



# HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ

## EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Programı

FİLİSTİN EĞİTİM KURUMLARINDA OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ VE İŞ  
DOYUMUNUN ÖRGÜTSEL ZEKÂYI GELİŞTİRMEYE ETKİSİ

Shadi Ibrahim ALBANNA

Doktora Tezi

Ankara, 2024

Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

*Daha ileriye... En İyiyeye...*



**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Ana Bilim Dalı  
Programı

FİLİSTİN EĞİTİM KURUMLARINDA OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ VE İŞ  
DOYUMUNUN ÖRGÜTSEL ZEKÂYI GELİŞTİRMEYE ETKİSİ

Fostering Organizational Intelligence in Palestinian Educational Institutions: The Role  
of Authentic Leadership Behaviors and Job Satisfaction

Shadi Ibrahim ALBANNA

Doktora Tezi

Ankara, 2024

### Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne,  
Eğitim Bilimleri Doktora prđramı ¼đrencisi Shadi İbrahim ABANNA'nın hazırladığı  
“FİLİSTİN EğİTİM KURUMLARINDA OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ VE  
İŞ DOYUMUNUN ÖRGÜTSEL ZEKAYI GELİŞTİRMEYE ETKİSİ” başlıklı bu  
çalışma j¼rimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Y¼netimi Bilim  
Dalında Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

J¼ri Başkanı Prof. Dr. şefika şule ERÇETİN

J¼ri Üyesi (Danışman) Prof. Dr. Sait AKBAŞLI

J¼ri Üyesi Prof. Dr. Elife KILIÇ

J¼ri Üyesi Prof. Dr. Sabri ÇELİK

J¼ri Üyesi Doç. Dr. Nilay NEYİŞÇİ

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Y¼netmeliđi'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri üyeleri tarafından 10 / 07 / 2024 tarihinde uygun gör¼lm¼ř ve Enstit¼ Y¼netim Kurulunca ..... / ..... / ..... tarihi itibarıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. İsmail Hakkı MİRİCİ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼r¼

## Öz

Bu çalışmanın amacı, Filistin eğitim kurumlarındaki örgütsel Zekâ'nın lisedeki öğretmenler açısından güçlendirilmesinde Otantik liderlik davranışları ve iş doyumunun rolünü belirlemektir. Bu amaç, doğrultusunda Filistin'deki lisede örgütsel Zekâ'nın prensiplerini güçlendiren kapsamlı bir vizyon sunmaktadır. Bu çalışmanın amaçlarına ulaşmak için araştırmacı ölçeklerle elde edilen verileri betimsel yöntemlerle analiz etmektedir.

Araştırma, 2018-2019 eğitim öğretim yılında Gazze Şeridi'ndeki (477) öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı, veri toplamak amacıyla Erçetin, Potas ve Açıkalin (2001, 2004, 2007, 2010, 2015) tarafından geliştirilmiştir "Çok Boyutlu Örgütsel Zekâ Ölçeği" nin Arapça uyarlaması ve Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve üç farklı model (1967 ve 1977) ve 1977 küçük model olan "Minnesota İş Doyumu" ölçeğinin Arapça hali kullanmıştır ile ALQ Avolio ve meslektaşları 2007 tarafından geliştirilmiş Otantik liderlik ölçeğinin Arapça hali kullanmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların Otantik liderlik davranışlarının orta düzeyde olduğu ve öğretmenlerin görev yaptıkları okulların Otantik liderlik düzeyi, cinsiyete, lise türüne (Fen, Edebiyat) ve öğrenim düzeylerine göre farklılaşmamaktadır. Bununla birlikte, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iş doyumunun orta düzeyde olduğu ve Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iş doyumunu düzeyi, cinsiyete ve lise türüne (Fen, Edebiyat) ve öğrenim düzeylerine göre farklılaşmamaktadır, ayrıca öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iş doyumunu düzeyi, hizmet yıllarına göre farklılaşmaktadır. Araştırma ayrıca, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların örgütsel zekâsının orta düzeyde olduğu ve Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların örgütsel zekâ düzeyi, cinsiyete, lise türüne (Fen, Edebiyat), öğrenim düzeylerine ve hizmet yıllarına göre farklılaşmamaktadır.

Araştırmanın bulguları, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların Otantik liderlik davranışları ile örgütsel zekâyı arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak

anlamli iliŖki vardir. Bununla birlikte, retmenlerinin grŖlerine göre okul yöneticilerinin Otantik liderlik davraniŖları ile lise retmenlerinin iŖ doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamli bir iliŖki saptanmiŖtır. AraŖtırma ayrıca, retmenlerinin grŖlerine göre iŖ doyumunu ile örgütsel zekâ arasında istatistiksel olarak anlamli bir iliŖki saptanmiŖtır. Son olarak, iŖ doyumunu deęiŖkeninin daha güçlü bir anlamlılığa sahip olduğu sonucuna varıyoruz ve bu nedenle iŖ doyumunu deęiŖkeninin kısmi bir aracılık olduğu sonucuna varırız. Ayrıca bu deęiŖkenin katsayı değeri 0,532 olup, Otantik katsayısının 0,288 değerinden yüksektir. Böylece iŖ doyumunu deęiŖkeninin daha güçlü bir anlamlılık düzeyine ve daha yüksek bir katsayı değerine sahip olduğu, yani ikinci modeldeki etkisinin daha güçlü olduğu, bu deęiŖkenin bağımlı ve bağımsız deęiŖkenler arasındaki iliŖkide kısmi aracılığını gösterdiği ortaya çıkmaktadır.

**Anahtar sözcükler:** Otantik liderlik, iŖ doyumunu, örgütsel zek, eğitim kurumları

## Abstract

The purpose of this study is to determine the role of authentic leadership behaviors and job satisfaction in strengthening organizational intelligence for secondary school teachers in Palestinian educational institutions. In line with this aim, it offers a comprehensive vision that strengthens the principles of organizational intelligence in secondary education in Palestine. To achieve the aims of this study, the researcher analyzes the data obtained from the scales with descriptive methods.

The study involved a sample of 477 teachers in the Gaza Strip during the academic year 2018-2019. Three scales were utilized to gather data: the Arabic adaptation of the "Multidimensional Organizational Intelligence Scale," originally developed by Erçetin, Potas, and Açıklalın (2001, 2004, 2007, 2010, 2015); for job satisfaction, the researcher employed the Arabic version of the "Minnesota Job Satisfaction" scale created by Weiss et al., which incorporates three different models (1967 and 1977), with the 1977 small model being utilized. Additionally, the Arabic version of the authentic leadership scale developed by ALQ Avolio and colleagues in 2007 was employed.

According to the research findings, the authentic leadership behaviors in the schools where teachers are employed are of a moderate level. Furthermore, the authentic leadership levels in these schools does not differ according to gender, type of education (Science, Literature), and educational levels. Similarly, the job satisfaction level in the schools where teachers work is moderate, and it does not differ based on gender, type of education (Science, Literature), and educational level. However, job satisfaction levels do vary according to teachers' years of service. Additionally, the research indicates that the organizational intelligence in the schools where teachers work is at a moderate level. The organizational intelligence levels in these schools do not differ based on gender, type of education (Science, Literature), educational level, or years of service.

The findings of the research indicate that there is a positive, moderate and statistically significant relationship between the authentic leadership behaviors and organizational

intelligence of the schools where teachers work. Additionally, based on teachers' opinions, a statistically significant association was identified between the authentic leadership behaviors of school administrators and the job satisfaction of high school teachers. The study also reveals a statistically significant link between job satisfaction and organizational intelligence, according to teachers' perspectives. In conclusion, the variable of job satisfaction demonstrates greater significance and, therefore, acts as a partial mediator. Notably, the coefficient value for job satisfaction variable is 0.532, surpassing the authentic coefficient value of 0.288. This indicates that the job satisfaction variable holds a higher level of significance and a stronger coefficient value in the second model, signifying its partial mediating role in the relationship between the dependent and independent variables.

**Key words:** authentic leadership, job satisfaction, organizational intelligence, educational institutions



## Teşekkür

Doktora eğitimim boyunca sabrı, desteği ve hoşgörüsü ile her daim yanımda olan kıymetli hocam Prof. Dr. Şefika Şule Erçetin'e, bu sürecin her aşamasında bana sağladığı değerli rehberlik ve bilgi birikimi için en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Sizin önerileriniz ve geri bildirimleriniz, tezimin kalitesini artırmakla kalmadı, aynı zamanda akademik gelişimime de büyük katkıda bulundu. Danışmanım Prof. Dr. Sait Akbaşlı'ya, tez konumuyla ilgili derinlemesine bilgi ve yönlendirmeleri için teşekkür ederim. Bilimsel bakış açınız ve desteğinizle, bu araştırmanın gelişimine önemli katkılarda buldunuz. Tüm hocalarıma, bana bilgi ve ilham veren, akademik gelişimime katkıda bulunan değerli eğitimcilerime teşekkür ederim. Sizlerin katkıları, bu çalışmanın temel taşlarını oluşturdu ve bana bu zorlu süreçte yol gösterdi.

Hayatım boyunca bana her konuda destek olan, sevgisi ve anlayışıyla güç kaynağım olan değerli aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Annem ve babam, eğitim hayatım boyunca bana verdikleri destek, sabır ve motivasyon için minnettarım. Eşim ise bu süreçte bana her daim yanımda olarak verdiği moral ve desteğiyle bu yolculuğu daha anlamlı kıldı. Her birinizin katkısı benim için paha biçilmezdir. Son olarak, bu süreçte yanımda olan tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim. Sizin desteğiniz ve teşvikleriniz bu tezin tamamlanmasında önemli bir etken oldu.

Shadi Ibrahim ALBANNA

## İçindekiler

Kabul ve Onay .....	ii
Abstract .....	v
Teşekkür.....	vii
Tablolar Dizini.....	xi
Şekiller Dizini .....	xiii
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini .....	xiv
Bölüm 1 Giriş .....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	3
Problem Cümlesi.....	3
Sayıtlılar.....	5
Sınırlılıklar.....	5
Tanımlar .....	5
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar .....	7
Otantik Liderlik .....	7
İş Doyumu.....	13
Örgütsel Zekâ .....	16
Örgütsel Zekâ Tanıtımı .....	16
İlgili Çalışmalar.....	26
Bölüm 3 .....	31
Yöntem .....	31
Araştırmanın Modeli.....	31
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	31
Veri Toplama Süreci .....	32
Veri Toplama Araçları .....	32
Verilerin İşlenmesi ve Çözümlemesi.....	33
Örgütsel Zekâ Ölçeğinin Arap Diline Uyarlanması.....	43
Analiz.....	44
Verilerin Analizi .....	52
Normallik dağılımı:.....	53
Veri Analizi, Çalışma Problemlerin Testinin Yorumu. ....	55

Bölüm 4 .....	57
Bulgular ve Yorumlar .....	57
Lise Öğretmenlerin Görüşlerine Göre, Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyi Nedir? .....	57
Lise Öğretmenlerin Görüşlerine Göre, Lise Öğretmenlerin İş Doyumu Gösterme Düzeyi Nedir? .....	60
Lise Öğretmenlerin Görüşlerine Göre, Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Örgütsel Zekâ Gösterme Düzeyi Nedir? .....	61
Otantik Liderlik Davranışları, İş Doyumu ve Örgütsel Zekâ düzeyine ilişkin Lise öğretmenlerin görüşlerine göre .....	65
Otantik Liderlik Ölçeğinde Cinsiyete Göre Katılımcıların Görüşlerinde Önemli Farklılıklar Var Mı? .....	66
İş Doyumu Ölçeğinde Cinsiyete Göre Katılımcıların Görüşlerinde Önemli Farklılıklar Var Mı? .....	66
Örgütsel Zekâ Ölçeğinde Cinsiyete Göre Katılımcıların Görüşlerinde Önemli Farklılıklar Var Mı? .....	68
Otantik Liderlik Ölçeğinde Lise türüne Göre Katılımcıların Görüşlerinde Önemli Farklılıklar Var Mı? .....	69
İş Doyumu Ölçeğinde Lise türüne Göre Katılımcıların Görüşlerinde Önemli Farklılıklar Var Mı? .....	71
Örgütsel Zekâ Ölçeğinde Lise türüne Göre Katılımcıların Görüşlerinde Önemli Farklılıklar Var Mı? .....	72
Otantik Liderlik Ölçeğinde Öğrenim Düzeylerine Göre Katılımcıların Görüşlerinde Önemli Farklılıklar Var Mı? .....	74
İş Doyum Ölçeğinde Öğrenim Düzeylerine Göre Katılımcıların Görüşlerinde Önemli Farklılıklar Var Mı? .....	75
Örgütsel Zekâ Ölçeğinde Öğrenim Düzeylerine Göre Katılımcıların Görüşlerinde Önemli Farklılıklar Var Mı? .....	76
Otantik Liderlik Ölçeğinde Hizmet Yıllarına Göre Katılımcıların Görüşlerinde Önemli Farklılıklar Var Mı? .....	77
İş Doyumu Ölçeğinde Hizmet Yıllarına Göre Katılımcıların Görüşlerinde Önemli Farklılıklar Var Mı? .....	80
Örgütsel Zekâ Ölçeğinde Hizmet Yıllarına Göre Katılımcıların Görüşlerinde Önemli Farklılıklar Var Mı? .....	80
Filistin Eğitim Kurumlarındaki Otantik Liderlik Davranışları ve Örgütsel Zekâ Arasındaki İlişki Nedir? .....	82

Filistin Eğitim Kurumlarındaki Otantik Liderlik Davranışları ve İş Doyumu Arasındaki İlişki Nedir? .....	86
Filistin Eğitim Kurumlarında İş Doyumu ve Örgütsel Zekâ Arasındaki İlişki Nedir? .....	88
Otantik Liderlik Davranışları ile Örgütsel Zekâ Arasındaki Var Olan İlişkide İş Doyumu Aracı Bir Rol Oynamakta Mıdır? .....	90
Bölüm 5 .....	94
Sonuç, Tartışma ve Öneriler .....	94
Sonuçlar ve Tartışma .....	94
Öneriler .....	108
Kaynaklar .....	111
EK A. Otantik Liderlik Davranışarı İçin Kullanım İzin Belgesi .....	120
EK B. Örgütsel Zekâ İçin Kullanım İzin Belgesi .....	121
EK C. İş Doyumu İçin Kullanım İzin Belgesi .....	122
EK Ç. Örgütsel Zekâ Ölçeği Arabça Versiyonu .....	123
EK D. Örgütsel Zekâ Ölçeği Türkçe Versiyonu .....	127
EK-E: Etik Komisyonu Onay Bildirimi .....	132
EK F. Filistin Milli Eğitim Müdürlüğü Ölçek Uygulama (Veri Toplama) İzni .....	133
EK-G: Etik Beyanı .....	134
EK-C: Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu .....	135
EK-Ç: Dissertation Originality Report .....	136
EK-D: Yayımlama ve Fikri Mülkiyet Hakları Beyanı .....	137

## Tablolar Dizini

<b>Tablo 1</b> Evren Büyüklüğünün Gazze Şeridi'ndeki İllere Göre Okullara Dağılımı .....	32
<b>Tablo 2</b> İlk Ölçek İçin Cronbach's Alfa .....	34
<b>Tablo 3</b> İkinci Ölçek İçin Cronbach's Alfa.....	35
<b>Tablo 4</b> Üçüncü ölçek için Cronbach's Alfa.....	36
<b>Tablo 5</b> İlk ölçek için Guttman Split-Yarım Katsayısı.....	39
<b>Tablo 6</b> İkinci Ölçek İçin Guttman Split-Yarım Katsayısı .....	40
<b>Tablo 7</b> Üçüncü Ölçek İçin Guttman Split-Yarım Katsayısı .....	40
<b>Tablo 8</b> İlk Ölçek İçin Spearman Korelasyon Katsayısı.....	41
<b>Tablo 9</b> İkinci Ölçek İçin Spearman Korelasyon Katsayısı .....	42
<b>Tablo 10</b> Üçüncü Ölçek İçin Spearman Korelasyon Katsayısı .....	43
<b>Tablo 11</b> Örgütsel Zekâ Ölçeği.....	44
<b>Tablo 12</b> Cronbach Alfa Yönteminin Güvenirlik Katsayısı .....	45
<b>Tablo 13</b> Örgütsel Zekâ Modeli İçin Uygunluk Endeksleri.....	48
<b>Tablo 14</b> Örgütsel Zekâ Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirliğinin Değerlendirilmesi .....	49
<b>Tablo 15</b> Çalışma Örneklerinin Genel Verilere Göre Betimsel Bilgileri.....	52
<b>Tablo 16</b> Verilerin Normal Dağılımının Testi .....	53
<b>Tablo 17</b> Ölçeklerin Uzunluğu .....	56
<b>Tablo 18</b> Otantik Liderlik Ölçeği ve Maddelerinin Analizi .....	57
<b>Tablo 19</b> İş Doyumu Ölçeği ve Maddelerinin Analizi .....	60
<b>Tablo 20</b> Örgütsel Zekâ Ölçeği ve Maddelerinin Analizi.....	61
<b>Tablo 21</b> Boyutların Mann-Whitney Testi ve Cinsiyet İçin P Değerleri .....	65
<b>Tablo 22</b> Cinsiyete Göre Mann-Whitney Testi ve P Değerleri .....	67
<b>Tablo 23</b> Cinsiyete Göre Mann-Whitney Testi ve P Değerleri .....	68
<b>Tablo 24</b> Lise türüne Göre Mann-Whitney Testi Ve P Değerleri .....	70
<b>Tablo 25</b> Lise türüne Göre Mann-Whitney Testi ve P Değerleri .....	71
<b>Tablo 26</b> Lise türüne Göre Mann-Whitney Testi ve P Değerleri .....	72
<b>Tablo 27</b> Öğrenim Düzeylerine Göre Kruskal-Wallis Testi ve P Değerleri.....	74
<b>Tablo 28</b> Öğrenim Düzeylerine Göre Kruskal-Wallis Testi ve P Değerleri.....	75
<b>Tablo 29</b> Öğrenim Düzeylerine Göre Kruskal-Wallis Testi ve P Değerleri.....	76
<b>Tablo 30</b> Hizmet Yıllarına Göre Kruskal-Wallis Testi ve P Değerleri .....	78
<b>Tablo 31</b> Hizmet Yıllarına Göre Kruskal-Wallis Testi ve P Değerleri .....	80
<b>Tablo 32</b> Hizmet Yıllarına Göre Kruskal-Wallis Testi ve P Değerleri.....	81
<b>Tablo 33</b> Otantik Liderliğin Örgütsel Zekâ Ölçeğine Korelasyon Katsayısı.....	83
<b>Tablo 34</b> Otantik Liderlik Boyutlarının Örgütsel Zekâ Ölçeğine Korelasyon Katsayısı.....	83
<b>Tablo 35</b> Otantik Liderliğin İş Doyumu Ölçeğine Korelasyon Katsayısı ve P Değerleri.....	86

<b>Tablo 36</b> Otantik Liderlik Boyutların İş Doyumu Ölçeğine Korelasyon Katsayısı .....	86
<b>Tablo 37</b> İş Doyumu Ölçeği Örgütsel Zekâ ÖlçeğineKorelasyon Katsayısı .....	88
<b>Tablo 38</b> İş Doyumu Ölçeği Örgütsel Zekâ ÖlçeğineKorelasyon Katsayısı .....	89
<b>Tablo 39</b> Otantik Liderlik Ölçeğin Örgütsel Zekâ Ölçeğine Hiyerarşik Çoklu Regresyonu	90
<b>Tablo 40</b> Otantik Liderlik Ölçeğin Örgütsel Zekâ Ölçeğine Hiyerarşik Çoklu Regresyonu	91

**Şekiller Dizini**

<b>Şekil 1 Örgütsel Zekâ Modeli (Matheson &amp; Matheson, 2001).</b> .....	21
<b>Şekil 2 Örgütsel Zekâ'nın Yedi Özelliği (Albrecht, 2003)</b> .....	25
<b>Şekil 3 Örgütsel Zekâ Ölçeğinin Yapısı</b> .....	46
<b>Şekil 4 Örgütsel Zekâ Ölçeğinin Çıktıları</b> .....	47
<b>Şekil 5 Hataları "Serbest Parametreler"</b> .....	48

## **Simgeler ve Kısaltmalar Dizini**

**FEB:** Filistin Eğitim Bakanlığı

**ALQ:** Otantik Liderlik Ölçeği



## Bölüm 1

### Giriş

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, problem cümlesi ve problem cümlesine dayalı geliştirilen alt problemleri, sayılıları ve sınırlılıkları belirtilmiş, ayrıca araştırma ile ilgili temel kavramlar tanımlanarak araştırmanın kuramsal temeli oluşturulmuştur.

#### Problem Durumu

Örgütsel zekâ kavramı önemli bir şeydir ve örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimini içeren diğer kısmi paradigmalardan çoğunu da içermektedir. Genel bir bakış açısıyla, iletişim sorunları ve kalite konuları da dahil olmak üzere çeşitli problemlerle ilgilenebilecektir. Örgütlerin insan hatası yüzünden başarısız olduğu fikri, örgütlerin sadece zeki olmadıkları gerçek sorununa değinmeyen bir savunmadır. Yetersiz yapılar ve kolektif süreçlerle uğraşmak, bu zekâyı geliştirmenin ihtiyaçlarını ele alan bir parça ve parçadır (Yolles, 2005: 99). Örgütsel Zekâ, bir örgütün yönetim ile ilgili etkili bir şekilde işlemesi, değişmesi, ölçülmesi ve akıl yürütmesi için prosedürel yeteneğidir. Örgütsel Zekâ, kurum içinde işbirlikçi, problem çözme ve karar verme için mevcut olan maddi ve maddi olmayan varlıkların birleşik bilgi ve becerisidir (Jung, 2009, s.45).

Örgütsel zekâ kavramı için pek çok uygulama vardır ve örgütsel zekâ fikrini öğrenen örgüt ile sıkı sıkıya bağlar (Yolles, 2005, s.113). Bununla birlikte, Araştırmacı, örgütsel Zekâ'nın, liderin öz-farkındalığından ve kurumun gelişimini destekleyen şeffaf ilişkilerden açık ahlaki bir çerçeveye dayanan Otantik liderlik ile güçlü bir pozitif ilişkiye sahip olduğuna inanmaktadır.

Otantik liderliğin gücü; belirsiz ortamlarla başa çıkabilme yeteneği, felaket andıran kötü olaylardan hızlı bir şekilde kurtulma, esneklik gösterme, öz-farkındalık ve dürüstlük gibi özelliklerini paydaşlarla paylaşarak artırma becerisinde yatmaktadır (Avolio ve Gardner 2005, s.316). Otantik liderlik, iş doyumunun, örgütsel bağlılığın ve işyerinde ek bir çabada

bulunmanın olumlu bir göstergesidir (Walumbwa ve ark., 2008). Bu da bugünün organizasyonlarının küresel değişimlerin hızlanmasıyla rekâbet ederek devam etmesi gerektiği tezini ortaya çıkarmaktadır.

Otantik liderlik, tarz olarak şeffaf, adil ve hesap verebilir bir yapıya sahiptir. Kamu ve özel kurumlardaki ahlaki çöküntüler dizisine bakıldığı zaman tüm bunların sadece tutkulu bir şekilde amaçlarına ulaşmayı arzulayan, değerlerini sürekli kullanan, kalplerini ve kafalarını yöneten, uzun süreli anlamlı ilişkilerle sonuçları elde etmek için öz-disipline sahip liderler oldukları görülmektedir (George et al, 2007, s.1). Aslında örgütsel zekâ temeli olan bu davranış insan unsuruna olan bağımlılığı artırmaya, enerjilerini odaklanan bir ilkedir. Mazutis ve Slawinski (2008), öz farkındalık, şeffaflık ve dengeli değerlendirme gibi Otantik liderde bulunan niteliklerin buldukları kurumun farklı düzeylerinde örgütsel zekâyı geliştirecek olan diyalogu kolaylaştırabileceğini belirtmektedirler. Nitekim çevrede meydana gelen hızlı değişimlerin doğası, günümüz dünyasındaki eğitim kurumlarını sürekli bir varlık göstermek adına daha esnek, daha duyarlı ve daha çok uyarlayıcı olmaya zorlamaktadır. Bu hızlı değişimler bağlamında sürekliliği sağlamak adına uyanık olmak için yetenekleri geliştiren sürekli bir eğitime katılarak başarıya ulaşılabacaktır.

Eğitim kurumlarının yenilik yapma yetenekleri, grup işlemlerini yürütme, öğrenme ve öğretmeyle ilgili bilgileri anlama ve uygulama becerilerine bağlıdır. Bu beceriler öğretmenlere kolektif bir şekilde sürekli olarak düşünce ve bilgi paylaşımına katılma fırsatlarını sağlamaktadır. Nitekim okullarda örgütsel zekâ, belirsiz ve dinamik ortamlarda öğrenme, yönetim ve etkileşimi değiştirmeyi sağlayan süreçler, stratejiler ve yapılar geliştirmelidir (Schechter ve Mowafaq, 2013, s.508).

Yapılacak olan bu çalışma Otantik liderliği, iş doyumunu ve örgütsel zekâyı arasındaki ilişki bağlamında örgütsel Zekâ'nın ilkelerinin gelişimine katkı sağlayacak kapsamlı bir bakış açısına varılmış olunacaktır. İlgili çalışmalarda da değinildiği gibi, Otantik liderliğin iş doyumunu için bir faktörün gerekliliğini ve örgütsel zekâyla Otantik liderlik arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu belirtmekle beraber farklı eğitim çevrelerinde bu noktaların ele alınmadığını

dile getirmekte fayda vardır. Bu nedenle yapılacak olan bu araştırma, okul reformu sürecini desteklemeye yardımcı olacak kapsamlı bir çerçeve sağlamak için literatürdeki boşluğu ele alarak bu değişkenleri eğitim alanında kullanmayı amaçlamaktadır.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın amacı, Filistin eğitim kurumlarındaki örgütsel Zekâ'nın lisedeki öğretmenler açısından güçlendirilmesinde Otantik liderlik davranışları ve iş doyumunun rolünü belirlemektir.

Bu çalışmanın önemi öğretmenler, okul müdürleri ve eğitim planlamacılarının, Otantik liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyle beraber örgütsel Zekâ'nın geliştirmedeki rollerini ve okulların örgütsel zekâyâ destekleyen idari politikaların geliştirilmesine yardımcı olmaları gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca bu çalışma yönetim biliminde ortaya çıkan yönetim kavramları üzerine kuramsal bir çerçeve sağlayarak eğitim alanında işe alım ve işe alınanlardan yararlanma sürecini de ele almaktadır.

Aynı zamanda yapılacak olan araştırmadan elde edilecek bilgiler; araştırmacıların, uygulayıcıların ve eğitimcilerin Otantik liderliği özelliklerinin iş doyumunu ve örgütsel zekâ ilkelerinin güçlendirilmesindeki rolüyle bir ilişkisinin olup olmadığını anlamalarına yardımcı olmaktadır.

### **Problem Cumlesi**

Lise öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak Filistin eğitim kurumlarında örgütsel zekâyı geliştirmede Otantik liderlik davranışlarının ve iş doyumunun rolü nedir?

### **Alt Problemler**

- 1- Lise öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin Otantik liderlik davranışlarını gösterme düzeyi nedir?
- 2- Lise öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin iş doyumunu gösterme düzeyi nedir?

- 3- Lise öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların örgütsel zekâ gösterme düzeyi nedir?
- 4- Otantik Liderlik Davranışları, İş Doyumu ve Örgütsel Zekâ düzeyine ilişkin Lise öğretmenlerin görüşlerine göre
- Cinsiyet,
  - Lise türü,
  - Eğitim düzeyi,
  - Hizmet yıl süresi

değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

*Not: Filistin Lise türleri:* Filistin'deki akademik lise okulları, fen ve beşeri bilimler (edebiyat) alanlarına göre iki yıl süren programlar olarak ayrılmıştır. Bu süre zarfında öğrenciler, lise sınavına (tevcihi) hazırlanarak, üniversitelere kabul edilme şansı elde etmek için gereken bilgileri ve becerileri kazanırlar. Fen dalında odak noktaları şunlardır: matematik, fizik ve kimya. Edebiyat dalında ise öğrenciler dil, tarih, coğrafya ve edebiyat konularına yoğunlaşırlar.

- 5- Lise öğretmenlerin görüşlerine göre, Filistin eğitim kurumlarındaki Otantik liderlik davranışları ve örgütsel zekâ arasındaki ilişki nedir?
- 6- Lise öğretmenlerin görüşlerine göre, Filistin eğitim kurumlarındaki Otantik liderlik davranışları ve iş doyumu arasındaki ilişki nedir?
- 7- Lise öğretmenlerin görüşlerine göre, Filistin eğitim kurumlarında iş doyumu ve örgütsel zekâ arasındaki ilişki nedir?
- 8- Lise öğretmenlerin görüşlerine göre, Otantik liderlik davranışları ile örgütsel zekâ arasındaki var olan ilişkide iş doyumu aracı bir rol oynamakta mıdır?

## **Sayıtlılar**

Veri toplama araçlarının araştırmanın amacına uygun ölçmede yeterli olduğu varsayılmaktadır.

## **Sınırlılıklar**

Bu çalışma, içeriğini 2018-2019 öğretim yılında Gazze Şeridi liseindeki öğretmenlerine uygulayarak belirlenmiştir.

Gazze Şeridi, 17 yıldır abluka altındadır; bu durum, çalışmanın bulgularının genelleştirilmesini sınırlandırabilir.

## **Tanımlar**

### ***Otantik Liderlik***

Hem pozitif psikolojik kapasiteleri hem de olumlu bir etik iklimi benimseyen ve teşvik eden lider davranış örüntüsüdür (Walumbwa vd., 2008, s. 94).

Araştırmacı Otantik liderliği şöyle tanımlıyor: Lider, ekip üyeleriyle şeffaflığı ve etkili iletişimi artırarak herkesin kişisel ve mesleki gelişimini sağlamayı hedefler. Bu liderlik tarzı, dürüstlük ve bütünlük ile karakterize edilir.

### ***İş Doyumu***

Bir çalışanın iş koşullarını, ödülleri ve çalışma arkadaşlarını içerecek şekilde işine yönelik tutumu (Furnham vd., 2009).

Araştırmacı, iş doyumu, öğretmenlerin işlerinin pratik ortamı, idari destek, gelişim fırsatları, öğrencilerle ve meslektaşlarla ilişkiler gibi çeşitli yönlerine olan anlaşmalarını ve memnuniyetlerini ifade eder.

### ***Örgütsel Zekâ***

Örgütsel zekâ, bir örgütün bilgi toplaması, yenilik üretmesi, bilgi üretmesi ve yarattığı bilgiye dayanarak etkili bir şekilde hareket etmesini ifade eder. Bu da, kuruluşun içerdiği bilgi tabanlı kapasiteyi ifade eder. Bu kapasite, bilgi örgütünün hızla değişen veya oldukça

rekâbetçi ortamında başarılı olmanın temelini oluşturmaktadır (Staškevičiūtė vd., 2006, s.67-68).

Okullarda örgütsel zekâ ise, eğitim ortamındaki ilişkileri ve etkileşimleri etkili bir şekilde anlama ve yönetme yeteneğini ifade eder. Bu, öğrencilerle, meslektaşlarla ve yöneticilerle etkili bir şekilde iletişim kurma, öğrencilerin ilgi alanlarına ve eğitim ihtiyaçlarına dayalı çatışmaları yönetme, eğitim durumlarını analiz etme yeteneğini içerir. mantıksal olarak sağlam kurumsal kararlar almak ve öğrencilerin öğrenmesini ve genel gelişimini artıracak şekilde etkinlikler ve eğitim programları düzenlemek. Ayrıca okullarda örgütsel zekâ, yenilik yapma ve eğitimsel ve teknolojik değişikliklere uyum sağlama, öğrenciler ve öğretmenler arasında aktif öğrenmeyi ve işbirliğini teşvik eden bir öğrenme ortamı oluşturma yeteneğini de içerir.

## Bölüm 2

### Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

#### Otantik Liderlik

Günümüz dünyasındaki hızlı değişimlerin, eğitim ortamındaki etkileri doğrultusunda okul liderliğinin de uyum sağlaması gerekmektedir. Okul liderliğinin bu değişimlere ayak uydurmadan istenilen eğitimsel sonuçlara ulaşması giderek daha zor hale gelmiştir. Bu yüzden, son yıllarda hem genel okul sistemini hem de okul liderliğini reform etmeye yönelik birçok girişim ortaya çıkmıştır. Bu girişimler arasında değişim liderliği, dönüşümsel liderlik, hizmetkar liderlik ve Otantik liderlik gibi yaklaşımlar yer almaktadır (Albanna & Akbasli, 2023).

Otantik kavramı, modern Yunan felsefesinden modernite ve daha yüksek benlik yönelimi, güvenilirlik, tutarlılık ve post modern güç ve çoklu benlik meselesidir. Yazarlar, kendiliklerinde gerçek olarak anlaşılan ve gerçek benliğe uygun olarak hareket eden Otantiğin, çağdaş bağlamlarda gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir (Luthans & Avolio, 2003; Avolio & Gardner, 2005). Hem Harter hem de Erickson, felsefe ve psikoloji alanındaki epistemolojinin kökenleri ve tarihinin en iyileri arasında sayılırlar (Avolio & Gardner, 2005). Harter'in Otantiği "içsel düşünceler ve duygular ile tutarlı bir şekilde ifade ederek, gerçek benlikle tutarlı" olarak tanımladığı yer. (Harter, 2002, s.382) Erickson (1995), otantiğin bir gereklilik olarak yorumlanmaması gerektiği konusunda uyardı, çünkü insanlar tamamen Otantik ya da tamamen yanlış değil; aslında, kişi az çok Otantik olarak tanımlanabilir.

#### **Otantik Liderliğin Tanımı**

Otantik liderlikle ilgili literatürü tek başına ya da diğer değişkenlerle gözden geçirirken, Otantik liderliğin ne olduğunu açıkça tanımlamaya çok yaklaştıklarını görürüz, bu nedenle bu tanımlardan bazılarını sunarak, daha sonra ana özelliklerini özetlemeye çalışacağız.

Kurumlarda Otantik liderliği hem pozitif psikolojik kapasiteden hem de oldukça gelişmiş bir örgütsel bağlamdan alan bir süreç olarak tanımlamaktadır; bu, liderlerin ve iş ortaklarının kendi kendini yönetme ve kendini düzenleyen pozitif davranışları ile sonuçlanır ve bu da pozitif kendini geliştirmeyi teşvik eder. Otantik lider, kendinden emin, umutlu, iyimser, esnek, şeffaf, ahlaki/etik geleceğe odaklı ve liderlerin kendilerini liderlere geliştirmeye öncelik verir. Otantik lider, ortakları zorlamak ya da rasyonel olarak ikna etmeyi denemez, aksine liderin gerçekte değerleri, inançları ve davranışları iş ortaklarının gelişimini modellemeye hizmet eder (Luthans & Avolio, 2003, s.243).

Otantik liderlik, hem pozitif psikolojik kapasiteleri hem de olumlu bir etik iklimi kendine çeken ve teşvik eden, daha fazla öz-farkındalık, İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, dengeli değerlendirme ve ilişkilerde şeffaflığı teşvik eden bir lider davranış modeli olarak tanımlamaktadır. liderler, takipçilerle birlikte çalışarak, pozitif kendini geliştirmeyi teşvik ediyorlar (Walumbwa ve ark., 2008, s.94).

“Otantik liderlik, kendi kendini tanıma, başkalarının yönelimlerine duyarlılık ve liderlik eyleminin sinerjisine yol açan teknik bir liderliktir.” (Begley, 2004, s.5).

Otantik liderlik, eğitim yönetiminde profesyonel olarak etkili, etik olarak sağlam ve bilinçli yansıtıcı uygulamalar için bir metafor olarak düşünülebilir. Bu, bilgiye dayalı, bilgili ve ustaca uygulanmış bir liderliktir. (Begley, 2003, s.1).

Otantik liderlik tanımının ana unsurları şu şekilde özetlenebilir:

- Otantik liderlik, kurumun olumlu psikolojik yetenekleri ve örgütsel bağlamını temel alan bir liderlik davranışdır.
- Otantik liderlik, birçok olumlu unsura odaklanır; bunların en önemlisi, çalışma içindeki etik iklim ve çalışanların psikolojik yeteneklerinin geliştirilmesidir.
- Otantik liderlik dört boyuttan oluşur: öz-farkındalık, İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, dengeli değerlendirme ve lider ile astları arasında şeffaf ilişkiler.

### ***Otantik Liderlik Boyutları***



Bir dizi araştırma, Otantik liderliğin boyutlarıyla ilgilenmiştir. Bazıları: öz farkındalık, dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerin şeffaflığı (Peterson vd., 2012; Walumbwa vd., 2008; Stearns, 2012; Leroy vd., 2015; Rego vd., 2013; Bamford vd., 2013; Williams, 2014; Stander vd., 2015) olmak üzere dört boyuttan bahsetmişlerdir; bazıları da: öz farkındalık, dengeli değerlendirme, olumlu ahlak anlayışı, ilişkilerde şeffaflık ve Otantik davranış, (Tuttle, 2009) olmak üzere beş boyuttan bahsetmişlerdir. Bir diğer kısımdakiler ise öz farkındalık, dengeli değerlendirme, etik davranış, ilişkilerin şeffaflığı, yerine getirilmesi, destek ve yetkilendirme olmak üzere yedi boyuttan bahsetmişlerdir.

