

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

OKUL YÖNETİCİLERİNDE OTANTİK LİDERLİK VE ÇATIŞMA
YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hatice ÖRS

İstanbul

Haziran 2015

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

OKUL YÖNETİCİLERİNDE OTANTİK LİDERLİK VE ÇATIŞMA
YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hatice ÖRS

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Zeki ILGAR

İstanbul
Haziran 2015

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

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

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

Üye Yrd. Doç. Dr. Ertuğrul ORAL

Üye Doç. Dr. Süleyman DOĞAN

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof Dr. Bülent ARI

Enstitü Müdür V.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmada bana her konuda yardımcı olarak güler yüzünü esirgemeyen saygı değer tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mehmet Zeki ILGAR'a emeklerinden dolayı sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Bana daima inanıp motive eden canım ablam Yurdağül UÇAR'a, desteklerini hep hissettiren, benim için hayattaki en önemli iki insan olan kız kardeőlerim, Esra ÖRS ve Emine ÖRS'e çok teşekkür ederim.

En büyük teőekkürü sevgili Anneme ve Babama yapmak istiyorum. Size ulaşamayacağım kadar uzak da olsanız, inanıyorum ki benimle gurur duyuyorsunuz. Sizi çok seviyorum...

ÖNSÖZ

Bir örgütün iskeletini, o kurumun lider yöneticileri oluşturmaktadır. Kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri için başarılı ve işinde uzman yöneticilere ihtiyaç duydukları kadar, etkili liderlere de ihtiyaçları vardır. Lider, etkin olduğu topluluğa karşı adil davranabilen, onları önemseyen, değer veren, destekleyen, sahip olduğu bilgiyi onlarla paylaşabilen, cesur ve ahlaki değerlere önem veren kişi olmalıdır. 21. yüzyıl liderlerinden doğru, dürüst, hesap verebilir ve şeffaf olmaları beklenmektedir. Günümüz liderlik anlayışı bunu gerektirmektedir. Şartların hızla değiştiği bir zamanda doğal olarak liderliğe bakış açısı da değişmiş ve farklı liderlik tarzları ve alanları ortaya çıkmıştır.

Konuya eğitim-öğretim liderliği açısından baktığımızda lider, yalnızca kanunlar ve yönetmeliklerle okulu yöneten kişi olmamalıdır. Okul yöneticilerinden beklenen bu değildir. Eğitim lideri yasalardan aldığı gücü ve lider özelliklerini birlikte kullanarak etkili ve kaliteli bir yönetim anlayışı geliştirmelidir.

Her toplulukta olduğu gibi okulda da bir takım çatışmaların olması, yaşanması kaçınılmazdır. Yönetici okulda değişim sürecini yönetirken, öğrenci, öğretmen ve veliler için düzenli ve güvenli bir ortam oluşturmalı, okulda disiplini etkili bir biçimde sürdürebilmelidir. Bunu gerçekleştirebilmek için de çatışma yönetim stratejilerini çok iyi bilmeli ve bunu en iyi şekilde uygulamalıdır. Bir okulda yaşanan çatışmalar ne kadar az ise, sorunlar paylaşılabilir ise öğretmenin iş doyumunu da o kadar fazladır. Okuldaki öğrencilerin başarısı da buna bağlı olarak artacaktır. Bir okuldaki bu olumlu öğrenme iklimini oluşturacak kişi ise okul yöneticileridir. Okul yöneticileri etkili bir eğitim-öğretim liderliği için kendilerini bu konuda geliştirmeli, gerekiyorsa bu konuda eğitim almalı, çatışma yönetimi becerilerine sahip olmalıdır.

Bu araştırmada da liderlik alanında yeni bir bakış açısı sunan otantik liderlik ve çatışma yönetim stratejilerinin birbirleriyle ilişkisi araştırılmış ve bu doğrultuda aralarındaki ilişkiye dair bulgulara ulaşmak hedeflenmiştir.

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNDE OTANTİK LİDERLİK VE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Hatice ÖRS

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Zeki ILGAR

Haziran-2015, XV+127

Bu araştırmanın genel amacı, okul yöneticilerinde otantik liderlik ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca katılımcıların demografik özellikleri açısından algılamalarında farklılıklar olup olmadığını da belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmada liderlik, otantik liderlik ve çatışma yönetimi stratejileri kavramlarına yönelik literatür taraması yapılmış, otantik liderlik ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Araştırmada ilişkiisel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın çalışma evrenini 2014/2015 öğretim yılında İstanbul ili, Avrupa yakası, Küçükçekmece ilçesindeki devlet okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evreni temsil edecek nitelikte rastlantısal olarak seçilen öğretmenler ve okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma gönüllülük esasına bağlı kalınarak 378 kişi üzerinde yapılmıştır. 11 adet anket ayıklanarak 367 kişiden elde edilen verilerden yararlanılmıştır.

Araştırmada verilere ulaşmada anket(survey) yöntemi kullanılmıştır. Anket, yöneticilerin ve öğretmenlerin demografik özellikleri belirlemeye yönelik 8 adet soru, otantik liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik 16 adet soru ve çatışma yönetim

stratejilerini belirlemeye yönelik 28 adet soru olmak üzere toplam 52 sorudan oluşmaktadır.

Çalışmada yöneticilerin otantik liderlik davranışlarını tespit etmek için “Otantik Liderlik Ölçeği(Authentic Leadership Questionnaire)” ve çatışma yönetimi için de “Örgütsel Çatışma Ölçeği” kullanılmıştır. Bu araştırmada elde edilen verilerin analizi aşamasında, SPSS 18 istatistik paket programı kullanılmıştır. Veriler değerlendirilirken Mann Witney, Kruskal Wallis ve Spearman Korelasyonu gibi istatistiksel metodlar kullanılmıştır. Anketin iç tutarlılığı Cronbach Alpha kat sayısı hesaplanarak tespit edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin otantik liderlik düzeyi ile çatışma yönetim stratejileri arasında pozitif yönde ve yüksek bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yöneticilik, Liderlik, Otantiklik, Çatışma

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN THE AUTHENTIC LEADERSHIP AND CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES FOR SCHOOL PRINCIPALS

Hatice ÖRS

Master's Degree, Educational Administration and Supervision

Supervisor: Asst. Assoc. Dr. Mehmet Zeki ILGAR

June-2015, XV+127

The overall objective of this study is to investigate the relationship between authentic leadership and conflict management strategies for school principals. It is also aimed to determine the differences in perceptions of demographic characteristics of the respondents. In this study, literature review is made for the concept of authentic leadership and conflict management strategies; then the relationship between conflict management strategies and authentic leadership is presented. 'Relational Screening Model' is used in this study.

The population of the study consist of school principals and teachers working in public schools in Küçükçekmece, a district located on the European side of İstanbul, in the 2014/2015 academic year. The sample of the research consist of randomly selected teachers and school principals who represent the study population. The study is applied on 378 people on a voluntary basis. 11 questionnaires are sorted out. Data obtained from 367 people is used.

'Survey method' is used to collect data. The survey is composed of totally 52 questions; 8 questions to determine demographic characteristics, 16 questions to determine authentic leadership and 28 questions to determine conflict management strategies of principals and teachers.

‘Authentic Leadership Questionnaire’ is used to identify the authentic leadership behaviors of principals and ‘Organizational Conflict Scale’ is used for conflict management. SPSS 18 statistical software package is used to analyse the data. While evaluating data, some statistical methods are used such as Mann Whitney, Kruskal Wallis and Spearman Correlation. The internal consistency of the questionnaire is confirmed with Cronbach’s Alpha statistics.

According to the findings obtained from this study, the positive and high correlation is observed between the level of authentic leadership of school principals and conflict management strategies.

Keywords: Management, leadership, authenticity, conflict.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	i
TEŞEKKÜR	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZETLER	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
TABLolar LİSTESİ	xiv
I. BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1.Problem.....	2
1.2.Araştırmanın Amacı	4
1.3.Araştırmanın Önemi	4
1.4.Varsayımlar.....	5
1.5.Sınırlılıklar	5
1.6.Tanımlar	6
II. BÖLÜM	7
KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	7
2.1. Yöneticilik Kavramı	7
2.2. Liderlik Kavramı	7
2.2.1. Lider ve Yönetici Karşılaştırması	10
2.3. Liderlik Teorileri.....	12
2.3.1. Özellikler Teorisi	12
2.3.2. Davranışsal Teoriler	13
2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	14
2.3.2.2. Michigan Araştırmaları	15
2.3.2.3. Blake ve Mounon'un Yönetim Gözeneği Kuramı	15
2.3.3. Durumsal Teoriler	16
2.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli	17
2.3.3.2. Amaç-Yol Teorisi	17

2.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar	18
2.4.1. Dönüşümcü Liderlik	19
2.4.2. Karizmatik Liderlik	20
2.4.3. Vizyoner Liderlik	21
2.4.4. Otantik Liderlik	21
2.4.4.1. Otantiklik Kavramı	21
2.4.4.2. Otantik Liderliğin Tarihi Gelişimi	25
2.4.4.3. Neden Otantik Liderlik?	27
2.4.4.4. Otantik Liderlik Tanımları	29
2.4.4.5. Otantik Lider Özellikleri	31
2.4.4.6. Otantik Liderlik Bileşenleri	33
2.4.4.6.1. Öz Farkındalık	36
2.4.4.6.2. Bilgiyi Tarafsız İşleme	37
2.4.4.6.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	38
2.4.4.6.4. İlişkisel Şeffaflık	38
2.4.4.7. Otantik Liderlik Gelişimine Katkı Sağlayan Çeşitli Kavramlar	40
2.4.4.7.1. Otantik Liderlikte Yaşam Tecrübeleri	40
2.4.4.7.2. Otantik Liderlikte Tetikleyici Olaylar	40
2.4.4.7.3. Otantik Lider Kimlikleri	41
2.4.4.7.4. Otantik İzleyicilik	41
2.4.4.7.5. Lidere Duyulan Güven	42
2.4.4.7.6. Umut	43
2.4.4.7.7. Örgüt İklimi	43
2.4.4.7.8. Örgütsel Bağlılık	44
2.4.4.8. Otantik Liderliğin Diğer Bazı Liderlik Tarzlarıyla Karşılaştırılması	44
2.5. Çatışma	47
2.5.1. Çatışma Kavramı	47
2.5.2. Çatışma Yaklaşımları	48
2.5.2.1. Geleneksel Görüş	49
2.5.2.2. Yönetilen (Davranışçı) Çatışma	49
2.5.2.3. Etkileşimci Görüş	50

2.5.3. Çatışma Kaynakları	51
2.5.3.1. Örgütün Sınırlı Kaynakları	51
2.5.3.2. İletişimdeki Problemler	52
2.5.3.3. Veri Yetersizliği ve Hataları	52
2.5.3.4. Amaç Farklılıkları	52
2.5.3.5. Önyargılar	53
2.5.3.6. İşlevsel Bağımlılık	53
2.5.3.7. Algılama ve Değer Farklılıkları	54
2.5.3.8. Rekabetçi Ödüllendirme Sistemleri	54
2.5.3.9. Statü Farklılıkları	55
2.5.3.10. İş Bölümü	55
2.5.3.11. Örgütün Büyüklüğü	56
2.5.3.12. Kişisel Farklılıklar	56
2.5.4. Çatışma Süreci	56
2.5.5. Çatışma Türleri	57
2.5.5.1. Çatışmaların Niteliğine Göre Çatışma Türleri	58
2.5.5.1.1. Fonksiyonel Çatışmalar	58
2.5.5.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar	58
2.5.5.2. Çatışmanın Tarafları Açısından Çatışmalar	58
2.5.5.2.1. Bireysel Çatışma	58
2.5.5.2.2. Bireyler Arası Çatışma	59
2.5.5.2.3. Bireyler ve Grupların Çatışması	60
2.5.5.2.4. Gruplar Arası Çatışma	60
2.5.5.2.5. Örgütler Arası Çatışma	61
2.5.5.3. Örgüt İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar	61
2.5.5.3.1. Yatay Çatışma	61
2.5.5.3.2. Dikey Çatışma	61
2.5.5.3.3. Emir-Komuta-Kurmay Çatışması	62
2.5.5.4. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma	62
2.5.6. Çatışmanın Sonuçları	63
2.5.6.1. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları	63
2.5.6.2. Çatışmanın Olumlu Sonuçları	63
2.5.7. Çatışma Yönetimi	64

2.5.7.1. Çatışma Çözüm Yolları	64
2.5.7.1.1. Çekilme ve Kayıtsız Kalma	64
2.5.7.1.2. Geciktirme	65
2.5.7.1.3. Problem Çözme	65
2.5.7.1.4. Yumuşatma	65
2.5.7.1.5. Güç ve Otorite Kullanma	65
2.5.7.1.6. Amaç Belirleme	66
2.5.7.1.7. Taviz Verme	66
2.5.7.1.8. İşbirliği	66
2.5.8. Çatışma Yönetim Stratejileri	66
2.5.8.1. Hükmetme	67
2.5.8.2. Kaçınma	68
2.5.8.3. Uzlaşma	68
2.5.8.4. Uyma	69
2.5.8.5. Bütünleştirme	69
2.5.9. Otantik Liderlik ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişki	71
2.5.10. İlgili Araştırmalar	73
III. BÖLÜM	78
YÖNTEM	78
3.1. Araştırmanın Modeli	78
3.2. Evren ve Örneklem	78
3.3. Veri Toplama Teknikleri	79
3.4. Verilerin Çözümlemesi	80
IV. BÖLÜM	81
BULGULAR VE YORUMLAR	81
4.1. Güvenilirlik Analizi	82
4.2. Araştırma Örnekleminin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	83
4.3. Araştırmaya Katılanların Otantik Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları	86
4.4. Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Faktörleri ile Demografik Değişkenlerin İlişkisinin İncelenmesi	87
4.5. Araştırmaya Katılanların Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular	97

4.6. Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Faktörleri ile Demografik Değişkenlerin Karşılaştırılması	98
4.7. Katılımcıların Otantik Liderlik Düzeyleri ile Çatışma Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	108
V. BÖLÜM	109
SONUÇ VE ÖNERİLER	109
5.1. Araştırmacılar İçin Öneriler	112
KAYNAKÇA	114
EKLER	122

ŞEKİLLER LİSTESİ (LIST OF FIGUR)

Şekil 1: Yönetim Tarzı Matriksi	16
Şekil 2: Yol-Amaç Kuramında Liderlik Süreci	18
Şekil 3: Karizmatik Liderliğin Aşamaları	20
Şekil 4: Kişi Odaklı Otantiklik Anlayışı	24
Şekil 5: Otantik Liderlik Boyutları	34
Şekil 6: Çatışmanın İki Yönü: Fonksiyonel Çatışma ve İşlevsiz Çatışma	48
Şekil 7: Çatışma Aşamaları	57
Şekil 8: Kişilerarası Çatışma Verilerini İşleme Stilleri İkili İlgili Modeli	67

TABLÖLAR LİSTESİ (LIST OF TABLES)

Tablo 1: Yönetim ve Liderlik Süreci Farklılıklarının Karşılaştırılması.....	11
Tablo 2: Liderlerin Özellikleri	13
Tablo 3: Ohio Modeli	14
Tablo 4: Keşif Çalışmasının Sonuçları	35
Tablo 5: Otantik Liderlik ile Dönüşümcü, Karizmatik, Hizmetkâr Liderlik Karşılaştırması.....	46
Tablo 6: Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar	50
Tablo 7: Kişilerarası Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanmanın Uygun ya da Uygun Olmadığı Durumlar	70
Tablo 8: Otantik Liderlik ve Çatışma Çözüm Ölçeklerinin Normallik Analizi.....	81
Tablo 9: İç Güvenirlik Kat Sayıları	82
Tablo 10: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları	83
Tablo 11: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları	83
Tablo 12: Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları	84
Tablo 13: Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları	84
Tablo 14: Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları	85
Tablo 15: Katılımcıların Unvan Durumlarına Göre Dağılımları	85
Tablo 16: Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Dağılımları	86
Tablo 17: Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Faktörlerine Göre Puan Yorumlamaları	87
Tablo 18: Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	88
Tablo 19: Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları	89
Tablo 20: Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları	90

Tablo 21: Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Konum Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları	91
Tablo 22: Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları	92
Tablo 23: Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları	93
Tablo 24: Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Unvan Değişkenine Göre Mann-Whitney U Test Sonuçları	94
Tablo 25: Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Gelir Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları	96
Tablo 26: Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği Bilgiyi Dengeli Değerlendirme Alt Faktörünün Gelir Durumu Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	97
Tablo 27: Katılımcıların Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Faktörlerine Göre Puan Yorumlamaları	97
Tablo 28: Katılımcıların Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	98
Tablo 29: Katılımcıların Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları	100
Tablo 30: Katılımcıların Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları	101
Tablo 31: Katılımcıların Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Konum Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları	102
Tablo 32: Katılımcıların Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları	103
Tablo 33: Katılımcıların Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları	104
Tablo 34: Katılımcıların Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Branş Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	105
Tablo 35: Katılımcıların Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Gelir Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları	107
Tablo 36: Katılımcıların Otantik Liderlik Düzeyleri ile Örgütsel Çatışma Ölçeği Puanları Arasındaki İlişki	108

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüzde bütün sektörlerde olduğu gibi eğitim sektöründe de büyük bir rekabet söz konusudur. Eğitim örgütlerinin bu rekabet karşısında varlıklarını korumaları ve sürdürebilmeleri için değişime ayak uydurmaları neredeyse zorunlu hale gelmiştir. Eğitim sektörünün bir parçası olan okullarda bu görev öncelikle yöneticilere düşmektedir. Hızla ilerleyen teknoloji ve değişen çevre koşulları karşısında yöneticilerinde değişmesi beklenmekte ve klasik yönetici anlayışından uzaklaşmaktadır.

Değişen ve gelişen dünyada insanların da hayat felsefeleri, beklentileri, ihtiyaçları, amaçları değişmekte ve karşılaşılan sorunlarda artmaktadır. İnsanlar bu beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek, hedeflerine ulaşmada kendisine yol gösterecek, problemlerini çözmesine yardımcı olabilecek, güvenebilecekleri, kendi çıkarlarından çok toplum çıkarlarını ön planda tutan, ahlaklı, kendini bilen yeni liderlere, yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar.

Bir okul yöneticisi hem okul içinde hem de okul dışında pek çok insanla etkileşimde bulunmakta ve her biriyle ayrı ayrı ilgilenmek zorunda kalmaktadır. Bu etkileşim sırasında ortaya doğal olarak bir takım problemler çıkmakta ve çatışmalar yaşanabilmektedir. Burada yöneticiye düşen rol, bu çatışmalardaki olumsuzlukları en aza indirmek, ya da bu çatışmayı olumlu hale getirerek gelişim ve değişim için bir fırsat olarak değerlendirebilmektir. Bunu başarabilmek için ise okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerini çok iyi bilmeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Bunları gerçekleştirirken gösterdiği liderlik davranışları, insanları motive etme ve etkilemede önem taşımaktadır.

Bazı araştırmacılar son zamanlarda yaşanan bu krizlere çözüm olarak yeni bir liderlik tarzı olan otantik liderliği önermektedirler (George, 2003: 9). Otantik

liderliğin, lider ve izleyenlerin davranışlarını olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir (Luthans ve Avolio, 2003).

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin göstermiş olduğu otantik liderlik davranışlarıyla çatışma yönetiminde kullandıkları çözüm stratejileri arasındaki ilişki ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu bölümde yapılan çalışmayla ilgili problem durumu, araştırmanın önemi, sınırlılıkları ve tanımlar üzerinde durulacaktır.

1.1.Problem

İnsanlar belirli bir hedefi gerçekleştirmek için bir araya gelerek bir topluluk oluştururlar. Bu topluluğun örgütlenerek planlı bir şekilde hareket etmesini sağlayacak, oluşabilecek karmaşayı önleyecek birine gereksinim duyulur. Gruptaki bütün üyeleri ortak bir paydada toplayabilecek bir lider aranır (Akşit, 2010: 112).

Liderlik aslında yeni bir kavram değildir. Ancak son zamanlarda sanki yeniden keşfedilmiş benzermektedir (Koçel, 2007: 16). Liderlik her dönemde önemini korumuş ve popüler olmuştur. Kısaca liderliğin tarihin her aşamasında var olan ve gelecekte de var olmaya devam edecek olan bir yapı olduğunu söyleyebiliriz.

Örgütlerde yöneticilerin etik olmayan davranışları, hızla artan sosyal, ekonomik, hukuki sorunlar, insanlarda giderek artan güven problemlerinin ortaya çıkmasına ve endişeye neden olabilmektedir. Bu durum insanların lidere ve liderlik anlayışına olan bakış açısını değiştirmiştir. Artık insanlar gerçekten güvenebileceği, dürüst, belirli ahlaki standartlara sahip, şeffaf, söyledikleriyle yaptıkları tutarlı, öz disiplinli yeni liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Otantik liderlik bu bağlamda önem kazanmaktadır. İnsanların aradıkları soruların cevabını otantik liderlikte bulabilirler.

Otantik liderler, kişilikleriyle ön plana çıkmış, kendinin farkında olan, takipçilerinin ve kendisinin gelişimine önem veren, dürüst, güvenilir ve her zeminde şeffaf olan, kendisinden sonra gelecekleri de etkileyebilecek olan liderlerdir (Bayıksel, 2009).

Liderlerin en belirgin özelliklerinden biri de ikna gücü, çatışma yönetimi ve işbirliği sağlamadır. İlişkilerde yönetsel beceriye sahip olabilmek demek diğer insanların duygularıyla baş etmek demektir. Bu da liderin kendi duygularını fark

edip, izleyenleriyle empati kurarak uyum sağlamasını gerektirir. Ancak ilişkilerle baş etmek çok da kolay bir iş değildir (Goleman, Boyatzıs ve Mckee, 2002: 62). Yüksek öz farkındalığa sahip olan otantik liderler için bu durum daha basit bir hale gelebilir. Farklı kişilikleri, inançları, hedefleri, becerileri ve ihtiyaçları olan insanların aralarında çıkabilecek olan çatışmaları etkili bir şekilde çözerek, olumlu örgüt iklimi oluşturacak ve böylece örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak otantik liderlere ihtiyaç vardır.

Çatışma, her türlü karşı koymayı, karşılıklı olumsuz ilişkiyi, kaynaklar veya toplumsal pozisyonların anlamlı oluşuna veya değişen değer yargılarına dayanan anlaşmazlıkları ve engelleri ifade eder. Örgüt açısından çatışma ise; bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Bingöl, 1990: 196). Bir arada bulunarak etkileşim içinde bulunan bireyler arasında çatışma olması kaçınılmazdır. Çatışmalar olumsuzluklara neden olabildiği gibi, pozitif sonuçlar da doğurabilmektedir. Önemli olan bu çatışmaları ve getirdiği olumsuzlukları en aza indirecek etkili çatışma yönetim stratejilerine sahip yöneticilerin yetişmesidir.

Sosyal bir yapı olan okul bireyin ve toplumun ihtiyaçlarının bir ürünüdür. Günümüz okullarının, tüm paydaşlarının ihtiyaçlarına cevap vererek mutluluklarını sağlamak yoluyla, hedeflerine uygun bir şekilde varlıklarını sürdürmeleri oldukça zor görünmektedir. Eski okul anlayışı ile güncel okul anlayışı birbirinden oldukça farklıdır. Okulların hedefleri değişmiş, buna karşılık okula yönelik beklentilerde değişmiş ve artmıştır.

Okul müdür, öğretmen, öğrenci, veli ve çevreden oluşan geniş bir yelpazedir. Böylesine geniş bir yelpazede en büyük görev ise okul yöneticilerine düşmektedir. Okulun doğrudan ya da dolaylı olarak etkileşimde bulunduğu bu grupların yoğun beklenti ve baskıları mevcuttur. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de okul yöneticisinin üstlendiği rolde zamanla değişmiştir ve değişmektedir. “Bir okul, müdürü kadar okuldur” anlayışı hâkimdir. Okul, tüm insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabildiği zaman etkili olabilmektedir. Okul müdürleri, karar verme sürecinin en başında gelmektedir. Okul yöneticisi liderliğin gerektirdiği görev ve sorumlulukları yerine getirmenin yanı sıra bir taraftan da kurum içinde doğru ve etik

kararlar almakla, ortaya çıkan çatışmaları çözmekle yükümlüdür. Bu durumda okul yöneticilerinin yeni yönetim anlayışlarını ve liderlik yeteneklerini geliştirme zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır (Özdemir vd., 2012).

Literatüre bakıldığında liderlik kapsamında örgütsel çatışma konuları önem kazanmıştır. Liderlikle ve çatışma yönetimi stratejileriyle ilgili pek çok bilimsel araştırma yapılmıştır. Ancak otantik liderlik henüz ülkemiz için yeni olmakla birlikte güncel ve merak uyandıran bir kavramdır. Bu çalışmada eğitim kurumlarının etkililiğini ve verimliliğini artırmada kilit önem taşıyan, okul yöneticilerine yeni bakış açıları sağlayan otantik liderlik ve bunun yöneticilerin kullandığı çatışma yönetim stratejileri ile olan ilişkisi üzerinde durulacaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı okul yöneticilerinde otantik liderlik ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki alt amaçlar belirlenmiştir:

1. Katılımcıların otantik liderlik davranışlarına yönelik algıları hangi düzeydedir?
2. Katılımcıların okul yöneticilerinde otantik liderlik ile ilgili görüşleri arasında cinsiyet, yaş, çalışma süresi, konum, medeni durum, eğitim durumu, branş ve aylık gelir düzeyi bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
3. Katılımcıların çatışma yönetim stratejilerinin kullanımına ilişkin algı dereceleri nedir?
4. Katılımcıların okul yöneticilerinde çatışma yönetim stratejileri ile ilgili görüşleri arasında cinsiyet, yaş, çalışma süresi, konum, medeni durum, eğitim durumu, branş ve aylık gelir düzeyi bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
5. Okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleriyle çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Yönetici olarak nitelendirilen bir kişinin aynı zamanda liderlik özelliklerine sahip olması gerekir. Bir okul yöneticisini aynı zamanda lider yönetici olarak da

düşünebiliriz. Okul müdürü her gün yeni bir sorunla karşılaşır. Bu sorunlar hem onun için hem de okuldaki diğer personel için bir stres kaynağıdır. Okul müdürünün görevi de bu sorunlarla baş etmektir (Erdoğan, 2010: 63). Özellikle öğretmen, öğrenci, veli gibi toplumun temel taşlarının yer aldığı bu örgüt yapısında ortaya çıkan çatışmaları çözmek öncelikli olarak okul yöneticilerine düşmektedir. Çatışma denildiği zaman akla ilk olarak olumsuz şeyler gelmektedir. Ancak etkili çatışma yönetim stratejileriyle bu olumsuzluklar en aza indirilebilir.

Okul yöneticileri gerek kurum içinde öğrenci ve öğretmenlerle, gerekse kurum dışında veli ve diğer çevre ile çatışmalar yaşamakta ve zamanının büyük bir kısmını bunları çözmeye çalışmakla geçirmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin etkili çatışma yönetim stratejileri konusunda yeterli bilgi, beceri ve deneyime sahip olması, kendini bu yönde sürekli geliştirmesi gerekmektedir. Bu yöntemleri uygularken sergiledikleri liderlik davranışları da çok önemlidir. Yapılan araştırmalar otantik lider özelliklerinin örgütsel sonuçları olumlu etkileyebileceğini göstermektedir. Okul yöneticilerine yeni bir bakış açısı sunan otantik liderlik anlayışı ve bunun çatışma yönetim stratejileriyle olan ilişkisine dair yeni gelişmeleri ortaya koyarak, yeni verilere ulaşma imkânı sağlaması ve bu konuda sıkıntı yaşayan, göreve yeni başlayan okul yöneticilerine yol göstermesi bakımından önem taşımaktadır.

1.4. Varsayımlar

1. Araştırmada katılımcıların araştırma sırasında uygulanan ölçme araçlarına samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılacaktır.
2. Araştırma için geliştirilen veri toplama araçları, araştırmanın amacını gerçekleştirmeyi sağlayacak yeterli ve geçerli bilgileri yansıtacak niteliktedir.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırma, 2014/2015 öğretim yılında İstanbul İli, Avrupa yakası sınırları içerisinde bulunan Küçükçekmece Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarıyla ve bu okullarda çalışan yönetici ve öğretmen görüşleriyle sınırlıdır. Özel okullar bu çalışmanın dışında bırakılacaktır.
2. Araştırmaya katılacak öğretmenlerin kimlikleri gizli tutulacaktır.

3. Araştırmada veri toplama araçları anket tekniği ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Yönetici, işletmeye yön veren ve onu başarıya ulaştıracak olan temel davranışları ve bu davranışları sergileyen insanları tanımlar (Saltürk, 2008: 17).

Liderlik, insanları peşinden götürebilme ve onlardan yapmalarını istediği şeyleri kendi istekleri ve işbirliği ile yaptırabilme sanatıdır (Akşit, 2010: 109).

Otantik, İngilizce-Türkçe sözlüklerde gerçek, hakiki, doğru, orijinal, içten, samimi gibi anlamlara gelmektedir (Coşar, 2011: 26).

Çatışma kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir (Karip, 1999: 1).

II. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Yöneticilik Kavramı

Bugüne kadar yönetimin pek çok tanımı yapılmıştır. Bunlar arasında en tanınmış olanı, Mary Parker Follet'in yaptığı "işlerin insanlar aracılığı ile yaptırılması sanatıdır" tanımıdır (Follet, 1961, akt. Ada vd., 2013: 131). Yönetim, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için sorun çözme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür (Erdoğan, 2010: 7). Örgütün önceden belirlediği amaçları gerçekleştirmek için, örgütteki insan ve madde kaynaklarına yön verir, kullanır, kontrol eder ve bu şekilde hedeflere ulaşmak için gerekli olan araçları sağlamış olur (Bursalıoğlu, 2012). Bu sürecin işlemlerini sağlayacak olan kişi ise yöneticidir.

Yöneticilik, bir kurumu ve bu kurumdaki işleyişi, süreci ifade etmektedir. "Yönetici, belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişidir" (Erdoğan, 2010: 41).

2.2. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı insanlık için önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü bir amaç için toplanmış olan insanlar, bu amaca ulaşmak için kendilerine yol gösterecek, onlara ışık tutacak bir lidere ihtiyaç duyarlar. Böyle bir insan gördükleri zaman da onun arkasından giderler ve böylece liderlik süreci başlamış olur. Liderlik için bir insanın kanunlarla yetkilendirilmesi şart değildir.

Lider, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir (Akşit, 2010: 109). Bu tanıma göre lider, çevresindeki insanları etkileyebilen, görüşlerini değiştirebilen, onları peşinden götürebilme yeteneğine sahip, kendine özgü bir misyonu olan ve yol gösteren kişidir (Akşit, 2010).

Lider, örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olan kişidir. Bu anlamda liderlik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2008: 52).

Erçetin (2000: 4-7), liderlik tanımları ile ilgili aşağıda görüldüğü gibi kronolojik bir sıralama yapmıştır:

- 1902 Liderlik sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir (C. H. Cooley).
- 1906 Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır (E. F. Mumford).
- 1911 Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir (A.W. Blackmar).
- 1921 Liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir (E. L. Munson).
- 1924 Liderlik, grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir (F. S. Chapin).
- 1927 Liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneltmektir (L. L. Bennard).
- 1930 Liderlik, insanları ikna ederek; onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır (C. M. Bundel).
- 1935 Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir (C. E. Kilbourne).
- 1939 Liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir (T. R. Phillips).

- 1942 Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır (N. Copeland).
- 1948 Liderlik, grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir (I. Knickerbocker).
- 1950 Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir (R. M. Stogdill).
- 1955 Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir (H. Koontz & C. O'Donnell).
- 1960 Liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir (G. Teryy).
- 1964 Liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır (J. Lipham).
- 1968 Liderlik, yetki kullanarak, kararlar alabilmektir (R. Dubin).
- 1978 Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır (D. Katz & R. L. Kahn).
- 1986 Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir (R. R. Krausz).
- 1990 Liderlik, sezgisel ve analitik düşüncüyü tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır (C. Norris).
- 1991 Liderlik, birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir (E. Jaques & S. D. Clement).
- 1992 Liderlik, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir (W. Pagonis).
- 1993 Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir (T. J. Kowalski & U. C. Reitzig).

1994 Liderlik, farklı durumlarda, davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilmektir (R. Heifetz).

1995 Liderlik, örgüt üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp; şekillendirmektir (R. T. Ogawa & S. T. Bossert).

1996 Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ulusal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır (G. R. Sullivan & M. V. Harper).

1997 Liderlik, tüm potansiyeleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarfetmek için insanları etkileme sürecidir (K. Gallagher ve diğerleri).

Görüldüğü gibi geçmişten günümüze kadar liderlikle ilgili pek çok tanım yapılmıştır ve bundan sonra da yapılmaya da devam edilecek gibi görünmektedir.

2.2.1. Lider ve Yönetici Karşılaştırması

Genel olarak yapılan liderlik tanımlarına bakıldığında liderlik ile yöneticiliğin benzer taraflarının olmasının yanı sıra aslında birbirinden farklı kavramlar olduğu görülmektedir (Erçetin, 2000: 12).

