lider daha önce söz ettiğimiz gibi dört liderlik davranışının birini gösterebilir bunlar:

- \* Otoriter liderlik
- \* Destekleyici liderlik
- \*Katılımcı liderlik
- \*Başarıya yönelik liderlik

Bu davranışların uygunluğu aşağıdaki durumsallık faktörleri tarafından etkilenecektir.

- \*İzleyicilerin kişisel özellikleri
- \*İzleyicilerin üzerindeki zaman ve çevre baskısı
- \*İşin niteliği." (www.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc (11.02.2008).

### **2.8.11. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı**

Durumsal liderlik kuramlarından biri de Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik yaklaşımından esinlenerek Poul Hersey ve Kenneth Blanchard isimli düşünürler tarafından geliştirilmiştir. Durumsallık kuramı Fiedler'in ve House'un kuramından farklılık göstermektedir. Durumsal liderlik kuramı, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu açıklamaya çalışmaktadır.

Düşünürler olgunluğu bir izleyicinin bir işi tamamlamak için sahip olduğu beceri ve istek derecesi olarak tanımlamaktadır (Çelik, 2007).

Durumsal liderlik kuramı önemli bir sorunun cevabını vermektedir. Bu sorun liderin genellikle izleyenleri olduklarından daha yetersiz algılaması ve izleyenlerini devamlı yönlendirme gereği duymasıdır. Astlarını yetiştirmeyen ve onlara gerekli sorumluluğu vermeyen bir liderin gruptaki performansı arttırması beklenemez. Lider bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebilirse etkinliğini o kadar arttırmaktadır (Çelik, 2007).

## 2.9. Otantiklik

Harter'a (2002) göre otantiklik kavramı; "kişinin öznel deneyimlere sahip olmasına, duygu, düşünce, ihtiyaç, istek, öncelik ya da inançlarını kabullenmesine, kendini bilmesine, kendi duygu ve düşünceleriyle tutarlı olarak, bu duyguları kabul ederek kendine karşı dürüst olmasına" işaret etmektedir (Avolio ve Gardner, 2005; akt. Gül ve Alacalar, 2014).

Otantik kelimesi, İngilizce "authentic" kelimesinden gelmektedir. İngilizce-Türkçe sözlüklerde gerçek, hakiki, doğru, orijinal, içten, samimi, gibi anlamlara gelmektedir. Liderlik açısından, bu kavramın doğru, içten, samimi ve gerçek anlamları çerçevesinde düşünülmesi gerekmektedir (Turhan, 2007).

Bir başka tanıma göre otantiklik (Seligman, 2002; akt. Savur, 2013); kişisel deneyimlere, düşüncelere, duygulara, ihtiyaçlara, tercihlere ya da inançlara sahip olma, kendini bilme süreci ve özüne uygun davranıştır (Walumbwa vd., 2008; akt. Yaşbay, 2011).

Otantiklik bu durumda; kişinin kendini tanıması, kendi istek ve arzularının farkına varması ve bunları gerçekleştirmeye çalışması, kendine ve başkalarına karşı dürüst olması, yeniliklere ve değişime açık olabilmesi olarak da tanımlanabilir.

Otantikliğin tanımlanmasında Roger'ın (1961; akt. Çağlar, 2000) aşağıdaki özelliklere sahip öz gerçekleştirmenin kavramsallaştırılmasının önemli katkıları vardır.

1) Öz gerçekleştirme sahibi bireyler, hayatın sunduğu hem nesnel hem de öznel her iki deneyime de açıktır.

- 2) Statik bir varlık olmaktansa akıcı bir süreç olarak uyarlanabilir ve esnektirler.
- 3) Onların davranışlarına hisleri rehberlik eder.
- 4) Özgürdürler.
- 5) Yaratıcıdırılar.

Böylece; Otantik kişiler kendi özünde deneyime açık, özgür, esnek, değişken, hisli aynı zamanda yaratıcı kişilerdir. Otantik kişiler katı, sert, kuralcı, birilerine bağlı hareket eden kişiler değillerdi

### 2.9.1. Otantik Liderliğin Tarihçesi

Otantiklik eski Yunanlıların ‘kendine karşı doğru ol’ öğüdü ile yapı olarak eski Yunan zamanına dayanmaktadır (Walumbwa vd., 2008; Yaşbay , 2011).

Çıkarlara verilen önem, güven duyulabilecek liderlere duyulan ihtiyacın artmasına neden olarak çalışanların liderlerinden beklentilerini değiştirmiştir. Bu değişim ile birlikte umut, iyimserlik, öz-bilinç ve esneklik özelliklerini taşıyan liderlere yönelim artmıştır. Bu noktada liderliğin ahlaki ve etik boyutlarının tartışıldığı, anlam üzerine yoğunlaşan liderlik yaklaşımları gündeme gelmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Lider kişilerde farklı ve yeni özellikler aranmaktadır, bu da otantikliği ön plana çıkarmaktadır.

George (2003; akt. Keser, 2013), liderlik ve özellikleri hakkında yıllarca gerçekleştirdiği çalışmaların ardından liderliğin, otantiklikle başlayıp bittiğini savunmakta ve otantik liderliği, “kendi olmak” şeklinde tanımlamaktadır.

Bir başka tanıma göre otantik lider, nasıl düşündüğünün son derece farkında olan, diğer insanlar tarafından kendinin ve başkalarının değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve güçlerinden haberdar olarak algılanan, faaliyette bulunduğu şartları bilen, kendine güvenen, umutlu, esnek, iyimser ve yüksek ahlaki karaktere sahip olan kişidir (Avolio vd., 2004; akt. Gül ve Alacalar 2014).

Buradan anlaşılan şu ki; Otantik liderler, kişilik özellikleri bakımından iyiliği ön planda tutan, hayata daima pozitif yaklaşan, ahlaklı olan kendine ve başkalarına inanan,

içinde bulunduğu durumların farkında olan yani kısacası kendini bilen, tanıyan ve kendi gibi davranan kişilerdir. Otantik liderler yapmacık değildir. Kendi özünde olduğu gibi davranan kişilerdir.

Kernis (2003; akt. Yaşbay, 2011),

1) öz farkındalık,

2) tarafsızlık/önyargısız değerlendirme,

3) ilişkisellik ve

4) otantik davranış olmak üzere dört boyuttan oluşan bir otantiklik modeli önermiştir.

Illies vd. (2005; akt. Yaşbay, 2011) de modellerinde Kernis'in (2003;akt. Yaşbay, 2011) modelindekilere benzer terimleri kullanarak;

1) öz farkındalık,

2) tarafsızlık,

3) otantik ilişkiyel eğilim ve

4) otantik davranış olmak üzere dört bileşenden oluşan otantik liderlik modelini önermişlerdir.

Buradaki **öz farkındalık** ya da kendini tanıma, kişinin dünyayı algılama şekli ve bu algıların kendini çözümlemesine katkıda bulunması sonucunda kendi olumlu ve olumsuz özelliklerini tanınmasıdır.

**Önyargısız değerlendirme**, kendisi ve diğerleriyle ilgili karar vermeden önce farklı görüşleri dinleyerek bilgileri objektif olarak ele almasıdır.

**Otantik ilişkiyel eğilim**, kişinin başkaları ile gerçek benliğini paylaşmasıdır.

**İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik davranış)** ise kişinin özümlediği ahlaki değerleri davranışlarına her koşulda yansıtmasıdır (Illies vd., 2005; akt. Yaşbay, 2011).

Buradan anlaşılın şu ki; Otantik liderliğin bileşenleri öz farkındalık, önyargısız değerlendirme, ilişkiyel eğilim ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı olarak açıklanmaktadır. Yani Otantik liderler; kendini bilen ve tanıyan, kararlar almadan önce yargısızca

karşısındakileri dinleyen, düşüncelerinden başkalarını da bilgilendiren ve sahip olduğu ahlaki değerlere bağlı ve bu değerleri davranışlarında da gösteren kişilerdir.

**Tablo 2. 7 Otantik Liderlikle İlgili Özlü Sözler**

Söyleyen Kişi	Özlü Söz
Confıçyus	“Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur”
Sokrates	“ Görünmek istediğin gibi ol”
Mevlana Celaleddin Rumi	“Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol”
Shakespeare	“Düşündüğün gibi söyle ve ruhtan söyle”
Benjamin Franklin	“Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol”

Kaynak : (Memiş vd., 2009).

### 2.9.2. Otantik Liderliğin Özellikleri

Otantik liderlik ile ilgili yazında yapılan araştırmalar incelendiğinde öne çıkan bazı özellikler şöyle sıralanabilir (Keskin ve Ayyıldız, 2008):

- Bireysel değerleri faaliyetlerle, faaliyetleri de örgütsel değerler ile bağdaştırmaya çalışırlar (Luthans ve Avolio, 2003; Dorn, 2005; akt. Keser, 2013).
- İnsanlara hizmet etmek isterler ve çalışanlarını güçlendirirler.
- Aklın yanı sıra merhamet, tutku gibi duygular ile hareket ederler.
- Otantik liderler doğuştan bu özelliklere sahip değildirler ama bu özelliklerini geliştirmeye çalışır, eksikliklerini giderirler (George, 2003; akt. Keser, 2013).

George (2003 ; akt. Keser, 2013), otantik liderlerin beş niteliğinin bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar; amaçları anlamak, sağlam değerler uygulamak, kalp ile öncülük etmek, yakın ilişkiler kurmak ve öz disiplin göstermek şeklinde sıralanmaktadır.

Shamir ve Eliaam, otantik liderlerin aşağıdaki davranışlara sahip olduklarını ifade etmektedirler:

- a) Liderlik rolü kendi benlik kavramının merkezi bir bileşenidir.
- b) Üst düzeyde problemleri çözme becerisi veya benlik algısına sahiptir.
- c) Onların amaçları kendisiyle uyumludur.

d) Onların davranışları kendini ifade eder (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, 2008; akt. Yaşbay, 2011).

Bu durumda Otantik Lider sorunları kendi hedefleri ve amaçları doğrultusunda çözebilen liderdir. Otantik Lider kendi benlik bilincinde davranışlarını uygulamaya çalışabilir.

### **2.9.3. Otantik Liderliğin Bileşenleri**

Otantik liderliğin bileşenleri ile ilgili araştırmacı ve akademisyenlerin yaptığı çalışmalar sonucunda dört temel bileşenin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bileşenler; öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, öz-düzenleme (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı), ilişkisel şeffaflıktır (Ardichvili & Manderscheid, 2008; Endrissat, 2007; Norman, 2010; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, 2010; Gardner, 2009, Chang & Diddams, 2009; akt. Savur, 2013).

#### **2.9.3.1. Öz Farkındalık**

Öz farkındalık bileşeni; kişinin sahip olduğu güdülerin, duyguların, arzuların ve kendisiyle alakalı bilginin farkında olması ve tüm bunlara güvenmesi ile ilgili olup bireyin güçlü ve zayıf yönlerini, duygularını, karakteristik özelliklerini, ihtiyaçlarını ve değer yargılarını kapsamaktadır (Kernis, 2003; akt. Yaşbay, 2011).

Öz farkındalık son nokta değil, kişinin benzersiz değerlerini, kimliğini, duygularını, hedeflerini, bilgisini, yeteneklerini, ve/yada kapasitesini çoğu zaman dışsal olaylarla tetiklenerek ifade etmesi sürecidir (Gardner ve diğ., 2005; akt. Yaşbay, 2011).

Buradan çıkarılacak sonuç; Öz farkındalık liderin özünde kendini iyi bilmesi, tanınması, iyi ve kötü tüm yönleri ile kendi özünün bilincinde olmasıdır. Bunun yanı sıra



liderin kişiliğinin tam anlamıyla belirginleşmesi ve liderin de bunun bilincinde olması ve ona göre davranışlarını göstermesi gerekir.

Öz farkındalık, kişinin doğasında olan çelişkili tavırları ve bu çelişkilerin kişinin düşünceleri, duyguları, eylemleri ve davranışları üzerindeki etkisini bilmeyi kapsamaktadır (Illies vd., 2005; akt. Yaşbay, 2011).

Otantiklik, öz farkındalık ve kesin algıları arttıran bir gelişim sürecidir ve kişinin davranışlarıyla değerlerini, inançlarını, duygularını ve düşüncelerini tutarlı bir hale getiren iç disiplini sağlamaktadır (Avolio vd., 2004; akt. Gül ve Alacalar, 2014).

Özünde, otantik liderler kendilerine karşı daha samimi ve yüksek seviyeli ahlaki dürüstlük sahibi olarak görülürler (Luthans ve Avolio, 2003; akt. Keser, 2013).

Yani bir Otantik lider; daima izleyenlerine samimi olması ve ahlaki yönden davranışlarında da dürüstlüğü ön planda bulundurmasıyla bilinmektedir.

### **2.9.3.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme**

Diğer bir otantik liderlik bileşeni olan bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesine göre, otantik liderler bilgiyi veya tecrübeyi abartmadan, çarpıtmadan, reddetmeden ve görmezlikten gelmeden tarafsız bir biçimde kullanmaktadırlar (Kernis, 2003; akt. Yaşbay, 2011).

Yani bilgi olduğu gibi kabul edilmekte ve abartılmadan, değiştirilmeden ve görmezden gelinmeden tarafsız olarak kabul edilmeye çalışılmıştır. Tarafsız değerlendirme kimseye bağlı kalınmadan yapılması gerekir.

Tarafsız karar verme kişisel dürüstlüğün ve karakterin kalbidir, karakter ve dürüstlük sadece liderin kararlarını ve eylemlerini değil aynı zamanda kendi iyiliği hakkındaki sezgilerini de etkilemektedir (Illies ve diğ., 2005; akt. Yaşbay, 2011).

Tarafsız karar verebilme; karakter ve dürüstlüğün bir bakıma göstergesidir. Liderin karakterini ve dürüstlüğünü gösterir.

Daha tarafsız değerlendirme yapabilen liderler elde edilen verileri daha hatasız olarak yorumlamakta, becerilerini daha iyi değerlendirmekte ve öğrenme

potansiyellerindeki zorlayıcı şartları aramaktadırlar (Illies ve diğ., 2005; akt. Yaşbay, 2011).

Kısaca, dengeli değerlendirme, karar vermeden önce tarafsız bir şekilde bütün ilişkili verileri analiz etmek demektir (Walumbwa ve diğ., 2008; akt. Yaşbay, 2011).

Sonuç olarak; tarafsız değerlendirme birbiriyle ilişkili tüm bilgileri yorumlamasını, gözden geçirmesini ve böylece hatasız karar verebilmesini sağlamaktadır.

### **2.9.3.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı**

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, benimsenmiş ve bütünleştirilmiş bir öz düzenleme biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu tarz bir ahlak anlayışı kişinin kendisini organizasyonun veya toplumun baskılarına göre değil, kendi ahlaki standartları ve değer yargılarına göre yönlendirmesidir (Walumbwa vd., 2008; akt. Yaşbay, 2011).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, otantik liderlikle ilgili gerçekleştirilen ilk çalışmalarda ortaya konulan iki boyut olan içsel kural ve pozitif ahlaki perspektif arasında görülen kavramsal örtüşme sonucunda, bu boyutların tek bir boyuta indirgenmesiyle meydana gelmiştir (Tabak vd. 2012).