Araştırmacı, çok sayıda bilim insanının savunduğu Otantik liderliğin dört boyutlarını tartışmanın uygun olduğuna inanmaktadır:

**Öz Farkındalık.** Avolio ve ark. (2009), liderlerin kendilerini anlamalarını, algılarını ve değerlendirmelerini insanların ve tutumlara karşı nasıl yönlendireceklerini ve liderlik etmelerini gerektiren Otantik liderliğin temel bileşeni olarak tanımlanmıştır. Güçlü ve algısal önyargılarını öğrenmede zaman ve enerjiye yatırım yapan liderler, olayları daha net görmelerine yardımcı olurlar. Yeni zorluklara ve fırsatlara etkili ve hızlı bir şekilde uyum sağlama becerisinde öz farkındalık, liderin gelişimini ve performansını artırır (Avolio ve ark., 2009, s.41).

Öz farkındalık, bireyin dünyaya nasıl çekildiğini ve mantıklı olduğunu ve bir anlamda anlamlandırma sürecinin kişinin kendini zaman içinde nasıl algıladığını nasıl etkilediğini anlamaktır. Aynı zamanda bireyin güçlü ve zayıf yanlarını ve benliğin başkalarına maruz kalmasıyla içgörü kazanmayı ve yalnızca birinin başkaları üzerindeki etkisini bilmeyi içeren çok yönlü doğasının bir anlayışını göstermektedir (Walumbwa ve ark., 2008, s.95). Peterson vd. (2012), öz farkındalığı, bir liderin etkileşimlerinin doğrudan raporları nasıl etkilediğinin farkında olduklarını gösteren sıklıkta olduğunu belirtir.

Bu boyutun ana fikri, liderlerin kim olduklarından tam olarak haberdar olmaları ve fikirlerini, değerlerini, duygularını ve hedeflerini yansıtılmaları için zaman ayırdıklarıdır (Tuttle, 2009, s.15).

**Dengeli Değerlendirme.** Otantik liderliğin bu boyutu, liderin ilgili bilgileri nasıl ele aldığına bağlıdır. Diğer liderler yapıcı tepkiler görmezden gelebilirken, Otantik liderler olumlu ve olumsuz kişisel yanıtları dengelemekte ve her iki bilgi türünü de kalkınma fırsatları olarak görmektedir (Tuttle, 2009, s.16).

Dengeli değerlendirme, liderlerin karar vermeden önce tüm bilgileri nesnel bir şekilde analiz ettiğinde (Walumbwa ve ark., 2008, s.95), liderlik kararlarını artıran yanlılık nedeniyle gerçekleri reddetmeden ortaya çıkar (Chapman, 2016, s.33).

Liderler karar vermeden önce başkalarının fikirlerini almak istediğinde dengeli bir tedavi sunulur. Bu, Otantik liderin, sadece kendi gündeminde değil, çalışma ortamının genel performansı için daha iyi kararlar almasını sağlar. Liderlerin başkalarından görüş alma istekliliği, nesnel bir karara varmadan önce derin konularına meydan okuma isteğini gösterir (Peterson ve ark, 2012).

Otantik liderliğin üçüncü boyutu, liderin öz-konuyla ilgili bilgileri ele alma biçimiyle ilgilidir. Diğer liderler yapıcı geribildirimleri küçümseyebilir ya da tamamen görmezden gelirken, Otantik liderler hem olumlu hem de olumsuz kişisel geribildirimleri dengelemekte ve her iki bilgi türünü de gelişme fırsatları olarak görmektedirler (Tuttle, 2009, s.16).

**İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı.** İçselleştirilmiş ahlak anlayışı açısı liderin temel inançlarına ve bu inançların eylemlere nasıl karşılık geldiğini ifade eder (Chapman, 2016, s.31).

Daha basit olarak, İçselleştirilmiş ahlak anlayışı açısı, liderin kişisel değerleri ve herhangi bir örgütlenmeyi destekleme yeteneğini vurgular. Bu etik standart, takipçiler ve eylem rehberleri tarafından tutarlı bir şekilde görülebilir (Chapman, 2016, s.32).

Walumbwa vd. (2008), içselleştirilmiş ahlaki bakış açısının önemini gösteren bir doğrulayıcı faktör analizi yaparak yapıya destek sağlamıştır.

Kariyer hizmetleri liderlerinin ahlaki ve etik standartları, doğrudan raporları etkiler ve tüm organizasyonu etkiler. Kariyer hizmetleri liderleri ve üniversite yöneticileri,

içselleştirilmiş ahlaki bakış açısının algısının doğrudan raporlarla nasıl görüldüğünü anlayabileceklerdir. Kariyer hizmetlerinde içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı, çalışma ortamındaki paylaşım bilgilerini açık bir şekilde geliştirmek için kullanılabilir (Williams, 2014, s.31).

**İlişkilerde Şeffaflık.** İlişkilerde şeffaflık, bireyin Otantik benliğini başkalarına sunma anlamına gelir (Lusin, 2014, s.53).

Dördüncü boyut, ilişkilerde genel bir açıklık ve güvendir. Otantik liderler, bilgileri, kişisel ve diğerleri, takipçileriyle paylaşır ve karşılığında da aynı şekilde teşvik ederler (Tuttle, 2009, s.17).

İlişkilerde şeffaflık, gerçek düşüncelerini ve duygularını paylaşarak uygun duygular sergileyerek, güven inşa etmeye ve geliştirmeye yardımcı olan, kendi Otantik benliğini sunan lideri içerir (Williams, 2014, s.29).

Otantik liderlerin, takım üyelerinin önceki takımlarda karşılaşılabilecekleri olumsuz deneyimlerin üstesinden gelmek için daha ilişkilerde şeffaflık göstermeleri gerekebilir (Renlund, 2017, s.113).

İlişkilerde şeffaflık, otantik liderliğin son boyutudur ve kişinin gerçek benliğinin sunumunu içerir. Birinin değerlerinin, kimliğinin, duygularının ve motiflerinin açıklığı ve uygun bir şekilde kendini açığa vurma yoluyla başarılıdır; Bu şeffaf bilgi paylaşımı, takipçilerin liderlere olan güvenini artırmaktadır (Wong & Cumming, 2009, s.8).

### ***Otantik Liderliğe Sahip İnsanları Ayıran Nedir?***

- Otantik liderliğe sahip insanlar, sadece liderlik pozisyonunda oldukları için lider olduklarını iddia etmezler. Ancak, kendilerini gerçek liderler olarak ifade eden eylemler yoluyla liderlik ve ilgili faaliyetler işlevini yerine getirirler. Liderlik yaptıklarında, başkalarının beklentilerine karşı gerçek varlıklarını ifade ederler.

- Pozisyon veya kişisel ödüller için liderlik yapmazlar, bunun yerine, ilerlemek istedikleri değerlere ve vizyonlara sahip olduklarına dair kesin bir inançla yaparlar ve ardından inandıklarını ilerletmek için liderlik yaparlar.
- Otantik liderliği uygulayan kişi, toplumsal norm ve değerlerden, ebeveyn olmaktan ve akranlarından etkilenen ve belirli bir tür sosyal yetiştirme, eğitim ve diğer etkilerden etkilenen sosyal bir varlıktır. Bu nedenle, değerlerinin ve inançlarının içeriğinin tamamen Otantik olması muhtemel değildir. Ancak, sosyal girdinin pasif alıcıları değildirler. Onları, yaşadıkları deneyimler, duygusal deneyimler ve aktif yansıma süreçleri ve bu deneyimler aracılığıyla kişisel dokularında olmak için bu değerleri ve inançları somutlaştırdıklarını buluruz (Harter, 2002; Luthans & Avolio, 2003).
- Otantik liderliğe sahip olanlar, kendi değerlerine ve inançlarına göre çalıştıkları için ve başkalarını, çalışanları ve hatta faydalanıcıları memnun etmemek veya kazanç sağlamak için değil, inandıkları ile tutarlı olanı ve konuşmaları, sözleri ve inançları ile tutarlı olanı söylerler. Popüleriği veya bazı dar siyasi çıkarları elde etme güdüsü vardır ve söz ve eylemleri değerleri ve inançlarıyla tutarlı olduğu için yüksek düzeyde dürüstlük ve şeffaflık seviyelerine sahip olarak tanımlanabilirler (Gardner vd., 2005).
- Eylemleri, benlik kavramının temel bileşenidir; çok değerli bir kişisel rolü üstlenmişlerdir, kendilerini tanımlamak için liderlik uygulamalarına gerek yoktur, başka terimler kullanabilirler ve kendilerini yatırımları açısından düşünürler. Sadece resmî veya planlı bir durumda olduklarında değil, her zaman rol oynarlar.
- Kendileri hakkındaki inançlarının netliğini, halihazırda sahip oldukları yeteneklerle tutarlılıklarını ve çeşitli ve yaratıcı çözümler üretme yeteneğine sahip iç bileşenleri gösteren yüksek düzeyde bir kararlılık-benlik sunarlar. Benlik kavramının yüksek netliği, değerlerin ve inançların varlığına ve istikrarlı bir kendini tanıma duygusuna işaret eder ve bazı araştırmacılar bunu Otantik liderliğe sahip kişilerin önemli özellikleri olarak görür (Luthans & Avolio, 2003).

- Benlik kavramlarında netliğe sahip bireyler, deneyimlerini düzenlemek için bu kavramlara daha fazla güvenmeye eğilimlidirler. Bu nedenlerle, sabit benlik kavramları, Otantik liderliğe deneyimlerini ve olaylara ilişkin beklentilerini organize etmede çok önemli bir kaynak sağlar ve gelecekte psikolojik varlıklarının temeli olmanın yanı sıra sosyal etkileşimlerde onlara rehberlik eder (Swann vd., 2003, s.269-372).
- Motivasyonlarının duygularının, temel değerlerinin ve inançlarının gerçek bir çevirisi olduğu kendileriyle uyumludur. Bunun aksine, tutarsız hedefler, kendilerinden kaynaklanmadıkları veya kendilerinden kaynaklanmadıkları duygusuyla takip edilen veya ulaşılan hedeflerdir. onlara ikna olmadılar ve ilk etapta onlara sahip değiller ve bunu sadece resmi performans yoluyla gerçekleştirirler veya takip ederler. Otantik liderliğin insanları, hedefleri kendileriyle tutarlı olan, belirli görevler veya dışarıdan dayatılan anlaşmalar olmaktan ziyade orijinal seçimlerini ifade eden hedeflerine ulaşmaya çalışan kişilerdir (Shamir & Eilam, 2005, s.399).

Burada Otantik liderlerin temel özellikleri özetlenebilir: Liderliklerinin amacını anlarlar; güçlü değerlere sahip; başkalarıyla dürüst ilişkiler geliştirirler; doğrudan kalplerinden gelen liderliğe öz disiplin ve tutku sağlarlar.

## **İş Doyumu**

On yıllardır araştırmacılar, iş doyumu değişkenini incelemekle ilgileniyorlar çünkü işçilerin verim ve motivasyonu ile olumlu bir ilişki kurmayı bekliyorlar, 1930'lardan bu yana, çalışanların memnuniyeti ile performans arasındaki ilişkinin niteliğini araştırmaya yönelik çalışmaları başlamış, iş doyumu ve verimlilik, güvenlik ve mali teşviklerle ilişkisi incelenmiştir. Denetim ve yönetim birçok çalışma, yönetim tarzı ile iş doyumu arasında pozitif yönde olumlu bir ilişki olduğunu bulmuştur (Wezermes, 1985; Thornton 1997).

Çalışanların iş doyumlarını bireylerin iş deneyimini geliştirme kabiliyetleri açısından incelemesi, kendi başına bir sonuçtur, bu nedenle sosyologlar, hem çalışan hem de çalışanı

iyileştirme aracı olarak işçilerin iş doyumları konusundaki çalışma ile ilgilidir (Kalleberg, 1977, s.124). Bogler, öğretmen memnuniyeti üzerine yapılan araştırmaların çoğunun, patolojik ve tatmin edici olmayan faktörleri belirleyen Herzberg, Mausner ve Snyderman'ın (1959) öncü çalışmalarına dayandığını söylüyor (Bogler, 2001, s.687).

İş doyumunu değişkeninin incelenmesi, bazı nedenlerden dolayı bilim adamlarının araştırmalarında hala hayati önem taşımaktadır ve bunlardan bazıları şu şekilde ifade edilmektedir (Andrews, 1996):

- Yaşam kalitesiyle doğrudan ilişkilidir, herkesin hayatında önemli bir rol oynar, bu nedenle yaşamda memnuniyetin ana girişidir.
- Çalışan doyumunun, işletmenin kalitesini ve verimliliğini doğrudan etkilediği inanmaktadır.
- Kurumun statüsünü teşhis etmek için bir fırsattır çalışan memnuniyeti bilgisi, yönetimin en doğru iş birimlerinde ortaya çıkan problemleri tanımlamasına ve daha sonra bunları ele almaya çalışmasına izin vermektedir.
- Çalışan memnuniyeti, müdahalelerin ve örgütsel inisiyatiflerin başarısını değerlendirmek için bir önlem olarak kullanılabilir, prosedürlerdeki değişiklikten sonra personel memnuniyetinin artırılmasının bir başarı göstergesi olduğu görülmektedir.
- Politika değişikliğinden sonra çalışan memnuniyetinin artırılması, bir başarı göstergesidir.

### ***İş Doyumu Tanıtımı***

İş doyumunu genel olarak, bireyin çalışma ortamına karşı bir dizi duygu veya tutum içeren çok yönlü bir yapı olarak kabul edilir (Mohammad & Hossein, 2006, s.12; Alonderiene & Majauskaite, 2016, s.144). İş doyumunu, insanlar arasında bir işlev ve bu işlevleri yerine getirdikleri kurumlar arasında bir pozisyon olarak tanımlanabilir. (Mohammad & Hossein, 2006, s.12) Locke (1976), bir kişinin işinin değerlendirilmesinden kaynaklanan hoş ya da olumlu bir duygusal durum olarak iş doyumunu tanımlamış, bu tanımlara göre, öğretmenlerin

iş hayatındaki memnuniyetini, öğretmenlerin işlerine duydukları duygusal tepki ya da öğretim rolleri olarak görüyoruz (Skaalvik & Skaalvik, 2011, s.1030).

### ***İş Doymu ve Liderlik Stilleri***

Okul liderliği yöntemleri ile iş doymu arasındaki ilişkiye dair önceki çalışmalar, politika yapıcıların veya eğitim kurumlarının, okul yönetiminin bazı davranışlarını teşvik ederek öğretmen memnuniyetini geliştirebileceğini göstermektedir (Viano & Hunter, 2017, s.625). İş doymu sağlamada liderlik yöntemi, öğretmenin dışsal tatminkârlık yöntemlerinden biri olup, 1968 yılında içsel faktörler ve iş doymu ile ilgili dışsal faktörler hakkında konuştuğunda, Herzberg tarafından ispatlanmıştır (Thornton, 1997, s.35).

İş doymu, öğretmenlerin okula gitme ve okuldan ayrılma niyetlerini etkilemekte, bu durum okul içindeki yıpranma durumunu artırmaktadır. Yöneticiler, planlamada hızlı yanıt ve esneklik gerektiren engellerle karşı karşıyadırlar. Yönetimler, liderlik ve işten ayrılan öğretmenler arasında doğrudan bir ilişki olmadığını göstermiş olsalar da, iş doymunun gizli bir rol oynadığını ortaya koymuşlardır (García, 2018, s.130; Skaalvik & Skaalvik, 2011, s.1030).

İş doymu ve farklı liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi inceleyen birkaç çalışma vardır: dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik ve dağıtımcı liderlik (Cerit, 2009; Hulpia vd., 2009; Hulpia & Devos, 2009; Mascall ve ark., 2008; Nguni ve ark., 2006; Griffith, 2004; Bogler, 2001; Heller, 1993) ve diğer liderlik yöntemleri. Bu çalışmalar, iş doymu ile liderlik stilleri arasındaki pozitif ilişkinin gücünü ve zayıflığını çeşitlendirmiş, bu ilişkinin derinlemesine araştırılması için uygun bir alan bulunmamakta, bu tez çalışmasında, tezin yazımı sırasında açıklığa kavuşturularak detaylandırılacak ve Otantik liderlik ile ilişki geliştirilecektir.

Otantik liderlik, liderlerin uygun iş yükleriyle olumlu çalışma ortamları yaratarak personel gelişimini kolaylaştırmada oynadığı önemli rolü vurgular, böylece duygusal tükenmeyi azaltır ve işten memnuniyet sağlar (Wong vd., 2020, s.251).

## Örgütsel Zekâ

Örgütsel zekâ, çeşitli yollarda yeteneklerini birleştirerek örgütün sorunlarını çözmek için uygun bir yönetimi temsil eder. Çünkü proaktif bir yaklaşımla karakterize edilen, bilgi kaynaklarını optimize eden bir reçete sunar. Örgütsel Zekâ'nın önemi, bireysel Zekâ'nın tek başına gelecekteki sorunların üstesinden gelmek için kullanılamayacağı gerçeğinden kaynaklanmaktadır; bu nedenle, sorunların üstesinden gelmek için bir zorunluluk olarak bir organizasyon içinde kolektif Zekâ'nın geliştirilmesine ihtiyaç vardır (Maries & Scarlat, 2011).

## Örgütsel Zekâ Tanıtımı

Örgütsel Zekâ'nın tanımları çeşitli yönlere odaklanır ancak genel olarak kuruluşların misyonlarını verimli bir şekilde gerçekleştirmelerine yardımcı olmaya odaklanır:

- Örgütsel zekâ, bir organizasyonun bilgiyi amaçlı, hedefe yönelik bir şekilde işleme, yorumlama, kodlama, manipüle etme ve erişme yeteneğidir, böylece faaliyet gösterdiği ortamda uyarlanabilir potansiyelini artırabilir (Glynn, 1996).
- Örgütsel zekâ, beş bilişsel alt sistemin bir işlevidir: örgütsel yapı, kültür, paydaş ilişkileri, bilgi yönetimi ve stratejik süreçler (Kull, 1997).
- Örgütsel zekâ, bir örgütün bilgi üretme ve bu bilgiyi çevreye stratejik olarak uyum sağlamak için kullanma kapasitesidir (Halal, 1998).
- Örgütsel zekâ, kuruluşların var olmak için ihtiyaç duyduğu ve kullandığı tüm becerilerin birleşimidir. bu beceriler; değişikliklere uyum sağlayabilmek, etki ve tepkide hızlı olmak, esnek olmak, duyarlı olmak, açık fikirli olmak, hayal gücünü kullanabilmek, yenileyebilmektir (Ercetin & Demirbulak, 2002).
- Akıllı bir organizasyonun, teknik yeteneklerini ve insanlarını birleştirerek organizasyonel sorunları çözmek için içindeki entelektüel kapasiteyi kullanan bir organizasyon olduğunu açıklar (Simic, 2005).



Örgütsel Zekâ'nın çoğu tanımı şunları ifade eder: bilişsel yetenek veya örgütü oluşturan bireylerin zekâlarının toplamı veya bilgi yönetimi ile eşanlamlı olarak kullanılır veya bilgi kaynaklarının en uygun şekilde kullanılmasına atıfta bulunur.

Sydänmaanlakka (2002), akıllı organizasyonların özelliklerini gösteren 14 madde belirledi:

1. Net bir strateji ve vizyona sahiptir
2. Yenilenmeyi destekleyen organizasyon yapısına sahip olmak
3. Sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir kültür ve değerlere sahiptir.
4. Sürekli iyileştirme politikası geçerlidir
5. İnsan kaynağını değerli ve önemli bir kaynak olarak görüyorsunuz
6. Net süreçlere sahiptir ve sürekli olarak yeniden tasarlanmaktadır.
7. Performans yönetimi verimli çalışır
8. Kapasite yönetimi düzenli olarak kullanılır
9. Bilgi çalışanları arasında yayılır
10. Verimli çalışma ekiplerine sahiptir
11. Etkili bir şekilde geri bildirim toplayın
12. Gelişmiş etkinleştirme yöntemlerini kullanır
13. Sürüş çok önemli
14. Yüksek değişkenlik

Ek olarak (Schwaninger, 2009) örgütsel zekâ, onu diğer organizasyonlardan ayıran belirli yeteneklerle karakterize edilir:

- Değişen durumlara uyum;
- Çevreyi etkileme ve şekillendirme yeteneği;
- Dış çevrelerinde yeni stratejik alanlar bulma ve böylece kaynakları bu alana göre hemen uyarlama becerisi;

- Sürdürülebilir kalkınma kavramı çerçevesinde çevrelerinin gelişimine olumlu katkıda bulunma becerisi.

### ***Örgütsel Zekâ'nın Modelleri***

**Matheson & Matheso (2001) Modeli.** Akıllı organizasyonun dokuz ilkesinin, kuruluşta en iyi uygulamaları uygulayacak tesisler olduğunu ve bu ilkelerin genellikle birçok düzeyde çalıştığını ve kuruluştaki çalışanların düşünce ve eylemlerini etkilediğini gösterir. En iyi ve modern uygulamaların uyarlanması veya uygulanmasını kimin önemseydiğini veya hafife aldığını belirler, sonunda organizasyondaki en iyi uygulamaları derlemek için çalışır. Her ilke, bir davranış modeliyle sonuçlanan bir dizi inanç uygulamasını düzenleyen tutarlı bir teori veya standardı temsil eder. Bu ilkelerin kuruluşta varlığı, en iyi uygulamaları ve etkili karar vermeyi destekleyen ve geliştiren davranışlar sağlar ve bunların yokluğunda, kuruluşun çalışmalarının gerçekliğine yansıtılacaktır.

Akıllı organizasyonun bu dokuz ilkesi, üç grupta temsil edilir (Matheson & Matheso, 2001) :

#### ***Amaca Ulaşmak.***

- Değer Yaratma Kültürü:

Akıllı bir Organizasyonun var olmak için bir nedene ihtiyacı vardır. Kuruluştaki herkes bu amacı anlamalı ve bu anlayışı, stratejilerinin ve eylemlerinin kuruluş ve müşterileri için değer yaratıp yaratmadığına dair son bir test olarak kullanmalıdır. Değer yaratma, gelenek, işlevsel sınırlar, kişisel hırslar ve hatta bütçe sınırlamaları tarafından ortaya konan engelleri aşarak değişim için zorlayıcı bir argümandır.

- Alternatifler Yaratmak:

Alternatif eylem yolları olmadan, en iyi değer yaratma fırsatı için gerçek bir seçim veya arama yapılamaz. Sağlam bir gerekçeye dayanan bir karar, yalnızca iyi bir dizi rakip

alternatif arasından bir seçim olarak verilebilir. Akıllı Organizasyon, yeni alternatiflerin proaktif olarak oluşturulmasını talep eder ve birden fazla alternatif oluşturulup değerlendirilmeden önce stratejik eylemde bulunmaz.

- Sürekli Öğrenme:

Değişim, hayatın birkaç kesinliğinden biridir. Akıllı olmak, dünyanın politik ve demografik yapısındaki değişiklikler, hızla gelişen teknoloji ve küresel olarak rekâbetçi pazarlar karşısında nasıl daha fazla değer yaratılacağını sürekli öğrenmek anlamına gelir. Birey, potansiyel olarak tehdit edici bilgilere savunmacı olmayan bir şekilde yanıt verir. Kuruluş, fırsatları ve paradigma değişimlerini sürekli olarak tanımlar ve daha fazla değer yaratmak için yeni ve geliştirilmiş yollar bulur.

**Çevreyi Anlamak.**

- Belirsizliği Kucaklamak:

Gelecekle ilgili gerçekler yok, sadece belirsizlikler var. Akıllı bir Organizasyondaki insanlar, belirsizlikle nasıl çalışacaklarını ve bunu muhakeme süreçlerine nasıl entegre edeceklerini anlarlar. Bilmediklerini ölçer ve ilişkili riskleri yönetirler. Belirsizliği inkar etmezler, ancak karar verirken onu tanırlar. Belirsizlik anlaşılır, iletilir ve yönetilir.

- Dıştan-İçe Stratejik Perspektif:

Genellikle nerede olduğumuzu değerlendirerek düşünce sürecimize başlarız ve ardından nereye gittiğimizi aşamalı olarak düşünürüz. Bununla birlikte, önemli stratejik kararlarla karşı karşıya kalırken, faaliyet gösterdiğimiz geniş alanı anlayarak başlamalıyız. Akıllı Organizasyon, büyük resmi keşfederek başlar - dünyanın nereye gittiği, müşterilerinin ve endüstrisinin nasıl değiştiği ve daha sonra kendisi için çıkarımlara doğru içeriye doğru çalışır.

- Sistem Düşüncesi:

Albert Einstein, durumu yakalayan en basit modeli kullanmamızı söyledi. Ne yazık ki, en önemli stratejik durumlar çok karmaşıktır. Yeni bir teknolojinin, ürünün veya sürecin geliştirilmesi, müşteriler ve rekâbet dünyasında bir değişim zinciri yaratır. Rekâbetçi tepkiler, yeni nesil ürünler ve benzerlerinden oluşan bir zincir oluşturur. Akıllı Kuruluş, kararlarının uzun vadeli (ve genellikle mantık dışı) sonuçlarını anlamak için sistem düşüncesini kullanır. Sistem düşüncesi, bizi Einstein'ın özdeyişini takip etmeye ve karar verme için maksimum içgörü noktasına kadar basitleştirmeye teşvik eder.

### ***Kaynakları Harekete Geçirmek.***

- Disiplinli Karar Verme:

Stratejik bir karar için fırsat veya ihtiyacın fark edilmesi genellikle zordur. Akıllı Kuruluşların süreçleri, olaylar onları geçmeden önce stratejik kararlar alma ihtiyacını anlamalarına yardımcı olur. Ardından, sağlam sonuçlara ulaşmak için gereken adımları tanımlayan sistematik, disiplinli süreçleri uygularlar; bu süreçler yüksek kaliteli girdilerin avantajına sahiptir çünkü katılımları nihai karara bağlılıklarını güvence altına alan doğru insanları içerir.

- Uyum ve Yetkilendirme:

Hızlı hareket eden küresel rekâbet karşısında eski hiyerarşik komuta-kontrol yapıları çalışmıyor; çok yavaşlar. Karar vericiler aşırı bilgi yüklemesinden mustarıdır. Bu yapılar, işlerine katılım ve amaç isteyen yetenekli insanları çekmez. Ve aşırı mikro yönetim gerektirirler. Ancak, ortak hedefler ve anlayış olmaksızın yetkilendirme, kaos ve gelişigüzel sonuçlara yol açar. Akıllı Organizasyon, hedeflerin uyumlaştırılmasına ve yetkilendirmeyi etkili kılmak için gereken anlayışa ulaşmak için karar verme sürecine katılımı teşvik eder.

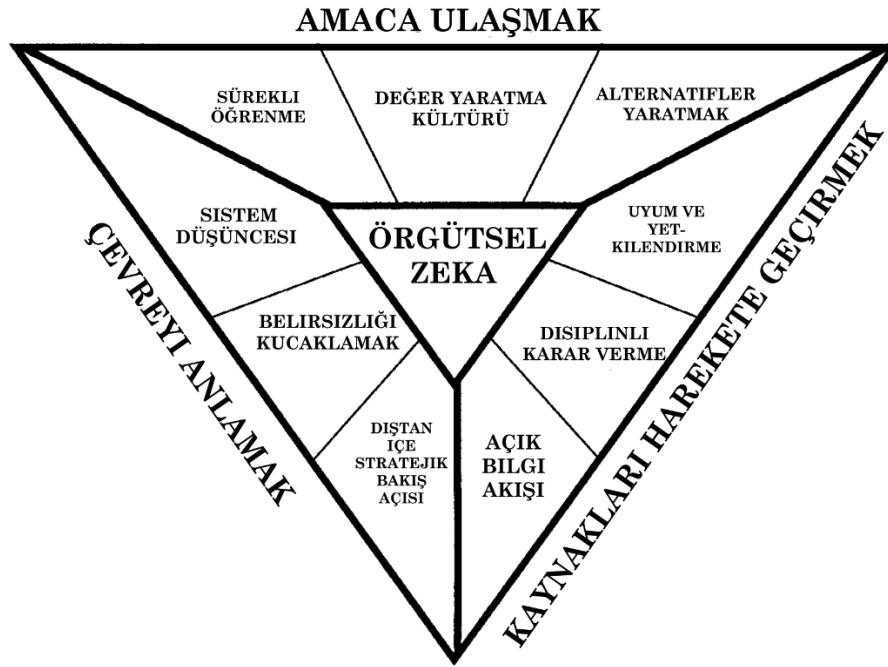
- Açık Bilgi Akışı:

Hangi bilginin önemli olduğunu veya görünüşte bağlantısız bir bilgi parçasının yeni ve yaratıcı bir kavrayışı nasıl tetikleyeceğini önceden söylemek çoğu zaman imkansızdır. Akıllı Organizasyon, organizasyonun tüm bölümlerine açık ve neredeyse sınırsız bilgi akışı oluşturur. Bir güç kaynağı olarak bilgi biriktirme alışkanlığı ortadan kaldırıldı. Değer yaratan bir kültüre sahip uyumlu ve yetkilendirilmiş bir kuruluştaki herkesin işini yapmak için bilgiye açık erişime ihtiyacı vardır.

Aşağıdaki şekil bu modeli göstermektedir:

### Şekil 1

Örgütsel Zekâ Modeli (Matheson & Matheson, 2001).



**Albrecht (2003) Modeli.** Albrecht (2003), örgütsel Zekâ'nın 7 temel özelliği içerdiğini düşündü: stratejik vizyon, ortak kader, değişim arzusu, kalp, uygunluk, bilginin yayılması ve performans basıncı.

**Stratejik Vizyon.** Her girişimin bir teoriye, bir kavrama, bir düzenleyici ilkeye, gerçekleştirmeye çalıştığı kaderin bir tanımına ihtiyacı vardır. Liderleri şu gibi sorular sormalı ve cevap vermelidir: Biz kimiz? Neden varız? Varlığımızın özünde yatan birincil değer önermesi nedir? Dünya neden yaptıklarımız için bizi kabul etmeli, takdir etmeli ve ödüllendirmeli? Stratejik vizyonun, kendi başına herhangi bir vizyon, strateji veya misyon kavramına değil, işletmenin amacını yaratma, geliştirme ve ifade etme kapasitesi anlamına geldiğini unutmamalı. Stratejik vizyonun Örgütsel Zekâ boyutu veya özelliği, liderlerin bir başarı kavramını dile getirip geliştirebileceklerini ve gerektiğinde ve gerektiği şekilde yeniden icat edebileceklerini varsayar.

**Ortak Kader.** Kilit tedarikçiler ve iş ortakları gibi ilgili paydaşlar da dahil olmak üzere bir kuruluşta yer alan kişilerin tamamı veya çoğu, misyonun ne olduğunu bildiğinde, ortak bir amaç duygusuna sahip olduğunda ve başarı cebirinde çalışanlarını anladığında, sinerjik olarak çalışabilirler. vizyona ulaşmak için. "Hepimiz aynı gemideyiz" duygusu, güçlü bir topluluk ve ekip çalışması duygusu yaratır. Tersine, ortak bir vizyona veya başarı kavramına sahip olmadıklarında, gemiyi istenen yöne yönlendirmek için bireysel çabalarına katkıda bulunmayı ümit edemezler. Ortak bir kader duygusu olmadan, kültürün psikolojik tonu bozularak "bir numarayı bulma" ruhuna dönüşür.

**Değişim arzusu.** Genellikle yönetim ekipleri tarafından yönetilen bazı organizasyon kültürleri, çalışma, düşünme ve çevreye tepki verme biçimlerinde o kadar sıkı bir şekilde yerleşmiştir ki, değişim bir tür psikolojik rahatsızlık ve hatta sıkıntıyı temsil eder. Diğerlerinde değişim, meydan okumayı, yeni ve heyecan verici deneyimler için fırsatı ve yeni bir şeyin üstesinden gelme şansını temsil eder. Bu ortamlardaki insanlar, iş modelini hoş karşılanan ve teşvik edici bir meydan okuma ve başarılı olmanın yeni yollarını öğrenme şansı olarak yeniden icat etme ihtiyacını görüyor. Değişim iştahı, stratejik vizyonda talep edilen değişiklik türlerini barındıracak kadar büyük olmalıdır.

**Kalp.** Ortak kader unsurundan ayrı olarak, kalp unsuru, standarttan daha fazlasını vermeye istekli olmayı içerir. Örgüt psikologları, isteğe bağlı çabayı, örgüt üyelerinin sağlamak için "sözleşme" yaptıkları düzeyin üzerinde ve üzerinde katkıda bulunan enerji miktarı olarak ifade eder. Kalbi az olan veya hiç olmayan bir kuruluştaki, personel temel olarak sadece işlerini yapar. Çok yürekli bir organizasyonda, liderler bir şekilde bir miktar isteğe bağlı çaba kazanmayı başardılar. Yani, başarılarını işletmenin başarısıyla özdeşleştirdikleri ve başarılı olmasını istedikleri için çalışanların beklenenden daha fazla katkıda bulunma istekliliği.

**Uyumluluk.** Bir düzineden fazla kişiden oluşan herhangi bir grup, çalışacak bir dizi kural olmadan birbiriyle çarpışmaya başlayacaktır. Kendilerini misyon için organize etmeli, işleri ve sorumlulukları bölmeli ve birbirleriyle etkileşim ve çevre ile ilgilenmek için bir dizi kural belirlemelidirler. Hayal edebileceğiniz herhangi bir organizasyon yapısı, sınırlar ve kısıtlamalar getirmenin yanı sıra işbirliğini de sağlayacaktır. Çılgın sistemlerle akıllıca çalışmak ve verimli bir şekilde çalışmak zordur. Bazen organizasyonun kendisi - rollerin, hedeflerin, kuralların ve araçların konfigürasyonu - bir çözümden kendi içinde bir soruna dönüşür. Kuruluşun tasarımı ve yapıları, sistemleri, yöntemleri, süreçleri, politikaları, kuralları ve düzenlemeleri ve ödül sistemleri, insanları misyonun gerçekleştirilmesinden uzaklaştırmaya ittiğinde, kayropratik bir düzenleme yapılması gerekir. Belirsiz politikalar, normlar, değerler ve beklentiler, insan çabasını kuruluşun devam eden varlığını haklı kılan değer önermesine doğru veya bu önermeden uzaklaştırmada da rol oynar. Akıllı bir organizasyonda, genel olarak tanımlanan sistemlerin tümü, insanların misyona ulaşmasını sağlamak için bir araya gelir. Tasarımcıları ve liderleri, temel değer önerisine yönelik yapısal çelişkilerin çoğunu ortadan kaldırmış ve bireysel enerjilerin ortak amaca doğru hizalanmasını teşvik etmiştir.

**Bilginin Yayılması.** Bugünlerde işletmeler bilgi, enformasyon ve verilerin etkin kullanımına dayalı olarak başarılı veya başarısız oluyor. Bugünlerde hemen hemen her iş organizasyonu, büyük ölçüde, çalışanlarının sahip olduğu edinilmiş bilgi, teknik bilgi, yargı,

bilgelik ve paylaşılan yetkinlik duygusunun yanı sıra yapısından her dakika akan operasyonel bilgi zenginliğine bağlıdır. Bilgiyi yaratma, dönüştürme, organize etme, paylaşma ve uygulama kapasitesi, karmaşık iş ortamlarında rekâbet etmenin her zamankinden daha kritik bir yönü haline geliyor. "Bilgi yönetimi" için mevcut BT formüllerinin çok ötesine geçen bilgi dağıtımı, kültürün değerli entelektüel ve bilgi kaynaklarından yararlanma kapasitesiyle ilgilenir. Bu bağlamda, bilgi yayılımı muhtemelen teknolojik veya yapısal bir önermeden ziyade antropolojik bir önerme olarak anlaşılmalı hak etmektedir. Örgütsel Zekâ kültür boyunca bilginin serbest akışını ve hassas bilgilerin korunması ile kilit ihtiyaç noktalarında bilginin kullanılabilirliği arasındaki dikkatli dengeyi içermelidir. Aynı zamanda yeni fikirler, yeni icatlar ve statükonun açık fikirli bir şekilde sorgulanması için destek ve teşvik içermelidir.