Koçel (2011: 574) lider ile yönetici arasındaki benzerlik ve farklılıkları şöyle sıralamıştır:

- Her iki kavramda da bireyler belli amaçlara yöneltilmektedirler.
- Gerek yönetici gerekse lider çevresindekilere dediğini yaptırabilmek için bir güç kullanmaktadırlar.
- Her iki kavramda da işgörenlerle kurulan yakın ilişkiler söz konusudur.
Ancak:
- Yöneticilik bir meslek pratiği iken liderlik insanları etkisi altına alarak motive etmektedir.
- Yöneticilik resmi bir konum gerektirirken liderlik için böyle bir şart yoktur.
- Yöneticilik belirlenen amaçlara en hızlı şekilde ulaşmamızı sağlayacak işlerin yapılmasıyla ilgilenirken, liderlik bu amaçların tespiti ile ilgilenir.

- Yönetici insanları etkilemek için güç ve yetkisini kullanırken lider davranışları, geleceğe yönelik vizyonu ve bireysel özellikleriyle insanları etkilemeye çalışır.
- Yöneticilik yapılması gereken bir iştir. Liderlik ise bir sanattır.
- Yönetici kendisine verilen işi en doğru şekilde yapmaya çalışırken lider doğru bulduğu işleri yapar.

Kotterman (2006)'a göre bir kişi hem çok iyi bir lider aynı zamanda da iyi bir yönetici olmak zorunda değildir. Bu iki kavram birbirinden farklıdır ve her ikisinde farklı görev ve sorumluluklar içerir. Kotterman liderlik ile yönetim süreci arasındaki farklılıkları aşağıdaki tablo 1'de özetlemiştir:

Tablo 1: Yönetim ve Liderlik Süreci Farklılıklarının Karşılaştırılması (Kotterman, 2006: 15)

Süreç	Yöneticilik	Liderlik
Vizyon Belirleme	<ul style="list-style-type: none"> • Planlar ve bütçeler • Vizyon süreci için basamaklar ve zaman çizelgesi oluşturur. • Vizyon ve hedef tespiti yaparken kişisel olmayan tavırlar sergiler 	<ul style="list-style-type: none"> • Amaçları belirler, vizyon geliştirir • Vizyon amaçlarına ulaşmak için strateji geliştirir • Vizyon ve hedefleri belirlemede çok tutkulu bir tavır sergiler
İnsan Kaynakları ve Ağ	<ul style="list-style-type: none"> • Düzenler ve kadrolar • Yapıyı korur • Sorumlulukları belirler • Yetkileri belirler • Vizyonu uygular • Prosedürlere göre hareket eder • Çok fazla heyecanlı değildir • Çalışanların seçimlerini kısıtlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütü hizalar • Vizyon, misyon ve izlenecek yolu diğerleriyle tartışır • Vizyonun anlaşılması ve kabul edilmesi için ortaklıklar, koalisyonlar kurar • Oldukça çok heyecanlıdır • Seçim alanını geniş tutar
Vizyon Yürütme	<ul style="list-style-type: none"> • Süreçleri kontrol eder • Sorunları tanımlar • Sorunları çözer • Çözüm sonucu olanları izler • Sorunları çözmeye düşük seviyede risk alır 	<ul style="list-style-type: none"> • Güdüler, ilham verir • Değişimin önündeki setleri kaldırmada çalışanlara enerji verir • Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için çabalar • Sorun çözmeye yüksek seviyede risk alır
Vizyon Sonucu	<ul style="list-style-type: none"> • Vizyon ile ilgili düzenlemeleri izler ve olabilecekleri hesaplar • Paydaşların beklentilerine uygun sonuçların oluşmasını sağlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütün içindeki ve dışındaki ilişkilerin gelişmesi için yeni ve özgün ürünler elde etmede beklenmedik ve faydalı değişimlerin oluşmasını sağlar

Liderlik ve yöneticilik birbiriyle aynı olmayan ancak birbirini tamamlayan kavramlardır. Başarıyı yakalamak isteyen lider ve yöneticiler bunu fark etmek zorundadırlar. Örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri için bu bir gerekliliktir (Erçetin, 2000: 14).

2.3. Liderlik Teorileri

Liderlik teorilerini üç ayrı başlık olarak ele alabiliriz:

1. Özellikler teorisi
2. Davranışsal teoriler
3. Durumsallık teorileri (Akşit, 2010: 121)

2.3.1. Özellikler Teorisi

1950 yılından önceki liderlik literatürüne bakıldığında araştırmaların genelde liderlerin kişilik özelliklerindeki farklılıkları belirlemeye ve anlamaya yönelik yapılan çalışmalar olduğu görülmektedir. Özellikle liderin kişilik özellikleri, kabiliyetleri ve fiziksel özellikleri üzerinde durulmuştur (Yılmaz, 2013: 58). Bu teoride zihniyet, algılama, yüksek güdüleme gibi özellikler üzerinde durulmuş ancak tam bir sonuca ulaşılamamıştır. İyi bir liderin sahip olması gereken özelliklerin neler olduğu araştırılmıştır. Ancak bu yapılırken bunun dışındaki faktörler düşünülmemiştir (Saltürk, 2008: 50).

Liderin özelliklerini belirlemek amacıyla geliştirilen ölçütler somut ölçütler değildirler. Bir liderin özellikleri büyük ölçüde onun yaşadığı toplumun kültür yapısıyla şekillenmektedir. Bu durumda belli niteliklere sahip olan liderlerin kendi toplumları dışındaki diğer toplumlarda lider olarak varlıklarını sürdürmeleri mümkün olmayabilir (Çelik, 2007: 8).

Tablo 2: Liderlerin Özellikleri (Şimşek, 1996: 188)

<ul style="list-style-type: none"> ● Yaş ● Cinsiyet ● Fiziksel görünümün iyiliği ● Olgunluk ● Güven verme ● Hitap yeteneği ● Akıl ● Bilgi ● İletişim kurma kabiliyeti 	<ul style="list-style-type: none"> ● İleri görüşlülük ● İnsiyatif alabilme ● Dürüst olma ● İçtenlik ● Adalet ● Kendinden emin olma ● İstikrarlı olma ● Başarılı olma yeteneği ● Hissi olgunluk
--	---

Yukarıdaki tabloda Şimşek (1996: 188)'in sıralamış olduğu liderlerin özelliklerini görüyoruz.

Erçetin (2000: 31)'e göre özellikler teorisi bir bütün olarak değerlendirilirse, bir insanın lider olarak düşünülmesi ile kişilik özellikleri arasında bir ilişki vardır. Ancak bu durum değerlendirilirken diğer etmenlere de dikkat edilmelidir. Çünkü liderlik çok kompleks bir yapıya sahiptir ve sadece kişilik özellikleriyle açıklanamaz.

Liderlik literatüründe özellikler teorisi önemli bir yer tutmasına rağmen, tek faktör olarak ele alınması eleştirilere neden olmuş ve davranışsal liderlik teorilerinin gelişmesine zemin hazırlamıştır (Ceylan, 1997: 314).

2.3.2. Davranışsal Teoriler

Özellikler teorisinin önemini kaybetmesiyle beraber araştırmacılar 1940'lardan 1960'lara kadar farklı arayışlar içerisine girmişler, lideri mükemmel yapacak şeyin ne olduğunu araştırmışlardır (Robbins & Judge, 2012: 380). Liderin tavırlarını izlemek ve değerlendirmek kişilik özelliklerinden daha kolay olacağı için araştırmacılar lider davranışları üzerinde çalışmaya başlamışlardır. Ve böylece davranışsal teoriler ortaya çıkmıştır. 1950'li yıllardan 1960'lı yıllara kadar da varlığını devam ettirmiştir (Akiş, 2004: 21)

Çok yönlü başlayan çalışmalar sonucunda liderlik davranışları iki boyutta ele alınmıştır: Yapıyı kurma ve anlayış (Robbins & Judge, 2012: 380). Bu teoriye göre liderler, takipçilerini desteklemeli, onların bireysel değerlerini her zaman göz önünde bulundurmalıdır (Akşit, 2010: 125). Davranışsal teoriyi savunan araştırmacılar liderliğin doğuştan geldiğine olan inanç karşısında, liderliğin öğrenildiği fikrini savunmuşlardır (Yılmaz, 2013: 61).

Davranışsal teoriler çoğunlukla lider davranışları, liderlik tarzları ve bunun bireyler üzerindeki etkileri üzerinde durmuşlardır (Erçetin, 2000: 31). Michigan ve Ohio State Üniversitesi çalışmaları etkili liderlik davranışlarını bulmak için yapılan bu çalışmalardandır (Güney, 2007: 362).

2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Davranışsal liderlik ile ilgili olarak yapılan bu çalışma liderlik teorilerinin gelişmesine çok faydası olmuştur (Paşaoğlu vd., 2013: 107). Bu çalışmalarda liderin gösterdiği belli davranışlar tespit edilmek istenmiştir. 1945 yılında çalışmalar başlamış ve bu çalışmalar sonucunda 1800'e yakın lider davranışı bulunmuştur (Akşit, 2010: 126). Sonrada bu davranışlardan hangilerinin etkili liderlik davranışları olduğunu anlamaya çalışmışlardır. Bütün bunların sonucunda işe yönelik ve insana yönelik olmak üzere iki davranış boyutu ortaya konmuştur. Bu iki boyutlu davranış modelini aşağıdaki tabloda görebiliriz(Yılmaz, 2013: 63):

Tablo 3: Ohio Modeli (Yılmaz, 2013: 64)

		İnsana yönelim	
İşe yönelim	Yüksek	A	B
	Düşük	C	D
		Düşük	Yüksek

Tablo 3.'de görüldüğü gibi modelde yönelimler yüksek ve düşük kutuplarda kesişmektedir. Bu kesişmeler sonucu ortaya yeni liderlik tarzları çıkmaktadır.

2.3.2.2. Michigan Araştırmaları

Rensis Likert ve Michigan araştırmacılarının yaptığı bu çalışmada liderlerin iki tür davranışlarından söz edilmektedir: kişilerin ihtiyaçlarının dikkate alındığı, insan ilişkilerine önem verilen “kişi yönelimli liderlik”; işin görev kısmıyla ilgilenen, işin yapılmış olmasını önemseyen “görev yönelimli liderlik” (Erdoğan, 2010: 53).

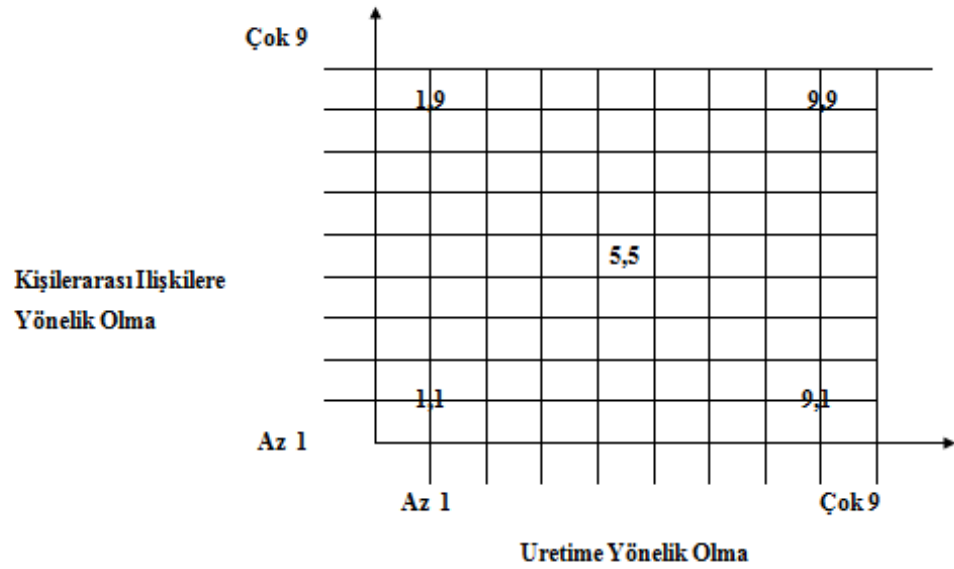
Likert, yönetici davranışlarını dört grupta toplamıştır:

- **Sistem 1 (İstismarcı Otokratik):** Yöneticinin kararları tek başına aldığı ceza uygulamasının olduğu, çalışanlara güvenin yok denecek kadar az olduğu bir tarzdır.
- **Sistem 2 (Yardımsaver Otokratik):** Karar almada tek merci yine yönetimdir. Ancak alışanlara sınırlı miktarda özgürlük tanınır.
- **Sistem 3 (Katılımacı):** Yönetici karar aşamasında çalışanların fikrini alır. Çalışanlar oldukça özgürdür.
- **Sistem 4 (Demokratik):** Likert bu sistemi tavsiye eder. Çalışanlar sürecin her aşamasında aktif durumdadırlar (şimşek, 1996: 189).

2.3.2.3. Blake ve Mounon’un Yönetim Gözeneği Kuramı

Blake ve Mounon, lider davranışlarını belirlemek için Ohio State ve Michigan araştırmalarından elde edilen sonuçlardan yeni bir yapı oluşturmuşlardır (şimşek, 1996: 190). “Yönetim Tarzı Matriksi” adını verdikleri bu yapı şekil 1’de görülmektedir.

Şekil 1: Yönetim Tarzı Matriksi (Koçel, 2007: 453)



Şekil 1.'e göre, beş ayrı tip liderlik tarzı karşımıza çıkmaktadır.

(9,9) Liderlik-Ekip liderlik: Karşılıklı güven ve saygı çok yüksektir.

(5,5) Liderlik-Orta Yolcu Liderlik: İş yükü ve moral dengede tutulur.

(1,9) Liderlik-Şehir Klübü Liderlik: Liderin iletişimi çok iyi iken üretime ilgisi azdır.

(9,1) Liderlik-Görev Liderliği: Verimlilik otoriteyle sağlanır ancak iletişim azdır.

(1,1) Liderlik-Cılız Liderlik: Varlığını korumak için gerekli işleri yapmakta çok az çaba gösterir (Güney, 2007: 364).

Bu matrikse göre en etkili liderlik tarzı 9,9'luk ekip liderliğidir.

2.3.3. Durumsal Teoriler

Hiç şüphesiz ki davranış teorilerinin liderlik sürecine çok büyük katkıları olmuştur. Ancak genelde lider davranışları üzerinde yoğunlaşarak dış çevre ve şartları çok önemsemedikleri için eleştirilmişlerdir (Güney, 2007: 366). Yapılan çalışmalar sonucunda etkili liderliğin yalnızca kişilik özelliklerine ve davranışlara bağlı olmadığı, değişik koşullarında bu durumu etkilediği görülmüştür (Çelik, 2007: 17). Araştırmacılar içinde bulunulan durumun etkileri üzerinde durmuşlar, liderin her

koşulda aynı biçimde olmayacağı, duruma uygun hareket etmesi gerektiğini söylemişlerdir (Robbins& Judge, 2012: 381). Başlıca durumsallık teorileri aşağıda görülmektedir:

2.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Fiedler'e göre liderin bireysel özellikleriyle bulunduğu ortamın özelliklerinin birleşimi lideri doğurur. Liderin başarısı bulunduğu şartlara bağlıdır. Yani bir yerde başarılı olan bir lider, başka bir yerde başarılı olmayabilir (Erdoğan, 2010: 56).

Bu modele göre lider davranışlarının etkinliğinde üç önemli durumsal faktör söz konusudur. Bunlar:

- Lider-izleyen ilişkisi (lidere duyulan güven derecesi).
- Yapılması gereken işin özellikleri (görevlerin derecelendirilmesi)
- Liderin bulunduğu konumundan aldığı yetki derecesi (liderin işe alma, işten çıkarma yetkisi) (Koçel, 2007: 457).

Bu model daha çok teorik bir yapıya sahip olması ve uygulamada çok kullanılmaması nedeniyle çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır (Şimşek, 1996: 193).

2.3.3.2. Amaç- Yol Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği düşünülen bu teoriye göre kişinin tavırlarını etkileyen iki öge vardır:

- Bireyin belirli edimlerinin onu belirli neticelere götüreceğine dair inancı,
- Kişinin bu neticelere verdiği önem (Koçel, 2007: 460).

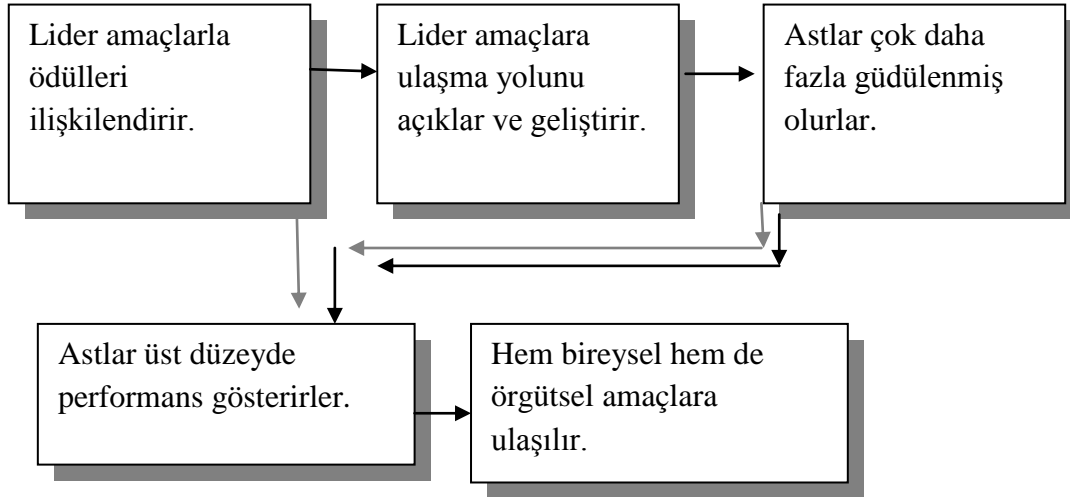
Model liderin liderlik tarzı, çalışanların nitelikleri ve yapılacak iş arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Çalışanlar işi başarıyla yapabileceklerine inanırlarsa motivasyon düzeyleri artar. (Akiş, 2004: 29).

Modelde çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmaları için lider tarafından güdülenmeleri, teşvik edilmeleri, desteklenmeleri ve problemlerin ortadan kaldırılması gerekir. Yani liderler onlara ışık tutarak yol açmalıdır. Liderin bu davranışları çevresi tarafından benimsenerek kabul edilmesini sağlar. İşe olan bağlılığı ve iş verimini artırır (Ceylan, 1997: 317). Lider, takipçilerine görevlerini

tam olarak yapabilmeleri için gerekli olan veri ve kaynakları sağlamakla yükümlüdür (Robbins ve Judge, 2012: 385).

Yol-amaç kuramındaki sürecin nasıl işlediği aşağıdaki şekilde daha net olarak görülmektedir:

Şekil 2: Yol-Amaç Kuramında Liderlik Süreci (Erçetin, 2000: 47)



Bu teoriye göre bu süreçte dört tip liderden söz edilebilir:

- Otoriter liderlik,
- Destekleyici liderlik,
- Katılımcı liderlik,
- Başarıya yönelik liderlik (Koçel, 2011: 589)

2.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Literatüre baktığımızda klasik liderlik yaklaşımlarının dışında kalan, hizmetkar liderlik, dönüşümcü liderlik, ruhsal liderlik, etik liderlik, vizyoner liderlik ve otantik liderlik, pozitif liderlik türleri olarak karşımıza çıkan yeni liderlik yaklaşımlarıdır. Otantik liderlik yukarıdaki bölümlerde ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

Karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik ve vizyoner liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkışı aynı zamana rastlamaktadır. Karizmatik liderlik yaklaşımı, kişisel davranışların sonuçları olan güdülenme, iş performansı, benimseme, kimlik gibi kavramlar üzerinde yoğunlaşmışlardır. Dönüşümcü ve vizyoner yaklaşımlarda ise daha çok değişimin mantığı üzerinde durulmuştur (Çelik, 2013: 94). Bu bölümde bu üç liderlik tarzı üzerinde durulacaktır.

2.4.1. Dönüşümcü Liderlik

Bu liderliğin, literatürde yeni bir kavram olduğu söylenebilir. Koruyucu olmak, ışık tutmak ve değişime yol açmak arasındaki farklılıkları açıklamaya çalışmıştır. Bu açıdan bakıldığında dönüşümcü liderlik, bir liderin her zaman yaptığı işlerden farklı olarak ne yapabileceğini bulmaktır. Dönüşümcü lider, astların bireysel hedefleriyle, örgütün hedeflerini harmanlayan, astları üzerinde bilinenlerden farklı etkileri olan liderdir (Robbins ve Judge, 2012: 390).

Dönüşümcü liderler, hayallerini gerçeğe dönüştürürler. Lider, geleceğe yönelik vizyonunu takipçilerine iyi ve doğru bir şekilde yansıtmalıdır. Takipçiler vizyonu doğru anladıkları sürece vizyona bağlı kalırlar. Lider vizyonun hayata geçmesi için davranışlarıyla takipçilerine örnek olur. Liderin söyledikleriyle yaptıkları uyum içerisinde olursa lidere olan güven artar (Özdemir, 2012: 153). Lider konumundan kaynaklanan otoritesini yönlendirmek için ya da kötü niyetle kullanmaz. Ortak amaçlara ulaşmak için kullanır. Dönüşümcü liderliğin en özgün tarafı, ahlaki olmasıdır (Akiş, 2004: 36).

Bu liderlikte iki önemli öğeden bulunmaktadır: Koşullu pekiştirme ve istisnalarla idare. Koşullu pekiştirme liderin olumlu ya da olumsuz sonuçları kullanması demektir. İstisnalarla idare ise liderin çalışanlardan beklediği performansı göremediğinde takındığı tutum ve davranışlarıdır (Ceylan, 1997: 318).

Dönüşümcü liderliğin dört önemli boyutu bulunmaktadır: İçsel güdülenme, bireysel ilgi, ideal etki ve entelektüel teşvik. Bu dört boyut çalışanların isteklilik düzeylerini artırmakta, örgüte ve işe bağlılıkları artmakta ve buna bağlı olarak da

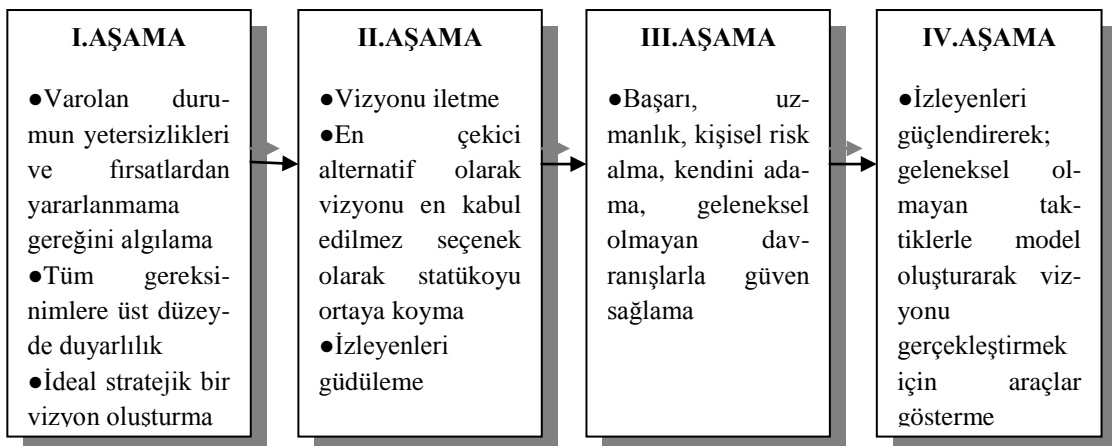
verimlilik artmakta, işi terk etme, geç gelme gibi olumsuzluklar ortadan kalkmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 391).

2.4.2. Karizmatik Liderlik

Karizmatik lider denildiği zaman genelde insanların aklından tanınmış devlet büyükleri, askerler, bilim adamları ve sporcular geçer. Bu liderlerin karizmatik olmalarında birbirinden farklı nedenler etkindir. Karizmatik özellikler bütün liderlik türlerinde liderin takipçilerini etkilemesinde önemli bir faktör olmuştur (Koçel, 2011: 593).

Genellikle liderler takipçileri tarafından karizma olarak etiketlenirler. Karizma liderlik için bir şart kabul edildiğinden, bu hususta eleştirilere neden olmuştur. Takipçilerinin lidere tutkuyla bağlanması, liderin bu durumu kötüye kullanılmasına ve gerçekçi olmayan vizyona neden olabilir. İnsanlığa gerçekten faydası olan karizmatik liderler olabileceği gibi, felakete sürükleyecek karizmatik liderlerde olabilir. Hitler bunun en güzel örneğidir (Akiş, 2004: 34). Karizmatik liderlik için etkin etkili bir liderlik tarzı değil demek doğru olmaz. Aslında bu liderlik etkin bir liderlik tarzıdır. Ancak bu her durum ve şartta geçerli değildir. Başarı belli bir noktaya kadar liderin durumuna vizyonuna bağlı olabilir (Robbins ve Judge, 2012: 390).

Şekil 3: Karizmatik Liderliğin Aşamaları (Gordon, 1993, akt. Erçetin, 2000: 649)



2.4.3. Vizyoner Liderlik

Sosyal yapıda oluşan hızlı gelişmeler karşısında kurumlar risk almak ve değişime uyum sağlamak konusunda güçlük çekmektedirler. Bunu kolaylaştırmanın yolu doğru ve gerçekleştirilebilir bir vizyona sahip olmaktır. Vizyon bir kurumun geleceğe dair görüntüsüdür. Vizyoner lider vizyonuyla kalabalıkları peşinden götürebilen liderdir (Çelik, 2013: 94).

Vizyoner bir liderin üç önemli görevi vardır:

- **Yolu görmek:** Yol liderin ulaşmayı istediği amaçtır. Yolu görmek, düşünce gücü ister. Bu sayede bilinmeyen geleceği aydınlatmış olur.
- **Yolda yürümek:** Vizyoner lider yolu görmekle kalmaz. O yolda nasıl yürüyeceğini de bilmelidir. Bu onun kararlılığının bir göstergesidir. Burada önemli olan liderin çizdiği yoldan sapmadan amacına ulaşabilmesidir.
- **Yol olmak:** Bir liderin takipçileri onun açtığı yolda adım atar ve ilerlerler. Bu aşamada liderin kendinden ödün vermesi, risk alması gerekebilir. Fakat lider vizyonunu gerçekleştirmek için güvenilir bir yol tercih etmelidir (Çelik, 2007: 176).

2.4.4. OTANTİK LİDERLİK

2.4.4.1. Otantiklik Kavramı

Otantiklik kavramı asırlardır tartışılan bir konu olmakla beraber, yaklaşık olarak son 80 yıl içerisinde modern bir hal almıştır (Erickson, 1995: 123). Otantiklik kavramının kökeninin eski Yunanlıların “kendine karşı doğru ol” öğüdü ile Yunan felsefesine dayandığı bilinmektedir. Otantiklik bireyin kişisel tecrübeleri, duyguları, düşünceleri, kararları, inançları ile tutarlı bir şekilde kendisinin ve çevresinin bilincine varması yani “kendini bilmesi” olarak tanımlanabilir (Harter, 2002: 382-383). Otantiklik kelimesinin sözlükteki manasına baktığımızda “gerçek olan, gerçeğe ve aslına dayanan” anlamlarına geldiğini görürüz.

Otantikliğin geçmişi ile ilgili felsefe ve psikoloji alanlarında Harter (2002) ve Erickson (1995) çok önemli değerlendirmeler yapmışlardır. Hümanist psikologlardan

olan Rogers ve Maslow kendilerini ve yaşamlarını net olarak görebilen, kendini gerçekleştirmiş kişilerin gelişimi üzerinde durmuşlardır (Avolio ve Gardner, 2005: 319-320).

Otantiklik genel anlamda içtenlik, dürüstlük anlamlarında ve basit bir yapı olarak algılanmıştır. Ancak otantiklik basit bir kavram değildir. Etkili ve büyük liderler otantiklik statüsünü elde etmek için çok çaba harcamışlardır (Goffee ve Jones, 2005: 8). Otantiklik sembolünü taşıyabilmeyi hak etmek içsel tutarlılıktan daha fazla bir şeydir. Liderin doğasında var olan güç ve sorumluluğu da içermelidir (Caza vd., 2010: 55).

Otantikliğin, bir bireyin yaşantısında çok önemli tesirleri vardır. Lider ve izleyenlerin esenliği ve mutluluğu, kendilerini tanımaları ve kişisel gelişimleri için de otantiklik bir ihtiyaçtır (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005: 374).

Otantiklik kavramının çok sayıda tanımı yapılmasına rağmen çoğunlukla samimiyet kavramıyla karıştırılması yaygın bir hatadır (Erickson, 1995: 123). Bu konuda yapılan diğer bir hata da otantikliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğunun düşünülmesidir. Otantik davranışlar çoğunlukla kişinin denetimi altındadır ve izleyenler tarafından ölçülür. Eğer otantiklik doğuştan gelen bir yetenek olsaydı kontrolü bizim elimizde olmazdı ve gelişimi için elimizden bir şey gelmezdi (Goffee ve Jones, 2005: 1)

Pozitif psikologlara göre bir kişinin otantik olması demek, onun kendi iç dünyasında hissettiği duygularla dış dünyaya yansıttığı duyguların tutarlı olması ve bunun davranışlarında da görülmesidir. Yani kişinin kendini gerçekte olduğu gibi yansıtmasıdır (Gardner ve Schermerhorn, 2004: 271-272). Otantiklik kesinlikle yapay hareketler ve tavırlar sergileyerek insanları etki altına almaya çalışmak değildir. Özleri nasılsa ona göre davranırlar. Büyük liderler sahte olmayan gerçek davranışlarını kişiye ve zamana göre ayarlarlar. Kişilikleriyle ters düşmeyecek şekilde duruma uyum sağlarlar (Goffee ve Jones, 2005: 2).

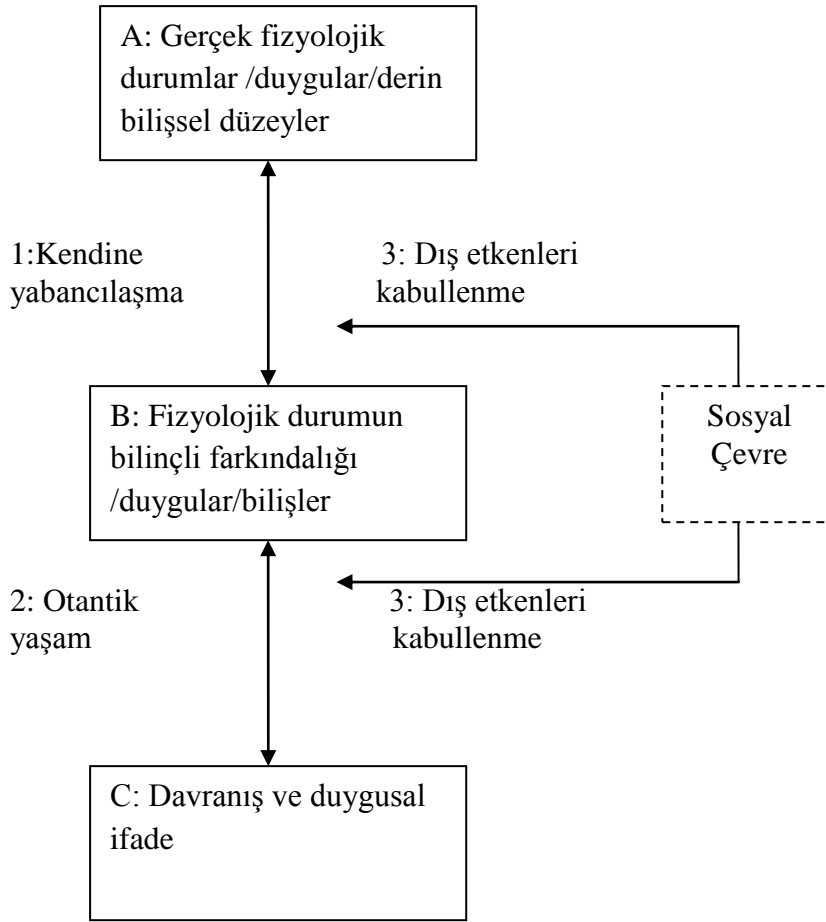
Kernis (2003: 1) otantikliği, kişinin günlük aktivitelerinde tamamen engelsiz olması şeklinde tanımlamıştır. Otantikliği anlatırken “optimal benlik saygısından” söz etmiştir. Kişi kendini olduğu gibi kabul etmeli ve kendi değer yargılarına göre hareket etmelidir. Optimal benlik saygısına sahip olan kişilerin ego seviyeleri düşüktür.

Yüksek benlik saygısı ise kırılığandır. İşte otantiklik ile aşırı özgüven yerine optimal özgüven sağlamak mümkündür. Gardner ve diğerleri (2005: 357)'ne göre optimal benlik saygısına sahip bireyler ile koşullu benlik saygısına sahip olan insanları kıyasladığımızda, optimal benlik saygısına sahip olan insanların inanç ve değerleriyle ilgili dış çevreden gelen tehdit ve baskılara karşı daha dirençli olduğunu görürüz.

Bir birey için “otantiktir” ya da “otantik değildir” şeklindeki katı bir yaklaşım yanlıştır. Bunun yerine “az otantik” ya da “çok otantik” kavramlarının kullanılması gerekir. Yani otantiklik seviyelerinin tespit edilmesi daha doğrudur (Erickson, 1995: 122; Heidegger, 1962'den akt. Avolio ve Gardner, 2005: 320; Gardner vd., 2005: 345). Daha otantik liderler kendini doğrulama ve kendini geliştirme amaçlarıyla motivasyon sağlarlar. Daha az otantik liderler ise kendini koruma ve kendini geliştirme hedeflerini ancak egonun tahrikiyle gerçekleştirebilirler (Gardner vd., 2005: 354).