Otantik bir şekilde davranmak, sadece başkalarını memnun etmeye yönelik hareket etmek veya "hatalı" davranmayarak cezalardan kaçınmanın yerine kişinin değerleri, tercihleri ve ihtiyaçları ile uyum içinde hareket etmesi anlamına gelmektedir (Kernis, 2003; akt. Yaşbay, 2011).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, kişinin değer kalıpları, seçimleri ve gereksinimleri ile uyum içinde davranışlar sergilemesi anlamına gelmektedir (Kernis, 2003; akt. Yaşbay, 2011).

### **2.9.3.4. İlişkisel Şeffaflık**

Bir başka otantik liderlik bileşeni de ilişkilerde şeffaflık olup, liderin başkalarıyla yakın ilişkilerinde açık ve doğru olmasını ifade etmektedir (Kernis, 2003; akt. Yaşbay, 2011).

Otantik liderliğin dördüncü bileşeni tabiatla ilişkilidir, çünkü kişinin yakın ilişkilerinde açıklık ve dürüstlüğe değer vermesi ve bunu başarmasını içermektedir. İlişkisel otantiklik size yakın insanların, iyi ya da kötü, gerçek kişiliğinizi görmelerinin önemini kapsamaktadır. Bu maksatla, otantik ilişkiler seçimsel bir kendini açma ve karşılıklı samimiyet ve güven geliştirme sürecini içermektedir. Kısacası, ilişkilerde otantiklik kişinin yakın çevresiyle ilişkilerinde içten olması "sahte olmaması" anlamına gelmektedir (Kernis, 2003; akt. Yaşbay, 2011).

Otantik lider ilişkilerinde samimi olması, sahte davranışlardan uzak durması gerekir. Düşüncelerini açık, net, samimi bir biçimde karşısındakilere ifade etmesi gerekir. İlişkilerde iyi ve kötü tüm gerçek kişiliklerimiz ortaya çıkmaktadır.

İlişkilerde şeffaflık, "doğası gereği ilişkiseldir çünkü kişinin yakın ilişkilerinde açıklığa ve dürüstlüğe değer vermesiyle alakalıdır" (Kernis, 2003; akt. Yaşbay,2011) ve bir liderin lider-takipçi ilişkisinde yüksek düzeyde açık ve güvenilir olması halinde meydana çıkmaktadır (Gardner vd., 2005; akt. Yaşbay, 2011).

Yani liderin ilişkilerindeki şeffaflığın açık ve güvenilir olması takipçileri tarafından iyi anlaşılması gerekmektedir. Otantik lider sahte düşüncelerden ve davranışlardan uzak durmaktadır.

Bu boyutta lider, sahip olduğu gerçek benliği, izleyicilerinin görmesine yardım etme ve bu sayede onların güvenlerini kazanma çabasındadır (Tabak vd. 2012).

İlişkilerde şeffaflık liderin yüksek düzeyde açık olması, kendini açması ve yakın ilişkilerde güven duyulması demektir (Gardner ve diğ., 2005; akt. Yaşbay,2011).

Sonuç olarak; Otantik liderin ilişkilerinde şeffaflığı izleyenleri tarafından samimi ve güvenilir bir lider olarak anlaşılmasını sağlayacaktır. Lider ve izleyenlerin birbirlerine olan güven duygusunu artıracaktır. Böylece lider- izleyen ilişkisi sağlam temeller üzerine inşa edilecektir.

## **Tablo 2. 8 Otantik Liderlik Bileşenleri**

Kernis (2003)	Illies, Morgeson ve Nahrgang (2005)	Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005a)	Sexton (2007)	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008)
Farkındalık (awareness)	Özfarkındalık (self-awareness)	Özfarkındalık	Özfarkındalık	Özfarkındalık
Tarafsız değerlendirme (unbiased processing)	Tarafsız değerlendirme	Dengeli değerlendirme (balanced processing)	Öz Düzenleme gelişim (self regulation and development)	Bilgiyi dengeli değerlendirme
Davranış (action)	Otantik davranış/eylem (authentic behavior/acting)	Otantik davranış	Olumlu ahlaki anlayış (positive moral perspective)	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (internalized moral perspective)
İlişkisel otantiklik (relational authenticity)	Otantik ilişkisel yönelim (authentic relational orientation)	İlişkilerde şeffaflık (relational transparency)	İlişkilerde şeffaflık	İlişkilerde şeffaflık
			Olumlu psikolojik sermaye	

(Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008).

## 2.10. Yaşam Doyumu

“Yaşam; kişinin doğumuyla ölümü arasında yaşadığı süre, ömür, hayattır” (TDK, 2005). “Doyum; beklentilerin, ihtiyaçların, istek ve dileklerin karşılanması olarak tanımlanır. Yaşam doyumu; bir insanın yaşam süresi boyunca hayattan beklentileri ve elde ettiklerinin karşılaştırılmasıyla ortaya çıkan durum ya da sonuçtur. Yaşam doyumu kişinin beklentileri ile gerçek durum karşılaştırmasının ortaya çıkardığı sonucu ifade eder” (Karataş, 1988).

Yaşam, insanın doğumdan ölüme kadar geçen hayatıdır. Doyum, her insanın hayattan beklentileri, arzuları, istekleri vardır. Bunların karşılanma düzeyleri hayattan aldıkları doyumunu ifade eder. Yaşam doyumunu ise insanların gerçekte var olan durum ile içinde bulunduğu durumun beklentilerinin karşılaştırılmasıdır.

Neugarten tarafından ilk kez 1961 yılında ortaya atılan yaşam doyumunu kavramı, bir insanın beklentileriyle elinde olanların karşılaştırılmasıyla elde edilen durumu ya da sonucu ifade etmektedir (Özer ve Karabulut, 2003).

Diener'a göre (1994; akt. Şimşek, 2011); "yaşam doyumunu, öznel iyi olma, mutluluk, psikolojik iyi oluş ve yaşam kalitesi çoğunlukla aynı anlamda kullanılır."

"Yaşam doyumunu genel olarak kişinin bütün yaşamını ve bu yaşamın tüm boyutlarını içerir. Yaşam doyumunu belirli bir duruma ilişkin doyum değil, genel olarak kişinin tüm yaşantısındaki doyumunu ifade eder. Mutluluk, moral gibi değişik açılardan iyi olma hali olarak da tanımlanabilir" (Vara, 1999).

Yaşam doyumunu bireyin kendisine yüklediği kriterler ile yaşam koşullarını algılayışı arasındaki karşılaştırmaları, dolayısıyla kendi yaşamı hakkında değer biçmesini kapsar (Pavot ve Diener,1993; Selçukoğlu, 2001; akt. Deniz, 2006).

Yaşam doyumunu yaşantımızın tamamını kapsamaktadır. Çünkü hayatımızın belirli bir duruma ilişkin doyum, yaşam doyumunu ifade etmemektedir.

Christopher (1999; Yılmaz ve Sünbül 2009) ise yaşam doyumunu, bireyin iyi bir yaşamın ne olduğu ile ilgili kendi oluşturduğu ölçütlerle, yaşamının aile, okul, arkadaş gibi alanlarındaki niteliğini bir bütün olarak değerlendirmesi şeklinde açıklamıştır. Yaşam doyumunu, insanın yaşam alanının her parçasındaki olumlu gelişim derecesi ise yaşamın içinde birey için ayrılmaz bir parçası olan iş yaşamını da ve örgüte olan bağlılığını da etkilemesi düşünülebilmelidir.

Yaşam doyumunun temelinde aile ve çevresel faktörlerin önemi büyüktür. İnsanın yaşamdan aldığı doyum olumlu gelişme ve değişmelerin göstergesidir.

Meslek ve sağlık, yaşam doyumunu belirleyen anahtar kavramlardandır (Kapteyn, Smith ve Soest, 2009; akt. Karatekin, 2013).

“Bireyin ailesi, arkadaşları, yaşadığı çevre gibi belirli yaşam alanları veya yaşamın bütünü açısından memnun olup olmadığına dair yaptığı genel bilişsel değerlendirmeler olarak tanımlanmaktadır” (Suldo & Huebner, 2006; akt. Çivitci, 2009).

“Yaşam doyumunu etkileyen öğeler, günlük yaşamdan mutluluk duyulması, yaşamın anlamlı bulunması, amaçlara ulaşılma konusundaki uyum, olumlu bireysel kimlik, bireyin bedenen kendini iyi hissetmesi, ekonomik güvenlik ve sosyal ilişkilerdir” (Keser, 2005).

Yaşamın geneline ilişkin bilişsel algılamalar ve değerlendirmeler olarak ifade edilen yaşam doyumunu (Yetim, 2001) üç bölümden oluşmaktadır. Birincisi, bireyin yaşamını dış ölçütlerle karşılaştırarak iyi oluş hali olarak tanımlar. İkincisi, kendi yaşamını yargılamasının oluşturduğu duyu halidir. Üçüncüsü ise günlük ilişkilerin oluşturduğu memnuniyet halidir (Serin ve Özbek, 2006).

Sonuç olarak; yaşam doyumunu kişinin beklentileri ile gerçek durumun karşılaştırılarak sonuçta ortaya çıkan olumlu gelişme ve değişimleri göstermektedir. Yaşam doyumunun temelinde aile, meslek, sağlık, çevresel faktörlerin önemi büyüktür. Yaşam doyumunu bizim hayattan ne kadar tatmin olduğumuzu gösterir.

Yazında çok farklı yaklaşımlara rastlanan bireylerin yaşam doyumunu etkileyen unsurları, Schmitter (2008; akt. Yılmaz ve Altınok, 2009) şu şekilde sıralamaktadır:

1. Günlük yaşamdan mutluluk duymak,
2. Yaşamı anlamlı bulmak,
3. Amaçlara ulaşma konusunda uyum,
4. Olumlu bireysel kimlik,
5. Fiziksel olarak bireyin kendisini iyi hissetmesi,
6. Ekonomik güvenlik
7. Sosyal ilişkiler.

Çalışma yaşamındaki doyumsuzluk, mutsuzluk, hayal kırıklığı ve isteksizlik, bireyin genel yaşamına etki ederken; bireyin yaşamdan da doyum sağlayamamasına

neden olabilmektedir. Bu durum bireyin çevresini, ailesini ve arkadaşlık ilişkilerini de olumsuz etkileyerek, fiziksel ve ruhsal sağlığını bozabilmektedir (Çetinkanat, 2000).

Böylelikle; bireyin yaşamdan aldığı pozitif enerji ve yaşam doyumu olumsuz etkilenecektir. Bireyler kendilerini mutsuz, huzursuz hissedeceklerdir.

### **2.10.1. Yaşam doyumunu etkileyen bazı değişkenler**

#### **2.10.1.1. Yaş:**

Braun (1977; akt. Yetim, 1991), gençlerin hem olumlu hem de olumsuz duyguları daha çok bildirdiklerini; buna karşın yaşlıların daha fazla genel mutluluk ifadelerini ortaya koyduklarını bulmuştur. Bu karışık bulgulara anlam vermek amacıyla yapılan bir meta analiz çalışmasında, yaş ile yaşam doyumu arasındaki korelasyonun sıfıra yakın olduğu ve bu sonucun ilişkiye giren diğer değişkenler kontrol edilse de edilmese de aynı olduğu kanıtlanmıştır (Yetim, 1991; akt. Şahin, 2008).

Yaş- yaşam doyumu ilişkisi, gençlerin ve yaşlıların üzerinde farklı gözlenebilmektedir. Çünkü bazı gençler hayattan ve yaşadıkları ortamdan aldıkları tadı, olumlu yansıtırken bazıları ise olumsuz yansıtabilmektedir. Aynı şey yaşlılar içinde geçerlidir. Fakat önemli olan yaşam doyumunu ne düzeyde yaşayabildikleri ve tadabildikleridir. Bunun yanı sıra; gençler olumlu ve olumsuz duyguları yaşlılara göre daha çok ifade ederken, yaşlılar ise mutluluk durum ve ifadelerini ortaya koymaktadırlar.

#### **2.10.1.2. Cinsiyet:**

Kadınlar erkeklere göre daha fazla olumsuz duygu bildirmelerine karşın, aynı zamanda daha fazla kendi yaşamlarından haz duyarlar. Yapılan birçok diğer çalışmada cinsiyetler arasında doyum ya da mutluluk açısından çok az bir farkın olduğu gözlenmiştir. Doyum açısından cinsiyetler arasındaki farklılaşma çok küçüktür (Yetim, 1991; akt. Şahin, 2008).

Sonuç olarak; kadınlar olumsuz duygu ve düşüncelerini erkeklere göre daha net ve belirgin ifade etmektedirler. Fakat kadınlar ve erkekler arasında yaşam doyumu ve mutluluktan yana farklılaşma çok farklılık göstermektedir.

### 2.10.1.3. Çalışma ve iş:

Campbell arkadaşları (1976; akt. Yetim, 1991), gelir farklılıklarının etkisi kontrol altına alınsa dahi işsiz grubun et mutsuz grup olduğunu, bölgesel işsizlik oranlarının duygu durumunu boylamsal olarak öngörmede önemli bir değişken olduğunu bulmuşlardır.

Ancak bunların dışında sözgelimi imalatçıların memurlardan daha az mutlu olduğuna ilişkin herhangi bir kanıt yoktur (Yetim, 1991, akt. Şahin, 2008).

İşimiz, çalıştığımız ortam, çalışma koşulları, çalıştığımız ortamın çevre koşulları insanları olumlu ve olumsuz etkileyebilmektedir. İşsiz insanların yaşamdan aldığı mutluluk ve doyum çalışanlara göre daha düşüktür. Çünkü çalışmayan insanlar temel ihtiyaçlarını karşılamakta zorluk çekerken yaşamda mutsuz, huzursuz ve can sıkıcı durumlarla karşılaşabilmektedirler. Fakat çalışan insanlar ise; temel ihtiyaçların karşılanmasının yanı sıra hayattan zevk alabilmekte, istek ve arzularını karşılamaya çalışmaktadır. Böylece; yaşam doyumu ve mutluluk beraberinde gelebilmektedir.

### 2.10.1.4. Eğitim:

Campbell (1981; akt. Yetim,1991)'in ABD'de 1957-1978 yılları arasında eğitimin yaşam doyumu üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Ancak bu etki çok güçlü bir etki değildir ve gelir gibi diğer değişkenlerle etkileşim içinde görülmektedir. Çeşitli araştırmalar diğer değişkenlerin etkileri kontrol alındığında eğitimin yaşam doyumu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını ortaya koyarken, diğer bazı araştırmalar kadınlarda eğitimin daha olumlu etkilere sahip olduğunu buldular. Eğitimin istekleri arttırırken aynı zamanda alternatif yaşama biçimleri üzerinde kişileri yoğunlaştırdığı ortaya çıkmıştır (Yetim, 1991, akt. Şahin, 2008).

Eğitim düzeyi yüksek olan kadınların erkeklere göre yaşam doyumunun düzeyinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Eğitim düzeyi bireyin yaşam kalitesini arttırmakta ve mutlu birey olmasına katkıda bulunmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan kadının kendine olan güveni artmakta, yaşamda daha sağlam adımlar atabilmekte ve gelir düzeyi yüksek iş bulabilmektedir. Bu durumda kadın kendini mutlu ve huzurlu hissedebilmektedir.

### 2.10.1.5. Evlilik ve Aile:



Çeşitli çalışmalar evli oluşun yaşam doyumu üzerinde anlamlı bir etkisini bulmamışlardır (Yetim, 1991, akt. Şahin, 2008).

