



**T.C.
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**OTANTİK LİDERLİK VE İŞYERİ MUTLULUĞU:
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Mustafa AKDEMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Uğur KILINÇ**

BURDUR – 2019

**T.C.
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**OTANTİK LİDERLİK VE İŞYERİ MUTLULUĞU:
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Mustafa AKDEMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Uğur KILINÇ

Tez Jürisi

Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI

Doç. Dr. Berrin GÜZEL

BURDUR – 2019



**MAKÜ SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 21/03/2019 tarih ve 2019./8... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 16/04/2019 tarihinde tez savunma sınavı yapılan MUSTAFA AKDEMİR'İN "OTANTİK LİDERLİK VE İŞYERİ MUTLULUĞU: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA" konulu tez çalışması İŞLETME Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Dr. Öğretim Üyesi Uğur KILINÇ

ÜYE

: Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI

ÜYE

: Doç. Dr. Berrin GÜZEL

ONAY

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

T.C.
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK BEYAN

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “*Otantik Liderlik ve İşyeri Mutluluğu: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*” adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik etik ilkeleri ihlal etmediğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yerleşkelerinde erişime açılabilir.
- Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Adı Soyadı

Tarih ve İmza

TEŐEKKÖR

Bu çalışmanın hazırlanmasının her aşamasında bilgi birikimiyle yol gösterici olan, yapıcı önerileriyle çalışmanın daha anlamlı olmasını sağlayan danışman hocam Dr. Öğretim üyesi Uğur KILINÇ'a, kıymetli fikirlerini bizimle paylaőma nezaketini göstererek çalışmanın gerçekleőtirilmesini sağlayan değerli katılımcılara, verilerin toplanması sürecindeki yardımlarından dolayı çalışma arkadaşlarım İlker YETİŐDİREN, Mustafa GÜNEŐ ve Fatih YILMAZ'a, her zaman destekçim olan aileme teőekkör ederim.

Mustafa AKDEMİR

Ankara, 2019

(AKDEMİR, Mustafa, Otantik Liderlik ve İşyeri Mutluluğu: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2019)

ÖZET

Günümüzde liderlerinin davranışlarının ahlaki boyutu üzerinde özellikle durulmaktadır. Çünkü iş dünyasında yaşanan sorunların, liderlerin değerlerine uygun davranmamasından kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Bu durum liderlerin davranışlarının ahlaki boyutunun sorgulanmaya başlanmasına sebep olmuştur. Sorgulama süreci, iş dünyasının ahlaki yönü güçlü ve içten davranış gösterebilen liderlere olan ihtiyacı olduğunu göstermiştir. Hizmet sağlanması sürecinin en önemli katma değerini gerçekleştiren işgörenlerin, işyerindeki duygusal durumlarının önemi de her geçen gün artmaktadır. İş dünyasının bu durumu göz önüne alınarak, tez çalışmasında otantik liderlik ve işyeri mutluluğu kavramlarının ilişkisi araştırılmıştır.

Tez çalışmasının amacı; otantik liderlik algısının işyeri mutluluğuna olan etkisinin ortaya çıkarılmasıdır. Tez çalışması üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde; liderlik kavramının kuramsal çerçevesi ele alınmaktadır. Öncelikle liderlik kavramının yapısı, tarihsel gelişimi ve kuramları incelenirken daha sonra otantik liderlik düşüncesinin kuramsal yapısı ve gelişim süreci ele alınmaktadır. İkinci bölümde; işyeri mutluluğu kavramı incelenmektedir. Mutluluğun; kavramsal yapısı, diğer bilimsel disiplinlerle olan ilişkisi üzerinde durularak, işyeri mutluluğunun meydana getiren bileşenler ele alınmaktadır. Tez çalışmasının son bölümü olan üçüncü bölümde; otantik liderlik ve işyeri mutluluğu arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amacıyla Ankara ilinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personel ile gerçekleştirilen alan araştırmasına ilişkin bulgular yer almaktadır.

Gerçekleştirilen alan araştırmasının sonuçlarına göre; çalışanların otantik liderlik ve alt boyutları ile işyeri mutluluğunu arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Otantik liderliğin ve alt boyutlarının işyeri mutluluğunu olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca katılımcıların otantik liderlik algısı demografik değişkenler açısından incelenmiş, otantik liderlik algısının cinsiyet, medeni durum, yaş ve turizm sektöründe çalışma süresine göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *Liderlik, Otantik Liderlik, İşyeri Mutluluğu*

(AKDEMİR, Mustafa, Authentic Leadership and Happiness At Work: A Research In Hotel Businesses, Master Thesis, Burdur, 2019)

ABSTRACT

Nowadays, the moral dimension of the leaders behavior is quite investigated. Because the problems in the business world mainly emerged from the failure of the leaders to behave in accordance with their values. According to this situation, understanding of the moral dimension of the behavior of the leaders have to be examined. The process of researches has shown that the moral aspect of the business be in the need for strong and sincere leaders. Also, researchers are mentioned that the importance of the emotional status of the employees, who perform the most important added value of the service provision process, is increasing day by day. Considering all these situations of the business sector, the relationship between authentic leadership and workplace happiness concept has been investigated in this thesis.

Purpose of the thesis study; to reveal the effect of authentic leadership perception on the happiness at work. The thesis consists of three parts. In the first chapter; the theoretical framework of the leadership concepts are discussed. First of all, the structure of the leadership concepts, historical development and theories, of them the theoretical structure and development process of authentic leadership thought are discussed. In the second part; the concept of happiness at work is examined. Happiness; conceptual structure, emphasis on the relationship with other scientific disciplines, the components that creates happiness at work are discussed. In the third chapter which is the last part of the thesis study; in order to reveal the relationship between authentic leadership and happiness at work, field survey conducted with the personel working in the five-star hotels in the province of Ankara. According to the results of the field survey; it was revealed that the employees perception of authentic leadership positively affected the at happiness at work.

The results of the study determined that there is a relationship between the authentic leadership and the sub-dimensions of the employees and the workplace happiness. Authentic leadership and its sub-dimensions have a positive effect on the workplace happiness. In addition to this, the participants' perceptions of authentic

leadership were examined in terms of demographic variables, also it was observed that the perception of authentic leadership did not give statistically significant findings according to gender, marital status, age and experience in tourism sector.

Keywords: *Leadership, Authentic Leadership, Happiness At Work*



İÇİNDEKİLER

İÇKAPAK.....	I
TEZ ONAY SAYFASI.....	II
YEMİN METNİ.....	III
TEŞEKKÜR METNİ.....	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VIII
KISALTMALAR DİZİNİ.....	XII
TABLolar DİZİNİ.....	XIII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XV
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM**LİDERLİK VE OTANTİK LİDERLİK**

1. Liderlik	4
1.2. Lider ve Yönetici Ayrımı	7
1.3. Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi	10
1.3.1. Özellikler Yaklaşımı	10
1.3.2. Davranışsal Yaklaşım	11
1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	12
1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	13
1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	13
1.3.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Kuramları.....	15
1.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli	16
1.3.3. Durumsallık Yaklaşımları.....	17
1.3.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	18
1.3.3.2. Yol-Amaç Kuramı.....	19
1.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı.....	19

1.3.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Yaklaşımı	20
1.3.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı	21
1.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları	22
1.3.4.1. Dönüşümcü Liderlik	23
1.3.4.2. Etkileşimci Liderlik.....	25
1.3.4.3. Örtük Liderlik.....	26
1.3.4.4. Etik Liderlik	28
1.3.4.5. Hizmetkâr Liderlik	29
2. Otantik Liderlik.....	31
2.1. Otantik Kavramı	31
2.2. Otantik Liderlik	33
2.3. Otantik Liderliğin Tarihsel Gelişimi	36
2.4. Otantik Liderliğin Bileşenleri.....	41
2.4.1. Öz farkındalık	42
2.4.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme.....	43
2.4.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı.....	44
2.4.4. İlişkilerde Şeffaflık	45
2.5. Otantik Liderlerin Özellikleri	46
2.6. Otantik Liderliğe Duyulan Gereksinim	49
2.7. Hizmet İşletmelerinde Otantik Liderlik	52

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİ MUTLULUĞU

2.1. Mutluluk	55
2.2. Mutluluk ve Felsefe İlişkisi	60
2.3. Pozitif Psikoloji ve Mutluluk	65
2.4. İşyeri Mutluluğu	67
2.4.1. İşyeri Mutluluğu Bileşenleri	70
2.4.1.1. Örgütsel Adanmışlık	71
2.4.1.2. Gelir Düzeyi	72
2.4.1.3. Birey-İş Uyumu.....	73
2.4.1.4. Birey-Örgüt Uyumu	74

2.4.1.5. Örgütsel İletişim.....	75
2.4.1.6. Örgütsel Adalet	77
2.4.1.7. İş Tatmini	79
2.4.1.8. İşyeri Arkadaşlığı.....	80
2.4.1.9. Örgütsel Bağlılık	81
2.5. Otantik Liderlik ve İşyeri Mutluluğu	82
2.6. Hizmet Sektöründe İşyeri Mutluluğu	85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	87
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	87
3.3. Araştırmanın Yöntemi	88
3.4. Araştırmanın Örnekleme.....	89
3.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	90
3.5.1. Otantik Liderlik Ölçeği.....	90
3.5.2. İşyeri Mutluluğu Ölçeği.....	91
3.5.3. Demografik Değişkenler.....	92
3.6. Veri Toplama Yöntemi.....	92
3.7. Verilerin Analiz Edilmesi.....	92
3.8. Araştırmaya İlişkin Veriler ve Bulgular	92
3.8.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular	92
3.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Madde Analizi.....	95
3.8.2.1. Otantik Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi ve Madde Analizi	95
3.8.2.2. İşyeri Mutluluğu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi ve Madde Analizleri..	98
3.8.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Değerlendirilmesi	101
3.8.4. Verilerin Dağılımının Analiz Edilmesi.....	102
3.8.5. Değişkenler Arası İlişkilerin Analiz Edilmesi	104
3.8.5.1. Bağımlı ve Bağımsız Değişken Arasındaki İlişki	104
3.8.6. Değişkenlerin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması	105
3.8.7. Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisinin Analiz Edilmesi	114
3.8.8. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi	118

SONUÇ	119
KAYNAKÇA	125
EKLER	153
ÖZGEÇMİŞ	156



KISALTMALAR DİZİNİ

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

AQL : Otantik Liderlik Anketi

BBC : Britanya Yayın Kuruluşu

GE : General Electric

NTV : Nergis Televizyonu

TDK : Türk Dil Kurumu

Vd : Ve Diğerleri



TABLO DİZİNİ

Tablo 1: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	14
Tablo 2: Mutluluk Tanımları	56
Tablo 3: Fisher'in İşyeri Mutluluğu Boyutları ve Alt Bileşenleri.....	69
Tablo 4: Otantik Liderlik Boyutlarının Sorulara Göre Dağılımı.....	90
Tablo 5: Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı.....	93
Tablo 6: Otantik liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	95
Tablo 7: Otantik Liderlik Ölçeğinin Madde Analizleri.....	96
Tablo 8: İşyeri Mutluluğu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	98
Tablo 9: İşyeri Mutluluğu Ölçeğinin Madde Analizi.....	98
Tablo 10: Ölçeklerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	101
Tablo 11: Verilerin Dağılımın Analizi.....	103
Tablo 12: Değişkenler Arası Korelasyon.....	104
Tablo 13: Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları.....	105
Tablo 14: Medeni Durumlarına Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları.....	106
Tablo 15: Yaşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 16: Eğitim Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 17: Çalıştıkları Departmana Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	110
Tablo 18: Turizm Sektöründe Çalıştıkları Sürelere Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	112
Tablo 19: İşletmede Çalıştıkları Sürelere Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	113
Tablo 20: Otantik Liderlik-İşyeri Mutluluğu Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	115
Tablo 21: İlişkilerde Şeffaflık-İşyeri Mutluluğu Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	115

Tablo 22: İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı-İşyeri Mutluluğu Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	116
Tablo 23: Bilginin Dengeli ve Tarafsız Değerlendirilmesi-İşyeri Mutluluğu Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	116
Tablo 24: Özfarkındalık-İşyeri Mutluluğu Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	117
Tablo 25: Hipotez Sonuçları Tablosu.....	118



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Avolio, Gardner, Walumba, Luthans ve May (2004) Tarafından Geliştirilen Otantik Liderlik Modeli.....	39
Şekil 2: Mutluluğun Yapısal Diyagramı.....	59
Şekil 3: Araştırma Değişkenlerinin Tasarımı.....	88



GİRİŞ

İnsanlar çeşitli nedenlere bağlı olarak bir arada yaşama eğilimindedir. İnsanları bir arada yaşamaya yönelten eğilim sosyal canlılar olmalarının yanında bir arada yaşamının sağladığı faydalardır. İnsanların birlikte yaşamaya başlaması sonucunda oluşan toplulukların yönetilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Yönetim ihtiyacı liderlik kavramının doğmasını sağlamıştır (Erkutlu, 2014: 1).

Liderlik yönetim gereksiniminin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Ancak kimin yönetici olacağı belirlenmesi oldukça zordur. İrlandalı yazar Bernard Shaw bu durumu şöyle değerlendirmiştir. “İyi bir yönetici seçme bilmecesi çözümlenmedi henüz; uygarlığın bir bilmecesidir, bu...” (Shaw, 1996: 65). Shaw’ın bilmece olarak nitelendirdiği bu durum günümüzde de geçerliliğini korumaktadır. Örgütlerin hedeflerini elde edebilmesi için etkili karar alma yeteneğine sahip, başarıya odaklanmış, öngörüsü yüksek yöneticilere sahip olması büyük önem taşımaktadır (Uğur ve Uğur, 2014: 123).

Uzun bir süredir bilimsel alanda inceleme konusu olan liderlik, zaman içerisinde farklı yaklaşımlar aracılığıyla açıklanmıştır. Bu yaklaşımlar liderliğin kavramsal çerçevesini oluşturmuştur. Değişim ve buna bağlı olarak ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar, liderliğin sürekli ve yeniden ele alınması gereğini ortaya koymuştur. Liderliğin güncel olarak yeniden ele alınması gereği yeni çalışmaların yapılmasını ve yeni bilgilerin üretilmesini sağlamıştır (Sayılı ve Baytok, 2014: 2).

Son dönemde toplumsal yaşamda, iş hayatında ve siyasette liderlere olan güven büyük oranda kaybolmuştur. Bu durum araştırmacıları güven oluşturabilecek yeni liderlik yaklaşımları üzerinde çalışmaya yönlendirmiştir. Otantik liderlik yaklaşımı bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (Memiş vd., 2009: 294).

Bilimsel yazında, otantik liderlik yaklaşımının işgörenler ve örgütler açısından olumlu sonuçları olduğu ileri sürülmektedir. Pozitif bir bakış açısını ifade eden otantik liderlik yaklaşımının işgörenler üzerindeki olumlu etkisine bağlı olarak olumlu örgütsel çıktılar alınmasını sağladığı ifade edilmektedir (Yeşiltaş vd., 2013: 334).

Otantik liderliğin yapısı dikkate alındığında ileri sürülen düşünceleri doğrulayabilecek bir yaklaşım olduğu görülmektedir. Otantik liderler, kimliğinin bilincinde, inançlarının farkında, değer ölçütleri, etik değerlendirme ve tutumları arasında

şeffaflık ve tutarlılık bulunan, kendi içinde ve çalışma arkadaşları ile arasında güven, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu ruhsal durumları geliştirmeye çalışan, dürüstlükleri ile saygınlık kazanan insanlardır (Tabak vd., 2012: 94). Otantik liderlerin takipçilerini etkilediği temel özelliği güvendir. Karar ve eylemlerinde ahlaki değerle bağılı olarak, açık ve şeffaf davranış gösterirler. Bu yaklaşımlarından dolayı takipçileri tarafından güvenilir bir lider olarak kabul edilirler (Tütüncü ve Akgündüz, 2014: 168). Çalışmada otantik liderlik yaklaşımının ele alınması iş dünyasında yaşanan sorunlar ve kaybolan güven duygusuna çözüm olabilecek özelliklere sahip olmasıdır.

Örgütler günümüzde rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirlik sağlamak için birçok etkeni aynı anda göz önüne bulundurmalı, buna bağılı kalarak değerlendirme yapmalıdır. Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için örgütler insan kaynaklarına daha fazla yatırım yapma gereği duymaktadırlar (Eren ve Yalçıntaş, 2017: 852). Bu noktada karşımıza işyeri mutluluğu kavramı çıkmaktadır. İşgörenlerin memnuniyetini etkileyen duygular ve insanın sahip olduğu potansiyeli gerçekleştirdiğine yönelik olan algısı işyeri mutluluğu kavramının temelini oluşturmaktadır (Arslan ve Polat, 2017: 613). En basit anlamı ile işgörenlerin işyerindeki duygu durumları olarak ifade edilen işyeri mutluluğu, onların performansları, tutumları, bağılılıkları gibi birçok değişkenleri bünyesinde barındırmaktadır. Bu yapısına bağılı olarak örgütsel süreçler üzerinde çok yönlü etkisi bulunmaktadır. Araştırmada sahip olduğu bu özelliklerinden dolayı işyeri mutluluğu incelenme konusu yapılmıştır.

Çalışmada otantik liderlik yaklaşımının oluşturacağı güven duygusu ile işyeri mutluluğu üzerindeki etkisi ele alınmıştır. İlgili literatür taraması yapılmış, yapılan uygulama çalışması ile değişkenler arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

Tez çalışması, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; ilk olarak liderlik kavramının kuramsal yapısı, tarihsel gelişimi ve kuramları ele alınmıştır. Daha sonra otantik liderlik kavramı, gelişim süreci, özellikleri ve boyutları açıklanmıştır.

İkinci bölümde, işyeri mutluluğu kavramı açıklanmış, mutluluğun; kavramsal yapısı, diğer bilimsel disiplinlerle olan ilişkisi üzerinde durularak, işyeri mutluluğunun meydana getiren bileşenler ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise; otantik liderlik ve işyeri mutluluğu arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amacıyla Ankara ilinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personel ile yapılan uygulama çalışması sonucunda elde edilen bilgiler yer almaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE OTANTİK LİDERLİK

Bu bölümde; lider ve liderlik kavramları, lider-yönetici ayrımı, liderlik yaklaşımlarının tarihsel gelişimi, otantiklik ve otantik liderlik kavramları ele alınacaktır.

1. Liderlik

İnsanların zihninde bir soru olarak bulunan, onları uğraştıran oldukça eski bir kavram olan liderlik, araştırmacıların üzerinde ampirik çalışmalar yaptığı ve izah etmeye çalıştığı önemli konulardan bir tanesidir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 730). Sosyal bilimlerin diğer uğraşlarıyla kıyaslandığında muhtemelen üzerinde en çok düşünülen konulardan biri olan liderlik, her zaman tartışma konusu olmuş ve hakkında birçok araştırma yapılmıştır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 122).

İnsanlık tarihinin başından bu yana varlığını sürdüren, insanlık kadar eski bir kavram olan liderlikle ilgili birçok tanımlama yapılmış, 1920’li yılların başından bu yana bilimsel araştırmalara konu olmuştur (Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 73). Sosyoloji, sosyal psikoloji, siyaset bilimi ve işletme gibi birçok bilimsel alanın temel uğraşlarından biri olan liderlik olgusu her dönem olduğu gibi günümüzde de araştırılmaktadır (Edizler ve Akbulut, 2011: 21)

Lider kelimesi incelendiğinde yabancı kökenli bir kelime olup ‘Lead’ kelimesinden türetilmiştir. ‘Lead’ kelime anlamı olarak öncülük etmek, götürmek, kılavuzluk etmektir (Cambridge Dictionary, 2018). Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğünde lider kelimesinin Türkçe karşılığı ise önder, şef olarak belirtilmektedir (TDK, 2018). Liderlik ise liderin görevi olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018).

Lider, bir grup insanın bireysel hedefleri ve içinde buldukları yapının hedeflerine ulaşabilmek için izledikleri, istek, emir ve talimatlarına uygun davranış gösterdikleri kişidir (Koçel, 2010: 569). Lider, örgüt üyelerinin hissettiği fakat henüz netleşmemiş olan ortak istek ve düşüncelerini kabul edilebilir bir hedef şeklinde somutlaştıran ve örgüt üyelerinin sahip oldukları enerjinin bu hedef doğrultusunda harcanmasını sağlayan kişidir (Eren, 2008: 525). Liderlik için ise şöyle bir tanımlama yapılması uygun olacaktır. Lider vazifesini üstüne alan ve bu vazifenin gereklerini yerine getiren kişinin yapmış olduğu

işe liderlik denir (Özkaynar, 2017: 13). Liderlik, örgüt yönetiminde liderin yapmış olduğu şeyler ile alakalı bir süreçtir (Koçel, 2010: 569).

Liderlik insanları etkileyebilecek özellikleri olan toplumsal bir olgu olarak, yeryüzünün herhangi bir parçasıyla sınırlı olmayan, kültüre ve ulusa bağlı kalmaksızın bütün toplumlarda meydana çıkmıştır. Bir tarafta öğütleri dikkate alınacak birer düşünür olarak görülen Antik Çin ve Yunan liderleri diğer tarafta tanrı olduğuna inanılan Mısır liderleri gibi farklı toplumlarda ve kültürlerde liderler ortaya çıkmıştır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 122).

19. yüzyılın üstün tutulan ve değer verilen kavramları arasına giren liderliğin, sanayi devriminden sonra başarı değerlendirme, örgütlenme çalışmaları, iş görenlerde isteklendirme oluşturma gayretleri açısından yöneticilerin ve kurumların başarısı için sanayi devrimi öncesine göre daha fazla eksikliği hissedilmeye başlamıştır (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 280).

Liderlikle ilgili sorular uzun zamandır tartışma konusu olmasına rağmen hakkındaki bilimsel araştırmalar yirminci yüzyılda yapılmıştır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 122). Bilimsel yazında lider ve liderlik kavramlarıyla ilgili çok sayıda kuramsal ve gözleme dayalı çalışmalar yapılmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmaların sayısı her gün artmaktadır. Bu çalışmaların amacı farklı kuram ve yaklaşımlarla liderlik kavramına açıklık getirmek ve niteliklerini eksiksiz belirtmeye çalışmaktır (Tengilimoğlu, 2005: 2).

Liderin etkililiğinin ayırt edicileri birçok araştırmanın temelini oluşturmuştur. Liderin; takipçileri ve ulaşmak istenen grup amaçları ile ilgili etkisini belirlemeye yönelik araştırmalar toplum bilimciler tarafından yapılmıştır. Araştırmalarda, liderin özelliklerini, yeteneklerini, davranışlarını, gücünün temellerini ve durumsal koşulları ortaya çıkarmaya uğraşmışlardır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 122).

Genel anlamda yönetim, hedefe ulaşılabilmesi için bireylerin işbirliği içindeki gayretlerine denir. Birlikteliğin hedefi için beraber gayret gösterilmesi düşüncesi bireylerin yönetilmesi gereksinimini ortaya çıkarır (Uğurlu ve Üstüner, 2011: 434). İnsanların, grupların ya da toplulukların ortak hedef ve kazançlarına erişmek için ikiden fazla bireyin birlikte olduğu her yerde, hemen veya sonra, yol gösterici özelliği olan birinin, hiçbir zorlama olmadan, kendini göstermesi kaçınılmaz bir durumdur (Çiçek,

2011: 60). Bir ihtiyaç olarak değerlendirilebilecek bu durum bireylerin gayretlerinin eşgüdüm içerisinde bir araya getirilmesi zorunluluğunun bir sonucudur (Çetin, 2012: 11).

İnsanların beklentilerini, hedeflerini hayata geçirme mesuliyetini üzerine alan, onlara istikamet belirleyen, birlikteliğin hedefini elde etmesi için yol gösteren, ekibin bağlılığını ve bir arada olmasını sağlamak maksadıyla doğru bir eşgüdüm ve etkili bir isteklendirme oluşturan ve yol göstericiliğini üstlendiği grubun manevi mevcudiyetini kişiliğinde toplayan bu birey liderdir (Çiçek, 2011: 60).

İnsanları etkileyebilme yeteneği liderlik sürecinin temelini oluşturur (Koçel, 2010: 569). Liderin insanları etkileyip harekete geçirmesi için şekli bir örgüte ve şekli örgütün hiyerarşisinden kaynaklanan yetkiye gereksinimi yoktur (Ataman, 2009: 544). Liderlik biçimsel örgütlere özgü bir kavram değildir. Liderlik hem resmi örgütlerde hem de resmi bir nitelik taşımayan örgütlenmelerde ve kümelerde kendini gösterebilir. Liderin biçimsel yapıların verdiği yetkiye sahip biri olarak düşünülmesi, kavramın gerçek anlamından uzaklaştırılmasına ve anlamının daraltılmasına sebep olur (Parlak, 2013: 235).

İtaat ettirmeye dayalı yerleşik düzenin bir aracı olmaktan çok, başkalarında istek duyulmasını sağlamak ve kabullendirmek vasıtasıyla uygulatabilme kuvvetine sahip kişi olan lider (Şimşek, 2007: 197), örgütsel hedeflere yönelik davranış gösteren, fakat bunu yaparken örgütün beşerî faktörü olan insanı göz önünde bulunduran kişidir (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 280).

Liderler örgütlenmenin içinde bulunduğu anı idare eden ve geleceğin belirsizlikleriyle mücadele etmek zorunda olan insanlardır (Karcıoğlu ve Kâhya, 2011: 339). Liderler, örgütlerde, yenilikleri ve beraberinde gelen değişimi hayata geçiren, iş görenlerin ve örgütlerin, başarı değerlerini yükselten ve takipçilerinin gereksinimlerini, görüşlerini ve değer yargılarını değiştiren kişilerdir (Gürel, 2013: 3). Değişim her alanda olduğu gibi örgütlerde de devamlılığını sürdürebilmek için bir zorunluluktur. Örgütler açısından değişim söz konusu ise, her konuda olduğundan daha fazla liderliğe gereksinim vardır. Liderlik; örgüt oluşumu açısından, çalışanlar ve örgüt arasında birbirlerine olan bağımlılığın aynı istikamete doğru yönlendirilmesi sanatıdır (Polat ve Arabacı, 2016: 80).

Liderlik için doğadan hareketle şöyle bir değerlendirme yapılabilir: bal veren bir çiçek değil, her çiçeğin kendine göre balını almasını bilen bir arıdır. Her çiçeğin kovan

peteklerinde şüphesiz bir payı vardır. Fakat çiçeklerden hiçbiri, eğer arı olmasaydı, petekteki balı yapabileceğini söyleyemez (Atay, 2006: 8).

Lider, takipçileri olmadan iş yapamayacağını bilincindedir. Bunu takipçilerine ifade ederek onların desteğini alır ve güvenini kazanır (Yücekök, 1968: 313). Takipçisi olması gereken insanlar yoksa lider örgütlü hareketleri gerçekleştiremeyecektir. Liderlik yapacağı insanlar olmayınca varoluş amacını yitirecektir. Sekman'ın (2016: 60) Cemil Meriç'ten naklettiği gibi 'Havarisi olamayan İsa'nın yeri tarih değil, tımarhanedir!' İnsanlar, düşünce ve tarzlarını sahiplendiği kişilere iş görebilmeleri için destek olmayı kabul eder. Liderin bu insanlardan bağımsız var olması söz konusu değildir. Problemleri yönetmek üzere ortaya çıkan lider, takipçiler tarafından kabul görmediği takdirde konumu kaybeder (Yücekök, 1968: 312). Liderler; takipçilerin heyecan, istek ve değer yargıları aracılığıyla bakış açılarını değiştirerek onları davranış göstermeye yönlendirir (Eraslan, 2006: 4).

1.2. Lider ve Yönetici Ayrımı

Yönetim, bir örgütte hedeflere ulaşılabilmesi için birlikte hareket edilmesi ve iş görenlerin hedefe yönelik düzenlenmesidir (Özalp, 2015: 8). Kurumsal yapının ve personelin hedeflerine ulaşmasını sağlamak vasıtasıyla iyi bir yönetim şekli oluşturmak yönetimde başarının temel noktasıdır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 377).

Bilimsel yazında kurumsal hedefleri gerçekleştirme ve istenilen sonuçlara ulaşmada tayin edici özelliği olduğu bilinen yöneticilik ve liderlik kavramlarının farklı olduğuna ilişkin görüşler yer almaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 3). Bazı sosyal bilimciler tarafından tersi iddia edilse de yöneticilik ve liderlik aynı kavramlar değildir (Erdem ve Dikici, 2009: 202).

Yönetim işinin amacı hedeflere, istenilen sonuca ulaşmaktır. Hem lider hem de yönetici, insanları ulaşılacak istenen hedeflere yönelik davranışa sevk eder (Nohutçu, 2013: 332). Ancak lider ve yönetici kavramsal olarak farklı kişileri ve kişilikleri ifade eder (Parlak, 2013: 235). Yöneticiler gibi liderler de sonuç elde etmek için çalışanlarına bağımlıdırlar. Ancak liderlerin sonuç elde etme yöntemleri yöneticilerle aynı değildir (Erdem ve Dikici, 2009: 200).

Yönetici sevk ve idaresindeki personelini üst düzey verim alabilecek ve sonuca etki edecek şekilde çalıştırarak beklenileni elde eden ve başarı sağlayan kişidir (Tengilimoğlu

ve Yiğit, 2005: 377). Yönetim sürecinde ast-üst ilişkisine dayalı kademeli örgüt yapısının kendisine vermiş olduğu statünün göstergesi olan resmi yetkiyi kullanır (Nohutçu, 2013: 332).

Liderlik ise bir grup bireyi tanımlanmış hedefler doğrultusunda bir araya getirebilme ve bu hedeflerin hayata geçirilmesi için bireyleri davranış göstermeye yöneltme bilgi ve yeteneklerinin bileşkesidir (Eren, 2008: 525).

Liderliğin ast-üst ilişkisine dayalı kademeli bir örgütlenme biçimine gereksinimi yoktur (Genç, 2005: 26). Temelde yöneticilik yasal bir gücü temsil ederken, liderlik ise yasal bir güç söz konusu olmasa da öncülük edebilmeyi ifade eder (Erdem ve Dikici, 2009: 202). Liderin gücünün kaynağı kişisel özellikleri ve yetenekleridir (Nohutçu, 2013: 332).

Liderlik yönetimi altında olan takipçilerinde eğilim oluşturmakla ilgilidir. Liderlik bir ilham alma düşüncesi olarak görülmelidir (Genç, 2005: 26). Liderlik düşüncelerde oluşan bir yansımadır (İzğören, 2016a: 73). Liderlik, bir yapı içerisinde çalışanları kurumun amaçlarını hayata geçirmek için etkileme yeteneğidir (Başaran, 1984: 89). Liderlik, bireylerin amaca yönelik gayret etmesini sağlayan inandırma becerisidir (Parlak, 2009: 235). Lider yönetme yetkisini takipçilerinden almaktadır (Genç, 2005: 27). İnsanlar yasaların ve biçimlerin verdiği yetkilerle değil, ruhsal coşku ile lidere bağlanırlar (Aydemir, 1998: 77). Lider yönetimi takipçilerine dayanarak, onların oluru ve uygun bulması koşuluyla gösterecekleri çabayla gerçekleştirir (Nohutçu, 2013: 332).