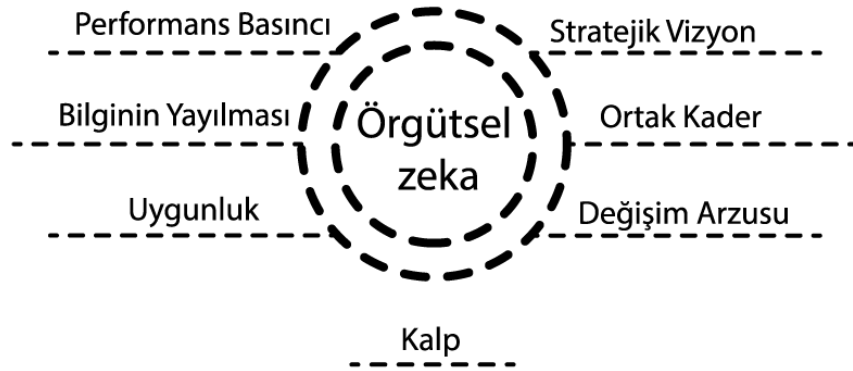
**Performans Basıncı.** Yöneticiler için işletmenin performansıyla, yani belirlenen stratejik hedeflere ve taktik sonuçlara ulaşılmasıyla meşgul olmak yeterli değildir. Akıllı organizasyonda, herkes performans önerisine, yani neyin başarılması gerektiğine dair duyuya ve amaçlarının geçerliliğine olan inanca sahiptir. Liderler performans baskısı duygusunu teşvik edebilir ve destekleyebilir, ancak en fazla etkiye, kuruluşun tüm üyeleri tarafından kendi kendine empoze edilen bir karşılıklı beklentiler dizisi ve paylaşılan başarı için operasyonel bir zorunluluk olarak kabul edildiğinde sahip olur. İnsanlar misyona katkılarından dolayı birbirlerini sorumlu tuttuklarında, bir performans kültürü şekillenir ve katılan her yeni üye, ortak zorunluluk duygusunu hissedebilir.

Örgütsel Zekâ'nın bu yedi özelliği Şekil 2'de gösterilmektedir.



## Şekil 2

Örgütsel Zekâ'nın Yedi Özelliği (Albrecht, 2003)



Eğitim alanında akıllı organizasyonlara olan ilgi nispeten yenidir. Örgütsel zekâ, örgütün değişkenler, olaylar ve gereksinimleri ile başa çıkmada mükemmelliğini destekleyen gelişmiş yöntemlerden biridir. Böylece örgütsel zekâ, örgütün mevcut tüm zihinsel güçlerini harekete geçirme yeteneğini temsil eder ve zihnin bu görevi başarma yeteneğine odaklanmasını sağlar (Albrecht, 2002).

Eğitim alanında, Terenzini (1993) örgütsel zekâ konusunu üç başlıkta ele almıştır: (1)Gerçek bilgi veya beceriler, analitik ve metodolojik yetkinlikleri içeren teknik/analitik zekâ, (2)Kurumların ve onları yöneten kişilerin karşı karşıya olduğu temel sorunlar veya karar alanları içeren nesnel zekâ, (3)Genel olarak yüksek öğretim kültürünün ve kurumsal araştırmacının çalıştığı özel kampüsün anlaşılmasını içeren bağlamsal zekâ (Terenzini, 1993).

Okullara gelince, (Ercetin & Demirbulak, 2002) her ikisi de örgütsel zekâyı eğitim kurumları (okul) için bir ihtiyaç olarak ele almış ve burada iki araştırmacı örgütsel Zekâ'nın eğitim kurumlarının hızlı değişimlere uyum sağlamaları için bir kapı olduğunu fark etmişlerdir. Ayrıca karar verme ve eyleme geçme kapasitesi yüksek, esneklik, açık fikirli, öngörü ve yenilenme yeteneğine sahiptir.

Eğitim kurumları için böyle bir örgütsel zekâ ölçeği ilk olarak 2001 ve 2004 yıllarında Erçetin tarafından geliştirilmiştir ve burada Erçetin 7 temel alanı şu şekilde geliştirmiştir: (1) Eylemde ve tepkide çabukluk, (2) Değişen durumlara uyum sağlama, (3) İşleyişte esnek ve rahat olabilme, (4) Sezebilme ve öngörebilme, (5) Yeni fikirleri kullanabilmek, (6) Hayal gücünü kullanabilme, (7) Yenilikçi. Daha sonraki yıllarda araç, eğitim alanına daha uygun olacak şekilde kullanılmış ve geliştirilmiş (Erçetin vd., 2007; Potas, Erçetin & Koçak, 2010; Erçetin vd., 2011) olmak üzere 7 boyutta dağıtılan 67 maddede yer alan ölçek şu şekildedir: (1) Değişen durumlara uyum sağlama I, (2) Paydaşlarla etkili iletişim, (3) Eylemde ve Tepkide Çabukluk, (4) Sezebilme ve Öngörebilme, (5) Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık, (6) İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme ve (7)Değişen durumlara uyum sağlama II.

### **İlgili Çalışmalar**

İlgili çalışmaların araştırmasında, araştırmacı, çalışmanın değişkenleriyle bireysel olarak ilgilenen birçok çalışma olduğunu ve bunların bir kısmının sadece iki ile ilgilendiğini ve bu nedenle araştırmacının, yalnızca çalışmanın değişkenleriyle uzayan çalışmalardan söz eden çalışmaları uzatacağını belirtmiştir. Araştırmacı, eğitim alanındaki çalışmaları olabildiğince mümkün kılmaya çalışmış ve mümkün olmadığında, eğitim dışındaki alanlardaki değişkenlerle ilgili çalışmalarda bulunmuştur.

### ***Otantik Liderlik, Öğrenen Örgüt Ve Örgütsel Öğrenme ile İlgili Yapılan Araştırmalar***

Chmiel (2013) Tıbbi Cihaz Endüstrisindeki Otantik Liderlik ve Öğrenen Organizasyon Arasındaki İlişkinin Analizi. Bu çalışma, tıbbi cihaz endüstrisinde Otantik liderlik ile öğrenen örgütü arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi ve örgütsel ekipleri analiz birimi olarak kullanmayı amaçlamıştır. Kesitsel çalışmanın amacına ulaşmak için, amaçlı ve kartopu örnekleme kullanılmıştır. Bu çalışma, incelenen iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur ve aynı zamanda, takım düzeyinde liderliğin, genel örgütsel öğrenmenin belirlenmesinde önemli olduğunu göstermiştir.

Çalışma, otantığe uygun olarak çalışan ve gerçek diyaloga dayanan ekiplerin liderinin öğrenen örgütünü güçlendirmeye katkıda bulunmasını tavsiye etmiştir.

Polston-Murdoch (2015) yerel yönetimlerde yenilikçi davranış. Örgütsel öğrenme öapasitesinin, Otantik liderliğin, psikolojik güçlendirmenin ve içsel motivasyonun aracı rolünün etkisini keşfetmektir. Bu çalışmanın amacı, örgütsel öğrenme kapasitesinin, Otantik liderliğin, psikolojik güçlendirmenin ve içsel motivasyonun yerel yönetimlerdeki yenilikçi davranışları nasıl etkilediğini araştırmaktır. Bu çerçevede, yerel yönetimdeki yenilikçi davranışları anlamak için çok aşamalı destek sunmaktadır. Sosyal bilişsel kuramın lensi aracılığıyla bu araştırma; çevrenin, davranışların ve bilişsel faktörlerin yerel yönetim içindeki yenilikçi davranışa nasıl katkıda bulunduğuna odaklanmaktadır. Kendini tayin teorisinden alan bu çalışma, psikolojik güçlenmenin yenilikçi davranışları nasıl etkilediğini incelemiştir.

Otantik liderlik teorisi, çalışanların Otantik liderler hakkındaki algılarının yenilikçi davranışları nasıl etkilediğini açıklar. Öz belirleme teorisi, içsel motivasyonun, örgütsel öğrenme kapasitesi, psikolojik güçlendirme ve yenilikçi davranışla Otantik liderlik arasındaki ilişkileri nasıl etkilediğini açıklığa kavuşturur. Bu çalışma, tek periyotlu kesitsel bir tasarım kullanmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 302 yerel yönetim çalışanından oluşan bir örneklemden anket yanıtlarını incelemek için uygulanmıştır.

### ***Otantik Liderlik ve İş Doyumu ile İlgili Yapılan Araştırmalar***

Sinclair (2010) Ortaokul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları ve Çoklu Kuşak Öğretmen İşgücünün İş Doyumu. Bu Çalışma, lise müdürlerinin Otantik liderlik davranışlarını ve çok kuşak öğretmenlerin işgücünün iş doyumunu tanımlamayı amaçlamıştır. Araştırmanın amaçlarına ulaşmak için anket formu, açık ve kapalı soruları incelemek için bir araç olarak kullanılmış ve çalışma örneği Los Angeles'ın Güneydoğusundaki altı lise okulunu temsil eden 367 orta öğretmenden oluşmaktadır. Çalışmada, yüksek Otantik liderlik davranışları ile değerlendirilen okul müdürleri ile fonksiyonel memnuniyetin olduğu

öğretmenlerde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. İkinci ana bulgu, genel olarak, düşük düzeyde liderlik davranışları için değerlendirilen okul müdürleri ile öğretmen memnuniyeti veya memnuniyetsizliği arasında anlamlı bir farkın olmamasıdır. Araştırma daha fazla araştırma yapılması gerektiğini tavsiye etmiştir.

Tharpe (2017) İlkokul Müdürleri ve İlköğretim Özel Öğretim Öğretmenlerinin İş Doyuma Katkısı Sağlayan Otantik Liderlik Davranışları. Bu niteliksel çalışmanın amacı, özel eğitim öğretmenleri ve müdürlerinin tarafından algılanan iş doyumuna katkıda bulunan Otantik liderliğin unsurlarını anlamaktır. Araştırma, niteliksel yaklaşımı, 12 özel eğitim öğretmeni ve California'da özel ilköğretime nezaret eden 12 ana müdürle görüşerek yapılmıştır. Sonuçlar, ilişkinin, kalbin ve amacın Otantik liderlik öğelerinin, birincil yöneticilerin ve ilköğretim öğretmenlerinin iş doyumuna önemli ölçüde katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca güçlü ilişkiler kurmanın yöneticiler ve özel eğitim öğretmenleri için iş doyumunu artırdığını ortaya koymuştur.

TURAN (2017) Okul Yöneticilerinin Kuantum Liderlik Davranışlarının Örgütsel Zekâ Düzeyine Etkisi (Zonguldak İli Örneği). Bu araştırma, okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarının örgütsel zekâ düzeyine olan etkisini, öğretmen algılarına dayalı olarak ortaya koymayı amaçlayan betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim öğretim yılında Zonguldak İli lise kurumlarında görev yapan 2219 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi (600) öğretmendir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların örgütsel zekâ düzeyine ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Araştırmada ayrıca, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların örgütsel zekâ düzeyine ilişkin algılarında, öğretmenlerin cinsiyetlerine, branşlarına ve kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak, okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarının örgütsel zekâ düzeyini yüksek düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bahrami, Montazeralfaraj & Zadeh (2016) Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Zekâ ve Örgütsel Çeviklik İlişkisindeki Aracılık Rolü. Bu araştırma, örgütsel öğrenmenin örgütsel zekâ ve örgütsel çeviklik ilişkisindeki aracılık rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Bu analitik ve kesitsel çalışma 2015 yılında İran'ın Yazd şehrinin dört eğitim hastanesinde gerçekleştirildi. Çalışmaya toplam 370 idari ve sağlık personeli katılmıştır. Örnekleme için tabakalı-rasgele bir yöntem kullandı. Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre, örgütsel öğrenmenin örgütsel zekâ ve örgütsel çeviklik ilişkisinde bir aracı olarak hareket ettiğini göstermiştir. Ayrıca, örgütsel öğrenmenin örgütsel çeviklik ile istatistiksel bir ilişkisi vardır.

Rasouli, Soodi & Jafarzadeh (2016) Örgütsel Zekâ ve Sari Payame Noor Üniversitesi Çalışanlarının Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkilerin İrdelenmesi. Bu çalışma, Sari Payame Noor Üniversitesi çalışanlarının örgütsel zekâ ile örgütsel çevikliği arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Bu çalışma, tanımlayıcı-ilişkisel bir yöntem ve anket tasarımını benimseyen uygulamalı bir araştırmadır.

Bu çalışmanın istatistiksel popülasyonu, 2015 yılından beri görev yapan Payame Noor Üniversitesi'nden 60 çalışandan oluşmuştur. Hedef popülasyonun sınırlı büyüklüğü nedeniyle, toplam popülasyon örnek olarak kabul edildi. Veri toplamak için iki anket kullanılmıştır. Karl Albrecht'in örgütsel Zekâ'nın yedi boyutunu içeren beş noktalı Likert ölçeğine sahip 49 maddeden oluşmaktadır. İkinci anket, belirli örgütsel çevikliği değerlendiren 16 maddeden oluşmaktadır. Verilerin analizinde betimsel istatistikler, çıkarımsal istatistikler ve Pearson'un moment moment çarpım katsayısı kullanılmıştır.

Çalışmanın sonuçları, Sari Payame Noor Üniversitesi'ndeki iki değişken örgütsel zekâ ve çalışanların örgütsel çevikliği arasında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Torkamani ve Maymand (2016) Örgütsel Zekâ ve Stratejik Düşünce İlişkisinin Araştırılması ve Dikkatli Bir Örgüt Yaratılmasındaki Rolünün Belirlenmesi. Bu çalışma örgütsel zekâ ve stratejik düşünce arasındaki ilişkiyi araştırmayı ve bilinçli bir organizasyon

oluşturmadaki rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Bu tanımlayıcı, uygulamalı anket araştırmasında, çalışma popülasyonu İran'ın Şiraz kentinde Sepah Bankası'nın tüm çalışanlarını ve yöneticilerini içermiştir. İlk başta Cochran'ın formülüne göre 140 kişiye indirgenen çalışma için 220 kişiden oluşan örneklem büyüklüğü belirlenmiştir. Çalışma katılımcıları basit rastgele örneklemeyle seçildi. Çalışma verileri, Albrecht'in standart anketinden (2003) ve Goldman'ın stratejik düşünme modeline (2005) dayanan bir anketten oluşan, araştırmacı tarafından hazırlanan bir anket kullanılarak toplanmıştır. Anketin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin nihai dağıtımından önce onaylandığı belirtilmelidir.

Daha sonra, veriler SmartPLS yazılımı kullanılarak analiz edildi. Çalışma sonuçları örgütsel zekâ ile stratejik düşünme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koydu. Ayrıca, tüm örgütsel zekâ değişkenleri ile stratejik düşünme değişkeni arasında önemli ilişkiler gözlenmiştir. Bu nedenle, örgütsel zekâ ve stratejik düşünceye odaklanmanın ve bu faktörlerin bir bankacılık sisteminde iyileştirilmesinin daha iyi bir organizasyonel performansla sonuçlanan farkındalık için bir arka plan olabileceği öne sürülebilir.

Gholami & Safaee (2012) Örgütsel Zekâ ve Yöneticilerin Performansı Arasındaki İlişki. Bu çalışma örgütsel zekâ ile Garmsar üniversitelerindeki eğitim gruplarının performans yöneticileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. popülasyon Garmsar üniversitelerindeki tüm eğitim yöneticileri grubunu bu sayıların 40 olarak bildirildiğini içerir. Araştırma araçları arasında Albrecht istihbarat anketi (2003) ve araştırmacı tarafından oluşturulan yöneticilerin performans raporları yer almaktadır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler ve SPSS ile regresyon gibi çıkarımsal istatistikler kullanılmıştır. Genel örgütsel zekâ ile eğitim gruplarının performans yöneticileri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak adım adım yapılan regresyon, bilginin uygulanmasının (kurumsal Zekâ'nın bileşenlerinden biri), insan kaynakları bölümünde yöneticilerin performansının önemli bir göstergesi olduğunu (yöneticilerin performans bölümlerinden biri) gösterdi. Sonuçta performans ve verimliliği artıracak organizasyonel Zekâ'nın tüm bileşenlerine eşit olarak not edilmelidir.

## **Bölüm 3**

### **Yöntem**

Bu bölümde model, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve veri analiz yöntemleri ele alınmaktadır.

#### **Araştırmanın Modeli**

Lise öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak Filistin eğitim kurumlarında örgütsel zekâ geliştirmede Otantik liderliğin ve iş doyumunun arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modelinde iki ya da daha fazla değişkenin birlikte değişiminin varlığı ya da derecesi belirlenmeye çalışılmaktadır (Karasar, 2003).

#### **Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Çalışma evreni Gazze Şeridi'ndeki 4716 lise öğretmeninden oluşmaktadır. Tablo 1, Evren Büyüklüğünün Gazze Şeridi'ndeki İllere Göre Okullara Dağılımını göstermektedir.

Araştırmacı amaçlı örneklem çalışmalarını tamamlamak için kullanmayı tercih etmiştir. Çalışma evreni 4716 olduğu için, evrenin temsili örnekleme 400'den az olmamalıdır bundan hareket ederek araştırmacı çalışma evreninin temsiline sağlamak için örneklem büyüklüğü (500) öğretmen seçecektir (Gay et al, 2009: 139). Amaçlı örnekleme, bilimsel araştırmalarda rastgele seçim yöntemleri yerine önceden belirlenmiş kriterlere dayalı olarak kullanılır. Bu tür örnekleme, araştırma problemiyle ilgili belirli özelliklere sahip belirli bir grubu hedeflemek gibi birden fazla hedefe ulaşmayı amaçlar. Verilerin uygunluğuna ve doğruluğuna katkıda bulunur ve aynı zamanda kaynaklara ve zamana odaklanmaya, katılımcıların benzersiz özellikleriyle ilgilenmeye ve belirli araştırma hedeflerine daha verimli bir şekilde ulaşmaya yardımcı olur.

**Tablo 1**

*Evren Büyüklüğünün Gazze Şeridi'ndeki İllere Göre Okullara Dağılımı (FEB, Eğitim İstatistik Kitabı, 2017-2018, s.20).*

Seri	İl	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı	Örneklem
1	Gazze'nin kuzeyi	24	738	0
2	Gazze'nin batısı	26	903	500
3	Gazze'nin doğusu	19	580	0
4	Gazze'nin merkezi	24	783	0
5	Han Yunus	16	593	0
6	Khan Younis'in doğusu	16	439	0
7	Rafah	17	679	0
Toplam		142	4716	500

### **Veri Toplama Süreci**

Araştırmanın yürütülmesi için gerekli izinler alındıktan sonra araştırmacı, 2018-2019 öğretim yılında ölçekleri katılımcılara dağıtmıştır. Çalışmanın amaçları, gizlilik ve gönüllülük ile ilgili açıklamalar yapılmıştır.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırmacı, veri toplamak amacıyla "Otantik Liderliği Ölçeği", "İş Doyumu Ölçeği" ve "Çok Boyutlu Örgütsel Zekâ Ölçeği", olmak üzere üç araç kullanılmıştır. Bu alt bölümde sırasıyla bu üç ölçeğe ilişkin geçerlik ve güvenilirlik bilgileri sunulmaktadır.

### **Otantik Liderlik Ölçeği**

Otantik liderliğe ilişkin alanyazın gözden geçirildikten sonra araştırmacı, ALQ Avolio ve meslektaşları 2007 tarafından geliştirilmiş Otantik liderlik ölçeği yazılı izin alındıktan sonra kullanmıştır. Araştırmacı daha sonra 5'li Likert formda hazırlanan ve 16 maddeden oluşan anketi Arapça hali kullanmıştır.



### ***Minnesota İş Doymu Ölçeği***

Araştırmacı, Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve üç farklı model (1967 ve 1977) ve 1977 küçük model olan Minnesota İş Doymu Ölçeğini kullanmıştır. Araştırmacı 5'li Likert formda hazırlanan ve 20 maddeden oluşan küçük modeli çalışma hedeflerine göre uygun olduğunu görmektedir. Minnesota Üniversitesi, Kâr veya ticari amaçlı kullanılmadığı olup Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 Uluslararası Lisansı kapsamında Temmuz 2016'dan yazılı izin alınmadan ölçeğin kullanımına izin vermektedir. Ayrıca, Arapça ve Türkçe de dahil olmak üzere 20 farklı dile çevirilmiştir. (Minnesota Üniversitesi, 2018)

### ***Örgütsel Zekâ Ölçeği***

Araştırmada, lise öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak Filistin eğitim kurumlarında örgütsel zekâ düzeyini belirlemek amacıyla Erçetin, Potas ve Açıkalin tarafından geliştirilen “Çok Boyutlu Örgütsel Zekâ Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin ilk uygulaması Erçetin (2001, 2004) tarafından geliştirilmiştir ve yeniden uyarlanmıştır (Erçetin, Çetin ve Potas, 2007; Potas, Erçetin ve Koçak, 2010). Örgütsel Zekâ Aracının son düzenlenmesi 2015 yılında Erçetin, Potas ve Açıkalin tarafından gerçekleştirilmiştir. (NEYİŞÇİ ve diğ., 2018, s.305)

### ***Verilerin İşlenmesi ve Çözümlemesi***

Veri toplama işleminin ardından toplanan anketleri kontrol edilerek, uygun biçimde cevaplanıp cevaplanmadığını incelenmiştir. Bu kapsamda veriler, bilgisayara Excell programı yardımı ile aktarılmıştır. Daha sonra elde edilen veriler, araştırmanın alt problemlerine göre SPSS programı vasıtasıyla analiz edilmiştir. Söz konusu, istatistik alanına hakim bir uzmanın yardımı alınmıştır.

### ***Güvenirlilik***

Çalışma araçlarının güvenilirlik çalışmalarını yapmak amacıyla araştırma örnekleminde yer almayan iki okuldaki 40 öğretmenden oluşan bir örnekleme pilot çalışma yürütmüştür.

**Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı. Otantik liderlik davranışları Ölçeği.** Otantik liderlik davranışları Ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin olarak yapılan Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin bütününe ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ve boyutların Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları Tablo 2’de verilmektedir.

**Tablo 2**

*İlk Ölçek İçin Cronbach's Alfa*

Boyutlar	Maddeler	Düzeltilmiş Madde - Toplam Korelasyon	Cronbach's Alfa
İlişkilerde Şeffaflık	A1	0.594	0.839
	A2	0.711	
	A3	0.626	
	A4	0.688	
	A5	0.592	
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	B1	0.703	0.823
	B2	0.652	
	B3	0.657	
	B4	0.577	
Dengeli değerlendirme	C1	0.711	0.861
	C2	0.836	
	C3	0.688	
Öz-farkındalık	D1	0.678	0.875
	D2	0.712	
	D3	0.764	
	D4	0.781	
Otantik liderlik			0.943

Otantik liderliği ölçeğinin güvenilirliğini kontrol etmek için araştırmacı Cronbach Alfa testini kullanmıştır. Bu bağlamda, ölçek maddelerine ilişkin Cronbach’s Alpha katsayıları ve düzeltilmiş madde toplam korelasyonları Tablo 2’de yer almaktadır. Buna göre, düzeltilmiş madde toplam korelasyonları ölçeğin birinci boyutunda 0.592 ile 0.711, ikinci boyutunda 0.577 ile 0.703, üçüncü boyutunda 0.688 ile 0.836 ve dördüncü boyutunda 0.678 ile 0.781 arasında değişmektedir. Diğer taraftan, ölçeğin güvenilirlik katsayısı ilişkin birinci boyutu

"İlişkilerde Şeffaflık" 0.839, ikinci boyutu "İçselleştirilmiş ahlak anlayışı" 0.823, üçüncü boyutu "Dengeli değerlendirme" 0.861 ve dördüncü boyutu "Öz-farkındalık" 0.875 değerindedir. Ölçeğin tümüne yönelik güvenilirlik katsayısı ise 0.943 olarak gerçekleşmiştir. Tüm bu değerler, ölçeğin tümünün ve alt boyutlarının güvenilir olduğunu göstermektedir.

Bu sonuç, Nafei ve Abdelaal'ın (2022) otel işyerinde Otantik liderliğin psikolojik sözleşme sürecine etkisi konusundaki çalışmalarında Otantik liderlik ölçeğinin güvenilirliğini değerlendirdikleri araştırmanın sonuçlarıyla tutarlıdır. Araştırmada, Cronbach alfa katsayısının 0.7'yi aştığı bulunmuş olup, bu da ölçeğin güvenilir ve verileri toplama açısından uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Morsy ve arkadaşlarının (2022) Otantik liderlik ile kriz yönetimi arasındaki ilişkide proaktif çalışma davranışının aracılık rolünü inceledikleri çalışmada da Cronbach alfa katsayısının, ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek için kabul edilebilir minimum sınır olan 0.7'yi aştığı bulunmuştur (Nunnally ve Bernstein, 1994).

**İş doyumunu Ölçeği.** İş doyumunu Ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin olarak yapılan Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin bütününe ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ve boyutların Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları Tablo 3'de verilmektedir.

**Tablo 3**

*İkinci Ölçek İçin Cronbach's Alfa*

Boyutlar	Maddeler	Düzeltilmiş Madde - Toplam Korelasyon	Cronbach's Alfa
İş Doyumu	E1	0.606	0.920
	E2	0.408	
	E3	0.575	
	E4	0.603	
	E5	0.655	
	E6	0.590	
	E7	0.460	
	E8	0.655	
	E9	0.457	
	E10	0.608	
	E11	0.624	
	E12	0.607	
	E13	0.603	
	E14	0.617	

E15	0.717
E16	0.582
E17	0.549
E18	0.475
E19	0.596
E20	0.613

İş doyumu ölçeğinin güvenilirliğini kontrol etmek için araştırmacı Cronbach Alfa testini kullanmıştır. Bu bağlamda, ölçek maddelerine ilişkin Cronbach's Alfa katsayıları ve düzeltilmiş madde toplam korelasyonları Çizelge 3'de yer almaktadır. Buna göre, düzeltilmiş madde toplam korelasyonları ölçeğin maddelerinde 0.408 ile 0.655 arasında değişmektedir. Diğer taraftan, Ölçeğin tümüne yönelik güvenilirlik katsayısı ise 0.920 olarak gerçekleşmiştir. Tüm bu değerler, ölçeğin tümünün güvenilir olduğunu göstermektedir.

İş doyumu ölçeğinin yüksek düzeyde güvenilir olması, Mahmud'un 2022 yılında Irak Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı İkinci Rusafa Eğitim Genel Müdürlüğü'ndeki eğitim danışmanlarının iş doyumunu ölçmeyi hedefleyen çalışmasıyla tutarlıdır. Bu çalışmada elde edilen güvenilirlik katsayısı (Cronbach alfa) 0,80'in üzerinde olup, bu değer ölçeğin güvenilirliğinin kabul edilebilir bir düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Örgütsel Zekâ Ölçeği.** Örgütsel zekâ Ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin olarak yapılan Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin bütününe ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ve boyutların Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları Tablo 3'te verilmektedir.

**Tablo 4**

*Üçüncü ölçek için Cronbach's Alfa*

Boyutlar	Maddeler	Düzeltilmiş Madde - Toplam Korelasyon	Cronbach's Alfa
Değişen Durumlara Uyum Sağlama	F1	0.723	0.853
	F2	0.687	
	F3	0.585	
	F4	0.727	
	F5	0.839	
	F6	0.710	

Paydaşlarla Etkili İletişim	G1	0.527	0.894
	G2	0.676	
	G3	0.701	
	G4	0.675	
	G5	0.597	
	G6	0.722	
	G7	0.617	
	G8	0.346	
	G9	0.791	
	G10	0.678	
	G11	0.746	
	G12	0.601	
Eylemde ve Tepkide Çabukluk	H1	0.541	0.845
	H2	0.797	
	H3	0.866	
	H4	0.823	
	H5	0.745	
Sezebilme ve Öngörebilme	I1	0.879	0.906
	I2	0.849	
	I3	0.766	
	I4	0.832	
	I5	0.776	
	I6	0.758	
	I7	0.581	
	I8	0.632	
	I9	0.643	
	I10	0.747	
Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık	J1	0.735	0.895
	J2	0.853	
	J3	0.722	
	J4	0.686	
	J5	0.870	
	J6	0.780	
	J7	0.751	
	J8	0.744	
İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme	K1	0.704	0.838
	K2	0.730	
	K3	0.764	
	K4	0.708	
	K5	0.798	
Değişen Durumlara Uyum Sağlama II	L1	0.785	0.952
	L2	0.818	
	L3	0.851	

L4	0.813
L5	0.767
L6	0.568
L7	0.680
L8	0.653
L9	0.713
L10	0.691
L11	0.735
L12	0.745
L13	0.711
L14	0.745
L15	0.751
L16	0.809
L17	0.856
L18	0.805
L19	0.812
L20	0.851
L21	0.832
Örgütsel Zekâ	0.977

Örgütsel zekâ ölçeğinin güvenilirliğini kontrol etmek için araştırmacı Cronbach Alfa testini kullanmıştır. Bu bağlamda, ölçek maddelerine ilişkin Cronbach's Aplha katsayıları ve düzeltilmiş madde toplam korelasyonları Çizelge 4'te yer almaktadır. Buna göre, düzeltilmiş madde toplam korelasyonları ölçeğinin birinci boyutunda 0.585 ile 0.839, ikinci boyutunda 0.527 ile 0.791, üçüncü boyutunda 0.541 ile 0.866 ve dördüncü boyutunda 0.581 ile 0.879, beşinci boyutunda 0.686 ile 0.870, altıncı boyutunda 0.704 ile 0.798 ve yedinci boyutunda 0.568 ile 0.856 arasında değişmektedir.

Diğer taraftan, ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ilişkin birinci boyutu "Değişen Durumlara Uyum Sağlama" 0.853, ikinci boyutu "Paydaşlarla Etkili İletişim" 0.894, üçüncü boyutu "Eylemde ve Tepkide Çabukluk" 0.845, dördüncü boyutu "Sezebilme ve Öngörebilme" 0.906, beşinci boyutu "Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık" 0.895 altıncı boyutu İşleyişte "Esnek ve Rahat Olabilme" 0.838 ve yedinci boyutu "Değişen Durumlara Uyum Sağlama II" 0.952 değerindedir. Ölçeğinin tümüne yönelik güvenilirlik katsayısı ise 0.986 olarak gerçekleşmiştir. Tüm bu değerler, ölçeğinin tümünün ve alt boyutlarının güvenilir olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Zekâ Ölçeği'nin Cronbach Alfa katsayısı sonuçları, önceki çalışmalarda elde edilen yüksek değerlerle tutarlıdır. Erçetin, Potas ve Açıkalin'ın (2001, 2004, 2007, 2009, 2010, 2015, 2017, 2019) araştırmalarında ölçeğin güvenilirliği yüksek bir Cronbach Alfa katsayı (0,99) ile ortaya konmuştur. Bu durum, ölçeğin güvenilir ve güçlü sonuçlar verme yeteneğine sahip olduğunu göstermektedir. Tura'nın (2022) öğretmenler arasında örgütsel Zekâ'nın yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisini araştıran çalışmasında ise Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının 0,90'ı aştığı bulunmuştur; bu da ölçeğin oldukça doğru ve yüksek sonuçlar sağladığını gösterir. Ayrıca, Morrison ve Morrison (2007) tarafından gerçekleştirilen Eğitimde Araştırma Yöntemleri üzerine yapılan çalışmada Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının 0,80 ile 0,90 arasında değiştiği ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu doğrulayan bir bulgudur.

#### **Split-Yarım Katsayısı. Otantik Liderlik Davranışları Ölçeği.**

Güvenilirliği artırmak amacıyla araştırmacı, ölçeğin iç tutarlılığını değerlendirmek için Split-Yarım katsayısını hesaplamıştır. Bu yöntem, testin iki yarısının benzerliğini ölçerek testin genel güvenilirliğini değerlendirmeye yardımcı olur. Aşağıda, Otantik Liderlik Ölçeği için uygulanan Split-Yarım katsayı testinin ayrıntıları sunulmaktadır:

**Tablo 5**

*İlk ölçek için Guttman Split-Yarım Katsayısı*

Boyut	Maddeler	Guttman
İlişkilerde Şeffaflık	A1	0.838
	A2	
	A3	
	A4	
	A5	
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	B1	0.839
	B2	
	B3	
	B4	
Dengeli değerlendirme	C1	0.701
	C2	
	C3	
Öz-farkındalık	D1	0.880
	D2	

	D3
	D4
Otantik liderlik	0.859

Tablo 5, ölçüğün boyutlarının her biri ve ölçüğün tamamı için Guttman Split-Half Katsayısı değerlerini göstermektedir. Boyutlar için Guttman Split-Half katsayılarının değerleri 0.701 ile 0,880 arasındaydı. Sonuç, ölçüğün her boyutunun güvenilirliğini sağlar. Guttman Split-Half katsayısı, tüm ölçek için 0,859 olarak gerçekleşmiştir. Tüm bu değerler, ölçeğin tümünün ve alt boyutlarının güvenilir olduğunu göstermektedir.

### ***İş Doyumu Ölçeği.***

İş Doyumu Ölçeği için uygulanan Split-Yarım katsayı testinin ayrıntıları sunulmaktadır:

**Tablo 6**

*İkinci Ölçek İçin Guttman Split-Yarım Katsayısı*

Boyut	Maddeler	Guttman
İş Doyumu	E1- E20	0.772

Tablo 6, ölçeğin tamamı için Guttman Split-Half Katsayısı değerlerini göstermektedir. Guttman Split-Half katsayısı, tüm ölçek için 0,772 olarak gerçekleşmiştir. Tüm bu değerler, ölçeğin tümünün güvenilir olduğunu göstermektedir.

### ***Örgütsel Zekâ Ölçeği.***

Örgütsel Zekâ Ölçeği için uygulanan Split-Yarım katsayı testinin ayrıntıları sunulmaktadır:

**Tablo 7**

*Üçüncü Ölçek İçin Guttman Split-Yarım Katsayısı*

Boyut	Maddeler	Guttman
Değişen Durumlara Uyum Sağlama	F1- F6	0.819
Paydaşlarla Etkili İletişim	G1-G12	0.870
Eylemde ve Tepkide Çabukluk	H1-H5	0.820



Sezebilme ve Öngörebilme	I1-I10	0.875
Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık	J1-J8	0.889
İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme	K1-K5	0.786
Değişen Durumlara Uyum Sağlama II	L1-L21	0.920
Örgütsel Zekâ		0.945

Tablo 7, ölçeğin boyutlarının her biri ve ölçeğin tamamı için Guttman Split-Half Katsayısı değerlerini göstermektedir. Boyutlar için Guttman Split-Half katsayılarının değerleri 0.786 ile 0,920 arasındaydı. Sonuç, ölçeğin her boyutunun güvenilirliğini sağlar. Guttman Split-Half katsayısı, tüm ölçek için 0,945 olarak gerçekleşmiştir. Tüm bu değerler, ölçeğin tümünün ve alt boyutlarının güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Ölçeklerin Geçerliliği. İç Geçerlilik.** Çalışma araçlarının geçerlik çalışmalarını yapmak amacıyla araştırma örnekleminde yer almayan iki okuldaki 40 öğretmenden oluşan bir örnekleme pilot çalışma yürütmüştür.

**Otantik Liderlik Ölçeği.** Okul yöneticilerinin Otantik liderlik davranışları ile alt boyutlarına ilişkin Spearman Korelasyon Katsayısı analizi sonuçları Tablo 8'de yer almaktadır.

**Tablo 8**

*İlk Ölçek İçin Spearman Korelasyon Katsayısı*

The field	Birinci Boyut (A)	İkinci Boyut (B)	Üçüncü Boyut (c)	Dördüncü Boyut (D)	Bütün Ölçek (AD)
Birinci Boyut (A)	1	0.792**	0.590**	0.615**	0.862**
İkinci Boyut (B)		1	0.733**	0.674**	0.886**
Üçüncü Boyut (c)			1	0.819**	0.883**
Dördüncü Boyut (D)				1	0.870**
Bütün Ölçek (AD)					1

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level. \* Correlation is significant at the 0.05 level.

Tablo 8 incelendiğinde, tüm boyutlar arasında yüksek düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Buna göre en yüksek ilişki üçüncü ile dördüncü boyut arasında yaşanırken ( $r = .819$ ,  $p < .01$ ) en düşük ilişki birinci boyut ile üçüncü boyut arasındadır ( $r = .590$ ,  $p < .01$ ). Ayrıca, Otantik liderlik ölçeğın tüm boyutların toplam puanı ile ilişkisi yüksek düzeydedir.

**İş Doymu Ölçeği.** Öğretmenlerin iş doymu ile alt maddeleri ilişkin Spearman Korelasyon Katsayısı analizi sonuçları Tablo 9’da yer almaktadır.

**Tablo 9**

*İkinci Ölçek İçin Spearman Korelasyon Katsayısı*

Maddeler.	Maddeler	Spearman Korelasyon Katsayısı	P değeri (Sig.)
E1		0.694**	0.000
E2		0.531**	0.000
E3		0.602**	0.000
E4		0.632**	0.000
E5		0.739**	0.000
E6		0.678**	0.000
E7		0.527**	0.000
E8		0.705**	0.000
E9		0.434**	0.000
E10		0.607**	0.000
E11		0.596**	0.000
E12		0.608**	0.000
E13		0.670**	0.000
E14		0.664**	0.000
E15		0.774**	0.000
E16		0.580**	0.000
E17		0.573**	0.000
E18		0.472**	0.000
E19		0.578**	0.000
E20		0.676**	0.000

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. \* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

**Örgütsel Zekâ Ölçeği.** Okulun örgütsel zekâyı ile alt boyutlarına ilişkin Spearman Korelasyon Katsayısı analizi sonuçları Tablo 10’da yer almaktadır.