Evli bireyler ile bekâr bireyler arasında yaşam doyumu ve mutluluk yönünden pek fazla farklılık görülmemiştir. Fakat içinde bulunan yaşam ve koşullar bireyler üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler bırakmaktadır.

## **2.11. Yaşam Doyumu Kuramları**

### **2.11.1. Ereksel (telik) Kuramlar**

Yaşam doyumunun ereksel ya da sonlu açıklamaları, mutluluğun amaç veya ihtiyaç gibi bazı durumlara erişildiğinde elde edildiğini öne sürer. Wilson (1960; akt. Yılmaz, 2011) tarafından önerilmiş olan bir kuramsal postüla "ihtiyaçların doyurulması mutluluğa, doyurulmamış ihtiyaçlar mutsuzluğa neden olur" şeklindedir.

Maslow tarafından teklif edildiği gibi, ihtiyaçlar belki evrenseldir veya Murray tarafından postüle edildiği gibi, ihtiyaçlar bireylere göre değişmektedir (Yetim, 1991; akt. Şahin, 2008).

Sonuç olarak Ereksel kurama göre; ihtiyaçlar mutluluğun temelini oluşturur. İhtiyaçlar karşılanabilirse bireyde mutluluğa, karşılanmazsa mutsuzluğa neden olabilmektedir. İhtiyaçlar da bireylere göre farklılıklar gösterebilmektedir.

### **2.11.2. Aktivite kuramları**

Aktivite kuramları; mutluluğun insan etkinliklerinin bir ürünü olduğunu belirtirler. Aristo, ilk ve önemli aktivite kuramcılarında biridir. Ona göre mutluluk erdemli aktiviteden gelir, yani iyi başarılan aktivite mutluluk getirir. Akış kuramına göre, kişi yeterli beceri düzeyine sahipse aktiviteler süreç içerisinde haz getirir. Aktivite kolay olan aktivite bireyde can sıkıntısına sebep olur, zor olan aktivite ise endişeye sebep olur. Eğer kişi uygun uğraştırmayı gerektiren ve sahip olduğu becerileriyle işin zorluğu hemen hemen eşit olan bir aktivite ile ilişkili ise, olayın tamamlanma süreci

hazlanan akışını getirecektir. Aktivite kuramcılarını mutluluğun davranıştan kaynaklandığını vurgular” (Vara, 1999).

Sonuç olarak Aktivite kuramına göre; aktiviteler bireyler üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler ortaya çıkarabilir. Başarılan aktiviteler bireyler üzerinde daha çok mutluluk meydana getirebilmektedir. Kolay ve sıradan aktiviteler bireylerde mutsuzluğa veya sıkıcılığa neden olabilir.

### **2.11.3. Tavandan-tabana ve tabandan-tavana kuramları**

Tabandan-tavana görüşü çerçevesinde kişi anlık haz ve acılarının bir muhasebesini yaparak kendini mutlu ya da mutsuz olarak görür. Yani mutlu yaşam mutlu anların bir bütünüdür. Kant'ın felsefi görüşü bu kuramı temellendirmektedir. Üst düzeydeki öğeler arasındaki nedensellik ilişkisi, düşük düzeyde, element düzeyindeki ilişkilere yansır (Şahin, 2008).

Andrews ve Withey (1976; akt. Yetim, 1991), tavandan-tabana yaklaşımını destekleyen kanıtlar elde ettiler. Araştırmacılar yaşam alanlarından elde edilen doyumun genel olarak yaşamdan alınan doyumla öngörmede yetersiz kaldığını buldular.

### **2.11.4. Bağ Kuramları**

İnsanların mutlu olma eğilimine neden olduklarını açıklayan çeşitli kuramlar vardır. Bu kuramlardan çoğu, bağ modelleri altında belleğe, koşullamaya veya bilişsel ilkelere dayanır. Mutluluğa ilişkin bilişsel yaklaşımlar henüz çok yenidirler. Bilişsel yaklaşımlardan biri, kişinin kendisini ilgilendiren olaylara ilişkin yüklenmeleridir. Sonuçta iyi olaylar eğer iç, bilişsel öğelere atfedilmişse daha fazla mutluluk getireceklerdir. Diğer bir olasılık yüklenme olsun olmasın iyi olarak görülen olayların mutluluk getirmesidir. Mutluluğun bellekte bir ağının bulunduğu, genel olarak bilişsel psikologlar tarafından benimsenen bir kabuldür.

Bower (1981), insanların şimdiki duygu durumlarına göre geçmiş anılarını hatırladıklarını ve yorumladıklarını bulmuştur. Bellek konusunda yapılan çalışmalar, mutlu kişilerin birbiriyle olumlu ilişkilerle bağlı zengin bir ağının olduğunu göstermiştir. Aksine mutsuz kişilerin birbiriyle olumsuz ilişkilerle bağlı sınırlı ve

yalıtılmış ağlara sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Olumlu ağa sahip olan birey, olaylara olumlu şekilde tepki vermektedir (Yetim, 2001. akt. Şahin, 2008).

### 2.11.5. Yargı Kuramları

Öznel iyi olmanın bazı standartlarla gerçek koşullar arasındaki karşılaştırmalar sonucu ortaya çıktığını öne süren birçok kuram vardır. Eğer gerçekteki durum saptanan standardı aşarsa mutluluk oluşacaktır. Doyum göz önüne alındığında bu tür karşılaştırmalar bilinçli olarak yapılabilir. Ancak duygularda, duygu durumunda standartlarla karşılaştırma olayı bilinçsiz ya da bilinçdışı yapılmaktadır. Yargı kuramları ne tür olayların olumlu ya da olumsuz olduğunu belirlemekle birlikte; olayların ortaya çıkaracağı duygunun miktarını öngörebilmektedirler. Yargı kuramlarını sınıflamada bir yol, onların ele aldığı standartlara bakmaktır. Sosyal karşılaştırma kuramında kişi diğerlerini bir standart olarak alır. Burada, seçilen diğerinin, kişinin düzeyinde aşağıda veya üzerinde olma durumu vardır. Kişi, karşılaştırma standardı olarak kendisinden alt düzeyde birini seçmişse, aşağı düzeyde karşılaştırmada bulunmaktadır. Eğer kişi kendini diğerlerinden daha iyi görüyorsa, bu kişi doyumlu veya mutludur. (Yetim, 2001; akt. Şahin, 2008).

### 2.12. Yaşam Doyumu ile İlgili Yapılan Araştırmalar

“World Database of Happiness’deki güncel yaşam doyumu araştırmalarına göre; 2000-2009 yılı verilerine göre yapılan bir sıralamada, Türkiye 148 ülke arasında 74-77. sıradadır. Ortalama doyum 10 üzerinden 5.8” dir. 2010 yılında yayınlanan Legatum Refah Endeksine (2010) göre ise Türkiye’deki yaşam doyumu ortalaması 10 üzerinden 5.1 olarak ölçülmüş olup, 110 ülke arasında 78. sırada olduğu belirlenmiştir. Türkiye’deki refah düzeyinin belirlendiği alanlardan, sosyal sermaye (108. sıra), kişisel özgürlükler (95. sıra), emniyet ve güvenlik (83. sıra) ve eğitim (82. sıra) oldukça düşük sıralamalara sahiptir” (Şimşek, 2011).

2001 yılında İngiltere’de yapılan geniş çaplı bir araştırmada ise bu etmenler şöyle sıralanmıştır (Donovan ve Halpern, 2002; akt. Tomrukçu, 2010):

1. Sosyodemografik değişkenler, yaş, cinsiyet, iş, etnik köken, yaşanan ev tipi, evi olup olmamak ve imtiyazlı bir sınıftan olup olmamak,

2. Elde edilen gerçek gelir, harcama ve birikim yapma davranışı, kişilerin istediklerini alabilmelerini sağlayan gelirin bir yansıması olan sahip olunan değerler,

3. Bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığı,

4. Spor yapmak, sinema ya da tiyatroya gitmek, yerel gruplara katılmak v.b. etkinliklerde rol almak,

5. Yaşanılan bölgenin güvenli olup olmaması, komşular ve sosyal çevrenin durumu.

Şimşek'in 2011 yılında yaptığı "Örgütsel İletişim ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri" adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1) Anadolu Üniversitesi'ndeki öğretim elemanlarının örgütsel iletişim doyumu, yaşam doyumu ve yaşam alanlarındaki doyum düzeyleri belirlenmiş olup tümünde ortanın üstünde doyum vardır.

2) Örgütsel iletişim doyumu ve kişilik özellikleriyle yaşam doyumu (genel yaşam doyumu, yaşam alanlarındaki doyum) arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki vardır.

3) Demografik verilere göre, hem örgütsel iletişim doyumu hem de yaşam doyumu farklılaşmaktadır.

4) Örgütsel iletişim doyumunun, yaşam doyumunu (genel yaşam doyumu ve yaşam alanlarındaki doyum) açıklama oranı oldukça yüksektir.

5) Örgütsel iletişim doyumu dört dereceye (çok düşük, düşük, yüksek, çok yüksek) göre gruplandığında, örgütsel iletişim doyumu arttıkça yaşam doyumu artmaktadır.

Keser'in 2005 yılında yaptığı "İş Doyumu ve Yaşam doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama" isimli araştırmasında; kadınların yaşam doyumunun erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Üniversite mezunlarının yaşam doyumunun, lise ve altı düzeye oranla daha düşük olduğu görülmektedir.

Akgündüz'ün (2013) yılında yapmış olduğu "Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi" adlı araştırmasında; Kuşadası'nda bulunan konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin

iş doyumları ile yaşam doyumları arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna bağlı olarak Kuşadası'ndaki konaklama işletmelerinde çalışan iş doyumuna ulaşmış bireylerin yaşam doyumlarının yüksek olacağı söylenebilir. Ayrıca bu bölgedeki konaklama işletmesi yöneticilerinin iş görenleri iş doyumuna ulaşabilecekleri departmanlarda uygun görevlerde çalıştırmalarının iş görenlerin iş doyumuna ulaşmalarını kolaylaştıracağı ve bunun iş görenlerin yaşam doyumlarını da olumlu olarak etkileyeceği söylenebilir.

### 2.13. Sosyal Destek

Sosyal desteği tanımlayacak olursak; “kişinin güvenilebileceği ilişkiler yoluyla, sosyal kaynaklardan yararlanabilme derecesidir” (Johnson ve Saranson,1979; akt. Terzi, 2008). Yaptığı araştırmalarında sosyal desteğin ruh sağlığına olan etkisi üzerinde duran Sorias (1988; akt. Ünal ve Şahin, 2013), “ İnsan, eş, evlat, ebeveyn, arkadaş ya da komşu gibi roller üstlendiği farklı yaşantılar içinde seviliyor, değerli bulunuyor, gerektiğinde yardım görüyorsa, kendini o denli mutlu ve güvende hisseder. Eğer sosyal ilişkileri yetersiz ise ruhsal hastalık geliştirme riskini artıran Anksiyete ve değersizlik duyguları sık yaşanır” diyerek sosyal desteğin önemini vurgulamıştır.

Cobb'a (1976; akt. Köse, 2006) göre “sosyal destek bilgidir. Bu bilgi kişinin, bakıldığına ve sevildiğine, saygı duyulduğuna, bir ilişkiler ağına ait olduğuna ve karşılıklı yükümlülükleri olduğuna inanmasına neden olan bilgidir.”

Barrera ve Ainlay (1983; akt. Uslu, 2012) sosyal desteği, bireyin ihtiyaç duyduğu, materyal yardımını, paylaşmayı, dinlemeyi, yol göstermeyi, geri bildirim ve yakın etkileşimi bireye sağlamak olarak açıklamışlardır.

Sosyal destek kavramını, Lepore, Evans ve Schneider (1991; akt. Sadık, 2014), bireylere gerçek yardım sağlama veya bireylerin sevildiklerine, korunduklarına inandıkları bir sosyal sisteme bağlılık duygusunu geliştirme olarak belirtmiştir.

Kef'e (1997; akt. Altay, 2007) göre algılanan sosyal destek, bireyin diğerleri ile güvenilir bağları olduğuna ve desteği sağlayacağına dair bilişsel algılamasıdır. Belli bir zaman sürecinde destek kaynaklarından elde edilen sosyal destek miktarıdır.

Lepore ve ark. (1991; akt. Sadık, 2014), sosyal destek kavramını, bireylerin sevildiklerine, korunduklarına inandıkları bir sosyal sisteme bağlanması, gerçek kabul

ettikleri yardımı sağlamaları veya önemli, değerli bulduğu sosyal gruba bağlılık geliştirmeleri olarak tanımlamışlardır.

Tardy (1985; akt. Sadık, 2014) araştırmaları sonucunda sosyal destek kavramını beş boyutta incelemiştir.

Bunlar;

a) Yönü

b) Eğilim

c) Desteğin tanımı

d) Desteğin içeriği

e) Sosyal ağdır

### **2.13.1. Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek**

Sosyal destek kavramlaştırması, tanımlaması ve ölçülmesi zor olan çok yönlü bir kavramdır (Hupcey, 1998; akt. Altay, 2007). Kavramın temelleri Caplan (1974; akt. Altay, 2007), Cobb (1976; akt. Köse, 2006) ve Cassel (1976; Uslu, 2012) tarafından atılmıştır. Cobb (1976; akt. Köse, 2006) 'a göre sosyal destek bilgidir. Caplan (1974; akt. Altay, 2007) ise ihtiyaç duyulduğu zamanlarda sosyal desteğin, araçsal ya da bilgisel rehberlik sağlayıcı olduğunu ileri sürmektedir. Önemli kişiler tarafından duygusal destek, görevi yerine getirmeye ilgili yardım ve başa çıkmayı kolaylaştırmak için rehberlik ve materyal destek şeklinde sağlanmaktadır.

Günümüzde sosyal destek her insanın olay ve olguları algılayış biçimi farklılık gösterdiğinden dolayı çok boyutlu bir hal kazanmıştır. “Son yıllarda sosyal destek kavramından ziyade algılanan sosyal destek kavramı ön plana çıkmaktadır. Sosyal destek kavramının pek çok tanımı olduğu gibi algılanan sosyal destek kavramının da farklı tanımları yapılmıştır. Pek çok araştırmacıya göre sosyal desteğin kendisi değil algılanış ve yorumlanış biçimi ruh sağlığı üzerinde etkilidir” (Ünüvar, 2003).

Kef’e (1997; akt. Altay, 2007) göre “Algılanan sosyal destek kişiler arası bağların niteliği ve varlığının bilişsel değerlendirilmesidir.” Kişiler ailelerinden,

arkadaşlarından ya da hayatlarında önemli bir noktaya koydukları özel kişilerden aldıkları sosyal destekler sayesinde karşılaştıkları sorunlara karşı daha güçlü durabilmektedirler. “Temel sosyal ihtiyaçlar bilindiği gibi sevgi, saygı ya da kabul görme, ait olma, kimlik ve güvenliği kapsamaktadır. Çok boyutlu algılanan sosyal destek bu ihtiyaçların karşılanması amacıyla girişilen karşılıklı etkileşimlerdir. Sosyal destek ile ilgili çoğu tanım duygu, onaylama ve yardım temel öğelerinden bir ya da daha fazlasını içine alan etkileşimler olarak alınmaktadır. Bu temel öğeler bir yandan duygusal ve duyuşsal diğer yandan araçsal, somut ya da bilgisel olarak tanımlanmaktadır” (Antonucci, 1997; akt. Sadık, 2014)

Thoits (1985; akt. Altay, 2007)’in tanımı da bu boyutları kapsayacak şekildedir; sosyal destek genel olarak aile üyeleri, arkadaşlar, iş arkadaşları, akrabalar ve komşular gibi önemli kişiler tarafından bireye yapılan yardımcı işlevler anlamına gelir. Bu işlevler sosyo duygusal yardım, araçsal yardım ve bilgisel yardımı kapsar.