Örgütleri hedeflere yönelik olarak ayakta tutabilmek, beşerî ve maddi kaynakları en etkin şekilde kullanabilmek için ihtiyaç olan şey liderlik özelliklerine sahip yöneticilerdir (Tahaoğlu ve Gediklioğlu, 2009: 276).

Yöneticinin istenilen sonuçları alabilmesi çalışma takımının kurumun hedeflerine yönelik çaba göstermesine; düşünce, beceri ve gayretlerini tam anlamıyla bu yönde kullanmasına bağlıdır (Koçel, 2010: 619). Kurumsal performans açısından kıyaslandığında insan kaynaklarının diğer kaynaklara göre çok daha önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Kurumsal performanstan beklenenin alınabilmesi insan kaynaklarından en verimli şekilde yararlanmakla mümkündür. İnsan kaynaklarının sonuca yönelik kullanılabilmesi için, liderlik özelliklerine sahip bir yöneticiye gereksinim vardır (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 280).

Örgütlenmeler açık sistem olmasının bir sonucu olarak çevreyle sürekli bir ilişki içerisindeyler. Başlangıçta yeterli olan ancak değişimin bir sonucu olarak yetersiz duruma düşen örgüt yapılarının lidere olan ihtiyaçları ortaya çıkar (Çetin, 2012: 11). Lider, ortaya çıkan durumları yönetmek için uygulanabilir çabanın toplandığı kişidir (Parlak, 2013: 235). Yönetici konumunda bulunan kişi liderlik özelliklerine sahip değilse ortaya çıkan durumları yönetemeyecek, değişim sonucunda yetersiz duruma düşen örgütsel yapısının ihtiyaçlarını karşılayamayacaktır. Bugünü yönetmeden ve doğru planlama yapmadan geleceği yönetmek mümkün değildir (İzgören, 2010: 123). Hayatın her alanında liderlik ihtiyacı hissedilmekte ancak iş hayatında lider özel bir konuma sahiptir (Kesimli, 2013: 3). Örgütler bugün olduğu gibi gelecekte de liderliğe çok daha fazla ihtiyaç duyacaktır (Uğur ve Uğur, 2014: 133).

Liderlik özellikleri ve yöneticilik becerileri lider ya da yöneticinin hangi seviyede ve oranda etkili olabileceğini gösterir (İzgören, 2016b: 25). Kişisel özellikleri, öz varlık yaklaşımları, işe yaklaşımları ve iş gördürme yöntemleri, insanları etkileme konusundaki argümanları, olayları değerlendirme şekilleri, risk alma konusundaki düşünceleri bakımından yönetici ile lider arasında farklılıklar vardır (Koçel, 2010: 573).

Yönetici ve lider arasındaki farklar genel olarak şu şekilde sıralanabilir:

- Yönetici kendisinden istenilen işleri doğru yapar. Liderler doğru işleri seçip onları gerçekleştirirler (Ataman, 2009: 545).
- Lider özgündür, yönetici ise özgün olmaktan çok bir taklittir.
- Yönetici tutucu bir yapıya sahipken lider yeniliklerin öncüsüdür.
- Lider insan odaklıdır, yönetici örgüt ve işleyle ilgilidir.
- Yöneticinin güveni denetime dayanarak sağlar, lider ise güvenin esin kaynağıdır.
- Lider ileri görüşlüdür ve geleceği tasarlar. Yönetici daha dar bir bakış açısına sahiptir. Günlük uygulamalara yönelik kısa vadeli planlar yapar (Genç, 2005: 25).
- Liderlik insanları etkilemek ve davranışa sevk etmektir, yöneticilik ise bir meslektir.
- Liderlik için biçimsel bir örgütlenme zorunluluğu yoktur ancak yöneticilik biçimsel örgüt yapısının bir ürünüdür.

- Lider insanları etkilemek için kişisel özelliklerini, hareketlerini, insanlar için çizdiği vizyonu, güven ve ilham verme duygularını kullanır. Yönetici ise yasal konumun kendisine sağladığı yetkiyi ve yaptırım gücünü kullanır.
- Lider için bir tanımlanmış bir görev söz konusu değilken, yöneticinin tanımlanmış bir görevi vardır (Koçel, 2010: 573).

1.3. Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi

Bilimsel yazında; liderliği doğuştan gelen daha sonra elde edilmesi mümkün olmayan bir özellik olarak tanımlayan özellikler kuramı, örgüt içerisindeki rolüne ve diğer üyelerin gerçekleşmesini beklediği şeylerin şekillendirilmesine dayalı bir etkileşim süreci olan davranışçı yaklaşım ve liderin ortaya çıktığı koşullara önem veren durumsallık yaklaşımı olmak üzere üç temel liderlik yaklaşımı vardır (Oğuz, 2011: 382).

Bu yaklaşımlarla birlikte yeni liderlik teori ve yaklaşımları da ortaya çıkmaktadır. Teknolojide yaşanan gelişmeler, çevre şartları, bilgi seviyesinin yükselmesi ile toplumsal-kültürel ve mali-finansal dönüşümler liderlik kavramında 21. yüzyılın gerektirdiği ihtiyaçları karşılayabilecek değişikliklerini zorunlu kılmıştır (Eraslan, 2006: 2). Değişen değerler sonucunda geleneksel liderlik teorileri işlevini tam olarak yerine getirememektedir. Bu durum yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Buluç, 2009: 76). Liderlik kavramı yeni yaklaşımların ortaya çıkmasıyla dört başlık altında değerlendirilmektedir (Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 74).

1.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlikle ilgili ilk geliştirilen yaklaşım olan özellikler yaklaşımı, askeri ve idari yöneticilerin bazı özellikleri incelenerek geliştirilmiştir. Yaşadıkları dönemde ve ilerleyen yıllarda da etkili olan liderlerin kişilikleri araştırılarak liderin taşınması gereken bireysel ve toplumsal özellikler tespit edilmeye uğraşmıştır. Bu yaklaşım insanların lider olarak doğacağı sonradan lider olamayacağı düşüncesine dayanır (Arslan ve Uslu, 2014: 45). İnsanlar belirli kişilik özelliklerine, fiziksel ve toplumsal özelliklere sahip oldukları takdirde lider olabilirler (Akyüz, 2002: 112). Liderin özellikleri liderlik sürecinin dinamikliğini belirleyen temel etkidir (Koçel, 2010: 575).

Thomas Carlyle tarafından geliştirilen “Büyük Adamlar” teorisi bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Carlyle’a (1976: 37) göre Tanrı tarafından verilen ruha sadık

kalması büyük adam olması için yeterli olacaktır. Doğuştan getirilen yetenekler ve çocukluk döneminde edinilen özelliklerle geliştirilirse lider olunabilir (Eren, 2008: 526).

Liderlerde olması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir: Enerji, arzu, kendine güven-özgüven, zekâ, iş bilgisi (Kirkpatrick ve Locke, 1991: 49), cesaret, öngörü-sezgi (Pamukoğlu, 2016: 31), yaş, boy, cinsiyet, ırk, dış görünüş, güven verme, hitabet yeteneği, bilgi, inisiyatif kullanabilme, dürüstlük, samimiyet, açıksözlülük, kararlılık (Koçel, 2010: 576), sentez yapabilme, sebatkarlık (Eren, 2008: 526) gibi özelliklere sahip olması beklenir.

Liderler sayılan özelliklere takipçilerinden daha fazla sahiptir (Koçel, 2010: 577). Bu sebeple takipçileri tarafından lider olarak kabul edilirler. Çünkü insanın başka bir insanının kendisinden üstün olduğunu kabul edebilmesi ve bunun faydalı olacağını düşünmesi için duygu ve düşüncelerinde büyük değişiklikler meydana gelmelidir (Rousseau, 2016a: 124). Bu özellikler lideri takipçilerin düşün dünyasında farklı algılamasını sağlar.

Özellikler yaklaşımı lidere ait özelliklerin ve yeteneklerin belirlenmesi açısından kayda değer bir gelişme sağlamış (Naktiyok, 2006: 22), ancak liderliği açıklarken sadece 'lider' değişkenini göz önünde bulundurup diğer unsurları ihmal etmesi sebebiyle eleştirilmiştir (Koçel, 2010: 577). Bu yaklaşım benzer koşullar altında liderin davranışlarını açıklamaya yeterken ortam değişikliği olduğunda farklılaşan davranışları açıklamakta yetersiz kalmıştır (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 283). Lideri belirlemeye yarayan özelliklere aynı anda aynı kişinin hem de tamamına sahip olması mümkün değildir. Bununla birlikte sayılan özelliklerin ölçülmesinde yaşanan güçlükler araştırmacıları yeni çalışmalar yapmaya zorlamıştır (Tengilimoğlu, 2005: 4).

1.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımının yetersiz kalması üzerine geliştirilen davranışsal yaklaşım, liderliği kişisel özellikler açısından değil davranış biçimlerine göre ele almıştır. Özellikler yaklaşımının ihmal ettiği davranış etkinliği üzerinde durmuştur (Naktiyok, 2006: 22).

Araştırmacıları davranışsal yaklaşıma yönelten liderliği yalnızca özellikler açısından ele alınmasının doğru olmayacağı, lider konumundaki kişinin davranış şekillerine göre de değerlendirilmesinin daha belirleyici olacağını düşünülmesidir (Bulut ve Meydan, 2018: 226).

Davranışsal yaklaşım isteklendirme oluşturma sürecinde gösterilen davranışları ve davranış kalıplarını inceleyerek liderlik ile aralarındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır (Yörük ve Dündar, 2011: 94). Lider olarak kabul görmüş kişilerin davranışlarını inceleyerek liderin davranış biçimlerini belirlemek için çalışmalar yapılmıştır (Cansoy ve Turan, 2016: 21). Temel nokta olarak lideri lider yapan davranışlar ve izleyenleri ile kurduğu ilişkinin düzeyi ve nitelikleridir (Baykal, 2017: 46).

Davranışsal yaklaşım lider kadar takipçilerine de ağırlık vermektedir. Liderin takipçileri ile iletişimi, yetki devri konusundaki yaklaşımı, karar verme usulü, denetim ve planlama biçimi, amaçları belirleme, uyuşmazlıkların çözümündeki yaklaşımı gibi davranışlar liderin etkinliği hakkında değerlendirme yapılırken göz önünde bulundurulmuş etkenlerdir (Koçel, 2010: 577).

Liderlik davranışları iki temel etken üzerinde değerlendirilmektedir. Bu etkenler bireye yönelik davranış ve işe yönelik davranış olmak üzere iki başlıkta ortaya koyulmaktadır.

Davranışsal yaklaşımın geliştirilmesinde farklı kuramsal çalışmaların ve uygulamaya dayalı araştırmaların etkileri olmuştur. Bu araştırmaların sonucunda farklı liderlik biçimleri geliştirilmiş ve bunların etkinlik düzeyleri üzerine çalışılmıştır (Çetin ve Beceren, 2007: 126).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetim Diyagram Modeli, Mc Gregor'un X ve Y Teorileri ve Likert'in Sistem 4 Modeli olmak üzere beş başlık altında davranışsal yaklaşımlar incelenmektedir (Küçüközkan, 2015: 89).

1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen liderlik rollerine ilişkin araştırmalar 1945 yılında başlamış 1950'lere kadar sürmüştür. Araştırmalar Ralph Stogdill yönetiminde gerçekleştirilmiştir. Çalışmaların amacı örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde liderlik davranışlarının önemini saptamaktır (Özkalp ve Kırel, 2004: 149).

Yapılan çalışmalar sonucunda liderliğe ilişkin bağımsız iki etken üzerinde fikir birliği sağlanmıştır. Birinci etken bireye yönelik davranıştır. Bireye yönelik davranış

bilinen genel insani ilişkilerin ilerisinde liderin takipçilerinin istek ve gereksinimleriyle ilgilenmesini ve bu yönde davranış göstermesini ifade etmektedir. Diğer etken ise inisiyatif veya işe yönelik davranış olup, lider tarafından hayata geçirilmek istenen amaca yönelik takipçilerin örgütlendirilmesi, haberleşme ağının oluşturulması, iş ile ilgili ve görevlerin tasarlanması, sürelerin ayarlanması ile ilgili davranışlardır. Liderin davranışlarında asıl önemi işe ve işin bitirilmesine vermektedir (Koçel, 2010: 578).

1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Rensis Likert idaresinde gerçekleştirilen liderlik davranış üzerine yapılan araştırmaların amacı, olumlu sonuç alan grup çalışmalarını inceleyerek, bu yapılarıdaki liderlik davranışlarının neler olduğu belirlemeye çalışılmasıdır.

Farklı kurumsal yapılar içerisinde yer alan çalışma gruplarından üretim düzeyleri düşük ve yüksek olanlar içerisindeki çalışanlar incelenmiştir. Buradan çıkan sonuçlara göre etkin bir liderin diğerlerinden farklarını ortaya koymaya çalışmışlardır. Elde edilen sonuçlara dayanarak işe yönelik ve kişiye yönelik olmak üzere iki tarz elde edilmiştir.

İşe yönelik tarzda bir lider söz konusu ise çalışmalarla çok ilgili olup, işlem ve yöntemlerini belirleyip ortaya çıkarır. Asıl ilgilendiği başarının elde edilmesidir. Liderin gerçek hedefi görevin dinamik bir biçimde yerine getirilmesidir. Kişiyeye yönelik tarz ise işgörenlerin gönül doygunluğuna erişmesi ve işe yönelik gruplar oluşturulması ile ilgilidir. Bu araştırmalar liderlerin bu tarzlardan birini seçerek davranış gösterdiklerini ortaya koymuştur (Özkalp ve Kırel, 2004: 149)

1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Liderlik davranışlarını açıklayan Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi tarafından yapılan çalışmalarının bireye yönelik ve işe yönelik davranış tarzlarını temel olarak Robert Blake ve Jane Mouton tarafından 1960'lı yıllarda Yönetim Tarzı Matriksi Modeli geliştirilmiştir (Bakan ve Bulut, 2016: 155).

Tablo 1: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Bireye Yönelik Davranış	1.9							9.9
				5.5				
	1.1							9.1
	İşe Yönelik Davranış							

(Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 2010, s. 580)

Matrikste görüldüğü üzere liderlerin davranış gösterirken ağırlık verdiği unsurları iki grupta toplayan bu model, bireye yönelik davranış ve işe yönelik davranış boyutlarını 9 bölüme ayırmıştır. 9.1 tipinde davranış gösteren yönetici işe yönelik bir yöneticiyken, 1.9 tipi bir yöneticinin önceliği yönetimindeki personelinin duygularıdır (Koçel, 2010: 581). 5.5 tipindeki bir yönetici ise çalışanların istek ve gereksinimlerini yönelik orta seviyede bir duyarlılık gösterirken diğer taraftan işe yönelik olarak da ortalama bir duyarlılık davranışı içerisinde. Bu konumda bulunan yöneticiler için 'orta yolcu' tabiri kullanılmaktadır (Erdoğan, 2006: 107).

Bireye yönelik davranış gösteren lider takipçilerinin istek ve gereksinimleri göz önüne alarak iş görenlerin gönül doygunluğuna ulaşmasını sağlamaya çalışırken, örgütlenme içerisinde huzurlu ve dostça bir ortam oluşturmaktadır. Fakat işle ilgili girişim, tasarlama ve örgütlenme yönü yetersiz seviyede kalmaktadır. İşe yönelik liderler ise işe yönelik çalışmalara ağırlık verir. Blake ve Mouton işe yönelik liderleri, iş koşullarına yönelik planlama ve çalışmanın etkin biçimde yapılması konularında duyarlı

olan ancak beşerî faktöre gereken özenin gösterilmediği bir liderlik tarzı olarak açıklamaktadır (Doğanay ve Şen, 2016: 328).

1.3.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Kuramları

Davranışsal kuramlardan bir diğeri olan Douglas Mc Gregor'un geliştirdiği X ve Y kuramı, bireylerin davranışlarıyla ilgili liderlerin ve yöneticilerin algılarına ve varsayımlarına dayanır. Yöneticiler insanları nasıl algıarlarsa o şekilde davranış göstereceklerdir (Deniz ve Hasançebiöglu, 2003: 57).

Mc Gregor'un geliştirdiği teoride X kuramının varsayımları temel olarak şu şekildedir:

- Ortalama seviyedeki tipik bir insan çalışmaya hevesli değildir, işten kaçma eğilimi oldukça fazladır.
- Bu insan tipi sorumluluk almak istemez, güvenliği ön plana alır, tutkulu ve istekli değildir.
- İnsanlar kendi çıkarlarını üstün tutar, kurumsal hedefler yerine bireysel hedefleri tercih ederler, ekonomik ihtiyaçlara öncelik verirler.
- İş görmesi için insanların zorlanması gerekmektedir. Bunu sıkı bir denetim ve yaptırım ile sağlamak mümkündür.
- Değişime kapalı bir zihin yapısı olan tipik insan, kandırılmaya müsaittir ve kıvrak bir zekadan yoksundur (Tekin vd., 2016: 83).

Y kuramının varsayımları ise;

- İnsan için çalışmak oyun ve istirahat kadar doğaldır.
- İnsanlar tembel olarak doğmamışlardır, onları deneyimleri bu hale getirmiştir.
- İnsanlar kendi hedeflerine yönelik iç denetimlerini gerçekleştirerek çalışırlar.
- İnsanların gizli kalmış, açığa çıkarılmayı bekleyen bir güçleri vardır. Koşullar oluştuğunda bu açığa çıkar. Sorumluluk bilinçleri gelişir.
- Yöneticinin koşulları elverişli hale getirmesi, insanların bireysel gelişimlerini ve hareket kabiliyetlerini hedeflere yönelik kullanmalarını sağlaması gerekmektedir (Koçel, 2010: 582).

X kuramına göre liderler takipçilerinden beklentilerini açık olarak ifade ederler. Y kuramına göre ise takipçileri ile fikir paylaşımı içerisinde olup danışma temelli bir

yönetim gerçekleştirirler. Bu yaklaşım bireylerin kişisel gelişime istekli oldukları genel düşüncesinden esinlenilerek geliştirilmiştir. X kuramını benimseyen liderler otoriter, Y kuramının varsayımlarını kabul eden liderler ise demokratik liderlik davranışı gösterirler (Demirel ve Kışman, 2014: 694).

1.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Dinamik ve sonuç alıcı şekilde kullanılması için duyarlı davranılması gereken en kıymetli kaynakların beşeri ve mali varlıklar olduğunu kabul ederek Rensis Likert ve arkadaşları varlıkların daha verimli kullanılabilmesi sağlamak amacıyla bu konuda bilimsel araştırmalar yapmışlardır. Yapılan araştırmalar sonucunda kurumsal yapıların sahip olabileceği yönetim sistemini ve liderlik düşüncesini dört başlık altında toplamışlardır (Bakan ve Bulut, 2004: 157).

Rensis Likert'in Sistem 4 yaklaşımı, istismarcı(sömürücü) otoriter, koruyucu(babacan, yardımsever) otoriter, danışmalı(danışmacı) yönetim anlayışı ve katılmalı yönetim anlayışı olmak üzere dört başlık altında toplanmıştır (Bakan, 2008: 17).

Sistem 1 – İstismarcı (Sömürücü) Otoriter: yöneticilerin astlarıyla arasındaki ilişkide güven duygusunun olmadığı, çalışanların gözdağı, korkutma ve yaptırımlar vasıtasıyla çalışmaya zorlandığı, tepeden inmeci bir iletişim yaklaşımının uygulandığı ve maddi ödüllerle motive edilmeye çalışıldığı bir süreci ifade eder (Nohutçu, 2013: 25).

Sistem 2 – Koruyucu (Babacan, Yardımsever) Otoriter: bu sistemde astlara olan güven sistem-1 e göre kısmen gelişme göstermiş, hizmetçi-efendi arasındaki seviyede kalmıştır. Korku ve yaptırım hala yerini korumakla birlikte astların serbestlik algısı değişme göstermiş ancak kendilerini serbest hissedebilecekleri bir seviyede değildir. İletişim kanalları kısmen açılmıştır. Yönetici astların fikrini bazen de olsa sorabilir (Koçel, 2010: 582).

Sistem 3 – Danışmalı (Danışmacı) Yönetim Anlayışı: güven anlayışı değişiklik göstermiş tam anlamıyla olmamakla birlikte kıymete değer bir seviyeye gelmiştir. İsteklendirmeye dönük mükâfat ve çalışanların sıkıntılarıyla alakadar olunması ve nadiren yaptırım uygulanması görülebilir. İletişim çift taraflı olarak çalışmaktadır. Politik kararlar üst kademeler tarafından alınır ama işleyişe yönelik kararlarda astların bir özgürlüğü söz konusudur. Hedefler astlarında katılımıyla ancak üst yönetim tarafından

belirlenir. Astların denetim sürecine katılmaları ile ilgili yetkilendirme yapılmıştır (Bakan ve Bulut, 2004: 158).

Sistem 4 – Katımlı Yönetim Anlayışı: karar verme sürecinde yetki paylaşımı vardır. Astlar sürece tamamen katılırlar. İletişim kanalları tamamen açık olup yatay bir boyut göstermektedir. Astların kendi aralarında ve yönetimle ilişkilerine güven tam anlamıyla hâkim olmuştur. Eş değer nitelikte bir yardımlaşma söz konusudur. Kurumsal verimin en yüksek seviyede olduğu dönemdir. Sistem 1’den Sistem 4’e doğru bir aşamalı bir evrilme öngörülmüştür (Nohutçu, 2013: 25).

Davranışsal kuramlar genel olarak değerlendirilecek olursa iki tür yaklaşım üzerinde durulduğu görülecektir. Biri işe yönelik davranış yaklaşımı, diğeri ise bireye yönelik davranış yaklaşımıdır. Davranışsal kuramları geliştirmeye yönelik araştırmaların liderlik düşüncesinin kavranmasına bilimsel katkıları olmakla birlikte çevreyi ve şartları göz ardı etmeleri sebebiyle eleştirilmişlerdir (Tengilimoğlu, 2005: 5).

1.3.3. Durumsallık Yaklaşımları

Yönetim çabasının bir yönünü oluşturan ancak en önemli yönü olan liderlik, bireylerin hareket ve eylemlerini belli hal ve şartlar altında hedefe ulaşmak için kendi düşünce ve istekleri doğrultusunda yönlendirme sanatıdır (Şimşek, 2007: 197).

Kesinlikle liderin çalışmalarını etki eden şekillendiren bir takım durumsal etkenlerinde değerlendirme sürecinde göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Çevresel şartlardaki değişim takipçilerin hareketlerini ve hedeflerine etki etmektedir. Bu durumda farklı liderlik şekline ve durumun gereği olan kişisel nitelikleri farklı bireylere gereksinim duyulmaktadır. İnsan topluluklarının sürekli bir değişim içinde olması bireylerin ve çevresel şartların da değişimini beraberinde getirmektedir. Değişimden önce etkili olan davranışlar ve liderlik tarzları geçerliliğini kaybetmektedir (Eren, 2008: 527).

Durumsallık yaklaşımları liderlik sürecinin gerçekleştiği şartlarına önem veren yaklaşımlardır. Bu yaklaşımların genel varsayımı koşullar değiştiğinde liderlik tarzlarının da değiştirilmesi gerektiğidir. Bu yaklaşımlar durumsal koşulları liderlik sürecinin bir parçası yapmaktadır (Koçel, 2010: 584).

Durumsallık yaklaşımı liderliği daha gerçekçi bir biçimde ele almıştır. Her zaman geçerli olan tek bir liderlik tarzı mümkün değilken, her koşula uygun farklı bir liderlik tarzının geliştirilmesinin mümkün olduğunu savunmaktadır (Taslak, 2008: 126).

Liderler bireye yönelik ya da işe yönelik liderlik davranış biçimlerinden birisini seçebilirler. Ancak her koşulda geçerli ve etkili olan tek liderlik biçiminin olamaması sebebiyle, liderler durumsal değişkenlere duyarlı; öz benliği, takipçileri ve kurumu için en uygun düşen, isteklendirme oluşturan, iş doygunluğu sağlayan ve başarı değerlerini yükselten, dinamik davranışlar göstermelidir (Özdevcioğlu ve Kanıgür, 2009: 54). Doğru olan davranış biçimini belirleyebilmek için liderlik ihtiyacına yönelik algının ve liderlik gerektiren durumun şartlarının değerlendirilmesi gerekmektedir (Karip, 1998: 445).

Durumsal yaklaşımın kuramcıları en sonuç alıcı davranış şeklinin bireye yönelik ve işe yönelik davranış biçimlerinin eşgüdümüyle gerçekleştirilebileceğini ifade etmişlerdir (Çelik, 1998: 424).

Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Yol-Amaç Kuramı, Hersey-Balncnhard'ın Liderliğin Yaşam Eğrisi Kuramı, Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Kuramı ve Reddin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı olmak üzere durumsallık yaklaşımları temel olarak bu beş model üzerinden incelenecektir (Öztürk, 2016: 3089).

1.3.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Durumsal liderlik kuramları içerisinde en bilineni Fiedler'in Etkin liderlik modelidir. Fiedler'in modeli yaklaşımı üç temel üzerine oturtmaktadır. İlki liderin takipçileri ile arasındaki ilişkileridir. İkinci nokta ise görevin yapısı, işin özelliğidir. Bir diğeri ve sonuncusu ise liderin konumundan kaynaklanan gücüdür (İbrahinoğlu, 2011: 742).

Liderin takipçileri ile ilişkisi, liderin takipçileri ile arasındaki güven ve saygı gibi nitelikler açısından değerlendirilen bu kısım, takipçiler tarafından liderin sahiplenilmesi ve ona karşı saygılarının derecesi belirleyici olacaktır. Takipçiler tarafından bunun değerlendirilmesi ölçülmesi gerekmektedir. Görevin yapısı, görevlerin anlaşılır bir şekilde düzenlenip düzenlenmediği ile yapının oluşumunun uygunluğu açısından ölçülmesi gerekmektedir. Ancak kurumsal yapının hedefinin ve hedefe yönelik ilkelerin anlaşılır olarak belirlenip belirlenmediği ve yapının elde ettiği sonuçlar gibi etkenler

üzerinden değerlendirilmesi gerekmektedir. Liderin konumundan kaynaklanan gücü, alt kademelerde yer alanlar üzerindeki hâkimiyeti, onları yapıya dâhil etme ya da çıkarma, ödül veya yaptırım uygulayabilme yetkisi gibi açılardan değerlendirilir. Liderlik biçimi ve takipçilerin zihinlerinde liderlerine verdiği yetkilendirme düzeyine göre Fiedler'in modeli başarı etkililiğini değerlendirir (Öztürk, 2016: 3090).

1.3.3.2. Yol-Amaç Kuramı

Yol-Amaç kuramı Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilmiştir. Güdüleme konusundaki beklenti yaklaşımına dayanmaktadır (Özkalp, 2004: 152). Bu kurama göre insan davranışlarını etkileyen iki etken vardır. Birincisi insanların belirli hareketlerin onları belirli sonuçlara eriştireceğine olan inançları, diğeri ise alınacak bu sonuçlara insanların verdiği değerdir (Koçel, 2010: 588).

Yol-Amaç kuramı insanların gayretleri ve başarımları, başarımları ve ödül, ödülün insanlar tarafından algılanan değeri düşüncelerini temel almıştır. Bu kuram, takipçilerin isteklendirme, durumdan hoşnutlukları ve başarımları üzerinde etkisi olan liderin hareketlerini açıklama çabasında olup, liderin takipçilerine ödüle erişme yollarını göstererek etkinliklerini hedeflere doğru yöneltmesini açıklamaktadır. Modele göre davranış göstermesi sonucunda takipçilerin hemen tatmin olması ya da ödülün ileriye dönük olarak tatmin sağlayabilecek özellikte olması liderin etkinliğini belirleyecektir (Taslak, 2008: 126).

Yol-Amaç kuramına göre temel olarak dört liderlik davranışı söz konusudur. Bu liderlik davranışları; emredici liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve başarı yönelimli liderliktir (Yılmaz, 2007: 15). Liderin tek tip bir davranış göstermesi söz konusu değildir. Durumun gereklerine göre farklı bir liderlik davranışı gösterebilir. Bu dört davranışı da göstermesi mümkündür (Sökmen ve Boylu, 2009: 2385).

1.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard'ın yaklaşımı liderlik davranışlarını diğer yaklaşımlarda olduğu gibi bireye yönelik davranış ve işe yönelik davranış olmak üzere iki temel üzerine oturmaktadır. Hangi davranışı göstereceğini ise takipçilerinin olgunluk düzeyi belirleyecektir. Hersey ve Blanchard bireylerin kendi davranışlarını yönlendirme sürecinde sorumluluk alma isteklerini ve yeteneklerini olgunluk olarak adlandırmışlardır. Olgunluğu, iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olarak iki başlıkta değerlendirmek

gerekir. Psikolojik olgunluk bireyin bir şeyler yapmayı istemesini ya da güdülenmiş olması demektir. İş olgunluğu ise işle alakalı yetenek ve bilgi seviyesini gösterir. Bu temel üzerinde bireylerin olgunluk seviyelerine göre liderlik tarzı da değişecektir. Liderin iş ve bireye yönelik davranış şekilleri ile bir çalışmada takipçilerin gösterilen olgunluk seviyeleri arasındaki ilişkiye göre geliştirilen bir süreçtir (Paksoy, 1993: 21). Etkinliği belirleyen takipçilerin davranışlarıdır. Başarılı bir liderlik gösterilebilmesi, liderlik davranış biçiminin belirlenmesine ve takipçilerin olgunluk seviyesine bağlıdır (Akoğlan ve Akçay, 2004: 89).

1.3.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Yaklaşımı

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen model işgörenlerin hangi durumlarda karar alma sürecine katılmalarını, ne kadar ve nasıl katılmaları gerektiğini araştıran bir çalışmadır. Kararın özelliği ve kararın uygunluğunu arttırmak amacıyla bazı ilkeler ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımda önemli olan karar alma sürecine katılım ile durum ve sorun arasında uyumun sağlanmasıdır. Zor olan karar alma süreçlerinde sağlanması gereken katılım ile ilgili detaylı bir alan sınırlandırması yapmaktadır (Göksoy, 2014: 255).

Hayat ağacı yaklaşımı, örgüt yapısı içerisinde liderlere ait en kıymetli görevi karar alma olarak kabul etmiş ve bazı durumların bazı karar alma şekillerinin elverişli olduğunu düşüncesini iddia etmiştir. Liderler bütün durumların temel esaslarını bulmalı ve sonuç üzerinde etkisini gösterecek karar alma biçimini başarıyla uygulayabilmelidir (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 169).

Bu yaklaşım üç karar tipi geliştirmiş, karar tipleri kendi arasında kodlanmıştır. Kodlama işlemi aslında farklı karar süreçlerini sembolize etmektedir. Kodlama işleminde A(Autocratic) Otokratik, karar biçimi, C(Consultative) Danışman karar biçimi ve G(Group) Grup karar biçimini sembolize etmektedir. Kodlama işleminde kullanılan rakamlar ise her karar sürecinin farklı boyutunu göstermektedir (Nas, 2010: 58).

Bu yaklaşım beş karar alma biçimi ortaya koymaktadır (Bakan ve Büyükmeşe, 2005: 32):

A1(Otokratik 1): Lider var olan bilgi ile değerlendirmeyi yapar ve kararı kendisi alır, danışma söz konusu değildir.