Barrett- Lennard (1998: 82) otantikliği aralarında tutarlılık ve uyum olduğunu düşündüğü üç faktörle açıklamaktadır. Bunlar; bireyin hayatındaki önemli yaşam deneyimleri, kişinin sembolik farkındalıkları, insanların gözle görünen davranışları ve diğer insanlarla olan iletişimidir.

Şekil 4: Kişi Odaklı Otantiklik Anlayışı (Wood vd., 2008: 386)



Şekil 4.'de görüldüğü gibi Wood ve diğerleri (2008: 386-399) Barret-Lennard'ın yaptığı çalışmadan yararlanarak “kişi odaklı otantiklik anlayışı” şemasını oluşturmuşlardır. Bu şemada otantikliği üç aşamada değerlendirmişlerdir. Bunlardan birincisi, kişinin kendine yabancılaşmasıdır. Kendine yabancılaşma, bireyin gerçek tecrübeleri (fizyolojik durumu, hisleri, inançları) ile bilinçli farkındalığı arasında, iradesi dışında oluşan ahenksizliktir. İkincisi, bireyin gerçek benliği ve bilinçli farkındalığı arasındaki uyumu ifade eden otantik yaşamdır. Buna kısaca kişinin inandığı gibi yaşaması da diyebiliriz. Üçüncüsü ise insanın dış çevreden gelen etkileri kabullenmesidir. Yani kişinin diğerlerinin isteklerine ve memnuniyetine uygun yaşayıp yaşamamasına dair inancıyla ilgilidir. Kısaca kendine yabancılaşma ve otantik yaşam dış çevreden etkilenmektedir. Wood ve diğerleri (2008), bu üçlü otantiklik görüşünü ölçmek için oniki öğeden oluşan bir otantiklik ölçeği geliştirmişleridir. Son zamanlarda otantikliğin yapısı bazı sosyal psikologlar

tarafından deneysel araştırmalar yoluyla açıklanmaya çalışılmıştır (Walumbwa vd., 2008: 93).

2.4.4.2. Otantik Liderliğin Tarihi Gelişimi

Liderlik gelişimine olan ilgi hızla artmaktadır. Son 16 yıl içerisinde liderlik konusunda birçok araştırma yapılmış ve liderlik sırları ile ilgili çok önemli ipuçları bulunmuştur (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009: 442). Otantik liderlik 1990'lı yıllarda eğitim bilimleri ve sosyal bilimler alanlarında gelişmeye başlamıştır. Bu kavram liderlik literatürü için henüz yeni olan bir kavramdır (Chan vd. 2005'ten akt. Coşar, 2011: 30). Otantiklik literatürüne baktığımızda bu konuyla ilgili araştırmaların az olduğu görülmektedir. Ancak son zamanlarda otantik liderlik ve otantik liderlik ölümü ile ilgili yapılan çalışmalarda bir artış olduğunu söyleyebiliriz (İlhan ve zdemir, 2013:143).

Kernis (2003: 1-16) otantiklikle ilgili yaptığı çalışmada, otantikliğin dört bileşeni olduğunu söyler. Bunlar; farkındalık, tarafsız işleme, eylem ve ilişkisel yönelimdir. Goldman ve Kernis, otantikliğin dört bileşenini ölçmek için bir otantiklik envanteri geliştirmişlerdir. Beş sosyal rolden (ğrenci, işçi, ocuk, arkadaş, sevgili) kişilerin katıldığı çalışmada bu katılımcıların psikolojik otantiklik derecelerinin psikolojik uyumun çeşitli belirleyicileriyle ilişkisini incelemişler ve otantiklik seviyesinin bu beş sosyal rolde yüksek olduğunu görmüşlerdir.

May ve diğerleri (2003: 250) otantik karar verme süreçleri, otantik davranış ve otantik liderliğin geliştirilmesi sürecinde fırsatlardan nasıl yararlanılacağı üzerinde durmuşlardır. Liderlerin etik kararları otantik liderlik gelişimi için çok önemlidir. Diğer insanlar için iyi ya da kötü olarak değerlendirebileceğimiz durumlar ahlaki konuları oluşturur. Liderin iten bağlı olduğu değerlere göre verdiği kararlardan pozitif veya negatif yönde etkilenecek olan insanlar vardır. Lider bundan etik açıdan sorumludur ve bunun bilincindedir. Onlar kendi inançları ve değer yargılarına zit kararlar alamazlar. Örgütsel etik iklim ancak bu kararlar doğrultusunda sağlanabilir. Böylece alışanlar arasında etik davranış ve görev bilinci oluşturulabilir.

May ve diğerleri (2003: 251), otantik karar verme süreciyle ilgili şunlardan söz etmişlerdir:

- Kararlar, başkaları için farklı sonuçlar, sorunlar oluşturabilir.
- Bu sonuçların oluşmasıyla ilgili olasılıklar farklıdır.
- Sonuçlar hemen de gerçekleşebilir, daha uzak bir zamanda da ortaya çıkabilir.
- Sonuçlardan her birey (sosyal, kültürel, psikolojik ya da fiziksel açıdan) farklı derecede etkilenir.
- Alınan bir kararın sonucu birden fazla kişi arasında yoğunlaşabilir.
- Sorunlara karşı başka liderlerle görüş birliğine gidilerek önemli değişiklikler sağlanabilir.

Avolio ve diğerleri (2004: 804-806), takipçilerin tutumları ve eylemleri ile otantik liderlik ilişkisini incelemişler ve geliştirdikleri modellerinde otantik liderlerin izleyenlerin hal ve tavırlarını ne şekilde etkiledikleri üzerinde durmuşlardır. Aynı zamanda umut, güven, olumlu duygular ve iyimserlik gibi faktörlerin otantik liderlik sürecindeki rolünden bahsedilmiştir. Onlara göre olumlu duygular ve güven otantik liderlik sürecinde önemli rol oynamaktadır. Avolio ve diğerleri otantik liderliği, içinde dönüşümcü ve etik liderliğin yer aldığı temel bir yapı olarak ele almışlardır.

Ilies ve diğerleri (2005: 376)'a göre otantiklik, bireyin kendi doğrularının, duygularının, değer yargılarının sosyal yaşantısına bir ayna gibi yansımaları olan psikolojik bir yapıdır. Bu yapı ancak liderlerin kendi öz benliklerini içinde buldukları toplumda en iyi şekilde ifade etmeleri sonucunda oluşur. Kendini gerçekleştirmiş olan otantik liderler bu şekilde izleyenlerinin esenliğine olumlu katkıda bulunabilirler. Ilies ve diğerleri dört bileşenli bir otantik liderlik modeli hazırlamışlardır. Bu bileşenleri şöyle sıralayabiliriz: Bireysel farkındalık, objektif işleme, otantik eylem ve otantik ilişkisel eğilimdir.

Walumbwa ve diğerleri (2008: 89) Çin, Kenya ve Amerika'dan seçilen beş farklı örneklem kullanarak, otantik liderliği ölçmek için bir ölçek (ALQ) geliştirmişlerdir. Doğrulayıcı faktör analizi göstermektedir ki otantik liderdeki öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, özümsemiş ahlaki perspektif ve bilginin dengeli işlenmesi çok boyutlu otantik liderlik yapısını destekler niteliktedir. Walumbwa ve diğerleri (2008: 94-95) otantik liderliğin, pozitif psikoloji yeteneklerinden ve etik değerlere sahip örgütlerden temellendiğini belirtmişler ve otantik liderlikle ilgili bir takım varsayımlarda bulunmuşlardır. Bunlar:

- Pozitif etik iklim, otantik liderliğin gelişmesine katkı sağlar, ancak özünü oluşturamayabilir.

- Öz farkındalık ve özümsemiş ahlaki perspektif ile beliren kişisel denetimin, otantikliğin özü olan ilişkilerde şeffaflık ve veriyi dengeli işleme bileşenlerini dengelediği söylenebilir.

Gardner ve diğerleri (2005: 343) bireyin geçmiş yaşam tecrübeleri ve hayatındaki önemli tetikleyici olayların otantiklik üzerindeki etkileriyle ilgilenmişlerdir. Onlar “kişi temelli otantik takipçi ve lider modelini” geliştirmişlerdir. Bu modelde dört temel bileşenden söz etmişlerdir: Öz farkındalık, öz denetim, ilişkilerde şeffaflık ve otantik davranış (Gardner vd., 2005: 346-347).

Michie ve Gotty, liderin otantikliğinin inançları, değerleri ve hisleri nasıl etkilediği üzerinde durmuşlardır. Otantik liderliğin ortaya çıkmasında ve gelişiminde bireysel üstünlük değerleri (eşitlik ve sosyal adalet gibi evrensel değerler, dürüstlük ve sadakat gibi insani değerler) ve diğer pozitif yönlü duyguların (takdir etme gibi) temel oluşturduğunu iddia etmişlerdir (Michie ve Gotty 2005’ten akt. Avolio ve Gardner, 2005: 315).

Avolio ve Gardner (2005: 315), otantik liderlik gelişimini 2004 yılında Nebraska-Lincoln Üniversitesi’nde Gallup Liderlik Estitüsü Zirvesi’nin açılışında özel bir konu olarak ele almışlardır.

Jensen ve Luthans (2006: 646), bir teşebbüsün kurucusunun personel tarafından otantik lider olarak algılanması ve personelin tutumları arasındaki ilişkiyi küçük örgütler üzerinde araştırmışlardır. Yaptıkları bu araştırma sonucunda, çalışanlardaki otantik liderlik algısının onların iş doyumu, mutluluğu ve işe bağlılığını artırmada etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir.

2.4.4.3. Neden Otantik Liderlik?

Liderlik her dönemde zor zamanlarda daha karmaşık bir hal almıştır. Gelişen teknoloji, piyasa talepleri, rekabet ve karşılaşılan diğer sorunlar, liderliği daha da zor bir hale getirmiştir. Bu zorluklar karşısında güven, umut, iyimserlik ve öz farkındalık ile ayakta kalmanın mümkün olabileceği düşünülmektedir (Avolio ve Gardner, 2005:

316). İşte insanlar zor ve sıkıntılı zamanlarda hakiki olan, sahte olmayan yöneticilere ihtiyaç duyarlar. Geriye dönüp bakıldığında geçmiş senelerin ses yapmış liderlerinin artık günümüzde hiçbir popülaritesinin kalmadığını görürüz. Çünkü gelişen ve değişen dünya ile beraber beklentiler de sürekli değişmektedir (Goffee ve Jones, 2005:1; Ayyıldız, 2009: 1262).

Yirmi birinci yüzyılda örgütlerde ortaya çıkan bu karmaşık yapı yeni liderlik anlayışlarına ve yeni liderlere olan ihtiyacı artırdı. Son yıllarda günümüzdeki bu liderlik krizine çözüm olarak otantik liderlik gösterilmektedir (George, 2003: 9). Bu konu araştırmacıların oldukça ilgisini çekmeye başlamıştır. Özellikle organizasyonlardaki yönetim misyonunun kötü amaçlar doğrultusunda kullanılmasından kaynaklanan sorunların ve sarsıcı olayların artması, resmi ve özel kurumlarda hızla artan sosyal problemler, liderlikte yeni bir anlayışa olan ihtiyacı gündeme getirmiştir. Otantik liderlik taraftarları bu sosyal sorunlara çözüm bulmak için otantikliğin gelişimi üzerinde önemle durmuşlardır. Bu taraftarların amacı olumsuzluklara karşı önceden gerekli tedbirleri almış, etik, toplumsal mesuliyet duygusuna sahip liderler yetiştirmektir (Cooper, Scandura ve Schriesheim, 2005: 475-477; Walumbwa vd., 2008: 90). Bu liderler, bir toplumun her kesiminin ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte olan ahlaki değerlere önem veren liderlerdir (George, 2003: 5-6).

Otantik liderlik, liderlik ile ilgili tüm pozitif yaklaşımlara ve liderliğin gelişimine temel oluşturmaktadır (May vd., 2003: 163). Otantik liderler ise otantik liderlik gelişimi için atılacak olan adımlarda ihtiyaç duyulacak en önemli öğelerden biridir. Otantik izleyicilerin devamlılığı ve sayılarının artması da ancak otantik liderlerle sağlanabilir. İşte Shamir ve Eliam (2005: 401) bu sebeplerden ötürü otantik liderlik gelişimi üzerinde durmuşlardır. Otantik liderliğe olan ilginin giderek artmasının nedenlerinden biri de otantiklik etkisinin onları başarı ötesine götürmesidir. Otantik liderler çözülmesi zor toplumsal ve kuramsal problemlerle savaşıyorlar ve çözmeye çalışmaktadırlar (George, 2003: 163). Otantik liderlik, kişinin liderlik gelişimini teşvik etmek için, pozitif liderlik kabiliyetlerinin artırılmasıyla ve oldukça gelişmiş bir kuramsal kültür sağlanmasıyla mümkün olacaktır (Luthans ve Avolio, 2003).

Görüldüğü gibi otantik liderliğe olan ilgi ve ihtiyacın artmasının yanı sıra bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar hala bu boşluğu doldurmakta yetersiz kalmaktadır (Khan, 2010). Liderlerin daha çok otantik olması istenmekte ancak otantik lider davranışlarını doğru ölçme konusunda ölçekler yetersiz kalmaktadır (Walumbwa vd., 2008: 90).

2.4.4.4. Otantik Liderlik Tanımları

1960'lı yıllardan bu tarafa birçok araştırmacı tarafından otantik liderlik ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır (Gardner vd., 2011: 1122). Genel olarak baktığımızda lider ve izleyenlerin öz farkındalığı, değerleri, esenliği, güven, esneklik, şeffaflık ve etik davranışlar otantik liderlik tanımlarının kilit kavramlarıdır. Aşağıda otantik liderlik ile ilgili yapılan çeşitli tanımlara yer verilmiştir:

- Otantik lider, hem bireysel hem de kurumsal açıdan, davranışlarını ve bunun doğurduğu sonuçları yanlışlarıyla beraber üstlenen ve astlarını yönlendirmeye yönelik davranışlar sergilemekten kaçınan liderlerdir (Henderson ve Hoy, 1983: 9).

- Otantiklik, organizasyon yapısında bireyin kendi kişisel değerlerine dayanarak manidar ilişkiler kurmasını öngörür. Otantik lider, kurumun geleceğe yönelik bir vizyon geliştirmesi için kurumdaki diğer elemanların iyi niyet ve pozitif enerjisinden de destek alarak vizyonun biçimlenmesini sağlayan bireydir. Otantik liderlik, kişinin özünü yenileyerek, küreselleşen dünyada diğer bireylerin sahip oldukları manevi gücü fark etmelerini sağlamak, onların hisleri ve gereksinimleri gibi konularda hassas davranmaktır (Bhindi ve Duignan, 1997: 119).

- Otantik liderlik, eğitim yönetimi için ihtiyaç duyulan bir uzman etkisi, ahlaki düşünce ve farkındalıkla yapılan tatbikatlar olarak nitelendirebileceğimiz bir metafor; temel felsefesi bilgi ve değerler olan, kıvrak bir zeka gerektiren liderliktir (Begley, 2001: 353).

- Otantik liderler insanlığa hizmet vermek isterler. Attıkları adımlarda hem duygularını hem de mantıklarını kullanırlar. Kalp, tutku ve şefkatle yola çıkarlar. Yaptıkları işlerde tutarlılık ve disiplin vardır. Onlar doğuştan liderlik vasıflarına sahip insanlar değildirler. Ancak güçlü ve zayıf yönlerini bilirler ve eksikliklerini gidermek

için çabalarlar. Kişilerle uzun süreli ve kalıcı ilişkiler kurarlar. Liderlik gelişiminin hayat boyu devam ettiğini bildikleri için sürekli olarak kendilerini geliştirmeye çalışırlar. Otantik liderler başka liderlere özenmezler, onlara benzemeye çalışmazlar. Otantik bir liderin en belirgin özelliği “kendi olmak” tır (George, 2003: 12).

- Otantik liderler kendinden emin olan, hayata umutla bakan, olaylara hep iyi tarafından yaklaşan, esnek, net, etik, gelecek odaklı, liderlik gelişimine önem ve öncelik veren liderlerdir. Otantik liderler gösterdikleri güvenilir ve doğru liderlik davranışlarıyla çevresindeki insanların da gelişimine katkıda bulunurlar (Luthans ve Avolio, 2003: 243).

- Otantik liderler ahlaklılığı, mesuliyet alma duygusunu teşvik eden liderlerdir. Birçok insan otantik manevi bir lider olma kabiliyetine sahip olarak dünyaya gelir (May vd., 2003: 250).

- Otantik liderler özünü bilen, kişisel değerleri ve inançları noktasında saydam olan bireylerdir (Shamir ve Eliaim, 2005: 396).

- Otantik liderlik, liderin öz benliğinin ve gereksinimlerinin bilincinde olması ve durumu tarafsız bir şekilde değerlendirmesidir (Gardner vd., 2005: 357).

- Otantik liderler, bireyleri ortak hedef ve değerler oluşturmak için aynı çatı altında toplayan ve bundan kuvvet alan liderlerdir. Onlar temel inançlarıyla eylemleri arasında uyum olduğu için gerçek olan, çevrelerine verdikleri güven sayesinde izleyenlerini maksimum performans elde etme noktasında güdüleyen, kendi çizdikleri yolda ilerleyen liderlerdir (George ve Sims, 2007: xxxi).

- Otantik lider artan öz farkındalığı, özümsemiş ahlaki bir perspektif, ilişkilerde şeffaflık, veriyi dengeli işleme gibi özellikleriyle izleyenlerinin pozitif psikolojik kabiliyetlerinin artmasına katkıda bulunan, böylece pozitif etik iklimin oluşumunu teşvik ederek izleyenlerde öz bilinç sağlayan liderlerdir (Walumbwa vd., 2008: 94).

- Otantik liderlik etik bir perspektif, öz benlikte açıklık, refah ve maneviyat gibi kavramların toplamıdır (Avolio vd., 2009: 424).

- Otantik lider; öz farkındalığa sahip, alçak gönüllü, kendisinin ve çevresindekilerin kişisel gelişimine ve mutluluğuna önem veren, ahlaki bir bakış

açısıyla güveni özendiren, örgütsel başarı konusunda hırslı liderlerdir (Whitehead, 2009: 850).

- Etkili otantik bir lider; kendini açık bir şekilde ifade eden, ahlaki bir perspektife sahip, kendini bilen ve izleyenlerini daha fazla sorumluluk üstlenmeye teşvik eden kişidir (Walumbwa vd., 2010: 911).

2.4.4.5. Otantik Lider Özellikleri

Toplumumuzda tanımadıklarımıza ve liderlere karşı duyulan güven düzeyi çok düşük bir düzeydedir. Bu durum otantik liderliğin insanlar tarafından değerli ve itimat verici olarak görülmesini kolaylaştırmaktadır. Böylece otantik liderlik, kişileri güvenlerini kazanmak suretiyle güdüleyen ve hedeflerine ulaşmaları için harekete geçiren bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Asarkaya Memiş vd., 2009: 299).

Shamir ve Eliam (2005: 396-398) otantik liderliği belirleyen dört temel özellikten söz etmektedirler:

1. Otantik liderlik diğer liderleri taklit etmek, sahte davranışlar sergilemek değildir. Bir liderin bulunduğu konumda sergiledikleri aslında kendi eylemlerini gösterir. Otantik liderler kendi gerçeklerine göre hareket ederler. Başkalarının beklentilerine cevap verecek şekilde davranmak için çaba harcamazlar.

2. Otantik liderler, liderlik görevini yerine getirirken kişisel değerleri, çıkarları, statü sahibi olmayı ya da ödülleri düşünmezler. Onların belirli bir misyonu vardır ve bu misyonu değerleri doğrultusunda gerçekleştirmeye çalışırlar.

3. Otantik liderlik bir şeyin sureti değil, gerçeğidir. Bu onun kişisel niteliklerinin diğerlerinden oldukça farklı olduğu manasına gelmez. Hatta liderin inançları, değer yargıları, hedefleri, diğer liderler ve izleyenleri ile benzerlik bile gösterebilir. Bu liderin taklit olduğunu göstermez. Otantik liderler kişisel tecrübelerine dayanarak bunları özümsemişlerdir.

4. Otantik liderlerin tavırlarının temelinde kendi öz değerleri ve inançları vardır. Onların davranışları ve sözleri inandıkları ile uyumludur. Onların popüler

olmak, maddi-manevi çıkar elde etmek gibi amaçları yoktur. Otantik liderler oldukça şeffaf bireylerdir.

Otantik liderlerde sözleri ve davranışları arasında bir hizalama vardır. Onlar örnek lider olarak betimlenirler (Avolio ve Gardner, 2005: 326; Gardner ve Schermerhorn, 2004: 271; Avolio vd., 2004: 806). İzleyenlerin liderin otantik olduğunu düşünmeleri için, liderin konuştuklarıyla yaptıklarının birbiri ile çelişmediğinden emin olması gerekir. Aksi takdirde izleyen liderin sahte davranışlarını er geç muhakkak anlar (Goffee ve Jones, 2005: 2-3). İnsanlar liderin yeteneklerinden kuşkulanasalar bile onların davranışlarının etik olup olmadığını sürekli sorgulamaktadırlar (Ayyıldız, 2009: 1262). Yüksek ahlaki standartlara sahip olmayan bir liderin gerçek kendi olması mümkün değildir (Walumbwa vd., 2008: 94).

Otantik liderlerde güven, umut, iyimserlik ve esneklik vardır. Destek olmak, bir şeyler başarmak için çabalamak, yetenekleri ölçüsünde çalışmak gibi kişisel performansların bir araya gelmesi için bu dört öge gereklidir (Gardner ve Schermerhorn, 2004: 274). Otantik liderlerin amaçları, farklı bakış açılarını teşvik ederek izleyicilerin saygı ve güvenini kazanmaktır. Bunun için izleyicileriyle işbirlikçi ilişkiler kurarlar (Avolio vd., 2004: 806). Her bir bireyin farklı özelliklere sahip olduğunu bilirler ve onlarla iletişim kurarak bu özelliklerini pozitif yeteneğe dönüştürmeye çalışırlar (Luthans ve Avolio, 2003).

Otantik liderlerin kişisel gelişim sağlayabilmeleri için güçlü ve zayıf taraflarıyla ilgili doğru, güvenilir ve tarafsız yorum yapabilmeleri önemlidir. Otantik liderler kendilerini kabul ederler, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olurlarsa samimi ilişkilerinde fikir ve hislerini paylaşmada daha dürüst, açık ve güvenilir olacaklardır. Böylece otantik liderler, tavır ve söylemleri, esas değerleri, pozitif duyguları, güdülleri ve amaçları ile izleyenleri için olumlu bir model olurlar (Gardner vd., 2005: 358-359).

Otantik lider, teşkilatın karar alma aşamasında sahip olduğu verileri çevresindekilerle net bir şekilde paylaşmalı ve onlardan gelen bilgileri de kabul etmelidir (Walumbwa vd., 2010: 901). Liderin kendini diğer insanlara açık ve net bir şekilde ifade etmesi için bu konuda kabiliyetli ve hevesli olması gerekir (Goffee ve Jones, 2005: 4).

Kesken ve Ayyıldız (2008: 738)'a göre otantik liderler, karar verirken yalnızca mantıklarını kullanmazlar. Duygular da onlar için önemlidir. Toplumun yararına çalışmaktan haz alırlar. Diğer insanların memnuniyeti için kendi benliklerinden taviz vermezler. Onlar için bireysel menfaatler değil, toplumun menfaatleri ön plandadır. Otantik liderler sahte değil, gerçeklerdir.

2.4.4.6. Otantik Liderlik Bileşenleri

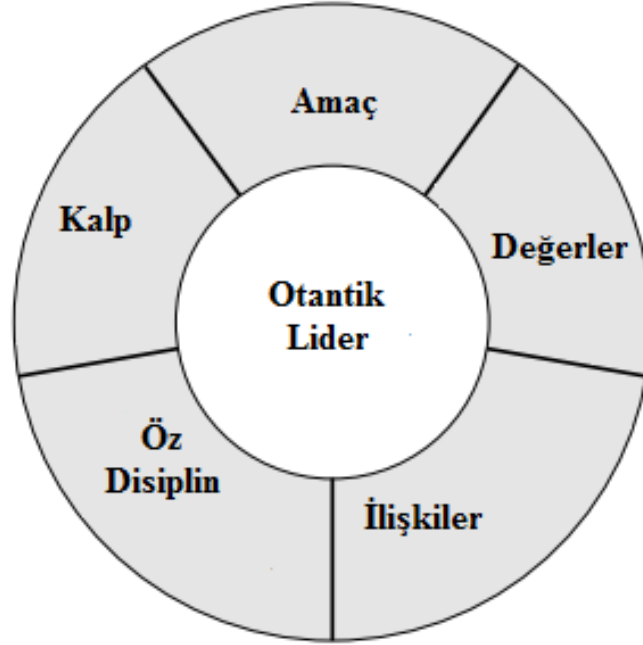
Otantik liderlik ile ilgili literatürde yapılan çalışmaları incelediğimizde otantik liderlik bileşenleri konusunda bir çeşitlilik karşımıza çıkmaktadır. Bazı araştırmacılar otantik liderlik bileşenlerini dört grupta ele almışlardır. Bunlar: Farkındalık, tarafsız işleme, eylem ve ilişkisel yönelimdir (Kernis, 2003: 1; Ilies vd., 2005: 376).

Meacham (2007: 175) ise otantik liderlik bileşenlerini lider, izleyenler, kültür ve sonuçları olarak gruplamıştır. Liderler izleyenlerini etkileyebilmek için kurumun çalışmalarında olumlu sonuçlar almasında etkili olan bir kurum kültürü oluşturmalı, bunu korumalı ve devam ettirmelidir.

George (2003: 18), otantik liderliğin boyutlarını aşağıda şekil 4.'de de görüldüğü gibi şu şekilde sıralamış ve otantik bir liderin bu özellikleri taşıması gerektiğini söylemiştir:

- Amaçlarını anlamak
- Katı değerler uygulamak
- Kalp ile liderlik
- Kalıcı ilişkiler kurulması
- Öz disiplin gösterilmesi

Şekil 5: Otantik Liderlik Boyutları (George, 2003: 18).



Amaçlarını anlamak; her liderin kendine özgü hedefler geliştirmesi demektir. Liderin diğer liderlerle ortak hedefleri olabilir. Bu onun diğer liderlerin amaçlarını benimsediği anlamına gelmez. Katı değerler pratiği; liderin yaşam tecrübeleri sonucunda edindiği ve özümlediği değerleridir. Özellikle dürüstlük bütün liderlerde olması gereken en önemli değerlerden biridir. Kalp ile liderlik; liderin izleyenlerine yalnızca mantıken ve bedenen değil, ruhen de hitap etmesi, onlara karşı içten ve samimi davranması demektir. Kalıcı ilişkiler kurulması; liderin izleyenleriyle samimi ilişkiler geliştirebilme yeteneğidir. Öz disiplin ise otantik liderlerin toplumda bir yer edinmeleri için şart olan bir niteliktir. Liderlerin öz disiplin seviyeleri daima yüksek olmalıdır (George, 2003: 19-25)

Asarkaya Memiş ve diğerleri, otantik liderlik bileşenleri ile ilgili bir keşif çalışması yapmışlar ve aşağıda tablo 4.'de görülen sonuçlara ulaşmışlardır.

Tablo 4: Keşif Çalışmasının Sonuçları (Asarkaya Memiş vd., 2009: 298)

KİŞİSEL FARKINDALIK	İLİŞKİLERDE ŞEFFAFLIK
Kişi Odaklı Bakış Açısı	Kişi Odaklı Bakış Açısı
Olumlu ve olumsuz yönlerinin farkında olma	Açık ve dürüst iletişim kurabilme
Hatalarını ve zayıflıklarını açığa çıkartmaktan çekinmemeye	Dürüst geri bildirim verme
Kendini geliştirme	Hatasını kabul etme
Kendine yönelik eleştiri yapabilme	Duygularında samimi ve içten olabilme
Bütünleştirici Bir Bakış Açısı	Bütünleştirici Bir Bakış Açısı
Toplumsal çıkarı öne koyma	Astlarını kırmadan doğru geribildirimde bulunma
Astlarının değerlerinin farkında olma	İlişkilerde adaleti ve dürüstlüğü gözetme
Astlarının güçlü ve zayıf yönlerini fark etme	Çift taraflı iletişim kurma
Kırıcı olmadan astlarında farkındalık yaratma	Nazik ve aşamalı geribildirim verme
Astlarının başarılarını görme ve takdir etmeyi bilme	Astlarının fikirlerine değer verme
Astlarına akıl hocalığı, koçluk ve danışmanlık yapma	Grup dayanışması yaratma
Müşfik ve candan olma	Sosyal mesafeyi dengeleme
Astlarına yetki devri yapma	
Gerektiğinde kendini feda etmeyi bilme	
Empati gösterme	
KARAR ALMADA DENGE	İÇSELLEŞTİRİLMİŞ AHLAK ANLAYIŞI
Kişi Odaklı Bakış Açısı	Kişi Odaklı Bakış Açısı
Karar alma sürecinde başkalarının fikrine danışma	Yüksek ahlaki değerlere sahip olma
Bilgi ve verileri objektif gözle değerlendirme	Öz değerlerinin arkasında sıkı bir şekilde durabilme
Ortama ait hususları da karar alma sürecinde değerlendirme	Prensiplerini özümseme ve içselleştirme
	Düşünce, değer ve inanışları ile gösterdiği davranışlar arasında tutarlılık sergileme
Bütünleştirici Bakış Açısı	Bütünleştirici Bakış Açısı
Farklı fikirlere önyargısız yaklaşma	Hayat tarzı ve değerleriyle astlarına örnek olma
Fikirleri değerlendirmede adil olma	Mütevazı olma
Karar almada katılımı destekleme ve sağlama	Sabır gösterme
	Bütünleştirici bir misyona sahip olma
	Başkalarına saygı ve hoşgörü gösterme

Bizim burada ele alacağımız başlıca otantik liderlik bileşenlerini öz farkındalık, bilgiyi tarafsız işleme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı (öz düzenleme) ve ilişkişel şeffaflık olarak sıralayabiliriz (Banks, 2012: 1003; Walumbwa vd., 2008: 94).

2.4.4.6.1. Öz farkındalık

Kendinin farkında olmak, kendini kandırmamak ve hareketlerinde samimi olmak otantik bir liderin bilinen en temel özellikleridir (May vd., 2003: 248). Öz farkındalık, bireyin başkalarını memnun etmek için ya da çevre baskısından etkilenerek değil tamamen kendi istediği için, bağlı olduğu değerler, inançlar, fikirler ve duygular doğrultusunda eylemde bulunmasıdır (Gardner vd., 2005: 347).

Öz farkındalık, liderin kişiliği ve inandığı değerler ile ilgili bir şeydir (Banks, 2012: 1003). Lider öz farkındalığının temelini, liderin temel inanç ve değerlerine derinden bağlılığı oluşturmaktadır. Lider bu inanç ve değerlerini etkileşimde bulunduğu bütün insanlara samimi ve açık bir şekilde ifade etmeli ve bunlara uygun hareket etmelidir (May vd., 2003; 249). İzleyenlerin sahip olduğu temel değerler, pozitif duygular, güdüler ve amaçlar da izleyen öz farkındalığı için gerekli unsurlardır. Otantik liderler sözleri ve tavırlarıyla izleyenlerine örnek olurlar (Gardner vd., 2005: 359).

Öz farkındalık, bireyin güçlü ve zayıf taraflarını bilmesi ve bunların sebeplerini anlamasının yanı sıra kişisel değerlerini, hedeflerini, duygularını, güdülerini ve yeteneklerini de bilmesini içerir (Kernis, 2003: 13; Ilies vd., 2005: 377; Walumbwa vd., 2010: 902; Walumbwa vd., 2011: 6). Kısaca öz farkındalığı, bireyin iç gözlem yaparak dış dünyadan sıyrılıp, kendinin farkına varabilmesi şeklinde tanımlayabiliriz.

Öz farkındalığın artırılması otantik liderliğin gelişiminde temel bir öğedir (Gardner vd., 2005: 349). Yüksek öz farkındalığa sahip liderler kendilerini bilirler ve bir lider olarak etkinliklerini artırır (Walumbwa vd., 2010: 902). Otantik lider artan öz farkındalıkları ve olumlu modelleme aracılığı ile izleyicilerinin otantiklik gelişimine katkıda bulunurlar. Böylece izleyicilerinin en iyisini yapmasına ve yaşamlarını refah içinde sürdürmelerine katkı sağlarlar (Avolio ve Gardner, 2005: 317). Otantik lider izleyicisinin öz farkındalığını artırma ve kendisini geliştirmesinde

tetikleyici bir faktör olarak yol gösterir (Gardner vd., 2005: 359). Örgütsel bağlamda otantik liderlik performans ilişkisinde lider ve izleyenlerin öz farkındalık düzeylerine doğrudan fayda sağlayabilecek dört önemli boyut önerilmektedir. Bunlar: Belirsizlik, kapsayıcılık, etik ve olumlu kültürdür (Avolio ve Gardner, 2005: 327).

Asarkaya Memiş ve diğerleri (2009: 296)'ne göre "Kişisel farkındalık ya da kendini tanıma, kişinin dünyayı algılama şekli ve bu algıların kendini çözümlemesine katkıda bulunması sonucunda kişinin kendi olumlu ve olumsuz özelliklerini tanımasıdır". Liderin öz farkındalığı kendini yansıtma ile bağlantılı bir kavramdır. Kendini yansıtma, otantik liderin temel değerleri ve bilişsel çerçevesi ile netlik sağlaması açısından önemli bir mekanizmadır (Gardner vd., 2005: 347).