Algılanan sosyal destek öğretmenler açısından değerlendirildiğinde; okuldaki sorunların anlaşılıp çözümlenmesinde geniş bir bakış açısı sunmaktadır. Eğitim öğretim süreci içerisinde oluşan işbirliği ve destek ortamı, öğretmenlerin birbirlerine daha çok destek olup yardım etmesini sağlamaktadır (Taştan, 2008).

Algılanan sosyal desteğin çok boyutlu olduğunu ve bunun görmezden gelinemeyeceğini ileri süren Zimet, Dahlem, Zimet ve Farley (1988; akt. Çeçen, 2008) çok boyutlu algılanan sosyal destek ölçeğini geliştirmişler ve bu araç sayesinde arkadaş, aile ve özel kişi alt boyutlarından yararlanarak daha geniş bir boylam çerçevesinde algılanan sosyal desteği inceleme olanağı bulmuşlardır.

#### **2.14. Sosyal Destek Kategorileri**

Sosyal destek, birçok araştırmacı tarafından farklı kategorilerde incelenmiş, değişik modeller ortaya konmuştur.

Barrera ve Ainley (1983; akt. Uslu, 2012), Sosyal çevreden alınan yardımların içeriğini belirlemek için 40 maddelik "Sosyal Açından Destekleyici Davranışlar Envanteri" (ISSB, Inventory of Socially Supportive Behaviour)'inde sosyal destekle ilgili olarak altı destek kategorisi tanımlamıştır.

1. Araçsal Yardım (Material Aid): Kişiye yapılan para ve diğer fiziksel objeler.

2. Davranışsal Yardım (Behavioral Assistance): Fiziksel emek yoluyla görevleri paylaşma.

3. Yakın Etkileşim (Intimate Interaction): Dinleme, dikkat, saygı ve anlayış ifade etme gibi geleneksel, yönlendirici olmayan destekleyici yardım

4. Rehberlik (Guidance): Öğüt, bilgi ya da yol gösterme.

5. Geri Bildirim (Feedback): Bireylerin davranışları, düşünceleri veya hissettikleri hakkında geri bildirim sağlama

6. Olumlu Sosyal Etkileşim (Positive Social Interaction): Eğlence ve gevşeme için sosyal etkileşime katılma.

### **2.15. Sosyal Destek Türleri**

Cohen ve Willis (1985; akt. Köse, 2006)'e göre dört farklı sosyal destek türü vardır.

#### **2.15.1. Bilgi Desteği:**

Sorunun tanımlanması, anlaşılması ve bu durumla başa çıkılması konusundaki yardımdır. Öğüt verme, sorunun boyutlarını değerlendirme ve bilişsel rehberlik özellikleri arasındadır.

#### **2.15.2. Saygı Desteği:**

Bireyin saygı gördüğü ve kabul edildiği ile ilgili bilgidir. Bireyin kendi öz değeri ve deneyimler sebebiyle saygı gördüğünün ve herhangi bir hata yapsa bile kabul edildiğinin ifade edilmesidir.

#### **2.15.3. Sosyal Arkadaşlık:**

Boş zamanlarını değerlendirme ve benzeri durumlarda başkalarıyla birlikte olmadır. Böyle bir ilişki başkalarına yakın olma ihtiyacını karşıladığı, kişinin sürekli olarak sorun üzerinde düşünmesini engellediği veya olumlu duygu durumu yarattığı için stresi azaltıcı bir etki yapar.

#### **2.15.4. İşlevsel Destek:**



İşlevsel sorunların doğrudan çözülmesi veya bireye rahatlama veya eğlenceye ayırabilecek zaman kazandırması nedeniyle stresi azaltıcı bir özellik göstermektedir.

Kelly, Munoz ve Snowden ise sosyal desteğin 3 biçiminden söz etmişlerdir. Bunlar; a) kişisel destek b) organizasyonel destek ve c) organize olmayan destektir (Çakır, 1993).

House, sosyal desteği 4 grupta incelemiştir.

1. Empati, sevgi, değer vermeyi kapsayan duygusal destek,
2. Para, alet ve zaman ayırma gibi yardım davranışlarını kapsayan araçsal destek
3. Gerekli bilgi ve öğüdü kapsayan bilgi desteği
4. Değerlendirici geri bildirim vermeyi içeren değer verme desteği (Çakır, 1993).

Caplan'a göre sosyal destek türleri beş grup altında toplanabilir.

- 1. Duygusal Destek:** İlgi, sevgi, güven duygularının iletilmesine dayanır.
- 2. Takdir Desteği:** Kişinin sorunları ve kusurlarıyla birlikte olduğu gibi kabul edildiği ve saygı duyulduğunun belirtilmesine dayanır.
- 3. Maddi Destek:** Maddi yardım, araç-gereç ve hizmet verilmesine dayanır.
- 4. Bilgisel Destek:** Sorunların çözülmesini sağlayabilecek bilgilerin verilmesi ya da becerilerin öğretilmesine dayanır.
- 5. Beraberlik Desteği:** Boş zamanların birlikte geçirilmesine dayanır (Torun, 1995).

### **Aileden Sağlanan Sosyal Destek**

Toplumsal sistemin en küçük birimi olan aile, bireylerin davranışlarının şekillendiği en önemli sosyal kurumlardan birisidir. Ait olma gereksinimiyle doğan her birey, duygu ve düşüncelerini ifade edebilme, değer verdiği gruplar tarafından kabul görme beklentisi içerisinde. Bireye bir gruba üye olduğu bilincini aşıl原因an aile kurumu, aynı zamanda sosyal açıdan kabul edilmiş davranış biçimlerini geliştirmesi için bireye rehberlik etmektedir (Kızmaz, 2006).

### III. BÖLÜM

#### YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama teknikleri, verilerin çözümlenmesi aşamalarında yapılan çalışmalar ile verilerin yorumlanmasına ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

##### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile yaşam doyumu ve aileden algılanan sosyal destek algısı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan betimsel bir çalışmadır. Betimsel yöntemler, ilgilenilen ve araştırılmak istenen problemin mevcut var olan durumunu ortaya koymaya yöneliktir. Bu yöntemlerin en temel özelliği, mevcut hâlihazır durumu kendi koşulları içerisinde ve olduğu gibi çalışmaktır. Betimsel araştırma, çalışılan konunun mevcut durumuna ilişkin hipotezler test etmek için veya sorulara cevap bulmak için veriler toplamayı gerektirir. Betimleyici veriler, genellikle gözlem, anket, görüşme veya test gibi bilgi toplama yolları ile elde edilir. Betimsel araştırma yöntemlerinin pek çok farklı türü vardır. Bunları sınıflamak kolay olmayıp, burada yaygın olarak kullanılan yöntemler açıklanmaktadır. Betimsel Araştırmalar; Verilen bir durumu olabildiğince tam ve dikkatli bir şekilde tanımlar. Eğitim alanındaki araştırmada, en yaygın betimsel yöntem tarama çalışmasıdır. Eğitim alanındaki betimsel çalışmalara verilecek örnekler; çeşitli öğrenci gruplarının başarılarını belirlemek, öğretmenlerin, yöneticilerin ya da danışmanların davranışlarını tanımlamak olabilir.

##### 3.2. Evren ve Örneklem / Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili Avrupa yakası Küçükçekmece ilçesi sınırları içerisindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi/ özel tüm okullar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, İstanbul ili Avrupa yakası Küçükçekmece ilçesi sınırları

içerisindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi/ özel tüm ilkokul ve ortaokullardaki 175 yöneticiyi kapsamaktadır.

Araştırmada anketi doldurarak geri dönüş yapan yöneticilere ilişkin tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3. 1 Cinsiyet, yaş, çalışma yılı, yöneticilik kıdemi, kurum kıdemi, eğitim durumuna göre yönetici Dağılımı

		F	%
Cinsiyet	Erkek	131	25,1
	Kadın	44	74,9
<b>Toplam</b>		<b>175</b>	<b>100</b>
Yaş	20-30	21	12,0
	31-40	75	42,9
	41-50	57	32,6
	51+	22	12,6
<b>Toplam</b>		<b>175</b>	<b>100</b>
Çalışma Yılı	1-5	6	3,4
	6-10	42	24,0
	11-15	40	22,9
	16-20	27	15,4
	21+	60	34,3
<b>Toplam</b>		<b>175</b>	<b>100</b>
Yöneticilik Kıdemi	1-5	80	45,7
	6-10	32	18,3
	11-15	23	13,1
	16-20	16	9,1
	21+	24	13,7
<b>Toplam</b>		<b>175</b>	<b>100</b>
Kurum Kıdemi	1-5	141	80,6
	6-10	30	17,1
	11-15	2	1,1
	16-20	1	0,6
	21+	1	0,6
<b>Toplam</b>		<b>175</b>	<b>100</b>
Eğitim Durumu	Ön Lisans	11	6,3
	Lisans	117	66,9
	Yüksek Lisans	47	26,9
<b>Toplam</b>		<b>175</b>	<b>100</b>

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada bilgi toplamak için okul yöneticilerine uygulanmak üzere iki kısımdan oluşan bir anket kullanılmıştır. Anketin 1. kısmında Kişisel Bilgi Formu yer almaktadır. Anketin 2. kısmını Otantik Liderlik Ölçeği, Yaşam Doyumu Ölçeği ve Algılanan Aile Desteği Ölçeği oluşturmaktadır. Otantik Liderlik Ölçeğinde 16, Yaşam Doyumu

Ölçeğinde 9, Algılanan Aile Desteği Ölçeğinde 20 soru bulunmaktadır. Anket 1. Kısımda 6 sorudan, 2. Kısımda ise toplam 45 sorudan oluşmaktadır.

### 1. Kişisel Bilgi Formu

Okul yöneticileri çalıştıkları okullarda ziyaret edilerek birebir görüşülerek anket çalışması uygulanmıştır. Birinci bölümde araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır.

### 2. Ankette Kullanılan Ölçekler

#### 1. Otantik Liderlik Ölçeği

Orijinal ölçek İngilizcedir. Otantik liderlik ölçeği 16 maddelik, 5’li Likert tarzında (1-Hiçbir zaman, 5-Her zaman) hazırlanmıştır. Ölçek; 4 boyutlu bir yapıdadır. Otantik Liderlik Ölçeği toplam 16 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme, ilişkisel şeffaflık, etik alt boyutlarından oluşmaktadır. 1, 2, 3 ve 4. maddeler öz-farkındalık; 5, 6 ve 7. maddeler önyargısız değerlendirme; 8, 9, 10, 11 ve 12. maddeler ilişkisel şeffaflık ve 13, 14, 15 ve 16. maddeler etik alt boyutlarıyla ilgilidir. Ölçekte yer alan ifadeler şiddet derecelerine göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum seçeneklerinden bir tanesinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirmektedir. Otantik Liderlik ölçeğinin genel güvenilirliği incelendiğinde  $\alpha=0,828$  olarak yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri incelendiğinde, Öz-farkındalık alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,736$ , Önyargısız Değerlendirme alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,778$ , İlişkisel Şeffaflık alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,750$  ve Etik alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,785$  bulunmuştur.

#### 2. Algılanan Aile Desteği Ölçeği (AADÖ)

Araştırmada okul yöneticilerinin aileden algıladıkları sosyal destek düzeyini belirlemek amacıyla veri toplama aracı olarak Yıldırım (1997) tarafından geliştirilen Aileden Algılanan Sosyal Destek Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddeleri Evet, Hayır, Kısmen şeklinde cevaplanmaktadır. Ölçeğin puanlamasında 3.4.16.20. maddeler için Evet seçeneği 0 puan, Hayır seçeneği 2 puan, Kısmen seçeneği ise 1 puan olarak değerlendirilmektedir. Diğer maddeler içinse Evet seçeneği 2 puan, Hayır

seçeneği 0 puan, Kısmen seçeneği ise 1 puan olarak değerlendirilmektedir. ASDÖ' nün geçerliğine ikishkin kanıt da ASDÖ' ye ilişkin yapılan faktör analizi sonuçlarının her alt ölçek düzeyinde ve birinci boyutta yüksek çıkmış olması (en düşüğü. 509'un üzerinde) ve ayrıca Croanbach Alfa ile hesaplanan ölçeğin tümüne ilişkin güvenilirlik katsayısının yüksek çıkması ( $r=0.93$ ) ölçek maddelerinin ölçmek istediği özelliği ölçtüğünü, yani ölçeğin homojen olduğunu göstermektedir. Bu özellikleriyle, ölçeğin yapı geçerliğine sahip olduğu söylenebilir (Yıldırım,1997). Aileden Algılanan Sosyal Destek Ölçeğinin test güvenirliliği 0,90, iç tutarlılık ise 0.76 ve 0.85 olarak bulunmuştur (Yıldırım, 1997).

### 3. Yaşam Doyumu Ölçeği

(Satisfaction with life Scale SWLS; Diener ve diğerleri, 1985) ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek kişinin bir bütün olarak yaşam doyumunu kapsamaktadır. SWLS ye ek olarak LSS de kullanılmıştır. LSS (Life Satisfaction Scale; Young ve diğerleri 1995) Ölçeğinden 'Ailemden memnunum', 'Arkadaşlarımdan memnunum' , 'Kendimden memnunum', 'Okulumdan memnunum' maddeleri LSS 'den alınmıştır. Yaşam Doyumu Ölçeği 9 maddeden oluşmaktadır. Test-tekrar test tekniği ile güvenilirlik hesaplaması yapılmış ve iki uygulama arasındaki korelasyonun ,85 olduğu belirlenmiştir.

### 3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Elde edilen verilerin analizi SPSS 20 programında yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde t testi ve Varyans Analizi (Anova), Kolmogorov Smirnov testi, Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis ve Spearman Sıra Farkları testi kullanılmıştır.

Okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri, yaşam doyumları ve aileden algılanan sosyal destek algısı arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için kullanılan anketteki analiz sonuçları ve elde edilen bulgular araştırma alt problemlerine uygun biçimde tablolara dönüştürülerek açıklanmıştır. Bu açıklamalardan sonra her alt bölümün sonunda o bölümle ilgili yorumlara yer verilmiştir.

**Tablo 3.2 Okul Yöneticilerin Ölçek Ortalamaları**

Ölçek	N	Minimum		Ortalama	Std. Sapma
		Minimum	Maksimum		
Otantik Liderlik	175	3,19	5,00	4,1511	,35376
Yaşam Doyumu	175	2,00	5,00	3,8197	,60818
Algılanan Aile Desteği	175	,35	2,00	1,7123	,27182

Okul yöneticilerinin ölçek ortalamaları Tablo 3.2' de sunulmuştur. Tablo 3.2'de Otantik Liderlik, Yaşam Doyumu ve Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısı ölçek ortalamaları sunulmuştur. Otantik Liderlik ölçek ortalaması 4,1511, Yaşam Doyumu ölçek ortalaması 3,8197 , Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısı ölçek ortalaması 1,7123 olarak bulunmuştur.