**Tablo 10***Üçüncü Ölçek İçin Spearman Korelasyon Katsayısı*

Boyutlar	Birinci Boyut (F)	İkinci Boyut (G)	Üçüncü Boyut (H)	Dördüncü Boyut (I)	Beşinci Boyut (J)	Atıncı Boyut (K)	Yedinci Boyut (L)	Bütün ölçek (FL)
Birinci Boyut (F)	1	0.743**	0.606**	0.707**	0.590**	0.603**	0.554**	0.697**
İkinci Boyut (G)		1	0.869**	0.898**	0.875**	0.831**	0.870**	0.955**
Üçüncü Boyut (H)			1	0.871**	0.807**	0.757**	0.813**	0.902**
Dördüncü Boyut (I)				1	0.870**	0.826**	0.862**	0.944**
Beşinci Boyut (J)					1	0.788**	0.836**	0.911**
Atıncı Boyut (K)						1	0.872**	0.901**
Yedinci Boyut (L)							1	0.946**
Bütün ölçek (FL)								1

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. \* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 10 incelendiğinde, tüm boyutlar arasında yüksek düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Buna göre en yüksek ilişki ikinci ile dördüncü boyut arasında yaşanırken ( $r = .898$ ,  $p < .01$ ) en düşük ilişki birinci boyut ile yedinci boyut arasındadır ( $r = .554$ ,  $p < .01$ ). Ayrıca, örgütsel zekâ ölçeğinin tüm boyutların toplam puanı ile ilişkisi yüksek düzeydedir.

**Örgütsel Zekâ Ölçeğinin Arap Diline Uyarlanması**

Örgütsel zekâ ölçeğinin Arapça versiyonunu kullanmak için araştırmacı, geçerliliğini ve güvenilirliğini kanıtlamak için bir dizi istatistiksel test yaptı ve buna göre araştırmacı istatistiksel analiz programı Spss'i kullandı, buna ek olarak çalışmanın hipotezlerini test etmek ve geçerliliğini sağlamak için AMOS (Analysis of Moment Structure) programı kullanmıştır.

**Tablo 11***Örgütsel Zekâ Ölçeği*

Boyutlar	Maddeler	kode
Değişen Durumlara Uyum Sağlama I	6	A1-A6
Paydaşlarla Etkili İletişim	12	B7-B18
Eylemde ve Tepkide Çabukluk	5	C19-C23
Sezebilme ve Öngörebilme	10	D24-D33
Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık	8	K34-K41
İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme	5	F42-F46
Değişen Durumlara Uyum Sağlama II	21	G47-G67
Bütün Boyutlar	67	

**Analiz**

Örgütsel Zekâ Ölçeği'nin güvenilirliğini ve yapı geçerliğini sağlamak için sosyal ve örgütsel bilimlerde en yaygın kullanılan güvenilirlik ölçütlerinden biri olan Cronbach Alpha katsayısı (Bonett & Wright, 2015) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır, DFA, hipotezleri doğrulamaya çalışır ve değişkenleri ve faktörleri temsil etmek için yol analizi diyagramlarını kullanır (Child, 2006).

**Cronbach Alpha Yöntemine Göre Güvenilirlik Katsayıları.** Örgütsel zekâ ölçeğinin güvenilirliğini test etmek için Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Ölçeğin tamamı için Cronbach alfa katsayısının (0,977) değerine ulaştığı, bu da örgütsel zekâ ölçeğinin yüksek bir güvenilirlik katsayısına sahip olduğu anlamına gelmektedir. Ölçeğin yedi boyuttan oluşması nedeniyle ölçek boyutlarının güvenilirlik katsayıları yüksek bir güvenilirlik katsayısı olan (0,838-0,952) arasında değişmektedir.

**Tablo 12***Cronbach Alfa Yönteminin Güvenirlik Katsayısı*

Boyutlar	Maddeler	Cronbach alfa katsayısı
Değişen Durumlara Uyum Sağlama I	6	0.853
Paydaşlarla Etkili İletişim	12	0.894
Eylemde ve Tepkide Çabukluk	5	0.845
Sezebilme ve Öngörebilme	10	0.906
Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık	8	0.895
İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme	5	0.838
Değişen Durumlara Uyum Sağlama II	21	0.952
Bütün Boyutlar	67	0.977

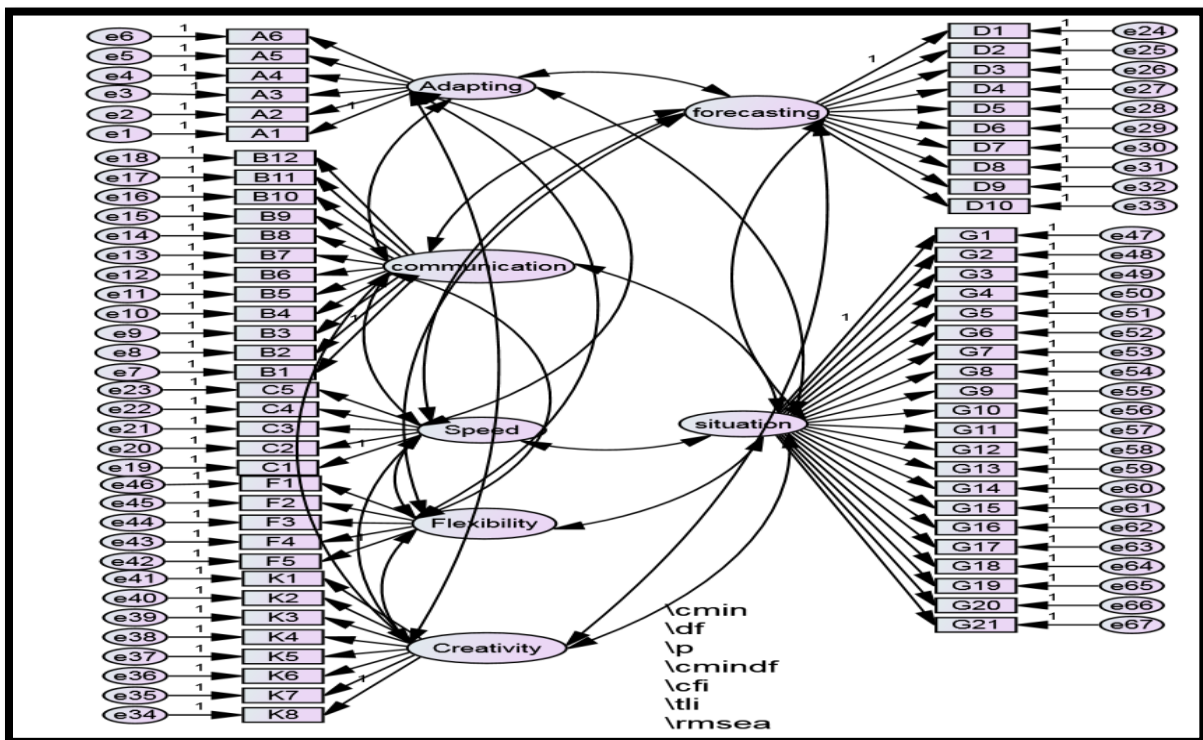
Ölçeğin güvenirlilik katsayısı ilişkin birinci boyutu "Değişen Durumlara Uyum Sağlama" 0.853, ikinci boyutu "Paydaşlarla Etkili İletişim" 0.894, üçüncü boyutu "Eylemde ve Tepkide Çabukluk" 0.845, dördüncü boyutu "Sezebilme ve Öngörebilme" 0.906, beşinci boyutu "Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık" 0.895 altıncı boyutu İşleyişte "Esnek ve Rahat Olabilme" 0.838 ve yedinci boyutu "Değişen Durumlara Uyum Sağlama II" 0.952 değerindedir. Ölçeğin tümüne yönelik güvenirlilik katsayısı ise 0.986 olarak gerçekleşmiştir. Tüm bu değerler, ölçeğin tümünün ve alt boyutlarının güvenilir olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Zekâ Ölçeği'nin Cronbach Alfa katsayısı sonuçları, önceki çalışmalarda elde edilen yüksek değerlerle tutarlıdır. Erçetin, Potas ve Açıklan'ın (2001, 2004, 2007, 2009, 2010, 2015, 2017, 2019) araştırmalarında ölçeğin güvenilirliği yüksek bir Cronbach Alfa katsayı (0,99) ile ortaya konmuştur. Bu durum, ölçeğin güvenilir ve güçlü sonuçlar verme yeteneğine sahip olduğunu göstermektedir. Tura'nın (2022) öğretmenler arasında örgütsel Zekâ'nın yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisini araştıran çalışmasında ise Cronbach Alfa güvenirlilik katsayısının 0,90'ı aştığı bulunmuştur; bu da ölçeğin oldukça doğru ve yüksek sonuçlar sağladığını gösterir. Ayrıca, Morrison ve Morrison (2007) tarafından gerçekleştirilen Eğitimde Araştırma Yöntemleri üzerine yapılan çalışmada Cronbach Alfa güvenirlilik katsayısının 0,80 ile 0,90 arasında değiştiği ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu doğrulayan bir bulgudur.

**Yapı Geçerliliği, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).** Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) veya yapısal eşitlik modellemesi (SEM), gizli yapıların ölçüm modelini doğrulamak için kapsamlı bir araç sağlayan doğrulayıcı bir yöntemdir. Doğrulayıcı faktör analizi, bir modelin belirlenmesini, parametrelerinin tahmin edilmesini ve önerilen modelin gözlemlenen varyans ve kovaryans modelini ne kadar iyi açıkladığını değerlendirmeyi içerir (Shevlin ve Miles, 1998). Böylece gerçekliği simüle eden, basitlik ve verimlilik ile karakterize edilen bir ölçeğe ulaşmak için araştırmacı, örgütsel zekâ ölçeğinin boyutları ile maddeleri arasındaki ilişkiyi ve her bir boyutu ifade etme kabiliyetini inceleyerek doğrulayıcı faktör analizini kullanmışlardır ve her boyutu filtreler.

### Şekil 3

#### Örgütsel Zekâ Ölçeğinin Yapısı

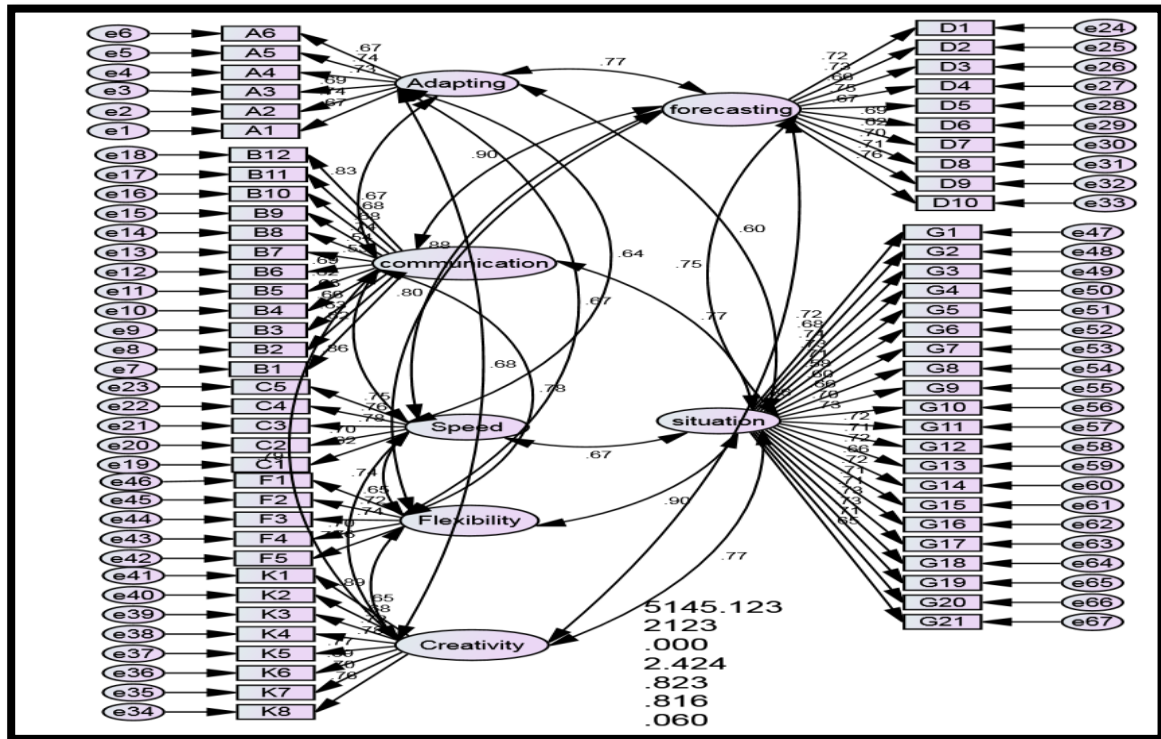


Şekil 3, ölçeğin yedi boyuttan oluştuğu doğrulayıcı faktör analizini göstermektedir. İlk boyut; “Değişen Durumlara Uyum Sağlama I” 6 paragrafla doyurulmuştur. İkinci boyut; “Paydaşlarla etkili iletişim” 12 paragrafla doyurulmuştur. Üçüncü boyut; “Eylemde ve

Tepkide Çabukluk” ise 5 paragrafla doyurulmuştur. Dördüncü boyut; “Sezebilme ve Öngörebilme” 10 paragrafla doyurulmuştur. Beşinci boyut; “Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık” 8 paragrafla doyurulmuştur. Altıncı boyut; “İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme” ise 5 paragrafla doyurulur. Son olarak yedinci boyut ise; “Değişen Durumlara Uyum Sağlama II” 21 paragrafla doyurulmuştur.

#### Şekil 4

#### Örgütsel Zekâ Ölçeğinin Çıktıları



Şekil 4’te gösterildiği gibi uygunluk indeksini geliştirmek istiyoruz. Faktör yüklemesinden emin olduğumuzda, tüm maddelerin 0,5’ten büyük bir faktör yüküne sahip olduğunu görüyoruz, bu nedenle araştırmacı, bazı ekstra maddelerin modelde olduğu ve Modifikasyon İndekslerini (MI) inceleyerek sonucuna varabilir.

Modelde bulunan gereksiz maddeleri yansıtan korelasyon hataları gözlemlenmiştir. Buradaki korelasyonlu ölçüm hatası e1 ve e2, e42 ve e43, e35, e36, e26, e27, e48, e49, e56, e57, e65 ve e66 arasındadır.

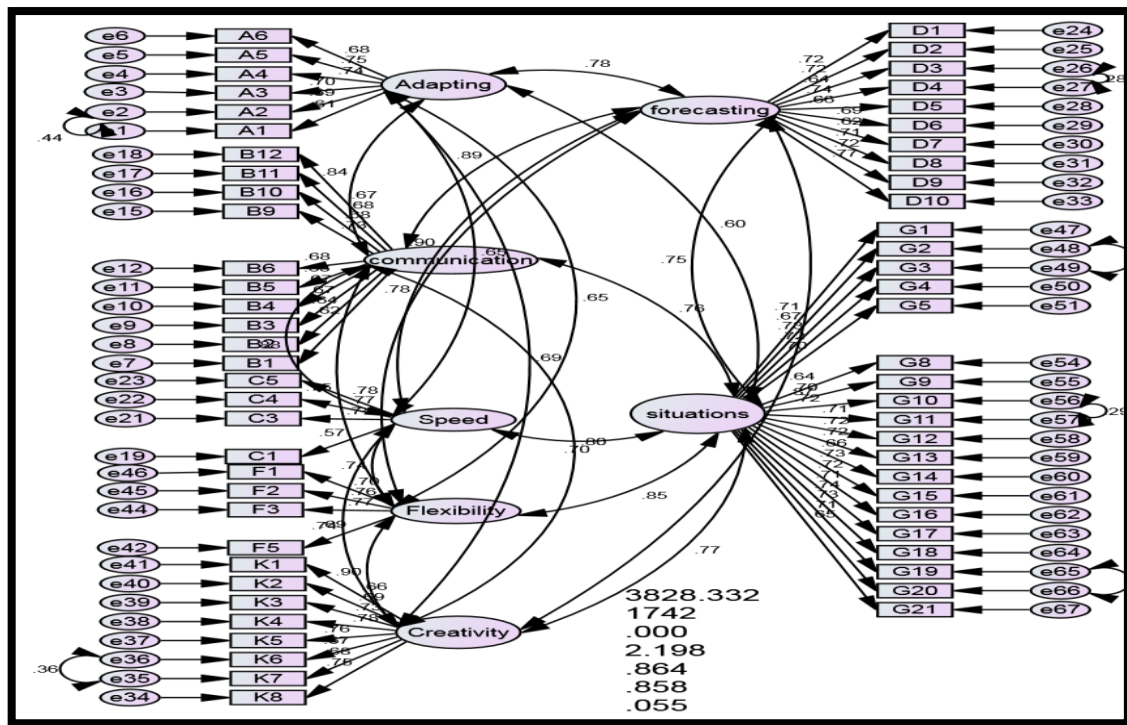
Araştırmacının iki seçeneği vardır:

1. Gereksiz maddelerden birini silin ve yeni bir ölçüm modeli çalıştırmak.
2. Gereksiz maddelerin bu iki ilişkili ölçüm hatasını "serbest parametreler" olarak ayarlamak ve ölçüm modelini yeniden çalıştırmak.

İkinci değişkene yedinci ve sekizinci maddeler, üçüncü değişkene ikinci madde, altıncı değişkene dördüncü madde ve yedinci değişkene altıncı ve yedinci maddeler silinmiştir.

### Şekil 5

Hataları "Serbest Parametreler" Olarak Birbirine Bağladıktan Sonra Yeni Ölçüm Modeli



Tablo 13, örgütsel zekâ modelinin uygunluk indekslerini göstermektedir. Yapı geçerliliği, uygunluk indeksleri aracılığıyla değerlendirilir. Tablo 13, bunu yerine getirmek için gerekli uyum kategorilerini sunmaktadır (Awang vd., 2018).

### Tablo 13

Örgütsel Zekâ Modeli İçin Uygunluk Endeksleri



Endeks İsmi	Uygunluk Endeksleri	Değişiklikten Önceki Değer	Değişiklikten Sonraki Değer	Karar
Mutlak Uyum				
RMSEA	RMSEA ≤ 0.08	0.06	0.055	ulaşıldı
Artımlı Uyum				
CFI	CFI ≥ 0.9	0.823	0.864	ulaşıldı
Sıkı Uyum				
CMIN/DF-CN	[5-1]	2.424	2.198	ulaşıldı

Modelde gereksiz maddeler kısıtlandıktan sonra uygunluk indekslerinin nasıl geliştiğini fark ederiz. Tablo 13, modifikasyondan sonra 0.055 olan RMSEA değerlerini göstermektedir. Bu, RMSEA indeksinin 0.06'dan küçük olmasının yeterli bir kriter olacağını belirten (Hu ve Bentler, 1999)'a göre verilerin kabul edildiğini göstermektedir. Aynı şekilde CFI ve CMIN / DF-CN değerleri de modelin kabul edildiğini göstermektedir (Cangur ve Ercan, 2015).

#### **Örgütsel Zekâ Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirliğinin Değerlendirilmesi.**

Aşağıdaki tablo, Ortalama Varyans Çıkarılan (AVE)'a göre hesaplanan yakınsak geçerliliği göstermektedir (0,50'yi aşan AVE değerleri, yapının ölçülmesinde ölçüm modelinin güvenilirliğini gösterir (Awang vd., 2015). Faktör yüküne gelince, bazı maddeler bu ölçek için gerekli yükten (0.60) daha düşük Faktör yükü gösterdi, buna göre araştırmacı bu değişkenleri (B7, B8, C2, F4, G6, G7) sildi. Awang'a (2015) göre, yeni geliştirilen maddeler için Faktör yükü her madde için 0,5'i geçmeli, önceden oluşturulmuş maddeler için ise faktör yükü her madde için 0,6 veya daha yüksek olmalıdır. Örgütsel Zekâ Ölçeği önceden oluşturulmuş bir ölçek olduğu için araştırmacı 0.60'ı aşmayan maddeleri silmiştir (Awang, 2015).

#### **Tablo 14**

##### *Örgütsel Zekâ Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirliğinin Değerlendirilmesi*

Boyutlar	Maddeler	Faktör Yüğü	AVE ( $\geq 0.5$ )
Değişen Durumlara Uyum Sağlama I	A1	0.61	0.51
	A2	0.79	
	A3	0.70	
	A4	0.74	
	A5	0.75	
	A6	0.68	
Paydaşlarla Etkili İletişim	B1	0.62	0.5
	B2	0.73	
	B3	0.67	
	B4	0.67	
	B5	0.79	
	B6	0.68	
	B7	silindi	
	B8	silindi	
	B9	0.78	
	B10	0.68	
	B11	0.68	
	B12	0.67	
Eylemde ve Tepkide Çabukluk	C1	0.57	0.52
	C2	silindi	
	C3	0.75	
	C4	0.77	
	C5	0.78	
Sezebilme ve Öngörebilme	D1	0.72	0.5
	D2	0.72	
	D3	0.65	
	D4	0.74	
	D5	0.66	
	D6	0.69	
	D7	0.62	
	D8	0.71	
	D9	0.72	
	D10	0.77	

Boyutlar	Maddeler	Faktör Yüğü	AVE
	K1	0.66	0.51
	K2	0.69	
	K3	0.73	
Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık	K4	0.78	
	K5	0.76	
	K6	0.67	
	K7	0.68	
	K8	0.75	
İşleyište Esnek ve Rahat Olabilme	F1	0.70	0.55
	F2	0.76	
	F3	0.77	
	F4	silindi	
	F5	0.74	
Değişen Durumlara Uyum Sağlama II	G1	0.72	0.5
	G2	0.67	
	G3	0.73	
	G4	0.73	
	G5	0.71	
	G6	silindi	
	G7	silindi	
	G8	0.64	
	G9	0.70	
	G10	0.72	
	G11	0.71	
	G12	0.72	
	G13	0.72	
	G14	0.67	
	G15	0.73	
	G16	0.72	
	G17	0.71	
	G18	0.73	
	G19	0.72	
	G20	0.70	
	G21	0.65	

Örgütsel zekâ ölçeğinin Türkçe'den Arapça'ya uyarlanması, 7 değişken ve 67 maddeden oluşmaktadır. İlk olarak, örgütsel zekâ ölçeği güvenilirliğinin sağlandığını gösteren Cronbach Alpha katsayısı 0.97 ile güvenilirlik incelenmiştir. Daha sonra doğrulayıcı faktör analizi ile yapı geçerliği incelenmiştir. Sonuçlar, bu ölçek için gerekli yükten (0.60) daha düşük bir Faktör yükü gösteren (B7, B8, C2, F4, G6, G7) maddeleri dışında, Örgütsel zekâ ölçeğinin kabul edilebilir bir model göstermektedir.

### Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında, öğretmenlerin görüşlerini toplamak için "Otantik Liderlik davranışları", "İş doyumu" ve "Çok Boyutlu Örgütsel Zekâ Ölçeği" bir arada uygulanarak örnekleme oluşturan öğretmenlerin görüşleri veriye dönüştürülmüştür. Elde edilen veriler, geçersiz cevaplar ve uç değerler elemine edilerek, analiz için 447 ölçek formu değerlendirilmiştir. Tablo 15, örneklem dağılımını göstermektedir.

**Tablo 15**

#### *Çalışma Örneklemin Genel Verilere Göre Betimsel Bilgileri*

Betimsel Bilgiler	Kategori	Sıklık	Yüzde %
Cinsiyet	Erkek	212	47.4
	Kadın	235	52.6
	Toplam	447	100
Lise türü	Fen	288	64.4
	Edebiyat	159	35.6
	Toplam	447	100
Eğitim Düzey	Lisans	352	78.7
	Yüksek Lisans	76	17
	Doktora	19	4.3
	Toplam	447	100
Hizmet Yılları	1- 5 yıl	40	8.9
	6-10 yıl	100	22.4
	11-15 yıl	145	32.4
	16-20 yıl	69	15.4
	21 ve üstü	93	20.8
	Total	447	100

Tablo 15 incelendiğinde, Cinsiyet değişkeni açısından çalışmaya dahil edilen 447 katılımcının %47.4'ü erkek (n=212), %52.6'sının kadın (n=235) öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir, lise türü değişkeni açısından, katılımcının %64.4'ü fen okullarda (n=288), %35.6'sı ise edebiyat okullardadır (n=159). Öğretmenlerin öğrenim durumlarına bakıldığında katılımcıların %78.7'si lisans (n=352), %17.0'si yüksek lisans (n=76), bununla birlikte %4.3'ü ise doktora düzeyinde (n=19) en düşük katılım sayılarına sahip olarak araştırmada yer almışlardır. Hizmet yılları değişkeni açısından, katılımcıların %8.9'u 1-5 yıl (n=40), %22.4'ü 6-10 yıl (n=100), %32.4'ü 11-15 yıl (n=145), %15.4'ü 16-20 yıl (n=69) ve %20.8'i 21 ve üzeri (n=93) yıl hizmet süresine sahiptir.

#### Normallik dağılımı:

Araştırmacı elde edilen verilerin normal dağılımını incelemek için verilerin normal dağılımına yönelik testler yapmış ve sonuçların güvenilirliğini arttırmak ve doğruluğunu sağlamak amacıyla Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk olmak üzere iki test kullanmıştır.

**Tablo 16**

*Verilerin Normal Dağılımının Testi (1-Örnek Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk)*

Boyutlar	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Sig.	İstatistik	p.
İlişkilerde Şeffaflık (A)	0.102	0.000	0.980	0.000
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (B)	0.101	0.000	0.976	0.000
Dengeli Değerlendirme (C)	0.113	0.000	0.972	0.000
Öz Farkındalık (D)	0.113	0.000	0.974	0.000
Otantik Liderlik (AD)	0.064	0.000	0.981	0.000
İş Doyumu (E)	0.048	0.017	0.988	0.001
Değişen Durumlara Uyum Sağlama (F)	0.077	0.000	0.988	0.001
Paydaşlarla Etkili İletişim (G)	0.039	0.102	0.992	0.019
Eylemde ve Tepkide Çabukluk (H)	0.075	0.000	0.977	0.000
Sezebilme ve Öngörebilme (I)	0.067	0.000	0.990	0.003
Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık (J)	0.053	0.005	0.993	0.028
İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme (K)	0.078	0.000	0.987	0.000
Değişen Durumlara Uyum Sağlama II (L)	0.066	0.000	0.992	0.012
Örgütsel Zekâ (FL)	0.031	0.200	0.993	0.046

Önceki tablodaki sonuçlar p değerinin 0.05'ten az olduğunu göstermektedir. Kolmogorov-Smirnov testine göre Örgütsel Zekâ (FL) hariç tüm bölümler için 0.05'ten az. Shapiro-Wilk testine göre sig değeri. tüm bölümler için 0,05'ten az olduğundan veriler normal dağılıma uymaz. Bu, Parametrik Olmayan Testlerin kullanılması gerektiği anlamına gelmektedir.

### **Otantik Liderlik (AD)**

*Kolmogorov-Smirnov Testi:* Otantik iderlik davranışları ölçeğinin normal dağılım testi için elde edilen Kolmogorov-Smirnov istatistiği 0.064'dir ve p-değeri 0.000'dir. Bu sonuç, ölçeğin normal dağılım varsayımını kabul kabul etmemize engel olur, çünkü p-değeri 0.05'ten küçüktür.

*Shapiro-Wilk Testi:* Aynı ölçek için yapılan Shapiro-Wilk testi istatistiği 0.981ve p-değeri 0.000'dir. Bu da ölçeğin normal dağılım varsayımını kabul etmemize engel olur, çünkü p-değeri 0.05'ten küçüktür.

Dolayısıyla, Otantik iderlik davranışları (AD) ölçeği için hem Kolmogorov-Smirnov testi hem de Shapiro-Wilk testine göre normal dağılımı reddeder.

### **İş Doyumu (E)**

*Kolmogorov-Smirnov Testi:* İş doyumu ölçeğinin normal dağılım testi için elde edilen Kolmogorov-Smirnov istatistiği 0.048'dir ve p-değeri 0.017'dir. Bu sonuç, ölçeğin normal dağılım varsayımını kabul kabul etmemize engel olur, çünkü p-değeri 0.05'ten küçüktür.

*Shapiro-Wilk Testi:* Aynı ölçek için yapılan Shapiro-Wilk testi istatistiği 0.988 ve p-değeri 0.001'dir. Bu da ölçeğin normal dağılım varsayımını kabul etmemize engel olur, çünkü p-değeri 0.05'ten küçüktür.

Dolayısıyla, İş Doyumu (E) ölçeği için hem Kolmogorov-Smirnov testi hem de Shapiro-Wilk testine göre normal dağılımı reddeder.

### **Örgütsel Zekâ (FL)**

*Kolmogorov-Smirnov Testi:* Bu ölçek için Kolmogorov-Smirnov istatistiği 0.031 ve p-değeri 0.200 olarak elde edilmiştir. Bu sonuç, ölçeğin normal dağılım varsayımını kabul etmemize olanak tanır, çünkü p-değeri 0.05'ten büyüktür.

*Shapiro-Wilk Testi:* Aynı ölçek için yapılan Shapiro-Wilk testi istatistiği 0.993 ve p-değeri 0.046'dır. Bu da ölçeğin normal dağılım varsayımını kabul etmemize engel olur, çünkü p-değeri 0.05'ten küçüktür.

Dolayısıyla, Örgütsel Zekâ (FL) ölçeği için *Shapiro-Wilk* testine göre normal dağılımı reddeder.

Bu sonuçlar doğrultusunda, araştırmacı istatistiksel analizin verileri doğru bir şekilde yansıtmamasını ve güvenilir sonuçlar sunmasını sağlamak amacıyla parametrik olmayan testler kullanmıştır. Bu yaklaşım, çalışmanın amaçlarına ulaşılmasına ve araştırma sorularının etkili bir şekilde yanıtlanmasına katkıda bulunmuştur.

### **Paydaşlarla Etkili İletişim (G)**

*Kolmogorov-Smirnov Testi:* Bu ölçek için Kolmogorov-Smirnov istatistiği 0.039 ve p-değeri 0.102 olarak elde edilmiştir. Bu sonuç, ölçeğin normal dağılım varsayımını kabul etmemize olanak tanır, çünkü p-değeri 0.05'ten büyüktür.

*Shapiro-Wilk Testi:* Aynı ölçek için yapılan Shapiro-Wilk testi istatistiği 0.992 ve p-değeri 0.019'dur. Bu da ölçeğin normal dağılım varsayımını kabul etmemize engel olur, çünkü p-değeri 0.05'ten küçüktür.

Dolayısıyla, Paydaşlarla Etkili İletişim (G) ölçeği için Kolmogorov-Smirnov testine göre normal dağılımı reddeder.

### **Veri Analizi, Çalışma Problemlerin Testinin Yorumu.**

Bu bölümde, alt çalışmaya göre toplanan verilerin analizi sunulmuştur. Kullanılan ölçeklerin ortalamasını belirlemek için ve çalışma katılımcılarının yönünü belirlemek için işaret testini uygulamıştır. Bunu başarmak için araştırmacı, beş ölçekli Likart ölçeğindeki hücrelerin uzunluğunu aşağıdakilere göre belirlemiştir:

5 noktalı Likert tipi ölçeğin minimum ve maksimum uzunluğunu belirlemek için, aralık (5 - 1 = 4) ile hesaplanır ve ölçeğin en büyük değeri olduğu için beşe bölünür (4 / 5 = 0.80). Daha sonra, bu ölçeğin maksimum değerini belirlemek için ölçeğin en az değeri olan 1 numaraya eklenmiştir.

**Tablo 17**

*Ölçeklerin Uzunluğu*

Hücre uzunluğu	Oranı	Katılım derecesi
1'den 1,80'e kadar	20% - 30%	kesinlikle katılmıyorum
1,81'den 2,60'a kadar	36% - 52%	katılmıyorum
2,61'den 3,40'a kadar	52% - 68%	Kararsızım
3:41'den 4:20'ye	68% - 84%	katılıyorum
4: 21'den 5: 00'e kadar	84% - 100%	Tamamen katılıyorum

Bu bölüm daha sonra ölçeklerin yönünü bilmek ve bunlara olan eğilimi belirlemek için demografik çalışmanın değişkenlerini tartışır ve daha sonra değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için tartışılmasıyla sona erer.



## Bölüm 4

### Bulgular ve Yorumlar

Bu bölüm, çalışmanın bulguları tartışılmaktadır ve bu bulgulara dair yorumlara yer verilmiştir

#### Lise Öğretmenlerin Görüşlerine Göre, Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyi Nedir?

Araştırmaya katılan lise öğretmenlerin okul yöneticilerinin Otantik liderlik davranışlarına ilişkin düzeyini gösteren aritmetik ortalama ve Test değeri ve p değeri Tablo 18'de verilmiştir.

**Tablo 18**

*Otantik Liderlik Ölçeği ve Maddelerinin Analizi*

Boyutlar	Maddeler	Ortalama	Test Değeri	p Değeri
İlişkilerde Şeffaflık	A1	3.46	8.57	0.000
	A2	3.14	2.84	0.000
	A3	3.36	6.79	0.000
	A4	3.28	5.53	0.000
	A5	3.34	7.39	0.000
	Toplam	3.31	8.72	0.000
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	B1	3.56	10.39	0.000
	B2	3.48	9.13	0.000
	B3	3.59	10.86	0.000
	B4	3.40	8.28	0.000
	Toplam	3.51	11.89	0.000
Dengeli Değerlendirme	C1	3.15	2.82	0.005
	C2	3.32	6.43	0.000
	C3	3.35	6.93	0.000
	Toplam	3.27	6.57	0.000
Öz Farkındalık	D1	3.44	8.48	0.000
	D2	3.30	5.96	0.000
	D3	3.36	7.07	0.000
	D4	3.31	5.62	0.000
	Toplam	3.35	8.52	0.000
Otantik Liderlik		3.36	10.28	0.000

Tablo 18, çalışma örnekleminin okul müdürlerinde otantik liderlik davranışlarının derecesini göstermektedir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunun ortalama 3.51 ve göreceli ağırlık (% 70.2) ile ilk sırada olduğu ortaya çıktı. Sonraki Öz-farkındalık boyutu, ortalama 3.35 ve göreceli ağırlığa (% 67) sahip. Üçün cüsü, İlişkilerde Şeffaflık boyutu, ortalama 3.31 ve göreceli ağırlık (% 66.2). Dengeli değerlendirmesi boyutu, ortalama 3.27 ve göreceli ağırlık (% 65.4) ile dördüncü oldu.

Yukarıdaki sonuçlara baktığımız zaman, içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunun ile ilk sırada olduğu ortaya çıktı o da (Shamir ve Eilam: 2005) araştırmasına göre Otantik liderliğin en önemli boyutlarını temsil etmektedir. Başkalarının gerçek benliğini en üst düzeyde iletişim ve onlarla açık ilişkilere tanıtmayı amaçlayan Otantik liderliğin ana boyutudur (Shamir ve Eilam: 2005).

Genel olarak, Otantik liderlik boyutlarının tanımlayıcı analizinin gözden geçirilirken, Filistin lise müdürleri görev yaptıkları okulların Otantik liderlik düzeyine ilişkin öğretmen algılarının ortalama değerinin  $X=3.36$  olarak gerçekleştiği görülebilir. Bu bulguya dayanarak, müdürlerin görev yaptıkları okulların Otantik liderlik düzeyine ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Otantik liderlik kavramlarını ve özelliklerini belirlemeyi ve Gazze bölgelerindeki ortaokul müdürlerinin ne derece otantik liderlik uyguladıklarını ve bunun bazı değişkenlerle ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan çalışmanın sonuçları (Al-Hajjar 2007) Otantik liderliğin boyutlarını ortalama düzeyde uygulama derecesi. Bu, başta Gazze Şeridi'nin küçük boyutu olmak üzere çeşitli nedenlerden kaynaklanmaktadır, ayrıca toplumda hakim olan ve her işlemden sürekli olarak ahlak gösterme ihtiyacını sürekli olarak teşvik eden dini yapıdır.

Ayrıca Yanbu'daki genel eğitim okulu liderlerinin Otantik liderlik davranışlarını ve bunun örgütsel sağlıkla ilişkisini öğretmenlerin bakış açısıyla ölçmeyi amaçlayan çalışma (Aljuhni 2019), Otantik liderlik davranışının orta derecede bir derece elde ettiğini göstermiştir. Öğretmenlerin bakış açısı, okul liderlerinin çoğunun özelliklere sahip olduğunu açıklar Arap ve İslam ortamının özelliğine ait olan Otantik liderlik, kişiliğin oluşumunu

etkileyen Otantik değerler ve ilkeler ile karakterize edilir, liderdir ve değer içeriği birçok noktada Otantik liderliğin özelliklerine benzemektedir.