2.4.4.6.2. Bilgiyi Tarafsız İşleme

Bilgiyi tarafsız işleme, bir konu ile ilgili bir yargıya varmadan önce diğerlerinin görüşlerini almak ve eldeki verileri doğru bir şekilde değerlendirebilme kabiliyetidir (Banks, 2012: 1003; Asarkaya Memiş vd., 2009: 296). Kişisel bilgilerin toplanmasında olumlu ya da olumsuz bütün özelliklerin yalanlanmadan, değiştirilmeden objektif bir biçimde dikkate alınarak karar verilmesi gerekir (Gardner vd., 2005: 347; Kernis, 2003: 14). Kendini objektif bir biçimde değerlendirebilen liderler bunun sonucunda kendiyle ilgili doğru yorum yapabilmekte ve neyi başarıp neyi başaramayacağı konusunda gerçekçi değerlendirme yapabilmektedir. Böylece yeterliliklerini bu doğrultuda geliştirmek için çaba göstermektedirler (Csikszentmihalyi, 2003'den akt. Ilies vd., 2005: 379).

Dengeli işlemede lider olaylar karşısında farklı algılama ve değerlendirme, yadsıma, mübalağa gibi tavır ve davranışlarda bulunamaz (Walumbwa vd., 2011: 6). Objektif karar verme, öz yapının ve dürüstlüğü özüdür. Özyapı ve dürüstlük yalnızca liderin davranışlarını ve kararlarını etkilemekle kalmaz. Aynı zamanda mutlu ve rahat bir yaşam sürmesini de etkiler (Gavin vd., 2003'ten akt. Ilies vd., 2005: 379). Bilgiyi tarafsız işlemede birey kendi ile ilgili her türlü bilgiyi objektif bir şekilde bir araya getirerek anlamlandırır.

2.4.4.6.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Öz Düzenleme)

Liderlerin otantik gelişim süreçleri içselleştirilmiş düzenleyici bir aşamayı gerektirir. Aynen liderlerde olduğu gibi izleyenlerde de bu süreçte içselleştirilmiş değerler ve amaçlar doğrultusunda bir öz düzenleme gereklidir (Gardner vd., 2005: 362). Otantik liderlik süreci lider ve izleyenin öz düzenleme davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir (Ilies vd., 2005: 376).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, bireyin derinden bağlı olduğu etik değerlerini her türlü durumda davranışlarına olduğu gibi yansıtmasıdır (Asarkaya Memiş vd., 2009: 296). Kişi faaliyetlerinde bireysel değer yargıları ve ahlaki perspektifine göre davranmalıdır. Bu izleyenlerin lidere olan bağlılığını artırır (Banks, 2012: 1003). Avolio ve Gardner (2005: 324), olumlu bir ahlaki bakış açısının otantik liderlik gelişimi için çok önemli bir ihtiyaç olduğunu ileri sürmüşlerdir. İçselleştirilmiş ahlaki bir bakış açısına sahip liderler, dış çevrenin beklenti ve taleplerini yerine getirmek için içsel değer yargılarına, inançlarına ters hareket etmezler (Walumbwa vd., 2011: 6).

Öz denetim, otantik liderlerin niyetleri ve davranışlarıyla kendi değerlerini dengeledikleri bir süreçtir. Bunun için iki teorik bakış açısını temel almışlardır:

- Deci ve Ryan (1995, 2000) tarafından önerilen kendi kaderini çizmek,
- Kernis (2003)'in geliştirdiği dengeli işleme, ilişkisel şeffaflık, otantiklik ve otantik davranıştır (Avolio ve Gardner, 2005: 325). Öz denetim, liderin belirli zaman aralıklarında çeşitli süreçlerle kendi kendini kontrol etmesidir. Lider kendi içinde bir takım kurallar oluşturmalı, bu kurallara ne derece uyması gerektiğini belirlemeli ve kuralları ihlal ettiği zamanlarda bunun nasıl üstesinden geleceği konusunda ikinci bir planı olmalıdır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 742).

2.4.4.6.4. İlişkisel Şeffaflık

İlişkisel şeffaflık, bireyin iyi ya da bütün özelliklerinin farkında olması ve bunu çevresindekilere doğru bir şekilde ifade ederek, onlarla arasında samimiyete ve güvene dayalı bir ilişki geliştirme sürecidir. Otantikliğin bu bileşeni tabiatla ilişkilidir (Goldman ve Kernis, 2002, Kernis, 2003: 15). İlişkilerde otantik olmak diğer insanlarla olan iletişimimizde güven sağlayacaktır. Bunun sonucunda ilişkilerimiz

zamanla daha pozitif ve anlamlı bir hal alabilir. Bu açıdan bakıldığında liderin otantik olması sonucu gelişen pozitif ilişkiler diğer bireylerin kendilerini iyi hissetmelerine bir parça da olsa katkı sağlamaktadır (Ilies vd., 2005:382). Lider ile izleyen arasındaki ilişkide zamanla gelişen güven duygusu ilişkisel şeffaflığın bir sonucudur. İzleyenler liderin hareketlerini daha şeffaf bir şekilde gözlemleyebilirler. Zamanla izleyenlerin liderde gözlemledikleri değerler ve isteklerle kendi değer ve istekleri uyumlu hale gelir. Lider bütün izleyenlerin ihtiyaçlarını dikkate alır ve aldığı kararlarda adil davranır. Bunun sonucunda da izleyende lidere karşı güven duygusu gelişir (Gardner vd., 2005: 365).

Otantik liderliğin bu bileşeninde lider ile izleyen arasındaki statü farkının sebep olduğu mesafe kısalmır. Otantik liderler kişiliği ile tutarlı davranışları aracılığı ile izleyenlerini güdüler (Banks, 2012: 1003). Otantik liderler şeffaflık, güven, söz-davranış uyumu ve dayanıklılık gibi özellikleriyle örnek bir liderlik tarzı sergilerler (Avolio ve Gardner, 2005: 325).

İlişkisel şeffaflık, otantik liderliğin diğer bileşenleri olan öz farkındalık, tarafsız işleme ve otantik davranıştan bağımsız olmaması yönünden farklıdır. Her biri ayrı ayrı bileşenler olmasına rağmen hepsi birbiriyle iç içe geçmiş durumdadır (Ilies vd., 2005:381). Şeffaflık, bir insanın kendisini başkalarıyla ilişkilerinde, bir nesnenin aynadaki yansıması kadar net ve olduğu gibi, sansürlü bir biçimde ifade edebilme becerileridir (Ilies vd., 2005:390; Walumbwa vd., 2010: 902; Walumbwa vd., 2011: 6).

İlişkisel şeffaflığın kilit noktası, liderin gerçek kendini izleyenlerine gösterebilmek için verdiği çabadır (Tabak vd., 2012: 96). Otantik liderler gerçek duygu ve düşüncelerini izleyenlerine aktarırken hem şeffaf davranırlar hem de bu duyguları uygunsuz ve zararlı olmayacak bir çerçevede sunmaya çalışırlar (Gardner vd., 2005: 358).

2.4.4.7.Otantik Liderlik Gelişimine Katkı Sağlayan Çeşitli Kavramlar

2.4.4.7.1. Otantik Liderlikte Yaşam Tecrübeleri

Otantik liderlik tarihine bakıldığında kişinin geçmişindeki önemli yaşam deneyimlerinin otantik liderlik gelişimi için önemli bir etken olduğu görülmektedir (Cooper, Scandura ve Schriesheim, 2005: 484). Çocukluk yaşantıları, aile yaşantısı ve etkisi, yetiştiği kültür, model alınan bireyler, gençlik problemleri, eğitim ve iş yaşantıları ve önceki liderlik tecrübeleri liderin kişisel geçmişini oluşturur (Gardner vd., 2005: 347). Otantik bir liderin yaşantısı, liderin özünü bilmesi, benlik kavramının saydamlığı kişi rol birleşimini gösterir. Liderin otantikliği bunlarla değerlendirilir (Shamir ve Eliaim, 2005: 395). Liderlerin geçmiş yaşam deneyimleri izleyenleri ile arasında sıcak bir bağ kurması açısından önemlidir. Otantik liderler bu bağı kurmakla geçmişlerinden nasıl yararlanacaklarını iyi bilirler (Goffee ve Jones, 2005: 5-6). Hoyle (1999)'e göre özgeçmiş, "ben kimim?" sorusunun karşılığı olan, bireyin kimliğini şekillendiren, yaşam tecrübelerinden oluşan, kişinin belleğinde depolanan bilgilerdir (Hoyle 1999'dan akt. Gardner vd., 2005: 348).

2.4.4.7.2. Otantik Liderlikte Tetikleyici Olaylar

Otantik liderlik, liderin geçmiş tecrübeleri ve olumlu ya da olumsuz çeşitli tetikleyici olayların (ağır bir hastalık, iş değiştirme gibi) etkisiyle belli bir süreçte şekillenen ve gelişen hareketli bir yapıdır (Luthans ve Avolio, 2003: 252). Kişinin yaşantısındaki önemli bu tetikleyici olayların onun liderlik gelişiminde önemli bir yeri vardır (Cooper vd., 2005: 484). Ekonomik zorluklar, sağlık problemleri, bir yakının kaybı gibi olumsuz, dramatik durumlar tetikleyici olaylar kapsamında yer alır. Bu olumsuz durumların yanı sıra pozitif olaylarında liderliğin gelişimine muhakkak katkısı olacaktır. İşte bu olumlu ve olumsuz tetikleyiciler liderin gelişimini şekillendirmeye devam edecektir. Bazı tetikleyici olaylar kişinin durumunda dramatik ve gizli değişimlere neden olabilir. İç ve dış kaynaklardan doğabilecek bu tetikleyici olaylar karşısında lider yaratıcı çözümler bulmalıdır (Gardner vd., 2005: 348-349). Motivasyonu üst seviyede olan otantik liderler karşılaştıkları bir durumu kişisel gelişimlerini ve etkinliklerini artırmak için bir avantaj olarak görürler (Avolio vd., 2009: 426).

2.4.4.7.3. Otantik Lider Kimlikleri

Kişisel kimlik, bireyi diğer insanlardan ayıran kendine has özellikleri kapsayan bir kavramdır (Banaji, Prentice, 1994). Klenke (2007: 76) otantik liderlikle ilgili üç tür kimlikten söz etmiştir. Bunlar:

a) Gerçek kimlik: Kişinin öz kimliği ile ilgili olan kısmıdır. Benlik saygısı, öz farkındalık, kendinden emin olmak, kendiyle çelişmemek bu sistem içinde değerlendirilebilecek alternatiflerdir.

b) Liderlik kimliği: Bu kısımda liderin yeterliliği ve saygınlığından söz edilebilir. Lider saygınlığı otantik liderlik gelişimi için pozitif bir öğedir.

c) Manevi kimlik: İnsanlar kudretinin büyüklüğüne inandıkları bir ilahın varlığına bağlanarak kendilerini psikolojik olarak geliştirirler.

Otantik liderlerin sıkı sıkıya bağlı oldukları amaç, inanç ve değerleriyle tutarlı olan bir dışsal kimlik elde etmeleri ancak kendileriyle ilgili öz farkındalık seviyelerinin artırılmasıyla mümkündür. İzleyenle liderin karşılıklı etkileşimi sonucunda her iki taraf da açıklık, şeffaflık, güven ve dürüstlüğe dayalı olarak kimliklerini belli ederler ve bu şekilde süreç devam eder (Gardner vd., 2005).

2.4.4.7.4. Otantik İzleyicilik

Otantik izleyicilik, otantik liderlik gelişimi kapsamında oluşan çok önemli bir faktördür. Otantik izleyicilik gelişimi izleyenlerin farkındalığını ve öz denetimini artırmak için otantik liderler tarafından oluşturulmuştur. Otantik izleyiciliğin otantik liderlik gelişiminin bir parçası ve ürünü olması amaçlanmıştır (Gardner vd., 2005: 346).

Shamir ve Eliam (2005: 401) otantik izleyiciliği şöyle açıklarlar:

- İzleyiciler bir kazanç elde etmek ya da mecbur kaldıkları için değil, liderin inanç ve değerlerini paylaştıkları için onun arkasından giderler.
- İzleyicilerin liderlerle ilgili gerçek olmayan duyguları, yanılsamaları yoktur. Liderle ilgili görüşleri tamamen kendi gözlemleri doğrultusunda şekillenmiştir.

Sonuçlarını düşünmeden, plansızca lideri takip etmezler. Gerçekçi bir perspektifle liderin güçlü ve zayıf taraflarını görürler.

- İzleyiciler kendi gerçek inanç ve değerleri doğrultusunda lideri değerlendirip, onun söz ve tavırları ile inançlarının tutarlılığını değerlendirirler.

Otantik izleyenler, liderlerinin ahlaki ölçütleri hakkında net bir bilgiye sahiptirler. Lider izleyen ilişkisi otantik liderlikte diğer pozitif liderlik tarzlarına oranla daha şeffaf ve güvenilirdir. Bu nedenle otantik liderler toplumda daha etkilidirler (Walumbwa vd., 2010: 911). Otantik liderlerin öz farkındalıklarını artırma, kendini kabul etme, otantik davranışlar sergileme ve izleyenleriyle otantik ilişkiler kurma yoluyla otantik olmaları beklenir. Ancak otantik liderlik izleyicileriyle ve diğer insanlarla otantik ilişkiler kurmanın ötesinde bir kavramdır. Otantik ilişkiyi şu özelliklerle nitelendirebiliriz:

- a) Şeffaflık, açıklık, güven
- b) Önemli hedeflere rehberlik
- c) Takipçi gelişimini önemseme (Gardner vd., 2005: 345).

Avolio ve Gardner (2005: 327) liderlerin ve onların izleyenlerinin gelişimlerini sağlamak için bilgi ve kaynaklara erişimin kolaylıkla sağlandığı, her bireyin eşit öğrenme ve gelişme şansına sahip olduğu, desteğin söz konusu olduğu bir çevre önermektedirler. İzleyiciler, liderin değerlerini ve inançlarını içselleştirdikleri takdirde gerçek ve olası anlayışları zamanla değişip gelişebilir. İzleyicilerin kim olduklarını bilmeleri, liderle arasında daha fazla şeffaflık olmasını sağlayacaktır.

Otantik lider ve izleyen arasında gelişen güven temelli ilişkiye dayanarak, aldıkları kararlarda ve verilen görevlerde ortak bir anlayış ortaya çıkar. İzleyen liderin kararlarını sorgulamadan benimseyebilir. Bütün bunlar sonucunda verimlilik ve performans artar (Gardner vd., 2005: 364-365). Bir lider izleyen sayısını artırmak için, kendi özünden kopmamak şartıyla her şeyi yapabilir (Goffee ve Jones, 2005: 1).

2.4.4.7.5. Lidere Duyulan Güven

Güven, ilerde herhangi bir beklenti içine girmeksizin, iyi niyetle yapılan jestlerdir (Blau'dan akt. Gardner vd., 2005: 364). Liderler takipçileri üzerinde önemli

kararlarda (işe alma, işten çıkarma, ödeme...) yetki sahibi olduğu için lidere olan güven önemli hale gelmiştir. Güvenin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve verilen görevi en iyi şekilde yapma isteği gibi pek çok olumlu sonucu olan bir bileşen olduğu söylenebilir. Bu kavram son zamanlarda ilgi çeken bir konu olmuştur. Yapılan araştırmalar lidere duyulan güvenin iş performansını artırdığını, izleyenlerin işini severek ve içtenlikle yapmalarına katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur (Dirks ve Herrin, 2002: 613-621; Hassan ve Ahmed, 2011: 154). Liderin otantik davranışlarının izleyenler üzerindeki olumlu etkileri sonucu lidere karşı güven geliştiği düşünülmektedir (Gardner, Fischer ve Hunt, 2009).

Literatürde belirlenmiş üç güven kaynağı vardır: Yetenek, dürüstlük ve yardımseverlik. Otantik liderlerin bu özelliklere sahip oldukları belirtilmektedir (Mayer, Davis ve Shoolman 1995'ten akt. Gardner vd., 2009: 468).

2.4.4.7.6. Umut

Umut, bireylerin amaçları belirlemeye, onlara nasıl ulaşacağına ve amaçları başarmak için kendini motive edebilmeye olan inançlarıdır (Snyder ve Lopez, 2002). Gardner ve Schermerhorn (2004: 275)'a göre umut, kişinin bir amaca ulaşabilmek için irade sahibi olmasını gerektirir. Kişi bu amacı gerçekleştirmek için izleyeceği yol ve yöntemleri belirlemelidir. İşte otantik liderlik bu aşamada çok önemlidir. Otantik liderler izleyenlerinin bir hedef ortaya koyarak, bu hedefe ulaşmalarında izleyecekleri yol ve yöntemler konusunda onlara yol gösterirler. Umut somut kazançlar elde etmekle ilgilidir.

2.4.4.7.7. Örgüt İklimi

Kanter (1977)'in örgütsel davranışın yapısal teorisi, otantik liderlik ve otantik izleyicilik ile örgütsel iklimin birbiri ile olan ilişkisine temel teşkil eder. Lider ve izleyenlerinin etkinliğini artırması, hedeflerine ulaşması, kişisel gelişimleri ve bunu sürdürmeleri için içinde buldukları örgütsel iklim büyük önem taşımaktadır.

Olumlu ve destekleyici bir otantik iklim liderler ve izleyenler için inanılmaz fırsatlar sağlar. Otantik liderler izleyenlerinin kendilerini geliştirmeleri için her türlü

bilgiye ve kaynağa rahatça ulaşabilecekleri bir ortam oluşturmalıdır (Avolio 2003'ten akt. Gardner vd., 2005: 367). Pozitif örgütsel bir ortamda, kendini güvende hisseden bireyler, verilen sorumlulukları isteyerek ve başarılı bir şekilde yerine getirmektedirler. Liderler etik tavırlarıyla izleyenlere olumlu model olurlar. İzleyenler de liderden görerek içselleştirdikleri rolleri çevrelerindeki diğer kişilere yansıtırlar. Böylece herkes için olumlu bir ortam oluşmuş olur (Yeşiltaş, Kanten & Sormaz, 2013: 340). Otantik liderin pozitif davranışları izleyenlerin davranışlarına da yansır.

2.4.4.7.8. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık, kişinin örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için bu sürece heyecanlı ve istekli bir şekilde katılması ve bunun sonucunda hissettiği memnuniyettir (Harter, 2002). Walumbwa ve diğerleri (2008: 110)'ne göre otantik liderlikle örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Otantik liderler ve izleyicileri arasındaki ilişkinin sürekliliği ve örgütsel performansın artırılması, ancak izleyenlerin bağlılığı ile artırılabilir. Gardner ve diğerleri (2005: 366)'ne göre otantik liderler izleyicilerine çeşitli ödüller ve bazı fırsatlar sağlayarak örgütsel bağlılıklarını artırabilirler ve bunun sonucunda da performansın artmasına katkıda bulunabilirler.

2.4.4.8. Otantik Liderliğin Diğer Bazı Liderlik Tarzlarıyla Karşılaştırılması

Pozitif liderlik tarzlarını incelediğimizde otantik liderlik tarzının diğerlerinin bir birleşimi olduğunu söyleyebiliriz. Aralarında bazı noktalarda benzerlikler olmakla beraber, otantik liderliğin belli sınırlarla diğerlerinden ayrıldığını görürüz:

- Otantik lider, taraftarlarına anlam yaratarak, olumlu sosyal gerçeklik oluşturarak güç vermeye çalışır. Karizmatik lider ise izleyenlerini söylemleriyle etkileyerek ikna etmeye ve harekete geçirmeye çalışır (Avolio ve Gardner, 2005: 330). Otantik liderler aynı zamanda karizmatik olmak zorunda değildirler (George, 2003: 248).

- Otantik liderlik; izleyicilerinde öz farkındalık ile öz düzenleme bulunmasıyla beraber pozitif psikolojik yetenek ve pozitif örgütsel durum için

gereken şartların açık bir şekilde belirtilmiş olmasıyla hizmetkâr liderlikten ayrılır (Avolio ve Gardner, 2005: 331).

- Gerek otantik liderlikte gerekse dönüşümcü liderlikte, öz farkındalık, öz düzenleme gibi pozitif örgüt ikliminin önemi üzerinde durulmuştur. Ancak otantik liderlikte bu konular ayrıntılı bir şekilde ele alınmış ve otantik liderliğin geliştirilmesindeki payları araştırılmıştır. Aralarındaki asıl fark ise, otantik liderlerin bağlı oldukları değer yargıları ve etik anlayıştan hiçbir şekilde ödün vermemeleridir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 748).

Aşağıda tablo 5.'de otantik liderlik ile karizmatik, dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik tarzları arasındaki benzerlik ve farklılıkları görmekteyiz:

Tablo 5: Otantik Liderlik ile Dönüşümcü, Karizmatik, Hizmetkâr Liderlik Karşılaştırması (Avolio ve Gardner, 2005: 323'ten uyarlanmıştır.)

Otantik liderlik bileşenleri	Dönüşümcü Lider	Karizmatik Lider	Hizmetkar lider
Olumlu ahlaki bakış açısı	■	■	■
Lider öz farkındalığı			
Değerler	■	■	■
Bilişler	■	■	■
Tutkular	■	■	■
Lider öz denetim	■	■	
İçselleştirme	■	■	
Dengeli işleme	■		
İlişkisel şeffaflık	■		
Otantik davranış			■
Liderlik davranışı			
Olumlu modelleme	■	■	■
Kişisel ve sosyal kimlik	■	■	
Duygusal bulaşma			
Kendi kaderini çizme	■		■
Olumlu sosyal değişim	■		
Takipçi öz farkındalık			
Değerler	■	■	
Bilişler	■	■	
Duygular	■	■	
Takipçi öz denetim			
İçselleştirme	■	■	
Dengeli işleme	■		
İlişkisel şeffaflık			
Otantik davranış			
Takipçi geliştirme			
Örgütsel bağlam			
Belirsizlik	■	■	
İçerik	■		
Ahlak	■		
Pozitif, güç tabanlı			
Performans			
Gerçek			
Süreklilik	■	■	
Beklentilerin ötesi	■	■	

Not: ■- Odak bileşen

2.5. ÇATIŞMA

2.5.1. Çatışma Kavramı

Çatışmanın birbirinden farklı manalara gelen çok çeşitli tanımları yapılmıştır. Bu kavramın açıklanmasında zor olan taraf değişik insanlar tarafından farklı algılanmasıdır. Aynı zamanda çeşitli bilim dallarının bu kavramı farklı bakış açılarıyla incelemeleri çatışmayı daha da kompleks bir hale getirmiştir (Gümüşeli, 1994: 24). Aşağıda değişik çatışma tanımlarına yer verilmiştir:

Çatışma, hedeflerin farklılaşması, algıdaki değişiklikler, beklentilerin umulduğu gibi sonuçlanmaması gibi nedenlerle, kişiler arasında süren bir ilişkide kişilerin karşılıklı etkileşiminin farklılaşarak aralarında olumsuz bir durumun ortaya çıkmasıdır (Robbins ve Judge, 2012: 495).

Çatışma, güç ve mevki sahibi olmak, kişisel yarar sağlamak, diğer arzu ve isteklerine ulaşmak için çaba sarf etme sürecidir (Karip, 1999: 1).

Çatışma, “aşamalarını biriyle sınırlandırmak yerine, hazırlayıcı koşullar, tutum, biliş ve davranış evrelerinden meydana gelen bir süreçtir” (Gümüşeli, 1994: 27).

Çatışma, bir örgütteki çalışanların birbirlerine karşı zıt davranışlar göstermesidir (Bingöl, 1990: 196).

Çatışma, bir kurumdaki kişiler ve grupların farklılıklarının neden olduğu kaçınılmaz zor bir süreçtir (Güney, 2007: 53).

Çatışma, insanların performansını engelleyen, tabi olmayan, kontrol altına alınması ve engellenmesi gereken bir davranış değişikliğidir (Genç, 2005: 252).

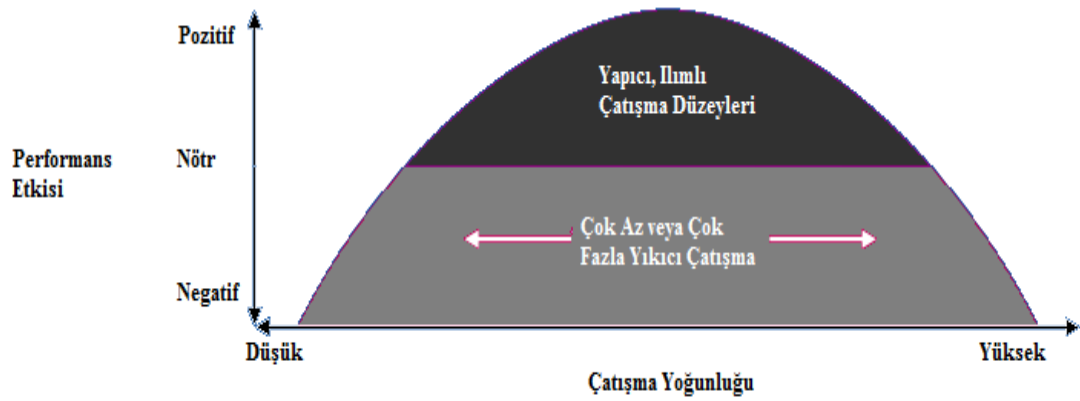
Çatışma, en az iki kişi arasında çeşitli nedenlerle ortaya çıkan ihtilafıdır (Koçel, 2007: 506).

Yukarıdaki çatışma tanımlarına baktığımızda genel olarak karşımıza anlaşmazlık, zıt davranışlar, kişisel farklılıklar, çıkar çatışmaları gibi etkenler çıkmaktadır. İlk etapta insanlar için korkutucu bir kavram olan çatışmadan kaçılması ise mümkün değildir. Bu nedenle çatışma ile baş etmeyi öğrenmek, olumsuz

sonuçlarını azaltmak, hatta çatışmayı gelişim için bir fırsat olarak görebilmek ve değerlendirebilmek gerekir.

Aşağıdaki şekilde çatışmanın iki farklı tarafı anlatılmıştır:

Şekil 6: Çatışmanın İki Yüzü: Fonksiyonel Çatışma ve İşlevsiz Çatışma (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2002: 129)



Şekil 6.'da görüldüğü gibi fonksiyonel çatışma olumlu sonuçlar doğurur. Kişiye, gruplara ve örgüte olumlu katkıları vardır. İş performansının artırılmasında faydalı olabilir. Yaratıcılık için imkân verir. İşlevsel çatışma ya da yıkıcı çatışmada ise kişi, grup ve örgüt için olumsuz sonuçlar doğabilir. Bireylerin birbirlerine karşı olumsuz davranışları ve anlaşmazlıkları negatif bir ortam oluşturur. Bu tür çatışmalar kişilerin işe olan memnuniyetlerinin azalmasına, işten ayrılma, geç kalma ve devamsızlıkların artmasına, doğal olarak da verimliliğin düşmesine neden olur (Schermerhorn vd., 2002: 128-129).

2.5.2. Çatışma Yaklaşımları

Stephen P. Robbins, çatışma yaklaşımlarını geleneksel, davranışçı ve etkileşimci görüşler olarak sınıflandırmıştır (Şimşek, 1996: 300). Çatışma ile ilgili araştırmalara bakıldığında bu konu ile ilgili fikirlerin zamanla büyük değişikliğe

uğradığı görülür. Özellikle son 40-50 yılda çatışmaya olan ilgi artmıştır. Aynı zamanda insanların çatışmaya karşı olan tutumları da değişmiştir (Gümüseli, 1994: 29).

2.5.2.1. Geleneksel Görüş

Bu görüş örgütlerdeki her türlü çatışmayı işe yaramaz ve zararlı görmektedir. Örgütlerdeki bütün çatışmalar yıkıcıdır. İlk yönetim bilimciler, örgütlerdeki çatışmayı bir rahatsızlık belirtisi olarak görmüşlerdir. Onlara göre, örgütlerdeki çatışmanın ana nedeni, yöneticilerin etkili yönetim stratejilerini bilmemeleri ve örgütün amaçlarıyla çalışanların amaçlarının ortak paydada bütünleştirilememesidir (Şimşek, 1996: 300).

Onlar, örgütün varlığını sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmesi için çatışmanın yok edilmesi gerektiğini düşünmüşlerdir. Çatışmadan mümkün olduğu kadar uzak durmak gerektiğine inanmışlardır. Çünkü bu kişilerde fonksiyon bozukluğuna neden olmaktadır. Bu yaklaşım 1930'lu ve 1940'lı yıllardaki etkin olan grup davranışlarıyla uyumluluk göstermektedir. Bu dönemlerde çatışma, kişiler arasındaki iletişim kopukluğu, birbirine itimat etmeme, yöneticilerin astların istek ve ihtiyaçlarını dikkate almaması gibi durumlardan kaynaklanan işlevsel bir bozukluk olarak görülüyordu. Ancak yapılan çalışmalar çatışmadan kaçmanın imkânsız olduğunu görünce bu yaklaşım önemini yitirdi (Robbins ve Judge, 2012: 455). Genel olarak baktığımızda klasik yönetim anlayışının örgütsel çatışma algısını yansıttığını söyleyebiliriz (Sarpkaya, 2010: 413).

2.5.2.2. Yönetilen (Davranışçı) Çatışma

Bu yaklaşımı savunanlar örgütün; ihtiyaçları, hedefleri, menfaatleri ve istekleri her zaman çatışabilecek kişilerden ve bunların oluşturduğu gruplardan doğan bir süreç olduğunu ileri sürmekte ve çatışmanın olmasını oldukça tabi karşılamaktadırlar. Çatışmayı ortadan tamamen kaldırmak mümkün değildir. Ancak azaltmak kişilerin elindedir (Güney, 2007: 106).

Son yapılan araştırmalarda ise, olumlu çatışmalara destek olmak, olumsuz çatışmalardan ise mümkün olduğunca uzak durmak fikrinin yerini her ne şekilde

olursa olsun oluşan çatışmaları en iyi şekilde değerlendirmek fikri almıştır. İşte bu tür çatışma yönetilen çatışma olarak adlandırılmaktadır. Bu görüşü savunan araştırmacılara göre çatışma davranışının ortaya çıkmasının öncesi ve sonrası yönetilebilmelidir. Etkili çatışma çözüm yöntemleri oluşturarak çatışmanın olumsuzlukları en aza indirilebilir (Robbins ve Judge, 2012: 456).

2.5.2.3. Etkileşimci Görüş

Bu görüşe göre çatışma olumlu bir güçtür ve bir grupta etkinliği sağlamak için bir ihtiyaçtır. Bu görüşle birlikte az miktarda çatışmanın kişilerin hayatlarını sürdürmelerine, kendilerini eleştirmelerine ve yaratıcılıklarını artırmalarına katkı sağlayabileceği fark edilmiştir (Robbins ve Judge, 2012: 455). Diğer iki görüş klasik ve neo klasik yönetim anlayışına daha uygunken etkileşimci yaklaşım, çağdaş yönetim anlayışına daha yakın bulunmaktadır (Güney, 2007: 107). Aşağıdaki tabloda geleneksel yaklaşım ile modern yaklaşımın karşılaştırması yapılmıştır:

Tablo 6: Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar (Stoneer ve Freeman, 392, akt. Güney, 2007: 108)

GELENEKSEL YAKLAŞIM (Klasik ve neoklasik)	MODERN YAKLAŞIM (Etkileşim Modeli)
1. Çatışmaktan kaçmak mümkündür.	1. Çatışmadan kaçmak mümkün değildir.
2. Çatışma yönetimin örgütü oluşturma ve yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2. Çatışma, örgütün yapısı, hedeflerdeki farklılıklar, algı, değer ve problemlere bakış açısındaki farklılıklar vb. sebeplerden kaynaklanır.
3. Çatışma örgütün işleyişini kesintiye uğratar ve en uygun iş başarımına engel olur.	3. Çatışma örgütsel başarıya katkı sağlayabileceği gibi azalmaya da sebep olabilir.
4. Yönetimin asıl görevi çatışmayı yok etmektir.	4. Yönetimin vazifesi çatışmanın çözümünü en uygun örgütsel başarıyı sağlayacak şekilde yönetmektir.
5. En uygun örgütsel iş başarımı için örgütsel çatışma ortadan kaldırılmalıdır.	5. En uygun örgütsel iş başarımı makul seviyede bir örgütsel çatışmanın olmasını gerektirir.

2.5.3. Çatışma Kaynakları

Çatışmanın kaynaklarını toplumsal yapısal kuram ve psiko-kültürel kuram değişik biçimlerde açıklarlar. Bunun nedeni çatışmanın yaşanma seviyesine dair yaklaşımlardaki farklılıklardır. Ancak her ne kadar çatışmanın kaynakları konusunda farklı düşünceler de aslında bu iki kuram birbirlerini tamamlamaktadırlar (Karip, 1999: 12).

Çatışma kaynakları çok farklı biçimlerde oluşabilmektedir. Etkili bir çatışma yönetimi için çatışma kaynaklarının bilinmesi önemlidir (Güney, 2007: 209; Gümüşeli, 1994: 36). Yöneticilerin çatışma sürecini iyi bir şekilde yönetebilmeleri için çatışmanın kaynağı hakkında doğru ve sağlam bilgiler elde etmeleri gerekir. (Gümüşeli, 1994: 37). Örgütsel çatışmanın sayılamayacak kadar çok nedeni olabilir. Bizim burada bahsedeceğimiz çatışma kaynakları aşağıdaki gibidir:

2.5.3.1. Örgütün Sınırlı Kaynakları

Bir örgütün amaçlarına ulaşmasında eldeki kaynaklar büyük önem taşır. Eğer örgütün kaynakları sınırlı miktardaysa ve kişiler ya da birimlerin görevlerini tam olarak yapabilmeleri için bu kaynaklardan mutlaka yararlanmaları gerekiyorsa bu durum çatışmaya neden olur. Örneğin hastanelerde tıbbi malzemeler açısından tam donanım isteyen doktorlarla, bütçeyi dengede tutmaya çalışan hastane yönetimi arasında çatışma oluşabilir (Güney, 2007: 110).