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerini ortaya koymak amacıyla normallik testi yapılmış, bunun içinde tek örneklem Kolmogrov- Smirnov testi, Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) değerlerine bakılmıştır.

**Tablo 3.3 Otantik Liderlik, Yaşam Doyumu ve Aileden Algılanan Sosyal Destek****Ölçeklerinin Normallik Analizi: Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları**

Ölçek	N	Çarpıklık	Basıklık	Kolmogorov Smirnov
Otantik Liderlik	175	-,331/,184	-,219/,365	,077
Yaşam Doyumu	175	-,329/,184	,063/,365	,047
Algılanan Aile Desteği	175	-1,619/,184	3,940/,365	,000

Otantik Liderlik ölçeğindeki verilerin Kolmogorov Smirnov testi ve çarpıklık basıklık değerleri sonucunda normal dağılım gösterdiği ortaya çıkmış; bundan dolayı bu

verilerle ilgili analizlerde parametrik testlerden t testi ve Varyans Analizi (Anova) kullanılmıştır.

Yaşam doyumu ve Aileden Algılanan Sosyal destek Algısı verileri ise Kolmogorov Smirnov testi ve çarpıklık basıklık değerleri sonucunda normal dağılım göstermediği ortaya çıkmış ve bundan dolayı bu verilerle ilgili analizlerde non parametrik testlerden Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis kullanılmıştır.

Otantik Liderlik, Yaşam Doyumu ve Aileden Algılanan Sosyal destek Algısı arasındaki ilişkiye bakarken Spearman Sıra Farkları testi kullanılmıştır.

#### IV. BÖLÜM



## BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde okul yöneticilerine uygulanan anket sonucunda elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

### 4.1. Anketi Yanıtlayanların Kişisel Özelliklerine Göre

Bu bölümde araştırma gruplarını oluşturan deneklere ait kişisel bilgiler ve bunlarla ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Bulguların sunuşunda anket formundaki sıra göz önünde bulundurulmuştur. Bunun için ilk olarak cinsiyet dağılımları verilmiş, bunu deneklerin yaş, çalışma yılı, yöneticilik kıdemi, kurum kıdemi ve eğitim durumuna ilişkin sayısal dağılımlar ve açıklamalar izlemiştir. Ankete katılan yöneticilerin kişisel özellikleri frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanılarak özetlenmiştir.

#### 4.1.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Tablo 4. 1 Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Geçerli	Kadın	44	25,1	25,1	25,1
	Erkek	131	74,9	74,9	74,9
	Toplam	175	100,0	100,0	100,0

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 4.1’ de sunulmuştur. Tablodaki verilerden örneklem gurubunun % 25,1’ inin kadın , % 74,9 ‘ unun erkek olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.1.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Tablo 4. 2 Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Geçerli	20-30	21	12,0	12,0	12,0
	31-40	75	42,9	42,9	54,9
	41-50	57	32,6	32,6	87,4
	51+	22	12,6	12,6	100,0
	Toplam	175	100,0	100,0	

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı Tablo 4.2 de sunulmuştur. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 12 ‘sinin 20-30 yaş arası, % 42,9 ‘unun 31-40 yaş arası , % 32,6 ‘sının 41-50 yaş arası, % 12,6’ sının 51 ve yukarı yaşta olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.1.3. Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

Tablo 4. 3 Örneklem Grubunun Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Geçerli	1-5	6	3,4	3,4	3,4
	6-10	42	24,0	24,0	27,4
	11-15	40	22,9	22,9	50,3
	16-20	27	15,4	15,4	65,7
	21+	60	34,3	34,3	100,0
	Toplam	175	100,0	100,0	

Katılımcıların çalışma yıllarına göre dağılımı Tablo 4.3‘ te sunulmuştur. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 3,4‘ ünün 1-5 yıl arası , % 24 ‘ünün 6-10 yıl arası, % 22,9 ‘unun 11-15 yıl arası, % 15,4 ‘ünün 16- 20 yıl arası , % 34,3’ ünün 21 yıl ve yukarı çalışma yılına sahip olduğu anlaşılmıştır.

#### 4.1.4. Katılımcıların Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımı

Tablo 4. 4 Örneklem Grubunun Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Geçerli	1-5	80	45,7	45,7	45,7
	6-10	32	18,3	18,3	64,0
	11-15	23	13,1	13,1	77,1
	16-20	16	9,1	9,1	86,3
	21+	24	13,7	13,7	100,0
	Toplam	175	100,0	100,0	

Katılımcıların yöneticilik kıdemlerine göre dağılımı Tablo 4.4' te sunulmuştur. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 45,7' sinin 1-5 yıl arası , % 18,3' ünün 6-10 yıl arası, % 13,1' inin 11-15 yıl arası, % 9,1' inin 16- 20 yıl arası , % 13,7' sinin 21 yıl ve yukarı yöneticilik kademine sahip olduğu anlaşılmıştır.

#### 4.1.5. Katılımcıların Kurum Kıdemlerine Göre Dağılımı

Tablo 4. 5 Örneklem Grubunun Kurum Kıdemlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Geçerli	1-5	141	80,6	80,6	80,6
	6-10	30	17,1	17,1	97,7
	11-15	2	1,1	1,1	98,9
	16-20	1	0,6	0,6	99,4
	21+	1	0,6	0,6	100,0
	Toplam	175	100,0	100,0	

Katılımcıların kurum kıdemlerine göre dağılımı Tablo 4.5' te sunulmuştur. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 80,6' sının 1-5 yıl arası , % 17,1' inin 6-10 yıl arası, % 1,1' inin 11-15 yıl arası, % 0,6' sının 16- 20 yıl arası , % 0,6' sının 21 yıl ve yukarı kurum kıdemlerine sahip olduğu anlaşılmıştır.

#### 4.1.6. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 4. 6 Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Geçerli	Ön Lisans	11	6,3	6,3	6,3
	Lisans	117	66,9	66,9	73,1
	Yüksek Lisans	47	26,9	26,9	100,0
	Toplam	175	100,0	100,0	

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 4.6' da sunulmuştur. Tablodaki verilerden örneklem grubunun % 6,3 'ünün Ön Lisans , % 66,9' unun Lisans , % 26,9'unun Yüksek Lisans mezunu olduğu anlaşılmıştır.

#### 4.2. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ile cinsiyet, yaş, çalışma yılı, yöneticilik kıdemi, kurum kıdemi ve eğitim durumları ile ilişkisine yönelik bulgular sırayla verilmiştir.

##### 4.2.1. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ve cinsiyet arasındaki ilişki t testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.7 ' de gösterilmiştir. Otantik Liderlik Özellikleri ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulgular cinsiyet değişkeninin otantik liderlik düzeyi üzerinde farklılaşmalara neden olmadığını göstermektedir. Yöneticilerin farklı cinsiyetlerde olmalarının otantik liderlik düzeyleri açısından farklılaşmalara neden olmadığı söylenebilir.

**Tablo 4. 7 Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Özellikleri ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişki (t test)**

		F	Anlamlılık	T	Df	Ortalama Fark	Std. Hata
Otantik Liderlik	Varyansların Eşitliği	,359	,072	-1,808	173	-,11073	,06124
	Varyansların Eşitsizliği		,085	-1,745	69,766	-,11073	,06345

Okul Yöneticilerinin cinsiyetlere göre Otantik Liderlik ortalamaları Tablo 4.8 'de sunulmuştur. Buna göre, kadın okul yöneticilerinin otantik liderlik ortalaması 4,0682 , erkek okul yöneticilerinin ise 4,1789 olarak bulunmuştur.

**Tablo 4. 8 Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Cinsiyete Bağlı Olarak Değişimi (t test)**

#### 4.2.2. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ile Yaş Değişkenine İlişkin

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Otantik Liderlik	Kadın	44	4,0682	,37032	,05583
	Erkek	131	4,1789	,34502	,03014

#### **Bulgular**

Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ve yaşları arasındaki ilişki Anova testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.9 'da sunulmuştur. Otantik Liderlik Özellikleri ile yaş faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulgular yaş değişkeninin otantik liderlik düzeyi üzerinde farklılaşmalara neden olmadığını göstermektedir. Okul yöneticilerinin farklı cinsiyetlerde olmalarının otantik liderlik düzeyleri açısından farklılaşmalara neden olmadığı söylenebilir.

**Tablo 4. 9 Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Özellikleri ile Yaşları Arasındaki İlişki (ANOVA)**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Otantik Liderlik	Gruplar Arası	,364	3	,121	,814	,488
	Grup İçi	25,512	171	,149		
	Toplam	25,876	174			

Okul Yöneticilerinin yaşlara göre Otantik Liderlik ortalamaları Tablo 4.10 ' da sunulmuştur. Buna göre, 20-30 yaş arası okul yöneticilerinin otantik liderlik ortalaması 4,0476 , 31-40 yaş arası okul yöneticilerinin otantik liderlik ortalaması 4,1592 , 41-50 yaş arası okul yöneticilerinin otantik liderlik ortalaması 4,1897 ve 51 yaş ve yukarısı okul yöneticilerinin otantik liderlik ortalaması ise 4,2074 olarak bulunmuştur.

Tablo 4. 10 Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Yaşa Bağlı Olarak Değişimi (ANOVA)

	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Otantik Liderlik	20-30	21	4,0476	,37181	,08114
	31-40	75	4,1592	,34160	,03944
	41-50	57	4,1897	,46860	,06207
	51+	22	4,2074	,29403	,06269
	Toplam	175	4,1618	,38564	,02915

#### 4.2.3. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ile Çalışma Yılları Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ve Çalışma yılları arasındaki ilişki Anova testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.11 'de sunulmuştur. Otantik Liderlik Özellikleri ile Çalışma Yılları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulgular çalışma yılları değişkeninin otantik liderlik düzeyi üzerinde farklılaşmalara neden olmadığını göstermektedir. Okul yöneticilerinin farklı çalışma yıllarına sahip olmalarının otantik liderlik düzeyleri açısından farklılaşmalara neden olmadığı söylenebilir.

Tablo 4. 11 Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Özellikleri ile Çalışma Yılları Arasındaki İlişki (ANOVA)

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Otantik Liderlik	GruplarArası	,286	4	,072		,754
	Grup İçi	25,590	170	,151	,475	
	Toplam	25,876	174			

Okul Yöneticilerinin çalışma yıllarına göre Otantik Liderlik ortalamaları Tablo 4.12 'de sunulmuştur. Buna göre, 1-5 çalışma yılı arası okul yöneticilerinin otantik liderlik ortalaması 4,1458 , 6-10 çalışma yılı arası okul yöneticilerinin otantik liderlik ortalaması 4,1131 , 11-15 çalışma yılı arası okul yöneticilerinin otantik liderlik ortalaması 4,1688 , 16-20 çalışma yılı arası okul yöneticilerinin otantik liderlik ortalaması ise 4,1227 , 21 ve yukarısı çalışma yılına sahip okul yöneticilerinin otantik liderlik ortalaması ise 4,2104 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.12 Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Çalışma Yıllarına Bağlı Olarak Değişimi (ANOVA)

	Yıl	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Otantik Liderlik	1-5	6	4,1458	,43241	,17653
	6-10	42	4,1131	,32615	,05033
	11-15	40	4,1688	,33886	,05358
	16-20	27	4,1227	,37439	,07205
	21+	60	4,2104	,45420	,05864
	Toplam	175	4,1618	,38564	,02915

#### 4.2.4. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ile Yöneticilik Kıdemleri Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ve yöneticilik kıdemleri arasındaki ilişki Anova testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.13' te sunulmuştur. Otantik Liderlik Özellikleri ile yöneticilik kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulgular yöneticilik kıdemleri değişkeninin otantik liderlik düzeyi üzerinde farklılaşmalara neden olmadığını göstermektedir. Okul yöneticilerinin farklı yöneticilik kıdemlerine sahip olmalarının otantik liderlik düzeyleri açısından farklılaşmalara neden olmadığı söylenebilir.

Tablo 4. 13 Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Özellikleri ile Yöneticilik Kıdemleri Arasındaki İlişki (ANOVA)



		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Otantik Liderlik	Gruplar Arası	1,060	4	,265	1,816	,128
	Grup İçi	24,816	170	,146		
	Toplam	25,876	174			

Okul Yöneticilerinin yöneticilik kıdemlerine göre Otantik Liderlik ortalamaları Tablo 4.14 ' de sunulmuştur. Buna göre, 1-5 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip okul yöneticilerinin otantik liderlik ortalaması 4,0875 , 6-10 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip okul yöneticilerinin otantik liderlik ortalaması 4,1543 , 11-15 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip okul yöneticilerinin otantik liderlik ortalaması 4,2473 , 16-20 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip okul yöneticilerinin otantik liderlik ortalaması ise 4,2539 , 21 ve yukarısı yılda yöneticilik kıdemine sahip okul yöneticilerinin otantik liderlik ortalaması ise 4,2760 olarak bulunmuştur.

Tablo 4. 14 Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Yöneticilik Kıdemlerine Bağlı Olarak Değişimi (ANOVA)

	Yıl	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Otantik Liderlik	1-5	80	4,0875	,33408	,03735
	6-10	32	4,1543	,43735	,07731
	11-15	23	4,2473	,31277	,06522
	16-20	16	4,2539	,29357	,07339
	21+	24	4,2760	,53667	,10955
	Toplam	175	4,1618	,38564	,02915

#### 4.2.5. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ile Kurum Kıdemleri Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ve kurum kıdemleri arasındaki ilişki Anova testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.15 ' de sunulmuştur. Otantik Liderlik Özellikleri ile kurum kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulgular kurum kıdemleri değişkeninin otantik liderlik düzeyi üzerinde farklılaşmalara neden olmadığını göstermektedir. Okul yöneticilerinin farklı kurum kıdemlerine sahip olmalarının otantik liderlik düzeyleri açısından farklılaşmalara neden olmadığı söylenebilir.

Tablo 4. 15 Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Özellikleri ile Kurum Kıdemleri Arasındaki İlişki (ANOVA)

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Otantik Liderlik	Gruplar Arası	,183	4	,046		,875
	Grup İçi	25,693	170	,151	,303	
	Toplam	25,876	174			

Okul Yöneticilerinin kurum kıdemlerine göre Otantik Liderlik ortalamaları Tablo 4.16' da sunulmuştur. Buna göre, 1-5 yıl arası kurum kıdemine sahip okul yöneticilerinin otantik liderlik ortalaması 4,1494 , 6-10 yıl arası kurum kıdemine sahip okul yöneticilerinin otantik liderlik ortalaması 4,2021, 11-15 yıl arası kurum kıdemine sahip okul yöneticilerinin otantik liderlik ortalaması 4,3438 , 16-20 yıl arası kurum kıdemine sahip okul yöneticilerinin otantik liderlik ortalaması ise 4,3750 , 21 ve yukarısı yılda kurum kıdemine sahip okul yöneticilerinin otantik liderlik ortalaması ise 4,1250 olarak bulunmuştur.

Tablo 4. 16 Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Kurum Kıdemlerine Bağlı Olarak Değişimi (ANOVA)

	Yıl	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Otantik Liderlik	1-5	141	4,1494	,38067	,03206
	6-10	30	4,2021	,42220	,07708
	11-15	2	4,3438	,48614	,34375
	16-20	1	4,3750	.	.
	21+	1	4,1250	.	.
	Toplam	175	4,1618	,38564	,02915

#### 4.2.6. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ile Eğitim Durumları Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ve eğitim durumları arasındaki ilişki Anova testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.17 'de sunulmuştur. Otantik Liderlik Özellikleri ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulgular eğitim durumu değişkeninin otantik liderlik düzeyi üzerinde farklılaşmalara neden olmadığını göstermektedir. Okul yöneticilerinin farklı eğitim durumlarına sahip olmalarının otantik liderlik düzeyleri açısından farklılaşmalara neden olmadığı söylenebilir.