A2(Otokratik 2): Lider takipçilerinden gereken bilgileri aldıktan sonra karar alır ve uygulanmasını ister.

C1(Danışman 1): Lider takipçilerine teker teker danışır, görüşlerini alır ancak kararı kendisi verir.

C2(Danışman 2): Lider takipçileri ile grup olarak görüşür, fikirlerini alır ancak kararı kendisi verir.

G1(Grup 1): Lider takipçileri ile grup olarak görüşür, fikirlerini alır fakat burada karar grup olarak alınır. Takipçiler karar alma sürecine girer.

1.3.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımlarına göre liderler amaçlarını gerçekleştirmek için işe yönelik davranış ya da bireye yönelik davranış olmak üzere iki şekilde davranış gösterirler. Reddin bunlara bir de etkililik boyutunu getirmiştir (Baloğlu ve Karadağ, 2008: 575). Reddin'e göre etkililik liderlik biçimine göre değişir (Çetin, 2008: 77). İki farklı liderlik davranış biçiminin etkililiği, bu liderlik davranışlarının gerçekleştirilmesindeki başarıya bağlıdır (Mızrak vd., 2006: 27).

İlgili lider, bütünleşmiş lider, kopuk lider ve kendini adanmış lider olmak üzere dört farklı liderlik davranışı vardır (Öztürk, 2016: 3093).

Bu dört yaklaşım şu şekilde değerlendirilebilir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94):

Kopuk Lider (Düşük İlişki-Düşük Görev): Kurallara bağlıdır, hataları ortadan kaldırmaya çalışır. Yazılı emirler verir, sosyal ilişkilerinin zayıf olması onu bu seçime yönlendirir. Örgütlenmeyi bireylerden bağımsız düşünür. Astlarını kurallara uygun davranıp davranmadıklarına bakarak değerlendirir. Üstlerine yönelik değer ölçüsü zekâ ve iş becerileridir. Çalışanlar arasında anlaşmazlıklar çıkamaması için çaba gösterir.

Adanmış Lider (Yüksek Görev): Çalışanları güç ile hâkimiyet altına alma düşüncesindedir. Sözlü emirler verir, üstlerini güç kullanım biçimlerine, astlarını ise üretim gücüne göre değerlendirirler. Örgütsel faaliyetlerde hareketli ve yönlendirici davranırlar. Anlaşmazlıkları ortadan kaldırırlar. Yaptırım uygularlar.

İlgili Lider (Yüksek İlişki): İnsanları doğal özellikleri ile kabullenirler. İnsanları tanımaya çalışırlar. Astları ile arasında anlayışa dayalı ve karşılıklı bir iletişim oluşturmaya çabalarlar. İşgörenlere olan ilgileri ve yakınlıkları ile üstlerini değerlendirirler. Örgütlenmeyi, toplumsal bir yapı olarak kabul ederek düşünce farklılıklarını karşılıklı anlaşmayla çözmeye çalışırken, rehberlik etmeye dayalı bir yönetim biçimini seçerler.

Bütünleşmiş Liderlik (Yüksek İlişki-Yüksek Görev): katılıma dayalı bir yönetim biçimini tercih ederler. Olayların bir parçası olmaya yönelik davranırlar. Birlikte çalışmak ve iletişim onlar için önemlidir. Meseleleri kaynağında çözmeye uğraşırlar. Hataların tekrarlanması için duyarlı davranırlar.

1.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Çağımızda çekişmenin yaşandığı, işgörenlerin iş tatminlerinin kurumsal çıktıları doğrudan etkilediği, toplumların bilgi ve beceri düzeylerinden yararlanmanın en önemli kaynak olduğu hayatta, liderin varlığı ve etkisi geçmiş dönemlerin sıradan lider takipçi ilişkisinden daha derin incelenmesi gereken bir hal almıştır (Taş, 2009: 2).

Liderlik her zaman farklı bilim dalları tarafından üzerinde uzun araştırmalar yapılan bir uğraş olmuştur. 1950'lerin örgütsel davranış ile alakalı bilimsel yazındaki geleneksel kuramları yerini 1980'lerde dönemin gereksinimleri doğrultusunda düzeltmeye ve geliştirmeye dayalı yenilikçi çalışmalara bırakmıştır (Edizler, 2010: 138). Değişen şartlara bağlı olarak onun paralelinde liderlik yaklaşımları da değişim göstermiştir (Kaygın ve Kaygın, 2012: 30).

Toplumsal bir kavram niteliği taşıyan liderlik diğer toplumsal parçalar gibi değişimden uzak kalmaz ve yenilenmemesi mümkün değildir. Liderlik ile ilgili gelişmelerin yaşanması ve yeni yaklaşımların bilimsel yazına katılması normal bir durum olarak görülmeli çünkü üzerinde düzenli ve sıkı bir biçimde çalışılmaktadır (Eraslan, 2006: 2).

20. yüzyılın son çeyreğinde çalışma şartlarında yaşanan değişimler, yönetici ve işgörenlerin gereksinimlerinin de değişmesi ile birlikte liderlik konusunda yeni yaklaşımlar söz konusu olmuştur. Özellikler kuramı ve davranışsal kuramlara getirilen eleştiriler tamamen olmasa da durumsallık yaklaşımları tarafından kısmen giderilmiş

olmakla birlikte liderlik kavramını araştıran yeni yaklaşımlar geliştirilmektedir (Çelik, 2013: 17).

Geleneksel liderlik yaklaşımları liderliği özellikler, davranışsal ve durumsal yaklaşımların ilkeleri ile açıklamaya çalışmıştır. Güncel yaklaşımlar ise lider-takipçi etkileşimini temel almaktadır. Yeni yaklaşımların liderliği duygusal, toplumsal ve simge niteliğindeki davranışlar, birbirine duyulan güven, güvenin sonucu oluşan bağlılık, düşünce temelli olma, uyarıcı aydın bir kişilik, esin kaynağı olma, kelimelere gerek duymayan bir iletişim, vizyon sahibi olma gibi kavramlarla açıklamaya çalışmaktadır. Bu noktadan hareketle bilimsel yazına giren yeni liderlik yaklaşımları, liderin takipçilerini sadece örgüt ortamının şartları içerisinde ele almak ve yaptırım uygulama davranışlarını kullanmak yerine takipçilerinin gönül gücü ve bağlılığı vasıtasıyla onları örgütsel yapının içine almak ve bireyi işin önemli bir parçası haline getirme gayreti olarak ele almaktadır (Edizler, 2010: 138).

Modern liderlik yaklaşımlarına göre lider; öngörü sahibi, değişimi isteyen, kurumsal yapıya yenilikleri getiren, takipçilerinde kurumsal yapıya bağlılık oluşturabilen, insanların sahip oldukları gizilgücü keşfetmelerini sağlayarak isteklendirme oluşturabilen, ilham veren, takipçilerinin yeniliklerle ilgili düşüncelerini açıklamasına madden ve manen yardımcı olan, sorunlara akılcı yöntemlerle çözmeye çaba gösteren, işgörenlerin kişisel özelliklerini yönetim sürecine göz önünde bulunduran kişidir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 105).

Çalışmada modern liderlik kuramlarından dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, örtük liderlik, etik liderlik ve hizmetkâr liderlik olmak üzere beş başlık inceleyecektir. Araştırmanın temel konusu olan otantik liderlik ise ayrı bir başlık altında ele alınacaktır.

1.3.4.1. Dönüşümcü Liderlik

Kurumsal yapıların gereksinimi olan hareketi ve çabukluğu kazandıracak liderlik kuramı takipçileri dönüştürebilen ve kendisi de dönüşebilen bir yaklaşımı ifade eden dönüşümcü liderliktir (Çakar ve Arbak, 2003: 85). İlk olarak Dawnston'un 1973 yılında İsyen Liderliği adlı çalışmasında ortaya koyduğu dönüşümcü liderlik daha sonra Burns tarafından 1978 yılında tekrar ele alınarak düzenlenmiştir (Taş, 2009: 2).

Burns tarafından yapılan düzenlemelerden sonra Bass tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik kuramı örgüt içerisinde yer alan bireylerin tavır ve düşüncelerinde

değişiklikler meydana getirerek görev ve hedefleri hayata geçirmek için bağlılık oluşturma sürecidir (Çetin vd., 2012: 14).

Dönüşümcü liderler ansızın ortaya çıkan durumlara uygun hızlı ve etkili değişimi gerçekleştiren kişilerdir. Değişim destekçisi olmakla birlikte kuruma yeni değerler kazandırma çabasındadırlar. Sezgilerini kullanarak geleceğin bugünden daha iyi olması için çalışırlar. Vizyon oluşturmak, vizyonun benimsenmesini sağlamak ve oluşturulan vizyonu gerçekleştirmek için isteklendirme oluştururlar (Taş, 2009: 2). Dönüşümcü liderlik kökten bir değişim gerçekleştirme becerisidir (Erkuş ve Günlü, 2008: 190). Dönüşümcü liderlik kuramına göre hem lider hem de takipçileri karşılıklı olarak gereksinimlerini gidererek isteklere dayalı davranışlar gösterirler. Bunun sonucunda zor hedeflere bile ulaşabilirler (Çakar ve Arbak, 2003: 85).

Dönüşümcü liderlik dört boyutlu olarak incelenmektedir. Dönüşümcü liderlik konusunda çalışmaları olan Bass ve Avolio dönüşümcü liderliği, karizma ve idealleştirilmiş etki, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere dört boyutta değerlendirmişlerdir (Bakan vd., 2015: 203).

Bu boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır (Erkuş ve Günlü, 2008: 191):

İlk boyut karizma ve idealleştirilmiş etki boyutudur. Lider takipçilerinde değer ve özsaygılarının gelişmesini sağlayarak vizyon oluşturur. Lider yüksek idealleri için rehberlik eder, gayretli ve öngörü sahibi davranışlarda bulunur. Lider takipçileri için bir rol modelidir. Lidere hayranlıkla birlikte saygı gösterilmekte ve güven duyulmaktadır. Lider takipçilerinin gözünde harikulade yetenekleri olan biri olarak görülmektedir.

Esin kaynağı olma ikinci boyuttur. Lider takipçilerinde isteklendirme oluşturarak esin kaynağı olmakta, davranışlarıyla da bunu sağlamlaştırmaktadır. Birlik ruhu oluşturarak, takipçileri ile geleceğe yönelik hedefler, insanları çeken ve paylaşılabilen bir vizyon oluşturmakta, takipçileri tarafından benimsenmesini sağlamak ve kendisi bunlara kuşkuya yer bırakmayacak şekilde bağlılık göstererek örnek olmaktadır.

Üçüncü boyut entelektüel uyarımdır. Lider varsayımlara yönelik bir sorgulama içerisinde olup, yaratıcılık ve yenilik için özendirme, sorunları tekrar değerlendirme ve yeni bir bakış açısıyla eski sorunları tekrar ele almaktadır. Takipçilerin yaratıcılığını arttırmak için ortamı hazırlamakta ve onları buna özendirilmektedir. Takipçiler yeni

yaklaşımlara özendirilmekte fakat eleştirilmemektedir. Lider, kendisi fark yarattığı için takipçilerinin de farklı olmasını beklemektedir.

Son boyut olan bireyselleştirilmiş ilgi, liderin takipçilerinin kendilerini geliştirmesine destek olmasını ve onlara yol göstericilik yapmasını ifade eder. Gereksinimleriyle özel olarak ilgilenerek, onlara kendilerini geliştirmeleri için uygun görevler vermektedir. Davranışlarıyla takipçilerine bireysel olarak farklı olduklarının bilince olduğunu gösterir.

1.3.4.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik de dönüşümcü liderlik gibi Burns tarafından ortaya atılmış, Bass tarafında derinleştirilmiştir (Çatı vd., 2017: 77). Liderlik hakkında yapılan tanımların ve bölümlendirmelerin çağın şartlarına uygun olmadığını düşünen Bass (1985) etkileşimci liderlik kuramını geliştirmiştir. Etkileşimci lideri, takipçilerine beklentilerini açık bir biçimde anlatan ve onlara beklenen başarıyı göstermeleri durumunda nasıl ödüllendirileceklerini açıklayan lider olarak tanımlanmıştır (Eren ve Titizoğlu, 2014: 278). Etkileşimci liderlik kuramına göre lider, daha evvel ortaya koyulmuş ve örgüt içerisinde geçerli bazı değerlerin başarıya karşılık değişimi aracılığıyla iletişim sağlamaktadır (Ersoydan ve Karakelle, 2014: 35).

Etkileşimci liderlik takipçilerin başarılarını koşula ya da yönetime bağlamıştır (Çatı vd., 2017: 77). Takipçilerinin örgütsel hedeflerle özdeşleşmeleri önemli değildir. Liderin takipçileriyle ilişkilerinde başarı ve ödül arasındaki değişimi esas alan bir yaklaşımı bulunmaktadır (Morçin ve Çarıkçı, 2016: 100).

Etkileşimci lider, eski ve yaptırım gücü olan kültürel alışkanlıklara bağlıdır. İleriye dönük bir vizyon geliştirme çabası içinde değildir. Risk almamaya özen gösterirler. Örgütsel başarının düşmesi durumunda klasik ödül-ceza düzenini uygulamaktan çekinmez (Ersoydan ve Karakelle, 2014: 36).

Etkileşimci liderlik kuramında üç etken sonuç üzerinde etkilidir. Bunlar koşullu ödül, aktif ve pasif istisnalarla yönetim, son olarak tam serbesti(laissez-faire) davranışlarıdır (Şirin ve Yetim, 2008: 34).

Etkileşimci liderler takipçilerini ihtiyaç olan ve yerinde davranışlara sevk etmek, onları gereksiz davranışlardan uzak tutmak için koşulu ödüllerden faydalanır. Amaç-ödül

ilişkisi lider ile takipçileri arasında oluşturulmuştur. Liderin takipçileri ile beraber ulaşmak istediği amaç, takip edilecek yol, umdukları ve hedeflenen başarımları seviyeleri hakkında paylaşımında bulunur. Lider amaçlara erişebilmek için takipçileri davranış göstermeleri ve gayret etmeleri maksadıyla isteklendirme aracı olarak takipçileri maddi ve manevi ödüllendirmeyi kullanabilir. Tersine bir durumda takipçileri cezalandırma durumunun da olduğunu belirtir (Eren ve Titizoğlu, 2014: 279).

İstisnalarla yönetim davranışında etkileşimli liderler işlerin istenilen şekilde gitmemesi söz konusu olursa müdahale etmek zorunda kalırlar. Bu aktif ve pasif olmak üzere iki şekilde gerçekleşir. Liderler henüz işe başlanmadan standartları belirlerler ve bir sıkıntı ortaya çıkmadan işin içerisine girmezler, müdahil olmazlar. Süreç içerisinde belirlenen standartların dışına çıkılması gibi bir durum olursa, standartlardan sapma henüz başlangıç aşamasında ise aktif davranış gösterilir. Bu aktif istisnalarla yönetim kısmını oluşturur. Aktif bir davranış gösteren lider sorun olup olmadığını araştırır (Ay ve Keleş, 2017: 195). Başka bir bakış açısıyla aktif istisnalarla yönetim, liderin hedef haline getirdiği başarımın elde edilememesi ihtimali söz konusu olursa, lider hedeflenen başarıyı elde edebilmek için sorumluluğu kendi üzerine alır, başarısızlığın sebebini ortadan kaldırmak için aktif bir tutum içine girerek davranış gösterir (Ersoydan ve Karakelle, 2014: 36). Standartlardan sapmalar gerçekleştikten ve sorun ortaya çıktıktan sonra davranış gösterilirse bu da pasif istisnalarla yönetim kısmı olur. Pasif davranışta lider sorunların ortaya çıkmasını bekler (Ay ve Keleş, 2017: 195).

Tam serbesti davranışında örgüt içerisinde yer alan kişileri işin hedefi, iş standartlarını oluşturma konularında bütünüyle serbest bırakan, işle ilgisi en alt seviyede olan neredeyse hiç müdahalede bulunmayan bir yaklaşımı ifade eder (Koçel, 2010: 592).

1.3.4.3. Örtük Liderlik

Örtük liderlik kuramına ilişkin çalışmalar 1970'li yıllardan beri yapılmaktadır. Rosch'un 1978 yılında geliştirdiği kategorizasyon kuramını liderlik alanına uyarlayan Lord, Foti ve De Vader (1984), insanların zihinlerinde oluşturdukları kategoriler açısından etraflarında yer alan kişileri bir değerlendirmeye tabi tutarak lider olduklarına ya da olmadıklarına karar verdiklerini belirtmişlerdir (Kozak vd., 2017: 230).

Araştırmaların elde ettiği bulgular insanların zihinlerinde lider ile ilgili birtakım düşüncelere sahip olduğunu göstermiştir. Liderin özellikleri ile ilgili yeterli bilgiye sahip

olmasalar da farklı koşullarda ve farklı liderlere yönelik katılımcıların yorumlamaları genel olarak uyumluluk göstermektedir. Örtük liderlik kuramı, insanların düşüncelerinde ideal bir lider tipi olduğunu varsaymaktadır. Bu lider tipinin toplumun genelinde benzer özelliklere sahip olduğunu ifade etmektedir. Liderle ilgili bu düşünceler farklı etkenlerden dolayı değişebilir (Eroğluer, 2014: 114).

İnsanların zihinlerinde taşıdıkları örtük liderlik modelleri farklı kaynakların etkisi ile oluşmaktadır. Örtük liderliğin sadece kişisel özelliklerin etkisi ile açıklanması yeterli değildir. Farklı değişkenlerin etkisi göz ardı edilemez. Örtük liderlik kuramını geliştirmeye yönelik yapılan araştırmalara göre insanların düşüncelerinde oluşturdukları ideal lider modeline biçim verme sürecinde en başta bir parçası oldukları kültürün etkisini yadsınamayacak derecede büyüktür. Belli bir kültür ortamında geçerli olan örtük liderlik büyük oranda tutarlıdır. Ancak farklı kültürler farklı tercihleri de beraberinde getirir. Ulusal kültürlerdeki farklılıklar sonucu bir kültürde kabul gören liderlik tutum ve davranışları farklı bir kültürde kabul görmeyebilir. Bununla birlikte çocukluk döneminin birey üzerindeki etkisi, cinsiyet ve kişilik özellikleri gibi değişkenler örtük liderlik üzerinde belirleyici olmaktadır (Tabak vd., 2010: 4). Bu değişkenleri belli başlıklar altında toplamak gerekirse kişisel özellikler, demografik değişkenler, kültürel özellikler ve çevre etkisi başlıklarında bir araya getirilmesi mümkündür (Kozak vd., 2017: 230).

İnsanlar bu değişkenlerin etkisi ile bir lider prototipi oluşturur. Prototipler aracılığıyla belirli durumlarda liderin hangi özelliklere sahip olması gerektiği ile ilgili düşünceleri oluşur. Geliştirdikleri zihinsel süreçlerin etkisi ile insanları liderlik açısından değerlendirebilirler. Değerlendirme sonucu yapılan sınıflandırma ile örtük liderlik kuramına uygun bireyleri lider olarak kabul ederler (Türetgen ve Cesur, 2010: 54).

Örtük liderlik kuramlarının geliştirdiği modelleme sonucunda lider olarak algılanan bireyin takipçileri üzerindeki etkisi kuşkusuz daha fazla olacaktır. İnsanlar karşısındaki bireyi zihinlerindeki tasarım ile karşılaştıracak ve lider olarak kabullendiği kişinin etkisi diğer yöneticilere göre farklı bir seviyede olacaktır. İşgörenlerin lider prototipi ile yöneticinin uyumunun artması iletişimi geliştirecek, ortak anlayış oluşturacak, etkileşimi ve iş doygunluğunu da beraberinde getirecektir (Tabak vd., 2010: 4).

1.3.4.4. Etik Liderlik

Etik liderlik kavramının anlaşılabilmesi için etik kavramının bilinmesi gerekmektedir. Etik günlük hayatta ve iş hayatında karşılaştığımız bir kavramdır. İnsan ilişkileri etkisi kuşkusuz çok fazladır. Etik kavramı ahlak ile karıştırılmaktadır. İki kavramın aynı anlama geldiği düşünülmektedir. Ancak tanımlardan görülebileceği üzere aynı değildirler. Ahlak insanların toplumsal yönleriyle ilgili bir kavramdır. Ahlak insan hayatının bir parçası olmakla birlikte değer, inanç kurallar ve davranış biçimleridir. Toplumlardan toplumlara ve bireylerden bireylere değişim gösterebilir. Etik, herkes için geçerli olan doğruyla yanlışın, iyiyle kötünün ve haksız ile haklının farkına varabilmektir (Kafadar ve Kaygın, 2017: 79).

Etik liderliği tam anlamıyla karşılayan bir tanımlama bulunmamaktadır. Freeman ve Stewart'ın (2007) çalışmalarına göre etik liderlik birçok yönetici tarafından iyi karakterli olma durumu olarak değerlendirilmektedir. Brown (2007) etik liderliği davranışlar ve iletişim yoluyla yerinde kurallarla takipçilere örnek olmak; karşılıklı iletişim, destek olma ve karar verme ile etik davranışı takipçilerine gösterme olarak değerlendirmiştir. Freeman ve Stewart (2007) etik liderin güçlü karakteri ve yüksek değerleri ile takipçilerine örnek olduğunu düşünmektedirler. Adaletli ve ahlaki davranış gösterme Brown (2007) tarafından etik liderliğin esas bileşenleri olarak kabul edilmektedir. Brown (2007) etik liderleri adaletli, dürüst, güven veren ve sevecen tavırlı bireyler olarak tanımlamaktadır (Erten vd., 2017: 63). Etik liderler davranışlarında doğruluğu rehber edinirler. Dürüstlük başlıca meziyetleridir. Açık sözlü olmakla birlikte naziktirler. Cömert ve fedakâr davranış da etik liderlerin özelliklerindedir (Uğurlu, 2012: 207).

Etik liderlik temel olarak özellik ve davranış kuramlarına dayanmaktadır. Etik liderlik etik güç vasıtasıyla insanları etkileyebilmektir. Etik lider gücünü örgüt içerisindeki etik güçten almaktadır. Bu etik liderin en belirgin özelliğidir. Etik lideri ortaya çıkaran örgüt içerisinde herhangi bir yanlışlığa karşı göstereceği tepkidir. Yanlış engellemek onun birinci görevidir. Etik lider örgütün başarımına zarar verecek olumsuz durumlara karşı bir savunma mekanizması görevi yapar. Etik liderin davranışları takipçilerine bir rehber olacaktır. Onları da etik davranışlar göstermeye sevk edecektir. Zaman içerisinde yaratılan etik anlayışı kurumsal bir nitelik kazanarak kurumun iş görme

yöntemlerine hâkim olacaktır. İşgörenlerin birbirleri arasında ve dış paydaşlara karşı yükümlülüklerde de kendini gösterecektir. Güven geliştirilmesinde belirleyici olacaktır (Yaman, 2010: 11).

Brown (2007) değerlendirmelerine göre etik liderler insanların etik davranışlarını ve etik kurallara aykırı davranışlarını süreç içerisine katılarak doğrudan etkileme çabası içerisindedirler. Etik liderler etik standartları netleştirerek iletişimin temeline alırlar ve etik bir rol model vasıtasıyla izleyenleri etik kurallardan sorumlu tutarak ödül ve ceza aracılığıyla etiği belirgin hale getirmeye çalışırlar. Etik liderlik, etik bileşenini içine alan diğer liderlik yaklaşımlardan farklı olarak etiğin önemi takipçilerine benimsetme çabasında olup, kendisi de rol model olmaktadır. Davranışların etik değerler ölçüsünde değişmesini sağlamak için ödül ve cezayı kullanmaktadır (Erten vd., 2017: 63).

Diğer liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi etik liderlik de farklı alt boyutlar üzerinden açıklanmaktadır. İletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik boyutları etik liderliğin alt boyutlarını oluşturmaktadır. Bu dört boyut üzerinden etik liderlik değerlendirilebilmektedir (Tabançalı ve Çakıroğlu, 2017: 395).

1.3.4.5. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramı Greenleaf tarafından 1970 ortaya atılmıştır. Daha sonra birçok araştırmacı tarafından hizmetkâr liderlik ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı bilimsel yazına girdiğinden beri taşıdığı özellikler nedeniyle örgüt kültüründe yapısal değişimlerin temeli olmuştur (Dinçer ve Bitirim, 2007: 61).

Robert Greenleaf hizmetkâr liderliği Herman Hesse'nin 'Doğu Yolculuğu' kitabından esinlenerek geliştirmiştir. Greenleaf (1977) kitabı okuduktan sonra edindiği düşünceye göre bir insanın hizmetkâr olup aynı zamanda lider de olabileceği kanaatine vardığını söyler (Duyan ve Dierendonck, 2014: 2). Greenleaf (1991) hizmetkâr liderliği, önce hizmetkâr sonra bilinçli bir tercihle liderlik yapma isteği olarak ele almaktadır. Bunun sebebi önce hizmet etme düşüncesine yönelik doğal bir istektir. Önce hizmet eden ile önce liderlik yapanın karşı iki uç noktada bulunan insanlar olduğunu söyler. Bass (2000) da Greenleaf gibi düşünmektedir. Hemen hemen aynı düşünceyi yineler: Hizmetkâr liderin doğal duygularla hizmet etme isteğinde olduğunu liderlik yapmayı ise bilerek seçtiklerini ifade eder (Eren ve Yalçıntaş, 2017: 853). Greenleaf'in yaklaşımına göre asıl amacı hizmet etmek olan birey hizmet etmek için lider olmayı seçer. Alışılmadık

bir güçle insanlara hizmet eder. Hizmetkârlık ile liderliği bir araya getirir (Bakan ve Doğan, 2012: 3).

Hizmetkâr lider kendinden önce işğröenleri düşünür. Onların menfaatlerini ön plana alarak hedeflerine ulaşması için çalışır. Hizmetkâr lider insan odaklıdır (Eren ve Yalçıntaş, 2017: 853). İnsanların gelişimine yönelik, onların iyiliğı için çalışmalar yapar. Diğer liderlik davranışlarıyla karşılaştırıldığında hizmetkâr lider yalnız kurumun iyiliğı için değil içten gelen duygularla takipçilerine hizmet etmeye kendini adanmıştır. Greenleaf (1998), hizmetkâr liderlerin kendilerini adanmaları ve güven vermeleri sebebiyle takipçilerinin desteğini aldıklarını söyler. Bu durum takipçilerinin sınırlarını zorlamalarını sağlar. Hizmetkâr lider insanların en üst seviyede performans gösterebilmeleri için onları yönlendirir. Yönlendirme davranışını gerçekleştirirken kullandığı dil takipçilerini küstürmez. Sistemden uzaklaştırmaz aksine sisteme dâhil eden bir yaklaşım sergiler (Duyan ve Dierendonck, 2014: 4).

Hizmetkâr lider çok yönlü özelliklere sahiptir. Hizmetkâr lider insanları dinler. Kendini onların yerine koyarak onları anlamaya çalışır. Takipçilerinin duygusal olarak daha iyi olmalarını sağlamak çabalar. Farkındalık düzeyi gelişmiştir. İkna kabiliyeti yüksektir. Öngörülerini ile sorumlu bir yöneticilik davranışı gösterir. Takipçilerinin gelişimine büyük önem verir. Birlik duygusunun gelişmesi için çaba gösterir (Kaplan ve Uzun, 2017:16).

2. Otantik Liderlik

2.1. Otantik Kavramı

İnsanoğlu yeryüzünde var olduğundan beri kim olduğunu, nerede olduğunu ve nasıl bir hayat içerisinde olacağını araştırmıştır. Kendini tanıma sürecinin kökleri Antik Yunan felsefesine kadar gitmektedir. Her zaman üzerinde durduğu bu sorular Sokrates, Platon ve Aristoteles gibi Antik Yunan filozoflarından beri kendini tanımlama ve kimlik kavramı sürecinin birer parçası olmuştur. Kendini tanıma sürecinin bir ürünü olan Otantiklik de buna bağlı olarak oldukça eski bir kavramdır. Çağdaş anlamda otantiklik kavramı ise son 80 yıl içerisinde araştırılmaya başlanmıştır. Pozitif psikolojinin çalışmalarına bağlı olarak geliştirilmiştir (Coşar vd., 2012: 195).

Otantik kelimesi dilimize Batı dillerinden (Fransızca) geçmiştir. Authentique sözcüğünün dilimizdeki karşılığıdır. Türk Dili Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğünde “eskiden beri mevcut olan özelliklerini taşıyan” ve “gerçek olan, gerçeğe veya aslına dayanan” olarak tanımlanmaktadır. Otantiklik ise “otantik olma durumu” olarak tanımlanmaktadır (TDK 2018).

Otantiklik felsefenin bakış açısıyla etik davranış ve erdem üzerinden açıklanırken, psikoloji ise otantikliği kişinin özellikleri, durumlar ve kimlik anlayışı üzerinden ele almaktadır (Nartgün vd., 2106: 2). Otantiklik, açık yürekli bir biçimde kendi olmaya dayalı bir tavidir. Bireyin insanların beklentilerinden ziyade kendi doğasına uygun davranmasıdır. Varoluşunu dış etkilerden çok kendi iç gerçekleri üzerine inşa etmesidir. Doğal yeteneklerini ve karakteristik özelliklerini içten bir biçimde göstermesidir (Sekman, 2016: 34).

Otantiklik bireyin kendini bilmesine dayalı bir süreçtir. İnsanların kendilerini bilme süreci deneyimlerine bağlı olarak gerçekleşir. Kendi duygu, düşünce, gereksinim, istek, inanç ve önceliklerini kabullenmesidir. Gerçek hislerine ve iç dünyasına uygun düşünmesi ve davranış göstermesi anlamına gelmektedir. İnsanların davranışlarının duygu ve düşünceleri paralelinde olmasıdır (Kıdır ve Paşaoğlu, 2014: 2). Otantiklik; bireyin gerçek kimliğini, zayıf yönlerini ve hissettiklerini dışa vurabilmesi olarak da ele alınabilir (Duyan ve Dierendonck, 2014: 11). Baugher’e (2005) göre otantiklik bireyin kendini tamamen benimseme isteğinin yanında aşılması zor durumlarda olsa bile

görüşlerine sahip çıkabilmesidir ve üst seviyede cesaret gösterme ve öğrenme bağlılığı gerektirir (Çiçek, 2011: 61).

Otantiklik bir anlamada ilişkilerinde samimi ve içten olmak demektir. Ancak Erickson'a (1995) göre otantikliğin sadece ilişkilerinde samimi olma ve içten davranma şeklinde ele alınması içtenlik kavramıyla karıştırılmasına sebep olmaktadır. Otantiklik davranışlarında içten olmakla birlikte bireyin tamamen iç dünyasında göstermiş olduğu bütünlük ve iç tutarlılığı ile ilgilidir. Otantiklik bireyin kendisi ile olan ilişkisini açıklayan bir kavramdır. Harter (2002) ise otantikliği şöyle değerlendirir: bireyin kendi gerçeklerinin bilincinde olması, tecrübelerinin, istek ve seçimlerinin farkında olması, kendini bilme ihtiyacıyla davranışlarının gerçek benliğine uygun olması ve bireyin kendisini ifade ederken duygu ve düşüncelerine uygun olarak bunu yapabilmesidir (Baykal, 2017: 53).