Örgütteki bölümler, para, araç-gereç gibi kaynaklara sonsuz ölçüde sahip olsalardı, kıt kaynakların paylaşılması gibi bir sorun da olmazdı. Bu kaynakların az oluşu ve insanlar arasında paylaşılmak zorunda oluşu çatışmaya neden olmaktadır. Çünkü bölümler ihtiyaçları olan kaynaklardan daha az istifade etmek zorunda kalacakları için bu durum anlaşmazlıklara sebep olacaktır. Bölümler belkide bu yüzden diğer bölümlerle açık tartışma yaşayacaklardır (Şimşek, 1996: 312; Genç, 2005: 256). Personelin çalışmaları ile ilgili ortak kaynakları paylaşmak ve kendilerine düşen payı artırmak için gösterdikleri çaba, çatışmanın şiddetlenmesine neden olacaktır. İnsanlar empati kurmayı ve paylaşmayı öğrenemedikleri sürece bu sıkıntı devam edecektir (Koçel, 2011: 651).

2.5.3.2. İletişimdeki Problemler

İletişim, verilerin, direktiflerin, duyguların, problemlerin bireyden bireye ya da gruptan gruba aktarılmasıdır. İletişim halinde olan kişilerden biri diğerinden vakit ve fizik açısından farklıysa aralarında çatışma çıkma olasılığı yüksektir (Genç, 2005: 256). İnsanların birbirini yanlış anlaması, iletişimdeki kopukluklar ve yanlışlıklar çatışmaya sebep olabilmektedir. Mesajlaşmadaki aksaklıklar ve mesajların açık-net olmayışı bireyleri ve grupları daha farklı tutum ve kararlara yönlendirebilmektedir (Karip, 1999: 15; Koçel, 2007: 511).

İletişimde oluşan bu aksamalar, insanların hedeflerinin farklılaşmasına ve hedefleri birbiri ile uyuşan kişilerin gruplaşmasına neden olur. Bu gruplaşmalar ise çatışma nedenidir. Yetersiz ve belli olmayan iletişim çatışma kaynağı olduğu gibi bazen yeterli iletişim de çatışmaya neden olmaktadır (Güney, 2007: 111).

2.5.3.3. Veri Yetersizliği ve Hataları

Çatışma, ortamdaki bir sorunun çözülebilmesi için gerekli olan bilginin az ve hatalı olmasından kaynaklanabilir. Bunların yanı sıra bilginin değerlendirilmesinde kullanılan değişik metotlar ve bu verilerden çıkardıkları anlamalardaki farklılıklarda çatışmaya neden olabilir. Bir de bunun üzerine taraflar verilerden çıkardıkları sonuçların doğruluğu noktasında diretilirse iki grup arasında zıtlasma oluşur ve bu da çatışmayı başlatabilir (Karip, 1999: 16).

2.5.3.4. Amaç Farklılıkları

Örgütteki kişilerin ve grupların hepsinin kendilerine has hedefleri vardır. Bir kurumun amaçları ile iş görenlerin amaçlarının tutarlılık göstermemesi çatışmaya neden olabilmektedir. Yönetici kurumun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken çalışanların da buna katkı sağlamasını ve bu yönde çalışmalarını ister, çalışanlar ise kendi hedeflerini ön planda tutar ve bu doğrultuda hareket ederlerse yönetim ile iş görenler arasında çatışma yaşanabilir.

Kurum ile iş görenler amaçlar konusunda hem fikir olsalar bile aralarındaki diğer farklılıklar yine de çatışmaya neden olabilir. Birimlerin amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt yönetiminden beklentileri farklı ise ve bu beklentiler birbirine zıtsa birimler arası çatışma yaşanabilir (Şimşek, 1996: 313; Gümüşeli, 1994: 39).

2.5.3.5. Önyargılar

Bir örgütte çatışmanın doğması ve şiddetlenmesinin nedeni karşılıklı iki grubun kalıplaşmış düşüncelere ve ön yargılara sahip olması olabilir. Örneğin, bir kurumda alt birimlerdeki personellerin iş yapma konusunda isteksiz olduğu düşüncesine sahip olan bir yönetici, astların dile getirdiği sorunları iş yapmamak için bir bahane olarak görebilir (Karip, 1995: 15).

2.5.3.6. İşlevsel Bağımlılık

Eğer örgütte bir departmanın görevini yapabilmesi yalnızca kendine değil, diğer birimlere de bağlıysa bu iki birim arasında fonksiyonel bağımlılık olduğu söylenebilir. Bu nedenle bu iki birim birbiriyle koordineli bir şekilde çalışmak zorundadır. Bölümlerden biri işleri aksatıyorsa ya da hedefleri ve öncelikleri ön plandaysa bu birimler arasında çatışma yaşanabilir (Koçel, 2011: 651; Güney, 2007: 110).

Birimler arasında görevler açısından üstünlük olması da çatışmaya neden olmaktadır. Örneğin, bir kurumda muhasebe birimi parasal konularda, halkla ilişkiler birimi çalışanlar ve onlarla ilgili yapılacaklar hakkında işlevsel üstünlüğe sahiptirler. Bu üstünlük ve hâkimiyet diğer bölümler ve personel arasında bazen çatışmaya neden olabilmektedir (Genç, 2005: 255).

Bazen yapılacak işin durumuna göre birbirine bağımlı gruplara çok fazla iş yüklendiği zaman da çatışma oluşabilmektedir. Bu durumda kişiler arasında gerginlik artacak ve birbirlerini işten kaçmakla suçlamaya başlayacaklardır. Gruplara verilen iş yükü eşit olmasına rağmen bunun sonucunda elde edilen menfaat aynı değilse yine çatışma oluşacaktır (Şimşek, 1996: 313).

Örgütlerde ki işlevsel bağlılıkları toplu bağlılık ve karşılıklı bağlılık olarak ayırabiliriz. Toplu bağlılık çatışma için önemli bir neden değildir. Çünkü bölümler arası ilişki ya çok azdır ya da yoktur. Ancak karşılıklı bağlılık ciddi bir çatışma kaynağıdır (Koçel, 2007: 510).

2.5.3.7. Algılama ve Değer Farklılıkları

İnsanların olaylar karşısındaki tavır ve davranışları yalnızca dış faktörlere bağlı değildir. Bunları nasıl algılayıp yorumladıklarıyla da ilgilidir. Bu durumdan kaynaklanan çatışmayı çözmek için kişinin algıladıklarının gerçekten doğru olup olmadığından emin olması gerekir (Güney, 2007: 111). İnsanların gelişmeleri farklı algılamaları sonucu bu durum davranışlarına yansımakta ve bunun sonucunda da taraflar birbirine ters düşebilmektedir. Aynı olaya iki ayrı insan farklı tepki verebilmektedir. Bunun nedeninin insanlardaki algılama farklılıkları olduğunu söyleyebiliriz.

Örgütteki her bölümün kendine özgü bir iletişim metodu vardır. Birimler amaçlarına ulaşmak ve verimlilik elde etmek için verileri doğru bir yolla göndererek haberleşmeyi sağlarlar. İşte bu süreçte de algılama ve yorumlamadaki farklılıklar çatışmaya neden olabilmektedir (Genç, 2005: 256).

Kişisel değer yargıları ve insanların inançları arasındaki farklılıklarda çatışma kaynaklarındandır. Bu farklılıklar dini inançlarla ilgili olabileceği gibi mesleğe ilişkin de olabilir (Karip, 1999:17). Değer yargıları çatışması ideolojik çatışma olarak da bilinir (Rahim, 2001: 22).

2.5.3.8. Rekabetçi Ödüllendirme Sistemleri

Örgütlerde insanların işlerinde gösterdiği başarıya göre ödüllendirilmesi de çatışma kaynağı olabilmektedir. Bu durum insanlar arasında rekabete neden olmaktadır. İnsanlar arasında kıskançlık, kin ve nefret gibi olumsuz duygular oluşmakta, bu da örgütteki birlik ve beraberliği sarsmaktadır (Güney, 2007: 113).

Örgütte roller açık bir şekilde belirtilmemişse kişiler elde edecekleri menfaat noktasında bir yarış içine girebilirler. Tarafların çıkarları konusunda anlaşamamaları çatışmanın asıl nedenidir (Karip, 1999: 16). İnsanların değişik çıkarları vardır. Alınan kararlar diğerlerinin çıkarlarına ters düşebilir ya da olumsuz etkileyebilir. Bu tür değişiklikler çatışmaya neden olabilir (Koçel, 2007: 512)

2.5.3.9. Statü Farklılıkları

Örgütlerde belli mevkilerde olan insanlar kendi konumlarını diğerlerinden daha üst seviyede görebilirler. Bu durum algı ve iletişimi etkileyerek çatışmaya neden olabilir. Düşük pozisyonda olan birinin daha üst pozisyondaki birine emir vermesi ya da üst pozisyondaki kişinin astlara verdiği sert direktifler çatışmaya neden olabilir (Koçel, 2011: 652, Güney, 2007: 111; Koçel 2007: 511; Gümüşeli, 1994: 42).

Görev dağılımındaki eşitsizlikler ve adaletsiz uygulamalar da çatışma nedenidir. Alt pozisyonlardaki kişi güç elde etmek için çabalarken, üst pozisyondaki kişi gücünü korumaya ve kontrolü elinde tutmaya çalışır. Bu iki tarafın çekişmesi çatışmaya neden olur (Karip, 1999: 17).

2.5.3.10. İş Bölümü

Bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için yapılması gereken işleri, yetenek, beceri ve uzmanlıkları ölçüsünde çalışanlara dağıtmasına işbölümü diyebiliriz.

Her örgütte bir işbölümü vardır. Ve insanlara bu iş bölümü neticesinde bazı roller ve sorumluluklar yüklenmiştir. Bu durum insanlar arasında farklılaşmaya neden olur. Birbirinden çok farklı inanç, değer yargısı, kabiliyet ve fikirlere sahip grupların olduğu bir örgütte, herkesin hedeflere ulaşmada izleyeceği yol farklıdır. Bu örgüt içi çatışmaya neden olur (Güney, 2007: 109).

2.5.3.11. Örgütün Büyüklüğü

Bir örgüt ne kadar büyükse iletişim de o kadar resmidir. Sıcak ve samimi ilişkiler yerini seviyeli ve resmi ilişkilere bırakmıştır. İletişim kanalları fazlaştığı için birimler arasındaki iletişim azalır. Örgütün büyüklüğüne paralel olarak örgütün hedeflerinden sapmış grupların sayısı artabilir. Örgütsel büyüklüğün bir sonucu olarak amaçlar, görevler ve ilişkiler belirsizleşebilmekte, bu da uzmanlaşmaya, kompleks bir sürecin oluşmasına ve uyum problemlerine neden olarak çatışma oluşumunu hızlandırmaktadır (Gümüşeli, 1994: 40).

2.5.3.12. Kişisel Farklılıklar

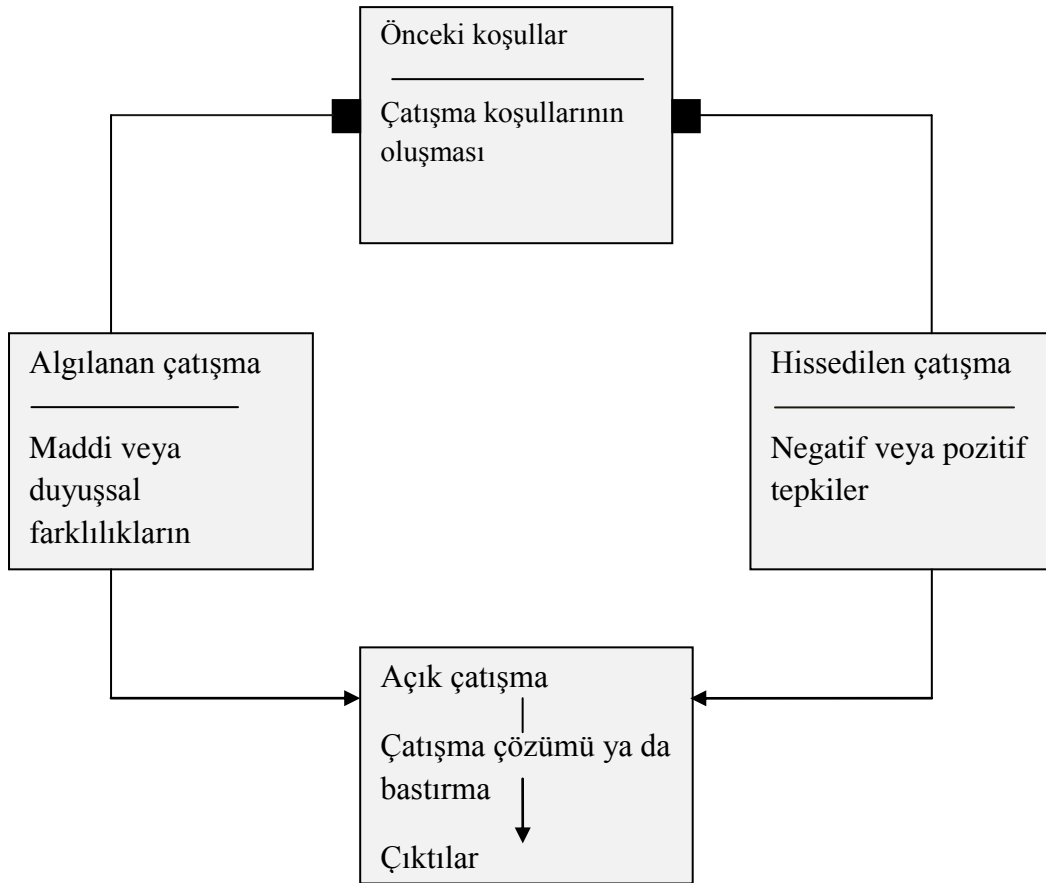
Örgütler, farklı amaçları, değer yargıları, istekleri ve kabiliyetleri olan insanların bir arada yaşadığı yerlerdir. Kişilerdeki bu farklılıklar olaylar karşısındaki tutumlarına da yansıtacağı için çatışmanın çıkması muhtemeldir (Güney, 2007: 113). Örgütlerdeki kişilik çekişmeleri çok sık görülen bir olaydır (Koçel, 2007: 512; Genç, 2005: 257).

Sonuç olarak, çatışmada doğru teşhis koymak ve olumsuz etkilerini bertaraf edebilmek için her şeyden önce çatışmanın nereden kaynaklandığını doğru bir şekilde tespit etmek gerekir. Çatışmaya neden olan kaynakları silmek imkânsızdır. İnsanlar olumsuz bir durumla karşı karşıya kaldıklarında, negatif olan duruma pozitif yanıt verirlerse bu durum kendileri adına daha az yıkıcı bir hal alır. Böylece her iki taraf içinde kötü sonuçlar doğurabilecek olan çatışma engellenebilir (Karip, 1999: 18).

2.5.4. Çatışma Süreci

Çatışma kendiliğinden ve aniden ortaya çıkıp daha sonrada son bulmaz. Çeşitli aşamalardan geçerek gelişir (Bingöl, 1990: 197). Schermerhorn vd. (2002: 130)'ne göre çatışmanın işleyişi çok farklı şekillerde anlatılabilir. Onlar bu süreci önceki koşullar, çatışmanın algılanması, hissedilmesi, açık çatışma, çatışmanın çözümü ya da bastırma, çatışma sonrası durum olarak açıklamışlardır.

Şekil 7: Çatışma Aşamaları (Schermerhorn vd., 2002: 130)



Önceki koşullar, kişilerin aralarındaki farklılıklar olarak adlandırılabilir. Bu farklılıklar kişilerin birbirini yanlış anlaması ya da farklı algılamaları sonucu çatışmaya dönüşebilir. Çatışma belirtileri ortaya çıkmaya başlar. Bu durum hissedilirse ortamda gerginlik oluşur. Bu olumsuz ortamı düzeltip gerilimi azaltmak için çözüm yolları bulmak gerekir. Bastırma, çatışmada kişinin ya da kişilerin çatışma yokmuş gibi davranmasıdır. Yöneticiler çatışma sonrasında ortaya çıkacak durumlar için duyarlı olmalıdırlar.

2.5.5. Çatışma Türleri

Çatışma; niteliğine göre, çatışmanın tarafları açısından, örgütteki yerlerine göre, ortaya çıkış şekillerine göre değişik biçimlerde sınıflandırılabilir.

2.5.5.1. Çatışmaların Niteliğine Göre Çatışma Türleri

2.5.5.1.1. Fonksiyonel Çatışmalar

Fonksiyonel çatışma, örgütün hedeflerine ulaşmasında işine yarayacak olan ve kişilerin potansiyellerini gün yüzüne çıkarmalarını sağlayan çatışma türüdür (Genç, 2005: 253). Bu çatışmada örgütün belli bölümlerinde ortaya çıkan huzursuzluklardan yöneticinin haberdar olması sağlanarak örgütün canlandırılmakta ve böylece örgütün tamamına fayda sağlanmaktadır (Şimşek, 1996: 306).

2.5.5.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Örgütün amaçlarının önünde set kuran, amaçlara ulaşmaya faydası olmayan çatışmalardır. Bazı klasik ve neoklasik kuramlar bir örgütteki çatışmaların tamamını fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak görmüşlerdir. Onlara göre çatışma örgütün resmi yapısının yetersiz oluşu çatışmaya neden olmaktadır. Modern yaklaşımlar ise örgüt içi çatışmaların fonksiyonel olacağına inanmışlardır (Gümüşeli, 1994: 54). Örgütteki çatışmaların fonksiyonel olmayan çatışmalar olduğuna inanıp, çatışmayı yok etmeye çalışmak yerine çatışmayı çözmeye çalışmak ve bunu fonksiyonel bir çatışmaya dönüştürmek daha doğru olabilir.

2.5.5.2. Çatışmanın Tarafları Açısından Çatışmalar

Bir örgüt sadece örgüt personelinden oluşmaz. Gruplar, birimler ve diğer örgütlerde çatışmaya taraf olabilecek faktörlerdir.

2.5.5.2.1. Bireysel Çatışma

Aslında bu çatışma türü özgün çatışma kavramı kapsamında yer almaz. Daha çok psikoloji biliminin ilgi alanına girmektedir (Şimşek, 1996: 306). Bu çatışmaya ruhsal çatışma da denebilir. Bir örgüt üyesinin yerine getirmek zorunda olduğu sorumluluklarla uzmanlık alanı, ilgi alanları, amaçları ve değerleri uyumsuzsa kişi bireysel çatışma yaşar (Rahim, 2001: 23).

Bireyin kendine dair beklentilerinden emin olmadığı ve kendisinden yapamayacağı şeylerin istendiği durumlarda görülen, bireyde öfke, kızgınlık, sinir yaratan ve onun kendini bastırmasına neden olan çatışma türüdür (Koçel, 2011: 649). Bu tür çatışmada birey kendisi için doğru ve faydalı olan şeyin ne olduğuna karar veremez. Birtakım belirsizlikler söz konusudur. Bu tarz çatışma kişinin diğer çatışmalardaki tutumunu etkiler (Güney, 2007: 105).

Bireysel çatışmalar kendi içinde yaklaşma-kaçınma, kaçınma-kaçınma, çoklu benimseme- kaçınma çatışması olarak gruplandırılabilir (Geçmez, 2009: 74).

- **Yaklaşma-yaklaşma çatışması:** Kişinin kendisi için yararlı ve pozitif olarak gördüğü seçenekler arasından seçim yapması gerektiği durumlarda ortaya çıkabilir. Üniversite sınavına giren bir gencin tıp fakültesini mi yoksa bilgisayar mühendisliğini mi tercih etmesi konusunda kararsız kalması gibi.

- **Yaklaşma-Kaçınma Çatışması:** Bireyin bir şeye sahip olmayı çok isterken ona sahip olmanın getireceği olumsuz sonuçlar nedeniyle ondan uzaklaşması olarak ifade edebiliriz. Örneğin, çok beğendiği bir arabayı almak isteyen bir kişinin, yakıt masraflarından dolayı kararsız kalması.

- **Kaçınma-Kaçınma Çatışması:** Kişinin negatif olan durumlardan birini tercih etmek zorunda kalması denilebilir. Annemizin “ya halıyı silersin ya da camları” demesi ve bizim bu ikisini yapmaktan da hiç hoşlanmamıza rağmen birini seçmek zorunda olmamız buna örnek verilebilir.

2.5.5.2.2. Bireyler Arası Çatışma

Örgütteki bireylerin, bireysel farklılıkları, örgütteki rolleri, inançları, amaçları, görüş ayrılıkları, algılamadaki değişiklikler gibi nedenlerle çatışma yaşamalarıdır (Güney, 2007: 106). Aynı ya da farklı hiyerarşik seviyede bulunan örgüt çalışanları ya da örgüt birimleri arasında görülür. Ast- üst çatışmaları genelde bu türden çatışmalardır (Rahim, 2001: 23)

2.5.5.2.3. Bireyler ve Grupların Çatışması

Bu çatışmaya istismar çatışması da denilebilir. Bir grubun içindeki başka bir grup ya da, iki veya daha fazla alt grubun üyeleri arasında çıkan çatışmadır (Rahim, 2001: 24).

Bu çatışma genellikle bireylerin grup kurallarına uymakta direnmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Kişi bu kurallara uymadığı zaman grupta zıtlasmakta ve çatışma yaşamaktadırlar. Eğer bu kişiler birde o grubun üyesi ise grup içi çatışma ortaya çıkar (Gümüseli, 1994: 52). Bu tür çatışmada grup kişiyi uyum sağlamadığı için dışlayarak yıldırmaya çalışabilir.

Aynı zamanda grubun hedeflediği ve standartlaştırdığı üretkenliğin altında performans sergileyen ya da bunun üstüne ulaşan ve bunun için ceza alan kişi bu duruma sinirlenerek grupta çatışma yaşayabilir (Şimşek, 1996: 307).

2.5.5.2.4. Gruplar Arası Çatışma

Buna bölümler arası çatışma da denebilir. Bir örgütteki iki ya da daha çok grup arasında ortaya çıkan çatışmadır (Rahim, 2001: 24). Çok sık rastlanan bir çatışma türüdür. Bu çatışmaları yönetmek kolay bir iş değildir. Çünkü bazen çatışmayı yöneten kişi de bir grubun üyesi olarak kendini çatışan grubun içerisinde bulabilir. Tarafsız olarak çatışmayı yönettiğini düşünürsek, çatışmayı çözmede kullandığı yöntemler tarafların hoşuna gitmediği takdirde örgütün çalışmaları bu durumdan olumsuz etkilenebilir (Koçel, 2011: 649). Bunun tam tersi de olabilir. Yani sonuçlar örgütün verimliliğinin artmasına katkıda da bulunabilir.

Bu konuyla ilgili yapılan bir araştırmada çocuklardan iki grup oluşturulmuş ve aralarında oldukça güçlü bir rekabet ortamı hazırlanmıştır. Daha sonrada bu rekabet sonucu çocuklarda oluşan davranış değişiklikleri incelenmiştir. Bu çalışma sonunda grup içi çatışma yaşayanlar bu durumu görmezden gelmişler ve diğer gruba karşı tam bir dayanışma içerisine girmişlerdir. Gruplar üstünlük sağlamak için var güçleriyle çalışmışlar ve üretim amaçlarını geçmek için çabalamışlardır. Her bir grup içlerinden kendilerini savunacak bir lider seçmiş ve kısa bir süre için de olsa demokratik liderlikten otokratik liderliğe bir geçiş olmuştur (Şimşek, 1996: 308).

2.5.5.2.5.Örgütler Arası Çatışma

Çeşitli örgütler arasında olan çatışmadır. Örneğin, üretimi yapan örgütlerle bayilikler arasındaki çatışma, örgüt ile sendikalar arasındaki çatışma, birbirine rakip olan örgütler arasındaki çatışma bu türden bir çatışmadır (Koçel, 2011: 649).

2.5.5.3. Örgüt İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar

Bu tür çatışmaları yatay çatışmalar ve dikey çatışmalar olmak üzere ikiye ayırabiliriz.

2.5.5.3.1.Yatay Çatışma

Bir örgütte aynı hiyerarşik düzeyde yer alan bölümlerin yöneticileri hep bir rekabet içerisindedirler. Her biri kendi işinin daha önemli olduğunu ya da işi daha iyi yaptığını göstererek yükselme çabası gösterir. Bu durum aynı seviyedeki yöneticileri birbirine düşürür ve çatışma yaşanır (Genç, 2005: 254).

Bu çatışmalar bireysel aşamada olabileceği gibi bireyler arasında da görülebilir (Koçel, 2011: 650). Genellikle iş yönetimi, terfi ve kaynakların paylaşılmasında yaşanan sıkıntılar nedeniyle ortaya çıkar. Herkesin işleyiş konusundaki kendine özgü metot ve teknikleri de anlaşmalarını zorlaştırır.

2.5.5.3.2. Dikey Çatışma

Ast ve üst birbirine karşı değişik beklentiler içerisine girdiği zaman çatışma için bir enerji oluşur. Bir üstün kendi sorumluluğunda olmayan bir alan denetlemesi alt tarafından çatışma olarak yorumlanabilir. Alt eğer bu denetlemeyi reddederse üst de bu çatışmayı hisseder (Gümüşeli, 1994: 56). Buna göre dikey çatışmayı, örgütlerdeki farklı düzeylerde bulunan kişi, grup ya da birimler arasındaki çatışma olarak tanımlayabiliriz. Üstlerin astlara karşı aşağılayıcı bakışları, onları baskı altına almaları, onları azarlamaları da bu tür çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir.

2.5.5.3.3.Emir-Komuta-Kurmay Çatışması

Örgütlerde görülen en yaygın çatışma türüdür. Kurmay bölümde çalışan personelle ilgili uzman ve emir komuta personeline bilgi vermekle sorumludur. İlişkilerde emretme söz konusudur. Kurmay personeli birbirine ve buldukları statüye karşı farklı bir bakış açıları vardır (Geçmez, 2009: 80). Bu farklı bakış açıları hat ve kurmay grupların sorumluluklarını layıkıyla yerine getirmeleri açısından önemlidir. Ancak, bu durum çatışmaya da neden olabilmektedir. Bu çatışmanın ana nedenlerini şöyle sıralayabiliriz: Kurmay personelinin kendilerine ait olmayan yetkileri kullanmak istemeleri, işin özünü bilmedikleri için sağlıklı öneride bulunamamaları, uzmanlık gücünden faydalanarak üst düzey yöneticilerin desteğini almaları ve dar bir bakış açısına sahip olmalarıdır. Olaya kurmaylar açısından bakıldığında ise hat elemanlarının kurmayları kıskanmaları, yerinden olma korkusuyla yeni fikirlere sıcak bakmamaları ve onlara az yetki vermeleri çatışmanın nedenleridir (Şimşek, 1996: 312).

2.5.5.4. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma

Bu çatışmaları dört grupta toplamak mümkündür:

- Potansiyel çatışma,
- Algılanan çatışma,
- Hissedilen çatışma ve
- Açık çatışmadır.

Potansiyel çatışma, çatışmanın nedenleriyle ilgilidir. Örneğin örgütteki sınırlı kaynaklar, farklı kişilik özellikleri, hedeflerdeki farklılıklar çatışmaya potansiyel olabilecek durumlardır.

Algılanan çatışmada, kişilerin durumu algılama biçimi çok önemlidir. Bazen çatışmaya sırf algılamadaki farklılıklar neden olabilmektedir.

Hissedilen çatışma, vaka karşısında kişilerin hissettikleridir. Kızgınlıkları, nefretleri, korkuları ve yaşadıkları stres çatışmanın sinyalleridir.

Açık çatışma ise, artık çatışmanın açıkça yaşandığı andır. Sesler yükselmiş, ithamlar başlamış, hatta şiddet bile işin içine girmiştir. Taraflar karşılıklı olarak tartışılır (Koçel, 2011: 647).

2.5.6. Çatışmanın Sonuçları

Çatışma mutlaka olumsuz olacak diye bir şey söz konusu değildir. Bazen çatışma örgütün için güç ve enerji kaynağı olabilir. Bu nedenle bazı örgütler çatışmayı teşvik etmektedirler. Çünkü çatışma örgütteki sıradanlığı, uyusukluğu ortadan kaldırarak örgüte dinamizm sağlamaktadır (Genç, 2005: 257).

2.5.6.1. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Örgütlerde çatışmadaki olumsuzluklar genelde verimlilik ve etkinlik üzerinde yoğunlaşmıştır. Çatışma örgütün para, insan ve madde gücünün verimli bir şekilde kullanılmasına izin vermez ve örgüt düzenini bozar (Sarpkaya, 2010: 415).

Çatışmanın olumsuzluklarını şöyle sıralayabiliriz:

- Çatışma vakit ve finans kaybına neden olur.
- Hedefler şaşabilir.
- Koordinasyon bozulabilir.
- Kontrol edip denetlemek zorlaşır.
- Personelin psikolojik sağlığı bundan kötü etkilenir (Bingöl, 1990: 199).
- Örgüt enerjisi boş yere harcanır, insanlar arasında zıtlasmalar oluşur.
- Karşılıklı güvensizliğe neden olarak verimliliği düşürür (Genç, 2005: 257).

2.5.6.2. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Çatışmanın olumlu yönleri ise şöyledir:

- Çatışma sorunların çözümünde önemli bir etkidir ve kökten değişim sağlar. Bir örgütte çatışma yoksa var olan önemli problemler üzerinde durulduğu söylenemez.

- Çatışma bir örgütte grupların birbirlerine olan bağlılıklarının fazlaşmasını sağlar. Dışarıdan gelen tehditlere karşı örgüttekiler bütünleşirler. İki grup arasındaki çatışma örgüt üyeleri arasında dayanışma sağlar.

- Çatışma grup ve örgüt dinamiğinin artırılmasında etkindir. Bir örgütteki statiklik örgüt için iyi sayılmaz. Etkileri genellikle son ana kadar fark edilmez. Çatışma bunun önüne geçer (Robbins ve Judge, 2012: 178; Türk ve Süngü, 2004:).

2.5.7. Çatışma Yönetimi

Örgütsel çatışmaları yönetmekle sorumlu olan kişi yöneticidir. Bu belki de çözmesi en zor problemlerden biridir. Çatışmaları çözmek için birçok strateji kullanılabilir. Fakat hangi çatışmada hangi stratejinin uygulanacağını çok iyi bilmek gerekir. Öncelikle çatışmanın kaynakları bulunmalıdır. Daha sonrada çatışmanın nasıl bir yapı gösterdiğini belirlenmelidir. Yani, çatışmaya dâhil olan kişilerin tespiti, grupların nasıl bir tutum sergiledikleri, çatışmanın normal mi yoksa şiddetlenerek mi devam ettiği, tarafların çatışmanın çözümüne ilişkin görüş ve davranışları gibi durumların çok iyi değerlendirilmesi gerekir. Yönetici çatışmanın nedenini tespit ettikten sonra çatışmanın önüne geçmek ya da çözmek için en uygun yöntemi bulup uygulamalıdır (Genç, 2005: 258).

2.5.7.1. Çatışma Çözüm Yolları

Çatışmanın yıkıcı ve zararlı olduğu görüşünün aksine, örgütlerdeki çatışmanın yönetilerek kontrol altına alınması ve bunu gelişim için fırsata dönüştürülmesi daha iyi bir fikir gibi görünmektedir. Çatışmanın olumsuzluklarını en aza indirmek, önlemek ya da gidermek, bazı durumlarda ise çatışmanın pozitif katkılarından yararlanmak için aşağıdaki çatışma yönetim yollarını iyi bilmek ve uygulamak gerekecektir (Güney, 2007: 118).

2.5.7.1.1. Çekilme ve Kayıtsız Kalma

Kişiler ya da gruplar çatışma yokmuş gibi davranırlar. Yönetici görünür bir taraftar olmaz ve hemen müdahale etmek istemez. Kararlarda acele edilmez. Bu şekilde çatışmayı çözmek mümkün değildir. Kısa bir süre için faydalı gibi görünse de

uzun dönemde bir katkı sağlamaz (Koçel, 2007: 515). Çatışma konusunun önemsiz olduğu durumlarda bu yöntem uygulanabilir.

2.5.7.1.2. Geciktirme

Yönetici, çatışmayı fark eder ve önemser. Ancak, taraflardaki düşmanlığın azalması, negatif duyguların yatışması için biraz beklenir. Zamanla çatışmanın çözüleceğine inandıkları için sorun bekletilmektedir (Sarpkaya, 2010: 416).

2.5.7.1.3. Problem Çözme

Bu yöntemde kaçınmanın tam tersi bir durum söz konusudur. Kaçınmada çatışma yok sayılırken, problem çözmede yönetici kişi ya da grupları karşı karşıya getirerek durumun açık ve net bir şekilde tartışılmasını sağlar. Kendisi de olaya müdahil olur. Çatışmanın üzerine gidilir. Özellikler iletişim eksikliğinin neden olduğu çatışmalarda bu yöntem uygulanabilir (Atiker, 2006: 9).