Tablo 4. 17 Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Özellikleri ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişki (ANOVA)

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Otantik Liderlik	Gruplar Arası	,471	2	,235		,206
	Grup İçi	25,406	172	,148	1,594	
	Toplam	25,876	174			

Okul Yöneticilerinin eğitim durumlarına göre Otantik Liderlik ortalamaları Tablo 4.18’de sunulmuştur. Buna göre, ön lisans mezunu okul yöneticilerinin otantik liderlik ortalaması 4,2727, lisans mezunu okul yöneticilerinin otantik liderlik ortalaması 4,1261, yüksek lisans mezunu okul yöneticilerinin otantik liderlik ortalaması ise 4,2247

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Otantik Liderlik	Ön lisans	11	4,2727	,39059	,11777
	Lisans	117	4,1261	,33315	,03080
	Yüksek lisans	47	4,2247	,48912	,07135
	Toplam	175	4,1618	,38564	,02915

olarak bulunmuştur.

Tablo 4. 18 Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Eğitim Durumlarına Bağlı Olarak Değişimi (ANOVA)

### 4.3. Okul Yöneticilerinin Yaşam Doyumlarına İlişkin Bulgular

Okul Yöneticilerinin Yaşam Doyumları ile cinsiyet, yaş, çalışma yılı, yöneticilik kıdemi, kurum kıdemi ve eğitim durumları ile ilişkisine yönelik bulgular sırayla verilmiştir.

#### 4.3.1. Okul Yöneticilerinin Yaşam Doyumları ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul Yöneticilerinin Yaşam Doyumları ve cinsiyetleri arasındaki ilişki Mann-Whitney U testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.19 ‘da sunulmuştur. Yaşam

Doyumu ile cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulgular cinsiyet değişkeninin yaşam doyumu üzerinde farklılaşmalara neden olmadığını göstermektedir. Okul yöneticilerinin farklı cinsiyetlere sahip olmalarının yaşam doyumu açısından farklılaşmalara neden olmadığı söylenebilir.

Tablo 4. 19 Okul Yöneticilerin Yaşam Doyumları ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişki  
(Mann-Whitney U)

	N	Sıra Ortalaması	Sıraların Toplamı	Mann-Whitney U	Z	Anlamlılık
				2552,500	-1,136	,256
Kadın	44	95,49	4201,50			
Erkek	131	85,48	11198,50			
Toplam	175					

#### 4.3.2. Okul Yöneticilerinin Yaşam Doyumları ile Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul Yöneticilerinin Yaşam Doyumları ve yaşları arasındaki ilişki Kruskal-Wallis testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.20 ' de sunulmuştur. Yaşam Doyumu ile yaşlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulgular yaş değişkeninin yaşam doyumu üzerinde farklılaşmalara neden olmadığını göstermektedir. Okul yöneticilerinin farklı yaşlara sahip olmalarının yaşam doyumu açısından farklılaşmalara neden olmadığı söylenebilir.

Tablo 4. 20 Okul Yöneticilerin Yaşam Doyumları ile Yaşları Arasındaki İlişki  
(Kruskal-Wallis)

	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	Anlamlılık
20-30	21	88,00		
31-40	75	84,37		
41-50	57	86,78	2,500	,475
51+	22	103,55		
Toplam	175			

#### 4.3.3. Okul Yöneticilerinin Yaşam Doyumları ile Çalışma Yılları Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul Yöneticilerinin Yaşam Doyumları ve çalışma yılları arasındaki ilişki Kruskal-Wallis testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.21 'de sunulmuştur. Yaşam Doyumu ile çalışma yılları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulgular çalışma yıllarının yaşam doyumu üzerinde farklılaşmalara neden olmadığını göstermektedir. Okul yöneticilerinin farklı çalışma yıllarına sahip olmalarının yaşam doyumu açısından farklılaşmalara neden olmadığı söylenebilir.

Tablo 4. 21 Okul Yöneticilerin Yaşam Doyumları ile Çalışma Yılları Arasındaki İlişki (Kruskal-Wallis)

	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	Anlamlılık
1-5	6	66,00		
6-10	42	84,14		
11-15	40	88,05	2,564	,633
16-20	27	84,13		
21+	60	94,61		
Toplam	175			

#### 4.3.4. Okul Yöneticilerinin Yaşam Doyumları ile Yöneticilik Kıdemleri Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul Yöneticilerinin Yaşam Doyumları ve yöneticilik kıdemleri arasındaki ilişki Kruskal-Wallis testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.22 'de sunulmuştur. Yaşam Doyumu ile yöneticilik kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulgular yöneticilik kıdemlerinin yaşam doyumu üzerinde farklılaşmalara neden olmadığını göstermektedir. Okul yöneticilerinin farklı yöneticilik kıdemlerine sahip olmalarının yaşam doyumu açısından farklılaşmalara neden olmadığı söylenebilir.

Tablo 4. 22 Okul Yöneticilerin Yaşam Doyumları ile Yöneticilik Kıdemleri Arasındaki İlişki (Kruskal-Wallis)

	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	Anlamlılık
1-5	80	82,34	5,002	,287
6-10	32	81,05		
11-15	23	97,46		
16-20	16	106,63		
21+	24	94,67		
Toplam	175			

#### 4.3.5. Okul Yöneticilerinin Yaşam Doyumları ile Kurum Kıdemleri Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul Yöneticilerinin Yaşam Doyumları ve kurum kıdemleri arasındaki ilişki Kruskal-Wallis testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.23 'de sunulmuştur. Yaşam Doyumu ile kurum kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulgular kurum kıdemlerinin yaşam doyumu üzerinde farklılaşmalara neden olmadığını göstermektedir. Okul yöneticilerinin farklı kurum kıdemlerine sahip olmalarının yaşam doyumu açısından farklılaşmalara neden olmadığı söylenebilir.

Tablo 4. 23 Okul Yöneticilerin Yaşam Doyumları ile Kurum Kıdemleri Arasındaki İlişki (Kruskal-Wallis)

	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	Anlamlılık
1-5	141	87,23		
6-10	30	88,75		
11-15	2	92,75	2,842	,585
16-20	1	172,00		
21+	1	80,00		
Toplam	175			

#### 4.3.6. Okul Yöneticilerinin Yaşam Doyumları ile Eğitim Durumları Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul Yöneticilerinin Yaşam Doyumları ve eğitim durumları arasındaki ilişki Kruskal-Wallis testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.24 ' de sunulmuştur. Yaşam Doyumu ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulgular eğitim durumlarının yaşam doyumu üzerinde farklılaşmalara neden olmadığını göstermektedir. Okul yöneticilerinin farklı eğitim durumlarına sahip olmalarının yaşam doyumu açısından farklılaşmalara neden olmadığı söylenebilir.

Tablo 4. 24 Okul Yöneticilerin Yaşam Doyumları ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişki (Kruskal-Wallis)

	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	Anlamlılık
Önlisans	11	103,68		
Lisans	117	88,91	2,842	,585
Yüksek Lisans	47	82,05		
Toplam	175			

#### 4.4. Okul Yöneticilerinin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısına İlişkin Bulgular



Okul yöneticilerinin aileden algılanan sosyal destek algısı ile cinsiyet, yaş, çalışma yılı, yöneticilik kıdemi, kurum kıdemi ve eğitim durumları ile ilişkisine yönelik bulgular sırayla verilmiştir.

#### 4.4.1. Okul Yöneticilerinin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısı ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin aileden algılanan sosyal destek algısı ve cinsiyetleri arasındaki ilişki Mann-Whitney U testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.25 ' de sunulmuştur. yöneticilerinin aileden algılanan sosyal destek algısı ve cinsiyetleri arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Tablodaki veriler incelendiğinde kadın okul yöneticilerinin aileden algıladıkları sosyal destek algısının(102,78) erkek yöneticilerden (83,03) anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 4. 25 Okul Yöneticilerin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algıları ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişki

	N	Sıra Ortalaması	Sıraların Toplamı	Mann-Whitney U	Z	Anlamlılık
				2231,500	-2,248	,025
Kadın	44	102,78	4522,50			
Erkek	131	83,03	10877,50			
Toplam	175					

#### 4.4.2. Okul Yöneticilerinin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısı ile Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul Yöneticilerinin yöneticilerinin aileden algılanan sosyal destek algıları ve yaşları arasındaki ilişki Kruskal-Wallis testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.26' da sunulmuştur. Yöneticilerin aileden algılanan sosyal destek algıları ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulgular yaşların aileden algılanan sosyal destek algıları üzerinde farklılaşmalara neden olmadığını göstermektedir. Okul yöneticilerinin farklı yaşlara sahip olmalarının aileden algılanan sosyal destek algıları açısından farklılaşmalara neden olmadığı söylenebilir.

Tablo 4. 26 Okul Yöneticilerin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algıları ile Yaşları Arasındaki İlişki (Kruskal-Wallis)

	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	Anlamlılık
20-30	21	93,24	,930	,818
31-40	75	88,81		
41-50	57	88,42		
51+	22	79,14		
Toplam	175			

#### 4.4.3. Okul Yöneticilerinin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısı ile Çalışma Yılları Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul Yöneticilerinin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algıları ve çalışma yılları arasındaki ilişki Kruskal-Wallis testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.27' de sunulmuştur. Aileden Algılanan Sosyal Destek Algıları ile çalışma yılları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulgular çalışma yıllarının aileden algılanan sosyal destek algıları üzerinde farklılaşmalara neden olmadığını göstermektedir. Okul yöneticilerinin farklı çalışma yıllarına sahip olmalarının aileden algılanan sosyal destek algıları açısından farklılaşmalara neden olmadığı söylenebilir.

Tablo 4. 27 Okul Yöneticilerin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algıları ile Çalışma Yılları Arasındaki İlişki (Kruskal-Wallis)

	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	Anlamlılık
1-5	6	64,17		
6-10	42	90,80		
11-15	40	87,84	3,049	,550
16-20	27	98,48		
21+	60	83,82		
Toplam	175			

#### 4.4.4. Okul Yöneticilerinin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısı ile Yöneticilik Kıdemleri Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul Yöneticilerinin aileden algılanan sosyal destek algıları ve yöneticilik kıdemleri arasındaki ilişki Kruskal-Wallis testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.28' de sunulmuştur. Aileden algılanan sosyal destek algıları ile yöneticilik kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulgular yöneticilik kıdemlerinin aileden algılanan sosyal destek algıları üzerinde farklılaşmalara neden olmadığını göstermektedir. Okul yöneticilerinin farklı yöneticilik kıdemlerine sahip olmalarının aileden algılanan sosyal destek algıları açısından farklılaşmalara neden olmadığı söylenebilir.

Tablo 4.28 Okul Yöneticilerin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algıları ile Yöneticilik Kıdemleri Arasındaki İlişki (Kruskal-Wallis)

	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	Anlamlılık
1-5	80	91,19		
6-10	32	88,16		
11-15	23	79,96	2,640	,620
16-20	16	98,78		
21+	24	77,69		
Toplam	175			

#### 4.4.5. Okul Yöneticilerinin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısı ile Kurum Kıdemleri Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul Yöneticilerinin aileden algılanan sosyal destek algıları ve kurum kıdemleri arasındaki ilişki Kruskal-Wallis testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.29' da sunulmuştur. Aileden algılanan sosyal destek algıları ile kurum kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulgular kurum kıdemlerinin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algıları üzerinde farklılaşmalara neden olmadığını göstermektedir. Okul yöneticilerinin farklı kurum kıdemlerine sahip olmalarının Aileden Algılanan Sosyal Destek Algıları açısından farklılaşmalara neden olmadığı söylenebilir.

Tablo 4. 29 Okul Yöneticilerin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algıları ile Kurum Kıdemleri Arasındaki İlişki (Kruskal-Wallis)

	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	Anlamlılık
1-5	141	87,44		
6-10	30	92,32		
11-15	2	45,75	2,301	,681
16-20	1	82,00		
21+	1	128,50		
Toplam				

#### 4.4.6. Okul Yöneticilerinin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısı ile Eğitim Durumları Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul Yöneticilerinin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algıları ve eğitim durumları arasındaki ilişki Kruskal-Wallis testi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.30' da sunulmuştur. Aileden algılanan sosyal destek algıları ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulgular eğitim durumlarının aileden algılanan sosyal destek algıları üzerinde farklılaşmalara neden olmadığını göstermektedir. Okul yöneticilerinin farklı eğitim durumlarına sahip olmalarının aileden algılanan sosyal destek algıları açısından farklılaşmalara neden olmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 4. 30 Okul Yöneticilerin Aileden Algılanan Sosyal Destek Algıları ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişki (Kruskal-Wallis)

	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	Anlamlılık
Önlisans	11	90,00		
Lisans	117	89,97		,694
Yüksek lisans	47	82,63	,729	
Toplam	175			

#### 4.5. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri ile Yaşam Doyumu ve Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısına İlişkin Bulgular

Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri, Yaşam Doyumu ve Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısı arasındaki ilişki Tablo 31’ de sunulmuştur. Spearman Sıra Farkları Korelasyonu testi kullanılmıştır. Spearman sıra farkları korelasyonu iki değişken arasındaki ilişkinin derecesinin hesaplanmasında kullanılan bir testtir. Spearman sıra farkları korelasyonunda, örneklemin 100’den fazla olduğu durumlarda korelasyon değeri 0,70’den büyükse “güçlü ilişki”, 0.40 ile 0.70 arasında ise, “orta derecede” ilişki 0,40’dan az ise zayıf ilişki olduğu düşünülür. (Sökmen, 2000: 85).

Tablo 31. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik, Yaşam Doyumu ve Aileden Algılanan Destek Algısı Arasındaki İlişki: Spearman Sıra Farkları Korelasyonu Analizi Sonuçları

	Otantik Liderlik		Yaşam Doyumu		Aileden Algılanan Destek	
	r	p	r	p	r	p
Otantik Liderlik	1,000	-	,476	,000	,296	,000
Yaşam Doyumu	,476	,000	1,000	-	,374	,000
Aileden Algılanan Destek	,296	,000	,374	,000	1,000	-

Tablodaki istatiksels analiz sonuçlarına bakıldığında; Otantik Liderlik ve Yaşam Doyumu arasında orta derecede pozitif yönde anlamlı ilişki görülmüştür ( $r=0,476$ ). Otantik liderlik ve aileden algılanan sosyal destek algıları arasında düşük derecede pozitif yönde anlamlı ilişki görülmüştür ( $r=0,296$ ). Yaşam doyumu ve aileden algılanan sosyal destek algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmüştür ( $r=0,374$ ). Otantik liderlik ile yaşam doyumu arasındaki ilişki otantik liderlik ile aileden algılanan sosyal destek algısı arasındaki ilişkiye göre daha yüksek derecede pozitif yönde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Otantik liderlik ile yaşam doyumu arasında aileden algılanan sosyal destek algısına göre daha güçlü bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır. Otantik liderlerin yaşantılarından olumlu yönde tatmin oldukları sonucuna varılabilir. Ailelerin ise; Otantik Liderlere daha düşük ama pozitif anlamlı yönde destek oldukları ortaya çıktığı sonucuna varılabilir.