Kernis'e (2003) göre otantiklik, eylem tarzlarında kendini gösterir. İlişkilerde kendiliğinden açığa çıkar. İnsan davranışları ele alındığında başkaları tarafından takdir edilme isteğine dayalı davranış gösterme otantiklik açısından kabul edilebilir değildir. Otantik bir davranış içerisinde olanların diğer insanlara karşı savunmacı bir yaklaşım içine girmeleri gibi bir durum da söz konusu olmaz (Keser ve Kocabaş, 2014: 2).

Farklı dönemlerde ve farklı kültürlerde yaşayan filozof ve yazarların düşünceleri otantiklik ile ilgili fikir vermektedir;

- Yunan Mitolojisi "Kendin ol"
- Konfüçyüs (Çinli Filozof, M.Ö. 551-479), "Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur"
- Sokrates (Antik Yunan Filozofu, M.Ö. 470-399), "Görünmek istediğin gibi ol"
- Platon (Antik Yunan Filozofu, M.Ö. 427-347), "Bir insanın içinde güzel huylar varsa, dış görünüşü bu huylara uyuyorsa, gören göz için dünyada bundan daha güzel şey olur mu?" (Platon, 2016: 95).
- Marcus Tullius Cicero (Romalı Devlet Adamı ve Bilgin, M.Ö. 106-51), "Herkes kötü olmayan aynı zamanda kendisine ait ve özgü niteliğe sıkıca tutunmalıdır, aradığımız doğruluğa kolayca erişmenin yolu budur" (Cicero, 2016: 50).
- Yusuf Has Hacıp (Türk Devlet Adamı, Düşünür, Yazar ve Şair, 1021-1070), "Hakan bak doğru insanın kendi,

Sözü, gönlü ve dili birdir dedi,

Dışı içi gibi, içi dışı gibidir

Bu insan tam doğru kişidir” (Yusuf Has Hacip, 2016: 84).

- Mevlâna Celaleddin-i Rumi (Filozof ve Şair, 1207-1273), “Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol”
- Yunus Emre (13.Yüzyıl Türk Şairi), “İlim ilim bilmektir
İlim kendin bilmektir
Sen kendini bilmezsen
Ya nice okumaktır”
- William Shakespeare (İngiliz Yazar ve Şair, 1564-1616), “Düşündüğün gibi söyle ve ruhtan söyle”
- Benjamin Franklin (Amerikan Yazar ve Mucit, 1706-1790), “Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol”
- Jean-Jacques Rousseau (Cenevrelili Filozof ve Yazar, 1712-1788), “Ey erdem, basit ruhların yüksek bilgisi, sana ulaşmak için bu kadar zahmete ve külfete gerek mi var? Senin ilkelerin bütün yüreklerde yazılı değil mi? Yasalarını öğrenmek için herkesin kendi içine bakması, tutkuların sustuğu anda vicdanını dinlemesi yetişmiyor mu” (Rousseau, 2016b: 33).
- Arthur Schopenhauer (Alman Filozof ve Yazar, 1788-1860), “Edinilmiş, öğretilmiş ya da zorla benimsetilmiş yani sonradan kazanılan özellikler, ister ahlaki isterse akli olsun özde değil yüzeysel özellik olmanın ötesine geçemezler ve bu anlamda gerçekten değerli değildirlir” (Schopenhauer, 2015: 78).

2.2. Otantik Liderlik

Küreselleşmenin bir sonucu olarak teknolojide yaşanan gelişmeler, toplumsal ve politik değişimlerin etkisiyle geleneksel liderlik yaklaşımları yerini modern liderlik yaklaşımlarına bırakmıştır. Yaşanan değişimlerin etkisiyle iş hayatına ve bilimsel yazına yeni yaklaşımlar girmiştir. Modern liderlik yaklaşımlarından bir tanesi de otantik liderliktir (Kıdır ve Paşaoğlu, 2014: 1).

Son dönemde dünyanın her yerinde yaşanan ekonomik ve siyasi temelli toplumsal sorunlar ve ortaya çıkan olumsuz durumlar gerek iş dünyasına gerekse siyasete olan güvenin azalmasına sebep olmuştur. Ekonomik bunalımlar ve buhranlar, insanların

yöneticilere ve profesyonellere olan inançlarını kaybetmeleri ile sonuçlanmıştır. Yaşanan gelişmeler sonucunda güven veren ve etik değerlere bağlı liderlere ihtiyaç bütünüyle ortaya çıkmıştır. Ahlaki boyuta ağırlık veren liderlik yaklaşımları üzerine çalışmalara ağırlık verilmiş ve bu araştırmaların sonucunda otantik liderlik tarzı geliştirilmiştir (Baykal, 2017: 53).

Örgüt yapısı içerisinde işgörenlerin içten bir iletişim geliştiren ve onlara esin kaynağı olan bir lidere gereksinim duymaları otantik liderlik anlayışını zorunlu kılar (Keser ve Kocabaş, 2014: 2). Otantik liderlik, kendini tanıyan, davranış gösterirken ahlak anlayışını ve ilkelerini göz önünde bulunduran, iletişim sürecinde dürüstlüğü ve şeffaflığı temel alan, takipçilerinin kendini geliştirmesini ve mutlu olmasını isteyen bir liderlik yaklaşımını ifade eder (Okçu ve Anık, 2017: 64).

Otantiklik, doğuştan getirilen bir özellik olmamakla birlikte, liderin kendi kendine verebileceği bir sıfat da değildir. Liderin tavır ve davranışlarında şeffaf ve tutarlı olması sonucu takipçileri tarafından kendisine atfedilen bir özelliktir. Otantiklik değer anlayışı ve davranışlarını arasındaki tutarlılığın takipçiler tarafından fark edilmesiyle takipçilerin zihninde lidere yönelik oluşan algıdır (Nartgün vd., 2016: 2).

Avolio otantik lideri; düşünce ve davranışlarının bilincinde, güçlü ve güçsüz yanlarının farkında, insanların kendisi hakkındaki algılarının ne olduğunu bilen, özgüven sahibi, iyimser ve umutlu, ahlaklı olmakla birlikte esnek bir lider olarak ele almaktadır (Baykal, 2017: 53).

Eriksen'e (2009) göre otantik liderlik, lider ve takipçileri arasında şeffaflık temelli bir ilişkiyi zorunlu kılar. Otantik liderlerin takipçilerine öz farkındalıkları ve inançları ile ilgili kuşkuya yer bırakmayan şeffaf bir yaklaşımı söz konusudur. Otantik liderlik öz farkındalık savına dayanan ve bu savdan beslenen bir süreç olarak kendini gösterir (Keser ve Kocabaş, 2014: 2).

Kernis (2003), otantik liderlerin takipçilerini güven ögesi üzerinden etkilediğini söyler. Etik değerler otantik liderlerin hem karar süreçlerinde hem de eylemlerinde bağlayıcı bir unsurdur. Bu bağlayıcılığın bir sonucu olarak açık ve şeffaf davranış göstermeleri takipçilerinin güvenlerini kazanmalarını sağlar (Tütüncü ve Akgündüz, 2014: 168). İnsanlar liderlerin yeteneklerinden kuşku duymasa da onların etik değerlere bağlı kalarak davranış gösterip göstermediklerini sürekli takip etmektedirler (Kesken ve

Ayyıldız, 2008: 734). Bu sebeple liderin bir davranışı söyleyeceği birçok sözcükten daha değerlidir (Pamukoğlu, 2016: 65).

George (2003), değerlerle birlikte hedef ve anlama öncülük eden otantik liderlerin takipçileri ile sürekliliği olan bir ilişki kurduklarını ifade eder. Otantik liderler davranışlarında tutarlı olmaları ve öz disiplinleriyle birlikte sürekli gelişimi hedeflerler. Çünkü sürekli gelişim bir lider için yaşam boyunca gereklidir (Gül ve Alacalar, 2014: 542). Otantik liderler içten gelen kuvvetli bir değişim isteğiyle davranan, istedikleri değişimi hayata geçirebilmek için takipçilerinin ortak olan değer yargılarını tam anlamıyla bilen ve paylaşılan amaçlara ulaşabilmek için nasıl bir birleşim gerçekleştireceğini tasarlayabilen bireylerdir (Çiçek, 2011: 61). Otantik liderler her zaman sürekli gelişmeyi öngören örgüt kültürünü teşvik edici bir davranış içerisindedirler (Topaloğlu ve Özer, 2014: 161).

Otantik liderlerin temel özelliklerinden biri takipçilerini geliştirmektir. Bunun gerçekleştirebilmek için isteklendirmeye ve bu isteklendirmeyi destekleyebilecek donanıma sahip olmaları gerekmektedir (Topaloğlu ve Özer, 2014: 161). Otantik liderlerde gerekli olan isteklendirmeyi oluşturan, onları motive eden kişisel kazançları olan güç, mevki, şöhret ve para gibi kavramlar değil kişisel inançları ve değerleridir (Şimşek vd., 2017: 91).

Otantik liderler takipçilerini güçlendirerek gelişmelerini istemekle birlikte aynı zamanda davranışlarında otantik bir tarz göstermelerini sağlamaya çalışırlar (Baykal, 2017: 53). Otantik liderlerin dürüstlük, şeffaflık ve güven gibi özellikleri takipçilerinde cesaretlendirici bir etki yaratmaktadır (Topaloğlu ve Özer, 2014: 161). Otantik liderler yaratıkları cesaretlendirmenin etkisiyle takipçilerinin taşıdıkları arzunun verdiği enerjiyi doğru olanı gerçekleştirmede kullanmalarını sağlarlar. Otantik liderler örgütsel yapı içerisinde oluşturdukları sürdürülebilir güven anlayışı ve şeffaflık ile iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve mutluluk, sorumluluk bilinci geliştirme gibi önemli ve pozitif çıktılar ortaya çıkmasını sağlarlar (Keser ve Kocabaş, 2014: 2).

Otantik liderler takipçilerine hizmet etmek isterler, ortak paydada buluşarak hem kendi isteklerini hem de takipçilerinin isteklerini gerçekleştirirler. Başkalarının konumundan olayları değerlendirip, alınan kararların onları nasıl etkileyeceğini dikkate alarak herkesin beklentilerinin gerçekleşmesini sağlarlar. Bu çok yönlü bakış açısına

sahip olmaları ikilemleri ve karmaşık durumları basit bir şekilde çözebilmelerini sağlar (Ünnü, 2009: 1264).

Otantik liderler yaşanan olumsuzluklara karşın umutsuzluğa kapılmazlar. Kendine olan güveni ve yeteneklerine olan inancıyla sorunları hızla çözebilirler. Bu süreç içerisinde iyimserliklerini kaybetmezler. Değişen koşullara uyum gösterecek esnekliğe sahiptirler (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 738).

Otantik liderlerin özgün bir kişilik yapısı vardır. Başkalarına öykünmeleri söz konusu bile değildir. Çünkü kendi inanç, değer ve gerçeklerine göre davranış gösterirler. Liderliği bulunduğu statün bir gereği olduğu için yapmazlar. Liderlik davranışı göstermelerini sağlayan amaçları, değerleri ve inançlarıdır (Gül ve Alacalar, 2014: 542). Bu değer ve inançlarına bağlı davranışları otantik lidere saygınlık ve itibar kazandırır (Kırcı ve Paşaoğlu, 2014: 2).

George (2003), otantik liderlerin fark yaratmak için yönetimi altındaki insanlara yetki verme isteğinde olduğunu belirtir. Sevk ve idaresindeki insanları mantıklı olmakla birlikte vicdanlı davranmaya, tutkuyla hareket etmeye, merhametli olmaya ve bu gibi özellikleri kazanmaya ve geliştirmeye yönlendirdiklerini söyler (Kırcı ve Paşaoğlu, 2014: 2).

Otantik liderler pozitif bir örgüt iklimi oluştururlar. Otantik liderlerin, kişisel özellikleri, olumlu tavır ve hareketleri, örgüt içerisinde pozitif bir iş ortamının oluşmasını sağlar. Oluşan bu pozitif iklim çalışanların davranışlarını da olumlu etkileyecektir. Pozitif bir örgüt iklimi algılayan çalışanlar beklenin ötesinde bir başarıyı gösterecektir. Örgüt ortamında pozitif iklimi yaratan ve geliştiren otantik liderler, pozitif iklimin örgüt amaçlarına hizmet etmesini sağlarlar (Yeşiltaş vd., 2013: 335).

2.3. Otantik Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Otantik liderlik pozitif liderliğin bir bileşeni olarak 20. yüzyılın sonunda ortaya çıkmış ve geliştirilmiştir (Demirağ, 2015: 277). Sosyoloji ve eğitim alanlarında 1990'lı yıllarda ele alınmaya başlanmasına karşın liderlik ile ilgili bilimsel araştırmalara yeni girmiş, yakın zamanda incelenmeye başlanmıştır (Tabak vd., 2012: 93). Liderlikle ilgili yapılan çalışmaların, liderliği ahlaki açıdan ve etik boyutu üzerinden incelemeye yönelmesi pozitif bir liderlik tarzı olan otantik liderlik tarzının geliştirilmesini sağlamıştır

(Aydın vd., 2013: 1485). Avolio ve Gardner (2005) tarafından otantik liderliğin pozitif psikolojinin bir ürünü olduğunu belirtilmektedir (Şimşek vd., 2017: 90).

Cameron ve arkadaşları (2003) pozitif psikoloji ve olumlu örgütsel davranışın klasik örgütsel faaliyetlerden farklı olarak bireyi örgüt yapısı içerisinde olabilecek en iyi duruma ulaştırmayı amaçladığını belirtmektedirler. Gelişimini sürdüren bir alan olmakla birlikte özgüven, umut, hızlı iyileşebilme, iyimser olma, sosyal açıdan ve psikolojik olarak sağlıklı olmak ve elde edilmek istenen amaçlardan doyuma ulaşabilme gibi olumlu duygu ve düşüncelere sahip olmasını sağlayarak insan hayatının ve çalışmalarının gelişimini desteklemektedir. Bu açıdan liderlikle ilgili araştırmalar olumlu duyguların artırılması ve ortaya çıkarılması, hedeflenen noktaya ulaşılması ve psikolojik sermaye üzerine yoğunlaşmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 735).

Bilimsel yazında otantiklik üzerine yapılan araştırmalardan en etkili olanı Kernis tarafından yapılmıştır. Kernis (2003) otantikliği bireyin gün içerisindeki faaliyetlerinde engellenmemiş olan gerçek, özbenliği biçiminde tanımlayarak otantikliğe ilişkin dört temel bileşen belirlemiştir. Bu bileşenler: farkındalık, önyargısız değerlendirme, davranış ve son olarak ilişkiselliktir. Bu yaklaşıma göre otantiklik bireyin yaşam şekli ve iletişim içinde olduğu insanlara göre farklılaşmaktadır. Otantiklik ile aşırı özgüven yerine optimal seviyede özgüven oluşturulmaktadır. Yüksek özgüven; savunma amaçlı, koşula bağlı ve çelişkili özellikler taşıması sebebiyle kırılgan olmasına karşın optimal seviyedeki özgüven; doğal, gerçek, doğru olmakla birlikte uyumlu ve ahenklidir (Memiş vd., 2009: 295).

Luthans ve Avolio (2003) otantik liderliği, olumlu liderlik seviyesi ve üst düzey örgütsel ilişkiler yapısını içine alan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Otantik liderlik süreci, bireysel farkındalıkla birlikte liderin ve takipçilerinin otokontrole bağlı olumlu davranış göstermelerini sağlarken bireyin kişisel gelişimini destekleyen bir çaba içerisinde (Güler ve Boz, 2016: 491).

Avolio ve arkadaşları (2004) otantik liderliği harmanlanmış bir yapı olarak değerlendirmektedirler. Bünyesinde dönüşümcü liderlik ve etik liderliği barındıran bir bütünlüğü olduğunu belirtmişlerdir. Avolio (1999) otantik liderlerin yol gösterici, katılımcı ya da otoriter davranışlar gösterebileceğini ileri sürmektedir. Otantik liderler saygınlık oluşturma sürecinde takipçilerinin güvenini kazanmak ve itibar oluşturmak için

kişisel değerlerine ve inançlarına bağlı kalarak davranış gösterirler. Bu davranış biçimi otantiklik algısının oluşmasını sağlar (Kırcı ve Paşaoğlu, 2014: 2).

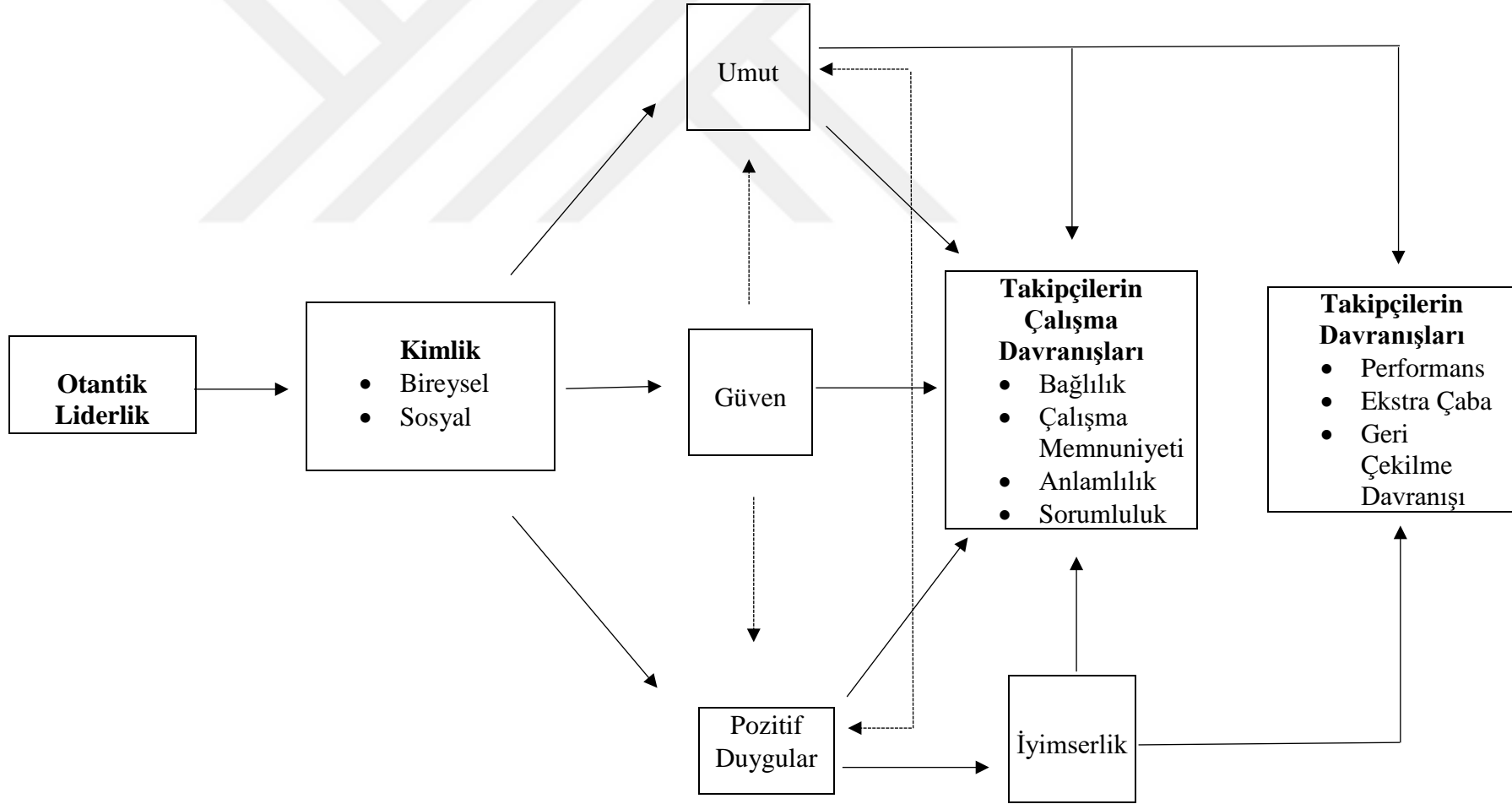
İnsanlar otantiklik açısından değerlendirildiğinde tamamen otantik olan ya da tamamen otantik olmayan biçiminde bir değerlendirilmenin doğru olmadığını vurgulayan Erickson (1995), bireylerin farklı seviyelerde az ya da çok otantik olabileceklerini ileri sürmüştür. Bu yaklaşımı hem takipçilerin hem de liderlerin gelişim süreçlerine bağlı olarak otantiklik seviyelerini yükselte ihtimalleri olduğunu vurgulamaktadır (Memiş vd., 2009: 295).

Shamir ve Eilam (2005) otantik lideri, otantik liderlik sürecinin bir bileşeni olarak değerlendirirler. Otantik liderlik sürecinin vazgeçilmez bir ögesi olduğunu belirtirler. Ancak otantik liderlik sürecini tek başına açıklamasının mümkün olmadığını, liderle takipçileri arasındaki ilişkilerde ve liderlik sürecinde otantik liderlik yaptığının takipçileri tarafından onaylanması gerektiğini, buna bağlı olarak liderin takipçisi olduklarını açıklamaları gerektiğini vurgulamaktadır (Keser ve Kocabaş, 2014: 3).

Cooper ve arkadaşları (2005) ortamın önemli olduğu kadar kültürün de otantiklik açısından değerlendirilmede ele alınması gerektiğini söylemektedir. Bunun yanında otantikliğe ve otantik liderliğe gereksinimin kültürler arasında farklılık gösterebileceğini belirtmişlerdir (Memiş vd., 2009: 295).

Avolio, Gardner, Walumba, Luthans ve May (2004) tarafından geliştirilen modele göre otantik liderler gerçekliklerinin farkında olmakla birlikte tutarlılık ve şeffaflık gibi özelliklere de sahiptirler. Bu tarz liderler iş yaparken değerlerine bağlı, etik ve doğru davranış göstermenin yanında tutarlı davranan, risk altında olsa dahi doğru olanı göstermeye ve yapmaya gayret gösteren, takipçilerinin gelişimini her şeyin önüne koyan, şeffaflık temelli bir iletişimi benimseyen bireyler olarak algılanırlar. Liderlerin bu tavırlarının temeli ahlaki amaç ve davranışlarıdır. Otantik liderler bu özellikleri ile takipçilerinde bireysel gelişim ve iş geliştirme, iç motivasyon, sorumluluk üstlenme, örgütsel açıdan bütünleşme, üst düzey başarımlar ve örgütsel özdeşleşme gibi pozitif tavır ve davranışların geliştirilmesini sağladıkları düşünülmektedir. Avolio ve arkadaşlarının (2004) geliştirmiş oldukları modelin şekillendirilmiş hali aşağıda gösterilmektedir (Saylı ve Baytok, 2014: 171).

Şekil 1: Avolio, Gardner, Walumba, Luthans ve May (2004) Tarafından Geliştirilen Otantik Liderlik Modeli



Kaynak: Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumba, F.O., Luthans, F. ve May, D.R., (2004), “Unlocking The Mask: A Look At The Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes And Behaviors”, *The Leadership Quarterly*, Vol.15, (801-823).

Avolio vd. (2004) tarafından geliştirilen bu model, otantik liderliği takipçilerinin davranışlarını ve tavırlarını temel alan bir süreç olarak ele almaktadır. Araştırmacılar bu model ile yalnız otantik liderin takipçilerinin davranışlarında ve tavırlarında nasıl bir etki yaratabileceğini açıklamaya çalışan süreci anlamaya değil, bununla birlikte modelin pozitif duygu ve düşünceler olan güven, umut, iyimserlik gibi etkenlerin otantik liderlik sürecinde üstlendikleri görevin anlaşılmasını sağladığını belirtmektedirler. Çalışmanın bir diğer katkısı liderliği sadece akılcı açıdan ele alan liderlik teorilerinden farklı olarak pozitif duygular ve güven gibi duygusal etkenlerin liderlik sürecinde önemini ortaya koyarak, pozitif duyguların liderin etkinliğinde ve liderlik sürecinde önemin sanılanın çok üzerinde olduğuna işaret etmektedir. Avolio vd. (2004) güven ögesinin liderlik sürecindeki önemini anlatmaya çalışırken, lidere yönelik güven algısının, takipçilerinin lidere olan bağlılığı ve memnuniyeti ile ilgili olduğunu iddia etmişlerdir. Tasarlanan çalışmada, anlamlılık ögesinin; göreve yönelik psikolojik bağlılığı belirleyen bir unsur olduğu belirtilirken, performans, ekstra çaba ve geri çekilme davranışlarının takipçilerin ulaştıkları sonuçlar olduğu ortaya konulmakta, otantik liderliğe ait saptamalar olan iyimserlik, umut, güven ve pozitif duyguların, otantik liderliğin temel öğeleri olduğu açıklanmaktadır (Çiçek, 2011: 64).

Bilimsel yazında yer alan bir diğer çalışma Illies, Morgeson ve Nahrgang (2005) tarafından yapılmıştır. Çalışmalarında otantik liderliği geniş psikolojik yapı içerisinde değerlendirirler. Otantikliği kişinin kendi değerlerine bağlı olarak gelişen, insanın içerisinde yer aldığı sosyal yapıda nasıl görüldüğünü açığa çıkaran ve öz değerlerinin paralelinde oluşan hayatına yönelik beklentilerini ve bu beklentilerine göre ortaya çıkan eğilimlerini içine alan bir süreç olarak tanımlarlar. Otantiklik insanların davranışlarının ve bu davranışların sonucunda açığa çıkan eğilimlerin somutlaşmış göstergeler haline gelmesidir (Erkutlu,2014: 110). Kernis (2003) tarafından geliştirilen dört otantiklik bileşenlerini kullanarak Illies vd. (2005) tarafından dört bileşenli otantik liderlik modeli tanımlanmıştır (Memiş vd., 2009: 295). Illies ve arkadaşları (2005) tarafından oluşturulan modelin bileşenleri, özfarkındalık, önyargısız değerlendirme, otantik davranış/eylem ve otantik ilişkisel uyum başlıkları altında toplanmıştır (Erkutlu,2014: 110)

Kernis'in (2003) çalışmasından etkilenerek ve otantik liderlikle ilgili bilimsel yazında yer alan diğer yaklaşımları bir araya getirerek kişi odaklı otantik lider ve takipçi yaklaşımı Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005) tarafından

geliştirilmiştir. Çalışmalarında özdenetim sürecini ele almışlardır. Bu süreçte özdenetim, bilginin tarafsız değerlendirilmesi, ilişkilerde şeffaflık ve otantik davranış olmak üzere dört başlıkta modellerinin bileşenlerini ortaya koymuşlardır (Memiş vd., 2009: 295).

Sparrow (2005) tarafından da otantik liderlik ile ilgili bir modelleme yapılmıştır. Sparrow diğer araştırmalarda olduğu gibi otantik liderliği dört bileşen üzerinden temellendirmiştir. Bu bileşenler özfarkındalığın önceliği, kendin olmanın sürekliliği, öz denetim ve tutarlılık ve etik liderliktir (Erkutlu, 2014: 112).

Daha önce yapılan çalışmalar üzerine bir inceleme gerçekleştiren Sexton (2007), otantik liderliğin bileşenlerini özfarkındalık, öz düzenleme ve gelişim, ilişkilerde şeffaflık, olumlu psikolojik sermaye ve olumlu ahlaki bakış açısı başlıkları altında toplamıştır (Coşar vd. 2012: 208).

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008) daha önce ortaya konulan Illies vd. (2005) modeli ile Gardner ve arkadaşlarının (2005) çalışmalarını geliştirerek otantik liderliğin bileşenlerini belirlemiştir. Geliştirdikleri Otantik liderlik modelini ve belirledikleri bileşenler çerçevesinde oluşturdukları ölçeği (ALQ) test etmişlerdir. Araştırmalarında otantik liderliğin, liderin pozitif psikolojik seviyesine ve etik değerlere sahip bir kurumsal yapıya bağlı olduğunu belirtmişlerdir (Memiş vd., 2009: 296). Walumbwa ve arkadaşlarının (2008) çalışmalarından elde edilen sonuca bağlı olarak otantik liderlik dört temel bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenlerden ilki öz farkındalık, ikincisi kararlar almada bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, üçüncüsü içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve son olarak da dördüncüsü ilişkisel şeffaflık olarak belirlenmiştir (Hırlak ve Taşlıyan, 2017: 32).

2.4. Otantik Liderliğin Bileşenleri

Walumbwa ve arkadaşları (2008) son dönemde yapılan otantik liderlik çalışmalarına dayanarak otantik liderliği beş bileşenli olarak ele almışlardır. Özfarkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içsel kural, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve pozitif ahlaki perspektif olmak üzere bileşenleri belirlemiştir. Otantik liderlik yapısına işlevsellik kazandırmaya yönelik çalışmalarında içsel kural ve pozitif ahlaki perspektif boyutları arasında kavramsal açıdan örtüşmenin açığa çıkmasıyla, bu boyutlar içselleştirilmiş ahlak anlayışı adı altında tek bir boyutta bir araya

getirilmiştir. Davranışsal bütünlük sağlamaya yönelik içsel dürtüsünü kapsamak için tek boyutlu bileşen kullanılmıştır (Tabak vd., 2012: 95).

Bir liderin otantik olarak nitelenebilmesi için takipçileri ile arasında bağ kurmasını sağlayan bu dört etkene bağlı davranış göstermesidir. Bu etkenlere göre davranan liderler ortamı iyi değerlendirme, kendini tam anlamıyla tanımaya dayanan içten gelen bir ahlaki anlayışa sahip ve etkileşimi gerçek manada içeren bir model geliştirmiş olurlar (Saylı ve Baytok, 2014: 167).

Walumbwa ve arkadaşlarının (2008) çalışması güncel, bütün özellikleri ve ayrıntıları içine alan özgün bir modeldir. Ölçüm aracını da kendi bünyesinde barındırmaktadır. Araştırmada Walumbwa ve arkadaşlarının (2008) çalışmasına bağlı kalınarak belirledikleri dört bileşen üzerinde durularak otantik liderlik ele alınacaktır.

2.4.1. Özfarkındalık

Avolio ve Wernsing (2008) özfarkındalık kavramını uzun dönemli bir bakış açısıyla hayat boyu öğrenme ve kişisel gelişim süreci olarak ele alırlar ve aydınlanma kavramıyla eş anlamlı olarak kullanırlar. Bu süreç, bireyin kendini geliştirmesi, aydınlanması ile beraber diğer canlılara ve çevreye karşı farklı açılardan bakabilmesini sağlarken aynı zamanda onları detaylı şekilde değerlendirme ve tanımaya imkân vermektedir (Saylı ve Baytok, 2014: 167).

Kernis (2003) göre özfarkındalık bireyin gereksinimleri, kişisel değer anlayışı, duyguları, karakteristik özelliklerini ve bunların tutum ve davranışlarında nasıl bir yer içerdiği ile ilgilidir. Özfarkındalık kişinin güdüleri, hissettikleri, istekleri ve özvarlığı ile ilgili bilgisinin farkında olması ve bunlara duyduğu güveni temel almaktadır. Bireyin becerileri ve güçsüz yönlerini, karakterini ve hissettiklerini bilmesine dayanmaktadır. Bunların yanında özfarkındalık psikolojik sağlık açısından önemli bir etkidir (Coşar vd., 2012: 209).