2.5.7.1.4. Yumuşatma

Yönetici kendi bulduğu çözüm yolunu taraflara kabul ettirmek için dayatmak yerine, çatışmayı önlemek için tarafları ayrı ayrı ikna etmeye çalışır. Çatışma konusunu yöneticinin çok iyi bilmesi ve mantıklı çözümler önermesi etkili olacaktır (Şimşek, 1996: 317).

2.5.7.1.5. Güç ve Otorite Kullanma

Yönetici mevkisinden kaynaklanan gücünü ve otoritesini kullanarak çatışmayı çözmeye çalışır. Yöneticinin aldığı karara taraflar uymak zorundadırlar. Fakat yöneticinin aldığı karar her iki tarafı da memnun etmeyebilir. Ancak sorun çözülür. Yönetici her zaman çözüm yolu olarak bu yöntemi tercih ederse çalışanların motivasyonu düşebilir (Türk ve Süngü, 2004).

2.5.7.1.6. Amaç Belirleme

Kişi veya grupların amaçlarından daha önemli amaçların belirlenmesiyle grup farklılıkları bir köşeye bırakılır. Zor zamanlarda bu yöntem daha sık kullanılır. Sıkıntı ortadan kalkıp eski yaşama döndüğünde ise ortak amaçlar devam etmediği için taraflar arasındaki çatışma tekrar başlayabilir (Koçel, 2007: 516).

2.5.7.1.7. Taviz Verme

Çözüm için taraflar bazı isteklerinden fedakârlık ederek vazgeçer ve orta yol bulunmaya çalışılır. Özellikle zamanın daraldığı ve acilen bir çözüm bulunması gereken durumlarda son saatlerde anlaşma sağlanabilir. Bu yöntemle çatışmanın birincisi olmaz. Her iki tarafta kendinden ödün verdiği için eşitlik söz konusudur (Güney, 2007: 121).

2.5.7.1.8 İşbirliği

Taraflar, işbirliği yapma yoluna giderler. Bunun gerçekleştirmek için sorunları çözme noktasında hevesli olmaları, karşılıklı fikir alışverişinde bulunmaları, herkesin kazanç elde edeceği durumlar bulunmalıdır. Bu yöntemle her iki tarafta memnun olabilir (Genç, 2005: 260).

2.5.8. Çatışma Yönetim Stratejileri

Çatışma yönetiminde kişi ya da gruplar çeşitli çatışma yönetim stratejilerini kullanabilirler. Burada beş çeşit çatışma yönetim stratejisinden bahsedilecektir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz: Bütünleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme, kaçınma (Rahim, 2002: 217).

Şekil 8: Kişilerarası Çatışma Verilerini İşleme Stilleri İkili İlgili Modeli (Rahim, 2002: 217)



Şekil 8.'deki modelde çatışma yönetim stratejilerinin iki önemli boyutu olduğunu görüyoruz. İlk boyutta kişilerin gereksinimlerinin karşılanmasına verdikleri önem düzeyi, diğer boyutta ise kişilerin karşı tarafın gereksinimlerinin karşılanmasına verdikleri önem düzeyini yüksek ya da düşük olarak belirtilmiştir. Tarafların çatışma stratejisi seçiminde bu boyutlar önem taşır.

2.5.8.1. Hükmetme

Çatışma yaşayan kişi ya da gruplardan birinin, çatışmanın aslından dışarı çıkarak, diğer tarafa karşı kuvvet kullanmasıdır. Bir örgütteki yöneticinin yönetim gücünü, personeline karşı kullanması bunun bir örneği olabilir (Özdemir, 2012: 199). Bu yöntemi katı bir şekilde uygulayan kişiler, karşı tarafın gereksinimlerini yok sayarlar. Gerekirse baskı yoluna giderler. Kazanmak uğruna karşı tarafın kaybetmesinden zevk alırlar. Bazen diğer kişilerin istek ve gereksinimlerine dikkat ederler. Bunun nedeni ise kazanmak için yeni yollar bulmada yardımcı olacağını düşünmeleridir. Çatışmayı bu şekilde çözmeyi tercih etmenin nedeni ise üst

yöneticilerin personeli kendi kararlarına uyması konusunda baskı altına almak istemesidir (Gümüseli, 2009: 93-94).

Bu stratejiye rekabette denebilir. Bu yöntemle göre mutlaka kazanmak gerekir. Bir an önce karar verilmesi gereken ve örgüt için hayati önem taşıyan bir konuda yüzde yüz haklı olduğuna inanılıyorsa ve karşı taraf kötü niyetliyse bu yöntem uygulanabilir (Güney, 2007: 121). Bu yöntemin oldukça eski, etkisiz ve kabul edilemez bir strateji olduğunu söyleyebiliriz.

2.5.8.2. Kaçınma

Kişi ya da gruplar gerek kendi gerekse diğer tarafın ilgi ve gereksinimlerine yeterince önem vermedikleri durumlarda bu stratejiyi kullanırlar. Genellikle bireyler bir köşeye çekilme, ilgisiz kalma ya da negatif şeyleri kesinlikle duymak istememe gibi tavırlar sergilerler. Bu strateji zaman kazanmak ya da uygun zamanı beklemek amacıyla kullanılabilir. Eğer çatışma her iki kişi ya da gruba zarar verecek düzeydeyse taraflar çatışmaktan uzak durabilirler. Yani her iki tarafta çatışmayı yok sayabilir. Gerginliğin çok yüksek olduğu ve iletişimin güç olduğu durumlarda tercih edilirse etkili bir yöntemdir. Çatışma tarafların daha sağlıklı ve sakin düşünebilecekleri bir zamana ertelenir (Karip, 1999: 64). Geçen zaman içinde sorun kendiliğinden çözülebilir ve çatışma ortadan kalkabilir.

2.5.8.3. Uzlaşma

Kişiler çatışma yönetiminde uzlaşma stratejisini sık sık kullanırlar. Taraflar orta yolu bularak, çatışmaya neden olan etkeni ortadan kaldırmaya çalışırlar (Özdemir, 2012: 200).

Uzlaşma aslında bir veriş- alış durumudur. Kişi ya da gruptakilerin hiçbiri istediklerinin tümüne erişemez. Karşılıklı tavizler vererek orta bir noktada buluşurlar. Bu strateji ile daha uzun süreli ilişkiler kurulabilir. Taraflar görüşlerini karşılıklı olarak paylaşacakları için bu zaman alır (Geçmez, 2009: 95).

2.5.8.4. Uyma

Kişi ya da gruplardan birinin, diğer tarafın çıkarlarının önemsenmesi karşılığında kendi çıkarlarından vazgeçmesi yani karşı tarafa itaat etmesi olarak tanımlanabilir. Örneğin, özel sektörde çalışan bir kişi işinde devamlılık sağlamak için yöneticisiyle iyi geçinmek durumundadır. Aksi takdirde onun için olumsuz sonuçlar doğabilir. Böyle bir durumda yöneticisiyle çatışmaya giren eleman çatışma çözümü için alınan kararlara uymak zorundadır.

2.5.8.5. Bütünleştirme

Kişi empati kurarak hem kendinin hem de diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanması için çaba sarf eder. Bu stratejide demokratik bir anlayış hâkimdir (Özdemir, 200). Otokratik yöntemlerde çatışma bastırılmaya çalışılırken, demokratik yöntemde çatışma ile yüzleşilir. Bu yöntemde ilişkiler ve iletişim çok önemlidir. İki taraf arasındaki açık iletişim çatışmayı çözmede çok etkilidir. Bütünleştirmede problem açık bir şekilde konuşulur ve değerlendirilir. Okul yöneticileri çatışma yönetiminde bütünleştirme stratejisini kullanmalıdırlar (Geçmez, 2009).

Bu stratejiyi diğerlerinden ayıran en önemli özellik karşılaşmadır. Karşılaşma ile taraflar birbirlerini doğru bir şekilde ifade ederler ve yanlış anlaşılmalara giderilir (Karip, 1999: 62).

Tablo 7: Kişilerarası Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanmanın Uygun ya da Uygun Olmadığı Durumlar (Rahim, 2002: 219).

Çatışma Tarzı	Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
Bütünleştirme	<ol style="list-style-type: none"> 1.Konu kompleks. 2.Çözüm için fikirler sentezlenmeli. 3.Çözüm için işbirliği gerekir. 4.Sorunu çözmek için yeterince zaman var. 5.Kişi ya da grup tek başına çözüm bulamaz. 6.Sorunu çözmek için taraflara ait kaynaklar bulunmalı. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Sorun kolay. 2.Hemen karar verilmeli. 3.Karşı taraf sonuçla çok ilgilenmez. 4.Karşı taraf sorun çözme yeteneğine sahip değil.
Uyma	<ol style="list-style-type: none"> 1.Taraflardan biri kendinin hatalı olabileceğini düşünür. 2. Konu diğer taraf için daha önemli. 3.Taraflardan biri diğer taraftan ileride elde edeceği çıkarları için taviz vermeye razı. 4.Taraflardan biri diğerinden daha güçsüz. 5.İlişkinin sürdürülmesi çok önemli. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Konu sizin için çok önemli. 2.Haklı olduğunuzu düşünüyorsunuz. 3.Diğer taraf haksız.
Hükmetme	<ol style="list-style-type: none"> 1.Konu basit. 2.Acil karar verilmeli. 3.İstenmeyen bir karar uygulanacak. 4.Çalışanlarla baş etmek için mecburi. 5.Diğer tarafın istemediği kararın size maliyeti çok yüksek. 6.Çalışanlar karar için gerekli becerilere sahip değil. 7.Konu sizin için çok önemli. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Konu kompleks. 2.Konu sizin için önemli. 3.Her iki taraf eşit güçte. 4.Acele karar olmaya gereksiz. 5.Astlar fazlasıyla yeterli.
Kaçınma	<ol style="list-style-type: none"> 1.Konu önemsiz. 2.Diğer tarafla çatışmanın olumsuz etkileri çözümün yararlarından daha çok. 3.Durulmak için zamana ihtiyaç var. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Konu sizin için önemli. 2.Kararın sorumlusu sizsiniz. 3.Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm zorunlu.
Uzlaşma	<ol style="list-style-type: none"> 1.Tarafların hedefleri birbirini dışlıyor. 2.İki tarafın da gücü eşit. 3.Fikir birliği sağlanamıyor. 4.Bütünleştirme ve hükmetme stratejisi başarısız. 5.Kompleks bir soruna geçici bir çözüm bulmak gerekiyor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Bir taraf daha güçlü. 2.Sorun problem çözme yöntemini kullanacak kadar kompleks.

Çatışma yönetim stratejilerini kısaca özetleyecek olursak:

Bütünleştirme stratejisi ile farklı kabiliyetleri ve fikirleri olan insanların örgütün gelişimine katkıda bulunması sağlanır. Uyma stratejisi genellikle durumu kurtarmak amacıyla uygulanır. Çok acil karar verilmesi gereken durumlarda hükmetme stratejisi kullanılır. Kaçınma stratejisi, çatışmayla ilgili yeterli bilgi olmayan tarafın zaman kazanmak için tercih ettiği bir yöntemdir. Uzlaşma stratejisi ise çatışmanın yıkıcı sonuçlarının olma ihtimali yüksek olduğu durumlarda uygulanabilir (Karip, 1999).

2.5.9. Otantik Liderlik ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişki

Çatışmayı bireyin diğer bireylerle, grup ya da örgütle etkileşim içinde bulunduğu toplumsal çevrede, onu memnuniyetsizliğe sürükleyecek olan bazı durumlarla karşılaşması ve bunun sonucunda yaşadığı duygusal durum olarak ifade edebiliriz. Sosyal bir varlık olan insanın kendi kabuğuna çekilip, kendini dış çevreden soyutlayarak yaşaması mümkün değildir. Mutlaka diğer insanlarla bir araya gelecek, onlarla olumlu ya da olumsuz iletişim kuracaktır. Bu insan olmanın gereğidir. Her yönüyle birbirinden farklı olan insanların bir arada bulunduğu ortamlarda çatışmadan kaçılması ise imkânsızdır. Önemli olan çatışma ile baş etmeyi bilmek ve ondan yararlanabilmektir.

Günümüz toplumunda iş yaşantısı insanların hayatlarında önemli bir yer tutmaktadır. İnsanlar zamanlarının önemli bir bölümünü iş yerlerinde geçirmektedirler. Bu nedenle buldukları örgütte kendilerini mutlu ve huzurlu hissetmeleri çok önemlidir. Kendilerinden beklenen sorumlulukları kusursuz olarak yerine getirebilmeleri, yaptıkları işe bağlanmaları, verimliliği artırmak için ellerinden geleni yapmaları hiç kuşkusuz olumlu bir örgüt iklimini gerekli kılar. Olumlu örgüt ikliminin oluşmasında ve sürdürülmesinde birinci derecede sorumlu olan kişi ise yöneticilerdir.

Çatışma örgütsel yaşantıda çok önemli bir yer tutar. Özellikle eğitim kurumlarında bunu daha net görürüz. Çünkü eğitim örgütleri toplumdaki rolleri gereği etkileşim içinde olduğu çok geniş bir çevreye sahiptir. Ve bu çevre her zaman için çatışmaya oldukça elverişlidir. Birçok sorumluluğu olan okul yöneticilerinin en

önemli görevlerinden biri de çatışmayı okulun yararına olacak şekilde yönetebilmektir (Gümüseli, 1994). Etkili bir çatışma yönetimi sağlamak ise çatışma yönetim stratejilerini çok iyi bilip uygulamayı gerektirir. Bir çatışma durumunda çatışmanın kaynağını bulmak, ne tür bir çatışma olduğunu tespit etmek ve buna uygun çözüm stratejileri geliştirip uygulamak bu konuda gerekli ve yeterli bilgi ve beceriye sahip bir yöneticiyle gerçekleştirilebilir.

Okul yöneticileri aynı zamanda kurumun lideridirler. Liderin çatışmayı yönetirken kullandığı çatışma yönetim stilleri çok önemlidir. Çünkü liderin tutumu çatışmanın geriliminin artmasına neden olabileceği gibi çatışmanın oluşumunun önüne de geçebilir. Aynı zamanda lider çatışmayı örgütün gelişimi için bir fırsat olarak görüp değerlendirebilir. Liderin bütün bunları yapabilmesinde sergilediği liderlik tarzı çok önemlidir.

Okullar ahlaki yönü önde olan kurumlardır. Demokratik bir okul yöneticisi ilişkilerinde mümkün olduğunca şeffaf olmaya çalışır. Şeffaf bir okul yöneticisi aynı zamanda öğretmenlere hesap verebilmelidir. Onlara karşı her konuda adil davranmalıdır. İçselleştirilmiş bir ahlak anlayışına sahip olan bir yönetici ahlaki değer yargılarına bağlı kalarak, iç ve dış paydaşlarına güven vererek, onları etkiler. Çatışmanın çözümü için karar aşamasında etik kararlar vererek sonuçtan herkesin memnun kalmasını sağlar (Çelik, 2013). Yeni liderlik stillerinden biri olan otantik liderlikte de liderin dürüst, ahlaklı, güvenilir, işi ve ekibiyle ilgili hayaller kuran, kişiliği sağlam, gerektiğinde hayır demesini bilen kişiler olması beklenir (Bayıksel, 2009). Bu bağlamda otantik bir liderin etkili çatışma yönetim stratejilerini doğru bir şekilde kullanarak buldukları örgütte daha verimli sonuçlara ulaşabileceği düşünülmektedir. Liderin etik, güvenilir, öz farkındalığı yüksek ve şeffaf bir lider olması aldığı kararların herkes tarafından kabul görmesini etkileyebilir.

“Çatışma ortamında örgüt için önemli olan, çatışmaların etkin bir şekilde yönetilerek örgüte fayda sağlanmasıdır. Lider yöneticiler, liderlik stilleri ile çatışma çözümüne yön verebilirler (Geçmez, 2009: 104).

2.5.10. İlgili Araştırmalar

Otantik liderlik konusunda 1980'lerden sonra çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Yabancı literatürde bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar Türkiye'de yapılan çalışmalara oranla daha fazladır. Yabancı literatürde yapılan çalışmalar "Otantik Liderliğin Tarihi Gelişimi" adı altında incelendiği için burada tekrar ele alınmayacaktır. Türkiye'de bu konu ile ilgili şu ana kadar yapılmış sadece yedi tez çalışması bulunmaktadır. Yapılan tezler, makaleler ve bildiriler ile ulaşılan sonuçlara dair gerekli açıklamalar aşağıda verilmiştir:

Diñer (2013), "Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye ve Yaratıcılık" isimli yüksek lisans tez çalışmasını, takipçilerin otantik liderlik algısının, lider tarafından ölçülen izleyenlerin yaratıcılıkları üzerindeki etkisini ve bu etkide takipçilerin kendilerinin değerlendirdiği psikolojik sermayelerinin aracılık etkisini ampirik bir araştırma ile incelemek amacıyla yapmıştır. Veri toplama tekniklerinden anket yöntemini kullanarak, Ankara ili, Çankaya ilçesinde liselerde çalışan 422 öğretmen ve yönetici üzerinde çalışmasını yapmıştır. Çalışmanın sonucunda, otantik liderliğin yaratıcılığı yordadığı, psikolojik sermayenin ise yordamadığı ve otantik liderliğin grup içindeki kişilerin psikolojik sermayelerini etkilediği görülmüştür. Otantik liderlik ile yaratıcılık arasındaki ilişkide ise psikolojik sermayenin aracılık etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Keser (2013), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması" konulu yüksek lisans tez çalışmasında, yöneticilerin çeşitli demografik özelliklerini dikkate alarak, otantik liderlik özelliklerini ve psikolojik sermaye düzeylerini karşılaştırmaya çalışmıştır. Çalışmasını İstanbul ili Avrupa yakasında görev yapan ilköğretim okulu yöneticileri üzerinde yapmıştır. Çalışmada katılımcıların otantik liderlik ve psikolojik sermaye seviyelerinin yüksek olduğu ve psikolojik sermaye unsurları ile otantik liderlik unsurları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, psikolojik sermaye unsurlarının otantik liderlik unsurlarının yordayıcısı olduğu görüşüne ulaşılmıştır.

Baltacı (2013), "Yeni Liderlik Yaklaşımlarının ve Liderlerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin Çalışanlar Tarafından Algılanması: Kastamonu Hastaneleri Örneği" isimli yüksek lisans tez çalışmasında; yöneticilerin yeni liderlik

yaklaşımlarına ne derece yakın davrandıkları ve çatışma yönetim stratejilerini ne derecede kullandıkları sorusunu temel almıştır. Araştırma sonucu, Kastamonu ili sağlık kurumlarındaki yöneticilerin, çalışanların algılarına dayalı olarak, dönüşümcü liderliğin daha fazla benimsendiğini göstermektedir. En çok tercih ettikleri çatışma yönetim stratejisi, bütünleştirme olarak belirlenmiştir (Otantik liderliğin de yeni liderlik yaklaşımlarından biri olması nedeniyle bu çalışmaya kısaca değinilmiştir).

Savur (2013), “Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tez çalışmasını, kamu kuruluşlarında çalışan 321 kişi üzerinde uygulamıştır. Çalışmasında anket yöntemini kullanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların psikolojik sermayelerine ilişkin algıları arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür.

Akgündüz (2012), “Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi” isimli doktora tezi çalışmasında, iş turizmi kapsamında çalışan şehir otellerinde ve tatil turizmi alanında çalışan resort otellerde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Ayrıca, çalışma kapsamındaki iş görenlerin yaş-cinsiyet ve çalıştıkları otel türlerine göre otantik liderlik algılarının farklılık gösterip göstermedikleri araştırılmıştır. Araştırma İzmir ili ile Çeşme ilçesindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, şehir otellerinde çalışan işgörenlerle, resort otellerde çalışan işgörenlerin, yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarını değerlendirirken, onların öz yeterliliklerinden etkilenmediklerini ortaya koymuştur. Ayrıca şehir otellerinde çalışan işgörenlerin, resort otellerde çalışan işgörenlere oranla otantik liderliğe daha olumlu yaklaştıkları görülmüştür. Her iki tür otelde de kadın işgörenler, erkek iş görenlere göre otantik liderliği daha olumlu değerlendirmişlerdir. 25 ve altı yaş grubundaki kadın işgörenler, aynı yaş grubundaki erkek işgörenlere kıyasla otantik liderliği daha pozitif algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Coşar (2011), “Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tez çalışmasında, çalışanların otantik liderlik algılarının örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ile ilişkisini ve çalışanların demografik özelliklerinin otantik liderlik algılamalarıyla ilişkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma, üretim sektörü kapsamında faaliyet gösteren Bony Tekstil İşletmeleri Sanayi

ve Ticaret A. Ş.'nin çeşitli bölümlerinde çalışan 371 kişiye anket uygulamak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların otantik liderlik algısı üzerinde cinsiyet ve statü değişkenlerinin etkili olduğu, otantik liderlik-örgütsel güven-örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu, otantik liderlik algısının örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığı olumlu, örgütsel sinizmi olumsuz yönde etkilediği ve otantik liderlik davranışlarının örgütsel güven-örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılığı yordadığı anlaşılmıştır.

Yaşbay (2011), “ Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi” isimli yüksek lisans tez çalışmasında, otantik liderlik algısının akademisyenlerin örgütsel bağlılığına olan etkilerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, otantik liderlerin özfarkındalık, önyargısız değerlendirme, ilişkisel şeffaflık bileşenlerinden bazıları örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etkilidir.

Gündoğdu (2010), “Otantik Liderlik Davranışının Çalışanların İşe İlişkin Duygusal İyilik Algıları Üzerindeki Katkısı ve Yöneticiye Güvenin Bu İlişki Üzerindeki Şartlı Değişken Rolü” isimli yüksek lisans tez çalışmasını, farklı sektörlerde ve meslek gruplarında çalışan 190 kişi üzerinde yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, otantik liderlik davranışı çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik algıları üzerinde olumlu bir katkı sağlamıştır. Ayrıca yöneticiye duyulan güvenin otantik liderlik ve çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik algısı arasındaki ilişki üzerinde şartlı değişken rolü oynamadığı ortaya çıkmıştır.

Kıyık Gırcır ve Paşaoğlu (2014), “Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Altında İncelenmesi” adlı çalışmasını, akademik platformda çalışan dekanlar üzerinde uygulamıştır. Araştırmanın amacı katılımcılar üzerinde otantik liderlik olgusunu durum saptamayla incelemektir. Veri toplama aracı olarak derinlemesine görüşme metodu uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, dekanların her birinin otantik liderlikle kesişen ve değişen yönlerinin olduğu, kadınların otantik liderliğe daha yatkın oldukları anlaşılmıştır. Sosyal bilimlere oranla, fen ve doğa bilimlerine ait fakültelerde görev yapan dekanların cevaplarının kavrama daha yakın özellikler gösterdiği dikkat çekmiştir.

Gül ve Alacalar (2014), “Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma” konulu çalışmasında, otantik liderliğin özfarkındalık, bilginin dengeli ve tarafsız işlenmesi,

şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı bileşenleri ile izleyicilerin duygusal bağlılıkları ve performansları arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışma Samsun ilindeki 96 öğretmene uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, otantik liderliğin tüm bileşenleri ile izleyicilerin duygusal bağlılıkları ve performansları arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Topaloğlu ve Süral Özel (2014), “Girişimsel Otantik Liderlik ve İzleyenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyiyle İlişkisi” isimli çalışmalarında, işletme yöneticilerini otantik liderlik kapsamında ele alarak ayırt edici özelliklerini bulmayı ve çalışanların psikolojik sermaye ile ilişkisini ortaya koymayı amaçlamışlardır.

Tütüncü ve Akgündüz (2014), “Seyahat Acentelerinde Otantik Liderliğin Çalışanların Yalakalık Eğilimlerine Etkisi”, konulu çalışmalarında yöneticilerin otantik liderlik davranışlarının, çalışanların yalakalık eğilimine etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Yapılan araştırma sonucunda otantik liderliğin dengeli davranış ve öz farkındalık bileşenlerinin çalışanların yalakalık eğilimlerini olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir.

Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz (2013), “Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama” konulu çalışmalarında otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma 410 otel işletmesi çalışanı üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda otantik liderlik tarzı ile prososyal hizmet davranışları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca otantik liderlik tarzının işgörenlerin müşterilere ve çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışı sergilemelerini etkilediği anlaşılmıştır.

İlhan ve Özdemir (2013), “Otantik Liderliğin Türkçe’ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” konulu çalışmalarında, otantiklik ölçeğinin Türkçe uyarlamasının psikometrik özelliklerini incelemişlerdir. Sonuç olarak, çalışma otantiklik ölçeğinin Türkçe uyarlamasının geçerlik ve güvenirliliğini destekler niteliktedir.

Tabak, Polat, Coşar ve Türköz (2012), “Otantik Liderlik Ölçeği: Geçerlik ve Güven Çalışması” adlı çalışmayı, Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği’ni Türkçe’ye uygulamak, geçerlik ve

güvenirliğini incelemek amacıyla yapmışlardır. Doğrulayıcı ve keşfedici faktör analizleri neticesinde, ölçeğin orijinal ölçekte olduğu gibi ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık bileşenlerinden oluşan dört boyuttan meydana geldiği görülmüştür. Ulaşılan bulgular sonucunda, Otantik Liderlik Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması çalışmasından kâfi derecede pozitif sonuçlar elde edildiği ve ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik değerlerinin kabul edilebilir ölçülerde olduğu anlaşılmıştır.

Ayyıldız Ünnü (2009), "Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi" isimli çalışmasında politik pazarlamada pazar yönlülük ve liderliğin önemini tartışmış ve etik liderliği kapsayan otantik liderlik kavramına ve kavramın politik pazarlama yönünden uygulamalarına değinmiştir.

Asarkaya Memiş, Karaçay Aydın, Kabasakal, Ertenü Saraçer (2009), "Türkiye' de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması" isimli çalışmalarında otantik liderliğin Türkiye'deki bileşenleri, öncelleri ve astlar üzerinde oluşturduğu etkiyi incelemiştir. Veri toplama tekniği olarak odak grup görüşmesi ve derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, literatürde zaten var olan otantik liderlik bileşenlerinin Türkiye'de otantik liderlik özellikleri arasında olduğu görülmüştür. Ayrıca literatürde olmayan bir bulguya ulaşılmıştır. Buna göre, Türkiye'de her bir otantik liderlik bileşeni kişi odaklı ve bütünleştirici olmak üzere iki tamamlayıcı yaklaşımdan oluşmaktadır. Saygı ve güvenin otantik liderliğe en yakın iki kavram olduğu ortaya konmuştur.

Kesken ve Ayyıldız (2008), "Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik" isimli çalışmalarında, liderlik anlayışında oluşan yenilik ve değişimlere ışık tutmayı ve yeni bir bakış açısı olan pozitif liderlik yaklaşımını tanıtmayı ve bu liderlik tarzlarına duyulan gereksinimin neden ve sonuçlarını ortaya koymayı amaçlamışlardır.

III. BÖLÜM

YÖNTEM

Yöntem, hakikate en kestirme yoldan varabilmek için izlenen zihinsel ve işlemsel süreçlerdir (Sönmez, 2013: 193). Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama teknikleri, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasında kullanılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma okul yöneticilerinde otantik liderlik ve çatışma yönetimi stratejileri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan bir çalışmadır. Bu çalışmada “ilişkisel tarama modeli” kullanılmıştır. Tarama modeli bir evrenden seçilen bir örneklem üzerinde yapılan çalışmalar yoluyla evren genelindeki eğitim, tutum ve görüşlerin nicel veya nümerik olarak betimlenmesini sağlar (Creswell, 2014: 155). İlişkisel tarama modeli, “iki ya da daha fazla değişken arasında beraber değişim varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir” (Karasar, 1995:81).

3.2. Evren ve Örneklem

Evren, bir araştırmada sorulan sorulara cevap bulabilmek için gerekli olan verilerin toplandığı canlı ya da cansız bütün varlıkları içeren büyük gruptur (Büyüköztürk, 2013: 80). Araştırmanın çalışma evrenini 2014/2015 öğretim yılında İstanbul ili, Avrupa yakası, Küçükçekmece ilçesindeki devlet okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada Küçükçekmece ilçesinin tercih edilmesinin nedeni Türkiye’yi çok iyi örneklemesi ve ilgili ölçeklerin bizzat uygulanma imkânının olmasıdır. Örneklem, çalışma evreninden belirli kurallar

doğrultusunda seçilen ve bu seçildiği evrenin sembolü olduğu kabul edilen küçük kümedir (Ekiz, 2009: 103). Araştırmanın örneklemini ise evreni temsil edecek nitelikte rastlantısal olarak seçilen öğretmenler ve okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma gönüllülük esasına bağlı kalınarak 378 kişi üzerinde yapılmıştır. Dağıtılan anketlerin 6 adedinin belirgin bir şekilde rastgele doldurulduğu ve 5 adet ankette de soruların eksik cevaplandığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle 11 adet anket çalışmaya dâhil edilmemiş ve 367 katılımcının anketi değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Veri Toplama Teknikleri

Bu araştırmada verilere ulaşmada nicel araştırma yöntemlerinden anket(survey) yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma; “değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyerek nesnel kuramları test etme yaklaşımıdır” (Creswell, 2014: 4). Araştırmada kullanılan ölçeklerin hepsinin daha önce yapılan çalışmalarda Türkçe uyarlaması yapılmış, geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerdir.

Anket formunun ilk sayfasında katılımcıların demografik özellikleri belirlemeye yönelik 8 adet soru, ikinci sayfasında otantik liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik 16 adet soru ve üçüncü sayfasında da çatışma yönetim stratejilerini belirlemeye yönelik 28 adet soru olmak üzere toplam 52 soru bulunmaktadır.

Çalışmada yöneticilerin otantik liderlik davranışlarını tespit etmek için Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği(Authentic Leadership Questionnaire)’nden yararlanılmıştır. Orijinal ölçek İngilizcedir. Ölçeğin Türkçe uyarlamasının geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Tabak ve arkadaşları (2012) tarafından yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen değerler kabul edilebilir aralıklarda olduğu için ölçeğin yapısal geçerliliği doğrulanmıştır ve orijinal ölçekle uyumludur. Yapılan çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin de yeterli kanıt olduğu söylenebilir. Yapılan çalışmanın bulguları ölçeğin Türkiye’de konuyla ilgili araştırmalarda kullanılacak bir ölçme aracı olduğunu ortaya koymuştur(Tabak vd., 2012: 102). Otantik liderlik ölçeği ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık boyutlarını içermektedir. Walumbwa ve arkadaşları tarafından geliştirilen

otantik liderlik ölçeğinin orjinali 16 adet ifadeden oluşmaktadır ve 5'li Likert tarzında (1-Hiçbir zaman, 2-Çok seyrek, 3-Ara sıra, 4-Sık sık, 5-Her zaman) hazırlanmıştır. 1, 2, 3, 4, 5 numaralı ifadelerde “ilişkilerde şeffaflık” boyutu, 6, 7, 8, 9 numaralı ifadelerde “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutu, 10, 11, 12 numaralı ifadelerde “bilgiyi dengeli değerlendirme” boyutu, 13, 14, 15 ve 16 numaralı ifadelerde ise “öz farkındalık” boyutu ölçülmektedir.

Çatışma yönetimi için de Rahim tarafından 1992 yılında geliştirilen Örgütsel Çatışma Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek uluslararası yazında ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory) olarak bilinmektedir. Ölçeğin çevirisi Gümüşeli (1994: 304) tarafından yapılmıştır. Ancak ölçek yöneticilere yönelik değil de çalışanlara yönelik olarak uygulanmıştır. Ölçek, “Bütünleştirme”, “Uyma”, “Hükmetme”, “Kaçınma” ve “Uzlaşma” olmak üzere 5 bölümden oluşmaktadır. Ölçekte 28 adet soru bulunmaktadır. 1, 4, 5, 12, 22, 23, 28 numaralı sorular “Bütünleştirme” bölümüne, 2, 10,11,13, 19, 24 numaralı sorular “Uyma” bölümüne 8, 9, 18, 21, 25 numaralı sorular “Hükmetme” bölümüne, 3, 6, 16, 17, 26, 27 numaralı sorular “Kaçınma” bölümüne 7, 14, 15, 20 numaralı sorular “Uzlaşma” bölümüne yöneliktir. Bu da yine 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Değerlendirmeler; “Her zaman” (5 puan), “Çoğunlukla” (4 puan), “Ara sıra” (3 puan), “Az” (2 puan), “Çok az” (1 puan) olarak sınıflandırılmıştır.

3.4. Verilerin Çözümlemesi

Bu araştırmada elde edilen verilerin analizi aşamasında, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 18 istatistik paket programı kullanılmıştır. İki bağımsız grup arasındaki farklılıkları test etmek için Mann-Whitney U, sürekli değişkenlere sahip üç ya da daha çok grup için karşılaştırma yapmada Kruskal Wallis testi ve iki sürekli değişken arasındaki ilişkinin derecesinin hesaplanmasında Spearman Korelasyonu uygulanır (Kalaycı, 2010). Bu çalışmada da veriler değerlendirilirken yüzde, Mann-Whitney U, Kruskal Wallis ve Spearman Korelasyonu gibi istatistiksel metodlar kullanılmıştır. Anketin iç tutarlılığı Cronbach Alpha kat sayısı hesaplanarak tespit edilmiştir.

IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırma için toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara yönelik yorumlar yer almaktadır.