## V. BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### Sonuç:

Okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile yaşam doyumu ve aileden algılanan sosyal destek algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesi konulu çalışmamızın 1. bölümünde problem durumu, araştırmanın önemi, sınırlılıklar ve tanımlara; 2. bölümünde konu ile ilgili kavram ve tanımlar, okul yöneticisi, liderlik, otantik liderlik, otantik liderlik özellikleri, otantik liderliğin önemi, yaşam doyumu, aileden algılanan sosyal destek algısına; 3. bölümde araştırmada kullanılan yöntem; 4. bölümde ise araştırmanın bulguları ile bu bulgulara ait yorumlar ele alındı.

#### Yapılan araştırma sonucu;

1. Bu araştırmada ilk ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile yaşam doyumu ve aileden algılanan sosyal destek algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.
2. Araştırmada yeni liderlik paradigmalarından biri olan otantik liderliğin yaşam doyumu ve aile sosyal destek algı durumlarıyla okul yöneticilerinin kendilerini nasıl algıladıklarına dair verilere ulaşılmıştır.
3. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Anova testi kullanılmıştır.
4. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cinsiyet, yaş, çalışma yılı, yöneticilik kıdemi, kurum kıdemi ve eğitim durumları değişkenleri belirlenmiştir.
5. Araştırmada otantik liderlik özellikleri ile cinsiyet, yaş, çalışma yılı, yöneticilik kıdemi, kurum kıdemi ve eğitim durumları değişkenleriyle aralarında anlamlı ilişki bulunamamıştır.
6. Araştırmada yaşam doyumu ile cinsiyet, yaş, çalışma yılı, yöneticilik kıdemi, kurum kıdemi ve eğitim durumları değişkenleriyle aralarında anlamlı ilişki bulunamamıştır.



7. Araştırmada aileden algılanan sosyal destek algısı ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Kadın okul yöneticilerinin, erkek okul yöneticilerine göre aileden algıladıkları sosyal destek algı düzeyi daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.
8. Araştırmada aileden algılanan sosyal destek algısı ile yaş, çalışma yılı, yöneticilik kıdemi, kurum kıdemi ve eğitim durumları değişkenleriyle aralarında anlamlı ilişki bulunamamıştır.
9. Otantik liderlik ile yaşam doyumu ve aileden algılanan sosyal destek algısı aralarında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun dışında; Otantik liderlik ile yaşam doyumu ve aileden algılanan sosyal destek algısı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Otantik liderlik ve yaşam doyumu arasında orta derecede pozitif yönde anlamlı ilişki görülmüştür. Otantik liderlik ve aileden algılanan sosyal destek algısı arasında düşük derecede pozitif yönde anlamlı ilişki görülmüştür. Yaşam doyumu ve aileden algılanan sosyal destek algısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmüştür.

### **Öneriler:**

1. Üniversiteler eğitim fakültelerinde yeni paradigmaları da içine alan yönetim ve liderlik müfredatları hazırlamalıdır.
2. Okul yöneticilerinin otantik liderlik gibi yeni yaklaşımları okul yaşamında sergileyebilmelerine dönük koşullar oluşturulması için hem alt kademede -ilçe milli eğitimleri-, hem de üst kademede -il milli eğitimleri ve merkez teşkilatı- gerekli tedbirler almalı, bu doğrultuda yeni yaklaşımları desteklemeyi amaçlayan okul yönetimlerinin ve öğretmenlerinin içinde olduğu projeler geliştirilmesini teşvik etmelidir. Ayrıca okul yöneticilerinin yaşam doyumunu yüksek tutulması için tedbirler alınabilir. Ailelerinden de okul yöneticilerini olumlu yönde desteklemeli, liderlik özelliklerini yüksek tutmaya çalışmalıdır.
3. Araştırmalar okul yöneticilerinin yanı sıra, öğretmenlerin de okul müdürlerini otantik liderlik bağlamında nasıl algıladıkları ortaya koyacak şekilde genişletilebilir.
4. Bu araştırma ilk ve ortaokul okul müdürlerinin algılamaları ile sınırlı kalmıştır. Özel ya da kamuya bağlı orta öğretim okullarında da araştırmalar yapılabilir.

5. Bu araştırmanın boyutları genişletilerek araştırmaya öğretmenler, veliler ve öğrenciler de dahil edilerek araştırma geliştirilebilir.
6. Yeni paradigmalardan, okul yöneticileri bağlamında fark edilmesi sağlamak üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu yönde bir farkındalık oluşturmak amaçlı hizmet içi eğitimlerle okul yöneticileri desteklenmelidir.

## KAYNAKÇA

Akgündüz, Y. (2012). Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akgündüz, Y. (2013). Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 1.

Altay, M. (2007).Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arun, K. (2008). Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, SBE, Erzurum. 11

Ataman, G. (2009).*İşletme Yönetimi*.(3.Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi, 549.

Aydın, M.(1994). *Eğitim Yönetimi Ankara*: Hatipoğlu Yayınları, 252-254.

Aykan, E. (2002). Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Bakan, İ. Ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (19): 73-84

Balay, R., Kaya,A. Ve Yılmaz- Geçdoğan, R.(2014).Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*.

Başaran, İ, E.(1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri* , Ankara.

Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*. Üçüncü Baskı, İstanbul.

Birdal, İ. Ve Nilgün, A. (1992). *Yönetim Teorileri*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Can, N.(2002). “Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilme Süreci “, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı. 155, İstanbul.

Can, Ş. (2011). Sınıf Öğretmeni Adaylarının Öğrenme Stilleri ile Bazı Değişkenler Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41.

Çağlar, A. (2000). “Tire” li kimlikler: Teori ve yönetime ilişkin bazı arayışlar. *Toplum ve Bilim*, 4, 129-149.

Çakır, H.Y.(1993). 12–22 Yaş Grubundaki Gençlerde Çok Yönlü Algılanan Sosyal Destek Ölçeğinin Güvenirlik Ve Geçerlilik Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Çalışkan, S.C.(2008). Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü.( Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Çeçen, A. R. (2008). Öğrencilerinin Cinsiyetlerine ve Ana-Baba Tutum Algılarına Göre Yalnızlık ve Sosyal Destek Düzeylerinin İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 415-431.

Çelik, C. ve Sünbül Ö.(2008). “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XIII, 3, 4966.

Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Çemberci, Y.(2003). Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007). ‘Lider Kişilik: Gandhi’, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 3.Sayı:5. 111-132, Isparta.

Çetinkanat, C.(2000).Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Anı Yayıncılık, Ankara.

Çivitçi, A. (2009). İlköğretim Öğrencilerinde Yaşam Doyumu: Bazı Kişisel ve Ailesel Özelliklerin Rolü. *Eğitim Fakültesi Dergisi XXII (I)*, 29-52.

Deniz, M, E. (2006), “Ergenlerde Bağlanma Stilleri İle Çocukluk İstismarları ve Suçluluk-Utanç Arasındaki İlişki”, *Eurasian Journal of Educational Research*, 22.

Dinçer, M. K. ve Bitirim, S. (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 28, 61-72.

Doğan, M.(2002). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Anadolu Yayınları, İzmir, 22.

Durmaz, H. O. (2007). Likert'in Sistem 4 Yaklaşımına Göre Özel Dershanelerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü İle Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Efil, İ., (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı.

Erarslan, İ. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162.

Erdem, O. ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. c.8.s.29: 198-213.

Erdoğan, İ.(2003). *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*, İstanbul, 332.

Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (11. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık, 525.

Eren, E.(2001). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Yayınları, İstanbul, 12.

Fındıkçı, İ. (2010). İnsani Kriz ve Hizmetkâr Liderlik. *Sağlıkta Nabız Aktüel ve Sosyal Tıp Dergisi*.

Gül, H., Alacalar, A.(2014). Otantik Liderlik İle İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 5*.

Gümüseli, A.E.(2002) “2001 Yılında İlköğretim Okulu Müdürleri (Çalışma Ortam ve Koşulları, Sorunları, Bireysel ve Mesleki Özellikleri)” Araştırma, Y.T.Ü Fen Edebiyat Fakültesi, İstanbul.

Helvacı, M.A. (2011). *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmaları*: Pegem Akademi Yayıncılık.

Karataş, S. Ç. (1988).Yaşlılarda Yaşam Doyumunu Etkileyen Etmenler. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Karatekin, H.(2013). Benlik Yapılarına Göre Başa Çıkma Stratejileri ve Yaşam Doyumunun İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Keser, S.(2013). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keser. A. (2005). “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi” *Çalışma ve Toplum*,77-96.

Kesken, J. ve Ayyıldız, N.A. (2008). *Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik*. Ege Akademik Bakış. c.8. s.2: 730-738.

Kızmaz, Z. (2006). Okullardaki Şiddet Davranışının Kaynakları Üzerine Kuramsal Bir Yaklaşım. *C.Ü Sosyal Bilimler Dergisi*, 30, 47-70.

Koçel, T., (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. Baskı. Beta Basım, İstanbul.

Köse, E.(2006). Liseli Ergenlerde Kişilik ve Sosyal Desteğin Yalnızlığa Olan Etkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kurtuldu, P.S.(2007). “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Özgüven Düzeyleri İle Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 33.

Kültür, Y. Z. (2006). Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 26-27.

Memiş, Ç. A., Aydın, G.K. , Kabasakal, H. ve Saraçer, B.E. (2009).“*Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması*”, 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, Eskişehir, 295.

Mumford, Michael D.(2000). “Managing Creative People: Strategies and Tactis For Innovation” *Human Resources Management Review*.



Munroe, M. (1993). *Becoming a Leader: Everyone Can Do It*, Bakersfield, CA Pneuma Life Publishing.

Özer, M. ve Karabulut, Ö. (2003). Yaşlılarda Yaşam Doyumu. *Turkish Journal Of Geriatrics*, 6, 72-74.

Paksoy, H.M. (2008). *Küreselleşme ve Liderlik*. Serinkan C. (Editör).Liderlik ve Motivasyon. Birinci Baskı. Ankara. Nobel Yayıncılık, 24-25.

Peker Ö. ve Aytürk , N.(2000). *Etkili Yönetim Becerileri* , Ankara, 72.

Robbins ,Stephen P. (2001). *Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc, New Jersey.

Sadık, Ö.(2014).Sınıf Öğretmenlerinin Maruz Kaldıkları Yıldırma Davranışları, Algıladıkları Sosyal Destek ve Mesleki İş Doyumları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Savur, N.(2013). Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi.Afyon Kocatepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Serin, N.G. ve Özbulak, B. (2006). *Okul İdarecilerinin Duygusal Zeka Beceri Düzeyleri ile Yaşam Doyumunu Yöneticilik Deneyimleri ve Cinsiyet Açısından İncelenmesi*. Uluslararası Duygusal Zeka ve İletişim Sempozyum Bildiri Kitabı, İzmir: Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, 23-30.

Sinanoğlu, S.(2000). Proje Liderlerinin Yöneticilik-Liderlik Özellikleri ile Karakter Profilleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, İstanbul, 36.

Sorias, O. (1988). “Sosyal Destekleri ve Ruhsal Sağlığı”, *Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 27(1), 359-363.

Şahin, A., Temizel H.,ve Örselli, E., (2004). “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osman Gazi Üniversitesi Yayın No: 108, 25–26 Kasım, 657-665, Eskişehir.

Şahin, Ş. (2008). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik ve Yaşam Doyumu Düzeyleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi, Mersin.

Şimşek, A.(2006). Duygusa Zekanın, Ana Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik tarzına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, E. (2011). Örgütsel İletişim ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri. Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.

Tabak, A.; Polat, M.; Coşar, S.; Türköz, T. (2012), “Otantik Liderlik Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 14, S. 4, s. 89-106.

Taştan, M. (2008). “Türkiye’deki Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel Değerleri İle Okulun Örgütsel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyi, İş Doyumu ve Algılanan Sosyal Destek İle İlişkisi”.Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Terzi, Ş. (2008). “Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik Dayanıklılıkları ve Algıladıkları Sosyal Destek Arasındaki İlişki”, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*.

Tomrukçu, Ç.(2010). Özel ve Kamuya Ait İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Yaşam ve İş Doyumu Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Torun, A.A. (1995). “Tükenmişlik, Aile Yapısı Ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir Uygulama”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 24.

Turhan,M.(2007). Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Elazığ, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türk Dil Kurumu, (2005). Genel Türkçe Sözlük. <http://www.tdk.org.tr/>.

Uluğ, F. (1999). *Okul Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi*. Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi. TODAİE Yayını. 467-475.

Ulukan, M. (2006). Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya,45.

Uslu, F.( 2012). İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Okula Yönelik Aidiyeti: Öğretmen-Öğrenci İlişkisi, Akran İlişkisi ve Aile Katılımının Rolü. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Ünal, A. Ö. ve Şahin, M. (2013). Lise Öğrencilerinin Yaşam Doyumlarının Bazı Değişkenlere Göre Yordanması. Cumhuriyet International Journal of Education.

Ünal, S. ve Ada, S. (1999). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayın, 646.

Ünüvar, A. (2003). “Çok Yönlü Algılanan Sosyal Desteğin 15-18 Yaş Arası Lise Öğrencilerinin Problem Çözme Becerisine ve Benlik Saygısına Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Valle, M. F., Huebner, E. S., and Suldo, S. M. (2006). An analysis of hope as a psychological strength. *Journal of School Psychology*, 44(5), 393-406.

Vara, Ş. (1999). Yoğun Bakım Hemşirelerinde İş Doyumu ve Genel Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. , Gardner, W. L. , Wernsing T. S. ve Peterson, S. J.(2008).“Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure”, *Journal of Management*, XXXIV, 1.

[www.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc](http://www.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc) (11.02.2008).

www.aku.edu.tr: Yönetici Kavramındaki Değişiklikler ve Liderlik.

Yaşbay, H.(2011). Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi.Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yetim, Ü. (2001). *Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri*. İstanbul: Bağlam Yayınları

Yetim, Ü.(1991). Kişisel Projelerin Organizasyonu ve Örüntüsü Açısından Yaşam Doyumu. Doktora Tezi. Ege Üniversitesi.Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, E. ve Altınok, V. (2009). Okul Yöneticilerinin Yalnızlık ve Yaşam Doyum Düzeylerinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* Cilt 15, Sayı 59, 451-469.

Yılmaz, E. ve Sünbül, A.M.(2009). Öğretmenlerin Yaşam Doyumları ve Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi. Selçuk Üniversitesi. Eğitim Fakültesi.

Yılmaz, M.K. (2011)Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları ile Motivasyon İlişkisi : Özel Sektör ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, H., & Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 145-158.

**EKLER**

EK-1. İzin Belgeleri

EK-2. Anket Formu





T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/44/1647067  
Konu: Betül KIRHALI GÖK

13/02/2015

İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

- İlgi: a) 29.01.2015 tarih ve 28 sayılı yazımız.  
b) Valilik Makamının 11.02.2015 tarih ve 1483905 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Betül KIRHALI GÖK'ün "*İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerin Otantik Liderlik Özellikleri ile Yaşam Doyumu ve Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazımız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, *uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması*, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Murat ADALI  
Müdür a.  
Şube Müdürü

- EK:1- Valilik Onayı  
2- Ölçekler  
3- Okul Listesi

Elektronik İmzalı Aslı Sistemimizde Mevcuttur	
Adı Soyadı:	Mualla CELEBI
Unvanı:	Bölüm Sekreteri
Tarih:	20.02.2015
İmza:	

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-ı Ali Cad.No:13 Çağaloğlu  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52





İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/20/1483995  
Konu: Betül KIRHALLI GÖK

11/02/2015

VALİLİK MAKAMINA

İlgi:a) İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi'nin 29.01.2015 ve 28 sayılı yazısı  
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.  
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 09.02.2015 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Betül KIRHALLI GÖK'ün "*İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerin Otantik Liderlik Özellikleri ile Yaşam Doyumu ve Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*" konulu tezi kapsamında, ekli listedeki okullarda; nket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; toplanan veriler bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarımıza arz ederim.