Araştırmacı, bu sonucu Filistinli ğretmenlerin idari işlerde pozitifliğin ve etiğin önemine ilişkin farkındalığına bağlıyor. Yöneticilerinden buldukları güven, psikolojik ve coşkulu destek, onları üretkenliklerini ikiye katlamaya ve bireysel ve toplu düzeyde performanslarını artırmaya sevk ediyor. Dolayısıyla birinci sırayı alan etik değişkeni, iyi bir insan inşa etmedeki önemi nedeniyle yöneticilerin değerlere ve etik değerlere bağlılığını teyit etmektedir. Bununla birlikte Otantik liderlik davranışları uygulaması istenilen düzeye ulaşmamıştır. Araştırmacı bunu liderlik yetkinliklerinin farklı geçmişlerine ve bunların içinde buldukları farklı coğrafi ortamlara bağlamaktadır ve belki de bu aynı zamanda liderlik yetkinlikleri arasındaki deneyim seviyelerinden kaynaklanmaktadır.

Araştırmacıya göre, İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunun ilk sırada yer almasının nedeni, öğretmenlerin değer ve ilkelerle olan bağlılıklarının ve ilgilerinin bu boyutta yer almasıdır. Bu bağlılık ve ilgi, güven ve saygıya dayalı ilişkilerin temel taşlarını oluşturur. Bu temeller, için devamlılığı ve başarısı için de kritik öneme sahiptir.

Son derece elde edilen dengeli değerlendirme boyutu ile ilgili olarak, araştırmacı, güvenilir bilimsel sonuçlara yol açan bilimsel tedavileri kullanmak için liderlik yetkinlikleri eksikliği olduğuna inanmaktadır. lke kültüründen ve felsefesinden kaynaklanan etikten elde edilebilecekler, genel olarak performansta sürekli iyileştirme ve gelişmeye yol açan sonuçların takibi ve kontrolünün yanı sıra dengeli analiz ve tedavilerle desteklenmelidir.

## Lise Öğretmenlerin Görüşlerine Göre, Lise Öğretmenlerin İş Doymu Gösterme Düzeyi Nedir?

Araştırmaya katılan lise öğretmenlerin iş doymuna ilişkin düzeyini gösteren aritmetik ortalama ve Test değeri ve p değeri Tablo 19'da verilmiştir.

**Tablo 19**

*İş Doymu Ölçeği ve Maddelerinin Analizi*

Boyutlar	Maddeler	Ortalama	Test değeri	p değeri
İş Doymu	E1	3.30	5.31	0.000
	E2	3.47	8.71	0.000
	E3	3.48	8.86	0.000
	E4	3.79	12.65	0.000
	E5	3.30	5.28	0.000
	E6	3.43	7.94	0.000
	E7	3.53	7.89	0.000
	E8	2.86	-2.52	0.000
	E9	3.74	12.93	0.000
	E10	3.76	12.72	0.000
	E11	3.73	12.03	0.000
	E12	3.12	2.10	0.035
	E13	2.37	-9.40	0.000
	E14	2.61	-6.34	0.000
	E15	2.98	-0.56	0.575
	E16	3.34	6.39	0.000
	E17	3.19	3.27	0.001
	E18	3.52	9.18	0.000
	E19	3.29	5.28	0.000
	E20	3.74	12.54	0.000
	Toplam	3.33	10.53	0.000

Tablo 19, katılımcıların iş doymu boyutundaki yanıtlarını kendi bakış açılarından göstermektedir. Ortalama ölçeğin 3.33 ve göreceli ağırlığın (% 66.6) olduğu göstermektedir.

İş doymu maddelerinden en yüksek ortalama 4. Maddede 3.79, en düşük ortalama da 13. Maddede 2.37 görülmüştür. Bu durumun nedenleri arasında Filistin'deki öğretmenlerin çalışma koşullarının kısmen uygun ve olumlu olması, okul yönetiminin sağladığı destek ve geri bildirimlerin etkili olması, maaş ve maddi teşviklerin kısmen tatmin edici düzeyde olması, kariyer geliştirme ve eğitim fırsatlarının belli bir dereceye kadar yeterli

olması sayılabilir. Ayrıca, idarenin iş yükünü ve baskıları azaltarak öğretmenlere iyi destek sağlamaya yönelik çalışmalar yapılması belirtilmektedir. Ancak, okul yönetimlerinin çalışma koşullarını daha da iyileştirme ve daha teşvik edici bir eğitim ortamı sağlama zorunluluğu devam etmektedir. Bu tür iyileştirmeler, Filistin'deki okullarda iş doyumunu düzeyinin daha da artmasına katkıda bulunabilir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığı ve iş doyumuna ilişkin etkisini araştıran Yozgat (2019), öğretmenlerin iş doyumunu düzeyine ilişkin en yüksek ortalama 9.maddede 4.37, en düşük ortalama da 20. Maddede 2.76 görülmüştür. Mevcut çalışmanın sonuçları ile karşılaştırıldığında, farklılıklarına rağmen, iş doyumunu oranı her iki çalışmada da orta düzey olarak kalmaktadır.

### **Lise Öğretmenlerin Görüşlerine Göre, Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Örgütsel Zekâ Gösterme Düzeyi Nedir?**

Araştırmaya katılan lise öğretmenlerin okulun örgütsel zekâsına ilişkin düzeyini gösteren aritmetik ortalama ve Test değeri ve p değeri Tablo 20'te verilmiştir.

**Tablo 20**

#### *Örgütsel Zekâ Ölçeği ve Maddelerinin Analizi*

Boyutlar	Maddeler	Ortalama	Test değeri	p değeri
Değişen Durumlara Uyum Sağlama	F1	3.38	7.58	0.000
	F2	3.45	9.68	0.000
	F3	3.12	2.49	0.013
	F4	3.32	6.68	0.000
	F5	3.38	7.76	0.000
	F6	3.35	7.03	0.000
	Toplam		3.33	9.06
Paydaşlarla Etkili İletişim	G1	3.53	10.23	0.000
	G2	3.38	7.50	0.000
	G3	3.34	7.03	0.000
	G4	3.43	8.27	0.000
	G5	3.51	9.53	0.000
	G6	3.26	5.58	0.000

	G7	2.97	-0.67	0.498
	G8	3.70	12.03	0.000
	G9	3.46	9.04	0.000
	G10	3.37	7.39	0.000
	G11	3.22	4.34	0.000
	G12	3.30	6.44	0.000
	Toplam	3.30	10.78	0.000
Eylemde ve Tepkide Çabukluk	H1	3.85	13.22	0.000
	H2	3.67	11.43	0.000
	H3	3.55	10.17	0.000
	H4	3.23	4.82	0.000
	H5	3.36	6.96	0.000
	Toplam	3.53	12.24	0.000
Sezebilme ve Öngörebilme	I1	3.29	5.38	0.000
	I2	3.48	9.19	0.000
	I3	3.31	6.88	0.000
	I4	3.23	5.04	0.000
	I5	3.36	7.60	0.000
	I6	3.30	6.32	0.000
	I7	3.45	8.47	0.000
	I8	3.22	4.44	0.000
	I9	3.41	8.20	0.000
	I10	3.34	6.35	0.000
Toplam	3.34	9.03	0.000	
Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık	J1	3.33	7.23	0.000
	J2	3.33	6.65	0.000
	J3	3.17	3.63	0.000
	J4	3.28	5.54	0.000
	J5	3.12	2.25	0.009
	J6	2.99	-0.16	0.872
	J7	3.05	1.10	0.269
	J8	3.21	4.50	0.000
Toplam	3.18	5.15	0.000	
İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme	K1	3.14	3.03	0.002
	K2	3.17	3.64	0.000
	K3	3.26	5.24	0.000
	K4	3.46	8.34	0.000
	K5	3.46	9.26	0.000
	Toplam	3.30	7.75	0.000

Değişen Durumlara Uyum Sağlama II	L1	3.39	8.03	0.000
	L2	3.40	8.07	0.000
	L3	3.49	8.99	0.000
	L4	3.31	6.24	0.000
	L5	3.37	6.77	0.000
	L6	3	0.02	0.981
	L7	3.25	4.92	0.000
	L8	3.23	4.45	0.000
	L9	3.48	9.40	0.000
	L10	3.49	7.17	0.000
	L11	3.29	5.85	0.000
	L12	3.35	6.98	0.000
	L13	3.32	6.35	0.000
	L14	3.04	0.78	0.435
	L15	3.22	4.42	0.000
	L16	3.17	3.37	0.001
	L17	3.09	1.84	0.065
	L18	3.45	8.31	0.000
	L19	3.48	8.67	0.000
	L20	3.61	10.75	0.000
	L21	3.19	3.92	0.000
Toplam	3.32	8.72	0.000	
Örgütsel Zekâ	3.33	10.07	0.000	

Tablo 20, Filistin'deki lise okullarının örgütsel zekâ düzeyine lise öğretmenleri bakış açısına verdiği cevabı göstermektedir. Öğretmenlerin bakış açısı Eylemde ve Tepkide Çabukluk boyutunun ortalama 3.53 ve göreceli ağırlık (% 70.6) ile ilk sırada yer aldığı yönündedir. Daha sonra Değişen Durumlara Uyum Sağlama boyutu ortalama 3.33 ve göreceli ağırlık (% 66.6) ile ikinci sırada geliyor. Üçüncü sırada Sezebilme ve Öngörebilme boyutu ortalama 3.34 ve göreceli ağırlıkla (% 66.8) yer almaktadır. Değişen Durumlara Uyum Sağlama boyutu ortalama 3.32 ve göreceli ağırlık (% 66.4) dördüncü sırada yer almaktadır. Beşinci sırada Paydaşlarla Etkili İletişim boyutu, ortalama 3.30 ve göreceli ağırlıkla (% 66) yer almaktadır. Yedinci sırada Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık boyutu, ortalama 3.18 ve göreceli ağırlık (% 63.6) ile gelmektedir.

Araştırmacı, öğretmenlerin derslerin ilerlemesini sağlamaya, okuldaki olağandışı durumlar karşısında sakin kalmaya ve okuldaki iş akışında hataları zamanında düzeltmeye daha fazla özen gösterdiğine inanmaktadır, okulda değişime açık bir kültür oluşturmak ve okulu ani ve büyük değişimlere uyum sağlayabilen öğrenen bir organizasyona dönüştürmek. Öte yandan araştırmacı, öğretmenlerin öğrencilerin bireysel gelişim dönemlerindeki olası değişiklikleri fark etme ve buna hazırlanma becerilerini geliştirmeleri gerektiğine inanmaktadır. Ayrıca öğrencilerin hayal gücünü geliştirmeleri, sınıf içinde ve dışında etkinlikler düzenlemeleri ve öğrencilerin ve okul personelinin hayal güçlerinin gelişmesini engelleyen kural ve yönergelerin ötesine geçmeleri gerekir. Genel olarak okulun, çalışanları ve öğrencileri yaratıcı çözümler üretmeye daha fazla teşvik etmesi, okulun yaratıcı fikirleri somut şeylere dönüştürmek için uygun maddi koşulları yaratması, kitap ve makalelerde öğretmenlerin akademik üretkenliğini teşvik etmesi gerekmektedir. Ayrıca okulda ortak bir vizyon oluşturmaya ve bunu ilgili makam ve kişilerle paylaşmaya daha fazla özen göstermelidir.

İlgili alanyazında, araştırma bulgularını destekler nitelikte çalışmalara ulaşılmıştır, okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarının örgütsel zekâ düzeyine etkisini araştıran Turan (2017), okulların örgütsel zekâ düzeyine ilişkin öğretmen algılarının ortalama değerinin 3.60 olarak gerçekleştiği görülebilir. Mevcut çalışmanın sonuçları ile karşılaştırıldığında, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların örgütsel zekâ düzeyine ilişkin algılarının orta ve yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Belgin Tura (2022) araştırmasında, örneklem üyelerinin örgütsel zekâ düzeyine ortalama tepkileri yüksek,  $\bar{X} = 3.87$  olup, ölçeğin tüm boyutlarında aynı durum geçerlidir. Belgin'in çalışmasında değişkenlerin sıralaması şu şekildedir: Çalışmadaki değişkenler arasında hız ve tepki değişkeni ilk sırayı ( $\bar{X}=4.04$ ), iş ve esneklik değişkeni son sırayı ( $\bar{X}=3.71$ ) almıştır. İncelenen örneklem üyelerinin yanıtlarına göre değişkenlerin sırası ile karşılaştırıldığında, ilk değişkenin sırasının 3,53 ortalama ile Belgin çalışmasına karşılık geldiğini ve son değişkenin sırasının farklıydı olduğunu görüyoruz o da seçenek gücü değişkeni ( $\bar{X}=3.18$ ). Her iki çalışmada da birinci değişkenin sırası aynı olmasına rağmen,



ölçek değişkenlerinin elde ettiği en yüksek ortalama, Belgin çalışma değişkenlerinden daha düşük kalmaktadır.

Sonuçlar örgütsel zekâya yüksek düzeyde yanıt verdiğini göstermiştir. , hız ve tepki değişkeni ilk sırayı aldı ( $\bar{X} = 4.04$ ) Belgin'in çalışmasındaki değişkenler ortalama 3.53 ile bu çalışmadaki gibi iken, son değişkenin sıralamasına göre Belgin'in çalışması iş ve esneklik değişkeninin son sırada yer aldığı ( $\bar{X} = 3,71$ ), hayal gücü değişkeninin ortalama 3,18 ile sıralamasını gösteren bu çalışmanın aksine ve birinci değişkenin sıralamada uyuşmasına rağmen iki çalışma, ancak ölçek değişkenlerinin elde ettiği en yüksek ortalama, Belgin çalışmasının değişkenlerinden daha düşük kalmaktadır.

### **Otantik Liderlik Davranışları, İş Doymumu ve Örgütsel Zekâ düzeyine ilişkin Lise öğretmenlerin görüşlerine göre**

- a. Cinsiyet,
- b. Lise türü,
- d. Eğitim düzeyi,
- e. Hizmet yıl süresi

#### **değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?**

Öğretmenlerin görüşlerine göre demografik değişkenlere bağlı farklılıklarını açıklaması ve elde edilen veriler ışığında Lise öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak Filistin eğitim kurumlarında örgütsel zekâ cinsiyetine göre aritmetik ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığına ait veriler Tablo 21'de gösterilmiştir.

**Tablo 21**

*Boyutların Mann-Whitney Testi ve Cinsiyet İçin P Değerleri*

Boyut	Cinsiyet	Ortalama	Mann-Whitney U	P değeri
İlişkilerde Şeffaflık (A)	Male	230.80	23468	0.289
	Female	217.86		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (B)	Male	216.33	23284	0.231
	Female	230.92		
Dengeli Değerlendirme (C)	Male	242.22	21048	0.004*
	Female	207.57		

Öz Farkındalık (D)	Male	238.78	21776	0.021*
	Female	210.66		
Otantik Liderlik (AD)	Male	232.92	21776	0.166
	Female	215.96		
	Female	240.41		

\*0,05 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

\*\*0,10 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

### **Otantik Liderlik Ölçeğinde Cinsiyete Göre Katılımcıların Görüşlerinde Önemli Farklılıklar Var Mı?**

Otantik liderlik davranışların ölçeğin ve boyutlarının her birinde cinsiyete göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi için yapılan Mann-Whitney testi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir. Ölçeğin bir bütün olarak P-değerlerinin anlamlılık seviyesinden daha büyük olduğunu ve bu nedenle cinsiyetten dolayı bu boyutlardaki öğretmenlerin cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı açıktır. Tablo 21’de görüldüğü gibi Otantik liderlik davranışların boyutlarından İlişkilerde Şeffaflık boyutu ile İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutlarında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Diğer taraftan “Dengeli değerlendirme” boyutu ile Öz-farkındalık boyutlarında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Dengeli değerlendirme boyutunda erkek katılımcıların görüşlerinin ortalaması (Ortalama: 242.22) bayan katılımcıların görüşlerinin ortalamasından (Ortalama: 207.57) daha yüksek olduğu görülmektedir. Yine “Öz-farkındalık” boyutunda erkek katılımcıların görüşlerine ait ortalamasının (Ortalama: 238.78) bayan katılımcıların görüşlerine ait ortalamadan (Ortalama: 210.66) daha yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde (Al-Hajjar 2007) araştırmasında, katılımcıların Otantik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulamamıştır.

### **İş Doyumu Ölçeğinde Cinsiyete Göre Katılımcıların Görüşlerinde Önemli Farklılıklar Var Mı?**

İş doyumunu ölçeğin cinsiyete göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi için yapılan Mann-Whitney testi sonuçları Tablo 22’de verilmiştir. Ölçeğin bir bütün olarak P-değerlerinin anlamlılık seviyesinden daha büyük olduğunu ve bu nedenle cinsiyetten dolayı bu

boyutlardaki öğretmenlerin cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı açıktır.

**Tablo 22**

*Cinsiyete Göre Mann-Whitney Testi ve P Değerleri*

Boyut	Cinsiyet	Ortalama	Mann-Whitney U	P- değeri
İş Doymu (E)	Erkek	221.22	24321	0.666
	Kadın	226.50		

\*0,05 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

\*\*0,10 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

İş doymu boyutunda cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ( $p=0.666$ ). Bu, erkeklerin ve kadınların iş doymu puanları arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığını gösterir.

Ortalama değerlere bakıldığında, kadınların iş doymu puanları erkeklerinkinden biraz daha yüksektir ( $226.50 > 221.22$ ). Ancak, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Araştırmacı, öğretmenlerin iş doymu düzeyine ilişkin cinsiyet değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamasının birbiriyle bağlantılı birkaç faktörden kaynaklandığına inanmaktadır: Birincisi, Filistin eğitim sistemindeki erkek ve kadın öğretmenlerin bakış açılarının yakınsamasına işaret etmektedir. Okulların idari sisteminde büyük bir birlik vardır ve bazı okullarda cinsiyete göre ayırım olmasına rağmen üst yönetim sayesinde politika ve prosedürler tüm okullarda eşit şekilde dağıtılmaktadır, bu da erkek ve kadın öğretmenlerin deneyimlerini birleştirerek farklılıkları azaltmaktadır.

İkinci olarak araştırmacı, Gazze'nin küçüklüğüne ve mevcut üniversitelerin eksikliğine dikkat çekerek mezunların aynı üniversitelerden gelmesine neden olmaktadır. Bu faktör, mezunların iş doymu düzeyine ilişkin görüşlerinin yakınlaşmasına katkıda bulunmaktadır. Aynı eğitim geçmişi ve akademik deneyim, iş doymu faktörlerinin anlaşılması üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Ek olarak, sosyal iletişim ve paylaşılan profesyonel ağlar gibi diğer kültürel ve sosyal faktörler de kadın ve erkek öğretmenlerin iş doyumunu düzeyine ilişkin görüşlerini birleştirmede rol oynayabilir.

Kısacası, Filistin eğitim sektöründeki öğretmenlerin çalışmalarından memnuniyet düzeyinde cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı farkların bulunmaması, idari sistemin birliği, birleşik politikalar üzerinde anlaşma ve aralarındaki ortak eğitim geçmişinin etkisi nedeniyle açıkça görülmektedir.

### **Örgütsel Zekâ Ölçeğinde Cinsiyete Göre Katılımcıların Görüşlerinde Önemli Farklılıklar Var Mı?**

Örgütsel zekâ ölçeğin ve boyutlarının her birinde cinsiyete göre farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan Mann-Whitney testi sonuçları Tablo 23’de verilmiştir.

**Tablo 23**

*Cinsiyete Göre Mann-Whitney Testi ve P Değerleri*

Boyut	Cinsiyet	Ortalama	Mann-Whitney U	P-değeri
Değişen Durumlara Uyum Sağlama (F)	Erkek	226.46	24388	0.701
	Kadın	221.78		
Paydaşlarla Etkili İletişim (G)	Erkek	216.32	23282	0.232
	Kadın	230.93		
Eylemde ve Tepkide Çabukluk (H)	Erkek	214.80	22960	0.151
	Kadın	232.30		
Sezebilme ve Öngörebilme (I)	Erkek	221.09	24294	0.651
	Kadın	226.62		
Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık (J)	Erkek	220.49	24165	0.584
	Kadın	227.17		
İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme (K)	Erkek	208.58	21640	0.016*
	Kadın	237.91		
Değişen Durumlara Uyum Sağlama II (L)	Erkek	205.81	21054	0.005*
	Kadın	240.41		
Örgütsel Zekâ (FL)	Erkek	212.42	22454	0.072**
	Kadın	234.45		

\*0,05 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

\*\*0,10 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

Ölçeğin bir bütün olarak P-değerlerinin anlamlılık seviyesinden daha büyük olduğunu ve bu nedenle cinsiyetten dolayı bu boyutlardaki öğretmenlerin cevapları arasında

istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı açıktır. Tablo 23'de görüldüğü gibi Örgütsel zekâ boyutlarından Değişen Durumlara Uyum Sağlama boyutu, Paydaşlarla Etkili İletişim boyutu, Eylemde ve Tepkide Çabukluk boyutu, Sezebilme ve Öngörebilme boyutu ile Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık boyutlarında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Diğer taraftan İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme boyutu ile Değişen Durumlara Uyum Sağlama II boyutlarında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme boyutunda bayan katılımcıların görüşlerinin ortalaması (Ortalama: 237.91) erkek katılımcıların görüşlerinin ortalamasından (Ortalama: 208.58) daha yüksek olduğu görülmektedir. Yine Değişen Durumlara Uyum Sağlama II boyutunda bayan katılımcıların görüşlerine ait ortalamanın (Ortalama: 240.41) erkek katılımcıların görüşlerine ait ortalamadan (Ortalama: 205.81) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışmanın sonuçları ile uyumlu olarak Neyişçi (2015) de ve Turan (2017), Katılımcıların örgütsel Zekâ'nın eylemsel boyutlarına ilişkin görüşlerinin katılımcıların cinsiyetine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan, Tura (2022)'in araştırma bulguları, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların genel örgütsel zekâ düzeyi ile paydaşlarla etkili iletişim, sezebilme ve öngörebilme, hayal gücünü kullanabilme ve yaratıcılık, işleyişte esnek ve rahat olabilme, değişen durumlara uyum sağlama II alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermektedir.

### **Otantik Liderlik Ölçeğinde Lise türüne Göre Katılımcıların Görüşlerinde Önemli Farklılıklar Var Mı?**

Otantik liderlik davranışların ölçeğinin ve boyutlarının her birinde Lise türüne göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi için yapılan Mann-Whitney testi sonuçları Tablo 24'te verilmiştir.

**Tablo 24***Lise türüne Göre Mann-Whitney Testi Ve P Değerleri*

Boyut	Lise türü	ortalama	Mann-Whitney U	P-değeri
İlişkilerde Şeffaflık (A)	Fen	226.79	22092	0.537
	Edebiyat	218.94		
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (B)	Fen	228.41	21627	0.329
	Edebiyat	216.02		
Dengeli değerlendirme (C)	Fen	225.36	22504	0.763
	Edebiyat	221.54		
Öz-farkındalık (D)	Fen	233.08	20280	0.044*
	Edebiyat	207.55		
Otantik liderlik (AD)	Fen	229.34	21358	0.239
	Edebiyat	214.33		

\*0,05 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

\*\*0,10 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

Ölçeğin bir bütün olarak P-değerlerinin anlamlılık seviyesinden daha büyük olduğunu ve bu nedenle lise türünden dolayı bu boyutlardaki öğretmenlerin cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı açıktır. Tablo 24'te görüldüğü gibi Otantik liderlik davranışların boyutlarından İlişkilerde Şeffaflık boyutu, Dengeli değerlendirme boyutu ile İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutlarında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Diğer taraftan Öz-farkındalık boyutunda anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Öz-farkındalık boyutunda fen lise türü katılımcıların görüşlerine ait ortalamasının (Ortalama: 233.08) Edebiyat lise türü katılımcıların görüşlerine ait ortalamadan (Ortalama: 207.55) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmacı, lise türü değişkenine bağlı olarak Otantik liderlik davranışları değişkeninde istatistiksel farklılıklar bulunmamasının nedenini şu faktörlere dayandırmaktadır: Öğretmenlerin benzer eğitim programlarına katılarak ortak kavramları, eğitim temellerini ve değerleri paylaşmaları, bu durum, aynı müfredatın ve eğitim standartlarının kullanılmasıyla Otantik liderlik davranışlarının anlaşılmasında ve değerlendirilmesinde homojenlik sağlar. Ayrıca çoğu öğretmenin aynı üniversiteden mezun olması, benzer eğitim anlayışını, pedagojik ve idari yöntemleri paylaşabilecekleri anlamına

gelir, bu eğitim ve öğretimdeki benzerlik, araştırılan farklı boyutlara verilen yanıtların birliğini artırabilir.

Öğretmenlerin aynı kültürel ve sosyal ortamı paylaşması, çalışılan farklı boyutların benzer şekilde yorumlanmasına olanak tanır, bu faktörler, fen ve edebiyet okullardaki öğretmenler arasında liderlik değişkeninin farklı boyutlarında homojenlik sağlar. Sonuç olarak, bu durum Otantik liderlik davranışları değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı farkların bulunmamasına yol açmaktadır.

### **İş Doyumu Ölçeğinde Lise türüne Göre Katılımcıların Görüşlerinde Önemli Farklılıklar Var Mı?**

İş doyumu ölçeğinin lise türüne göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi için yapılan Mann-Whitney testi sonuçları Tablo 25'de verilmiştir.

**Tablo 25**

*Lise türüne Göre Mann-Whitney Testi ve P Değerleri*

Boyut	Lise türü	Ortalama	Mann-Whitney U	P-değeri
İş Doyumu (E)	Fen	228.62	21565	0.309
	Edebiyat	215.63		

\*0,05 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

\*\*0,10 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

Fen okulları için ortalama iş doyumu 228.62 iken, edebiyat okulları için 215.63 olarak hesaplanmıştır. Bu, gözlemlenen iş doyumu düzeylerinin gruplar arasında farklılık gösterdiğini göstermektedir.

Ölçeğin bir bütün olarak P-değerlerinin (0.309) anlamlılık seviyesinden daha büyük olduğunu ve bu nedenle lise türünden dolayı bu boyutlardaki öğretmenlerin cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı açıktır. Bu, örneklemin mevcut verilere göre iş doyumu düzeylerinin lise türüne göre değişmediğini göstermektedir.

Araştırmacı, lise türü değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamasının nedeni: Politikalar ve prosedürler üst düzey yönetim sayesinde tüm

okullarda eşit şekilde dağıtılır, bu da okullar arasında daha yakın fikir birliğine varılmasını sağlar ve iş doyumunu düzeyindeki farklılıkları azaltır.

Ek olarak, diğer kültürel ve sosyal faktörler, sosyal ağlar ve paylaşılan profesyonel ağlar gibi iş doyumunu değişkenine ilişkin görüşlerin birleştirilmesinde rol oynayabilir.

Genel olarak, bu faktörler okulları birleştirir ve iş doyumunu düzeyinde aralarındaki farklılığı azaltır, bu da farklı okul türleri arasında bu değişkende istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların eksikliğini açıklar.

### Örgütsel Zekâ Ölçeğinde Lise türüne Göre Katılımcıların Görüşlerinde Önemli Farklılıklar Var Mı?

Örgütsel zekâ ölçeğinin ve boyutlarının her birinde lise türüne göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi için yapılan Mann-Whitney testi sonuçları Tablo 26'de verilmiştir. Mann-Whitney U testi, gruplar arasında sıralı verilerde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için kullanılan non-parametrik bir testtir.

**Tablo 26**

*Lise türüne Göre Mann-Whitney Testi ve P Değerleri*

Boyut	Lise türü	Ortalama	Mann-Whitney U	P-değeri
Değişen Durumlara Uyum Sağlama (F)	Fen	227.93	21765	0.386
	Edebiyat	216.89		
Paydaşlarla Etkili İletişim (G)	Fen	227.26	21957	0.472
	Edebiyat	218.09		
Eylemde ve Tepkide Çabukluk (H)	Fen	228.28	21663	0.344
	Edebiyat	216.25		
Sezebilme ve Öngörebilme (I)	Fen	227.70	21830	0.415
	Edebiyat	217.30		
Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık (J)	Fen	222.78	22544	0.787
	Edebiyat	226.21		
İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme (K)	Fen	225.53	22456	0.736
	Edebiyat	221.24		
Değişen Durumlara Uyum Sağlama II (L)	Fen	231.65	20693	0.092**
	Edebiyat	210.15		
Örgütsel Zekâ (FL)	Fen	229.18	21404	0.254
	Edebiyat	214.62		

\*0,05 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

\*\*0,10 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.



Ölçeğin bir bütün olarak ve boyutlarının her birinde P-değerlerinin anlamlılık seviyesinden daha büyük olduğunu ve bu nedenle lise türünden dolayı bu boyutlardaki öğretmenlerin cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını göstermektedir. Yani, lise türüne göre örgütsel zekâ ölçeğinin boyutlarındaki katılımcı görüşleri arasında belirgin bir farklılık olmadığı sonucuna varabiliriz.

Okullar arasında ortak bir kurumsal kültürün varlığı, aralarındaki vizyon ve hedeflerin birleştirilmesine katkıda bulunur; bu, eğitimsel ve idari faaliyetlere ilişkin anlayışı geliştirir ve öğretmenlerin okul içinde ve dışında meydana gelen değişikliklere ilişkin yanıtlarındaki farklılıkları azaltır. Ayrıca öğretmenler ve okul yönetiminin aileler ve yerel toplumla sürekli etkileşimi ve işbirliği, ortak anlayışı geliştirir ve ihtiyaç ve gereksinimlerin değerlendirilmesindeki tutarsızlıkları azaltır.

Okul içinde değişikliklere uyum sağlama ve yaratıcı çözümleri uygulama yeteneği, çeşitliliği kucaklayan ve çalışma esnekliğini artıran bir eğitim ortamının yaratılmasına katkıda bulunur. Farklı okul türlerindeki öğretmenler, liderlik, analitik ve eleştirel düşünme becerilerini geliştirmeyi amaçlayan aynı mesleki eğitimi veya uygulamalı atölye çalışmalarını almış olabilir. Bu, öğretmenler arasındaki deneyim ve bilgilerin birleştirilmesine ve dolayısıyla yanıtlarındaki çeşitliliğin azaltılmasına katkıda bulunur.

Okullar, eğitim politikalarına ve okul faaliyetlerine yansıyan ortak eğitim değerlerine ve ilkelerine sahip olabilir ve değerlerdeki bu uyum, öğretmenlerin okul yönetimi ve gelişiminin çeşitli yönlerine verdikleri yanıtlardaki çeşitliliği azaltır.

Farklı okul türlerinde benzer idari ve denetleyici yönelimler olabilir, eğitim uygulamalarına rehberlik edilebilir ve politika ve prosedürlerin uygulanmasındaki farklılıklar azaltılabilir.

Öğretmenlerin karar alma ve politika geliştirme süreçlerine aktif katılımını teşvik eden bir kültür varsa, bu, okullar arasında vizyon ve uygulamaların daha fazla uyumlaştırılmasına yol açar, böylece yönetim ve eğitimsel gelişim konusundaki yanıtlardaki farklılıklar azalır.

Okullar, tüm eğitimsel ve idari boyutlarda deneyimlerin ve uygulamaların birleşmesini artıran, fakülte ve yönetim arasında sürekli öğrenme ve bilgi alışverişine yönelik girişimleri benimser.

### Otantik Liderlik Ölçeğinde Öğrenim Düzeylerine Göre Katılımcıların Görüşlerinde Önemli Farklılıklar Var Mı?

Otantik liderlik davranışların ölçeğin ve boyutlarının her birinde öğrenim düzeylerine göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi için yapılan Kruskal – Wallis testi sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

**Tablo 27**

*Öğrenim Düzeylerine Göre Kruskal-Wallis Testi ve P Değerleri*

Boyut	Öğrenim düzeyi	Ortalama	Kruskal-Wallis	P-değeri
İlişkilerde Şeffaflık (A)	Lisans	216.73	5.47	0.065**
	Y. Lisans	253.82		
	Doktora	239.37		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (B)	Lisans	214.66	8.75	0.013*
	Y. Lisans	257.97		
	Doktora	261.05		
Dengeli Değerlendirme (C)	Lisans	214.41	9.37	0.009*
	Y. Lisans	257.47		
	Doktora	267.87		
Öz Farkındalık (D)	Lisans	213.86	10.56	0.005*
	Y. Lisans	258.16		
	Doktora	275.13		
Otantik Liderlik (AD)	Lisans	214.21	9.52	0.009*
	Y. Lisans	259.92		
	Doktora	261.71		

\*0,05 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

\*\*0,10 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

Ölçeğin bir bütün olarak P-değerlerinin anlamlılık seviyesinden daha küçük olduğunu ve bu nedenle öğrenim düzeylerinden dolayı bu boyutlardaki öğretmenlerin cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu açıktır. Tablo 27’de

görüldüğü gibi Otantik liderlik davranışların boyutlarından İlişkilerde Şeffaflık boyutunda anlamlı farklılık bulunmamıştır. Diğer taraftan, İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu, Dengeli değerlendirme boyutu ile Öz-farkındalık boyutlarında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında, eğilimin doktora seviyesinden yüksek lisansa ve lisans seviyesine geçtiğini görüyoruz.

Öğrenim düzeyi ile Otantik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelendiğinde, doktora seviyesindeki öğretmenler ile lisans veya yüksek lisans seviyesindeki öğretmenler arasında belirli otantik liderlik boyutlarında farklı algılar veya tepkiler olduğunu gözlemlenmektedir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, Dengeli değerlendirme ve Öz-farkındalık boyutları, daha yüksek akademik seviyeye sahip öğretmenler arasında daha belirgin olarak değerlendirilmiştir. Bu durum, öğretmenlerin eğitim düzeyinin Otantik liderlik algıları üzerinde etkili olabileceğini işaret etmektedir.

Öte yandan, İlişkilerde Şeffaflık boyutunda anlamlı farklılık bulunmaması, öğrenim düzeyi ile bu belirli liderlik özelliği arasında genel bir farklılık olmadığını veya öğretmenler arasında ortak bir algı olduğunu gösterebilir. Bu tür sonuçlar, liderlik eğitimi ve gelişimi programlarının öğretmenlerin liderlik becerilerini nasıl etkileyebileceği konusunda önemli ipuçları sağlayabilir.

### **İş Doyum Ölçeğinde Öğrenim Düzeylerine Göre Katılımcıların Görüşlerinde Önemli Farklılıklar Var Mı?**

İş doyumunu ölçeğin öğrenim düzeylerine göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi için yapılan Kruskal – Wallis testi sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

**Tablo 28**

*Öğrenim Düzeylerine Göre Kruskal-Wallis Testi ve P Değerleri*

Boyut	Öğrenim düzeyi	Ortalama	Kruskal-Wallis	P-değeri
İş Doyumu (E)	Lisans	221.03	1.51	0.470
	Y. Lisans	229.70		
	Doktora	256.13		

\*0,05 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

\*\*0,10 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

Ölçeğin bir bütün olarak P-değerlerinin anlamlılık seviyesinden daha büyük olduğunu ve bu nedenle öğrenim düzeylerinden dolayı bu boyutlardaki öğretmenlerin cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı açıktır.

Araştırmacı, örneklemin öğrenim düzeyi değişkenine verdiği yanıtlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamasını, öğrenim düzeyi farklılıklarına rağmen öğretmenlerin aynı düzeyde iş doyumuna sahip olmalarına bağlamaktadır, öğrenim düzeyi öğretmenlerin iş doyumunu düzeyinin arttırılmasında fazla bir etkisi yoktur. Ayrıca öğrenim düzeyi değişkeni için incelenen örneklemelere göre rakamlarda da farklılıklar olması bu sonuçlarda rol oynayabilir.

### **Örgütsel Zekâ Ölçeğinde Öğrenim Düzeylerine Göre Katılımcıların Görüşlerinde Önemli Farklılıklar Var Mı?**

Örgütsel zekâ ölçeğinin ve boyutlarının her birinde öğrenim düzeylerine göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi için yapılan Kruskal – Wallis testi sonuçları Tablo 29'de verilmiştir.

**Tablo 29**

*Öğrenim Düzeylerine Göre Kruskal-Wallis Testi ve P Değerleri*

Boyut	Öğrenim düzeyi	Ortalama	Kruskal-Wallis	P-değeri
Değişen Durumlara Uyum Sağlama (F)	Lisans	220.56	1.24	0.537
	Y. Lisans	238.39		
	Doktora	230.16		
Paydaşlarla Etkili İletişim (G)	Lisans	218.93	2.57	0.276
	Y. Lisans	243.71		
	Doktora	239.03		
Eylemde ve Tepkide Çabukluk (H)	Lisans	221.29	0.73	0.692
	Y. Lisans	233.68		
	Doktora	235.45		
Sezebilme ve Öngörebilme (I)	Lisans	217.34	4.82	0.089**
	Y. Lisans	244.36		

	Doktora	265.87		
Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık (J)	Lisans	221.17	4.13	0.127
	Y. Lisans	222.39		
	Doktora	282.82		
İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme (K)	Lisans	224.43	0.018	0.991
	Y. Lisans	222.42		
	Doktora	222.39		
Değişen Durumlara Uyum Sağlama II (L)	Lisans	225.06	0.444	0.801
	Y. Lisans	216.26		
	Doktora	235.34		
Örgütsel Zekâ (FL)	Lisans	222.39	0.352	0.839
	Y. Lisans	227.94		
	Doktora	238.11		

\*0,05 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

\*\*0,10 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

Ölçeğin bir bütün olarak ve boyutlarının her birinde P-değerlerinin anlamlılık seviyesinden daha büyük olduğunu ve bu nedenle öğrenim düzeylerinden dolayı bu boyutlardaki öğretmenlerin cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı açıktır.