Tablo 8: Otantik Liderlik ve Çatışma Çözüm Ölçeklerinin Normallik Analizi

	Liderlik	Çatışma
Kolmogorov-Smirnov Z	1,57	1,163
P	,014	,012

Tablonun P (Anlamlılık) satırındaki değerlerin istatistiksel anlamlılık hesaplamalarında sınır değeri kabul edilen 0,05'den küçük olması incelenen faktörlerin dağılımlarının normal olmadığını göstermektedir. Bu nedenle bundan sonraki aşamalarda verilerin analizinde non-parametrik testlerden olan Mann-Whitney ve Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. İlişki incelemesi için ise Spearman Korelasyonu kullanılmıştır.

4.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerden anlamlı bir sonuç elde etmek için, güvenilirlik ve geçerliklerinin araştırılması gerekir. Anketin güvenilirlik ve geçerliğini ölçmede Cronbach's Alpha güvenilirlik testi uygulanmıştır. Bu yöntem ölçekteki bir x sorununun homojen yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini inceler (Kalaycı, 2010: 405). Bu bölümde katılımcılara uygulanan ölçeklerin iç güvenilirlik katsayıları incelenerek örneklem grubu için ölçeklerin uygunluğu test edilmiştir.

Tablo 9: İç Güvenilirlik Katsayıları

	Cronbach's Alpha	N
O. Lider	,920	367
Çatışma	,862	367

Tablo 9'da görüldüğü gibi otantik liderlik ölçeği iç güvenilirlik (Cronbach's Alpha) katsayısı 0.920, çatışma ölçeği iç güvenilirlik katsayısı ise 0.862 bulunmuştur. Kalaycı (2010: 405)'ya göre ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır:

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Kalaycı, 2009: 405)

Veriler incelendiğinde kullanılan ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu ve örneklem grubu için uygun olduğu tespit edilmiştir.

4.2. Araştırma Örnekleminin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu kısımda katılımcıların cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, medeni durum, eğitim durumu, unvan durumu ve gelir durumu gibi demografik özelliklerine dair elde edilen bulgular yer almaktadır.

Tablo 10: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları

Cinsiyet	N	%
Kadın	245	66,8
Erkek	122	33,2
Toplam	367	100,0

Tablo 10'da katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Tabloya göre katılımcıların %66.8'inin kadın, % 33.2'sinin ise erkek olduğu görülmektedir. Yani araştırmaya katılanların çoğunluğunu kadınlar oluşturmaktadır.

Tablo 11: Katılımcıların Yaş Değişkenine Döre dağılımları

Yaş	N	%
18-24	30	8,2
25-34	200	54,5
35-44	96	26,2
45+	41	11,2
Total	367	100,0

Tablo 11’de katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımları görülmektedir. Yapılan incelemeye göre katılımcıların büyük bir kısmının (% 54,5) 25-34 yaş aralığında, dinamik grup olduğu görülmektedir. En az katılımın (%8,2) ise 18-24 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 12: Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları

Kıdem	N	%
0-5	101	27,5
6-10	121	33,0
11-15	70	19,1
16-20	40	10,9
21+	35	9,5
Total	367	100,0

Tablo 12’de Katılımcıların mesleki kıdem değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Tabloya göre katılımcıların büyük kısmının (%60.5) 0-10 yıllık meslek kıdemine sahip olan grupta oldukları görülmektedir. 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip duruk grubun katılım oranının (%9,5) düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 13: Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları

Medeni Durum	N	%
Evli	262	71,4
Bekar	101	27,5
Boşanmış/Dul	4	1,1
Total	367	100,0

Tablo 13’de Katılımcıların medeni durum değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Yapılan inceleme sonunda katılımcıların büyük kısmının (% 71.4) evli olduğu görülmüştür.

Tablo 14: Katılımcıların Eğitim Durum Değişkenine Göre Dağılımları

Eğitim	N	%
Lise ve Dengi	6	1,6
Fakülte/Yüksekokul	308	83,9
Lisansüstü	49	13,4
Doktora	4	1,1
Total	367	100,0

Tablo 14’de Katılımcıların eğitim durum değişkenine göre dağılımları görülmektedir. Yapılan incelemeye göre katılımcıların çok büyük kısmının lisans mezunu oldukları görülmüştür.

Tablo 15: Katılımcıların Unvan Durumlarına Göre Dağılımları

Unvan	N	%
Sınıf Öğretmenliği	194	52,9
Branş	173	47,1
Total	367	100,0

Tablo 15’de katılımcıların unvan durumlarına göre dağılımları görülmektedir. Yapılan incelemeye göre katılımcıların %52.9’unun sınıf öğretmeni, % 47.1’inin ise branş öğretmeni oldukları görülmüştür. Araştırmaya katılan sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni ortalamalarının birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 16: Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Dağılımları

Gelir	N	%
0-800	3	,8
801-1500	32	8,7
1501-2500	196	53,4
2501+	136	37,1
Total	367	100,0

Tablo 16’da katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımları verilmiştir. Yapılan incelemeye göre katılımcıların büyük kısmının (%53,4) 1501-2500 TL arası gelire sahip oldukları görülmüştür. Geriye kalan kısmın (%46,6) 0-800 TL, 801-1500 TL ve 2501+ TL arası gelire sahip oldukları görülmektedir.

4.3. Araştırmaya Katılanların Otantik Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları

Burada katılımcıların otantik liderliğe yönelik algılarının ne düzeyde olduğuna dair bulgular yer almaktadır.

Tablo 17: Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Faktörlerine Göre Puan Yorumlamaları

	N	Minimum	Maximum	\bar{X}	ss	Madde Ort.
İlişkide Şeffaflık	367	6,00	25,00	18,48	3,79	3,69
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	367	4,00	20,00	14,69	3,19	3,67
Bilgiyi dengeli değerlendirme	367	3,00	15,00	11,04	2,64	3,68
Öz Farkındalık	367	4,00	20,00	14,49	3,57	3,62
Toplam	367	20,00	80,00	58,71	11,49	3,67

Yapılan araştırmada kullanılan ölçeğin aralık genişliğinin, “dizi genişliği/yapılacak grup sayısı” (Tekin, 1996) tarafından geliştirilen formül ile hesaplanmıştır. Geliştirilen formülde aritmetik ortalama aralıkları; “1,00-1,80=Hiçbir Zaman”, “1,81-2,60=Çok Seyrek”, “2,61-3,40=Ara Sıra”, “3,41- 4,20=Sık Sık” ve “4,21-5,00=Her Zaman” şeklindedir. Ölçekteki puanlar, 1,00 ile 5,00 arasında olduğundan, puanlar 5,00’e yaklaştıkça yöneticilerin yönetim beceri düzeyi algısının yüksek olduğu, 1,00’e yaklaştıkça ise düşük olduğu kabul edilmiştir.

Tabloda toplanan veriler incelendiğinde Otantik Liderlik ölçeği ve alt faktörlerinin puan aralığının “3,41- 4,20=Sık Sık” düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu durumda katılımcıların otantik liderlik algı düzeylerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

4.4. Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Faktörleri İle Demografik Değişkenlerin İlişkisinin İncelenmesi

Araştırmanın bu aşamasında otantik liderlik ölçeği ve alt faktörlerinin yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, medeni durum, eğitim durumu, unvan durumu ve gelir durumları ile olan ilişkisine yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 18: Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	Z	P
İlişkide Şeffaflık	Kadın	245	18,87	3.76	2,98	0,03
	Erkek	122	17,71	3.77		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Kadın	245	14,87	3.17	1,45	0,14
	Erkek	122	14,34	3.22		
Bilgiyi dengeli değerlendirme	Kadın	245	11,31	2.70	3,08	0,02
	Erkek	122	10,52	2.47		
Öz Farkındalık	Kadın	245	14,69	3.59	1,54	0,12
	Erkek	122	14,11	3.51		
Toplam	Kadın	245	59,73	11.49	2,72	0,06
	Erkek	122	56,67	11.28		

Tablo 18’de katılımcıların otantik liderlik ölçeği ve alt faktörlerinin cinsiyet değişkenine göre Mann-Whitney testi sonuçları verilmiştir. Tablo incelendiğinde otantik liderlik alt faktörlerinden olan ilişkilerde şeffaflık puanları incelendiğinde kadınların ortalamasının ($\bar{x}=18,87$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=17,71$) yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir düzeyde fark bulunmuştur ($Z=2,98$, $p<,05$). Bu bağlamda, araştırmada kadınların erkeklere oranla daha şeffaf oldukları söylenebilir. Otantik liderlik alt faktörlerinden olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı puanları incelendiğinde kadınların ortalamasının ($\bar{x}=14,87$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=14,34$) yüksek olduğu görülmüştür. Ancak yapılan Mann-Whitney testi sonucunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir düzeyde fark bulunmamıştır ($Z=1,45$, $p>,05$). Bilgiyi dengeli değerlendirme alt faktörü puanları incelendiğinde kadınların ortalamasının ($\bar{x}=11,31$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=10,52$) yüksek olduğu görülmüştür. Mann-Whitney testi sonucunda da erkekler ile kadınlar arasında kadınların lehine anlamlı düzeyde farkın olduğu görülmüştür ($Z=3,08$, $p<,05$). Bu durumda, kadınların erkeklere oranla bilgiyi daha dengeli değerlendirme becerisine sahip olduğu söylenebilir. Otantik liderlik alt faktörlerinden olan öz farkındalık puanları incelendiğinde kadınların ortalamasının ($\bar{x}=14,69$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=14,11$) yüksek olduğu görülmüştür. Ancak

yapılan Mann-Whitney testi sonucunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir düzeyde fark bulunmamıştır ($Z=1,54$, $p>,05$). Son olarak otantik liderlik ölçeği toplam puanları incelendiğinde kadınların ortalamasının ($\bar{x}=59,73$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=56,67$) yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca yapılan Mann-Whitney testi sonucunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir düzeyde fark bulunmuştur ($Z=2,72$, $p<,05$). Bu bağlamda, kadınların otantik liderlik algılarının erkeklere oranla daha yüksek düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 19: Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları

	Yaş	N	KW	P
İlişkide Şeffaflık	18-24	30	222,48	0,13
	25-34	200	175,55	
	35-44	96	189,19	
	45+	41	184,91	
	Total	367		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	18-24	30	206,33	0,43
	25-34	200	176,64	
	35-44	96	189,56	
	45+	41	190,51	
	Total	367		
Bilgiyi dengeli değerlendirme	18-24	30	237,10	0,30
	25-34	200	175,42	
	35-44	96	184,74	
	45+	41	185,26	
	Total	367		
Öz Farkındalık	18-24	30	235,10	0,41
	25-34	200	177,82	
	35-44	96	177,66	
	45+	41	191,57	
	Total	367		
Toplam	18-24	30	231,68	0,63
	25-34	200	175,95	
	35-44	96	184,42	
	45+	41	187,39	
	Total	67		

Tablo 19’da katılımcıların otantik liderlik ölçeği ve alt faktörlerinin yaş değişkenine göre Kruskal Wallis Test sonuçları verilmiştir. Ölçek sorularına verilen cevapların ortalama puanları incelendiğinde otantik liderlik alt faktörleri olan “İlişkide Şeffaflık” ($p>,05$), “İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı” ($p>,05$), “Bilgiyi dengeli değerlendirme” ($p>,05$), “Öz Farkındalık” ($p>,05$) ve Otantik liderlik ölçeği genel puanlarına ($p>,05$) göre yaş değişkenleri arasında anlamlı düzeyde farkın olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda, yaş değişkeninin otantik liderlik ölçeği ve alt faktörleri için belirleyici değişkenler olmadıkları söylenebilir.

Tablo 20: Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları

	Kıdem	N	KW	P
İlişkide Şeffaflık	0-5	101	195,08	0,57
	6-10	121	174,23	
	11-15	70	181,02	
	16-20	40	178,56	
	21+	35	197,97	
	Total	367		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0-5	101	193,04	0,53
	6-10	121	171,15	
	11-15	70	183,67	
	16-20	40	190,12	
	21+	35	195,99	
	Total	367		
Bilgiyi dengeli değerlendirme	0-5	101	200,51	0,25
	6-10	121	168,61	
	11-15	70	182,28	
	16-20	40	183,96	
	21+	35	193,04	
	Total	367		
Öz Farkındalık	0-5	101	203,72	0,12
	6-10	121	168,76	
	11-15	70	174,96	
	16-20	40	182,80	
	21+	35	199,24	
	Total	367		
Toplam	0-5	101	202,17	0,15
	6-10	121	167,80	
	11-15	70	178,41	
	16-20	40	184,68	
	21+	35	197,97	
	Total	367		

Tablo 20’de katılımcıların otantik liderlik ölçeği ve alt faktörlerinin mesleki kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis Test sonuçları verilmiştir. Ölçek sorularına verilen cevapların ortalama puanları incelendiğinde otantik liderlik alt faktörleri olan “İlişkide Şeffaflık” ($p>,05$), “İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı” ($p>,05$), “Bilgiyi dengeli değerlendirme” ($p>,05$), “Öz Farkındalık” ($p>,05$) ve Otantik liderlik ölçeği genel puanlarına ($p>,05$) göre mesleki kıdem değişkenleri arasında anlamlı düzeyde farkın olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda, mesleki kıdem otantik liderlik ve alt faktörleri için belirleyici bir değişken olmadığı gözlemlenmiştir.

Tablo 21: Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Konum Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları

	Konum	N Sıra	KW	P
İlişkide Şeffaflık	Müdür	10	161,30	0,51
	Müdür	14	158,61	
	Öğretmen	343	185,70	
	Total	367		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Müdür	10	209,20	0,74
	Müdür	14	180,68	
	Öğretmen	343	183,40	
	Total	367		
Bilgiyi dengeli değerlendirme	Müdür	10	148,45	0,49
	Müdür	14	171,57	
	Öğretmen	343	185,54	
	Total	367		
Öz Farkındalık	Müdür	10	171,95	0,87
	Müdür	14	174,32	
	Öğretmen	343	184,75	
	Total	367		
Toplam	Müdür	10	167,55	0,71
	Müdür	14	165,93	
	Öğretmen	343	185,22	
	Total	367		

Tablo 21’de katılımcıların otantik liderlik ölçeği ve alt faktörlerinin konum değişkenine göre Kruskal Wallis Test sonuçları verilmiştir. Ölçek sorularına verilen cevapların ortalama puanları incelendiğinde otantik liderlik alt faktörleri olan “İlişkide Şeffaflık” ($p>,05$), “İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı” ($p>,05$), “Bilgiyi

dengeli değerlendirme” ($p>,05$), “Öz Farkındalık” ($p>,05$) ve Otantik liderlik ölçeği genel puanlarına ($p>,05$) göre konumlar arasında anlamlı düzeyde farkın olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda, konum değişkeninin otantik liderlik ölçeği ve alt faktörleri için belirleyici değişkenler olmadıkları söylenebilir.

Tablo 22: Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları

	Medeni Durum	N	KW	P
İlişkide Şeffaflık	Evli	262	182,53	0,31
	Bekar	101	190,71	
	Boşanmış/Dul	4	111,12	
	Total	367		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Evli	262	182,08	0,22
	Bekar	101	192,15	
	Boşanmış/Dul	4	104,12	
	Total	367		
Bilgiyi dengeli değerlendirme	Evli	262	176,31	0,07
	Bekar	101	204,20	
	Boşanmış/Dul	4	177,75	
	Total	367		
Öz Farkındalık	Evli	262	179,21	0,28
	Bekar	101	197,56	
	Boşanmış/Dul	4	155,62	
	Total	367		
Toplam	Evli	262	178,96	0,16
	Bekar	101	199,11	
	Boşanmış/Dul	4	132,25	
	Total	367		

Tablo 22’de katılımcıların otantik liderlik ölçeği ve alt faktörlerinin medeni durum değişkenine göre Kruskal Wallis Test sonuçları verilmiştir. Ölçek sorularına verilen cevapların ortalama puanları incelendiğinde otantik liderlik alt faktörleri olan “İlişkide Şeffaflık” ($p>,05$), “İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı” ($p>,05$), “Bilgiyi dengeli değerlendirme” ($p>,05$), “Öz Farkındalık” ($p>,05$) ve Otantik liderlik ölçeği genel puanlarına ($p>,05$) göre medeni durum değişkenleri arasında anlamlı düzeyde

farkın olmadığı görülmüştür. Medeni durum değişkeninin de otantik liderlik ölçeği ve alt faktörleri için anlamlı bir değişken olmadığı gözlemlenmiştir.

Tablo 23: Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Eğitim Durum Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	KW	P
İlişkide Şeffaflık	Lise ve Dengi	6	229,33	0,51
	Fakülte/Yüksekokul	308	185,75	
	Lisansüstü	49	169,20	
	Doktora	4	162,38	
	Total	367		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Lise ve Dengi	6	243,42	0,26
	Fakülte/Yüksekokul	308	180,23	
	Lisansüstü	49	196,03	
	Doktora	4	237,88	
	Total	367		
Bilgiyi dengeli değerlendirme	Lise ve Dengi	6	196,42	0,41
	Fakülte/Yüksekokul	308	186,99	
	Lisansüstü	49	169,15	
	Doktora	4	116,75	
	Total	367		
Öz Farkındalık	Lise ve Dengi	6	209,25	0,77
	Fakülte/Yüksekokul	308	183,76	
	Lisansüstü	49	179,00	
	Doktora	4	226,12	
	Total	367		
Toplam	Lise ve Dengi	6	219,75	0,82
	Fakülte/Yüksekokul	308	184,33	
	Lisansüstü	49	177,26	
	Doktora	4	187,88	
	Total	367		

Tablo 23’de katılımcıların otantik liderlik ölçeği ve alt faktörlerinin eğitim durumu değişkenine göre Kruskal Wallis Test sonuçları verilmiştir. Ölçek sorularına verilen cevapların ortalama puanları incelendiğinde otantik liderlik alt faktörleri olan “İlişkide Şeffaflık” ($p>,05$), “İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı” ($p>,05$), “Bilgiyi dengeli değerlendirme” ($p>,05$), “Öz Farkındalık” ($p>,05$) ve Otantik liderlik ölçeği genel puanlarına ($p>,05$) göre eğitim durumu değişkenleri arasında anlamlı düzeyde farkın olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda, eğitim durumu değişkeninin otantik liderlik ölçeği ve alt faktörleri için belirleyici değişkenler olmadıkları söylenebilir.

Tablo 24: Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Unvan Değişkenine Göre Mann-Whitney Testi Sonuçları

	Unvan	N	\bar{X}	Ss	Z	P
İlişkide Şeffaflık	Sınıf	194	18,04	3,93	2,28	,02
	Branş	173	18,98	3,58		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Sınıf	194	14,23	3,39	2,62	,01
	Branş	173	14,23	2,87		
Bilgiyi dengeli değerlendirme	Sınıf	194	10,77	2,69	1,87	,06
	Branş	173	11,35	2,56		
Öz Farkındalık	Sınıf	194	14,10	3,81	1,86	,06
	Branş	173	14,93	3,24		
Toplam	Sınıf	194	57,14	11,96	2,55	,01
	Branş	173	60,48	10,72		

Tablo 24’de katılımcıların otantik liderlik ölçeği ve alt faktörlerinin unvan değişkenine göre Mann-Whitney testi sonuçları verilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda toplanan verilere göre otantik liderlik alt faktörlerinden olan ilişkilerde

şeffaflık puanları incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin ortalamasının ($\bar{x}=18,04$), branş öğretmenlerinin ortalamasından ($\bar{x}=18,98$) düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca yapılan Mann-Whitney testi sonucunda sınıf ile branş öğretmenleri arasında anlamlı bir düzeyde fark bulunmuştur ($Z=2,28$, $p<,05$). Yani, bu çalışmada branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine nazaran daha şeffaf oldukları söylenebilir. Otantik liderlik alt faktörlerinden olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı puanları incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin ortalamasının ($\bar{x}=14,23$), branş öğretmenlerinin ortalamasından ($\bar{x}=14,23$) düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca yapılan Mann-Whitney testi sonucunda sınıf ile branş öğretmenleri arasında anlamlı bir düzeyde fark bulunmuştur ($Z=2,62$, $p<,05$). Bu bağlamda, branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerinden daha fazla içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip oldukları söylenebilir. Otantik liderlik alt faktörlerinden olan bilgiyi dengeli değerlendirme puanları incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin ortalamasının ($\bar{x}=10,77$), branş öğretmenlerinin ortalamasından ($\bar{x}=11,35$) düşük olduğu görülmüştür. Ancak yapılan Mann-Whitney testi sonucunda sınıf ile branş öğretmenleri arasında anlamlı bir düzeyde fark bulunmamıştır ($Z=1,87$, $p>,05$). Öz farkındalık alt faktörüne göre sınıf öğretmenlerinin ortalamasının ($\bar{x}=14,10$), branş öğretmenlerinin ortalamasından ($\bar{x}=14,93$) düşük olduğu görülmüştür. Mann-Whitney testi incelendiğinde sınıf ve branş öğretmenleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($Z=86$, $p>,05$). Son olarak otantik liderlik ölçeği puanları incelendiğinde de sınıf öğretmenlerinin ortalamasının ($\bar{x}=57,14$), branş öğretmenlerinin ortalamasından ($\bar{x}=60,48$) düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca yapılan Mann-Whitney testi incelendiğinde sınıf ve branş öğretmenleri arasında anlamlı fark bulunmuştur ($Z=2,55$, $p<,05$). Sonuçta, branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerinden daha yüksek düzeyde bir otantik liderlik algısına sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 25: Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Gelir Durum Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları

	Gelir durumu	N	KW	P
İlişkide Şeffaflık	0-800	3	241,33	0,47
	801-1500	32	203,44	
	1501-2500	196	178,68	
	2501+	136	185,83	
	Total	367		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0-800	3	307,67	0,08
	801-1500	32	208,86	
	1501-2500	196	177,21	
	2501+	136	185,21	
	Total	367		
Bilgiyi dengeli değerlendirme	0-800	3	285,00	0,02
	801-1500	32	230,59	
	1501-2500	196	179,81	
	2501+	136	176,85	
	Total	367		
Öz Farkındalık	0-800	3	272,83	0,18
	801-1500	32	207,67	
	1501-2500	196	176,61	
	2501+	136	187,12	
	Total	367		
Toplam	0-800	3	299,00	0,06
	801-1500	32	215,95	
	1501-2500	196	177,63	
	2501+	136	183,13	
	Total	367		

Tablo 25’de katılımcıların otantik liderlik ölçeği ve alt faktörlerinin gelir durumu değişkenine göre Kruskal Wallis Test sonuçları verilmiştir. Ölçek sorularına verilen cevapların ortalama puanları incelendiğinde otantik liderlik alt faktörleri olan “İlişkide Şeffaflık” ($p>,05$), “İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı” ($p>,05$), “Öz Farkındalık” ($p>,05$) ve Otantik liderlik ölçeği genel puanlarına ($p>,05$) göre gelir durum değişkenleri arasında anlamlı düzeyde farkın olmadığı görülmüştür. Ancak “Bilgiyi dengeli değerlendirme” ($p<,05$) alt faktörü incelendiğinde gelir düzeyi değişkenleri arasında anlamlı fark görülmüştür. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

Tablo 26: Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği Bilgiyi Dengeli Değerlendirme Alt Faktörünün Gelir Durum Değişkenine Göre Mann-Whitney Test Sonuçları

Gruplar	0-800	801-1500	1501-2500	2501+
0-800	$\bar{x}_{sıra}=285$	p=,109	p=,02	p=,012
801-1500		$\bar{x}_{sıra}=230,159$	p=,07	p=,392
1501-2500			$\bar{x}_{sıra}=179,81$	p=,089
2501+				$\bar{x}_{sıra}=176,85$

Anlamlı fark 0-800 arası gelir durumu ile 1501-2500 ve 2501'den daha fazla arasında bulunmuştur. 0-800 gelir düzeyine sahip katılımcıların otantik liderlik düzeylerinin diğer gelir düzeyine sahip olanlardan daha yüksek çıktığı görülmektedir.

4.5. Araştırmaya Katılanların Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerini kullanmaya yönelik algılarının ne düzeyde olduğuna ilişkin bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Tablo 27: Katılımcıların Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Faktörlerine Göre Puan Yorumlamaları

Boyutlar	N	Minimum	Maximum	\bar{X}	Ss	Madde Başı Ort.
Bütünleştirme	367	7,00	35,00	26,68	6,27	3,81
Uyma	367	6,00	30,00	20,22	4,89	3,37
Hükmetme	367	5,00	25,00	12,93	4,23	2,61
Kaçınma	367	7,00	29,00	18,13	3,56	3,02
Uzlaşma	367	4,00	20,00	13,95	3,07	3,48
Toplam	367	47,00	130,00	91,89	14,13	3,28

Tabloda toplanan veriler incelendiğinde çatışma ölçeği alt faktörlerinden “Uyma”, “Hükmetme”, “Kaçınma” puanlarının aralığının “2,61-3,40=Ara Sıra” arasında (Tekin, 1996) olduğu görülmüştür. Ayrıca “Bütünleştirme” ve “Uzlaşma” alt faktörü ile genel çatışma düzeyinin puanlarının “3,41- 4,20=Sık Sık” arasında olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, katılımcıların çatışma yönetiminde en çok bütünleştirme ve uzlaşma stratejilerini tercih ettikleri, uyma, hükmetme ve kaçınma stratejilerini ise arada sırada kullanılmasını öngördükleri söylenebilir.

4.6. Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Faktörleri ile Demografik Değişkenlerin Karşılaştırılması

Tablo 28: Katılımcıların Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Faktörlerine Göre Cinsiyet Değişkeni Karşılaştırması

	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	Z	P
Bütünleştirme	Kadın	245	26,90	6,20	,94	,34
	Erkek	122	26,22	6,39		
Uyma	Kadın	245	20,40	4,91	1,17	,24
	Erkek	122	19,82	4,87		
Hükmetme	Kadın	245	12,40	4,06	3,4	,01
	Erkek	122	13,96	4,37		
Kaçınma	Kadın	245	17,82	3,28	2,42	,02
	Erkek	122	18,74	4,01		
Uzlaşma	Kadın	245	13,97	3,05	,11	,91
	Erkek	122	13,89	3,13		
Toplam	Kadın	245	91,51	13,65	,72	,47
	Erkek	122	92,64	15,07		

Tablo 28’de katılımcıların çatışma ölçeği ve alt faktörlerine göre cinsiyet değişkeni karşılaştırması verilmiştir. Tablo incelendiğinde çatışma ölçeği alt faktörlerinden olan bütünleştirme puanları incelendiğinde kadınların ortalamasının ($\bar{x}=26,90$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=26,22$) yüksek olduğu görülmüştür. Ancak yapılan Mann-Whitney testi sonucunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir düzeyde fark bulunmamıştır ($Z=,94$, $p>,05$). Uyma alt faktörleri puanları incelendiğinde de kadınların ortalamasının ($\bar{x}=20,40$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=19,82$) yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan Mann-Whitney testi sonucunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir düzeyde fark bulunmamıştır ($Z=1,17$, $p>,05$). Hükmetme alt faktörleri puanları incelendiğinde de kadınların ortalamasının ($\bar{x}=12,40$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=13,96$) düşük olduğu görülmüştür. Yapılan Mann-Whitney testi sonucunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir düzeyde fark bulunmuştur ($Z=3,4$, $p<,05$). Buna göre, kadın katılımcıların çatışma yönetiminde hükmetme stratejisini erkeklere oranla daha az tercih ettikleri söylenebilir. Kaçınma alt faktörleri puanları incelendiğinde de kadınların ortalamasının ($\bar{x}=17,82$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=18,74$) düşük olduğu görülmüştür. Yapılan Mann-Whitney testi sonucunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir düzeyde fark bulunmuştur ($Z=2,42$, $p<,05$). Yani, çatışma yönetiminde erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla kaçınma alt faktörünü daha çok tercih ettikleri söylenebilir. Uzlaşma alt faktörleri puanları incelendiğinde de kadınların ortalamasının ($\bar{x}=13,97$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=13,89$) yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan Mann-Whitney testi sonucunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir düzeyde fark bulunmamıştır ($Z=,11$, $p>,05$). Son olarak çatışma ölçeği puanları incelendiğinde kadınların ortalamasının ($\bar{x}=91,51$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=92,64$) düşük olduğu görülmüştür. Yapılan Mann-Whitney testi sonucunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir düzeyde fark bulunmamıştır ($Z=,72$, $p>,05$).

Tablo 29: Katılımcıların Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları

	Yaş	N	KW	P
Bütünleştirme	18-24	30	225,55	0,051
	25-34	200	177,09	
	35-44	96	175,92	
	45+	41	206,24	
	Total	367		
Uyma	18-24	30	214,72	0,17
	25-34	200	181,64	
	35-44	96	172,09	
	45+	41	200,95	
	Total	367		
Hükmetme	18-24	30	163,47	0,53
	25-34	200	190,44	
	35-44	96	178,86	
	45+	41	179,62	
	Total	367		
Kaçınma	18-24	30	180,33	0,88
	25-34	200	181,38	
	35-44	96	185,82	
	45+	41	195,22	
	Total	367		
Uzlaşma	18-24	30	226,72	0,12
	25-34	200	181,70	
	35-44	96	175,38	
	45+	41	184,16	
	Total	367		
Toplam	18-24	30	216,35	0,23
	25-34	200	180,72	
	35-44	96	175,17	
	45+	41	197,00	
	Total	367		

Tablo 29’da katılımcıların çatışma ölçeği ve alt faktörlerinin yaş değişkenine göre Kruskal Wallis Test sonuçları verilmiştir. Alt faktörlerden “Bütünleştirme” ($p>,05$), “Uyma” ($p>,05$), “Hükmetme” ($p>,05$), “Kaçınma” ($p>,05$), ve “Uzlaşma” ($p>,05$) alt faktörlerine göre yaş değişkenleri arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür. Ayrıca çatışma ölçeğinde de yaş değişkenleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür ($p>,05$). Bu bağlamda, yaş değişkeninin çatışma ölçeği ve alt faktörleri için belirleyici bir değişken olmadığı söylenebilir.

Tablo 30: Katılımcıların Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları

	Kıdem	N	KW	P
Bütünleştirme	0-5	101	189,21	0,53
	6-10	121	180,26	
	11-15	70	171,97	
	16-20	40	182,19	
	21+	35	208,01	
	Total	367		
	Uyma	0-5	101	
6-10		121	186,90	
11-15		70	176,43	
16-20		40	168,59	
21+		35	206,23	
Total		367		
Hükmetme		0-5	101	182,68
	6-10	121	187,02	
	11-15	70	199,97	
	16-20	40	154,80	
	21+	35	178,80	
	Total	367		
	Kaçınma	0-5	101	173,50
6-10		121	183,12	
11-15		70	198,64	
16-20		40	183,16	
21+		35	189,00	
Total		367		
Uzlaşma		0-5	101	191,24
	6-10	121	185,51	
	11-15	70	182,21	
	16-20	40	167,75	
	21+	35	180,01	
	Total	367		
	Toplam	0-5	101	184,85
6-10		121	184,82	
11-15		70	186,71	
16-20		40	160,52	
21+		35	200,13	
Total		367		

Tablo 30’da katılımcıların çatışma ölçeği ve alt faktörlerinin kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis Test sonuçları verilmiştir. Alt faktörlerden “Bütünleştirme” ($p>,05$), “Uyma” ($p>,05$), “Hükmetme” ($p>,05$), “Kaçınma” ($p>,05$), ve “Uzlaşma” ($p>,05$) alt faktörlerine göre kıdem değişkenleri arasında anlamlı

düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür. Ayrıca çatışma ölçeğinde de kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür ($p>,05$). Bu bağlamda, kıdem değişkeninin çatışma ölçeği ve alt faktörleri için belirleyici bir değişken olmadığı söylenebilir.

Tablo 31: Katılımcıların Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Konum Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları

	Konum	N Sıra	KW	P
Bütünleştirme	Müdür	10	177,55	0,96
	Müdür	14	179,79	
	Öğretmen	343	184,36	
	Total	367		
Uyma	Müdür	10	149,55	0,51
	Müdür	14	171,64	
	Öğretmen	343	185,51	
	Total	367		
Hükmetme	Müdür	10	182,30	0,92
	Müdür	14	173,21	
	Öğretmen	343	184,49	
	Total	367		
Kaçınma	Müdür	10	167,25	0,33
	Müdür	14	222,93	
	Öğretmen	343	182,90	
	Total	367		
Uzlaşma	Müdür	10	151,45	0,47
	Müdür	14	164,89	
	Öğretmen	343	185,73	
	Total	367		
Toplam	Müdür	10	171,95	0,92
	Müdür	14	179,96	
	Öğretmen	343	184,52	
	Total	367		

Tablo 31’de katılımcıların çatışma ölçeği ve alt faktörlerinin konum değişkenine göre Kruskal Wallis Test sonuçları verilmiştir. Alt faktörlerden “Bütünleştirme” ($p>,05$), “Uyma” ($p>,05$), “Hükmetme” ($p>,05$), “Kaçınma” ($p>,05$), ve “Uzlaşma” ($p>,05$) alt faktörlerine göre kurum değişkenleri arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür. Ayrıca çatışma ölçeğinde de kurum değişkenleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür ($p>,05$). Bu bağlamda,

konum değişkeninin çatışma ölçeği ve alt faktörleri için belirleyici bir değişken olmadığı söylenebilir.