Özfarkındalık ya da kendini tanıma, bireyin dünyayı algılama biçimi ve bu algılamanın sonucunda kendini değerlendirmesiyle kendi olumlu ya da olumsuz özelliklerini tanıyabilmesidir (Memiş vd., 2009: 296). Gardner ve arkadaşları (2005) göre özfarkındalık bireyin olumlu ya da olumsuz yanlarının farkında olmasıyla birlikte kendi çok yönlü doğasının ayırında olmasını da içermektedir. Özfarkındalığı, bireyin farklı değerlerini, kimliğini, hissettiklerini, amaçlarını, bilgisini, yeteneklerini ve donanımını

göstermesi süreci olarak değerlendirirler (Tabak vd., 2012: 95). Gardner ve arkadaşları (2005) olumlu-olumsuz ya da zayıf-güçlü yönlerinin bilincinde olan bireylerin yakın ilişki içerisinde oldukları insanlarla duygu ve düşüncelerini paylaşırken diğerlerinden daha dürüst ve daha açık yürekli olmakla birlikte daha istekli olacaklarını belirtirler (Tütüncü ve Akgündüz, 2014: 168).

Avolio ve Gardner (2005) özfarkındalığı liderlerin kendilerine has olan diğer insanlardan farklı ve ayırt edici yeteneklerini, birikim ve tecrübelerini anlayarak bunları geliştirmesi süreci olarak değerlendirmişlerdir (Erkutlu, 2014: 107). Illies vd. (2005) ise özfarkındalığı iç çelişkiler açısından ele almışlardır. Illies vd. (2005) değerlendirmelerine göre özfarkındalık, insanların iç dünyalarında yaşadıkları çelişkilerin ve bu çelişkilerin hissettiklerine, düşündüklerine, davranış ve eylemlerine hangi oranda yansıdığı ilişkin bilinç düzeyleridir (Gül ve Alacalar, 2014: 543).

Walumbwa ve arkadaşları (2008) özfarkındalığı kişinin hayatı anlamlandırması ve anlamlandırma sürecinin kişinin kendini değerlendirme biçimini zaman içinde hangi seviyede etkilediğine ilişkin bilinç düzeyi olarak ifade etmektedirler. Bununla birlikte kişinin kabiliyetleri ve güçsüz yönlerine karşı, diğerleriyle karşı karşıya gelerek kendisini anlayabilme kabiliyeti edinmesi ve diğerleri üzerindeki etkisinin bilicinde olmasını da içeren çok yönlü kişisel özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmektedirler (Coşar vd., 2012: 209).

May ve arkadaşları (2003) otantik liderlik için insanın özbilince sahip olmasını ve özbenliğine sadık kalmasını gerektiğini belirtmektedirler (Gül ve Alacalar, 2014: 543). Illies ve arkadaşları (2005) ise otantik liderlerin; esneklik, umut, güven ve iyimserlik gibi özellikleriyle kendini geleceğe uygun hale getirme gayreti içerisinde olduğunu ve bu gayretlerinin otantik liderlerin özfarkındalığına pozitif bir yansıması olduğu belirtirler (Tütüncü ve Akgündüz, 2014: 168).

2.4.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme

Otantik liderliğin ikinci bileşeni olan bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme karar aşamasında eldeki tüm bilgilerin değerlendirmeye tabi tutulması anlamına gelmektedir. Otantik liderler, karar verme sürecinde etrafındaki insanların düşünceleri açıklamasını sağlayarak farklı konumlarda yer alan işgörenlerin kendi çalışma alanlarıyla ilgili görüşleri açıklamalarını istemektedir. Bu noktadan hareketle otantik liderlerin karar

verme sürecinde gereken bilgilere farklı kaynaklardan nesnel bir biçimde ulaşabilmesi ve bu bilgileri değerlendirmesi bileşenin temel ögesini oluşturmaktadır (Yeşiltaş vd., 2013: 336). Liderlerin karar almadan önce bütün bilgileri yadsımadan, aşırıya kaçmadan ya da çarpıtmadan tarafsız bir şekilde değerlendirmesidir (Tütüncü ve Akgündüz, 2014: 168). Karar almadan önce farklı düşüncelerin dile getirilmesine fırsat vererek, ileri sürülen düşünceleri objektif bir biçimde değerlendirme sürecidir (Memiş vd., 2009: 296).

Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme bileşeni kararlarına liderlerin kişilik özelliklerini yansıttıklarının bir göstergesidir. Bu duruma bağlı olarak tarafsız ve dürüst kararlar alabilen liderler mevcut verileri daha doğru bir biçimde anlamlandırarak daha verimli kullanılmasını sağlarlar. Öğrenme becerilerinin seviyesi hakkında bilgi edinerek karar aşamasında bunu kullanırlar (Nartgün vd., 2016: 3).

Illies ve arkadaşlarının (2005) bakış açısına göre kişisel dürüstlüğü ve karakterin kalbi tarafsız karar vermedir. Tarafsız karar vermenin liderin karar ve eylemleriyle birlikte kendisi için olan öngörülerini de etkilediğini belirtmektedirler. Daha dürüst olan liderlerin değerlendirme yaparken daha tarafsız davranabileceğini ifade ederler (Tabak vd., 2012: 95).

Farklı bir bakış açısıyla Kernis'e (2003) göre bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, bireyin olumlu ya da olumsuz taraflarını ve özelliklerini kabullenerek bunları nesnel bir bakış açısıyla ele almasıdır. Kişinin kendisi ile ilgili bilgiyi ve dış kaynaklı gelişimsel bilgiyi doğru bir biçimde değerlendirmesidir (Coşar vd., 2012: 210).

Walumbwa vd. (2008) göre de bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme bileşeni kendisi hakkındaki bilgileri gerçek anlamından uzaklaştırmadan yorumlamaktır. Dürüstlüğüne içine yerleşen gerçek anlamından uzaklaştırma düşüncesi, dürüstlüğüne değerlendirme aşamasındaki önemini ortaya çıkarmaktadır. Dengeli değerlendirme karar almadan önce tarafsız bir biçimde ilgili bütün verilerin göz önünde bulundurulmasıdır (Tabak vd., 2012: 95). Csikszentmihalyi (2003), kendisi ile ilgili bilgileri tarafsız bir biçimde ele alabilen bireylerin ya da liderlerin, mevcut verileri yorumlarken daha az hata yapacaklarını söyler (Erkutlu, 2014: 108).

2.4.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

Otantik liderlik üst seviyede ahlak anlayışı gerektirmektedir. Liderlerin ya da bireylerin ahlak anlayışı tutumlarına, davranışlarına, ihtiyaçlarını karşılamasından etik

değerlerine kadar yansımaktadır (Nartgün vd., 2016: 3). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı bireyin benimsediği ahlaki değerleri koşullar ne olursa olsun davranışlarına aksettirmesidir (Memiş vd., 2009: 296). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı özdenetimin bir biçimidir. Bireyin iç dünyasında yer alan ahlaki değerler vasıtasıyla oluşturduğu standartların davranışlarına öncülük etmesi anlamına gelmektedir. Otantiklik algısının oluşmasını sağlayan eylemlerin etik değerlere ve standartlara uyumudur (Topaloğlu ve Özer, 2014: 161).

Dışardan gelen baskılara karşın liderin kararlarını benimsediği ahlaki değerlere ve ölçülere göre almasını ifade eden bir yapı olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı, liderin takipçilerine ahlaki açıdan rol model olmasını sağlarken ve içselleştirdiği ahlaki değerleri takipçilerine benimseterek onlara yol gösterir (Şimşek vd., 2017: 91).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı; otantik liderin öz farkındalığa sahip olup, durumu tam anlamıyla gerçeğe uygun biçimde ele alması, olayları ve süreçleri etik değerler ile ahlaki açıdan değerlendirmesini de içermektedir. Otantik liderler olayları ve süreçleri gereği gibi ele alıp kimi zaman zarar görmeyi göze alarak ahlaki davranış gösterirler. Liderler etik anlayışına uygun olmayan onu yanlış yapmaya sürükleyecek etkilere karşın içselleştirilmiş ahlak anlayışına bağlı kalarak kendisine uygun biçimde davranış göstermektedir (Yener, 2018: 4).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı otantik ilişkilerin kalitesinin ve otantik liderlik sürecinin belirleyicisidir. Liderin ahlak anlayışı örgütün ahlaki yaklaşımına yansımaktadır. Örgüt ortamında olumlu özelliklere sahip etik anlayışın geliştirilmesi liderin olumlu özelliklerine ve ahlak anlayışına bağlıdır. Liderin değer ölçüleri ile davranışları arasındaki tutarlılık ahlak anlayışının sonucudur (Yeşiltaş vd., 2013: 337).

Luthans ve Avolio (2003), May ve arkadaşları (2003), Avolio ve Gardner (2005) araştırmalarında olumlu bir ahlaki/etik bileşene otantik liderlik yapısının gereksinimi olduğunu ifade etmektedirler. Bununla birlikte otantik liderlerin yaşanan ahlaki çatışmaların çözümünü için ahlaki ölçütlere ve kabiliyetlere doğası gereği sahip olduklarını belirtmektedirler (Tabak vd., 2012: 96).

2.4.4. İlişkilerde Şeffaflık

Eid vd. (2012) göre insanların olduğu gibi görünmesi ve buna uygun davranabilmesi için en başta bireyin kendine karşı ve diğer insanlara olan ilişkilerinde

açık, şeffaf olması gerekmektedir (Okçu ve Anık, 2017: 66). İlişkilerde şeffaflık bireyin diğerler insanlarla olan ilişkilerinde onlarla gerçek benliğini paylaşmasıdır (Memiş vd., 2009: 296). Gardner ve arkadaşları (2005) ilişkilerde şeffaflığı liderin takipçileri ile olan ilişkilerinde güven vermesi ve olabildiğince açık bir iletişim süreci geliştirmesi olarak değerlendirirler. Bu bileşenin özelliğinin bireyin gerçek benliğinin etrafındaki insanlar tarafından anlaşılır hale getirmek istemesi olduğunu belirtirler. Bu bileşen liderin takipçileri ile olan ilişkisine bağlıdır. Takipçileri ile olan ilişkisinde açık ve güvenilir davranmasına bağlı olarak ortaya çıkacağını ifade ederler (Baykal, 2017: 54).

Kernis (2003) ilişkilerde şeffaflığı kişinin yakın çevresiyle ilişkilerinde samimi olması, yapmacık davranmaması, doğal ve gerçek olması biçiminde açıklamaktadır (Baykal, 2017: 54). Illies vd. (2005) ilişkilerde şeffaflığı bireyin kendini açık ve doğru şekilde anlatabilme kabiliyetlerinin hepsini içine alan bir bileşen olarak değerlendirirler. Avolio vd. (2009) bu bileşenin, liderlere ilişkin otantiklik algısını oluşmasını sağlayan farklı durumlara uygun bilgi ve duyguların paylaşılması olduğunu ifade ederler. Otantik liderlerin gerçekleştirmeye çalıştıkları otantik rol model olarak takipçilerinde açıklık hissi oluşmasını sağlamak ve bunun sonucunda liderleri ile kendilerini özdeşleştirmesine bağlı olarak lidere ait olumlu özellikleri kendi davranışlarına yansıtmasını sağlamaktır (Kıcırcı ve Paşaoğlu, 2014: 4).

İlişkilerde şeffaflıkta asıl olan iletişim içerisinde olduğu insanlarla gerçek bir ilişki kurabilmektir. Bireyin benliği hakkında insanların gerçek bilgiye sahip olmasına izin vermesi, olumu ya da olumsuz özelliklerinin hepsine şahitlik etmelerine fırsat verme gayreti içerisinde olmasıdır (Keser ve Kocabaş, 2014: 4).

2.5. Otantik Liderlerin Özellikleri

Otantik liderlik ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar otantik liderlik kavramının daha anlaşılabilir hale gelmesi için otantik liderlerin özelliklerini belirlemeye çalışmışlardır. Kavramın daha somutlaştırılabilmesi için araştırmacılar tarafından belirlenen özelliklere değinilmesi uygun olacaktır.

George (2003), otantik liderliğe ilişkin beş özellik belirlemiştir:

- Otantik liderler, kendi amaçlarının ne olduğunu anlarlar.

- Otantik liderler, davranışlarında güven oluşturmaya yönelik sağlam değerleri (dürüstlük, doğruluk eylemlerde şeffaflık vb.) kendilerine dayanak yaparlar.
- Otantik liderler, içten gelen duygularına bağlı kalarak yürekten bir liderlik anlayışı gösterirler.
- Otantik liderler, takipçileri ile yakın ilişki içindedirler. Sağlam temeli olan ve karşılıklı güvene dayanan bağlı ilişkiler geliştirirler.
- Otantik lidere saygınlığı kazandıran özdisiplinidir. Lider değerlerini davranışlarına yansıtır. Eylemlerinin değerlerine uygun olmasını hiçbir şeyin engellemesine izin vermez. Özdisiplinini takipçilerine davranışlarıyla göstererek onların saygınlığını kazanır (Çiçek, 2011: 62; Gül ve Alacalar, 2014: 542).

Shamir ve Eilam (2005) tarafından belirlenen özellikler ise şunlardır:

- Otantik lider, liderlik davranışı gösterirken özgündür. İnsanların kendisi ile ilgili düşüncelerine göre davranmaz. Liderliği taklit değildir, sorumluklarına uygun davranır, bunu yaparken sadece kendisi olur.
- Otantik liderler, mevki, kazanç ve ödüller gibi beklentilerle liderlik yapmazlar. Liderlik yapmalarını sağlayan inançlarıdır. Liderliği değerlerine uygun olarak gerçekleştirirler.
- Otantik liderler, inanç ve değerlerini tecrübeleriyle birleştirip özümsemişlerdir. Kesinlikle taklit değildirler.
- Otantik liderler değer ve inançlarına dayanan eylemler gerçekleştirirler. Söz ve davranışları inançlarıyla tutarlılık içerisindedir. Herhangi bir beklentinin gerçekleşmesi için değil, inançlarına ya da değerlerine uygun olan neyse ona göre davranırlar (Kıcırcı ve Paşaoğlu, 2014: 6).

May ve arkadaşları (2003), otantik liderleri güvenilir, iyimser, rehberlik eden, mütevazı, ahlaklı, kendini başkalarının yerine koyabilen ve alacağı kararların sonuçlarını görebilecek öngörüye sahip olduklarını belirtir (Tabak vd. 2012: 213).

Saylı ve Baytok (2014: 165) otantik liderlik ilgili yapılan araştırmalarda Avolio ve Gardner (2005), Avolio ve Wernsing (2008), Gardner ve arkadaşlarının (2005) çalışmalarında üzerinde durdukları özellikleri bir araya getirmişler ve şu şekilde sıralamışlardır:

- Otantik liderler orijinaldir, taklit değildir.
- İnsanlara hizmet etmeye yönelik güçlü isteğe sahiptirler.
- Otantik liderlerin davranışlarının kaynağını sahip oldukları değerleridir.
- Otantik liderler akılcı davranmakla birlikte liderlerin tutku, sevgi ve merhamet gibi duygusal özellikleri de hareketlerine yön verir.
- Otantik liderle hem kendilerine hem de başkalarına dürüst davranırlar. İnsanların beklentilerine uygun davranmak için kişiliklerinden ödün vermezler.
- Otantik liderler, mesai arkadaşları hakkında doğru ve tam bilgi sahibidir, onları iyi tanır. Çalışma arkadaşlarının özelliklerini iyi bilir, güçlü ve zayıf yönleri görür. Onların davranışlarını değerlendirirken bunu kişiliklerinden bağımsız olarak gerçekleştirebilir.
- Otantik liderler, insanları hedeflere yöneltirken onlarla güvene dayanan ilişki kurarak bağlılık oluşturmaya çalışırlar. Onlara ilişkilerinde samimiyetsiz ve manipüle edici davranışlardan kaçınırlar.
- Takipçilerinin bireysel gelişimlerini desteklerler. Takipçilerini daha bilgili ve donanımlı olmaları sağlamak için öğrenmeye teşvik eder ve onlarda isteklendirme oluştururlar. Bunu doğru bir usul ile gerçekleştirirler. Onlara tam serbesti sağlayan bir alan sunarlar.
- Otantik liderler, ileriye dönük umut veren, güven aşılayan, olumlu, uyumlu ve esnek, ahlaklı aynı zamanda gelecek odaklıdır.
- Otantik liderler kendisini takipçilerinin gelişimine adanlar. Bu konuda takipçilerine rol model olma çabası içerisindedirler.
- Pozitif liderlik türlerinde görülen sorumluluk bilinci otantik liderlerde de vardır. Takipçilerinin istek ve ihtiyaçları ile ilgilenirler. İşgörenlerinde devamlılığı olan başarı duygusu oluşmasını sağlarlar.
- Otantik davranış, bireyin insanları memnun olmasını sağlamak, ödül ya da cezadan dolayı değil, durumun gerekleri olan ihtiyaca ya da değerlerine uygun davranırlar.

2.6. Otantik Liderliğe Duyulan Gereksinim

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler beraberinde ekonomik ve sosyal gelişmeleri de getirmiştir. Bu durumun olumlu sonuçları olduğu gibi olumsuz birtakım etkileri de görülmektedir. Son yıllarda başta ABD olmak üzere iş dünyasında birçok skandal yaşanmıştır. Bu skandallar iş dünyasına güvenin kaybolmasına neden olmakla birlikte, iş dünyasının ahlak anlayışının sorgulanmasına sebep olmuştur.

İş dünyasının ahlak anlayışının sorgulanmasına sebep olan olaylardan bazıları şunlardır: ABD doğal gaz şirketi Enron olayı, telekomünikasyon şirketleri Global Crossing ve World Com, bunların yanında Martha Stewart, Arthur Andersen ile Japon ev aletleri ve kozmetik devi olan Kanebo gibi skandallar sayılabilir (Coşar vd., 2012: 194). Bu olaylardan birkaç tanesinin açıklanması hem çalışan hem de birer paydaş olarak insanların iş dünyasının ahlak anlayışını sorgulamaya iten sebeplerin değerlendirilmesi açısından uygun olacaktır.

İlk olarak Enron doğalgaz şirketiyle ilgili kurumsal skandal ele alınabilir. Enron enerji şirketiyle ilgili yaşanan olay büyük ses getirmiştir. Gerek maliyeti gerekse iş dünyasına güven açısından önemli olaylardan biridir. Enron, 1985 yılında iki doğal gaz şirketinin birleşmesiyle kurulmuştur. Faaliyete başlamasından 16 yıl gibi kısa bir süre sonra ABD'nin en yüksek ciroya sahip 7. Şirketi durumuna gelen Enron, 20000 çalışanıyla dünyanın en büyük enerji şirketlerinden biri olmuştur (Şekerci, 2015). Ancak 2001 yılı sonunda ortaya çıkan gerçeklerle şirketin mali durumunun sanıldığı gibi olmadığı anlaşılmıştır. Bu tarihe kadar ülkenin halka açık en büyük 7. Şirketi olan Enron'un hesaplarının milyarlarca dolar şişirildiği, zararların gizlendiği ve mali denetimlerin bu sorunları ortaya koymadığı anlaşılmıştır (BBC, 2004). Şirketin iflasından kurucusu Kenneth Lay ve skandaldan 6 ay önce beklenmedik bir şekilde istifa eden CEO'su Jeffrey Skilling sorumlu tutulmuştur (BBC, 2004; Hürriyet, 2004).

Enron skandalı başka bir gerçeği daha ortaya çıkarmıştır. Bu olayda dünyaca ünlü mali müşavirlik şirketi olan Arthur Andersen'in de gerçekleri sakladığı anlaşılmıştır. 1986'dan beri Enron'la çalışan Arthur Andersen'in, şirketin milyarlarca dolar borcunu gizlediği ve hesaplara ilişkin belgeleri imha ettiği ortaya çıkmıştır. Kullanmış oldukları yasadışı muhasebe yöntemleri vasıtasıyla şirketin gelirleri fazla, giderlerini ise düşük

göstermişlerdir. Muhasebe hileleriyle şirkete olduğundan karlı ve parlak bir görüntü kazandırmışlardır (Şekerci, 2015; Hürriyet, 2002).

Bir başka skandal ise WorldCom olayıdır. Küçük bir uzun mesafeli telefon şirketi olarak faaliyete başlayan WorldCom, saldırgan bir büyüme stratejisiyle 15 yıl gibi kısa sürede 60'tan fazla firmayı bünyesine katarak telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren ABD'nin ikinci büyük şirketi haline gelmiştir. WorldCom'un, Sprint şirketiyle birleşme girişimi ABD ve AB makamları tarafından engellenmiştir. WorldCom hızlı büyüme stratejisinin oluşturduğu kuşku nedeniyle ABD Sermaye Piyasası Komisyonunca incelemeye alınmıştır. Söz konusu incelemeler sürdüğü sırada, WorldCom'un 2001 yılına ve 2002 yılının ilk üç ayına ait karına ilişkin açıklamalarının doğru olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu şirketin de mali denetimi Arthur Andersen tarafından yapılmıştır. Yaşananlardan Andersen, WorldCom muhasebe yetkililerini suçlamıştır (NTV, 2002). Yasal sürecin sonunda skandalın sorumluları olarak finans genel müdürü Scott Sullivan ve kurucu Bernard Ebbers cezalandırılmıştır (Hürriyet, 2005).

Yukarıda sayılanların dışında yakın zamanda gerçekleşen Alman otomotiv şirketi Volkswagen'in adının karıştığı emisyon skandalına değinilmesi konunun anlaşılması için yeterli olacaktır. ABD Çevre Koruma Müdürlüğü Volkswagen'in dizel araçların egzoz emisyon testlerinde manipülasyon yaptığını açıklamıştır. Volkswagen bir yazılım aracılığıyla karbon emisyonlarını düşük göstermekle suçlanmıştır. Volkswagen, suçlamaları kabul etmiştir. ABD CEO'su Michael Horn dürüst davranmadıklarını ve yaşananların şirket değerlerine tamamen aykırı olduğu belirtmiştir. Kesilecek cezayı ödemeye hazır olduklarını dile getirmiştir (BBC, 2015). Bu skandal Volkswagen'de 8 yıldır yönetici konumunda bulunan, CEO'su Martin Winterkorn'un istifası ile sonuçlanmıştır (Hürriyet, 2015).

Yaşanan kurumsal skandallar değerlendirildiğinde sorumluların liderler olduğu görülmektedir. Skandallar sonucunda istifa etmek zorunda kalan ya da cezalandırılan da onlar olmuştur. Bu açıdan Volkswagen emisyon skandalında ABD CEO'su Michael Horn'un şirketimizin değerlerine uygun davranmadık ifadesi çok önemlidir. Çünkü yaşanan skandallar liderlerin değerlerine uygun davranmamasından kaynaklanmaktadır. İş dünyasında karizmatik ve yetenekli liderler bulunabilmektedir. Ancak değerlerine uygun davranan liderler bulunmasının oldukça zor olduğu görülmektedir.

Kurumsal skandallar sonucunda bir ABD şirketi olan Medtronic eski CEO'su Bill George (2003) tarafından "Otantik Liderler aranıyor" çağrısı yapılmıştır. George (2003)'un değerlendirmesine göre, çağımızın iş dünyasında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kendilerini dürüst ve kalıcı kurumlar oluşturmaya adanmış bireylere ve kendi değerlerine bağlı kalan otantik liderlere gereksinim vardır. George (2003) toplumun güveninin yeniden kazanılmasının kurumlarda otantik liderlerin görülmesiyle mümkün olduğunu belirtmektedir (Çoşar vd., 2012: 194). Çünkü otantik liderlerin gerçekleri saptırmadığını, her zaman doğru olanı söylediklerini ifade etmektedir (Bayıksel, 2009).

General Electric (GE) eski CEO'su Jack Welch de otantik liderlerin daha başarılı olacağına inanmaktadır. Son yıllarda liderlerin kamuoyu ile gerçekleri paylaşmaktan kaçındığını, bilgi akışının tamamını yönetebileceğine inanan liderlerin, imaj kriziyle karşı karşıya kalma korkusu nedeniyle gerçekleri söylemekten vazgeçtiğini ifade etmektedir. Şirket liderlerinin kafa karıştırıcı ya da sorunlu kısımları bir yana bırakarak belirli bölümleri açıklamalarının hata olduğunu, liderlerin tüm paydaşlarına her şeyi kötü yanlarıyla birlikte kendi bakış açısına uygun olarak anlatmaları gerektiğini belirtmektedir. Jack Welch'e göre anahtar kural dürüst ve özgün olmaktır (Bayıksel, 2009).

Otantik liderlik tarzının amaçları göz önüne alındığında kurumsal skandalların yaşanmasını engelleyebilecek bir liderlik yaklaşımı olduğu görülmektedir. Algora ve Lips-Wiersma'nın (2012) düşüncesine göre otantik liderlik yaklaşımının üç temel amacı bulunmaktadır. Öncelikle şirketlerde yaşanan etik krizler üzerine çalışarak utanç verici, küçük düşürücü olaylar ile yönetim sürecindeki yanlış uygulamaların ortadan kaldırılmasını ve ortaya çıkmadan önüne geçilmesini ilk amaç olarak ifade etmektedirler. Belirledikleri ikinci amaç etik bir yönlendirici olmak, güven sorununu çözerek, iş sürecinde sosyal sorumluluklara ve etik bilincine bağlı davranılmasını sağlamaktır. Son amaç ise insanların gönencini arttırmakla birlikte işlerinde anlam bulmalarını sağlamaktır (Şimşek vd., 2017: 90).

Kurumsal skandallar ve onlardan çıkarılan sonuçlar göz önüne alındığında iş dünyasının otantik liderlere ihtiyacı olduğu görülmektedir. Başarısızlıkların sebebi özgün liderlik gösterilememiş olmasıdır. İş dünyasına kaybolan güvenin tekrar kazanılabilmesi özgün, tutarlı ve ahlaki yönü gelişmiş liderlerle mümkündür. Bu gereksinimi ancak bu

özelliklere sahip liderler giderebilir. Araştırmada otantik liderlik konusunun tercih edilmiş olmasının sebebi bu gereksinimdir. Bu gereksinim günümüzde geçerliliğini korumaktadır. İş dünyanın geldiği noktaya bakıldığında gelecekte de bu durumun geçerliliğini koruyacağı düşünülmektedir. Öte yandan otantik liderlere duyulan gereksinim sadece skandalların yaşandığı ülkelerle sınırlı değildir. Dünyanın birçok yerinde otantik liderlerin eksikliği hissedilmektedir. Ülkemiz iş dünyasında farklı sektörlerde otantik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırma konumunu oluşturan hizmet sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde de otantik liderliğe ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Bir sonraki başlıkta hizmet işletmelerinin yapısı ve otantik liderliğe duyulan gereksinim ele alınacaktır.

2.7. Hizmet İşletmelerinde Otantik Liderlik

Ekonomik yapı farklı sektörlerden meydana gelmektedir. Hizmet sektörü ekonomik yapı içerisinde önemli bir yere sahiptir. Hem finansal açıdan hem de istihdam oranı açısından hizmet sektörü ekonomiye büyük katkı sağlamaktadır. İstihdam oranları göz önüne alındığında hizmet sektöründe çalışan insan sayısının diğer sektörlerle göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Hizmet sektörü ile ilgili farklı tanım ve değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu durum hizmet sektörünün çeşitliliğinin kaynaklanmaktadır. Bir hizmetin değerlendirilmesinde esas olan sağlanan faydadır. Kimi hizmetler (yiyecek-içecek, temizlik vb.) kısa vadede fayda sağlarken, kimi hizmetler (bakım, danışmanlık hizmetleri vb.) orta vadede, bazı hizmetler (sigorta, finansman hizmetleri vb.) ise uzun vadede fayda sağlamaktadır. Hizmet sektörünün genel olarak özelliklerine bakılırsa daha doğru bir değerlendirme yapılabilir. Hizmet sektörünün özellikleri şöyle sıralanabilir: Hizmet sektörlerinde ortaya çıkarılan ürün soyut niteliklidir. Üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşmektedir. Üretimin yapıldığı yerde tüketilmektedir. Hizmetler emek yoğun bir üretim biçimine dayanmaktadır (Kılıç ve Eleren, 2010).

Daha önce belirtildiği üzere hizmet sektöründe daha fazla insan istihdam edildiği bilinmektedir. İstihdam oranının fazla olmasının sebebi hizmet sektörünün emek yoğun bir üretim biçimine sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Hizmet sektörünün emek yoğun yapısına bağlı olarak istenilen seviye ve kalite de üretim yapabilmesi, insan sermayesine bağlıdır.

Bir hizmet sektörünün bir parçası olan konaklama işletmeleri de emek yoğun yapısı nedeniyle çalışanların performansından en fazla etkilenen işletmelerden biridir. Hizmet üreten konaklama işletmeleri müşteri memnuniyetinin sağlanması ve karın en üst düzeye çıkarılması için hizmet kalitesini yükseltmek zorundadır. Rekabet şartlarının acımasızlığı altında faaliyetlerini sürdüren konaklama işletmelerinin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesinde en büyük sorumluluk yöneticilerdedir. Örgütlerin yöneticilerden beklentisi işgörenlerde amaç ve hedeflere yönelik motivasyon oluşturarak performanslarının artırılmasıdır. Bu sebeple yöneticilerin liderlik tarzları hem örgüt hem de işgörenler açısından önemlidir (Demirel, 2017: 382).

İşgörenlerden istenilen performansın elde edilebilmesi etkin liderlik davranışın gösterilmesi ile mümkündür. Artık geleneksel liderlik teorileri geçerliliğini kaybetmiştir. Güncel bir liderlik teorisi olan otantik liderlik, sahip olduğu özellikler aracılığıyla çalışanlarda beklenen etkiyi yaratabilecek bir yaklaşımdır.

Konaklama işletmelerinde çalışan personelin performansını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Ancak araştırma konusu dolayısıyla yönetimden-yöneticiden kaynaklanan sorunlara değinilecektir. Sırasıyla açıklanacak sorunlar otantik liderlik yaklaşımıyla ilişkilendirilerek ele alınacaktır.

Öncelikle personel ile yönetici arasında sağlıklı bir iletişim geliştirilmesi gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde bütün departmanların kendi arasında ve yöneticiler ile iletişim seviyesi işletmenin başarısını göstermektedir (Sü, 1999: 42). Otantik liderler iletişim sürecinde samimi ve açık bir dil kullanırlar. Takipçilerine kendilerini oldukları gibi gösterirler. Gerçeğe dayanan bir iletişim geliştirirler. Bu şekilde ilişkilerinde güven oluşmasını sağlarlar. Kendilerini ifade ederken zararlı olabilecek dışavurumlardan uzak durarak, şeffaf bir iletişim oluştururlar (Coşar, 2012). Otantik liderler ilişkilerinde kullandıkları şeffaflık anlayışı ile konaklama işletmelerinde gerekli olan sağlıklı iletişim gereksinimini giderebilirler.