Çalışmanın sonuçları ile uyumlu olarak Tura (2022), Katılımcıların örgütsel Zekâ'nın eylemsel boyutlarına ilişkin görüşlerinin katılımcıların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan, Turan (2017)'in araştırma bulguları, öğretmenlerin eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir.

### **Otantik Liderlik Ölçeğinde Hizmet Yıllarına Göre Katılımcıların Görüşlerinde Önemli Farklılıklar Var mı?**

Otantik liderlik davranışların ölçeğin ve boyutlarının her birinde hizmet yıllarına göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi için yapılan Kruskal – Wallis testi sonuçları Tablo 30'de verilmiştir.

**Tablo 30***Hizmet Yıllarına Göre Kruskal-Wallis Testi ve P Değerleri*

Boyut	Hizmet yıl	Ortalama	Kruskal-Wallis	P-değeri
İlişkilerde Şeffaflık (A)	1-5 yıl	283.48	13.20	0.010*
	6-10 yıl	231.64		
	11-15 yıl	222.44		
	16-20 yıl	218.43		
	21 ve üstü	196.77		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (B)	1-5 yıl	280.88	9.90	0.042*
	6-10 yıl	224.20		
	11-15 yıl	224.35		
	16-20 yıl	208.86		
	21 ve üstü	210.02		
Dengeli Değerlendirme (C)	1-5 yıl	280.10	9.39	0.052**
	6-10 yıl	225.89		
	11-15 yıl	212.06		
	16-20 yıl	213.56		
	21 ve üstü	224.20		
Öz Farkındalık (D)	1-5 yıl	285.81	10.96	0.027*
	6-10 yıl	230.93		
	11-15 yıl	214.37		
	16-20 yıl	209.36		
	21 ve üstü	216.70		
Otantik Liderlik (AD)	1-5 yıl	291.59	13.56	0.009*
	6-10 yıl	229.89		
	11-15 yıl	217.34		
	16-20 yıl	210.28		
	21 ve üstü	209.17		

\*0,05 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

\*\*0,10 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

Ölçeğin bir bütün olarak P-değerlerinin anlamlılık seviyesinden daha küçük olduğunu ve bu nedenle hizmet yıllarından dolayı bu boyutlardaki öğretmenlerin cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu açıktır. Tablo 30'de görüldüğü gibi Otantik liderlik davranışların boyutlarından Dengeli değerlendirme boyutunda anlamlı farklılık bulunmamıştır. Diğer taraftan, İlişkilerde Şeffaflık boyutu, İçselleştirilmiş ahlak

anlayışı boyutu ile Öz-farkındalık boyutlarında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında, eğilimin 1-5 hizmet yılları seviyesinden 21 ve üstü hizmet yılları seviyesine geçtiğini görüyoruz.

Filistin'de öğretmenlerin Otantik liderlik düzeylerinin, hizmet yıllarına bağlı olarak fark bulunması, çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır. Deneyimli öğretmenlerin liderlik becerileri genellikle zamanla gelişir. Hizmet süresi arttıkça, öğretmenler liderlik ve yönetim konularında daha fazla bilgi ve beceri kazanır, bu da Otantik liderlik davranışlarını daha etkili bir şekilde sergilemelerine olanak tanır. Uzun yıllar boyunca edinilen deneyim, liderlik uygulamalarında daha yüksek bir olgunluk ve etkinlik sağlamakta da rol oynar.

Dengeli değerlendirme boyutunda anlamlı bir farklılık olmaması, bu boyutun genel olarak standart uygulamalara ve adil değerlendirme kriterlerine dayanmasından kaynaklanabilir. Bu durum, öğretmenlerin hizmet yılı ne olursa olsun benzer değerlere ve uygulama standartlarına sahip olabilmelerini açıklayabilir.

Öte yandan, ilişkişel şeffaflık, iç ahlaki anlayış ve öz farkındalık boyutlarındaki anlamlı farklılıklar, daha deneyimli öğretmenlerin bu alanlarda daha yüksek performans gösterdiğini ortaya koymaktadır. Hizmet yıllarının artması, öğretmenlerin ilişkilerinde daha şeffaf ve açık olmalarını, ahlaki değerleri daha iyi içselleştirmelerini ve öz farkındalıklarını artırmalarını sağlayabilir. Deneyim, güven gelişimi ve kişisel ilerleme, Otantik liderlik üzerinde olumlu bir etki yaratabilir.

Sonuç olarak, hizmet yıllarına bağlı olarak Otantik liderlik düzeylerindeki bu farklılıklar, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin ve liderlik becerilerinin yıllar içinde nasıl geliştiğini ve derinleştiğini göstermektedir. 1-5 yıl arası hizmet veren öğretmenler genellikle kariyerlerinin başındayken, 21 ve daha fazla yıl hizmet veren öğretmenler ise daha fazla deneyim ve olgunlukla liderlik yeterliliklerini geliştirmiştir. Bu da, hizmet süresinin liderlik becerileri üzerindeki olumlu etkisini vurgular.

## **İş Doymu Ölçeğinde Hizmet Yıllarına Göre Katılımcıların Görüşlerinde Önemli Farklılıklar Var Mı?**

İş doymu ölçeğın hizmet yıllarına göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi için yapılan Kruskal – Wallis testi sonuçları Tablo 31’de verilmiştir.

**Tablo 31**

*Hizmet Yıllarına Göre Kruskal-Wallis Testi ve P Değerleri*

Boyut	Hizmet yıl	Ortalama	Kruskal-Wallis	P-değeri
İş Doymu (E)	1-5 yıl	267.74	10.62	0.031*
	6-10 yıl	244.85		
	11-15 yıl	205.86		
	16-20 yıl	218.70		
	21 ve üstü	214.98		

\*0,05 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

\*\*0,10 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

Ölçeğın bir bütün olarak P-değerlerinin anlamlılık seviyesinden daha küçük olduğunu ve bu nedenle hizmet yıllarından dolayı bu boyutlardaki öğretmenlerin cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu açıktır. Tablo 31’de ölçeğın ortalamalarına bakıldığında, eğilimin 11-15 hizmet yılları hariç 1-5 hizmet yılları seviyesinden 21 ve üstü hizmet yılları seviyesine geçtiğini görüyoruz.

Araştırmacı, öğretmenlerin kıdem düzeyine bağlı olarak iş doyumunda hizmet yılı değişkenine atfedilen istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğuna inanmaktadır. Bunun nedeni, daha az kıdeme sahip olanların, daha fazla kıdeme sahip olanlara göre daha yüksek iş doymu göstermesidir. Öğretmenlerin belli bir kıdem süresinden sonra iş doyum düzeylerinin düşmesinin nedeni belki de istek ve ihtiyaçlarının karşılanmamasıdır.

## **Örgütsel Zekâ Ölçeğinde Hizmet Yıllarına Göre Katılımcıların Görüşlerinde Önemli Farklılıklar Var Mı?**

Örgütsel zekâ ölçeğın ve boyutlarının her birinde hizmet yıllarına göre farklılık olup olmadığının belirlenmesi için yapılan Kruskal – Wallis testi sonuçları Tablo 32’de verilmiştir.



**Tablo 32***Hizmet Yıllarına Göre Kruskal-Wallis Testi ve P Değerleri*

Boyut	Hizmet yıl	Ortalama	Kruskal-Wallis	P-değeri
Değişen Durumlara Uyum Sağlama (F)	1-5 yıl	255.46	4.82	0.306
	6-10 yıl	228.61		
	11-15 yıl	211		
	16-20 yıl	214.37		
	21 ve üstü	232.94		
Paydaşlarla Etkili İletişim (G)	1-5 yıl	248.59	5.41	0.247
	6-10 yıl	241.39		
	11-15 yıl	218.56		
	16-20 yıl	203.64		
	21 ve üstü	218.32		
Eylemde ve Tepkide Çabukluk (H)	1-5 yıl	229.86	5.88	0.208
	6-10 yıl	237.08		
	11-15 yıl	234.96		
	16-20 yıl	201.75		
	21 ve üstü	206.84		
Sezebilme ve Öngörebilme (I)	1-5 yıl	253.54	5.94	0.203
	6-10 yıl	238.94		
	11-15 yıl	218.32		
	16-20 yıl	201.06		
	21 ve üstü	221.11		
Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık (J)	1-5 yıl	244.44	8.32	0.080**
	6-10 yıl	244.78		
	11-15 yıl	212.89		
	16-20 yıl	195.59		
	21 ve üstü	231.27		
İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme (K)	1-5 yıl	248.69	12.57	0.014*
	6-10 yıl	252.03		
	11-15 yıl	222.26		
	16-20 yıl	186.96		
	21 ve üstü	213.44		
Değişen Durumlara Uyum Sağlama II (L)	1-5 yıl	260.33	8.15	0.086**
	6-10 yıl	240.10		
	11-15 yıl	223.38		
	16-20 yıl	200.96		

	21 ve üstü	209.13		
Örgütsel Zekâ (FL)	1-5 yıl	256.90	8.246	0.083**
	6-10 yıl	242.42		
	11-15 yıl	220.22		
	16-20 yıl	196.25		
	21 ve üstü	216.52		

\*0,05 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

\*\*0,10 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

Ölçeğin bir bütün olarak ve boyutlarının her birinde P-değerlerinin anlamlılık seviyesinden daha büyük olduğunu ve bu nedenle hizmet yıllarından dolayı bu boyutlardaki öğretmenlerin cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı açıktır. Tablo 32'de görüldüğü gibi örgütsel zekâ boyutlarından tek İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Diğer boyutlar ise anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında, eğilimin 6-10 hizmet yılları ve 1-5 hizmet yıllarına geçtiğini görüyoruz.

Çalışmanın sonuçları ile uyumlu olarak Turan (2017), öğretmenlerin görüşlerine göre; görev yaptıkları okulların örgütsel zekâ düzeylerinde öğretmenlerin mesleki kıdemleri yönünden "Çok Boyutlu Örgütsel Zekâ Ölçeği"nin genel örgütsel zekâ düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Öte yandan, Tura (2022)'in öğretmenlerin görüşlerine göre; görev yaptıkları okulların örgütsel zekâ düzeylerinde öğretmenlerin mesleki kıdemleri yönünden "Çok Boyutlu Örgütsel Zekâ Ölçeği"nin genel örgütsel zekâ düzeyinde, paydaşlarla etkili iletişim, sezibilme ve öngörebilme ve değişen durumlara uyum sağlama II alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmüştür.

### **Filistin Eğitim Kurumlarındaki Otantik Liderlik Davranışları ve Örgütsel Zekâ Arasındaki İlişki Nedir?**

Araştırmanın beşinci alt problemi, öğretmenlerin görüşlerine göre; görev yaptıkları eğitim kurumlarının örgütsel zekâ düzeyinin öğretmenlerin Otantik liderlik davranışlarını anlamlı bir şekilde açıklayıp açıklamadığının yani yordama durumunun belirlenmesidir. Bu

soruyu cevaplamak için, örgütsel zekâ düzeyinin bağımlı değişken olarak kabul edildiği Korelasyon katsayısı analizi yapılmıştır.

Bu çerçevede, ilk olarakta çoklu doğrusal regresyon analizinin varsayımları test edilmiştir. Buna göre öncelikle bağımsız değişkenler ile bağımsız değişken arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığı kontrol edilmiştir.

**Tablo 33**

*Otantik Liderliğin Örgütsel Zekâ Ölçeğine Korelasyon Katsayısı ve P Değerleri*

Ölçek	İstatistik	örgütsel zekâ
Otantik liderlik	Korelasyon katsayısı	0.619*
	Sig.	0.000
	N	447

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 33'te yer alan Otantik liderliğin örgütsel zekâ ölçeğine Korelasyon katsayısı incelendiğinde, Lise öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin Otantik liderlik davranışları ile örgütsel zekâyı arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ( $r=0,619$ ;  $p<0,00$ ).

**Tablo 34**

*Otantik Liderlik Boyutların Örgütsel Zekâ Ölçeğine Korelasyon Katsayısı*

Boyut	Korelasyon	S.E	t-istatistik	Sig.
Sabit	1.438	0.114	12.56	0.000
İlişkilerde Şeffaflık	0.101	0.052	1.93	0.053**
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0.163	0.051	3.20	0.001*
Dengeli Değerlendirme	0.031	0.046	0.669	0.504
Öz Farkındalık	0.265	0.044	5.97	0.000*

R-squared = 0.407 , Adj R-squared = 0.401 , F=75.69 , Sig(F)=0.000

\*0,05 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

\*\*0,10 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

Tablo 34'te yer alan Otantik liderlik boyutların örgütsel zekâ ölçeğinin arasındaki ilişkiler incelendiğinde, örgütsel zekâ düzeyi ile Otantik liderlik davranışlarının arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ( $r=.407$ ) görülmektedir ve buna göre:

- Filistinli Lise öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin Otantik liderlik davranışları ile örgütsel zekâyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu bu ilişkinin % 40.7'yi temsil etmektedir (R modelindeki çoklu korelasyon katsayısına göre).
- Ölçeğin determinasyon katsayısı ( $r^2 = 0,401$ ) göz önüne alındığında lise öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel Zekâ'nın toplam varyansının %40,1'sinin okul yöneticilerinin Otantik liderlik davranışlarından kaynaklandığı ifade edilebilir. Buna göre okul yöneticilerinin ortaya koydukları Otantik liderlik davranışlarının okulların örgütsel zekâsını arttırdığı ifade edilebilir.
- Filistinli Lise öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin Otantik liderlik davranışları ölçeğin iki boyutu (Öz-farkındalık/ İçselleştirilmiş ahlak anlayışı) ile örgütsel zekâyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir
- Filistinli Lise öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin Otantik liderlik davranışları ölçeğin iki boyutu (İlişkilerde Şeffaflık/ Dengeli değerlendirme) ile örgütsel zekâyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir.
- Yukarıdakilere göre, ölçek değişkenleri etki seviyesine göre aşağıdaki gibi yeniden sıralandırabilir:
  - Öz farkındalık
  - İçselleştirilmiş ahlak anlayışı
  - İlişkilerde Şeffaflık
  - Dengeli değerlendirme

Araştırmacı, Otantik liderliğin, dürüstlük, şeffaflık, nesnellik ve sorumluluk gibi temel niteliklerle tanımlandığını ve bu liderliğin öğretmenlerin davranışlarını olumlu yönde etkileyerek gizli enerjilerini belirlenen hedeflere yönlendirme kapasitesine sahip olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, bu liderlik anlayışının öğretmenlerin performans seviyelerini artırmada önemli bir rol oynadığına inanmaktadır. Bu değerler, liderin öğretmenlerle

kurduğu ve örgütsel zekâyı artırarak okul genelindeki davranışlara olumlu etkiler sağlayan güçlü bir ilişki aracılığıyla açıkça görülmektedir.

Bu sonuç, otantik liderliğin örgütsel zekâyı ulaşma, okul içindeki öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılama ve ideal bir çalışma ortamı sağlama konusundaki geniş potansiyelini ortaya koymaktadır. Otantik liderlik, örgütsel zekâyı geliştirmeye ve okul üyeleri arasında karşılıklı güvene dayalı işbirlikçi ve uyumlu bir ortam yaratmaya katkıda bulunur. Bu da, okulun büyüme ve gelişme kapasitesini artırır, zorluklarla uyum sağlamasını kolaylaştırır ve sorunlarla etkin bir şekilde başa çıkmasına yardımcı olur.

Otantik liderlik, etkili bir öğrenme ortamı oluşturmakta kritik bir rol oynar. Bir lider, öğretmenler ve okul personeliyle etkileşimlerinde dürüstlük, şeffaflık ve nesnellik gibi değerleri benimsediğinde, güven ve karşılıklı saygı için sağlam temeller atar. Bu güçlü temeller, okul içindeki olumlu etkileşimleri teşvik eder ve sonuç olarak kurumsal Zekâ'nın gelişimine katkıda bulunur.

Örneğin, liderin öğretmenlerin enerjilerini yönlendirme ve onları ortak okul hedeflerine ulaşma yönünde motive etme becerisi, öğretmenlerin aidiyet ve sorumluluk duygularını güçlendirir. Bu güçlenen duygular, öğretmenlerin okul içindeki olumlu etkileşimlerini ve ekip çalışmasına etkin katkılarını artırır.

Ayrıca, Otantik liderlik, eğitim ekibinin ihtiyaçlarını dinleyip anlama ve onları inisiyatif almaya ve yenilikçiliğe teşvik etme becerisine de dayanır. Bu tür etkileşimler, yaratıcılığı ve sürekli gelişimi destekleyen teşvik edici bir öğrenme ortamının oluşmasına yardımcı olur. Sonuç olarak, bu yaklaşım, süreçlerin iyileştirilmesi ve performansın entegre edilmesi yoluyla kurumsal Zekâ'nın geliştirilmesine katkıda bulunur.

Bu nedenle, Otantik liderliğin benimsediği değerler ve ilkeler, işbirliği, yenilik ve güven ortamını güçlendirdiğinden, Otantik liderlik okulda örgütsel zekâyı geliştirmek için önemli bir katalizör olarak değerlendirilebilir. Bu yaklaşım, okulun değişen zorluklarla başa çıkma ve gelişme yeteneğini artırır.

## Filistin Eğitim Kurumlarındaki Otantik Liderlik Davranışları ve İş Doymu Arasındaki İlişki Nedir?

Araştırmanın altıncı alt problemi, öğretmenlerin görüşlerine göre; görev yaptıkları eğitim kurumların Otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doymunu ile anlamlı bir şekilde açıklayıp açıklamadığının yani yordama durumunun belirlenmesidir. Bu soruyu cevaplamak için, iş doymununun bağımlı değişken olarak kabul edildiği Korelasyon katsayısı analizi yapılmıştır.

Bu çerçevede, ilk olarakta çoklu doğrusal regresyon analizinin varsayımları test edilmiştir. Buna göre öncelikle bağımsız değişkenler ile bağımsız değişken arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığı kontrol edilmiştir.

**Tablo 35**

*Otantik Liderliğin İş Doymu Ölçeğine Korelasyon Katsayısı ve P Değerleri*

Ölçek	İstatistik	İş doymu
Otantik liderlik	Korelasyon katsayısı	0.566*
	Sig.	0.000
	N	447

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 35'te yer alan Otantik liderliğin iş ölçeğine Korelasyon katsayısı incelendiğinde, Lise öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin Otantik liderlik davranışları ile iş doymu arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ( $r=0,566$ ;  $p<0,00$ ).

**Tablo 36**

*Otantik Liderlik Boyutların İş Doymu Ölçeğine Korelasyon Katsayısı*

Boyut	Korelasyon	S.E	t-istatistik	Sig.
Sabit	1.596	0.117	13.66	0.000
İlişkilerde Şeffaflık	0.102	0.053	1.91	0.056**
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	0.158	0.052	3.05	0.002*
Dengeli değerlendirme	0.017	0.047	0.353	0.724
Öz-farkındalık	0.236	0.045	5.20	0.000*

R-squared = 0.354 , Adj R-squared = 0.348 , F=60.47 , Sig(F)=0.000

\*0,05 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

\*\*0,10 anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

Tablo 36'da yer alan Otantik liderlik boyutların iş doyumun arasındaki ilişkiler incelendiğinde, iş doyumunu ile Otantik liderlik davranışlarının arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ( $r=.354$ ) görülmektedir ve buna göre:

- Filistinli Lise öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin Otantik liderlik davranışları ile lise öğretmenlerinin iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu bu ilişkinin % 35,4'yi temsil etmektedir (R modelindeki çoklu korelasyon katsayısına göre). Bu ilişki pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ( $r=0,354$ ;  $p<0,00$ ).
- Ölçeğin determinasyon katsayısı ( $r^2 =0,348$ ) göz önüne alındığında lise öğretmenlerinin sergiledikleri iş doyumunun toplam varyansının %35,4'sinin okul yöneticilerinin Otantik liderlik davranışlarından kaynaklandığı ifade edilebilir. Buna göre okul yöneticilerinin ortaya koydukları Otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu arttırdığı ifade edilebilir.
- Filistinli Lise öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin Otantik liderlik davranışları ölçeğin iki boyutu (Öz-farkındalık/ İçselleştirilmiş ahlak anlayışı) ile Lise öğretmenlerinin iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.
- Filistinli Lise öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin Otantik liderlik davranışları ölçeğin iki boyutu (İlişkilerde Şeffaflık/ Dengeli değerlendirme) ile Lise öğretmenlerinin iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir.
- Yukarıdakilere göre, ölçek değişkenleri etki seviyesine göre aşağıdaki gibi yeniden sıralandırabilir:
  - Öz farkındalık
  - İçselleştirilmiş ahlak anlayışı
  - İlişkilerde şeffaflık
  - Dengeli değerlendirme

Araştırmanın sonucu, Otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkisinin sadece %35 olduğunu göstermesine rağmen, bu durum Otantik liderliğin öğretmen memnuniyetini arttırmada hala önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Dürüstlük, şeffaflık ve kişisel gelişimin desteklenmesi gibi özgün liderlik davranışları, öğretmenler arasında güven ve bağlılığın artırılmasına önemli ölçüde katkıda bulunur.

Bununla birlikte, bu oranda, diğer faktörlerin de öğretmenlerin iş doyumunu etkileyebileceğini ve bu ek faktörlerin dikkate alınmasını gerektirdiğini göstermektedir.

### **Filistin Eğitim Kurumlarında İş Doyumu ve Örgütsel Zekâ Arasındaki İlişki Nedir?**

Araştırmanın beşinci alt problemi, öğretmenlerin görüşlerine göre; görev yaptıkları eğitim kurumların örgütsel zekâ düzeyinin öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı bir şekilde açıklayıp açıklamadığının yani yordama durumunun belirlenmesidir. Bu soruyu cevaplamak için, örgütsel zekâ düzeyinin bağımlı değişken olarak kabul edildiği Korelasyon katsayısı analizi yapılmıştır.

Bu çerçevede, ilk olarak çoklu doğrusal regresyon analizinin varsayımları test edilmiştir. Buna göre öncelikle bağımsız değişkenler ile bağımsız değişken arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığı kontrol edilmiştir

#### **Tablo 37**

*İş Doyumu Ölçeği Örgütsel Zekâ Ölçeğine Korelasyon Katsayısı ve P Değerleri*

Ölçek	İstatistik	örgütsel zekâ
iş doyumunu	Korelasyon katsayısı	0.694*
	Sig.	0.000
	N	447

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 37’de yer alan İş Doyumu Ölçeği Örgütsel Zekâ Ölçeğine Korelasyon Katsayısı incelendiğinde, lise öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iş doyumunu ile örgütsel zekâyı arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ( $r=0,694$ ;  $p<0,00$ ).



**Tablo 38***İş Doyumunu Ölçeği Örgütsel Zekâ Ölçeğine Korelasyon Katsayısı*

Boyut	Korelasyon	S.E	t-istatistik	Sig.
Sabit	0.916	0.116	7.905	0.000
iş doyumunu	0.725	0.034	21.21	0.000*

R-squared = 0.503 , Adj R-squared = 0.502 , F=450.26 , Sig(F)=0.000

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 38’de yer alan İş Doyumunu Ölçeği Örgütsel Zekâ Ölçeğine Korelasyon Katsayısı arasındaki ilişkiler incelendiğinde, örgütsel zekâ düzeyi ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ( $r=0.503$ ) görülmektedir ve buna göre:

- Filistinli Lise öğretmenlerinin görüşlerine göre iş doyumunu ile örgütsel zekâyı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu bu ilişkinin % 50.3’ü temsil etmektedir (R modelindeki çoklu korelasyon katsayısına göre). Bu ilişki pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ( $r=0,503$ ;  $p<0,00$ ).
- Ölçeğin determinasyon katsayısı ( $r^2 =0,502$ ) göz önüne alındığında lise öğretmenlerin sergiledikleri iş doyumunun toplam varyansının %50,3’sinin örgütsel zekâdan kaynaklandığı ifade edilebilir. Buna göre lise öğretmenlerinin ortaya koydukları iş doyumunu okulların örgütsel zekâsının arttırdığı ifade edilebilir.

Araştırmacı, öğretmenlerin iş doyumunun davranışları ve enerjilerini olumlu yönde etkilediğine inanıyor. Öğretmenler işlerinden memnun olduklarında, öğretim yöntemlerinde yenilik yapma ve yaratıcılık konusunda daha motive olurlar. Bu durum, okulun genel performansını artırarak, bilgi paylaşımı ve ortaya çıkabilecek sorunlara yeni çözümler geliştirme yoluyla örgütsel zekâyı geliştirir.

Bu bulgu, iş doyumunun öğretmenler arasındaki işbirliğini artırdığını ve bunun da çalışma ortamının iyileştirilmesi ile takım becerilerinin gelişimine katkıda bulunduğunu göstermektedir. Etkili işbirliği, okulun güçlü bir organizasyon kültürü oluşturmasına yardımcı olur ve bu da örgütsel Zekâ’nın artmasını sağlar.

Öğretmenlerin işlerinden memnuniyetleri aynı zamanda çalışan devir oranlarını düşürür, bu da eğitim personelinin istikrarını korur. Eğitim ekiplerindeki bu istikrar, örgütsel zekâyı

geliştiren paylaşılan bilgi ve daha iyi organizasyonel uygulamaların oluşumuna katkıda bulunur.

Öğretmenler işlerinden memnun olduklarında, meslektaşlarıyla ve yönetimle olumlu çalışma ilişkileri kurma eğilimindedirler. Bu olumlu ilişkiler, karşılıklı anlayışı artırır ve okulun zorluklarla daha etkili bir şekilde başa çıkabilme kapasitesini destekler.

Memnun öğretmenler, okulun hedeflerine ve vizyonuna daha güçlü bir bağlılık gösterirler. Bu bağlılık, ortak hedeflere ulaşma yönünde ekip çalışmasını teşvik eder ve okulun uyum sağlama ve gelişme yeteneğini artırır.

İş doyumu, daha dinamik ve işbirlikçi bir okul ortamı oluşturmak açısından kritik bir faktördür. Öğretmenler okulda psikolojik olarak istikrarlı hissettiklerinde, güven ve karşılıklı saygı için sağlam temeller atarlar. Bu temeller, okul içindeki olumlu etkileşimleri artırır ve bu da örgütsel Zekâ'nın gelişimine katkıda bulunur.

### **Otantik Liderlik Davranışları ile Örgütsel Zekâ Arasındaki Var Olan İlişkide İş Doyumu Aracı Bir Rol Oynamakta Mıdır?**

Araştırmacı, çalışma değişkenleri arasındaki ara ilişkiyi bulmak için iki aşamalı çoklu hiyerarşik regresyon kullanmıştır, ilk aşama Çizelge (39) Otantik liderlik ölçeğinin örgütsel zekâ ölçeğine Hiyerarşik çoklu regresyonunu bilerek, ikincisi ise Çizelge (40) aracı bir rol oynamakta olan iş doyumu değişkeni ekleyerek Otantik liderlik boyutlarının örgütsel zekâ ölçeğine Hiyerarşik çoklu regresyonu kullanmıştır.

#### **Tablo 39**

##### *Otantik Liderlik Ölçeğinin Örgütsel Zekâ Ölçeğine Hiyerarşik Çoklu Regresyonu*

Boyut	Korelasyon	S.E	t-statistic	Sig.
Sabit	1.448	0.113	12.765	0.000
Otantik liderlik	0.560	0.033	16.999	0.000*

R-squared = 0.394 , Adj R-squared = 0.392 , F=288.976 , Sig(F)=0.000

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 39'da yer alan Otantik liderlik ölçeğinin örgütsel zekâ ölçeğine Hiyerarşik çoklu regresyonu incelendiğinde, örgütsel zekâ düzeyi ile Otantik liderlik arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ( $r=.392$ ) görülmektedir ve buna göre:

- Filistinli Lise öğretmenlerinin görüşlerine göre Otantik liderlik ile örgütsel zekâyı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu bu ilişkinin % 39.4'yi temsil etmektedir. Bu ilişki pozitif yönde, ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ( $r=0,394$ ;  $p<0,00$ ).
- Ölçeğin determinasyon katsayısı ( $r^2 =0,392$ ) göz önüne alındığında lise müdürlerin sergiledikleri Otantik liderlik davranışlarının toplam varyansının %39,2'sinin örgütsel zekâdan kaynaklandığı ifade edilebilir. Buna göre Lise müdürlerin ortaya koydukları Otantik liderlik davranışlarını okulların örgütsel zekâsının arttırdığı ifade edilebilir.

#### Tablo 40

##### *Otantik Liderlik Ölçeğinin Örgütsel Zekâ Ölçeğine Hiyerarşik Çoklu Regresyonu*

Boyut	Korelasyon	S.E	t-statistic	Sig.
Sabit	0.590	0.114	5.155	0.000
Otantik liderlik	0.288	0.034	8.421	0.000*
iş doyumunu	0.532	0.039	13.567	0.000*

R-squared = 0.571 , Adj R-squared = 0.569 , R Square Change=0.178, F=295.96 , Sig(F)=0.000

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 40'ta yer alan Otantik liderlik boyutlarındaki örgütsel zekâ Hiyerarşik çoklu regresyonunu incelendiğinde, örgütsel zekâ düzeyi ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ( $r=.503$ ) görülmektedir.

İş doyumunu'nun ara değişken olabilmesi için sağlanması gereken iki koşul vardır:

1. İlk koşul Otantik liderlik değişkeni istatistiksel olarak anlamlıdır
2. İkinci koşul Otantik liderlik değişkeni istatistiksel olarak anlamlı değildir ve iş doyumunu istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 39 ve Tablo 40'a baktığımızda, determinasyon katsayısı değerinin birinci modelde düzeltilmiş R-kare = 0.392 olduğu ve ikinci modelde düzeltilmiş R-kare = 0.569'a

yükseldiği ve R Kare Değişim değerinin = 0.178 olduğu açıktır. ki bu oldukça büyük. Bu, iş doyumunu varyantının gözle görülür bir etkiye sahip olduğunun bir ön göstergesidir.

Birinci modelde otantik liderlik değişkeni istatistiksel olarak anlamlı iken, ikinci modelde de istatistiksel olarak anlamlıdır, dolayısıyla iş doyumunu değişkeni modele eklendikten sonra ara değişken olduğu koşullardan birini ihlal etmektedir.

Tablo 40'a baktığımızda, determinasyon katsayısı düzeltilmiş R-kare = 0,569'dur. Yani değişkenler (Otantik liderlik& iş doyumunu) değişkenleri örgütsel zekâ değişkenindeki değişimin %56.9'unu açıklarken, kalanı diğer değişkenlerden kaynaklanmaktadır.  $F=295.96$ ,  $Sig(F)=0.000$  test değeri 0.05 düzeyinde o da istatistiksel olarak anlamlıdır, bu da modelin iyi olduğu anlamına gelir.

Otantik değişkeni için t-testi değeri 8.421 olup  $Sig = 0.000$  değeri bu değişkenin istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir. İş doyumunu değişkeni için t testi değeri 13.567 olup  $Sig = 0.000$  değeri bu değişkenin istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu anlamına gelmektedir.

İş doyumunu değişkeni için t- değeri (8.421) ile iş doyumunu değişkeni için yapılan t test değeri (13.567) karşılaştırıldığında, iş doyumunu değişkeninin daha güçlü bir anlamlılığa sahip olduğu sonucuna varıyoruz ve bu nedenle iş doyumunu değişkeninin kısmi bir aracılık olduğu sonucuna varırız. Ayrıca bu değişkenin katsayı değeri 0,532 olup, Otantik katsayısının 0,288 değerinden yüksektir. Böylece iş doyumunu değişkeninin daha güçlü bir anlamlılık düzeyine ve daha yüksek bir katsayı değerine sahip olduğu, yani ikinci modeldeki etkisinin daha güçlü olduğu, bu değişkenin bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkide kısmi aracılığını gösterdiği ortaya çıkmaktadır.

Bu bulgu, dürüstlük, şeffaflık ve destekle karakterize edilen Otantik liderliğin öğretmenlerin iş doyumunu doğrudan artırdığı anlayışını güçlendirmektedir. Bu iş doyumunu, ekip üyeleri arasındaki işbirliğini ve olumlu etkileşimi artırarak, bilgi alışverişini ve yeniliği teşvik ederek okulun örgütsel zekâsının gelişimine katkıda bulunur.

Artan iş doyumunu, öğretmenlerin okul içindeki diğer ekip üyeleriyle daha etkili bir işbirliği yapmalarını ve olumlu etkileşimlerde bulunmalarını teşvik eder. Bu tür bir işbirliği ve olumlu etkileşim, bilgi alışverişinin daha serbest ve verimli bir şekilde gerçekleşmesini sağlar. Öğretmenler arasında bilgi ve deneyim paylaşımı arttıkça, yenilikçi fikirlerin ve çözümlerin ortaya çıkma olasılığı da artar. Bu süreç, okulun örgütsel zekâsını geliştirmede kritik bir rol oynar.

Başka bir deyişle, yöneticilerin Otantik liderlik davranışları, öğretmenlerin memnuniyetini artırmakta ve bu memnuniyet, okulun örgütsel zekâsının geliştirilmesine dolaylı bir katkı sağlamaktadır. Ancak, iş doyumunu artırarak örgütsel zekâyı güçlendirme etkisi dolaylı bir yoldan gerçekleşmektedir.

Bu bulgu, yöneticiler arasında Otantik liderlik becerilerinin geliştirilmesinin önemini vurgulamaktadır. Otantik liderlik, öğretmen memnuniyetini artırarak okulun örgütsel zekâsını olumlu yönde etkiler. Bu nedenle, okul performansını artırmaya yönelik stratejiler, örgütsel zekâyı geliştirmek ve eğitim ortamını genel olarak iyileştirmek için Otantik liderliği güçlendirmeyi ve iş doyumunu desteklemeyi içermelidir.

## Bölüm 5

### Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu bölüm, çalışmanın bulguları tartışılmaktadır, Ardından araştırmacılara ve ilgilenenlere önerilerde bulunmaktadır.

#### Sonuçlar ve Tartışma

Otantik liderlik davranışlarının ve iş doyumunun eğitim kurumlarında örgütsel zekâ düzeyini artırmada oynadığı rol göz önüne alındığında, araştırmacı, Filistin eğitim kurumlarının geliştirilmesini amaçlayan bu çalışmayı yürütmüştür.

Bu çalışmanın amacı, Filistin eğitim kurumlarındaki örgütsel Zekâ'nın lisedeki öğretmenler açısından güçlendirilmesinde Otantik liderlik davranışları ve iş doyumunun rolünü belirlemektir. Bu doğrultuda öğretmenler, okul müdürleri ve eğitim planlamacılarının, Otantik liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyle beraber örgütsel Zekâ'nın geliştirmedeki rollerini ve okulların örgütsel zekâyâ destekleyen idari politikaların geliştirilmesine yardımcı olmaları gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu amaç çerçevesinde araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın birinci alt problemi, öğretmenlerin görüşlerine göre; görev yaptıkları okulların Otantik liderlik davranışlarına ilişkin düzeyi istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığının belirlenmesidir. Bu doğrultuda, araştırma ile öğretmenlerin görüşlerine göre; okul müdürlerin görev yaptıkları okulların Otantik liderlik düzeyine ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun durumun nedenleri arasında, okul müdürlerinin liderlik becerilerinin etkili bir şekilde gelişmesi, yeterli kaynak ve desteklerin sağlanması, olumlu bir okul kültürü ve ikliminin bulunması, etkili geri bildirim ve eğitim olanaklarının mevcut olması, kişisel ve mesleki zorlukların başarılı bir şekilde aşılması, Otantik liderlik beklentilerinin net ve açık olması ve etkili iletişim ile etkileşimlerin bulunması yer alabilir. Al-Hajjar (2017) ve Aljuhni (2019) araştırma sonuçları ile tutarlı bir

şekilde okulların Otantik liderlik davranışların düzeyini orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada ayrıca okulların Otantik liderlik davranışlarına yönelik tüm alt boyutların tamamının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Alt boyutlar açısından en yüksek ortalama, İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunda ve en düşük ortalama Dengeli değerlendirme boyutunda gerçekleşmiştir. Araştırmadan elde edilen bu sonuç, Shamir ve Eilam'ın (2005) araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Araştırmacı, öğretmenlerin pozitiflik ve ahlakın önemi konusundaki farkındalığının, müdürlerin sağladığı psikolojik destek ve güven sayesinde performanslarını artırdığını ve bunun da bireysel ve kolektif verimliliğin artmasına katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Ancak, otantik liderlik davranışlarının uygulanmasında, liderlik yetkinlikleri, coğrafi altyapı ve deneyim düzeylerindeki farklılıklar nedeniyle beklenen seviyeye ulaşılamamıştır.