Tablo 32: Katılımcıların Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları

	Medeni Durum	N	KW	P
Bütünleştirme	Evli	262	180,37	0,34
	Bekar	101	195,17	
	Boşanmış/Dul	4	139,62	
	Total	367		
Uyma	Evli	262	179,63	0,23
	Bekar	101	197,25	
	Boşanmış/Dul	4	135,88	
	Total	367		
Hükmetme	Evli	262	182,34	0,52
	Bekar	101	186,01	
	Boşanmış/Dul	4	242,12	
	Total	367		
Kaçınma	Evli	262	184,51	0,94
	Bekar	101	183,39	
	Boşanmış/Dul	4	166,12	
	Total	367		
Uzlaşma	Evli	262	177,85	0,20
	Bekar	101	198,65	
	Boşanmış/Dul	4	216,62	
	Total	367		
Toplam	Evli	262	178,17	0,24
	Bekar	101	199,00	
	Boşanmış/Dul	4	187,00	
	Total	367		

Tablo 32’de katılımcıların çatışma ölçeği ve alt faktörlerinin medeni durum değişkenine göre Kruskal Wallis Test sonuçları verilmiştir. Alt faktörlerden “Bütünleştirme” ($p>,05$), “Uyma” ($p>,05$), “Hükmetme” ($p>,05$), “Kaçınma” ($p>,05$), ve “Uzlaşma” ($p>,05$) alt faktörlerine göre medeni durum değişkenleri arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür. Ayrıca çatışma ölçeğinde de medeni durum değişkenleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür ($p>,05$). Bu

bağlamda, medeni durum değişkeninin çatışma ölçeği ve alt faktörleri için belirleyici bir değişken olmadığı söylenebilir.

Tablo 33: Katılımcıların Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Eğitim Durum Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	KW	P
Bütünleştirme	Lise ve Dengi	6	227,67	0,66
	Fakülte/Yüksekokul	308	183,07	
	Lisansüstü	49	181,40	
	Doktora	4	222,12	
	Total	367		
Uyma	Lise ve Dengi	6	202,83	0,21
	Fakülte/Yüksekokul	308	183,31	
	Lisansüstü	49	177,32	
	Doktora	4	290,50	
	Total	367		
Hükmetme	Lise ve Dengi	6	173,42	0,14
	Fakülte/Yüksekokul	308	177,13	
	Lisansüstü	49	220,55	
	Doktora	4	280,75	
	Total	367		
Kaçınma	Lise ve Dengi	6	175,83	0,68
	Fakülte/Yüksekokul	308	179,86	
	Lisansüstü	49	202,97	
	Doktora	4	282,38	
	Total	367		
Uzlaşma	Lise ve Dengi	6	158,08	0,11
	Fakülte/Yüksekokul	308	182,85	
	Lisansüstü	49	190,31	
	Doktora	4	233,88	
	Total	367		
Toplam	Lise ve Dengi	6	200,92	0,82
	Fakülte/Yüksekokul	308	179,24	
	Lisansüstü	49	203,67	
	Doktora	4	284,00	
	Total	367		

Tablo 33’de katılımcıların çatışma ölçeği ve alt faktörlerinin eğitim durum değişkenine göre Kruskal Wallis Test sonuçları verilmiştir. Alt faktörlerden “Bütünleştirme” ($p>,05$), “Uyma” ($p>,05$), “Hükmetme” ($p>,05$), “Kaçınma” ($p>,05$), ve “Uzlaşma” ($p>,05$) alt faktörlerine göre eğitim durum değişkenleri arasında

anlamli düzeyde bir farkin olmadigi gorulmüstür. Ayrıca çatışma ölçeğinde de eğitim durum değişkenleri arasında anlamli bir farkin olmadigi gorulmüstür ($p>,05$). Bu bağlamda, eğitim durumu değişkeninin çatışma ölçeği ve alt faktörleri için belirleyici bir değişken olmadigi söylenebilir.

Tablo 34: Katılımcıların Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Branş Değişkenine Göre Mann-Whitney Testi Sonuçları

	Unvan	N	\bar{X}	Ss	Z	p
Bütünleştirme	Sınıf	194	26,43	6,59	,29	,77
	Branş	173	26,95	5,89		
Uyma	Sınıf	194	19,75	4,85	1,99	,051
	Branş	173	20,74	4,91		
Hükmetme	Sınıf	194	12,59	4,31	1,78	,75
	Branş	173	13,31	4,11		
Kaçınma	Sınıf	194	17,87	3,49	1,60	,11
	Branş	173	18,42	3,61		
Uzlaşma	Sınıf	194	13,70	2,98	1,76	,07
	Branş	173	14,22	3,16		
Toplam	Sınıf	194	90,34	14,05	2,21	,027
	Branş	173	93,64	14,06		

Tablo 34’de katılımcıların çatışma ölçeği ve alt faktörlerine göre branş değişkeni karşılaştırması verilmiştir. Tablo incelendiğinde çatışma ölçeği alt faktörlerinden olan bütünleştirme puanları incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin ortalamasının ($\bar{x}=26,43$), branş öğretmenlerinin ortalamasından ($\bar{x}=26,95$) düşük olduğu görülmüştür. Ancak yapılan Mann-Whitney testi sonucunda sınıf ile branş öğretmenleri arasında anlamli bir düzeyde fark bulunmamıştır ($Z=,29$, $p>,05$).

Uyma alt faktörleri puanları incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin ortalamasının ($\bar{x}=19,75$), branş öğretmenlerinin ortalamasından ($\bar{x}=20,74$) düşük olduğu görülmüştür. Yapılan Mann-Whitney testi sonucunda sınıf ile branş öğretmenleri arasında anlamlı bir düzeyde fark bulunmamıştır ($Z=1,99$, $p>,05$).

Hükmetme alt faktörleri puanları incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin ortalamasının ($\bar{x}=12,59$), branş öğretmenlerinin ortalamasından ($\bar{x}=13,31$) düşük olduğu görülmüştür. Yapılan Mann-Whitney testi sonucunda sınıf ile branş öğretmenleri arasında anlamlı bir düzeyde fark bulunmamıştır ($Z=1,78$, $p>,05$).

Kaçınma alt faktörleri puanları incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin ortalamasının ($\bar{x}=17,87$), branş öğretmenlerinin ortalamasından ($\bar{x}=18,42$) düşük olduğu görülmüştür. Yapılan Mann-Whitney testi sonucunda sınıf ile branş öğretmenleri arasında anlamlı bir düzeyde fark bulunmamıştır ($Z=1,60$, $p>,05$).

Uzlaşma alt faktörleri puanları incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin ortalamasının ($\bar{x}=13,70$), branş öğretmenlerinin ortalamasından ($\bar{x}=14,22$) yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan Mann-Whitney testi sonucunda sınıf ile branş öğretmenleri arasında anlamlı bir düzeyde fark bulunmamıştır ($Z=1,76$, $p>,05$).

Son olarak çatışma ölçeği puanları incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin ortalamasının ($\bar{x}=90,34$), branş öğretmenlerinin ortalamasından ($\bar{x}=93,64$) düşük olduğu görülmüştür. Yapılan Mann-Whitney testi sonucunda sınıf ile branş öğretmenleri arasında anlamlı bir düzeyde fark bulunmuştur ($Z=2,21$, $p<,05$). Bu bağlamda, branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine oranla çatışma yönetim stratejilerinin kullanıma ilişkin algı düzeyinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 35: Katılımcıların Örgütsel Çatışma Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Gelir Durum Değişkenine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları

	Gelir durumu	N	KW	P
Bütünleştirme	0-800	3	175,17	0,11
	801-1500	32	224,45	
	1501-2500	196	175,15	
	2501+	136	187,43	
	Total	367		
Uyma	0-800	3	186,17	0,22
	801-1500	32	220,55	
	1501-2500	196	178,65	
	2501+	136	183,07	
	Total	367		
Hükmetme	0-800	3	153,83	0,78
	801-1500	32	175,02	
	1501-2500	196	181,50	
	2501+	136	190,38	
	Total	367		
Kaçınma	0-800	3	131,50	0,17
	801-1500	32	191,48	
	1501-2500	196	173,97	
	2501+	136	197,85	
	Total	367		
Uzlaşma	0-800	3	274,67	0,11
	801-1500	32	214,97	
	1501-2500	196	176,69	
	2501+	136	185,24	
	Total	367		
Toplam	0-800	3	192,67	0,07
	801-1500	32	222,61	
	1501-2500	196	172,60	
	2501+	136	191,15	
	Total	367		

Tablo 35’de katılımcıların çatışma ölçeği ve alt faktörlerinin gelir durum değişkenine göre Kruskal Wallis Test sonuçları verilmiştir. Alt faktörlerden “Bütünleştirme” ($p>,05$), “Uyma” ($p>,05$), “Hükmetme” ($p>,05$), “Kaçınma” ($p>,05$), ve “Uzlaşma” ($p>,05$) alt faktörlerine göre gelir durum değişkenleri arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür. Ayrıca çatışma ölçeğinde de gelir durum değişkenleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür ($p>,05$). Bu bağlamda,

gelir durumu değişkeninin çatışma ölçeği ve alt faktörleri için belirleyici bir değişken olmadığı söylenebilir.

4.7. Katılımcıların Otantik Liderlik Düzeyleri ile Örgütsel Çatışma Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmanın bu son aşamasında ise katılımcıların otantik liderlik algı düzeyleri ile çatışma yönetim stratejilerini kullanma algıları arasındaki ilişkinin seviyesini belirlemeye yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 36: Katılımcıların Otantik Liderlik Düzeyleri ve Örgütsel Çatışma Ölçeği Puanları Arasındaki İlişki

Model	Korelasyon Değeri	N	P
O. Lider* Çatışma	,662	365	0.000

Tablo 36’da katılımcıların otantik liderlik düzeyleri ve çatışma ölçeği puanları arasındaki ilişki verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi otantik liderlik ile çatışma ölçek puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($p < 0,05$). Ayrıca korelasyon değeri incelendiğinde bu ilişkinin pozitif yönde yüksek olduğu ($r = 0,50-1,00$ pozitif yönlü yüksek, (Cohen, 1988) görülmüştür. Bu bağlamda, otantik liderlik tarzını benimseyen okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerini daha etkili kullanabildikleri söylenebilir.

V. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın genel amacı, okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiyi istatistiksel yöntem ve bilimsel metotlarla incelemektir. Bu genel amaç ışığında;

- Katılımcıların otantik liderlik davranışlarına yönelik algı düzeyi,
- Demografik değişkenler açısından katılımcıların otantik liderlik algılarının belirlenmesi,
- Katılımcıların, çatışma yönetim stratejilerinden bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerini kullanma derecelerine ilişkin algılarının belirlenmesi,
- Demografik değişkenlere göre katılımcıların çatışma yönetim stratejilerini kullanma bakımından birbirlerinden farklı olup olmaması noktasında algılarının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunu kadınlar (%68.6) oluşturmuştur. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında büyük bir kısmının (%54.5) 25-34 yaş aralığındaki dinamik grup olduğu görülmüştür. Katılımcılar meslekteki kıdemleri açısından incelendiğinde büyük çoğunluğunun (%60.5) 0-10 yıllık meslek kıdemine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Ankete katılanların medeni durum değişkenlerine baktığımızda büyük kısmının (%71.4) evli olduğu görülmüştür. Eğitim durumu değişkeninde, katılımcıların çok büyük bir bölümünün (83.9) lisans mezunu olduğu anlaşılmıştır. Unvan durumu değişkeninde, sınıf öğretmeni (%52.9) ile branş öğretmeni (%47.1) ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Gelir durumuna ait verilere bakıldığında, katılımcıların büyük bir kısmının (%53.4) 1501-2500 TL arası gelire sahip olduğu görülmüştür.

Otantik liderlik ölçeği ve alt faktörlerine ait veriler incelendiğinde, ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu ve katılımcıların otantik liderlik algı düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Analizlerde otantik liderlik ölçeği alt faktörleri puanları incelendiğinde, hepsinde kadın ortalamalarının erkek ortalamalarından yüksek olduğu görülmüştür. Ancak, “ilişkilerde şeffaflık” ve “bilgiyi dengeli değerlendirme” alt faktörlerinde kadınlarla erkekler arasında anlamlı düzeyde bir fark bulunurken; “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” ve “öz farkındalık” alt faktörlerinde kadınlarla erkekler arasında anlamlı düzeyde bir fark bulunmamıştır. Otantik liderlik ölçeği toplam puanlarına bakıldığında ise kadınlarla erkekler arasında anlamlı düzeyde bir fark bulunmuştur. Akgündüz (2012), “Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi” isimli doktora tezi çalışmasında da kadınların erkeklere göre otantik liderliği daha olumlu değerlendirdikleri görülmüştür.

Otantik liderlik ölçeği ve alt gruplarının yaş, mesleki kıdem, konum, medeni durum ve eğitim durumu değişkenleri ile arasındaki ilişkiye bakıldığında, anlamlı düzeyde bir fark olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda, yaş, mesleki kıdem, konum, medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerinin otantik liderlik ve alt faktörleri için belirleyici değişkenler olmadıkları gözlemlenmiştir.

Otantik liderlik ölçeği ve alt gruplarının unvan değişkeni ile arasındaki ilişkiye bakıldığında, sınıf öğretmenlerinin ortalamasının branş öğretmenlerinin ortalamasından düşük olduğu ve aralarında anlamlı düzeyde fark bulunduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, branş öğretmenlerinin otantik liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak “İlişkilerde şeffaflık” ve “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt faktörlerinde, sınıf öğretmenleriyle branş öğretmenleri arasında anlamlı düzeyde bir fark bulunurken, “bilgiyi dengeli işleme” ve “öz farkındalık” alt faktörlerinde aralarında anlamlı düzeyde bir fark bulunamadığı tespit edilmiştir.

Otantik liderlik ölçeği ve alt gruplarının gelir durumu değişkeni ile arasındaki ilişkiye bakıldığında “ilişkisel şeffaflık”, “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” ve “öz farkındalık” ve otantik liderlik ölçeği puanlarına göre aralarında anlamlı düzeyde bir fark bulunmadığı, ancak “bilgiyi dengeli değerlendirme” alt faktörü ile gelir düzeyi değişkenleri arasında anlamlı düzeyde bir fark olduğu görülmüştür. Kastedilen anlamlı farkın 0-800 arası gelir durumu ile 1501-2500 ve 2501’den daha fazla

arasında, 0-800 gelir düzeyinin aleyhine olduğu görülmüştür. Yani 0-800 arası gelire sahip katılımcıların otantik liderlik algısı daha düşüktür denilebilir.

Katılımcıların çatışma ölçeği ve alt faktörlerine göre puanlarını yorumladığımızda “uyma”, “hükmetme” ve “kaçınma” alt faktörlerini “Ara-Sıra” tercih ederken, “bütünleştirme” ve “uzmanlaşma” alt faktörlerini “Sık Sık” tercih ettikleri görülmüştür. Katılımcılar “bütünleştirme” ve “uzmanlaşma” stratejisini en fazla; “uyma”, “hükmetme” ve “kaçınma” stratejisini en az tercih etmişlerdir. Katılımcıların çatışma yönetim stratejilerinin tercih sıralaması, “bütünleştirme”, “uzlaşma”, “uyma”, “kaçınma” ve “hükmetme” şeklindedir. Gümüşeli (1994)’nin, “İzmir orta öğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri” isimli tez çalışmasında da, katılımcıların çatışma yönetim stratejilerinden en çok “bütünleştirme”, en az ise “hükmetme” stilini tercih ettikleri görülmektedir. Bu bağlamda, Gümüşeli’nin bulgularıyla çalışmanın bu aşamasındaki bulgularının birbiriyle tutarlılık gösterdiğini söyleyebiliriz.

Katılımcıların çatışma ölçeği ve alt faktörlere göre cinsiyet değişkeni incelendiğinde, “bütünleştirme”, “uyma” ve “uzlaşma” alt faktörleri puanlarının kadın ortalamalarının erkek ortalamalarından yüksek olduğu görülmüştür. Ancak yapılan test sonucunda kadınlarla erkekler arasında anlamlı düzeyde bir fark bulunamamıştır. “Hükmetme” ve “kaçınma” alt faktörleri puanları incelendiğinde kadın ortalamasının erkek ortalamasından düşük olduğu görülmüştür. Yapılan test sonucunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı düzeyde bir fark bulunmuştur. Çatışma ölçeği puanları incelendiğinde ise, kadın ortalamasının erkek ortalamasından düşük olduğu ve kadınlar ile erkekler arasında anlamlı düzeyde bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların çatışma ölçeği ve alt faktörlere göre yaş, kıdem, konum, medeni durum, eğitim durumu ve gelir durumu değişkenleri arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda, yaş, mesleki kıdem, konum, medeni durum, eğitim durumu ve gelir durumu değişkenlerinin çatışma ölçeği ve alt faktörleri için belirleyici değişkenler olmadıkları gözlemlenmiştir.

Çatışma ölçeği ve alt gruplarının branş değişkeni ile karşılaştırmasına bakıldığında, “bütünleştirme”, “uyma”, “hükmetme” ve “kaçınma” puanları incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin ortalamasının branş öğretmenlerinin ortalamasından düşük olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan test sonucunda sınıf

öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında anlamlı düzeyde bir fark bulunmamıştır. “Uzlaşma” alt faktörü puanları incelendiğinde sınıf öğretmeni ortalamasının branş öğretmeni ortalamasından yüksek olduğu ve aralarında anlamlı düzeyde bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Son olarak çatışma ölçeği puanlarına bakıldığında sınıf öğretmenlerinin ortalamasının branş öğretmenlerinin ortalamasından düşük olduğu ve aralarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu bağlamda branş öğretmenlerinin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların otantik liderlik algı düzeyleri ile çatışma ölçeği puanları arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, aralarında anlamlı, pozitif yönde yüksek bir ilişki olduğu görülmüştür.

5.1. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Bu çalışma yalnızca devlet okullarındaki öğretmen ve yönetici görüşleriyle sınırlı kalmıştır. Çalışmaya özel sektördeki okul yöneticisi ve öğretmenlerde dâhil edilerek daha geniş çaplı bir araştırma yapılabilir.

2. Araştırma, okul yöneticisi ve öğretmenlerin yanı sıra, öğrenci ve velileri de kapsayacak şekilde genişletilebilir.

3. İlgili literatür incelendiğinde, Türkiye’de bu konu ile ilgili yapılan çalışmaların çok sınırlı olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar çoğunlukla otantik liderlik ve psikolojik sermaye üzerine yoğunlaşmıştır. Yöneticilerin otantik liderliği ve çatışma yönetim stratejilerini kullanmaları ile ilgili çalışmalar okullarda yaygınlaştırılabilir. Bu bağlamda, çalışmamızın literatüre yeni bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4. Okul yöneticilerine yeni bir bakış açısı sunan otantik liderlik anlayışı ve bunun çatışma yönetim stratejileriyle olan ilişkisine dair yeni gelişmeleri ortaya koyarak, yeni verilere ulaşma imkânı sağlaması ve bu konuda sıkıntı yaşayan, göreve yeni başlayan okul yöneticilerine yol göstermesi bakımından üzerinde durulması gereken bir konudur. Yapılan bu araştırma, otantik liderlik tarzının çatışma yönetim stratejilerine olumlu ve pozitif katkı sağladığını göstermiştir. Otantik liderlik tarzının çatışma yönetim stratejilerine sağladığı bu olumlu katkının ortaya çıkarılmasıyla, okullardaki sorunların çözümünün daha kolay olacağı, doğal olarak da verimliliğin

artacağı ve olumsuz örgüt ortamından olumlu örgüt ortamına geçişi sağlanabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle yönetici ve öğretmenler için, bu liderlik tarzının gereklerini okullarda yansıtabilmeleri açısından, çeşitli hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenebilir.

KAYNAKÇA

- Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. (1. Basım). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Lmt. Şti.
- Akgündüz, Y., (2012), Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Akşit, H. (2010). *Yönetim ve Yöneticilik*. (2. Baskı). İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Asarkaya Memiş, Ç., Karaçay Aydın, G., Kabasakal, H. ve Ertenü Saraçer, B. (2009). Türkiye' de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir. 294-302.
- Atiker M. (2006). Çatışma. *Konya Ticaret Odası Etüd-Araştırma Servisi*, 35/35.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004)Unlocking the mask: A Look at The Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *The Leadership Quarterly*. 15, 801–823.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*. 16, 315-338.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Thories, Research, andFuture Directions. *Published in Annual Review of Psychology*. 60, 421-449.
- Ayyıldız Ünnü, N. A., Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi. (2009). *Ege Akademik Bakış*. 9 (4), 1243-1273.
- Banaji, M. R., & Prentice, D. A. (1994). The Self in Social Contexts. *Annual Review of Psychology*. 45, 297–332.
- Banks, j., & Mhunpiew, N. (2012). Authentic Leadership, Social Cognitive Theory, and Character Education: The Transforming of Theories Into Practices. *US-China Education Review B*. 12, 1548-6613.

- Barrett-Lennard, G. T. (1998). *Carl Rogers' helping system: Journey and substance*. London: Sage.
- Bayıksel, Ş. Ö. (2009). Otantik Liderin Yükselişi. *Capital*. 3,160-165.
- Begley, P. T. (2001). In Pursuit of Authentic School Leadership Practices. *International Journal of Leadership in Education*. 4, 353-365.
- Bhindi, N., & Duignan, P. (1997). Leadership for a new century: Authenticity, intentionality, spirituality, and sensibility. *Journal of Educational Management and Administration*. 25(2), 117-132.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Atatürk Üniversitesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (17. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (15. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Caza, B. B. (2010). Psychological capital and authentic leadership Measurement, gender, and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 2 (1), 53-70.
- Ceylan, A., "Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar", *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran 1997) Bildiriler Kitabı, Cilt (2)*, İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basım Evi, 314-320.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences (2nd ed.) Hillsdale*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking Forward But Learning From Our Past: Potential Challenges To Developing Authentic Leadership Theory and Authentic Leaders. *The Leadership Quarterly*. 16, 475-493.
- Coşar, S., (2011), Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Creswell, J. W. (2014). *Araştırma Deseni* (Çev. Edt. Demir, S. B.). (4. Baskıdan Çeviri). Ankara: Eğitilen Kitap.
- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2015). *Karma Yöntem Araştırmaları* (Çev. Edt. Dede, Y. ve Demir, S. B.). (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. (4. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (Ed.) (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi. Dinçer, H. (2013).
- Dinçer, H., (2013), Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye ve Yaratıcılık, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı, Ankara.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*. 87 (4), 611-628.
- Ekiz, D. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. (8. Basım). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Erickson, R. J. (1995). The Importance of Authenticity for Self and Society, *Symbolic Interaction*, 18 (2), 121-144.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*. 33(3), 270-281.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can You See The Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*. 16, 343- 372.
- Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional Labor and Leadership: A Threat to Authenticity. *The Leadership Quarterly*. 20, 466-482.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: a Review of The Literature and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*. 22, 1120-1145.

- Geçmez, T. (2009)., Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ile Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki ve Kimya Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Ünivrsitesi, İstanbul.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, D. ve Mallery, P. (2003). *SPSS For Windows Step By Step: A Simple Guide And Reference*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- George, W., & Sims, P. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goffee, R. & G. Jones. (2005). Managing Authenticity: The Paradox of Great Leaders. *Harvard Business Review*. 83 (12), 86-94.
- Goldman, B. M., & Kernis, M. H. (2002). The Role of Authenticity in Healthy Psychological Functioning and Subjective Well-Being. *Annals of the American Psychotherapy Association*. 5, 18–20.
- Goleman, D., Boyatzıs, R., & Mckee, A. (2002). *Yeni Liderler*. (Çev. F. Nayır ve O. Deniztekin) 1. Basım. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gül, H. Ve Alacalar, A. (2014). Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. 5, 540-550.
- Gümüşeli, A. İ., (1994)., İzmir İli Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Biçimleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Gündoğdu, Z., (2010), Otantik Liderlik Davranışının Çalışanların İşe İlişkin Duygusal İyilik Algıları Üzerindeki Katkısı ve Yöneticiye Güvenin Bu İlişki Üzerindeki Şartlı Değişken Rolü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. (2. Basım).Ankara: Nobel Yayın.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Synder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*. London, Uk: Oxford Univeersty Press, 382-394.

- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *World Academy of Science, Engineering and Technology*. 80, 750-756.
- Henderson, J. E., & Hoy, W. K. (1983). Leader Authenticity: The Development and Test of an Operational Measure. *Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*, 1-24.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*. 16, 373-394.
- İlhan, T., & Özdemir, Y. (2013). Otantiklik Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 5 (40), 142-153.
- Jensen, S.M., & Luthans, F. (2006). Enterpreneurs as Authentic Leaders : İmpact on Employees' Attitudes . *Leadership and Organizational Development Journal*. 27(8), 646-666.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler*. (4. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (7. Basım). Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. Şti.
- Karip, E. (1999). *Çatışma Yönetimi*. (1. Basım). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*. 14(1),1-26.
- Keser, S., (2013), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Kesken, J., & Ayyıldız, N. A., Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler:Pozitif ve Otantik Liderlik. (2008). *Ege Akademik Bakış*. 8 (2), 729-754.
- Kıyık Gırc, K. Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Altında İncelenmesi. (2014). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 15(1), 1-24.

- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. (11. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. (13. Baskı). İstanbul: Beta.
- Koparal, C. (Ed.) ve Özalp, İ. (Ed.) (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. (1. Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Kotterman, J. (2006). Leadership Versus Management: What is Difference. *Journal for Quality & Participation*, 29 (2), 13-17. Web: <http://search.proquest.com/openview/9e519b2df53655fd0f5f39c35480c1ac/1?pq-origsite=gscholar> 19.05.2015 tarihinde saat 09:33'de alınmıştır.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (p. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- May, D. R., Hodges, T. D., Chan, A. Y.L, Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*. 32(3), 247-260.
- Meacham, M.A. (2007). The Dissertation Committee For Margaret Anne Meacham Certifies That This is The Approved Version of The Following Dissertation: Life Stories of Authentic Leaders in Higher Education Administration.
- Memiş, Ç. A., Aydın, G. Ç., Kabasakal, H., & Saraçer B. E. (2009). Türkiye'de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 294-302.
- Özdemir, S. (Ed.) (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations Third Edition*. London: Westport, Connecticut.
- Rahim, M. A., (2002). Toward A Theory of Managing Organizational Conflict, *International Journal of Conflict Management*. 13(3), 206 – 235.
- Robbins, S. P. ve Judge T. A. (2012). *Örgütsel Davranış* (Çev. Edt. İ. Erdem). 14. Basımdan Çeviri, İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Saltürk, M. (2008). *Yönetim Başarısı ve Kişilik*. (1. Baskı). İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.
- Sarpkaya, R. (Ed.) (2010). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Savur, N., (2013), Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons.
- Shamir, B., & Eilam, G.(2005). What's Your Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly*. 16, 395- 417.
- Snyder C. R., & Lopez S. (2002). *Handbook of Positive Psychology*. US:Oxford University Press.
- Sönmez, V. ve Alacapınar, F. G. (2013). *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. (2. Baskı). Konya: Damla Matbaacılık.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14 (4)4, 89-106.
- Tekin, H. (1996). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Topaloğlu, T. ve Özer, P. S. (2014). Girişimsel Otantik Liderlik ve İzleyenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyiyle İlişkisi. 22. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı*. Konya, 829-834.
- Türk, Z. ve Söngü, A. (2004). İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi. *Mevzuat Dergisi*, 7(75). (<http://www.mevzuatdergisi.com/2004/03a/02.htm>).
- Tütüncü, Ö. Ve Akgündüz, Y. (2014). Seyahat Acentelerinde Otantik Liderliğin Çalışanların Yalakalık Eğilimlerine Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 25(2), 167-175.

- Walumbwa, F., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*. 34, 89-124.
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B.J. (2010). Psychological Process Linking Authentic Leadership To Follower Behaviors. *The Leadership Quarterly*. 21 (5), 901 -914.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust. *Journal of Organizational Behavior*. 32, 4-24.
- Whitehead, G. (2009). Adolescent Leadership Development: Building a Case for an Authenticity Framework. *Educational Management Administration and Leadership*. 37, 847-872.
- Wood, M. A., Linley, P. A., Maltby, J., Baliousis, M., & Joseph, S. (2008). The Authentic Personality: a Theoretical and Empirical Conceptualization and The Development of The Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology*. 55 (3), 385-399.
- Yaşbay, H., (2011), Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P., & Sormaz, Ü. (2013). Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 42 (2), 333-350.
- Yılmaz, H. (2013). *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Kumsaati Yayınları.

EKLER

EK 1: Okul Yöneticilerinde Otantik Liderlik ve Çatışma Yönetim Stratejileri İlişisini Belirlemeye Yönelik Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket, ‘Okul Yöneticilerinde Otantik Liderlik ve Çatışma Yönetim Stratejileri İlişisini’ belirlemek için hazırlanmış bilimsel bir veri toplama aracıdır. Vereceğiniz cevaplar bilimsel bir araştırmada kullanılacağından isim belirtmenize gerek yoktur. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Hatice Örs

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi

Tezli Yüksek Lisans Programı

TANITICI BİLGİ FORMU

1-Cinsiyetiniz? Kadın Erkek

2-Yaşınız?

18-24 25-34 35-44 45 ve üstü

3-Toplam çalışma süreniz? (yıl)

4-Bulduğunuz kurumda konumunuz?

Müdür Müdür Yardımcısı Öğretmen

5-Medeni durumunuz?

Evli Bekâr Boşanmış/Dul

6-Eğitim durumunuz?

Lise ve dengi Fakülte/Yüksekokul Lisansüstü Doktora

7-Branşınız?

8-Aylık gelir düzeyiniz?

Sıra No	Otantik Liderlik Ölçeği	Hiçbir zaman	Çok Seyrek	Ara sıra	Sık Sık	Her zaman
1	Amirim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	1	2	3	4	5
2	Amirim hata yaptığını kabul eder.	1	2	3	4	5
3	Amirim herkesin düşündüklerini açıkça söylemesini teşvik eder.	1	2	3	4	5
4	Amirim insanlara acı gerçekleri açıkça söyler.	1	2	3	4	5
5	Amirim açığa vurduğu duyguları ile hissettikleri tam olarak aynıdır.	1	2	3	4	5
6	Amirim inandıkları ile yaptıkları tutarlıdır.	1	2	3	4	5
7	Amirim kararlarını değer yargılarına göre verir.	1	2	3	4	5
8	Amirim kendi değer yargılarının arkasında durmamı ister.	1	2	3	4	5
9	Amirim ahlaki boyutu yüksek ve zor kararlar alır.	1	2	3	4	5
10	Amirim kendi inançlarına ters olan görüşlerin dile getirilmesini ister.	1	2	3	4	5
11	Amirim karar vermeden önce ilgili konuyu enine boyuna inceler.	1	2	3	4	5
12	Amirim alacağı kararlarda sonuca varmadan önce farklı görüşleri dikkate alır.	1	2	3	4	5
13	Amirim bizimle etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.	1	2	3	4	5
14	Amirim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	1	2	3	4	5
15	Amirim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	1	2	3	4	5
16	Amirim özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	1	2	3	4	5

Sıra	Örgütsel Çatışma Ölçeği	Her zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Az	Çok az
Herhangi bir nedenle aranızda bir farklılık, uyuşmazlık, sorun, anlaşmazlık veya başka bir ifadeyle çatışma olması durumunda <u>Yöneticiniz</u> ...						
1	Hepimizin kabul edeceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle birlikte incelemeye çalışır.					
2	Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.					
3	Bizlerle olan anlaşmazlıkları açığa vurmaya çalışır.					
4	Ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle fikir birliği sağlamaya çalışır.					
5	Soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak nitelikte çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir.					
6	Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır.					
7	Sorun ya da anlaşmazlığı çözmek için orta yol bulmaya çalışır.					
8	Kendi fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.					
9	Kendi lehine karar çıkarmak için yetkisini kullanır.					
10	Bizim isteklerimizi de dikkate alır.					
11	Bizim isteklerimizi koşulsuz benimser.					
12	Sorunu birlikte çözmemiz için bizlerle bir bilgi alışverişi yapar.					
13	Bizlere ödün verir.					
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir.					
15	Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizleri görüşmeye davet eder.					
16	Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.					
17	Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.					

18	Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır.					
19	Bizim önerilerimize uyar.					
20	Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yapar.					
21	Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder.					
22	Sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.					
23	Ortak kararlara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.					
24	Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.					
25	Bazen yarışma gerektiren bir durumda kazanmak için yetkisini kullanır.					
26	Olumsuz duyguları önlemek için bizlerle olan görüş ayrılıklarını gizler.					
27	Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır.					
28	Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için bizlerle çalışmaya çaba gösterir.					

EK 2: Araştırma Çalışması Valilik Onay Yazıları

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/20/4905886
Konu: Araştırma (Hatice ÖRS)

30/10/2014

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi:a) İst. Sabahattin Zaim Üniversitesinin 16.07.2014 tarih ve 149 sayılı yazısı.
b) MEB. Yen. ve Eğt. Tek. Gn Md. 07.03.2013 tarih ve 316 sayılı 2012/13 nolu genelgesi.
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 13.10.2014 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi, Hatice ÖRS'ün "*Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*" konulu tezine dair araştırma çalışmasını Küçükçekmece ilçesindeki resmi okullarda çalışan öğretmenlere; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

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

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

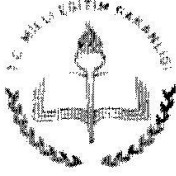
Dr.Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
30/10/2014

Yusuf Ziya KARACAEV
Vali a.
Vali Yardımcısı

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

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



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/44/4934010
Konu: Araştırma (Hatice ÖRS)

31/10/2014

İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)

İlgi: a) 16.07.2014 tarih ve 149 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 30.10.2014 tarih ve 4905886 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi, Hatice ÖRS'ün "*Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, 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

Elektronik İmza No:	
İmza Sahibi:	Mualla ÇELEBİ
Unvanı:	Bölüm Şefi
Tarih:	19/10/2014
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