Konaklama işletmelerinde iki tip yönetici bulunmaktadır. Biri sahip yönetici, diğeri ise profesyonel yöneticidir. İşletme sahibi olan yöneticiler genelde turizm alanında eğitim almamışlardır. Yöneticilerin turizm alanında eğitim almamış olmaları bu alanda eğitim almış personel açısından sorun yaratmaktadır (Sü, 1999: 43). Bu sorunu öz farkındalık özelliğine sahip bir liderlik yaklaşımı çözebilir. Öz farkındalık; duygu ve düşüncelerinin,

yeteneklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin, karakter özelliklerinin farkında olunması halidir. Otantik liderlik yaklaşımının bileşenlerinden birisi öz farkındalıktır. Otantik lider, kendi olumlu ve olumsuz yönlerinin bilincindedir. Kendi potansiyelinin farkında olan bir lider, kendisinin zayıf kaldığı noktalarda bu alanda eğitim almış personelin bilgisine başvuracaktır. Onların bilgi ve birikimlerini kullanmalarına fırsat verecektir. Böyle bir yaklaşım söz konusu durumu sorum olmaktan çıkartacaktır.

Konaklama işletmelerinde çalışan personel yönetime bildirilen sorunların gereği gibi değerlendirilmediğini düşünmektedir. Kendilerinin istek, öneri ve şikâyetlerinin dikkate alınmadığını belirtmektedirler (Sü, 1999: 44). Oysa otantik liderler karar alırken eldeki tüm bilgileri değerlendirirler. Karar almadan önce çevresindeki insanlarla fikir alışverişinde bulunurlar. Farklı konumlarda bulunan personelden alanlarına yönelik bilgi alırlar. Karar almadan önce farklı düşüncelerin dile getirilmesine fırsat vererek, ileri sürülen düşünceleri objektif bir biçimde değerlendirirler.

Konaklama işletmeleri çalışanları; personel arasında ayırım yapıldığını, yönetimle yakınlık kuram personelin yükselmelerde kayırıldığını düşünmektedirler (Sü, 1999: 44). Otantik liderlerin kendilerine yakınlık kuran personele ayırım yapması söz konusu değildir. Çünkü otantik liderler davranışlarında başkalarını memnun etmek gibi bir yaklaşım içerisinde değildirler. İçselleştirdikleri ahlak anlayışına bağlı kalarak karar verirler. Çevresel etkilere göre davranış göstermezler. İddünyasında yer alan ahlaki değerler vasıtasıyla oluşturduğu standartlara göre davranış gösteren otantik liderlik tarzı personelin bu şikâyetine en iyi şekilde cevap verebilecek liderlik yaklaşımıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİ MUTLULUĞU

Bu bölümde işyeri mutluluğu kavramı incelenmektedir. Mutluluğun; kavramsal yapısı, diğer bilimsel disiplinlerle olan ilişkisi üzerinde durularak, işyeri mutluluğunun meydana getiren bileşenler ele alınmaktadır.

2.1. Mutluluk

Mutluluk insanların en temel ihtiyaçlarından biridir. İnsanlar ilk çağlardan başlayarak mutlulukla ilgilenmişlerdir. İlgilerine bağlı olarak mutluluk üzerine araştırmalar yapmışlardır. Mutluluk nedir, aslı ve özü nedir, nitelikleri nelerdir, belirleyen etkenler nelerdir, kalıcı olarak mutlu olmak mümkün mü gibi sorulara cevap bulmaya çalışmışlardır (Doğan vd., 2014: 48).

İnsanlık tarihi kadar eski olan mutluluk güncelliğini kaybetmeyen, bununla birlikte hakkında tanımlama yapmanın kolay olmadığı bir kavramdır (Bülbül ve Giray, 2011: 114). Üzerinde uzlaşılması zor bir konu olması sebebiyle mutluluk ile ilgili farklı tanımlar yapılmış, tek bir tanım üzerinde fikir birliğine varılamamıştır. Çünkü mutluluk; mutlak olmayan, izafi bir kavramdır.

Mutluluk göreceli yapısına bağlı olarak farklı açılardan değerlendirilmiş, hakkında farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlara değinilmesi kavramın anlaşılmasının sağlanması açısından uygun olacaktır. Tablo-2’de mutluluk ile ilgili farklı tanımlara yer verilmiştir.

Tablo 2: Mutluluk Tanımları

İnsanın hissettiği duygu ya da bu hissetme sırasındaki durumu, arzu ve isteklerin bütünüyle giderilmesi, gerçekleşmesi anlamlı olan eylem ve etkileşime bağlı olarak ulaşılabilecek bir ülkü, gerekli olgunluğa erişmiş bir doyum durumu.	Aral (1992: 238).
İnsanın hayatıyla ilgili olumlu duygu ve düşüncelerin nicelik olarak daha fazla olması, insanların hayatlarında elde ettikleri doyum ve olumlu duyguların birliği, insanın yaşamını ele alması, mukayese etmesi ve bir sonuca varması.	Myers ve Diener (1995).
Yaşamdan duyulan memnuniyet, öznel iyi oluş (subjektif esenlik) ve moral.	Bülbül ve Giray (2011: 114).
İnsanların hayatları boyunca içerisinde yer almak istedikleri ve ulaşmak için gayret gösterdikleri, maddi ve manevi yönden kendilerinde meydana gelen doyuma bağlı olarak memnuniyet yaratan, insanların ilişkilerini etkileyen psikolojik ve biyolojik bir durum.	Aluş ve Selçukkaya (2015: 154).
İnsanın hayatla ilgili olumlu duygu ve düşüncelerinin nicelik olarak üstün olması, ruhsal açıdan memnun olması ve iç huzuru, hayatın duygusal ve bilişsel açıdan ele alınması.	Eleren ve Sadykova (2016: 190).
Bütün özlemlere eksiksiz ve sürekli olarak ulaşılmaktan duyulan kıvanç durumu, olgunluk, kut, saadet, bahtiyarlık, saadetlilik.	Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü (2018).

Mutluluk farklı değişkenlerden etkilenmektedir. Hayattan alınan doyum, sorunların olmaması, ailesi ilgili düşüncesi ya da sıkıntılar ve bunalım gibi duygu durumlarına bağlı olarak değişebilmektedir. Bireyin öznel olarak yaptığı değerlendirme esas olmak üzere; acı, üzüntü, bunalım gibi olumsuz duygular; haz, hoşlanma, zevk gibi olumlu duygular

ve yaşam doyumu gibi bilişsel yargıların durumlarına göre insanlar mutlu ya da mutsuz olmaktadır (Kangal, 2013: 216).

Diener (2000), insanların büyük bir bölümünün mutlu olmaya önem verdiğini ve toplumların genelinde üst düzeyde önem verilen bir hedef olarak görüldüğünü belirtmektedir. İnsanların özlemini çektiği oldukça eski bir kavram olan mutluluk, Frey ve Stutzer'e (2001) göre yeryüzünde insanların üzerinde bu seviyede uzlaşabildikleri tek amaçtır (Arslan ve Polat, 2017: 612).

Lyubomirsky (2007) pozitif psikolojinin öznel iyi oluş olarak ele aldığı mutluluğun, ilk çağ filozoflarından beri araştırma konusu olduğunu belirtmektedir. Mutluluk Aristoteles tarafından "yaşamın anlamı ve amacı, insan varoluşunun bütün amacı ve neticesi" biçiminde ele alınmaktadır (Doğan ve Eryılmaz, 2013: 108). Farabi ise mutluluğu; başka bir şey için değil bireyin yalnız kendisi için seçtiği ve istediği, herkesin arzuladığı çok meşhur bir amaç şeklinde tanımlar. Mutluluğun daha ilerisinde tercih edilebilecek başka bir amaç bulunmamaktadır. Bu sebeple insanın tek mükemmel amacı mutluluktur (Lyubomirsky vd., 2005'den aktaran Doğan vd., 2014: 49).

İnsanlar mutluluğa ulaşmak için çabalamışlardır. Ancak onları insanlığın bu yüce amacına ulaştıracak her zaman geçerliliğini koruyan, genel anlamda kabul görmüş ortak bir yol bulamamışlardır. İnsanların nasıl mutlu olacakları konusunda farklı düşünceleri vardır (Sürücü, 2016: 171).

Bu durum mutluluk ile ilgili yapılan araştırmalara bağlı olarak iki biçimde değerlendirilmektedir. Felsefi yaklaşımlara ve farklı bakış açılarına göre açıklanmaktadır. Mutluluğu zevk almak olarak değerlendiren hazcılık(hedonizm) düşüncesince, zevk almak mutluluk-öznel iyi oluş biçiminde ifade edilmektedir. İşlevsellik ya da ruhun daha iyi olması (eudaimonizm) biçiminde ifade edilen yaklaşım ise mutluluğa daha farklı bir anlam yükleyerek, insanın potansiyeli gerçekleştirilmesi olarak açıklamaktadır (Demirci ve Ekşi, 2015: 11).

Hedonik yaklaşım mutluluğu haz olarak değerlendirmektedir. Duygu olarak tanımladığı mutluluğu, bireyin içerisinde bulunduğu zamanda, anlık olarak yaşadığını haz ve zevklerin toplam kazanımı olarak açıklamaktadır. Eudaimonik düşünce ise mutluluğu değerler ve erdemler ile ilgili olarak ele almakta olup, erdem ve değerlerin hayatı anlamlandırdığını ve buna bağlı olarak insanın mutlu olacağını ifade etmektedir. Kimi

araştırmacılar her iki anlayışında mutluluğun bir parçası olduğunu belirtmektedirler. İnsanın hayatını devam ettirdiği süre içerisindeki yaşadığı anların ve yaşamın anlamının, ikisinin bir araya gelerek oluşturduğu bütünün mutluluğu meydana getirdiği üzerinde durmaktadırlar (Seligman 2002'den aktaran Erkuş vd., 2013: 117).

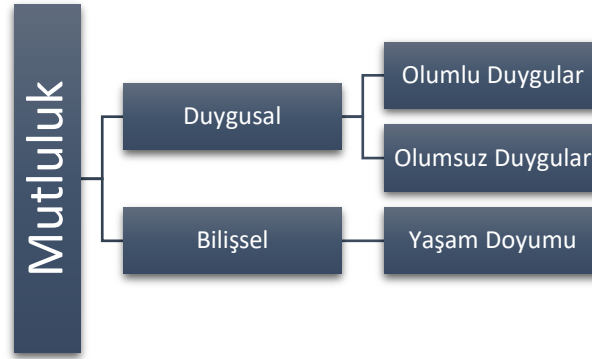
Aristoteles eudaimonik yaklaşımın en önemli temsilcisidir. Aristoteles insanların erdemli bir hayat sürmeleri ya da bunu gerçekleştirmek için uğraşmaları durumunda mutlu olabileceklerini ifade etmiştir (Keser, 2018: 48). Aristoteles insanı ruhu olan bir beden, yaşayan bir organizma olarak ele almaktadır. Mutluluğu ruhun mükemmel ulaşabilen etkinliği olduğunu ifade eder. Genç bir meşe ağacının gelişmiş bir meşe ağacının şekline ve durumuna ulaşma isteği ve gayretinde olması gibi gelişmemiş, istenilen olgunluğa erişmemiş ve olması gereken duruma henüz gelmemiş olan insan da sahip olduğu gücün kusursuz ve tam işleyişini elde etmeyi amaçlamaktadır. Bütün varlıkların işlevi kendi mükemmeliyetine ulaşmak ve kendine özgü ve ona uygun eylemi gerçekleştirmektir. Daha fazlasını gerçekleştirmesi mümkün değildir. Diğer organizmalarda bu başarı kendiliğinden doğal bir biçimde meydana gelirken, insan söz konusu olduğunda gayret gösterilmesine bağlı olarak gerçekleşmektedir (Büyükdüvenci, 1993: 42).

Mutlulukla ilgili yapılan çalışmalar kavramı farklı bakış açılarına göre ele almışlardır. Bazı tanımlarda mutluluğun duygusal yönüne değinilirken bazı tanımlarda da hem duygusal hem de bilişsel yönü ele alınmaktadır. Seligman mutluluğu hem duygusal açıdan hem de bilişsel açıdan değerlendiren araştırmacılarıdır. Seligman (2003) açısından mutluluk; insanın yaşamının doğru tarafa ilerleyip ilerlemediğine yönelik bilişsel bir değerlendirmeyi, yaşamın anlam ve amacını bulmak için devamlı bir çabayı ve pozitif duyguların yoğun olması ile negatif duygulara daha az rastlanması anlamında değerlendirmektedir (Arslan ve Polat, 2017: 612).

Araştırmalarda öznel iyi oluş şeklinde de ifade edilen mutluluk insanın yaşamını bilişsel ve duygusal yönden değerlendirmesine bağlıdır. Hayattan alınan doyum öznel iyi oluşun bilişsel boyutunu ifade eder. Sevinç, neşe, heves, güven ve onur gibi duygular öznel iyi oluşun duygusal boyutunun olumlu kısmını oluştururken; kin, nefret, öfke, suçluluk ve utanç gibi duygular ise olumsuz kısmını oluşturmaktadır (Doğan ve Eryılmaz, 2013: 108). Şekille ifade edilmesi kavramın somutlaştırmasını sağlayarak anlaşılmasını

kolaylaştırmaktadır. Mutluluğu bilişsel ve duygusal açıdan ele alan şekil aşağıda yer almaktadır.

Şekil 2: Mutluluğun Yapısal Diyagramı



Kaynak: Diener, E., Emmons, A.R, Larsen J.R. And Griffin, S., (1985), “The Satisfaction With Life Scale”, *Journal Of Personality Assessment*, Vol.49, Issue.1, (71-75) Aktaran Kangal, 2013: 218).

Şekilde gösterilen öznel iyi olma(mutluluk) yapısının üç farklı boyutu iki başlıkta toplanmıştır. Bunlardan ilki olan duygusal başlığı ve onu oluşturan olumlu ve olumsuz duygular boyutudur. İkinci başlık ise bilişsel kısım ve onu oluşturan yaşam doyumu boyutudur. Olumlu ve olumsuz duygular boyutunu ilk olarak Bradburn çalışmalarında ele almıştır. Olumlu duygular; coşku, neşe, sevgi gibi insanın olumlu ruhsal durumunu yansıtan hoş duygularken, olumsuz duygular; endişe, sıkıntı, stres, suçluluk, utanç, kıskançlık, üzüntü gibi olumsuz ruhsal durumunu yansıtan hoş olmayan duygulardır. Neugarten tarafından 1961 yılında geliştirilen yaşam doyumu boyutu insanın hayatıyla ilgili bilişsel yargılarını kapsamaktadır. İnsanın işi, evliliği, sağlık durumu gibi hayatındaki farklı alanlara bağlı olarak belirlenmektedir. Neugarten’e göre yaşam doyumu, insanın olmasını istediği ile gerçekleşen durumu karşılaştırmasının sonucuna bağlıdır. İnsanın beklentilerini elde edebilmesindeki bilişsel değerlendirmesinin sonucu yaşam doyumunu gösterir (Kangal, 2013: 218-219).

2.2. Mutluluk ve Felsefe İlişkisi

İnsan doğası gereği her zaman iyiyi ve doğruyu arayan bir canlıdır. İnsanın bu özelliği ona ‘hangi davranışlar doğru, hangi eylemler iyi, eylemlerimiz bizi mutlu ediyor mu?’ sorularını sordurmuştur. Diğer taraftan insanlar ‘mutlu olmak için ne yapmalıyım, nasıl davranmalıyım, nasıl olmam gerekir?’ şeklinde de bir arayış içerisinde olmuştur. Düşünürler ‘ahlak nedir?’ sorusuna cevap ararlarken öte yandan ‘mutluluk nedir, nasıl mutlu olunur?’ sorularına da cevap bulma çabası içerisinde olmuşlardır. Genel anlamıyla ahlak felsefesinin temel uğraşını ‘mutluluk nedir, nasıl mutlu olunabilir?’ soruları oluşturmaktadır. Çünkü insanların bütün çabalarının ve eylemlerinin amacı mutluluktur (Yakıt, 1994: 31).

Mutluluk ve felsefe ilişkisinin ortaya çıkarılabilmesi temel uğraşı mutluluk olan ahlak felsefesinin açıklanmasına bağlıdır. Bu açıdan doğru bir değerlendirme yapılabilmesi için sırasıyla felsefe, ahlak ve ahlak felsefesi kavramlarına değinilmesi uygun olacaktır.

En genel anlamıyla “varlığın ve bilginin bilimsel araştırılması” (TDK, 2018) olarak ifade edilen felsefe ile ilgili farklı tanımlar yapılmıştır. Felsefenin tanımı konusunda görüş birliğine varılabilmemiş değildir. Fakat felsefe cevaplardan çok sorular üzerinde durmaktadır. Felsefenin yapısı soruların devinimine göre kurulmaktadır. Tanımı konusunda uzlaşılammış olsa da hangi soruların felsefe sorusu olarak kabul göreceği konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Koç, 2009: 223).

Ahlak kavramı ise moral ve etik kavramlarına dayanmaktadır. Batı düşün dünyasına göre etik ve moral kavramları birbiriyle örtüşen kavramlardır. Kökenbilim etik ve moral kavramlarının aynı kökenlere sahip olduğunu belirtmektedir. Etik Yunanca bir kelimeyken moral ise Latince bir kelimedir. Birbirinin farklı dillerdeki karşılığı olan bu iki kelime, karakter/huy anlamına gelmektedir. Dilimizde bu kavramların karşılığı olarak ise ahlak kullanılmaktadır (Çetin, 2016: 66). Ahlak insan ilişkileri için ‘iyi’ ve ‘doğru’ ya da ‘kötü’ ve ‘yanlış’ olarak yapılan değerlendirmeler ve yargılardır. “Ahlak toplumsal yaşamda, belirli kişi, grup ya da toplum için belirli zamanda ve belirli bir yerde geçerli olan değer yargılarının, örf, adet, norm ve kuralların oluşturduğu bir sistem bütünüdür.” (Aktan, 2009: 40). Ahlak insan ilişkilerinde bağlayıcı olan kuralları ve yerine getirilmesi gereken görevleri ifade eder. Toplum üyelerinden beklenen doğru davranış şekilleridir.

Doğru sözlü olma, samimi olma, dürüstlük, adil olma, sabırlı olma, tevazu sahibi olmak kötü niyetli olmama, kötü alışkanlıklardan uzak durma gibi birçok davranış bireyin ahlak anlayışını göstermektedir (Aktan, 2011: 68).

İngilizce ‘moral philosophy’ olarak ifade edilen ahlak felsefesi insan hayatının ahlaki yönü ile ilgilenen bilim ve felsefe disiplini. Ahlak felsefesi insan hayatındaki ilkeleri, değerleri ve yargıları ele alan felsefesinin bir dalıdır (Aktan, 2009: 40). Ahlak felsefesi kendi içerisinde farklı açılardan değerlendirilip sınıflandırılmaktadır. Ahlak felsefesinde yapılan sınıflandırmalardan biri ise mutluluk ahlakı ile ödev ve sorumluluk ahlakıdır. Mutluluk ahlakı, insanların mutluluğunu temel alan ve bu açıdan ahlaki değer yargılarını yapılandırmaya çabalayan ahlak felsefesi dalıdır. İnsanların yalnız kendi mutlulukları için yaşamalarının ahlaki olmayacağını, toplumun sorunlarına karşı ilgili olmaları gerektiğini savunan anlayış ise ödev ve sorumluluk ahlakıdır (Aktan, 2009: 41).

Ahlak felsefesi ele alındığında mutluluğa değinmeden araştırılması söz konusu değildir. Antik Yunan ahlak felsefesinin temel sorunu ahlak ve mutluluk arasındaki ilişkisinin açıklanmasıdır. Antik Yunan filozoflarına açısından mutluluk, ahlakın konusu teşkil eden insan eylemlerinin temel sebebidir. Diğer bir ifadeyle mutluluk insanın hayatında ulaşmayı arzuladığı amacdır. Bu düşüncüyü savunanlar arasında Sokrates, Platon ve Aristoteles bulunmaktadır (Tosun ve Altuntop, 2017: 183).

Mutluluk; hukuk, siyaset ve psikoloji gibi farklı bilim dalları tarafından araştırılmış olmakla birlikte ahlak felsefesi temelinde incelenmiştir. Bütün insanların amacının mutluluk olduğu düşüncesini farklı ahlak felsefesi akımları paylaşmaktadır. Fakat mutluluğun kapsamı ve nasıl elde edileceği konusunda aralarında farklılıklar vardır. İnsanın gerçek amacının mutluluk olduğunu ilk ifade eden Demokritos’tur. Bu açıdan Sokrates ve Platon’un etik düşüncesinin hazırlayıcısı durumundadır. Mutluluk Demokritos’tan itibaren Antik Yunan ahlak felsefesinin temel ilkesi olmuştur. Antik Yunan ahlak felsefesinin mutluluğu ele alış biçimi bireylerin mutluluğu nasıl elde edebileceğini üzerine olmuştur. Bu yönüyle bireyci mutluluk anlayışı özelliği göstermektedir. Platon ve Aristoteles ile birlikte bu düşünce, bireyi ihmal etmeyen toplumcu bir mutluluk anlayışına evrilmiştir (Ocak, 2012: 124).

Yunan felsefesi düşüncesine yön tayin eden Sokrates, ahlak-erdem ve mutluluk arasındaki ilişkiyi en açık biçimde ifade eden isimlerdendir. Sokrates erdem ve mutluluk

arasındaki geliştirdiği ilişkiye bir kavram daha eklemiş, yardımcı olması için ‘iyi’ kavramını bu ilişkiye dâhil etmiştir. Sokrates’in ahlak anlayışında erdem, iyi ve mutluluk kavramları tam anlamıyla iç içedir. Bu kavramları tanımlarken birini diğerlerinin yerine kullanarak tanım yapar. Erdemi insanlara has bir özellik ve yaratılışının asıl gayesi olarak ele alsa da Sokrates’e göre erdem insanları mutluluğa götürecektir bir kavramdır (Tosun ve Altıntop, 2017: 183). Sokrates’e göre insanları mutluluğa ulaştıracak olan bilgidir. Sokrates’in erdem olarak ifade ettiği mutluluğu getiren bilgi iyiye ve kötüye ilişkin neyin iyi neyin kötü olduğunu açıklayan bilgidir (Kantarcı, 2013: 88). Sokrates’e göre mutluluk bilgisi, bilim olarak ifade edilmeye en uygun olanıdır. Eğer insanlar bu bilgiye sahip olurlarsa kötülük yapmazlar; insanların hatalarını tekrarlamaması ve felaketlerinin sürekli bir hal almaması mutluluğa ilişkin bilgiye sahip olmasına bağlıdır (Yörük, 1950: 294).

Sokrates’in öğrencisi hem de Aristoteles’in hocası olan Platon, Devlet adlı diyalogunda iyi ve mutlu bir hayatı adil/doğru bir hayatla, adil/doğru hayatı da filozofça bir hayatla özdeş olarak görmektedir. Platon diyalogunda nasıl bir yaşam sürmemiz gerektiği sorusuna adaletin/doğruluğun bir cevap olduğu üzerinde özellikle durmaktadır. Adaleti/doğruluğu; bireysel ya da toplumsal, ahlaki ya da politik olanın çok ilerisinde görererek iyi ve mutlu bir hayatın vazgeçilmezi biçiminde ele almaktadır. Doğruluk mutlu olmak isteyenlerin aradığı şeydir (Çıvgın, 2018: 218).

Adalet/Doğruluk insanın doğasına uygun işi yapmasına bağlıdır. Yeteneğinin olduğu alanda çalışan insanlara bağlı olarak oluşturulan devlet yapısı içinde üreticiler (çiştçiler, zanaatçılar ve tüccarlar), askerler (yardımcı muhafızlar) ve yöneticiler (asıl muhafızlar) olmak üzere üç farklı sınıf bulunmaktadır. Platon’a göre adalet farklı sınıfların kendi görevlerinin gereğini yaparak ve diğer sınıfların işlerine karışmaması sonucunda ortaya çıkacaktır. Adil devlet yapısının korunması, iç çatışmaların önlenmesi, dışardan gelen tehlikelere karşı devletin korunması için gereken kararların alınmasını sağlayacak olan sorumluluğa sahip kişiler filozof krallardır. Filozof kralların yönetiminde insanlar mutlu bir şekilde yaşayacaklardır. Platon’un mutluluk anlayışında bir sınıfın değil bütünün mutluluğu vurgulanmakta ve adaletin mutluluğu getireceği ifade edilmektedir (Çıvgın, 2018; Senemoğlu, 2016).

Antik Yunan felsefesinde önemli bir yeri olan Aristoteles'in temel sorunu insan hayatının amacı ve bu amacın nasıl elde edilebileceğidir (Büyükdüvenci, 1993: 44). Aristoteles'e göre yaşamı içerisinde mutluluğu aramayan, mutluluğa gereksinimi olmayan bir insanın bulunmamaktadır. Mutluluk insan yaşamı için bir gerekliliktir (Kırık ve Sönmez, 2017: 17). Mutluluk ile ilgili araştırmalarda Aristoteles, insanların kesinlikle bir amacı gerçekleştirmek için davranış gösterdiklerini ifade etmektedir. Başka bir şey için değil doğrudan kendisi için istediği şeyin ne olduğunu irdelemektedir. İnsan davranışlarının hepsi iyi olanı elde etmeyi amaçlamaktadır. Bütün davranışlar bir amaca yöneliktir. Mutluluk insanların en genel amacıdır (Tokat, 2006: 136). Varlıkların hepsinin kendi içlerinde taşıdıkları amacı gerçekleştirmek zorunda oldukları düşünülürse insanlar da kendi içlerindeki iyiyi bulmaya çalışırlar. Aristoteles'e göre insanın içindeki taşıdığı bu amaç mutluluktur (Senemoğlu, 2016: 52).

Aristoteles mutluluğu elde etmenin etkinliğe bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bu açıdan mutluluk insanların etkinliklerine bağlı olarak elde edebilecekleri bir üründür. İnsanların amaçlarına ulaşabilmek için gerçekleştirdikleri etkinliklerden aldıkları doyuma bağlıdır. Aristoteles'e göre mutluluk erdemli etkinliklerden kaynaklanmakta ve iyi olarak gerçekleştirilen etkinliklerin sonucunda meydana çıkmaktadır (Osmanoğlu ve Kaya, 2013: 48). Mutluluk çalışmayla elde edilebileceği gibi eğitim yoluyla da kazanılabilir. Aristoteles'e göre insanların eğitim yoluyla belirli erdemleri kazanarak kendisini kusursuz zihinsel ve pratik etkinliğe vermesi durumudur (Büyükdüvenci, 1993: 43). Aristoteles insanların huzura kavuşması ve mutluluğa ulaşabilmesi için erdemli yaşam sürmeleri gerektiğini belirtir (Demirbulat ve Avcıkurt, 2015: 80). Aristoteles mutluluğu elde etmek için söz ve hareketlerinde gevşek ya da ihmalkâr olmamayı ama bununla birlikte aşırıya kaçmaktan sakınarak davranmayı temel almakta ve bunu bir erdem olarak ifade etmektedir (Köksal vd., 2014: 74). Erdem, kendisi kadar eylemlerini de açıklık kazanmış niteliklere bağlı kalarak meydana getiren insanlara ait bir özellik olması açısından iyi bir hayatın birincil koşuludur (Tosun ve Altuntop, 2017: 184). Aristoteles'e göre iyi bir hayatı sağlayacak olan erdemler geliştirilmelidir. Cesaret, adalet, doğruluk, ölçülülük, haksızlığa karşı gelmek, ruh yüceliği, dostluk gibi erdemlerin geliştirilmesi gerekmektedir (Büyükdüvenci, 1993: 43).

Aristoteles, insanların kendi doğasına uygun davranmasını ve sahip olduğu potansiyelini gerçekleştirmesini tavsiye eder. Bu yöntemle mutluluk elde edilebilir.

Ancak mutluluğun elde edilebilmesi bu şekilde hareket ederken aşırılıktan kaçınarak, ölçülü davranılmasına bağlıdır (Çetin, 2016: 68).

En bilinen İslam filozoflarından olan Farabi'nin felsefesinde Aristoteles'in etkileri görülmektedir. İkinci öğretmen lakabı ile anılan Farabi bu etkilenmeye bağlı olarak insanı incelemiştir (Görkaş, 2013: 292).

Farabi'nin felsefi düşüncesinin temelini "her insan doğal olarak mutlu olmak ister" anlayışına dayandığı bilinmektedir. Farabi'nin ortaya koyduğu felsefi düşüncesi mantıktan metafiziğe her boyutuyla, mutluluk kavramı çevresinde oluşan etik-politik bir hedefi hayata geçirmeye uğraşmaktadır. Bu duruma bağlı olarak Farabi'nin felsefi düşüncesinin içerisinde yer alan her bir parçanın mutluluk ile ilişki söz konusudur. Farabi'nin mutluluğa yaklaşımı insanın mutlak iyiliği, insanın kendisi için var olduğu en son yetkinliği ifade eder. Yetkinlik durumu bulunduğu nokta itibarıyla insanın artık isteyeceği bir şeyin olmaması anlamına gelmektedir. Mutluluk bütün iyiliklerin ve amaçların içinde bireyin yalnız kendisi için dileyebileceği tek iyilik ve biricik amaçtır. Farabi, gerçek mutluluğa erişebilmek için insanın maddi tarafını disiplinli bir gayret ile ortadan kaldırması ya da aşması ve ruhunun maddi boyunduruklardan kurtularak bağımsız olması biçiminde değerlendirmektedir. Farabi'nin değerlendirmesine göre insan akla dayalı bir varlıktır. Akla dayalı yetkinliği ile mutluluğa ulaşabilir (Aydınlı, 2004: 5).

Farabi felsefi bilginin amacının mutluluğun elde edilmesini sağlamak olduğunu ifade etmektedir. Gerçek anlamda mutluluk yalnız felsefe aracılığıyla elde edilebilir. Ancak farklı mutluluk anlayışlarının ortaya çıkmasının bir açıklaması olmalıdır. Farabi insanın ne olduğu bilinmeden mutluluk nedir sorusuna cevap bulunamayacağını söyler. Farklılıklar bu noktada ortaya çıkmaktadır (Tokat, 2016: 139). Farabi'ye göre mutluluk ile ilgili değişik anlayışların ortaya çıkmasının sebeplerinden birincisi varlık anlayışlarındaki farklılıktır. İkinci sebep ise ifade etme şekillerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Farklılıkların kaynağı 'İnsan nedir?' sorusuna verilen farklı cevaplar ile aynı anlamda olan cevapların ifade edilmiş biçimlerindeki farklılıklardır. İlk durum mantık anlayışına bağlıyken, ikinci durum dille ilgili bir sorundur. Mantık ile ilgili Farabi'nin üzerinde durduğu kavram 'iyi ayırt-etme' gücüdür. İyinin doğru bilgisini elde edebilmek en başında sağlıklı düşünebilen bir zihnine sahip olunmasına ya da sağlıklı mantık anlayışına bağlıdır. İyi ayırt-etme gücü, gerçekte güçlü bir mantık bilgisine sahip olmak

anlamına gelmektedir. Mantıklı düşünme becerisi olmaksızın en yetkin iyinin çok belirgin olan bilgisini elde etmek ve onu diğerlerinden ayırmak olası değildir (Tokat, 2016: 140).

2.3.Pozitif Psikoloji ve Mutluluk

Çağımızda pozitif psikoloji bilimi pozitif deneyimleri ifade etmede mutluluk kavramını kullanmaktadır. Mutluluk konusuna günümüzde giderek artan bir ilgi gösterilmesinde pozitif psikolojinin payının yadsınması mümkün değildir. Pozitif psikoloji, psikoloji biliminin göz ardı edilen tarafına dikkat çekerek sadece hastalıkları ve zayıflıkları ele alan bir bilim dalı olarak görülmesinin önüne geçmektedir. Bununla birlikte insanların potansiyellerini ve güçlü yönlerini keşfederek bu yönlerine bağlı bir eğilim içerisine girmeleri gerektiğini savunmaktadır (Keser, 2018: 48).