Araştırmanın ikinci alt problemi, öğretmenlerin görüşlerine göre; görev yaptıkları okulların iş doyumuna ilişkin düzeyi istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığının belirlenmesidir. Bu doğrultuda, araştırma ile öğretmenlerin görüşlerine göre; öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iş doyum düzeyine ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun nedenleri arasında Filistin'deki öğretmenlerin çalışma koşullarının kısmen uygun ve olumlu olması, okul yönetiminin sağladığı destek ve geri bildirimlerin etkili olması, maaş ve maddi teşviklerin kısmen tatmin edici düzeyde olması, kariyer geliştirme ve eğitim fırsatlarının belli bir dereceye kadar yeterli olması sayılabilir. Ayrıca, idarenin iş yükünü ve baskıları azaltarak öğretmenlere iyi destek sağlamaya yönelik çalışmalar yapılması belirtilmektedir. Ancak, okul yönetimlerinin çalışma koşullarını daha da iyileştirme ve daha teşvik edici bir eğitim ortamı sağlama zorunluluğu devam etmektedir. Bu tür iyileştirmeler, Filistin'deki okullarda iş doyum düzeyinin daha da artmasına katkıda bulunabilir. Yozgat (2019) araştırma sonuçları ile tutarlı bir şekilde okulların iş doyumun düzeyini orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın üçüncü alt problemi, öğretmenlerin görüşlerine göre; görev yaptıkları okulların örgütsel zekâ düzeyi istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturup

oluşturmadığının belirlenmesidir. Bu doğrultuda, araştırma ile öğretmenlerin görüşlerine göre; öğretmenlerin görev yaptıkları okulların örgütsel zekâ düzeyine ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacı, öğretmenlerin derslerin ilerlemesini sağlamaya, okuldaki olağandışı durumlar karşısında sakin kalmaya ve okuldaki iş akışında hataları zamanında düzeltmeye daha fazla özen gösterdiğine inanmaktadır, okulda değişime açık bir kültür oluşturmak ve okulu ani ve büyük değişimlere uyum sağlayabilen öğrenen bir organizasyona dönüştürmek. Öte yandan araştırmacı, öğretmenlerin öğrencilerin bireysel gelişim dönemlerindeki olası değişiklikleri fark etme ve buna hazırlanma becerilerini geliştirmeleri gerektiğine inanmaktadır. Ayrıca öğrencilerin hayal gücünü geliştirmeleri, sınıf içinde ve dışında etkinlikler düzenlemeleri ve öğrencilerin ve okul personelinin hayal güçlerinin gelişmesini engelleyen kural ve yönergelerin ötesine geçmeleri gerekir. Genel olarak okulun, çalışanları ve öğrencileri yaratıcı çözümler üretmeye daha fazla teşvik etmesi, okulun yaratıcı fikirleri somut şeylere dönüştürmek için uygun maddi koşulları yaratması, kitap ve makalelerde öğretmenlerin akademik üretkenliğini teşvik etmesi gerekiyor. Ayrıca okulda ortak bir vizyon oluşturmaya ve bunu ilgili makam ve kişilerle paylaşmaya daha fazla özen göstermelidir.

Turan (2017) araştırma sonuçları ile tutarlı bir şekilde okulların Otantik liderlik davranışların düzeyini orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tura (2022) ise yüksek düzeyde olarak belirlemiştir

Araştırmada ayrıca okulların örgütsel zekâ düzeylerine yönelik tüm alt boyutların tamamının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Alt boyutlar açısından en yüksek ortalama, eylem ve tepkide çabukluk boyutunda, araştırmadan elde edilen bu sonuç, Tura'nın (2022) araştırma bulgularını destekler niteliktedir, ve en düşük ortalama ise Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık boyutunda gerçekleşmiştir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi, çalışmanın Otantik Liderlik Davranışları, İş Doyumu ve Örgütsel Zekâ düzeyine ilişkin lise öğretmenlerin görüşlerine göre (Cinsiyet, Lise türü, Eğitim düzey, Hizmet yıl süresi) değişkenlerine göre açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığının belirlenmesidir.



Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların Otantik liderlik düzeyi, cinsiyete göre farklılaşmamaktadır, diğer taraftan “Dengeli değerlendirme” boyutu ile Öz-farkındalık boyutlarında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Dengeli değerlendirme boyutunda erkek katılımcıların görüşlerinin ortalaması (Ortalama: 242.22) bayan katılımcıların görüşlerinin ortalamasından (Ortalama: 207.57) daha yüksek olduğu görülmektedir. Yine “Öz-farkındalık” boyutunda erkek katılımcıların görüşlerine ait ortalamanın (Ortalama: 238.78) bayan katılımcıların görüşlerine ait ortalamadan (Ortalama: 210.66) daha yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde (Al-Hajjar 2007) araştırmasında, katılımcıların Otantik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Al-Hajjar (2007) bu sonucu erkek ve kadın okul müdürlerinin iki grubun Milli Eğitim Bakanlığının karar ve talimatlarına bağlılığı çerçevesinde okulun liderliğinde yaratıcılık için rekâbet etmelerine, iki grubun benzer siyasi, ekonomik ve sosyal baskılara maruz kalmalarına bağlamaktadır. Onlara eğitim, öğretim ve mesleki gelişimde aynı fırsatların verilmesi ve bu özelliklerin kazanılması, büyük ölçüde erkek ve kadın yöneticilerin yetiştiği eğitim sistemine bağlıdır ki bu da benzerdir. Araştırmacı bu sonuç, erkek müdürlerin daha etkili çözümlere ulaşabilmek için öğretmenlerin farklı bakış açılarını daha fazla dinlemelerine, eğitim sürecinin amaçlarına ulaşmasına ve okul içindeki etkileşimi geliştirmek için geri bildirim araştırmaya daha fazla ilgi göstermelerinin yanı sıra herhangi bir sonuca varmadan önce farklı bakış açılarına ilgi duymaları olabilmektedir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iş doyumu düzeyi, cinsiyete göre farklılaşmamaktadır, ölçeğin bir bütün olarak P-değerlerinin anlamlılık seviyesinden daha büyük olduğunu ve bu nedenle cinsiyetten dolayı bu boyutlardaki öğretmenlerin cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Araştırmacı, öğretmenlerin iş doyumu düzeyine ilişkin cinsiyet değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamasının birbiriyle bağlantılı birkaç faktörden kaynaklandığına inanmaktadır: Birincisi, Filistin eğitim sistemindeki erkek ve kadın öğretmenlerin bakış açılarının yakınsamasına işaret etmektedir. Okulların idari sisteminde büyük bir birlik vardır ve bazı okullarda cinsiyete göre ayırım olmasına rağmen üst yönetim sayesinde politika ve

prosedürler tüm okullarda eşit şekilde dağıtılmaktadır, bu da erkek ve kadın öğretmenlerin deneyimlerini birleştirerek farklılıkları azaltmaktadır.

İkinci olarak araştırmacı, Gazze'nin küçüklüğüne ve mevcut üniversitelerin eksikliğine dikkat çekerek mezunların aynı üniversitelerden gelmesine neden olmaktadır. Bu faktör, mezunların iş doyumu düzeyine ilişkin görüşlerinin yakınlaşmasına katkıda bulunmaktadır. Aynı eğitim geçmişi ve akademik deneyim, iş doyumu faktörlerinin anlaşılması üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Ek olarak, sosyal iletişim ve paylaşılan profesyonel ağlar gibi diğer kültürel ve sosyal faktörler de kadın ve erkek öğretmenlerin iş doyumunu düzeyine ilişkin görüşlerini birleştirmede rol oynayabilir.

Kısacası, Filistin eğitim sektöründeki öğretmenlerin çalışmalarından memnuniyet düzeyinde cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı farkların bulunmaması, idari sistemin birliği, birleşik politikalar üzerinde anlaşma ve aralarındaki ortak eğitim geçmişinin etkisi nedeniyle açıkça görülmektedir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların örgütsel zekâ düzeyi, cinsiyete göre farklılaşmamaktadır, ölçeğin bir bütün olarak P-değerlerinin anlamlılık seviyesinden daha büyük olduğunu ve bu nedenle cinsiyetten dolayı bu boyutlardaki öğretmenlerin cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır, çalışmanın sonuçları ile uyumlu olarak Neyişçi (2015) de ve Turan (2017), Katılımcıların örgütsel Zekâ'nın eylemsel boyutlarına ilişkin görüşlerinin katılımcıların cinsiyetine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan, Tura (2022)'in araştırma bulguları, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların genel örgütsel zekâ düzeyi ile paydaşlarla etkili iletişim, sezebilme ve öngörebilme, hayal gücünü kullanabilme ve yaratıcılık, işleyişte esnek ve rahat olabilme, değişen durumlara uyum sağlama II alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermektedir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların Otantik liderlik düzeyi, lise türüne (Fen, Edebiyat) göre farklılaşmamaktadır, ölçeğin bir bütün olarak P-değerlerinin anlamlılık seviyesinden daha büyük olduğunu ve bu nedenle lise türünden dolayı bu boyutlardaki öğretmenlerin cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır, diğer

taraftan Öz-farkındalık boyutunda anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Araştırmacı, lise türü değişkenine bağlı olarak Otantik liderlik davranışları değişkeninde istatistiksel farklılıklar bulunmamasının nedenini şu faktörlere dayandırmaktadır: Öğretmenlerin benzer eğitim programlarına katılarak ortak kavramları, eğitim temellerini ve değerleri paylaşmaları, bu durum, aynı müfredatın ve eğitim standartlarının kullanılmasıyla Otantik liderlik davranışlarının anlaşılmasında ve değerlendirilmesinde homojenlik sağlar. Ayrıca çoğu öğretmenin aynı üniversiteden mezun olması, benzer eğitim anlayışını, pedagojik ve idari yöntemleri paylaşabilecekleri anlamına gelir, bu eğitim ve öğretimdeki benzerlik, araştırılan farklı boyutlara verilen yanıtların birliğini artırabilir.

Öğretmenlerin aynı kültürel ve sosyal ortamı paylaşması, çalışılan farklı boyutların benzer şekilde yorumlanmasına olanak tanır, bu faktörler, fen ve edebiyet okullardaki öğretmenler arasında liderlik değişkeninin farklı boyutlarında homojenlik sağlar. Sonuç olarak, bu durum Otantik liderlik davranışları değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı farkların bulunmamasına yol açmaktadır.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iş doyumu düzeyi, lise türüne (Fen, Edebiyat) göre farklılaşmamaktadır, ölçeğin bir bütün olarak P-değerlerinin anlamlılık seviyesinden daha büyük olduğunu ve bu nedenle lise türünden dolayı bu boyutlardaki öğretmenlerin cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Araştırmacı, lise türü değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamasının nedeni: Politikalar ve prosedürler üst düzey yönetim sayesinde tüm okullarda eşit şekilde dağıtılır, bu da okullar arasında daha yakın fikir birliğine varılmasını sağlar ve iş doyumu düzeyindeki farklılıkları azaltır.

Ek olarak, diğer kültürel ve sosyal faktörler, sosyal ağlar ve paylaşılan profesyonel ağlar gibi iş doyumu değişkenine ilişkin görüşlerin birleştirilmesinde rol oynayabilir. Genel olarak, bu faktörler okulları birleştirir ve iş doyumu düzeyinde aralarındaki farklılığı azaltır, bu da farklı okul türleri arasında bu değişkende istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların eksikliğini açıklar.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların örgütsel zekâ düzeyi, lise türüne (Fen, Edebiyat) göre farklılaşmamaktadır. ölçeğin bir bütün olarak ve boyutlarının her birinde P-değerlerinin anlamlılık seviyesinden daha büyük olduğunu ve bu nedenle lise türünden dolayı bu boyutlardaki öğretmenlerin cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Okullar arasında ortak bir kurumsal kültürün varlığı, aralarındaki vizyon ve hedeflerin birleştirilmesine katkıda bulunur; bu, eğitimsel ve idari faaliyetlere ilişkin anlayışı geliştirir ve öğretmenlerin okul içinde ve dışında meydana gelen değişikliklere ilişkin yanıtlarındaki farklılıkları azaltır. Ayrıca öğretmenler ve okul yönetiminin aileler ve yerel toplumla sürekli etkileşimi ve işbirliği, ortak anlayışı geliştirir ve ihtiyaç ve gereksinimlerin değerlendirilmesindeki tutarsızlıkları azaltır.

Okul içinde değişikliklere uyum sağlama ve yaratıcı çözümleri uygulama yeteneği, çeşitliliği kucaklayan ve çalışma esnekliğini artıran bir eğitim ortamının yaratılmasına katkıda bulunur. Farklı okul türlerindeki öğretmenler, liderlik, analitik ve eleştirel düşünme becerilerini geliştirmeyi amaçlayan aynı mesleki eğitimi veya uygulamalı atölye çalışmalarını almış olabilir. Bu, öğretmenler arasındaki deneyim ve bilgilerin birleştirilmesine ve dolayısıyla yanıtlarındaki çeşitliliğin azaltılmasına katkıda bulunur.

Okullar, eğitim politikalarına ve okul faaliyetlerine yansıyan ortak eğitim değerlerine ve ilkelerine sahip olabilir ve değerlerdeki bu uyum, öğretmenlerin okul yönetimi ve gelişiminin çeşitli yönlerine verdikleri yanıtlardaki çeşitliliği azaltır. Farklı okul türlerinde benzer idari ve denetleyici yönelimler olabilir, eğitim uygulamalarına rehberlik edilebilir ve politika ve prosedürlerin uygulanmasındaki farklılıklar azaltılabilir.

Öğretmenlerin karar alma ve politika geliştirme süreçlerine aktif katılımını teşvik eden bir kültür varsa, bu, okullar arasında vizyon ve uygulamaların daha fazla uyumlaştırılmasına yol açar, böylece yönetim ve eğitimsel gelişim konusundaki yanıtlardaki farklılıklar azalır. Okullar, tüm eğitimsel ve idari boyutlarda deneyimlerin ve uygulamaların birleşmesini artıran, fakülte ve yönetim arasında sürekli öğrenme ve bilgi alışverişine yönelik girişimleri benimser.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların Otantik liderlik düzeyi, öğrenim düzeylerine göre farklılaşmaktadır, ölçeğin bir bütün olarak P-değerlerinin anlamlılık seviyesinden daha küçük olduğunu ve bu nedenle öğrenim düzeylerinden dolayı bu boyutlardaki öğretmenlerin cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulmuştur. Bu da, liderlik eğitimi ve gelişimi programlarının öğretmenlerin liderlik becerilerini nasıl etkileyebileceği konusunda önemli ipuçları sağlayabilir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iş doyumunu düzeyi, öğrenim düzeylerine göre farklılaşmamaktadır, ölçeğin bir bütün olarak P-değerlerinin anlamlılık seviyesinden daha büyük olduğunu ve bu nedenle öğrenim düzeylerinden dolayı bu boyutlardaki öğretmenlerin cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı açıktır.

Araştırmacı, örneklemin öğrenim düzeyi değişkenine verdiği yanıtlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamasını, öğrenim düzeyi farklılıklarına rağmen öğretmenlerin aynı düzeyde iş doyumuna sahip olmalarına bağlamaktadır, öğrenim düzeyi öğretmenlerin iş doyumunu düzeyinin artırılmasında fazla bir etkisi yoktur. Ayrıca öğrenim düzeyi değişkeni için incelenen örneklere göre rakamlarda da farklılıklar olması bu sonuçlarda rol oynayabilir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların örgütsel zekâ düzeyi, öğrenim düzeylerine göre farklılaşmamaktadır. Ölçeğin bir bütün olarak ve boyutlarının her birinde P-değerlerinin anlamlılık seviyesinden daha büyük olduğunu ve bu nedenle öğrenim düzeylerinden dolayı bu boyutlardaki öğretmenlerin cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı açıktır. Çalışmanın sonuçları ile uyumlu olarak Tura (2022), Katılımcıların örgütsel Zekâ'nın eylemsel boyutlarına ilişkin görüşlerinin katılımcıların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan, Turan (2017)'in araştırma bulguları, öğretmenlerin eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların Otantik liderlik düzeyi, hizmet yıllarına göre farklılaşmaktadır, ölçeğin bir bütün olarak P-değerlerinin anlamlılık seviyesinden daha küçük olduğunu ve bu nedenle hizmet yıllarından dolayı bu boyutlardaki öğretmenlerin

cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu açıktır. Tablo 30'de görüldüğü gibi Otantik liderlik davranışların boyutlarından dengeli değerlendirme boyutunda anlamlı farklılık bulunmamıştır. Diğer taraftan, İlişkilerde Şeffaflık boyutu, İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile Öz-farkındalık boyutlarında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında, eğilimin 1-5 hizmet yılları seviyesinden 21 ve üstü hizmet yılları seviyesine geçtiğini görüyoruz.

Filistin'de öğretmenlerin Otantik liderlik düzeylerinin, hizmet yıllarına bağlı olarak fark bulunması, çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır. Deneyimli öğretmenlerin liderlik becerileri genellikle zamanla gelişir. Hizmet süresi arttıkça, öğretmenler liderlik ve yönetim konularında daha fazla bilgi ve beceri kazanır, bu da Otantik liderlik davranışlarını daha etkili bir şekilde sergilemelerine olanak tanır. Uzun yıllar boyunca edinilen deneyim, liderlik uygulamalarında daha yüksek bir olgunluk ve etkinlik sağlamakta da rol oynar.

Dengeli değerlendirme boyutunda anlamlı bir farklılık olmaması, bu boyutun genel olarak standart uygulamalara ve adil değerlendirme kriterlerine dayanmasından kaynaklanabilir. Bu durum, öğretmenlerin hizmet yılı ne olursa olsun benzer değerlere ve uygulama standartlarına sahip olabilmelerini açıklayabilir.

Öte yandan, ilişkisel şeffaflık, iç ahlaki anlayış ve öz farkındalık boyutlarındaki anlamlı farklılıklar, daha deneyimli öğretmenlerin bu alanlarda daha yüksek performans gösterdiğini ortaya koymaktadır. Hizmet yıllarının artması, öğretmenlerin ilişkilerinde daha şeffaf ve açık olmalarını, ahlaki değerleri daha iyi içselleştirmelerini ve öz farkındalıklarını artırmalarını sağlayabilir. Deneyim, güven gelişimi ve kişisel ilerleme, Otantik liderlik üzerinde olumlu bir etki yaratabilir.

Sonuç olarak, hizmet yıllarına bağlı olarak Otantik liderlik düzeylerindeki bu farklılıklar, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin ve liderlik becerilerinin yıllar içinde nasıl geliştiğini ve derinleştiğini göstermektedir. 1-5 yıl arası hizmet veren öğretmenler genellikle kariyerlerinin başındayken, 21 ve daha fazla yıl hizmet veren öğretmenler ise daha fazla deneyim ve olgunlukla liderlik yeterliliklerini geliştirmiştir. Bu da, hizmet süresinin liderlik becerileri üzerindeki olumlu etkisini vurgular.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iş doyumu düzeyi, hizmet yıllarına göre farklılaşmaktadır, ölçeğin bir bütün olarak P-değerlerinin anlamlılık seviyesinden daha küçük olduğunu ve bu nedenle hizmet yıllarından dolayı bu boyutlardaki öğretmenlerin cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu açıktır. Tablo 26’de ölçeğin ortalamalarına bakıldığında, eğilimin 11-15 hizmet yılları hariç 1-5 hizmet yılları seviyesinden 21 ve üstü hizmet yılları seviyesine geçtiğini görüyoruz.

Araştırmacı, öğretmenlerin kıdem düzeyine bağlı olarak iş doyumunda hizmet yılı değişkenine atfedilen istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğuna inanmaktadır. Bunun nedeni, daha az kıdeme sahip olanların, daha fazla kıdeme sahip olanlara göre daha yüksek iş doyumu göstermesidir. Öğretmenlerin belli bir kıdem süresinden sonra iş doyum düzeylerinin düşmesinin nedeni belki de istek ve ihtiyaçlarının karşılanmamasıdır.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların örgütsel zekâ düzeyi, hizmet yıllarına göre farklılaşmamaktadır. ölçeğin bir bütün olarak ve boyutlarının her birinde P-değerlerinin anlamlılık seviyesinden daha büyük olduğunu ve bu nedenle hizmet yıllarından dolayı bu boyutlardaki öğretmenlerin cevapları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı açıktır. Çalışmanın sonuçları ile uyumlu olarak Turan (2017), öğretmenlerin görüşlerine göre; görev yaptıkları okulların örgütsel zekâ düzeylerinde öğretmenlerin mesleki kıdemleri yönünden “Çok Boyutlu Örgütsel Zekâ Ölçeği”nin genel örgütsel zekâ düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Öte yandan, Tura (2022)’in öğretmenlerin görüşlerine göre; görev yaptıkları okulların örgütsel zekâ düzeylerinde öğretmenlerin mesleki kıdemleri yönünden “Çok Boyutlu Örgütsel Zekâ Ölçeği”nin genel örgütsel zekâ düzeyinde, paydaşlarla etkili iletişim, sezebilme ve öngörebilme ve değişen durumlara uyum sağlama II alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Araştırmanın beçinci alt problemi, öğretmenlerin görüşlerine göre; görev yaptıkları eğitim kurumlarının örgütsel zekâ düzeyinin öğretmenlerin Otantik liderlik davranışlarını anlamlı bir şekilde açıklayıp açıklamadığının yani yordama durumunun belirlenmesidir. Bu doğrultuda, araştırmacı, otantik liderliğin, dürüstlük, şeffaflık, nesnellik ve sorumluluk gibi

temel niteliklerle tanımlandığını ve bu liderliğin öğretmenlerin davranışlarını olumlu yönde etkileyerek gizli enerjilerini belirlenen hedeflere yönlendirme kapasitesine sahip olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, bu liderlik anlayışının öğretmenlerin performans seviyelerini artırmada önemli bir rol oynadığına inanmaktadır. Bu değerler, liderin öğretmenlerle kurduğu ve örgütsel zekâyı artırarak okul genelindeki davranışlara olumlu etkiler sağlayan güçlü bir ilişki aracılığıyla açıkça görülmektedir.

Bu sonuç, otantik liderliğin örgütsel zekâyı ulaşma, okul içindeki öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılama ve ideal bir çalışma ortamı sağlama konusundaki geniş potansiyelini ortaya koymaktadır. Otantik liderlik, örgütsel zekâyı geliştirmeye ve okul üyeleri arasında karşılıklı güvene dayalı işbirlikçi ve uyumlu bir ortam yaratmaya katkıda bulunur. Bu da, okulun büyüme ve gelişme kapasitesini artırır, zorluklarla uyum sağlamasını kolaylaştırır ve sorunlarla etkin bir şekilde başa çıkmasına yardımcı olur.

Otantik liderlik, etkili bir öğrenme ortamı oluşturmakta kritik bir rol oynar. Bir lider, öğretmenler ve okul personeliyle etkileşimlerinde dürüstlük, şeffaflık ve nesnellik gibi değerleri benimsediğinde, güven ve karşılıklı saygı için sağlam temeller atar. Bu güçlü temeller, okul içindeki olumlu etkileşimleri teşvik eder ve sonuç olarak kurumsal Zekâ'nın gelişimine katkıda bulunur.

Örneğin, liderin öğretmenlerin enerjilerini yönlendirme ve onları ortak okul hedeflerine ulaşma yönünde motive etme becerisi, öğretmenlerin aidiyet ve sorumluluk duygularını güçlendirir. Bu güçlenen duygular, öğretmenlerin okul içindeki olumlu etkileşimlerini ve ekip çalışmasına etkin katkılarını artırır.

Ayrıca, Otantik liderlik, eğitim ekibinin ihtiyaçlarını dinleyip anlama ve onları inisiyatif almaya ve yenilikçiliğe teşvik etme becerisine de dayanır. Bu tür etkileşimler, yaratıcılığı ve sürekli gelişimi destekleyen teşvik edici bir öğrenme ortamının oluşmasına yardımcı olur. Sonuç olarak, bu yaklaşım, süreçlerin iyileştirilmesi ve performansın entegre edilmesi yoluyla kurumsal Zekâ'nın geliştirilmesine katkıda bulunur.

Bu nedenle, Otantik liderliğin benimsediği değerler ve ilkeler, işbirliği, yenilik ve güven ortamını güçlendirdiğinden, Otantik liderlik okulda örgütsel zekâyı geliştirmek için



önemli bir katalizör olarak değerlendirilebilir. Bu yaklaşım, okulun değişen zorluklarla başa çıkma ve gelişme yeteneğini artırır.

Araştırmanın altıncı alt problemi öğretmenlerin görüşlerine göre; görev yaptıkları eğitim kurumların Otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu ile anlamlı bir şekilde açıklayıp açıklamadığının yani yordama durumunun belirlenmesidir. Bu doğrultuda, araştırma ile Lise öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin Otantik liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ( $r=0,566$ ;  $p<0,00$ ) ve buna göre; Otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkisinin sadece %35 olduğunu göstermesine rağmen, bu durum Otantik liderliğin öğretmen memnuniyetini arttırmada hala önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Dürüstlük, şeffaflık ve kişisel gelişimin desteklenmesi gibi özgün liderlik davranışları, öğretmenler arasında güven ve bağlılığın artırılmasına önemli ölçüde katkıda bulunur. Bununla birlikte, bu oranda, diğer faktörlerin de öğretmenlerin iş doyumunu etkileyebileceğini ve bu ek faktörlerin dikkate alınmasını gerektirdiğini göstermektedir.

Araştırmanın yedinci alt problemi, öğretmenlerin görüşlerine göre; görev yaptıkları eğitim kurumların örgütsel zekâ düzeyinin öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı bir şekilde açıklayıp açıklamadığının yani yordama durumunun belirlenmesidir. Bu doğrultuda, araştırma ile Lise öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iş doyumunu ile örgütsel zekâyı arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ( $r=0,694$ ;  $p<0,00$ ) ve buna göre; Araştırmacı, öğretmenlerin iş doyumunun davranışları ve enerjilerini olumlu yönde etkilediğine inanıyor. Öğretmenler işlerinden memnun olduklarında, öğretim yöntemlerinde yenilik yapma ve yaratıcılık konusunda daha motive olurlar. Bu durum, okulun genel performansını artırarak, bilgi paylaşımı ve ortaya çıkabilecek sorunlara yeni çözümler geliştirme yoluyla örgütsel zekâyı geliştirir.

Bu bulgu, iş doyumunun öğretmenler arasındaki işbirliğini artırdığını ve bunun da çalışma ortamının iyileştirilmesi ile takım becerilerinin gelişimine katkıda bulunduğunu göstermektedir. Etkili işbirliği, okulun güçlü bir organizasyon kültürü oluşturmaya yardımcı olur ve bu da örgütsel Zekâ'nın artmasını sağlar.

Öğretmenlerin işlerinden memnuniyetleri aynı zamanda çalışan devir oranlarını düşürür, bu da eğitim personelinin istikrarını korur. Eğitim ekiplerindeki bu istikrar, örgütsel zekâyı geliştiren paylaşılan bilgi ve daha iyi organizasyonel uygulamaların oluşumuna katkıda bulunur. Öğretmenler işlerinden memnun olduklarında, meslektaşlarıyla ve yönetimle olumlu çalışma ilişkileri kurma eğilimindedirler. Bu olumlu ilişkiler, karşılıklı anlayışı artırır ve okulun zorluklarla daha etkili bir şekilde başa çıkabilme kapasitesini destekler.

Memnun öğretmenler, okulun hedeflerine ve vizyonuna daha güçlü bir bağlılık gösterirler. Bu bağlılık, ortak hedeflere ulaşma yönünde ekip çalışmasını teşvik eder ve okulun uyum sağlama ve gelişme yeteneğini artırır.

İş doyumu, daha dinamik ve işbirlikçi bir okul ortamı oluşturmak açısından kritik bir faktördür. Öğretmenler okulda psikolojik olarak istikrarlı hissettiklerinde, güven ve karşılıklı saygı için sağlam temeller atarlar. Bu temeller, okul içindeki olumlu etkileşimleri artırır ve bu da örgütsel Zekâ'nın gelişimine katkıda bulunur.

Araştırmacı sekizinci alt problemi, çalışma değişkenleri arasındaki ara ilişkiyi bulmak için iki aşamalı çoklu hiyerarşik regresyon kullanmıştır. Bu doğrultuda, araştırma ile örgütsel zekâ düzeyi ile Otantik liderlik arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ( $r=.392$ ) görülmektedir ve buna göre:

- Filistinli Lise öğretmenlerinin görüşlerine göre Otantik liderlik ile örgütsel zekâyı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu bu ilişkinin % 39.4'yi temsil etmektedir. Bu ilişki pozitif yönde, ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ( $r=0,394$ ;  $p<0,00$ ).
- Ölçeğin determinasyon katsayısı ( $r^2 =0,392$ ) göz önüne alındığında lise müdürlerin sergiledikleri Otantik liderlik davranışların toplam varyansının %39,2'sinin örgütsel zekâdan kaynaklandığı ifade edilebilir. Buna göre Lise müdürlerin ortaya koydukları Otantik liderlik davranışlarını okulların örgütsel zekâsının arttırdığı ifade edilebilir.

Ek olarak örgütsel zekâ düzeyi ile iş doyumu arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ( $r=.503$ ) görülmektedir.

İş doyumu'nun ara değişken olabilmesi için sağlanması gereken iki koşul vardır:

1. İlk koşul Otantik liderlik değişkeni istatistiksel olarak anlamlıdır.
2. İkinci koşul Otantik liderlik değişkeni istatistiksel olarak anlamlı değildir ve iş doyumunu istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 34 ve Tablo 35'e baktığımızda, determinasyon katsayısı değerinin birinci modelde düzeltilmiş R-kare = 0.392 olduğu ve ikinci modelde düzeltilmiş R-kare = 0.569'a yükseldiği ve R Kare Değişim değerinin = 0.178 olduğu açıktır. ki bu oldukça büyük. Bu, iş doyumunu varyantının gözle görülür bir etkiye sahip olduğunun bir ön göstergesidir.

Birinci modelde otantik liderlik değişkeni istatistiksel olarak anlamlı iken, ikinci modelde de istatistiksel olarak anlamlıdır, dolayısıyla iş doyumunu değişkeni modele eklendikten sonra ara değişken olduğu koşullardan birini ihlal etmektedir.

Tablo 35'e baktığımızda, determinasyon katsayısı düzeltilmiş R-kare = 0,569'dur. Yani değişkenler (Otantik liderlik& iş doyumunu) değişkenleri örgütsel zekâ değişkenindeki değişimin %56.9'unu açıklarken, kalanı diğer değişkenlerden kaynaklanmaktadır.  $F=295.96$ ,  $Sig(F)=0.000$  test değeri 0.05 düzeyinde o da istatistiksel olarak anlamlıdır, bu da modelin iyi olduğu anlamına gelir.

Otantik değişkeni için t-testi değeri 8.421 olup  $Sig = 0.000$  değeri bu değişkenin istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir. İş doyumunu değişkeni için t testi değeri 13.567 olup  $Sig = 0.000$  değeri bu değişkenin istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu anlamına gelmektedir.

Otantik doyumunu değişkeni için t- değeri (8.421) ile iş doyumunu değişkeni için yapılan t test değeri (13.567) karşılaştırıldığında, iş doyumunu değişkeninin daha güçlü bir anlamlılığa sahip olduğu sonucuna varıyoruz ve bu nedenle iş doyumunu değişkeninin kısmi bir aracılık olduğu sonucuna varırız. Ayrıca bu değişkenin katsayı değeri 0,532 olup, Otantik katsayısının 0,288 değerinden yüksektir. Böylece iş doyumunu değişkeninin daha güçlü bir anlamlılık düzeyine ve daha yüksek bir katsayı değerine sahip olduğu, yani ikinci modeldeki

etkisinin daha güçlü olduğu, bu değişkenin bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkide kısmi aracılığı gösterdiği ortaya çıkmaktadır.

Bu bulgu, dürüstlük, şeffaflık ve destekle karakterize edilen Otantik liderliğin öğretmenlerin iş doyumunu doğrudan artırdığı anlayışını güçlendirmektedir. Bu iş doyumunu, ekip üyeleri arasındaki işbirliğini ve olumlu etkileşimi artırarak, bilgi alışverişini ve yeniliği teşvik ederek okulun örgütsel zekâsının gelişimine katkıda bulunur.

Artan iş doyumunu, öğretmenlerin okul içindeki diğer ekip üyeleriyle daha etkili bir işbirliği yapmalarını ve olumlu etkileşimlerde bulunmalarını teşvik eder. Bu tür bir işbirliği ve olumlu etkileşim, bilgi alışverişinin daha serbest ve verimli bir şekilde gerçekleşmesini sağlar. Öğretmenler arasında bilgi ve deneyim paylaşımı arttıkça, yenilikçi fikirlerin ve çözümlerin ortaya çıkma olasılığı da artar. Bu süreç, okulun örgütsel zekâsını geliştirmede kritik bir rol oynar.

Başka bir deyişle, yöneticilerin Otantik liderlik davranışları, öğretmenlerin memnuniyetini artırmakta ve bu memnuniyet, okulun örgütsel zekâsının geliştirilmesine dolaylı bir katkı sağlamaktadır. Ancak, iş doyumunu artırarak örgütsel zekâyı güçlendirme etkisi dolaylı bir yoldan gerçekleşmektedir.

Bu bulgu, yöneticiler arasında Otantik liderlik becerilerinin geliştirilmesinin önemini vurgulamaktadır. Otantik liderlik, öğretmen memnuniyetini artırarak okulun örgütsel zekâsını olumlu yönde etkiler. Bu nedenle, okul performansını artırmaya yönelik stratejiler, örgütsel zekâyı geliştirmek ve eğitim ortamını genel olarak iyileştirmek için Otantik liderliği güçlendirmeyi ve iş doyumunu desteklemeyi içermelidir.

## **Öneriler**

Bu bölümde, araştırmanın sonuçlarına göre araştırmacı tarafından yapılan önerileri tartışılmıştır.

Bu çalışmanın amacı, Filistin eğitim kurumlarındaki örgütsel Zekâ'nın lisedeki öğretmenler açısından güçlendirilmesinde Otantik liderlik davranışları ve iş doyumunun rolünü belirlemektir. Bu bağlamda, konuyla ilgili ileriye dönük araştırmalar:

- Bu çalışma lise seviyesinde gerçekleştirilmiştir, gelecek araştırmaların, farklı eğitim kademelerinde yürütülmesi, eğitim kademeleri arasında karşılaştırma olanağı sağlayarak daha kapsamlı ve çeşitli bulgular elde edilmesine katkı sağlayabilir.
- Bu çalışma, cinsiyet, lise türü, eğitim düzeyi ve hizmet yılı süresi gibi değişkenlerle yürütülmüştür, gelecek araştırmaların, okul bölgesi, ders yükü gibi farklı değişkenlerle desteklenmesi, araştırmacının kapsamını genişleterek daha detaylı analizler yapılmasına olanak tanıyabilir.
- Bu çalışma nicel araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir, gelecek araştırmaların nitel araştırma yöntemleriyle desenlenmesi, neden-sonuç ilişkilerini daha derinlemesine inceleyerek daha kapsamlı bulgular elde edilmesine katkı sağlayabilir.
- Bu çalışma, Otantik liderlik davranışları, iş doyumunu ve örgütsel zekâ gibi değişkenler üzerinde yapılmıştır, gelecek araştırmaların, yeni değişkenler üzerinde çalışması, eğitim alanında yeni değişkenler arasında karşılaştırma yaparak daha geniş bir bilgi tabanı oluşturulmasına yardımcı olabilir.
- Bu çalışma genellikle öğretmenler üzerinde odaklanmıştır, gelecek araştırmaların, öğretmenler ve yöneticiler arasındaki etkileşimleri ve perspektif farklılıklarını da inceleyerek daha kapsamlı bir analiz yapması, eğitim uygulamalarının iyileştirilmesine yönelik faydalı bilgiler sunabilir.

Araştırmanın bulguları, öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda Otantik liderlik davranışları ve iş doyumunu düzeylerinin, okulun örgütsel zekâsını olumlu şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, yöneticilerin Otantik liderlik davranışlarını ve öğretmenlerin

iş doyumunu artırmak için okulların örgütsel zekâ seviyesini dikkate almalarının kritik bir önem taşıdığını göstermektedir. Uygulayıcılara yönelik olarak şu önerilerde bulunulabilir:

- Okullarda örgütsel zekâyı artıran stratejilerin geliştirilmesi önerilmektedir; bu, yöneticilerin Otantik liderlik davranışlarını destekleyen bir ortam yaratılmasına katkıda bulunabilir.
- Otantik liderlik davranışlarını geliştirmeye yönelik programların ve eğitimlerin düzenlenmesi önerilmektedir. Bu tür programların, okullarda örgütsel zekâyı artırmada etkili olacağı göz önünde bulundurulmalıdır.
- Eğitim politikalarının ve okul yönetim uygulamalarının gözden geçirilmesi, örgütsel zekâyı ve öğretmenlerin iş doyumunu artırmak için gereklidir.
- Okullarda örgütsel Zekâ'nın ve Otantik liderlik davranışlarının etkilerini düzenli olarak izleme ve değerlendirme mekânizmaları oluşturulmalıdır. Bu değerlendirmeler uygulamaların etkinliğini ölçmede yardımcı olabilir.
- Öğretmenlerin iş doyumunu ve Otantik liderlik davranışlarını artırmak için destekleyici ve teşvik edici çalışma ortamları oluşturulmalıdır. Eğitim ortamlarının bu tür özelliklere sahip olması, öğretmenlerin motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkileyebilir.