Dr.Muammer YILDIZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
11/02/2015

Yusuf Ziya KARACAEV  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge  
2- Tutanak ve Liste

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Çağaloğlu  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

## ANKET

Sayın Yönetici,

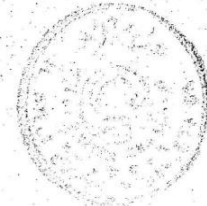
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalına ilişkin yüksek lisans tezi kapsamında düzenlenen bu anket ile İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerin "Otantik Liderlik Özellikleri" ile "Yaşam Doyumu ve Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısı" Arasındaki İlişkinin İncelenmesi amaçlanmaktadır. Anket iki kısımdan oluşmaktadır: 1. kısımda kişisel bilgilerinize dair sorular, 2. kısımda Otantik Liderlik, Yaşam Doyumu ve Aileden Algılanan Sosyal Destek Algısına dair sorular yer almaktadır. Lütfen çalıştığımız kurumu düşünerek bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı veya katılmadığınızı karşısındaki rakama "X" işareti koyarak belirtiniz. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar, sadece bilimsel bir amaç için kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır. İlginiz için şimdiden teşekkür ederim.

Betül KIRHALLI GÖK

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi

## 1.KISIM

1. Cinsiyetiniz: ( )Kadın ( ) Erkek
2. Yaşınız:( )
3. Kaç yıldır çalışıyorsunuz: ( )
4. Yönetici olarak çalıştığınız süre:( )
5. Halen bulunduğunuz kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz: ( )
6. Eğitim durumunuz:  
( )Önlisans  
( )Lisans  
( )Yüksek Lisans  
( )Doktora



## KISIM

SIRA NO		Hiçbir Zaman	Çok Seyrek	Ara Sıra	Sık Sık	Her Zaman
1	Ne demek istiyorsam onu açıkça söylerim.	1	2	3	4	5
2	Hata yaptığımda hatalarımı kabul ederim.	1	2	3	4	5
3	Herkesin benim hakkımda düşündüklerini söylemesini teşvik ederim.	1	2	3	4	5
4	İnsanlara acı gerçekleri yüzlerine karşı söylerim.	1	2	3	4	5
5	Açığa vurduğum duygularım hissettiklerimle tam olarak aynıdır.	1	2	3	4	5
6	İnadıklarım ile yaptıklarım tutarlıdır.	1	2	3	4	5
7	Kararlarımı değer yargılarıma göre veririm.	1	2	3	4	5
8	İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını isterim.	1	2	3	4	5
9	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar veririm.	1	2	3	4	5
10	Derinden inandıklarım ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla isterim.	1	2	3	4	5
11	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna incelerim.	1	2	3	4	5
12	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinlerim.	1	2	3	4	5
13	Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olurum.	1	2	3	4	5
14	Yeteneklerimin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilirim.	1	2	3	4	5
15	Önemli konulardaki tavrimin ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilirim.	1	2	3	4	5
16	Özel şahsi durumlarımın insanları nasıl etkilediğini anlarım ve bunu onlara belli ederim.	1	2	3	4	5

## YAŞAM DOYUMU ÖLÇEĞİ

Aşağıda genel olarak yaşamınız ve yaşamınızın bazı alanlarındaki doyumunuz ile ilgili bir takım ifadeler verilmiştir. Lütfen söz konusu ifadeleri size uygunluğu açısından değerlendiriniz.

Aşağıdaki ifadelerin sizin için uygunluk düzeyini yan taraftaki dereceleme ölçeğinde uygun sayıyı daire içine alarak belirtiniz.	Hiç uygun Değil	Kısmen Uygun	Uygun	Oldukça Uygun	Tamamen Uygun
1) Yaşamım idealime büyük ölçüde yaklaşıyor.	1	2	3	4	5
2) Yaşam koşullarım mükemmel.	1	2	3	4	5
3) Yaşamımdan memnunum.	1	2	3	4	5
4) Yaşamda şu ana kadar istediğim önemli şeylere sahip oldum.	1	2	3	4	5
5) Yaşamımı bir daha yaşasaydım hiçbir şeyi değiştirmek istemezdim.	1	2	3	4	5
6) Ailemden memnunum.	1	2	3	4	5
7) Arkadaşlarımdan memnunum.	1	2	3	4	5
8) Kendimden memnunum.	1	2	3	4	5
9) Okulumdan memnunum.	1	2	3	4	5



20 10



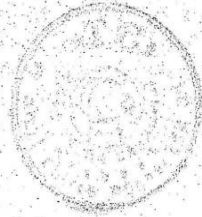
### ALGILANAN AİLE DESTEĞİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda insanların aileleri ile ilişkileri sırasında yaşadıkları ve hissettikleri duygulara ilişkin ifadeler vardır. Amacımız, her ifadenin size ne kadar uyduğunu öğrenmektir. Her cümle ile ilgili üç seçenek vardır: Evet, Kısmen ve Hayır. Lütfen her soruyu dikkatle okuyup cevap kâğıdında size en çok uyan seçeneğin altındaki parantezin içini ( X ) şeklinde işaretleyin.

- 1- Ailem ve akrabalarım gerektiğinde bana manen destek olurlar.
- 2- Nasıl davranacağım ya da ne yapacağım konusunda ailemin fertlerinden yararlı fikirler alırım.
- 3- İnsanların çoğu ailelerine, benim kendi aileme olduğundan daha yakındır.
- 4- En yakın aile fertlerime derdimi açtığımda, bunun onları rahatsız ettiğini düşünürüm.
- 5- Ailemdeki kişiler düşüncelerimi duymaktan hoşlanırlar.
- 6- Ailem özel işlerimin çoğunu paylaşır.
- 7- Ailemden bazı kişiler sorunları olduğunda ya da öğüde ihtiyaç duyduklarında bana gelirler.
- 8- Ailemin sevgi ve yakınlığına güvenirim.
- 9- Kendimi kötü hissettiğimde, arayabileceğim ve daha sonra bundan pişmanlık duymayacağım bir akrabam var.
- 10- Ailem ve ben düşündüklerimizi birbirimize açıkça söyleriz.
- 11- Ailem kişisel isteklerimi anlayışla karşılar.
- 12- Ailemdeki kişiler sevgi ve yakınlığa ihtiyaç duyduklarında beni ararlar.
- 13- Sorunlarımı çözmeye ailemin yardımını görürüm.
- 14- Ailemden birkaç kişiyle pek çok sorunumu paylaşıyorum.
- 15- Ailemdeki kişiler, nasıl davranacakları ya da bazı şeyleri nasıl yapacakları konusunda benim fikirlerimden yararlanırlar.
- 16- Aileme sırlarımı açtığımda kendimi huzursuz hissederim.
- 17- Ailemdeki kişiler, canları sıkıldığında beni ararlar.
- 18- Aile fertlerimin, sorunlarını çözmeye kendilerine oldukça yardımcı olduğumu, düşündüklerimi hissediyorum.
- 19- Başka insanların aksine, benim, ailemden hiçbir kişiyle aramda fazla yakın ilişki yoktur.
- 20- Daha farklı bir ailem olmasını isterdim.

#### Algılanan Aile Desteği Ölçeği Cevap Kâğıdı

Soru	EVET	HAYIR	KISMEN		Soru	EVET	HAYIR	KISMEN
1	(2)	(0)	(1)		11	(2)	(0)	(1)
2	(2)	(0)	(1)		12	(2)	(0)	(1)
3	(0)	(2)	(1)		13	(2)	(0)	(1)
4	(0)	(2)	(1)		14	(2)	(0)	(1)
5	(2)	(0)	(1)		15	(2)	(0)	(1)
6	(2)	(0)	(1)		16	(0)	(2)	(1)
7	(2)	(0)	(1)		17	(2)	(0)	(1)
8	(2)	(0)	(1)		18	(2)	(0)	(1)
9	(2)	(0)	(1)		19	(0)	(2)	(1)
10	(2)	(0)	(1)		20	(0)	(2)	(1)

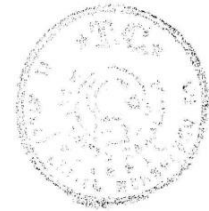


## EVREN VE ÖRNEKLEM

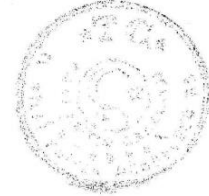
Araştırmanın evrenini, İstanbul ili Küçükçekmece İlçesi sınırları içerisindeki Milli eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi/özel ilkokullar ve ortaokullar oluşturmaktadır. Örneklemini ise bu okullarda görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır.

## RESMİ KURUMLAR

1. AKŞEMSETTİN İLKOKULU
2. ALAATTİN KEYKUBAT İLKOKULU
3. ALTINŞEHİR İLKOKULU
4. ALTINŞEHİR ORTAOKULU
5. ARİF NİHAT ASYA İLKOKULU
6. ARİF NİHAT ASYA ORTAOKULU
7. ATATÜRK ORTAOKULU
8. BEHİYE - SELİM PARS ORTAOKULU
9. BEZİRGANBAHÇE İLKOKULU
10. BÜYÜK HALKALI İLKOKULU
11. DR HULUSİ BEHÇET ORTAOKULU
12. DR İFFET ONUR İLKOKULU
13. DR. İSMET BİRGÜL İLKOKULU
14. EBU HANİFE İMAM HATİP ORTAOKULU
15. FATİH SULTAN MEHMET ORTAOKULU
16. GOKTURK İLKOKULU
17. GÜLTEPE İLKOKULU
18. HALİDE EDİP ADIVAR ORTAOKULU
19. HALİT UYGUR İLKOKULU
20. HALKALI DOĞA İLKOKULU
21. HALKALI DOĞA ORTAOKULU
22. HALKALI GÜNEŞ ORTAOKULU
23. HAYRİYE GÖK İLKOKULU
24. HAYRİYE GÖK ORTAOKULU
25. İKİTELLİ ORTAOKULU
26. İNÖNÜ ORTAOKULU
27. İSMAİL HAKKI ULUDAĞ İMAM HATİP ORTAOKULU
28. KANARYA İLKOKULU
29. KAYA SEBATİ TUNCAY İLKOKULU
30. KAYA SEBATİ TUNCAY ORTAOKULU
31. KOCATEPE İLKOKULU
32. MAREŞAL FEVZİ ÇAKMAK İLKOKULU
33. MAREŞAL FEVZİ ÇAKMAK ORTAOKULU
34. MEHMET AKİF ERSOY İLKOKULU
35. MEHMET AKİF İNAN İMAM HATİP ORTAOKULU
36. MİMAR SİNAN İLKOKULU
37. MİMAR SİNAN ORTAOKULU



38. MUNİS FAİK OZANSOY İLKOKULU
39. MUNİS FAİK OZANSOY ORTAOKULU
40. MUSTAFA KEMAL PAŞA İLKOKULU
41. MUSTAFA KEMAL PAŞA ORTAOKULU
42. MUSTAFA PARS İLKOKULU
43. MUSTAFA PARS ORTAOKULU
44. NASRETTİN HOCA İLKOKULU
45. NASRETTİN HOCA ORTAOKULU
46. ORHAN SARAL İLKOKULU
47. OSMAN ZEKİ ÜNGÖR İLKOKULU
48. ÖĞRETMEN YUSUF KARDEŞ İLKOKULU
49. PENYELÜKS HASAN GÜREL İLKOKULU
50. PENYELÜKS HASAN GÜREL ORTAOKULU
51. REMZİ YURTSEVER İLKOKULU
52. REMZİ YURTSEVER ORTAOKULU
53. SEFAKÖY 100. YIL İLKOKULU
54. SÖĞÜTLÜÇEŞME İLKOKULU
55. SÖĞÜTLÜÇEŞME ORTAOKULU
56. SULTAN ABDULHAMİT İMAM HATİP ORTAOKULU
57. SULTAN ALPARSLAN İLKOKULU
58. SULTAN MURAT ORTAOKULU
59. SULTAN REŞAT ORTAOKULU
60. ŞEHİT BİNBAŞI BEDİR KARABİYİK İLKOKULU
61. ŞEHİT ER MÜSLÜMZENGİN İLKOKULU
62. TAHSİN BANGUOĞLU İLKOKULU
63. TAYFUR SÖKMEN İLKOKULU
64. TOKİ AVRUPA KONUTLARI İLKOKULU
65. TOKİ AVRUPA KONUTLARI ORTAOKULU
66. TOKİ ERDEM BEYAZIT ORTAOKULU
67. TOKİ ERTUĞRUL GAZİ İLKOKULU
68. TOKİ ŞEHİT ÇAĞLAR CANBAZ İMAM HATİP ORTAOKULU
69. TOKİ ŞEHİT EFKAN KIRAN İLKOKULU
70. TOKİ ŞEHİT ER YILMAZ ÖZDEMİR İLKOKULU
71. TÛCCAR VE SANAYİCİLER DERNEĞİ İLKOKULU
72. TÜRKİYE GAZETECİLER CEMİYETİ ORTAOKULU
73. YUNUS EMRE İLKOKULU
74. YUNUS EMRE ORTAOKULU
75. ZÛHTÛ ŞENYUVA İLKOKULU
76. 700 YIL OSMANGAZİ ORTAOKULU
77. 75. YIL SEFAKÖY İMAM HATİP ORTAOKULU
78. 75. YIL SEFAKÖY ORTAOKULU
79. 80 YIL ORTAOKULU



## ÖZEL KURUMLAR

1. ÖZEL ATAKENT AKA İLKOKULU
2. ÖZEL ATAKENT FATİH İLKOKULU
3. ÖZEL ATAKENT FATİH ORTAOKULU
4. ÖZEL BİLFEN HALKALI İLKOKULU
5. ÖZEL BİLFEN HALKALI ORTAOKULU
6. ÖZEL BİLGE İLKOKULU
7. ÖZEL BİLGE ORTAOKULU
8. ÖZEL CEMRE İLKOKULU
9. ÖZEL FLORYA DOĞA İLKOKULU
10. ÖZEL FLORYA DOĞA ORTAOKULU
11. ÖZEL HALKALI ATAKENT DOĞA İLKOKULU
12. ÖZEL HALKALI BİLİM DOĞA ORTAOKULU
13. ÖZEL İSTANBUL BİLİM İLKOKULU
14. ÖZEL İSTANBUL BİLİM ORTAOKULU
15. ÖZEL KÜÇÜKÇEKMECE HALKALI OKYANUS İLKOKULU
16. ÖZEL KÜÇÜKÇEKMECE HALKALI OKYANUS ORTAOKULU
17. ÖZEL UĞUR İLKOKULU
18. ÖZEL UĞUR ORTAOKULU

## İLETİŞİM BİLGİLERİ

Betül KIRHALI GÖK: 05072589604

ADRES: Atakan1.etap mah. 12. Sok

A10 Blok Daire :11 Halkalı/ KÜÇÜKÇEKMECE