Psikoloji alanında gerçekleştirilen çalışmaların büyük bir çoğunluğu akıl hastalıkları ile uğraştığı için mutluluk ve iyilik gibi pozitif konulara olması gereken önemi verememiştir. Bu alana ait bilimsel yazın ele alındığında psikolojik rahatsızlıkların ve negatif konuların, mutluluk ve iyilik gibi olumlu kavramlara göre çok daha fazla incelendiği görülecektir (Yüksekbilgili ve Akduman, 2016: 71). 1990'lı yıllarda psikoloji alanında yeni bir akım başlamıştır. Bu akım psikolojinin odak noktasını değiştirmiştir. Olumsuzlukları ortadan kaldırma ve rahatsızlıkları iyileştirme çabasından pozitif özelliklerin oluşmasını sağlanması, geliştirilmesi ve değiştirilmesini amaçlayan bir konuma geçmiştir. Pozitif psikoloji adı verilen bu akımın ele aldığı önemli konulardan biri de mutluluktur (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; aktaran Terzi, 2017: 476).

Pozitif psikoloji insanların tecrübelerine olumlu açıdan bakmayı tavsiye etmektedir. Olumlu bir duygunun insan yaşamında eksikliği ya da olumsuz bir duygunun hayatına girmesi insanların iyilik durumunu etkilemektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde olumsuz duyguların bireyin psikolojik sağlığı üzerindeki kadar, olumlu duygulardan uzak olması da psikolojik sağlığını üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Fidan ve Usta, 2013: 266).

Pozitif psikoloji, insan tabiatının güçlü tarafları, olumlu kişisel özellikleri ve erdemler üzerine yoğunlaşarak, insanların daha iyi şartlarda yaşamalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Pozitif psikolojinin değerlendirmesine göre işlevsellik, hastalığın olmamasından daha fazla anlam ifade etmektedir. Sadece sorunlara odaklanılmamalı, iyi-

olumlu özelliklere gereken ilginin gösterilmesi gerekmektedir. Bu duruma bağlı olarak yaşamı daha değerli hale getiren şeylerin neler olduğu konusunda daha çok araştırma yapılmıştır. Pozitif psikoloji; hoşnutluk, geçmişe yönelik doyum, umut, geleceğe yönelik iyimserlik, akış ve mutluluk gibi bireysel deneyimlerle ilgilenmektedir. Bireysel anlamda; cesaret, yetenek, çalışma yeterliliği, estetik duyarlılık, kararlılık, affedicilik, özgünlük, gelecek odaklılık, gönül gücü, bilgelik gibi olumlu özellikleri ele alırken, grup açısından; sorumluluk duygusu, medeni olma, anlayışlı olma, ılımlı olma ve iş ahlakı gibi bireyi içerisinde yer aldığı grubun daha iyi bir üyesi haline getiren kavramlarla ilgilenmektedir (Demirci ve Ekşi, 2015: 10).

Pozitif psikolojinin bu çalışma alanları üç başlık altında bir araya getirilmiştir. Bu başlıklar Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) tarafından öznel düzey, mikro bireysel düzey son olarak makro grup ve kurumsal düzey başlıkları biçiminde ifade edilmektedir. Öznel düzey, öznel deneyimleri içermektedir. Mikro bireysel düzey pozitif özellikleri kapsarken, son araştırma alanı olan makro grup ve kurumsal düzey; bireyleri daha iyi vatandaşlar olma, sorumluluk alma, nezaketli davranma, anlayışlı, ılımlı olma ve iş ahlakı gibi pozitif vatandaşlık erdemleri açısından değerlendirmektedir (Kutunis ve Yıldız, 2014: 137).

Bireylerin olumlu kişilik özelliklerini, olumlu duygularını ve bunların hayata geçirilmesini sağlayan kurumları da ele alan şemsiye bir kavram olarak değerlendirilen (Demirci ve Ekşi, 2015: 10) pozitif psikoloji akımının temel ön kabulleri bulunmaktadır. Bireyi kaderinin yönünü belirleyebilecek aktif bir varlık olarak ele almaktadır. Bireylerin davranışlarını kontrol edebilecek bilince sahip olduklarını değerlendirmektedir. Bireylerin davranışlarında kaynağını pozitif psikolojiden alan davranışlara doğru değişikliklerin meydana gelmesi hayata olan bağlılıklarını olumlu yönde etkileyerek içsel motivasyon sağladığını ileri sürmektedir (Baykal, 2017: 47).

Lopez ve Snyder (2011) günümüzde teknolojik ve ekonomik gelişmelerle birlikte insanların hayat standartlarının yükseldiğini ancak insanların mutlu bir hayat ve hayatın anlamı konusunda hala bir sorgulama çabası içinde olduklarını ifade etmektedirler. Bu açıdan değerlendirildiğinde felsefeciler tarafından sorulan insanın nasıl mutlu olacağı ve mutlu bir hayatı nasıl elde edebileceği sorularının bilimsel ve sistematik bir yaklaşımla ele alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu gereksinim pozitif psikoloji akımı tarafından

giderilmektedir. İnsanlar hayatlarını belli bir seviyeye getirmişler ve hayatlarındaki eksiklikleri giderme ihtiyacı hissetmişlerdir. Bu aşamada pozitif psikoloji akımı devreye girmekte ve insanların daha mutlu yaşamalarını sağlamak için yönlendirici bir rol oynamaktadır (Güngör, 2017: 156).

Seligman; insanların mutlu ve üretken olabilmeleri bunun yanında yeteneklerinin farkına varıp, kendilerini gerçekleştirmelerinin sağlanması için pozitif psikoloji akımının gerekliliğine ve önemine vurgu yapmaktadır (Narcıkara, 2017: 22). Seligman'ın bu düşüncesinin dayanağı pozitif psikoloji akımının temel işlevlerinden biri olan bireyin kişiliğinin güçlendirilmesi ve bu yolla bireysel gelişimine destek olunması yaklaşımıdır. Pozitif psikoloji bu işlevi aracılığıyla bireyin kendisine olan saygısının gelişmesini sağlamaktadır. Bu durum mutluluk seviyesinin yükselmesini de beraberinde getirmektedir (Doğan ve Eryılmaz, 2013: 113).

Pozitif psikoloji akımı, gayretlerini iyi bir hayatın ortaya çıkarılmasına yöneltmektedir. Hedefini iyi olanın daha iyi olması şeklinde belirleyerek, çalışmalarında üst seviyede olan kusursuz insanlardan çok sıradan insanların güçlü taraflarını ele almaktadır. Bu yaklaşımından dolayı pozitif psikoloji akımı sadece olumlu yönlere odaklanan olumsuzlukları ise görmezden gelen bir bakış açısı içerisinde değildir. Araştırmalarında insanların olumlu özelliklerini ve yeteneklerini ele alan, henüz gelişme aşamasında olan bir bilim dalı olan pozitif psikoloji insanların mutluluğunu kendisine amaç olarak belirlemiştir. Ancak zevk almaya ya da doyumluğa dayalı olarak mutlu olunması için çabalamamaktadır. Mutluluğun, değerler ve olumlu duygular aracılığıyla elde edilmesini sağlamak için gayret göstermektedir (Göcen, 2013: 104).

2.4. İşyeri Mutluluğu

İnsanların hayatlarına devam edebilmesi için ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. Bu sebeple çalışmak zorundadırlar. Bunun yanında insanlar maddi gereksinimleri olmasa bile çalışmak istemektedirler. Çünkü insan beyninin temel ihtiyacı olan bir şeyler yapma isteğini karşılamak için de çalışma isteği duymaktadırlar (Akduman ve Nuran, 2017: 32). İnsanların gerek psikolojik gerekse sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında çalıştıkları işin önemli bir payı bulunmaktadır. Bir işinin olması ve çalışması bireyin ihtiyaçlarını karşılamakla birlikte hayatının önemli bir bölümünü de oluşturmaktadır (Keser, 2018: 48).

İnsanların hayatının büyük bir kısmını oluşturan iş hayatında mutlu olması, mutlu bir hayatı olması için gereklidir. İş ortamındaki mutluluğu bireyin mutluluğunu kesin olarak etkilemektedir. Ancak işyerindeki mutluluğu tek başına mutlu bir hayat için yeterli değildir. Başka etkenlere bağlı olarak da bireyin mutluluğu değişim göstermektedir. Ancak işyeri mutluluğu toplam mutluluğu etkileyen önemli faktörlerden biridir. Bireyin mutlu bir yaşamı olması çalıştığı işte de mutlu olmasına bağlıdır (Arslan ve Polat, 2017: 614).

İşyeri mutluluğu, olumlu duyguların olumsuz duygulardan daha fazla yaşandığı, çalışanların olumsuz duygularının daha az olumlu duygularının ise daha sık olduğu durumlar olarak ifade edilmektedir (Brief ve Weiss, 2002; aktaran Arslan ve Polat, 2017: 613). Bireyin işyerindeki mutluluğu; yaratıcılık seviyesinin yükselmesi, hızlı yükselme fırsatı, üst seviyede destek alma, performansının iyi olması, iş arkadaşları ve yöneticileri ile ilişkilerinin iyi olması biçiminde ifade edilebilir (Keser, 2018: 48). Warr (2007) mutluluğu; olumlu ve olumsuz duygular, kişisel gelişim, sahip olduğu gizilgücün farkına varmasının yanında bireyin kendisini yansıtabilmesi öğelerinden oluştuğunu belirtmektedir (Arslan ve Polat, 2017: 613).

Fisher(2010), örgütsel mutluluğu ya da diğer adıyla işyeri mutluluğunun üç boyutta ele almaktadır. İlki geçici seviyede işyeri mutluluğu, kısa süreli duygusal durumu ifade etmektedir. İkincisi bireysel düzeyde işyeri mutluluğu, işe bağlılık, iş tatmini ve duygusal durum gibi bileşenlerden oluşmaktadır. Sonuncusu ise birim düzeyinde işyeri mutluluğu örgütlü yapının takım, işletme birimi gibi düzeylerinde görülmektedir (Akduman ve Duran, 2017: 32).

Fisher geliştirdiği işyeri mutluluğu boyutlarının alt bileşenlerini de açıklamaktadır. Bunları oluşturduğu tabloda şu şekilde ifade etmektedir.

Tablo 3: Fisher’in İşyeri Mutluluğu Boyutları ve Alt Bileşenleri

Geçici Düzeyde İşyeri Mutluluğu	Bireysel Düzeyde İşyeri Mutluluğu	Birim Düzeyinde İşyeri Mutluluğu
İş Tatmini Durumu	İş Tatmini	Moral/Kolektif İş Memnuniyeti
Anlık Etki	Duygusal Örgütsel Bağlılık	Grup Duygusal Tonu
Akış Durumu	İşe Katılım	Grup Ruh Hali
İşte Anlık Ruh Hali	İşyerindeki Tipik Ruhsal Durum	Birim Düzeyinde Katılım
Katılım Durumu	Sorumluluk	Grup Görev Memnuniyeti
Görevden Zevk Alma	Gelişme, Büyüme	
İşyerinde Duygu	Güç, Enerji	
İçsel Motivasyon Durumu	İşte Duygusal Esenlik	

Kaynak: Fisher, D.C., (2010), “Happiness At Work”, *International Journal Of Management Reviews*, Vol.12, Issue.4, P.79

İşyeri mutluluğunun düzeyleri farklı değişkenlere bağlıdır. Bireyin işyeri mutluluğunu çeşitli faktörler etkilemektedir. Araştırmacılar tarafından bu faktörler farklı şekillerde ifade edilmiştir.

Chaiprasit ve Santidhiraku (2011: 192) bu faktörleri beş başlık altında toplamaktadırlar:

- İş İlhamı(Job İnspiration)
- Örgütün Paylaşılan Değerleri(Organization’)
- İlişkiler(Relationship)
- İş Hayatının Kalitesi(Quality Of Work Life)
- Liderlik(Leadership)

Pryce Jones (2010) çalışmasında işyeri mutluluğunu etkileyen faktörleri beş boyutta ele almaktadır. Bu faktörleri 5C şeklinde formüle etmektedir.

- Katkı (Contribution): bireyin işe yönelik göstermiş olduğu çabası ve buna ilişkin algısıdır.
- Kültür (Culture): bireyin yaptığı işe uygun olup olmadığını yönelik hisleridir.
- Güven (Confidence): bireyin yaptığı işe ne kadar uygun olduğuna inanmasıdır.
- Bağlılık (Commitment): bireyin çalıştığı kuruma hissettiği bağlılık duygusudur.
- Kanaat (Conviction): bireyin koşullara bağlı kalmaksızın motive olabilmemesidir.

İşyeri mutluluğunu etkileyen faktörlerin tam tanımını yapmak oldukça zordur. Çünkü çok farklı düzeylerde etkilere bağlı olarak değişim göstermektedir (Bulut, 2015: 29). Farklı hal ve koşullar mutluluğun nedeni olabilmektedir. Memnuniyetini etkileyen duygular ve insanın sahip olduğu potansiyeli gerçekleştirdiğine yönelik olan algısı mutluluğun temelini oluşturmaktadır (Arslan ve Polat, 2017: 613).

2.4.1. İşyeri Mutluluğu Bileşenleri

İşyeri mutluluğa etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri bireysel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere iki başlık altında toplamak mümkündür. Bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu gibi bireyin kişilik özelliklerine bağlı faktörlerin yanında gelir düzeyi ve örgütsel adanmışlık başlıklarını da içermektedir. İkinci başlık olan çevresel faktörler ile ilgili genel anlamda kabul gören birtakım bileşenler bulunmaktadır. Örgütlü yapının bir parçası olan bireyin mutluluğuna etki eden bu faktörler şu şekilde ele alınabilir: Birey-iş uyumu, birey-örgüt uyumu, örgütsel iletişim, örgütsel adalet, iş tatmini, işyeri arkadaşlığı, örgütsel bağlılık şeklinde sıralanabilir.

İşyeri mutluluğu üzerinde etki eden her faktörün ayrı ayrı ele alınması ve etki düzeylerinin açıklanması gerekmektedir. Çünkü işyeri mutluluğu üzerindeki etkilerinin görülebilmesi açısından her biri ayrı değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Araştırmada öncelikle bireysel faktörlerden örgütsel adanmışlık ve gelir düzeyi ele alınacak ardından çevresel faktörler sırasıyla açıklanacaktır.

2.4.1.1. Örgütsel Adanmışlık

Bireysel faktörlerden ilki olan adanmışlık, örgütün bireyden beklediği normatif ve biçimsel beklentilerin daha ilerisinde, bireyin amaç ve değerlere yönelik davranışları biçiminde ele alınmaktadır. Adanmışlık, bireyin örgütün amaç ve değerlerine etkili ve taraflı bir biçimde bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bireyin buradaki bağlılığı, bulunduğu konumunun gereğini örgütün iyiliği için, örgütün amaç ve değerleriyle ilişkili biçimde yerine getirmesidir (Taştan, 2014: 93).

Örgüte adanmışlık, bireylerin yalnız örgütün kurallarına uyması anlamına gelmemektedir. Bireyler çeşitli sebeplerle kurallara uyabilir. Fakat adanmışlık, bireyi örgüte bağlayan eğilim ve tutumlardır. Bireyin kendi amaç ve değerleri gibi örgütün değer ve amaçlarını sahiplenmesidir (Babaoğlu ve Ertürk, 2013: 89). Adanmışlık; coşku ve çalıştığı işten gurur duyma şeklinde ele alınmasının yanında yüksek seviyede hareketlilik isteyen, amaçlara ulaşabilmek için süreklilik oluşturan, bireyin içsel motivasyonun temel boyutlarını içeren bir kavramdır (Yavan, 2016: 279).

Örgütsel adanmışlık, üç seviyede ele alınmaktadır. Bunlar düşük, ılımlı ve yüksek adanmışlık şeklindedir. Bireylerin adanmışlıkları farklı seviyelerde ortaya çıkabilir. Allen ve Meyer tarafından geliştirilen modelde adanmışlık üç yaklaşımla açıklanmaktadır. Bu yaklaşımlar örgütsel adanmışlık boyutları olarak da ifade edilmektedir. Bu boyutlar duygusal adanmışlık, devam adanmışlığı ve normatif adanmışlık başlıklarında açıklanmaktadır. Duygusal adanmışlık bireylerin isteğine, devam adanmışlığı gereksinim duymalarına, normatif adanmışlık ise yükümlülük hissetmelerine bağlıdır. Çalışan ruh haline göre adanmışlık boyutlarından her birini farklı seviyelerde yaşayabilir. Çalışanların örgütsel adanmışlığı çok boyutlu olarak kendini gösterebilmektedir. Adanma odakları ve dayanaklarının çalışanların düşünce ve davranışlarının öngörülmesinde önemli bir payı vardır. Boyutlar örgüte adanmışlık, mesleğe adanmışlık, çalışma grubuna adanmışlık, işe adanmışlık, yönetime adanmışlık ve kariyere adanmışlık şeklindedir (Demirhan ve Karaman, 2015: 251).

Adanmışlık gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan hem olumlu hem de olumsuz çıktılar üzerinde etkilidir. Adanmışlık olumlu çıktılar üzerinde artış sağlarken olumsuz çıktılar üzerinde azaltıcı etki yapmaktadır. Bireylerin örgüte daha sadık olmalarının yanında üretkenliklerini de etkilemektedir. Performanslarında artış sağlamaktadır. İşe

zamanında gelme seviyelerini yükseltmektedir. İşte hazır bulunmalarını arttırmaktadır. Daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlamaktadır. Bireyler ruhsal sağlıkları açısından daha iyi olmaktadır. Bunların yanında işten ayrılma istekleri azalmakta, işi savsaklama seviyeleri düşmekte, daha az stres yaşamaktadırlar (Altunay, 2017: 39).

2.4.1.2. Gelir Düzeyi

İnsanların çalışmalarının başlıca sebeplerinden biri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gelir elde etmektir. Gelir, temel ihtiyaçlarını gidermenin yanında insanlara satın alma isteklerini gerçekleştirme fırsatı da sunmaktadır. Elde edilen gelir ile mutluluk arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koyan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Gelir seviyesi yüksek olan bireylerin gelir seviyesi düşük olan bireylere göre mutluluk seviyeleri daha yüksektir. Fakat gelir mutluluk ilişkisini inceleyen bilimsel araştırmalar gelirin mutluluk üzerindeki etkisinin göreceli olduğunu ortaya koymaktadır (Kangal, 2013: 222).

Carbonell (2005) gelir ile mutluluk arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışırken bazı noktalar üzerinde durmaktadır. Bireyin geliri ve mutluluğu arasındaki ilişki yalnız bireyin gelirine bağlı değildir. Bunun yanında bireyin istek ve gereksinimlerini karşılamasına bağlıdır. Bireyin gelir algısı geçmişteki gelir seviyesine ve kendini kimlerle kıyasladığına da bağlıdır (Çirkin, 2015: 43). Bilimsel yazında, gelir ve mutluluk arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek için kullanılan üç yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar; beklenti teorisi, adaptasyon teorisi ve sosyal kıyaslama teorisidir (Köksal ve Şahin, 2015: 47).

Beklenti teorisine göre insanlar gelire dayalı beklentilerini karşılamaları durumunda mutlu olurlar. Gelire dayalı beklenti, insanların mevcut sahip oldukları ile geçmişte sahip oldukları ya da gelecekte elde etmeyi bekledikleri arasındaki aralıktır. Bu açıdan; istediklerini elde eden bireyler mutlu olurlar çünkü teoriye göre aralık kapanmıştır. İsteklerine ulaşamayan bireyler ise mutsuz olmaktadır. Bireyin gelirinde ortaya çıkan artışa paralel şekilde bireyin geleceğe yönelik beklentisinde artış olması durumunda, aralığın büyüklüğü değişmemektedir. Bu durumda bireyin mutluluk seviyesinde bir değişim olmamaktadır (Köksal ve Şahin, 2015: 47).

Bireylerin gelirlerine bağlı olarak yaşam standartları oluşmaktadır. Bireyler yaşam standardına veya gelir düzeyine zaman içerisinde uyum sağlamaktadırlar. Bireyin gelirinde meydana gelen artış ya da azalış bireyin mutluluğu üzerinde etkili olmaktadır.

Fakat daha sonra etkisini kaybetmekte, mutluluk eski seviyesine dönmektedir. Çünkü bireyler mevcut duruma adapte olmaktadır. Bu durum adaptasyon teorisi olarak adlandırılmaktadır (Çirkin ve Göksel, 2016: 382).

Bireylerin mutluluğu kendi geliri ile doğru yönlü bir ilişki içindeyken başkalarının geliri ile ters yönlü bir ilişkiye sahiptir. Çünkü bireyler kendilerini, referans olarak seçtikleri bir gruba karşılaştırmaktadırlar (Çirkin, 2015: 43). Referans grubu; aynı eğitim düzeyine sahip kişiler, çalışma arkadaşları, akrabalar, komşular gibi çok farklı gruplar olabilir. Bireyler kıyaslama yaparken yukarıyı kendilerine ölçü olarak almaktadırlar. Bireylerin mutlu olması referans aldığı gruba eşit ya da daha fazla gelir elde etmesine bağlıdır. Ters olması durumunda bireyler mutsuz olmaktadır (Köksal ve Şahin, 2015: 47). Bireylerin mutluluğu başkalarının durumlarına bakarak, kendilerini onlarla kıyaslayarak yaptıkları değerlendirmeye bağlıdır. Bu durumda gelirin bireyin mutluluğuna etkisi doğrudan olmakla birlikte sosyal kıyaslama yoluyla gerçekleşmektedir (Kangal, 2013: 222). Bu duruma sosyal kıyaslama teorisi adı verilmektedir. Kıyaslama teorisi aynı zamanda bireyin bugünkü geliri ile geçmişteki gelirini kıyaslayarak yaptığı değerlendirmeyi de içermektedir. Bireyin geçmişteki yaşam standardıyla bugünü kıyaslamasına iç kıyaslama denilmektedir (Köksal ve Şahin, 2015: 47).

Gelir ile mutluluk arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Gelir mutluluk açısından belirleyici bir özelliğe sahiptir. Yapılan bilimsel araştırmalarda; gelirin mutluluk üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bireyin mutlu olması daha önce ifade edildiği gibi istek ve gereksinimleri karşılamasına bağlıdır. Birey; ihtiyaçlarını karşılayacak, beklentilerine uygun ve kendini gerçekleştirme fırsatı verecek bir gelir elde etmesini durumunda daha mutlu olacaktır.

2.4.1.3. Birey-İş Uyumu

Birey-iş uyumu işyeri mutluluğunun önemli bileşenlerinden biridir. İşyeri mutluluğu üzerindeki etkisi çok büyüktür. Birey-iş uyumu Edwards (1991) tarafından işin gereksinimleri ile işgörenin yetenekleri arasındaki uyum ya da işin bireye sağladığı imkânlar ile işgörenin beklentileri arasındaki uyum olarak ele alınmaktadır (Kılıç ve Yener, 2015: 163).

Bireyin mesleği, hayatının tümünü etkileyen en önemli öğelerden biridir. Bireyin işi ile uyumlu olması, iş hayatındaki başarısının yanında yaşam kalitesini de

etkilemektedir. Holland tarafından bireylerin kişilik özelliklerine uygun bir iş seçmelerini sağlamak için mesleki tercih modeli geliştirilmiştir. Anket çalışmasıyla bireyin kişilik özellikleri tespit edilerek, kişiliği ile iş uyumu belirlenmeye çalışılmıştır. Bireyin işi ile uyşamaması, çalışırken zorlanmasına ve çevresini olumsuz etkilemesine neden olmaktadır. Başka bir deyişle birey mutsuz olduğu gibi çevresini de mutsuz etmektedir (Dursun vd., 2015: 56).

İşe alınan personelin bilgi-birikimi yanında yetenekleri ve kişilik özellikleri işin gereklerine uygun değilse, bireylerin işe uyumu zaman alacaktır. Bu sürenin olabildiğince kısaltılması hem kurum açısından hem de birey açısından önem taşımaktadır (Önce vd., 2008: 386). Çünkü birey-iş uyumu, kurumsal hedeflere ulaşılabilmesi için büyük önem taşımaktadır. Kurumsal yapı içerisinde uyumu yakalamış, işgörenleri temel hedeflere yönlendirmiş bir örgüt, uyum sürecinin getirilerinden faydalanabilecektir. Ancak tersi olması durumunda birey-iş uyumunun oluşturulamaması sonucunda işgörenlerin verimliliği düşecektir. Birey-iş uyumuna bağlı yaşanan olumsuzluklar örgütün hedeflerine ulaşmasına engel olacaktır (Ulutaş, 2011: 14).

2.4.1.4. Birey-Örgüt Uyumu

Birey-örgüt uyumu; bireyin kişilik özellikleri, değerleri, tutumları ve amaçları ile bir parçası olduğu örgütün değerleri, kültürü ve amaçları arasındaki uyum olarak ifade edilmektedir (Kılıç ve Yener, 2015: 162). Krsitof (1996) birey-örgüt uyumunu şöyle ifade etmektedir: örgüt veya birey olarak taraflardan birinin diğer tarafın istek ve gereksinimlerini karşılanması durumu ya da örgüt ve işgörenin karakteristik açısından benzer özelliklere sahip olmasına bağlı uyumluluk durumudur (Ulutaş vd., 2015: 145).

Bilimsel yazında birey-örgüt uyumuna ilişkin iki yaklaşım bulunmaktadır. Bütüncü yaklaşım ve tamamlayıcı yaklaşım olmak üzere iki başlıkta ele alınmaktadır. Bütüncü uyum, bireyin örgüt içerisinde yer alan diğer insanlar ile benzer özelliklerinin olmasıdır. Bütüncü yaklaşım, birey ile örgütün temel özellikleri ya da karakteristik özellikleri açısından benzerliklerine dayanmaktadır (Ilkım, 2017: 137). Örgütün karakteristik özellikleri; kültürü, değerleri, hedefleri ve ikliminden oluşurken, bireyin karakteristik özelliklerini; kişilik, değerler, hedefler ve tutumlar oluşturmaktadır. Bütüncü uyum bu özellikler açısından benzerliğe bağlıdır. Örgütün karakteristik

özellikleri açısından benzer bireyler seçilerek örgüte dâhil edilirse birey-örgüt uyumu gerçekleştirilebilir (Alparslan vd., 2015: 177).

İkinci yaklaşım olan tamamlayıcı uyum ise bireyin özelliklerinin çevrenin eksikliğini gidermesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu uyum örgütün ödül vermesi, işgörenin istek ve ihtiyacı söz konusu olduğunda ya da çalışanın yeteneklerine örgütün ihtiyaç duyması durumunda gerçekleşmektedir. Bu uyum bilimsel yazında ihtiyaçlar-karşılanaanlar uyumu ya da beklenen-kabiliyet uyumu olarak da adlandırılmaktadır. İhtiyaçlar-karşılanaanlar uyumu bireylerin ihtiyaç ve tercihlerine bağlıken, beklenen-kabiliyet uyumu ise çalışma ortamında bireylerden istenenlerin, bireylerin yetenekleri ölçüsünde istekleri karşılayabilmesidir (Yücel ve Çetinkaya, 2016: 19).

Uyum seviyesinin yüksek olduğu durumlarda işgörenler örgütten daha fazla destek aldıkları gibi kendileri de daha fazla destek olma eğilimi içerisindedir. İş doyumları daha fazladır. Örgütsel bağlılıkları yüksektir. Performans açısından üst seviyededirler. İşten ayrılma düşüncesi oldukça düşüktür (Alparslan vd., 2015: 177). Aslında bu bileşenler açısından genel bir değerlendirme yapıldığında birey-örgüt uyumunun işyeri mutluluğunu etkilediği görülmektedir. Çünkü söz konusu kavramlar işyeri mutluluğunun bileşenleridir. Bireyin işyeri mutluluğu bu kavramlara bağlı olarak gelişim göstermektedir.

2.4.1.5. Örgütsel İletişim

İnsanların hayatlarını devam ettirebilmesi için birtakım ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. İnsanların en başta gelen ihtiyaçlarından biri de kendini ifade edebilmektir. İnsanlar koşullar ne olursa olsun kendilerini bir şekilde ifade etmişlerdir. Canlıların yaşamının bir parçası olan iletişim aracılığıyla, birey kendini gerçekleştirebilmektedir. Biyolojik benliğinden çıkarak toplumsal bir benliğe sahip olabilmektedir (Üstün, 2005: 88).

İletişim; insanların birbirlerine duygu ve düşüncelerini karşılıklı olarak aktardığı, birbirlerine anlayışlı oldukları, üzüntü, coşku gibi duygularını paylaştığı bir süreçtir. İnsanlar iletişim geliştirip başkaları ile hayatlarına dair bir şeyler paylaştıklarında daha huzurlu hissederler. Huzurlu olmaları insanları mutluluğa bir adım daha yaklaştırmaktadır (Kırık ve Sönmez, 2017: 17).

Mutluluk hali bireyin çevresindeki insanlarla iletişimine bağılı olarak değişim göstermektedir. Saygın, değerli, yeterli ve güçlü olduğunu hisseden bireyler daha mutlu olmaktadır. Çevresindeki insanlar tarafından onaylanan, kabul gören ve desteklenen bireyler daha mutlu oldukları gibi daha başarılı da olmaktadırlar (Gülcan ve Bal, 2014: 44).

İletişim örgütsel eylemlerin de merkezinde yer almaktadır. Örgütün biçimsel grupları ile biçimsel olmayan grupları arasındaki ilişkiyi şekillendirebilen bir konumdadır. Yönetim sürecinin sağlıklı yürütülmesi iletişim geliştirilmesine bağılıdır. Bununla birlikte düzgün işleyen bir iletişim ağı örgütün amaçlarına ulaşmasını da sağlamaktadır (Demirel vd., 2011: 35). Bu noktada örgütsel iletişim kavramına değinilmesi gerekmektedir.

Örgütsel iletişim; bilginin iki ya da daha fazla kişi tarafından, davranışları etkilemek veya davranış gösterilmesini sağlamak maksadıyla karşılıklı olarak paylaşılması süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç örgütün sistemsel yapısının parçalarını birbirine bağlamaktadır. Bunun yanında kendi aralarında uyumu da sağlamaktadır. Örgütsel iletişim bireylerin arasındaki iletişim gayretleri ile örgütsel gayretlerin kesişim noktasında bulunmaktadır (Efeoğlu ve Çetin, 2012: 187).

Çağımızda örgütler yalnız örgüt içi işbirliği ve ortak görüş geliştirilmesi gayreti içerisinde değildirler. Çünkü rekabet ortamı ve piyasaların belirsizliği örgütlerin bu yönde gayret göstererek yaşamlarını sürdürmelerine izin vermemektedir. Artık örgütler çevreden bilgi edinme çabasında olup, elde ettikleri bilgileri dış çevre şartlarına uyum sağlamak için kullanmaktadırlar. Örgüt içi uyumun geliştirilmesi, ortak görüş oluşturulması ve eşgüdüm sağlanması, hem de örgüt dışı uyum ve bilgi alış-verişi sürecindeki başarı etkin bir örgütsel iletişimle mümkündür (Karaçor ve Şahin, 2004: 100).