## Kaynaklar

- Albanna, S., & Akbaşı, S. (2023). Fostering Authentic Leadership Behaviors in Palestinian Educational Institutions. *Korkut Ata Türkiyat Araştırmaları Dergisi*(13), 1716-1739. <https://doi.org/10.51531/korkutataturkiyat.1368454>
- Albrecht, K. (2002). Organizational intelligence & knowledge management: Thinking outside the silos. *Excutive White Paper*.
- Albrecht, Karl (2003). The power of minds at work: organizational intelligence in action. *Amacom*. 4(2):83-135. New York.
- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164.
- Andrews, R. R. (1996). *Perceived role conflict, role ambiguity, and job satisfaction among single school and dual school elementary principals in New Jersey*. (Doctoral dissertation, the Temple University Graduate Board)
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Griffith, J., Wernsing, T. S., & Walumbwa, F. O. (2009). What is authentic leadership development?, Edited by Nicola Garcea, Susan Harrington, and P. Alex Linley: *Oxford handbook of positive psychology and work*.
- Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F., & Zadeh, M. M. (2016). The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. *Osong public health and research perspectives*, 7(3), 190-196.
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of nursing management*, 21(3), 529-540.

- Begley, P. T. (2003). In pursuit of authentic school leadership practices. *In The ethical dimensions of school leadership* (pp. 1-12). Springer, Dordrecht.
- Begley, P. T. (2004). Understanding valuation processes: Exploring the linkage between motivation and action. *International studies in educational administration*, 32(2).
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational administration quarterly*, 37(5), 662-683.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.
- Chapman III, T. R. (2016). *Authentic leadership and job satisfaction: A quantitative examination of the mediating effects of authentic followership in the us registered nursing community* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Chmiel, H. M. (2013). *An analysis of the relationship between authentic leadership and the learning organization in the medical device industry* (Doctoral dissertation, Indiana Wesleyan University).
- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Ercetin, \cS \cSule, Potas, N., Hamedo\u glu, M. A., Kisa, N., & others. (2011). Using multi-dimensional organizational intelligence measurements to determine the institutional and managerial capacities of technical education institutions for girls. *African Journal of Business Management*, 5(27), 11256–11264.
- Erçetin, \cS \cS. (2004). The abilities related to the organizational intelligence and their action dimensions at schools. *Research for Educational Reform*, 10(2), 3–18.
- Ercetin, S. S., & Demirbulak, D. (2002). Action research... organizational intelligence... curriculum development... *Educational Research Quarterly*, 26(1), 41.



- Erçetin, S., Çetin, B., & Potas, N. (2007). Multi-dimensional organizational intelligence scale (muldimorins). *World Applied Sciences Journal*, 2(3), 151–157.
- Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic interaction*, 18(2), 121-144.
- Filistin Eğitim Bakanlığı, (2018), *Eğitim İstatistik Kitabı, (2017-2018)*. Eylül 2018 tarihinde <http://www.mohe.ps/home/cms/uploads/2018/03/%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D9%8A2017-2018.pdf> adresinden erişildi.
- Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of managerial psychology*, 24(8), 765-779.
- García Torres, D. (2018). Distributed leadership and teacher job satisfaction in Singapore. *Journal of Educational Administration*, 56(1), 127-142.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O (2005). “Can you see the real me? A selfbased model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16, 343-372
- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. W. (2012). Educational research: Competencies for analysis and applications, tenth edition. Upper Saddle River, NJ: Merrill.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129.
- Gholami, S., & Safaee, S. (2012). The Relationship Between The Organizational Intelligence and The Performance of Managers. *Journal of Educational and Instructional Studies*, 2(2), 155-165.

- Glynn MA, (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of Management Review*. 21: 1081-1111.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of educational administration*, 42(3), 333-356.
- Halal, W. E. (1998). Organizational intelligence: what is it and how can managers use it to improve performance? *Knowledge Management Review* 1(1): 20-25.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382–394). Oxford, UK7 Oxford University Press.
- Heller, H. W., Clay, R., & Perkins, C. L. I. N. E. (1993). The relationship between teacher job satisfaction and principal leadership style. *Journal of School Leadership*, 3(1), 74-86.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. *School Effectiveness and School Improvement*, 20(3), 291-317.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2009). Exploring the link between distributed leadership and job satisfaction of school leaders. *Educational Studies*, 35(2), 153-171.
- Jung, Y. (2009). An approach to organizational intelligence management (a framework for analyzing organizational intelligence within the construction process) (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, 124-143.
- Karasar, N.(2003). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel.
- Kull, D. M. (1997). Organizing for intelligence. *On the Horizon*, 5(2), 1.

- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697.
- Locke (1976) defined job satisfaction as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job.
- Lusin, J. M. (2014). *Employee Perceptions of Authentic Leadership and Outcomes of Planned Organizational Change* (Doctoral dissertation, The George Washington University).
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- 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* (pp. 241–261). San Francisco7 Barrett-Koehler
- Mahmoud, K (2022). Job Satisfaction for Educational Counselors. *Journal Of Educational and Psychological Researches*.681-705 ,(73) 19 ,
- Maries, I. and Scarlat, E. (2011) Enhancing the Computational Collective Intelligence within Communities of Practice Using Trust and Reputation Models. In: Nguyen, N.T., Ed., *Transactions on Computational Collective Intelligence III*.
- Mascall, B., Leithwood, K., Straus, T., & Sacks, R. (2008). The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 214-228.
- Mazutis, D., & Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management learning*, 39(4), 437-456.

Minnesota Üniversitesi (2018). Ekim 2018 tarihinde

<http://vpr.psych.umn.edu/instruments/msg-minnesota-satisfaction-questionnaire>

adresinden erişildi.

Mohammad Mosadegh Rad, A., & Hossein Yarmohammadian, M. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11-28.

Morsy, M., & Alshamlan, K & Alanzy, Y. (2022). The Mediating Role of Proactive Work Behavior in The Relationship Between Authentic Leadership and Crisis Management. *Journal of Business and Environmental Sciences*. 1 (1-23).

Nafei, W., & Abdelaal, E. (2022). The influence of authentic leadership on the psychological contract process in the hotel workplace. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 6(2/1).

Neyişçi, N. (2015). *Sosyal Ağ Etkileşiminin Örgütsel Zekâ Düzeyine Etkisi Yayınlanmamış* Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 145-177.

Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory* 3rd edition (MacGraw-Hill, New York).

Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). RETRACTED: The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts.

Polston-Murdoch, L. (2015). *Innovative Behavior in Local Government: Exploring the Impact of Organizational Learning Capacity, Authentic Leadership, Psychological*

- Empowerment, and the Moderating Role of Intrinsic Motivation* (Doctoral dissertation, Regent University).
- Rasouli, E., Soodi, S., & Jafarzadeh, Z. (2016). Studying the relationship between organizational intelligence and organizational agility of employees of Payame Noor University of Sari. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 426-432.
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & e Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79.
- Renlund, J. R. (2017). *Authentic Leadership in Teams: A Review and Meta-Analysis* (Doctoral dissertation, Benedictine University).
- Schechter, C., & Mowafaq, Q. (2013). From illusion to reality: schools as learning organizations. *International Journal of Educational Management*, 27(5), 505-516.
- Schwaninger, M., (2009). *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management*. Springer Verlag, Berlin Heidelberg, Germany.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*, 16, 395–417.
- Simic, I. (2005). *Organizational learning as a component of organizational intelligence*.
- Sinclair, M. (2010). *Authentic leadership behaviors of secondary school principals and job satisfaction of the multigenerational teacher workforce*. University of La Verne.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and teacher education*, 27(6), 1029-1038.
- Stander, F. W., De Beer, L. T., & Stander, M. W. (2015). Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organisation and work engagement in the public health care sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-12.

- Staškevičiūtė A., Neverauskas, B., & Čiutienė, R. (2006). Applying the principles of organisational intelligence in University Strategies. *Engineering Economics*, 48(3), 73-82.
- Stearns, M. (2012). *The relationship of leadership behaviors to staff RN job satisfaction and retention* (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).
- Swann Jr., W. B., Rentfrow, P. J., & Quinn, J. S. (2003). Self-verification: The search for coherence. In M. R. Leary, & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity*, (pp. 367–383). New York: Guilford Press.
- Sydänmaanlakka, P. (2002). *An Intelligent Organization. Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*. Capstone. London
- Terenzini, P. T. (1993). On the nature of institutional research and the knowledge and skills it requires. *Research in Higher Education*, 34(1), 1–10.
- Tharpe, P. M. (2017). *Authentic Leadership Behaviors Contributing to Job Satisfaction of Elementary School Principals and Elementary Special Education Teachers*.
- Thornton, C. L. (1997). *Job satisfaction and the assistant principalship in central Florida school districts* (Doctoral dissertation, University of Central Florida).
- Torkamani, B., & Maymand, M. M. (2016). Investigation of the Relationship between Organizational Intelligence and Strategic Thinking and Determination of Its Role in Creation of a Mindful Organization: A Case Study Research. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3 S2), 79.
- Tura, B. (2022). *Örgütsel Zekâ Düzeyinin Öğretmenlerin Yenilikçi Çalışma Davranışları Üzerindeki Etkisi* (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Turan, S. (2017). *Okul Yöneticilerinin Kuantum Liderlik Davranışlarının Örgütsel Zekâ Düzeyine Etkisi (Zonguldak İli Örneği)*.

- Tuttle, M. D. (2009). *True North or Traveled Terrain? An Empirical Investigation of Authentic Leadership*. (Doctoral dissertation, University of South Florida).
- Viano, S. L., & B. Hunter, S. (2017). Teacher-principal race and teacher satisfaction over time, region. *Journal of Educational Administration*, 55(6), 624-639.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Wezermes, I. I. (1985). *A Comparison Of Physical Education Teachers Job Satisfaction With Other Academic Teachers in Jordan*. (Doctoral dissertation, University of Southern California).
- Williams, L. C. (2014). *The relationship between authentic leadership and job satisfaction in a university setting* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.
- Wong, C., Walsh, E.J., Basacco, K.N., Mendes Domingues, M.C. and Pye, D.R.H. (2020), "Authentic leadership and job satisfaction among long-term care nurses", *Leadership in Health Services*, Vol. 33 No. 3, pp. 247-263.
- Yolles, M. (2005). Organisational intelligence. *Journal of workplace learning*, 17(1/2), 99-114.

**EK A. Otantik Liderlik Davranışarı Ölçeği Kullanım İzni**

**Authentic Leadership Questionnaire  
Research Permission**

Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa

Prepared on January 15, 2019 for:  
Shadi Albanna

You completed your evaluation at 4:17 pm EST on January 15, 2019.



Copyright © 2007 Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all medium. Published by Mind Garden, Inc. [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)



## EK B. Örgütsel Zekâ Ölçeği Kullanım İzni

Hacettepe University

### 'Çok Boyutlu Örgütsel Zeka Ölçeği'ni kullanım izin belgesi

**İsim:** Shadi Ibrahim Albanna  
**Kurum:** Hacettepe Üniversitesi  
**Bölüm:** Eğitim Yönetimi Denetim Planlaması ve Ekonomisi  
**Adres:** Ankara / Türkiye  
**E-Posta:** [shadielbanna1@gmail.com](mailto:shadielbanna1@gmail.com)

Sayın, Prof. Dr. Şefika Şule Erçetin, Nihan Potas, Şuay Nilhan Açıklalın, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalında doktora öğrencisiyim. Dr. Sait Akbaş'ın danışmanlığında sürdürmekte olduğum doktora tez: "*Filistin Eğitim Kurumlarında Otantik Liderlik Davranışlarının ve Çok Doyumunun Örgütsel Zekayı Geliştirmeye Etkisi*" çalışmasında kullanmak üzere atıf yapmak ve kaynakçada belirtmek şartıyla geliştirmiş olduğunuz "Çok Boyutlu Örgütsel Zeka Ölçeği"ni kullanmak istiyorum.

Ölçeğiniz aşağıdaki belirtmiş olduğum koşullarda kullanmak istiyorum:

- Ölçek yalnızca araştırma çalışması için kullanacağım ve herhangi bir telafi edici veya müfredat geliştirme faaliyeti ile satmayacağım veya kullanmayacağım.
- Ölçeğin tüm kopyalarına telif hakkı beyanını dahil edeceğim.
- Arapça'ya evireceğim ve size Tercüme etmiş olduğum kopyayı göndereceğim.
- Tamamlanmış araştırma çalışmamın bir kopyasını çalışmanın tamamlanmasından sonra dikkatinize göndereceğim.
- Araştırmacı, çalışmasında ikiden fazla veri toplama aracı kullandığından, genişletilmiş aracın standartlaştırılması ve çalışma ölçeklerinin geri kalanıyla birlikte kullanabileceği bir küçük ölçek uyarlamaya çalışacaktır.

**Gereğini bilgilerinize arz ederim. 22/01/2019**

Değerli meslektaşımız Doç. Dr. Dr. Sait Akbaşlı danışmanlığında üniversitemizde yapacağınız tez çalışmasında kullanma izni istediğiniz "Çok Boyutlu Örgütsel Zeka Ölçeğini" veri toplama süreçlerinizde size gönderdiğimiz gibi ölçeğin hitap ve açıklama kısmında isimlerimizi belirterek; tüm sayfalarında isimlerimizi alt bilgi olarak koyarak atıf yapmak ve kaynakçada belirtmek ve yukarıda sayılan koşullara da uymak şartıyla kullanmanızda sakınca yoktur.

Ad-Soyad

İmza

Prof. Dr. Şefika Şule Erçetin

Nihan Potas

Şuay Nilhan Açıklalın

.....  
 .....  
 .....

## EK C. İş Doyumu Ölçeği Kullanım İzni



The screenshot shows the top section of a website. At the top left is the University of Minnesota logo with the text "UNIVERSITY OF MINNESOTA" and "Driven to Discover™". To the right, there is a search bar and the text "One Stop MyU: For Students, Faculty, and Staff". Below this is a banner image of a brick building with trees, overlaid with the text "Vocational Psychology Research". A navigation menu is located below the banner, with items: "Home", "Instruments" (with a dropdown arrow), "Theory of Work Adjustment", and "Books/Monographs". Below the navigation menu is a breadcrumb trail: "» INSTRUMENTS » MSQ".

### (MSQ) Minnesota Satisfaction Questionnaire

VPR no longer sells the MSQ questionnaires. All forms are available under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](#). This license allows the instrument to be used for research or clinical work free of charge and without written consent, provided that you acknowledge Vocational Psychology Research, University of Minnesota, as the source of the material in your reproduced materials (printed or electronic). This license does not allow commercial use or reproduction for sale. The MSQ may be used without cost, however, for employee surveys provided that the survey is implemented within an organization and that no charges are made for its use.

*VPR and the University of Minnesota do not offer scoring for the MSQ and cannot answer questions about its administration or scoring.* Directions for scoring the MSQ are in its manual.

## EK Ç. Örgütsel Zekâ Ölçeği Arabça Versiyonu



**Yeminli Terçüme**

مقياس الذكاء التنظيمي

الزملاء الأعضاء،

كما تعلمون، فإننا، باستمرار، نبذل جهودًا لتطوير مدرستنا. ومن أجل تحسين مدرستنا لتحقيق النتائج المرجوة، يجب علينا أولاً إجراء تقييم ذاتي بطريقة صحيحة. لهذا الغرض، تم تصنيف مستويات إنجاز الإجراءات التي توجه العمليات في مدرستنا وفق الدرجات التالية.

وبناء على ملاحظتك، نتوقع منك اختيار إحدى الدرجات التالية.

- 5: لأجل تنفيذ الأمر دائماً يتم استفاذ جميع المحاولات.
- 4: في كثير من الأحيان، تبذل الجهود إلى أقصى حد ممكن.
- 3: في بعض الأحيان يتم بذل الجهد، وأحياناً يكون ذلك كافياً.
- 2: هناك أوقات تبذل فيها الجهود للقيام بذلك.
- 1: لا يبذل أي جهد.

مثال

إذا كنت تعتقد أن إجراء " إنشاء ثقافة مفتوحة للتغيير في المدرسة " يتم إنجازه في مدرستنا ب "في بعض الأحيان يتم بذل الجهد"، فإن إفادة " في بعض الأحيان يتم بذل الجهد، وأحياناً يكون ذلك كافياً" والتي تحمل الدرجة رقم "3" هي اختيارك كما هو موضح في الجدول التوضيحي التالي:

1	2	3	4	5	الإجراءات
		X			إنشاء ثقافة مفتوحة للتغيير في المدرسة

- 5: لأجل تنفيذ الأمر دائماً يتم استفاذ جميع المحاولات.
- 4: في كثير من الأحيان، تبذل الجهود إلى أقصى حد ممكن.
- 3: في بعض الأحيان يتم بذل الجهد، وأحياناً يكون ذلك كافياً.
- 2: هناك أوقات تبذل فيها الجهود للقيام بذلك.
- 1: لا يبذل أي جهد.

شكراً لمساهمتمكم

المصدر: Ş.Şule ERÇETİN, Nihan POTAS, Şuay Nilhan AÇIKALIN

الجنس

أنثى  ذكر

سنوات الخدمة

5-1  10-6  15-11  20-16  2 فأكثر



المصدر: Ş.Şule ERÇETİN, Nihan POTAS, Şuay Nilhan AÇIKALIN

مقياس الذكاء التنظيمي

المترجم: شادي إبراهيم البنا shadielbann1@gmail.com

1	2	3	4	5	مقياس الذكاء التنظيمي
					<b>أ التكيف مع المواقف المتغيرة</b>
					1 خلق الإثارة والحماس للتكيف مع المواقف الجديدة
					2 القدرة على التوجيه في حالات الأزمات
					3 إدراك مديري المدارس لإدارة التغيير
					4 التفكير في المواقف الجديدة التي تؤثر على المدرسة
					5 القدرة على التصرف بحماس في جميع العلاقات المتعلقة بالمدرسة
					6 القدرة على التنبؤ بالآثار المحتملة للتغيرات في البيئة المحيطة على المدرسة
					<b>ب التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة</b>
					7 فعالية الاتصال داخل المدرسة وخارجها
					8 عكس التطورات العلمية والتكنولوجية في أنشطة الإدارة والتدريس
					9 اتخاذ التدابير الوقائية التي من الممكن أن تؤثر سلباً على الطلاب والعاملين في المدرسة
					10 تعريف المدرسة وأنشطتها على البيئة المحيطة
					11 مراقبة علاقات المعلمين والطلاب في المدرسة، ومراقبة تجاربهم، والتعاون مع الأسرة والبيئة في المواقف الحرجة
					12 تقسيم العمل والتعاون وفقاً لكفاءات وقدرات الأفراد في المدرسة
					13 تقاسم فائض المعدات المدرسية مع المؤسسات الأخرى
					14 تغيير جداول الحصص عند الحاجة لذلك
					15 تطوير مرونة عمل المدرسة
					16 تفعيل جميع المجالس في المدرسة
					17 يتم أخذ المطالب والتوقعات والشكاوى الواردة من داخل وخارج المدرسة في الاعتبار وتنفيذها
					18 تحديث واجبات ومسؤوليات الأفراد في المدرسة وشرحها للجهات ذات العلاقة
					<b>ج السرعة في الفعل وردة الفعل</b>
					19 التأكد من سير الحصص الدراسية
					20 الحفاظ على الهدوء في مواجهة المواقف غير العادية في المدرسة
					21 تصحيح الأخطاء في الوقت المناسب في سير العمل في المدرسة
					22 إنشاء ثقافة مفتوحة للتغيير في المدرسة
					23 تحويل المدرسة لمنظمة متعلمة
					<b>د الكشف والتنبؤ</b>
					24 إدارة المدرسة بحيادية
					25 اتباع أسلوب التوجيهات والاستشارات في الإشراف التربوي
					26 القدرة على التنبؤ بالمتطلبات الاجتماعية
					27 القدرة على التنبؤ وإدارة الصراعات المحتملة في المدرسة.
					28 التقدير والاستعداد للردود القادمة من خارج المدرسة
					29 التصميم المرن لأدوات المدرسة
					30 تفويض المدرس في اختيار وتنفيذ أنشطة الفصل
					31 توفير بيئات يعبر فيها الجميع عن مشاعرهم وأفكارهم بوضوح
					32 التعلم من ما يحدث داخل وخارج المدرسة
					33 تطبيق القوانين في المدرسة بحيادية

المصدر: Ş.Şule ERÇETİN, Nihan POTAS, Şuay Nilhan AÇIKALIN

مقياس الذكاء التنظيمي

المترجم: شادي إبراهيم البنا shadielbann1@gmail.com



1	2	3	4	5	مقياس الذكاء التنظيمي	
					<b>الإبداع واستخدام قوة الخيال</b>	<b>هـ</b>
					القدرة على إدراك التغييرات المحتملة في فترات التطوير الفردي للطلاب، والإستعداد لذلك.	34
					تنمية خيال الطلاب وتنظيم الأنشطة داخل وخارج الفصول الدراسية	35
					تغيير القواعد والمبادئ التوجيهية التي تحول دون تطور خيال الطلاب وموظفي المدرسة	36
					تشجيع العاملين والطلاب على إنتاج حلول إبداعية	37
					عمل برامج لتنمية ومكافأة خيال المديرين والطلاب وأصحاب المصلحة الآخرين.	38
					تهيئة الظروف المادية المناسبة لتحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات ملموسة	39
					تشجيع الإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في الكتب والمقالات إلخ	40
					إنشاء رؤية مشتركة في المدرسة ومشاركتها	41
					<b>المرونة والراحة في المعاملات</b>	<b>و</b>
					الحد من الإجراءات البيروقراطية في شؤون الطلاب، الشراء، البيئة، الأنشطة الاجتماعية، البرنامج، إلخ	42
					تطوير مشاريع جديدة في التعليم والتدريب	43
					تحديد السياسات المتعلقة بالتعليم والتدريب بتأاحة مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب	44
					الافتداء بالمدارس الناجحة	45
					وضع خطط عمل مختلفة واختيارها	46
					<b>التكيف مع المواقف المتغيرة</b>	<b>ي</b>
					تحديد مقياس الأداء المدرسي لتسهيل تحديد الانحرافات وتقييم الأداء المستمر	47
					تحديد الأشخاص البديلين لجميع المهام في المدرسة	48
					تعاون المدرسة مع المنظمات في البيئة المحيطة	49
					تقديم حلول للحالات التي لا تغطيها القوانين واللوائح	50
					تنمية ومكافأة الإبداع من خلال أنشطة مثل الرحلات، الملاحظة، التجربة، المشروعات، إلخ.	51
					يمكن لأي شخص في المدرسة المجازفة وإدارة المخاطر	52
					مراقبة وسائل الإعلام	53
					الاستخدام الفعال للبيئة التحتية	54
					الاستخدام الفعال للأدوات التعليمية	55
					تمكين مديري المؤسسات في البيئة من المساهمة في نجاح المدرسة	56
					تساهم المدرسة في نجاح المؤسسات في البيئة من خلال الندوات والمؤتمرات والمشاريع	57
					تطبيق التغييرات في اللوائح الإدارية القانونية	58
					تنمية مهارات وكفاءات هيئة التدريس؛ من خلال التدريب أثناء الخدمة، وتوفير التعليم العالي	59
					وضع سياسات جديدة وفقاً لبرود أفعال الخريجين	60
					فعالة إدارة المدرسة في استخدام الموارد النقدية	61
					تقديم الدعم لأصحاب المصلحة	62
					يتم اتخاذ القرار استناداً إلى طرق البحث العلمي	63
					التأكد من أن المدرسة تعتبر بيئة سلمية	64
					المدرسة مفتوحة للتقييم الداخلي والخارجي	65
					تبادل المعرفة والخبرة في المدرسة	66

المصدر: Ş.Şule ERÇETİN, Nihan POTAS, Şuay Nihan AÇIKALIN

مقياس الذكاء التنظيمي

المترجم: شادي إبراهيم البنا shadielbann1@gmail.com



1	2	3	4	5	مقياس الذكاء التنظيمي	
					مشاركة الأفراد في عمليات صنع القرار في المدرسة	67
					إذا كان هناك أي فقرة أخرى تريد إضافتها إلى المواد المذكورة أعلاه، يرجى كتابتها في الفراغ أدناه.	ع



İşbu Çeviri ARAPÇA Aslından  
Fotokopiden TÜRKÇE'ye  
Taraflımdan Aslına Sadık Olarak Tercüme Edilmiştir.  
Arapça Yeminli Tercüman Savaş HÜRBUZ

Öfşimben Arapça Tercümanı tarafından bitkil edilmiştir.  
Aslına uygun bitirilmştir.

Ş.Şule ERÇETİN, Nihan POTAS, Şuay Nilhan AÇIKALIN :المصدر:

مقياس الذكاء التنظيمي  
المترجم: شادي إبراهيم البنا shadielbann1@gmail.com



EYLEMLER	5	4	3	2	1
<b>A. Değişen Durumlara Uyum Sağlama I</b>					
1. Yeni durumlara uyum için heyecan ve coşku yaratabilme					
2. Kriz durumlarında rehberlik yapabilme					
3. Okul yöneticilerinin değişim yönetimiyle ilgili olarak yetiştirilmesi					
4. Okulu etkileyecek yeni durumlarla ilgili akıl yürütme					
5. Okul ile ilgili bütün ilişkilerde empatik davranabilme					
6. Okul ortamında gerçekleşen değişimlerin okul üzerindeki olası etkilerini kestirebilme					
<b>B. Paydaşlarla Etkili İletişim</b>					
7. Okul içi ve Okul dışı iletişimin hızlı ve etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi					
8. Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin yönetim ve öğretim etkinliklerine yansıtılması					
9. Okul personeli ile öğrencileri olumsuz yönde etkileyecek oluşumlara karşı önlem alınması					
10. Okulun ve etkinliklerinin çevreye tanıtılması					
11. Okulda personelin ve öğrencilerin ilişkilerinin izlenmesi, yaşantılarının gözlenmesi, kritik durumlarda aile ve çevreyle iş birliği yapılması					
12. Okulda bireylerin yeterlik ve yetenekleri doğrultusunda işbölümü ve işbirliği yapılması					
13. Gereklerinim fazlası araç-gereç vb.nin diğer kurumlarla paylaşılması					
14. Ders programlarının gerektiğinde değiştirilebilmesi					
15. Okulun işlerine ve işleyişine duyarlılığın geliştirilmesi					
16. Okuldaki tüm kurulların etkili bir biçimde çalıştırılması					
17. Okulun içinden ve dışından gelen istek, beklenti ve yakınlıkların dikkate alınıp uygulamaya yansıtılması					
18. Okuldaki bireylerin görev ve sorumluluk tanımlarının güncelleştirilmesi ve ilgililere açıklanması					





EYLEMLER	5	4	3	2	1
<b>C. Eylemde ve Tepkide Çabukluk</b>					
19. Derslerin boş geçmemesinin sağlanması					
20. Okulda olağanüstü durumlar karşısında soğukkanlılığın korunması					
21. Okulda işlerin yürütülmesinde ortaya çıkan hataların zamanında düzeltilmesi					
22. Okulda değişime açık bir kültürün oluşturulması					
23. Okulun öğrenen örgüt haline getirilmesi					
<b>D. Sezebilme ve Öngörebilme</b>					
24. Okul yönetiminin tarafsız olması					
25. Denetimin ağırlıklı olarak rehberlik ve danışmanlık biçiminde yapılması					
26. Toplumsal gereksinimleri kestirebilme					
27. Okulda çıkması olası çatışmaları önceden kestirebilme ve yönetebilme.					
28. Okul dışından gelen tepkileri kestirebilme ve hazırlıklı olma					
29. Fiziksel ortamların esnek bir biçimde kurgulanması					
30. Sınıf içi etkinliklerin seçimi ve uygulanmasında öğretim elemanına yetki verilmesi					
31. Okulda herkesin duyguyu ve düşüncelerini açıkça ifade edeceği ortamların oluşturulması					
32. Okul içinde ve dışında yaşananlardan öğrenme					
33. Okulda kuralların uygulanmasında kesinlik ve önyargıdan uzak olunması					
<b>E. Hayal Gücünü Kullanabilme ve Yaratıcılık</b>					
34. Öğrencilerin bireysel gelişim dönemlerinde yaşamları olası değişimleri algılayabilme, hazırlıklı olma					
35. Öğrencilerin hayal gücünü geliştirici ders içi ve dışı etkinlikler düzenleme					
36. Öğrencilerin ve okul personelinin hayal gücünü geliştirmeye engel olan kural ve yönergelerin değiştirilmesi					
37. Personeli ve öğrencileri yaratıcı çözümler üretme konusunda cesaretlendirme					
38. Yönetici, öğrenci ve diğer paydaşların hayal güçlerini projelendirme ve bunları ödüllendirme					
39. Yaratıcı düşüncelerin somut ürünlere dönüştürülmesi için uygun fiziki koşulların oluşturulması					
40. Öğretim elemanlarının kitap, makale vb konularda bilimsel üretkenliklerinin özendirilmesi					
41. Okulda ortak vizyon oluşturma ve paylaşma					



EYLEMLER	5	4	3	2	1
<b>F. İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme</b>					
42. Öğrenci işleri, alım-satım, çevre ile ilişkiler, sosyal etkinlikler, program vb süreçlerde bürokratik işlemlerin azaltılması					
43. Eğitim ve öğretime ilişkin yeni projelerin geliştirilmesi					
44. Eğitim ve öğretime ilişkin politikaların okul yönetimi tarafından öğretim üyeleri ve öğrencilerin de katılımı sağlanarak belirlenmesi					
45. Başarılı okullardan örnek alınması					
46. Okulda her duruma ilişkin değişik eylem planlarının geliştirilmesi ve denenmesi					
<b>G. Değişen Durumlara Uyum Sağlama II</b>					
47. Okul performans ölçütlerinin, sapmaların belirlenmesini kolaylaştıracak biçimde tanımlanması ve sürekli performans değerlendirilmesi					
48. Okuldaki tüm görevlere ilişkin alternatif kişilerin belirlenmesi					
49. Okulun çevredeki örgütlerle işbirliği yapabilmesi					
50. Yasa ve yönetmeliklerde yer almayan durumlar için çözüm üretebilme					
51. Gezi, gözlem, deney, proje vb etkinliklerle yaratıcılığın geliştirilmesi ve ödüllendirilmesi					
52. Okulda herkesin risk alabilmesi ve riski yönetebilmesi					
53. Kitle iletişim araçlarını takip etme					
54. Fiziksel alt yapının etkili ve verimli kullanılması					
55. Eğitim araç gereçlerinin etkili ve verimli kullanılması					
56. Çevredeki kurum yöneticilerinin okulun başarılı olmasına katkıda bulunmalarına olanak sağlamak					
57. Okulun seminer, konferans, proje vb çalışmalarla çevredeki kurumların başarılı olmasına katkıda bulunması					
58. Değişimlerin yasal yönetsel düzenlemelere yansıtılması					
59. Öğretim elemanlarının; hizmet içi eğitim, lisansüstü eğitim vb. etkinliklerle bilgi, beceri ve yeterliklerinin geliştirilmesi					
60. Mezunların izlenmesi ve alınan geri bildirimlerle yeni politikaların oluşturulması					
61. Parasal kaynakların kullanımında okul yönetiminin etkin olması					
62. Paydaşların desteğini sağlama					
63. Okuldaki karar süreçlerinde bilimsel araştırmanın esas alınması					
64. Okulun huzurlu bir ortam olarak algılanmasını sağlama					
65. Okulun iç ve dış değerlendirmeye açık olması					
66. Okulda bilginin, deneyimin ve duygunun paylaşılması					
67. Okulda karar alma süreçlerine bireylerin katılmaları					





## EK-E: Etik Komisyonu Onay Bildirimi



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Rektörlük



Sayı : 35853172-300  
Konu : Shadi İbrahim ALBANNA Hk. (Etik Komisyonu)

### EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 26.02.2019 tarihli ve 51944218-300/00000479395 sayılı yazı.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı doktora programı öğrencilerinden **Shadi İbrahim ALBANNA'nın Doç. Dr. Sait AKBAŞLI** danışmanlığında yürüttüğü "**Filistin Eğitim Kurumlarında Otantik Liderlik Davranışlarının ve İş Doyumunun Örgütsel Zekayı Geliştirmeye Etkisi**" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **05 Mart 2019** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup,etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-İmzalıdır  
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU  
Rektör Yardımcısı

Evrağın elektronik imzalı suretine <https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr> adresinden db1dd1cc-a4b2-41ff-85af-207164f69778 kodu ile erişebilirsiniz. Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara  
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta:cyazimd@hacettepe.edu.tr İnternet  
Adresi: www.hacettepe.edu.tr

Daygu Dilem İLF91



## EK F. Filistin Milli Eğitim Müdürlüğü Ölçek Uygulama (Veri Toplama) İzni

**State of Palestine**  
**Ministry of Education & Higher Education**  
**Directorate of Education /west Gaza**



**دولة فلسطين**  
**وزارة التربية و التعليم العالي**  
**مديرية التربية والتعليم / غرب غزة**  
**قسم التخطيط والمعلومات**  
**التاريخ: 07 / 04 / 2019 م**  
**الموافق: 1 شعبان 1440 هـ**

السادة/ مديري ومديرات المدارس المعنية المحترمون،،،  
 السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

### الموضوع: تسهيل مهمة

نهدىكم عاطر التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، بخصوص الموضوع أعلاه

نرجو من سيادتكم تسهيل مهمة الباحث/ د. شادي ابراهيم البنا، والذي يجرى بحثاً بعنوان:

"نور سلوكيات القيادة الحقيقية والرضا الوظيفي في تعزيز النزاهة التنظيمي في المؤسسات التعليمية

الفلسطينية "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ، قسم علوم تربوية بجامعة هاجيتيبه في تركيا في

تطبيق أدوات البحث علي عينه من المدرء والمعلمين " حسب الأصول.

ولكم منا فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير التربية والتعليم  
 د. عبد القادر خالد أبو علي



رئيس قسم التخطيط والمعلومات



أ. إبراهيم عمن جسونة

m.bakri

**EK-G: Etik Beyanı**

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

01/08/2024

Shadi Ibrahim ALBANNA

**EK-C: Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu**

01/08/2024

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Başkanlığına,

Tez Başlığı : FİLİSTİN EĞİTİM KURUMLARINDA OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ VE İŞ DOYUMUNUN ÖRGÜTSEL ZEKÂYI GELİŞTİRMEYE ETKİSİ Tez Başlığı

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmamın tamamı (kapak sayfası, özetler, ana bölümler, kaynakça) aşağıdaki filtreler kullanılarak **Turnitin** adlı intihal programı aracılığı ile kontrol edilmiştir. Kontrol sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Rapor Tarihi	Sayfa Sayısı	Karakter Sayısı	Savunma Tarihi	Benzerlik Oranı	Gönderim Numarası
28/05/2024	97	156503	10/07/2024	15%	2389914118

Uygulanan filtreler:

- Kaynaklar hariç
- Alıntılar dâhil
- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan eder, gereğini saygılarımla arz ederim.

Ad Soyadı: Shadi Ibrahim ALBANNA

Öğrenci No.: N21249836

Ana Bilim Dalı: Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Programı: Eğitim Yönetimi

Statüsü:  Y.Lisans  Doktora  Bütünleşik Dr.

İmza

**DANIŞMAN ONAYI**

UYGUNDUR.  
(Prof. Dr. Sait AKBAŞLI)

## EK-Ç: Dissertation Originality Report

01/08/2024

HACETTEPE UNIVERSITY  
Graduate School of Educational Sciences  
To The Department of Educational Sciences

Thesis Title: Fostering Organizational Intelligence in Palestinian Educational Institutions: The Role of Authentic Leadership Behaviors and Job Satisfaction

The whole thesis that includes the *title page, introduction, main chapters, conclusions and bibliography section* is checked by using **Turnitin** plagiarism detection software take into the consideration requested filtering options. According to the originality report obtained data are as below.

Time Submitted	Page Count	Character Count	Date of Thesis Defense	Similarity Index	Submission ID
28/05/2024	97	156503	10/07/2024	15%	2389914118

Filtering options applied:

1. Bibliography excluded
2. Quotes included
3. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Educational Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

**Name Lastname:** Shadi Ibrahim ALBANNA  
**Student No.:** N21249836  
**Department:** Educational Sciences  
**Program:** Educational Administration  
**Status:**  Masters  Ph.D.  Integrated Ph.D.

Signature

### ADVISOR APPROVAL

APPROVED  
(Prof. Dr. Sait AKBAŞLI)



## EK-D: Yayımlama ve Fikri Mülkiyet Hakları Beyanı

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- O Enstitü/Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. <sup>(1)</sup>
- O Enstitü/Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren ... ay ertelenmiştir. <sup>(2)</sup>
- O Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. <sup>(3)</sup>

01/08/2024

Shadi Ibrahim ALBANNA

*"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"*

(1) *Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.*

(2) *Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç; imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.*

(3) *Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisans üstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir\*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.*

*Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir*

\* *Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.*