Örgütlerin iletişim olmadan varlıklarını devam ettirmesi mümkün değildir. Örgütlerin tüm yönetim süreçlerini eksiksiz yerine getirilebilmesi için iyi bir iletişim ağı gereklidir. İletişim ağının gerekli niteliklere sahip olmaması durumunda planlamanın yapılması, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, eşgüdümün sağlanması mümkün değildir. Olması gereken zamanda, ilgili kişiye ihtiyaç olan bilginin aktarılması sağlayacak uygun iletişim ağının kurulması gerekmektedir. Gerekli bilgi akşının sağlanması sağlıklı bir iletişim ağı ile mümkündür (Atak, 2005: 61).

Örgütsel iletişimin işgören açısından değerlendirildiğinde örgüt içinde sağlıklı bir iletişim ağı geliştirilmesi işgörenlerin iş tatminini, örgütsel bağlılıklarını ve işyeri mutluluklarını arttırmaktadır. Örgütlerde, bilgilendirici ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenirse, karmaşık olmayan hiyerarşik bir yapı oluşturulursa, ast-üst ilişkilerinde açık bir iletişim ağı oluşturulursa, işgörenlerin çalışma istekleri artacaktır. Bu olumlu hava çalışanların performanslarına yansıtacaktır. İşgörenler kendini işyerinde daha mutlu hissedecektir (Çöllü ve Summak, 2010: 279).

2.4.1.6. Örgütsel Adalet

İnsanlar gerek iş hayatında gerekse özel hayatlarında adalete büyük önem vermektedir. Çalışma hayatında birer işgören olan insanların iş ortamındaki adalet algısı onların davranışlarına çok yönlü yansımaktadır. İşgörenlerin çalışma hayatındaki adalet algıları en başta onların işyeri mutlulukları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. İnsanların ilişkilerinde adil olup olmadığına davranış ve kararlarına bakılarak bir değerlendirme yapılabilir. Bu durumda adalet kavramı söz konusu olduğunda en az iki taraf olması gerekmektedir. Taraflar insanlar olabileceği gibi şirketler, hükümetler gibi farklı içeriklerde kurumsal yapılar olabilir. Adalet tarafların ilişkilerinin istenen seviyede ve sürdürülebilir olması açısından çok önemlidir (Çakır, 2006: 31).

Adalet Arapça kökenli bir kelimedir. Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğünde birden fazla tanımı yapılmaktadır. Kavramın anlaşılabilmesi için bu tanımlara değinilmesi uygun olacaktır. Adalet; “yasalar ile sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları; herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” biçimlerinde tanımlanmaktadır (TDK, 2018).

Adaletin; eşitlik, karşılıklılık ve rasyonellik olmak üzere üç unsuru bulunmaktadır. Eşitlik iki alt boyuta ayrılmaktadır. Bunlar mutlak eşitlik ve nispi eşitliktir. Mutlak eşitlik hiçbir ayırım gözetmeksizin herkesin eşit olmasıdır. Nispi eşitlik ise diğerlerinden farklı özelliklere sahip olanların bu yönlerinin göz önüne alınarak davranılması anlamına gelmektedir. Karşılıklılık, takas anlamında bir değişimin söz konusu olduğu ilişkilerde alınan ve verilen değerlerin birbirine denk olması anlamına gelmektedir. Ancak bu şekilde adalet sağlanabilir. Örneğin; iş hayatında işgörenler emek verirken karşılığında ücret almaktadırlar. Emeklerine denk bir ücret almaları durumunda adalet sağlanmış

olacaktır. Öte yandan işveren de verdiği ücrete denk bir emek beklentisi içerisinde. Söz konusu insan olduğunda adaletin sağlanması oldukça zordur. Çünkü insanlar konumlarına bağlı olarak farklı değerlendirmelerde bulunmaktadır. Rasyonel kurallar olmadığı sürece doğru değerlendirmelerin yapılması mümkün değildir. Rasyonellik; davranış ve uygulamalarda keyfiyetten uzak, önceden belirlenen kurallarla bağlı kalınmasıyla mümkündür (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Adalet kavramı alt boyutlarıyla birlikte açıklandıktan sonra asıl konu olan örgütsel adalet kavramının açıklanması daha kolay olacaktır. Yapılan değerlendirmelere bağlı olarak örgütsel adalet en yalın tanımıyla, insanların genel anlamda bilinen adalet algısının iş yerine yansması ya da iş yeriyle ilgili bireyin adalet algısına denilmektedir. (Polat ve Celep, 2008: 309). İşyerinde yapılan uygulamaların işgörenlerde oluşturduğu tarafsızlık algısı olarak da ele alınabilir (Cropanzano ve Greenberg, 1997; aktaran Dağlı vd., 2013: 3). Örgütsel adalet; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Dağıtımsal adalet, kazanımların ve ödüllerin adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin işgörenlerin algılamalarıdır. İşgörenlerin; ödül ve kazanımlar dağıtılırken gösterilen performansına göre, gerçeğe uygun ve doğru bir biçimde değerlendirme yapılıp yapılmadığına ilişkin algılamaları şeklinde de ifade edilebilir. İşlemsel adalet, karar alınırken seçilen yöntemin adil olması anlamına gelmektedir. İşgörenlerin algısında, örgütün izlenen işlemlerinin doğru olduğu inanmasıdır. Etkileşimsel adalet boyutu ise uygulamaların insani yönüne dayalıdır. İşlemlerin uygulanması sürecinde nezaket, dürüstlük, samimiyet ve saygıya dayanan bir iletişim geliştirilmesi beklentisini içermektedir (Polat ve Celep, 2008: 309).

Örgütsel bütünleşmenin oluşturulması ve örgütün sürekliliğinin sağlanması işgörenlerin adalet algılarının ortak olması ile mümkündür (Taş, 2010: 212). İşgörenler örgütsel adaletin farklı boyutlarında çalışma ortamını değerlendirirler. Ödül ve cezaları dağıtımsal boyutta, kararlar alınırken kullanılan yöntemler açısından işlemsel boyutta ve iletişim sürecinde kullanılan dil açısından etkileşimsel boyutta değerlendirmede bulunurlar. Yaptıkları değerlendirmeler sonucunda örgütsel adalet algıları oluşur. İşgörenler, örgütsel adaletin olmadığını düşündüklerinde örgütsel bağlılıkları düşer. Aidiyet hislerini kaybederler. Performansları beklenenin altına iner. İşbirliği yapma oranı düşerken bununla birlikte işin kalitesi azalır. Fakat örgütsel adalet algıları olumlu ise, bu durumda örgüte geri dönüşlerde olumlu olacaktır. İşgörenler kendilerine adil

davranıldığını düşünmeleri durumunda kendilerini güvende ve mutlu hissederler. İşgörenler açısından önemli olan değerli olduklarını hissettikleri örgütlerde çalışmalarını (Yalçıntaş ve San, 2017: 504).

2.4.1.7. İş Tatmini

Çağımızda işgörenlerin örgüte sağladıkları katkının yanında onun kadar önemli hale gelen örgütten beklentileri, farklı bilimsel disiplinler tarafından ele alınmaktadır. İşgörenlerin örgütten beklentilerini karşılayabilmek; onların sonuca etkili edecek biçimde verimli çalışmasını sağlamanın yanında daha sağlıklı ve mutlu bir işgücü oluşması için de önemlidir. İşgörenlerin beklentilerinin karşılanması kolay olduğu düşünülmektedir. Ancak sanılanın aksine bu beklentilerin karşılanması oldukça zordur. Çünkü bireylerin; kişisel özelliklerine, örgütteki durumlarına, örgütün kendisine sağladığı imkânlarla ve parçası oldukları toplumsal çevreye göre beklentileri de farklılaşmaktadır. İşgörenlerin iş ortamına yönelik beklenti, memnuniyet veya hoşnutluğu bilimsel yazında iş tatmini-iş doyumu olarak ifade edilmektedir (Pekdemir vd., 2006: 5).

İş tatmini, işin kendisi, yönetimin tutumu gibi iş koşullarının ya da ücret, iş güvenliği gibi personelin eline geçen çıktıların bireysel olarak değerlendirilmesidir. İş tatmini işgörenlerin bireysel anlamdaki normlar, değerler, beklentiler süzgecinden geçerek ortaya çıkan iş ve işin şartlarıyla ilgili algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden meydana gelmektedir. Luthans (1994) iş tatminini şu şekilde ifade etmektedir: işgörenlerin iş ve işin sağladığı imkânlarla ilgili algısı ve bu algıya yönelik olarak geliştirdiği duygusal cevabıdır (Çekmecelioğlu, 2007: 84).

İşgörenlerin beklentilerinin ne kadar karşılanabildiği ya da ne kadar beklentilerin üzerine çıkılabildiğinin belirlenmesiyle ilgilidir. İş tatmini, bireyin çalıştığı işin özellikleri ile bireyin beklentilerinin uyumudur. Bireyin işinden mutluluk duymasını sağlayan belirleyici bir olgudur. İş tatmini verilen hizmetin kalitesi açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü iş tatmini olan biri bunu işine yansıtır ve işe yönelik olumlu bir tutum içerisine girer (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009: 347).

İş tatminini etkileyen değişik faktörler söz konusudur. Bu konuda yapılan araştırmalarda dokuz iş boyutunun iş tatmini üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. İşin kendisi, yöneticiler, ücret, iş arkadaşları, iletişim, yükselme fırsatı, ödüller, işleyiş prosedürleri, ek imkanlar şeklinde sıralanabilir (Aşan ve Erenler, 2008: 205).

Bu faktörler iş tatmininin belirleyicisidir. İş tatminine bağlı olarak işyeri mutluluğu da değişim göstermektedir. Çünkü iş tatminini etkileyen her faktör dolaylı olarak işyeri mutluluğunu da etkilemektedir. İş tatmini, işyeri mutluluğunu ölçen araştırmalarda işyeri mutluluğunun bir alt boyutu olarak görülmektedir. Bu durum işyeri mutluluğu için iş tatmininin önemini ortaya koymaktadır. Bireye uygun olan bir iş ve görev yapılandırması ile onu işinden tatmin olan bir hale getirmek, başarısız olma korkusunu ortadan kaldırarak, özgüvenini geliştirecek ve olumlu duygularını arttıracaktır (Alparslan, 2016: 206).

2.4.1.8. İşyeri Arkadaşlığı

Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi işgörenlerin beklenen performansı göstermesine bağlıdır. Çalışanların başarımlarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Çalışanların performansında bireyin duygusal ve sosyal ihtiyaçlarını gidermesini sağlayan arkadaşlık ilişkilerinin rolü oldukça büyüktür. İşyeri arkadaşlığı aracılığıyla işgörenlerin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işyeri mutluluğu gibi tutumların gelişmesi sağlanabilir (Alparslan vd., 2015: 178).

İşyeri arkadaşlığı, iki ya da daha fazla kişinin çalışma ortamında belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yakın etkileşim içinde olmalarına denir. İşyeri arkadaşlığı işgörenler arasında oluşan psikolojik yakınlıktır. Ruhsal yönlü bir ilişkidir. Tarafların karşılıklı güven, sadakat, bağlılık gibi duygusal ilişkinlerinin yanında bilgi paylaşımını da içermektedir (Huang, 2016'dan aktaran Büyükyılmaz ve Biçer, 2018: 29).

İşyeri arkadaşlıklarını, işyerindeki geliştirilen diğer ilişkilerden ayıran en önemli özellik gönüllük esasına dayanmasıdır. Arkadaşlığın insanlara dışardan yapılan dayatmalarla oluşturulması mümkün değildir. İşyeri arkadaşlığı, işyerinin hiyerarşik yapısından kaynaklanan ya da eş düzeydeki çalışanlar arasında geliştirilen zorunlu nitelikli ilişkiler gibi değildir. İşyeri arkadaşlığı biçimsel iş yapısının dışında ve ötesinde bireylerin kendi arzu ve istekleri ile geliştirilir. İşyeri arkadaşlıklarının geliştirilmesini sağlayan bireysel ve çevresel faktörler bulunmaktadır. Aynı birimde veya aynı takımda çalışmak gibi fiziksel yakınlığın yanında, işlerin ve görevlerin paylaşılması, ortak iş yapılması gibi etkenler de işyeri arkadaşlığının gelişmesini sağlamaktadır. İşgörenlerin işyerindeki sorunları da onları birbirlerine yaklaştırmaktadır. Bunda yönetimin olumsuz davranışlarının payı oldukça yüksektir (Çalışkan, 2011: 81).

İşyeri arkadaşlığı hem birey için hem de örgüt için önemlidir. İşyeri arkadaşlığı; işyerinde iletişimin gelişmesini sağlar. İşgörenlerle birlikte yöneticilerin de işlerini kolaylaştırır. Çünkü işyerinde geliştirilen arkadaşlık, işyeri stresini azaltır (Berman, 2002'den aktaran Özyer ve arkadaşları, 2015: 264). İşyeri arkadaşlığı; örgütün hedeflerini gerçekleştirebileceği performansa ulaşılmasını sağlamaktadır. Moral değerleri yükseltirken, sonuca yönelik gayreti arttırmaktadır. Çalışma ortamını monotonluktan kurtarıp eğlenceli hale getirmektedir. Destekleyici rolünün yanında çalışanların işten ayrılmalarını da azalttığı görülmektedir. Çalışanların; iş dışında sosyal etkileşimde bulunabilecek arkadaşlıklar geliştirmeleri, işyerinde arkadaşlık kurmaktan keyif almaları ve birbirlerine destek olmaları, örgüt içinde mutlu oldukları sosyal bir ortam oluşmasını sağlamaktadır (Alparslan vd., 2015: 180).

2.4.1.9. Örgütsel Bağlılık

İnsanoğlunun var oluşuyla ortaya çıkan, bir nesne ya da bir örgütsel yapıya ait olma duygusu insanın tutum ve davranışlarının belirlenmesi sürecinde önemli bir faktör olarak kendini göstermiştir. Bireyin bir örgütün parçası olma duygusu, birey için olduğu gibi örgüt içinde faydalı sonuçlar ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Aslında örgütün etkinliği ve verimliliği için ait olma duygusuna sahip bireyler gereklidir. Bireyin örgüte olan bağlılığı ile yetenek ve çabasını bu yönde toplaması örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için önemli bir etkidir (Koç, 2009: 201).

Örgütsel bağlılık; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı bilim dalları tarafından kendi uzmanlık alanları temelinde ele alınmıştır. Buna bağlı olarak da örgütsel bağlılık ile ilgili farklı tanımlar ortaya çıkmıştır (Çöl ve Gül, 2006: 292). Örgütsel bağlılık, çalışanın kendisini bir örgütle ve o örgütün amaçlarıyla özdeşleştirilmesi ve o örgütte çalışmayı sürdürme isteğinde olması şeklinde tanımlanabilir (Aydemir ve Erşan, 2011: 57).

Meyer ve Allen (1991) yaptıkları araştırmalarda, bilimsel yazında yer alan bağlılık tanımlarını kavramsal açıdan değerlendirmişlerdir. Yaptıkları çalışma sonucunda tanımların istek ve arzular, algılanan maliyet ve zorunluluk esasları üzerinde şekillendirildiğini belirtmektedirler. Bu esaslara dayanan bir model oluşturmuşlardır. Geliştirdikleri bu modelin üç ögesi bulunmaktadır. Modelleri; arzu ve isteklilik esasına dayalı olarak oluşturulan duygusal bağlılık, algılanan maliyet temelinde biçimlenen

devamlılık bağlılığı ve zorunluk temelli olan normatif bağlılık ögelerinden oluşmaktadır (Taşkın ve Dilek, 2010: 39).

Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen bu yaklaşımlar örgüt ile birey arasında nitelikleri farklı olsa da bir bağ olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılık yaklaşımı bireyin örgütüyle kendini özleştirdiği, örgüt ile bir etkileşimi içerisinde olduğu ve içerisinde yer aldığı örgütün parçası olmaktan mutlu olduğu duygusal bir yönelimi ifade etmektedir. Devam bağlılığı, bireyin örgütten ayrılmanın bir maliyeti olduğunu bilmesi, maliyeti kabullenmesi ve maliyete katlanması anlamına gelmektedir. Bir anlamda işgörenin örgütte kalmasını sağlayan maddi anlamda oluşacak zararlıdır. Örgütte kaldığı sürece artacak olan kıdem tazminatı gibi yatırımları arttıkça ve iş seçenekleri azaldıkça devam bağlılığı artış göstermektedir. Normatif bağlılık, işgörenlerin kendi isteğiyle gönüllü olması, sadakatinden dolayı bağlılık duyması ve örgüte katkıda bulunmasıdır. Bu yaklaşımın temelini bireyin örgüte karşı kendisini sorumlu hissetmesi ve yükümlülükleri olduğuna inanması bunun sonucunda örgütte kalmaya zorunlu olduğu düşüncesi oluşturmaktadır (Kaya, 2010: 79).

Örgütsel bağlılık üzerinde değişik faktörlerin etkisi bulunmaktadır. Bu faktörler kişisel özellikler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlıkta toplanmaktadır. Yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim, medeni durum gibi faktörler kişisel özellikler kısmını oluştururken, örgütün büyüklüğü ve yapısı, örgüt kültürü, ücret, ödüller, takım çalışması, iletişim gibi faktörler ise örgütsel faktörleri oluşturmaktadır. Bu faktörler örgütsel bağlılık üzerinde farklı seviyede etkili olmaktadır (Hoş ve Oksay, 2015).

Çalıştıkları örgüte bağlılıkları yüksek olan bireylerin işyeri mutluluğunun yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü birey mutlu olduğu yere bağlılık gösterecek, orada kalmaya devam etmek isteyecektir. Bu iki kavram birbirinin tamamlayıcısı durumundadır. İşyeri mutluluğu düştükçe bireylerin örgütsel bağlılığı da olumsuz etkilenecektir. Örgütsel bağlılık ile işyeri mutluluğu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

2.5. Otantik Liderlik ve İşyeri Mutluluğu

İşgörenlerin işyeri mutluluğunu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. İşyeri mutluluğun bahsedilen bileşenlerinin dışında, diğerleri kadar etkili ve belirleyici olan bir faktör daha bulunmaktadır. Bu faktör örgüt yönetimidir. Örgüt yönetiminin işyeri

mutluluğu üzerindeki etkisi oldukça fazladır. Örgütün lideri ve onun uygulamaları takipçilerin mutlulukları üzerinde önemli bir paya sahiptir.

Liderlik ve işyeri mutluluğu arasında bir ilişkisi olduğu düşünülmektedir. Ancak güncel bir liderlik yaklaşımı olan otantik liderlik ve işyeri mutluluğu ilişkisi üzerine bir araştırma yapılmış değildir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi olumlu işgören davranışları üzerinde etkili olan otantik liderlik ile (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009), olumlu duyguların olumsuz duygulardan daha fazla yaşandığı, çalışanların olumsuz duygularının daha az olumlu duygularının ise daha sık olduğu durumlar olarak ifade edilen işyeri mutluluğu (Brief ve Weiss, 2002) arasında yakın bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

Brief ve Weiss'in (2002) tanımında işyeri mutluluğu olumlu duyguların olumsuz duygulardan fazla yaşanması biçimindeki tanımlamasına bağlı kalınarak bir değerlendirme yapılırsa, olumlu ve olumsuz duyguların oluşması iletişim sürecinin bir sonucudur. Bu açıdan işyeri mutluluğu iletişim sürecine bağlıdır. Olumlu ve olumsuz duyguların oluşmasını sağlayan bireylerarası iletişimidir. Liderler ile takipçileri arasındaki iletişim işyeri mutluluğunun belirleyicisidir. İşyeri mutluluğu liderlerin iletişim yöntemine bağlıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde; otantik liderlerin açık bir iletişim ve ilişki geliştirme yöntemi, karar alırken çok yönlü düşünmesi, kendi içinde tutarlı olması örgüt ortamında olumlu ve güven verici bir hava oluşturur. Otantik liderlik, işe yönelik pozitif yaklaşım ve yüksek enerji gibi olumlu davranışların ortaya çıkmasında belirleyici olmaktadır (Walumba vd., 2010; aktaran Vatansever, 2017: 50).

Otantik liderler; takipçilerine üstünlük kompleksine dayanan buyurgan ve zorlayıcı bir üslupla davranmazlar. İş görme sürecinde takipçilerine örnek olarak onların motivasyonunu ve iş görmekten duyduğu mutluluğu arttırmayı amaçlayan bir üslup ile hareket ederler (Lawler ve Ashman, 2012; aktaran Işkın ve Kaygın, 2016: 621). Otantik liderlik, işgören-yönetici arasında gerçek bir ilişki geliştirilmesini sağlar. Gerçek bir ilişki geliştirilmesine bağlı olarak; karşılıklı güven, saygı ve itibar oluşturulabilir. Bu şekilde lider ile takipçileri arasında olumlu bir sosyal etkileşim ortaya çıkar (Wang vd., 2014 aktaran Vatansever, 2017: 50).

Warr'ın (2007) işyeri mutluluğu tanımında vurguladığı; olumlu ve olumsuz duygular, kişisel gelişim, sahip olduğu gizilgücün farkına varma ve bireyin kendisini

yansıtabilmesi ögeleri göz önüne alındığında, otantik liderlerin pozitif yönlü olması, hem kendinin hem de takipçilerinin gelişimine önem vermesi, onların potansiyellerinin farkına varmalarını sağlaması (Sayılı ve Baytok, 2014: 165) özellikleri ile işyeri mutluluğunun oluşmasını sağlayacak bir liderlik tarzı olduğu düşünülmektedir.

Warr'ın (2007) tanımında diğer tanımdan farklı olarak örgütsel mutluluk bireyin potansiyelini gerçekleştirmesine bağlıdır. Bireyin bunu yapabilmesi çalıştığı işin kendine uygun olması, onu tatmin etmesi ve kendini yansıtabilme fırsatı vermesi gerekmektedir. İş ya da örgüt bireye uygun olabilir, yapılan iş bireyi tatmin edici olabilir, kendini gerçekleştirme fırsatı da verebilir ancak bunları sağlayacak bir liderlik tarzından yoksun bir yöneticinin idaresi söz konusu ise birey mutsuz olacaktır. İşyeri mutluluğu, bu yönde özelliklere sahip örgüt ortamı ve bu ortamı destekleyici niteliklere sahip olan liderler ile mümkündür. Otantik liderlerin sahip olduğu özellikler dikkate alındığında işyeri mutluluğunun elde edilmesini sağlayabilirler.

İşyeri mutluluğu açısından otantik liderleri diğer liderlik tarzlarından farklı kılan bir özellikleri daha bulunmaktadır. Otantik liderler takipçilerinin iyi oluşlarıyla yakından ilgidirler. Çünkü takipçilerinin iyi oluşları otantik liderler için motivasyon kaynağıdır. Daha geniş bir bakış açısıyla ifade edilirse otantik liderler iş arkadaşları, örgüt ve toplumun iyi oluşlarına bağlı olarak motive olurlar (Yücel ve Kılıç, 2017: 83). İşyeri mutluluğu, otantik liderlerin motivasyon araçlarından biri olarak ele alınabilir. Otantik liderlerin motivasyonları için işyeri mutluluğuna ihtiyaçları vardır.

İşyeri mutluluğuna ulaşılabilmesi örgüt ortamında olumlu duyguların arttırılmasına bağlıdır. Örgüt ortamında olumlu duyguların oluşturulabilmesi takipçilerini düşünen, güven ortamı oluşturan, ahlaki yönü güçlü, hem kendinin hem de takipçilerinin değerleri ve yetenekleri hakkında bilgi sahibi olan, takipçilerine kendini gerçekleştirme fırsatı veren, kendine güvenen, umutlu, iyimser, tutarlı, çözüm odaklı ve açık bir iletişim geliştiren liderlerle mümkündür. Bu özelliklere bağlı olarak bireylerin olumlu duyguları artırılabilir. Bireyler potansiyellerini söz konusu özelliklere sahip liderler aracılığıyla gerçekleştirebilirler. Otantik liderler örgüt ortamında olumlu duyguların oluşmasını sağlarlar. Hem de insanlara kendini gerçekleştirme fırsatını verecek özelliklere sahiptirler.

2.6. Hizmet Sektöründe İşyeri Mutluluğu

Hizmet sektörünün emek yoğun özelliği olması sebebiyle çalışan personelin sonuca etkisi diğer sektörlere daha fazladır. İşgörenden beklenen verimin elde edilmesi mutlu olmasına bağlıdır. Çünkü çalıştığı ortamda mutlu olan personelin başarımı her zaman daha yüksek olmuştur. Bu açıdan değerlendirildiğinde hizmet sektöründe çalışan personelin işyeri mutluluğu sonuca doğrudan etki edebilecek bir özelliğe sahiptir. İşyeri mutluluğu her sektörde önemli olmakla birlikte emek faktörünün belirleyiciliği açısından hizmet sektöründe daha önemli bir konumdadır.

Hizmet sektöründe üretim ve tüketime aynı anda gerçekleşmektedir. Buna bağlı olarak hemen geribildirim almak mümkündür. Bireyin performansı hemen sonuca yansımaktadır. Hizmet sektörü için kritik bir önem taşıyan emek faktörünün, yani insanın, çalışma ortamında mutlu olması sağlanmalıdır. Çünkü mutluluk hizmet sektörünün yapısından dolayı bireyin performansını hızlı bir şekilde değiştirebilmektedir. Bireyin anlık duygu durumunu onun çalışma performansını hemen etkilemektedir. Davranışlarında anlık değişikliklere sebep olmaktadır. Etkileme bireyin duygu durumuna göre olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Mutlu olması performansını olumlu yönde etkilerken, mutsuz olması olumsuz yönde etkilemektedir.

Konunun somutlaştırılması için hizmet sektörünün bir parçası olan konaklama işletmelerinde işyeri mutluluğu ele alınırsa sağlıklı bir değerlendirme yapılmış olur. Konaklama işletmelerinde çalışan personelin güler yüzlü olması gerekmektedir. Yapılan işin gereği olarak kendilerinden hizmet alan insanlara karşı sevecen ve sıcak bir davranış göstermeleri gerekmektedir. İşgörenlerin bu şekilde bir tavır göstermeleri çalıştıkları işyerinde mutlu olmaları ile mümkündür. İçten olmayan bir tavırla bu davranışı gerçekleştirebilirler. Ancak bunun uzun soluklu olması mümkün değildir. İstenilen başarımın gösterilmesi gerçekten mutlu olmaları ile mümkündür.

Bireyin işyeri mutluluğu anlık duygu durumlarının yanında bireyin kendini gerçekleştirmeyle bağlıdır. Birey yaşam doyumunun sağlanması ile uzun vadede mutlu olabilir. Hizmet işletmelerinde uzun vadede işyeri mutluluğunun elde edilmesi için çalışan personelin kendini gerçekleştirmeyle sağlanması gerekmektedir. Ancak hizmet işletmelerinde bireyin kendini gerçekleştirmeyle sağlanması oldukça zordur. Konaklama işletmelerinde çalışan insanlar ele alınırsa, bu işletmelerde personel sık sık

değiştirilmektedir. Bu durum değişik sebeplerden kaynaklanabilmektedir. Kalıcı olmayan personel yapısı göz önüne alındığında bu alanda bireyin kendini gerçekleştirme mümkün değildir. Dolayısıyla uzun vadede işyeri mutluluğunun elde edilmesi oldukça zordur. İnsan sermayesinin hizmet sektörü açısından önemi düşünüldüğünde konaklama işletmelerinde kalıcı bir personel politikası uygulanması ile uzun vadede işyeri mutluluğu elde edilebilir. Bireyin bu alanda çalışarak kendini gerçekleştirme sağlanabilir.

Örgütsel amaçların elde edilmesi çalışan performansının istenilen seviyede olmasına bağlıdır. İşyeri mutluluğu beklenen performansın gösterilmesini sağlayan önemli faktörlerden biridir. Bu sebeple örgütler amaçlarına ulaşabilmek için çalışanların işyerindeki mutlulukları ile ilgilenmek zorundadır. Çalışan performansı üzerinde kayda değer bir etkisi olduğu bilinen işyeri mutluluğu konusuna, emek yoğun yapısı nedeniyle hizmet işletmelerinin ayrıca ilgi göstermeleri gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu bölümünde, otel işletmelerinde çalışan personelin, otantik liderlik algıları ve işyeri mutluluğunun incelenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen alan araştırmasının amacının açıklanması, araştırmanın önkabulleri, kısıtları ile yöntemine ve araştırma sonucu elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bilimsel yazın incelendiğinde, liderlik tarzları ile farklı değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği görülmektedir. Bu çalışmalar daha çok liderlik tipleri ile örgütsel güven, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, örgüt iklimi gibi kavramlar ile olan ilişkisi üzerine yoğunlaşmıştır. Literatürde liderlik türleri ile bu değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik birçok çalışmaya rastlanmaktadır (Çetin, 2018; Yeğin, 2108; Kılıç, 2018; Sürmeli, 2018). Ancak günümüzde söz ve davranışları tutarlı bir liderlere duyulan ihtiyaç üzerinde düşünülmesi ve araştırılması gereken bir konudur. Bu liderlik davranışlarının geliştirilmesi sağlanmalıdır. Ülkemizde bu gereksinim fark edilmiş, otantik liderlik tipi ile sözkonusu değişkenlerin ilişkisi araştırılmaktadır (Coşar, 2011; Yaşbay, 2011; Kılıç, 2015; Başaran, 2018). Ancak otantik liderlik ile işyeri mutluluğu arasındaki ilişkiyi araştıran herhangi bir çalışma bulunmamaktadır.

Araştırmanın amacı, güncel bir liderlik yaklaşımı olan otantik liderlik ile işyeri mutluluğu kavramlarını açıklayarak, örgütlü yapılarda liderlerin göstermiş oldukları otantik liderlik davranışlarının işyeri mutluluğu üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılmasıdır. Liderler farklı seviyelerde otantik liderlik davranışı gösterebilirler. Liderlerin otantik liderlik davranışlarının seviyesine göre otel işletmeleri çalışanlarının işyeri mutluluğu üzerinde bir etkisinin olup olmadığı, varsa bu etkinin derecesi, otantik liderlik algısı ve işyeri mutluluğunun belirli demografik değişkenlere ilişkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma Walumbwa ve arkadaşları(2008) tarafından geliştirilen “Otantik Liderlik” ölçeği ile Andres Salas-Vallina ve Joaquin Alegre(2018) tarafından geliştirilen “İşyeri Mutluluğu” ölçeği kullanılarak Ankara ilinde yer alan beş yıldızlı otel

işletmelerinde çalışan personelden toplanan verilerle sınırlıdır. Araştırmada ele alınan örneklem grubunun uygulanan anket formunu doğru ve tarafsız olarak cevaplandıkları kabul edilmektedir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada önceki bölümlerde ayrıntılı bir biçimde ele alınan otantik liderlik ve işyeri mutluluğu kavramları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkeni otantik liderlik, bağımlı değişkeni ise işyeri mutluluğudur. Öncelikle bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiye bakılarak, daha sonra eğer aralarında bir ilişki tespit edilir ise bu ilişkinin etki boyutu ele alınacaktır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılacaktır.

Şekil 3: Araştırma Değişkenlerinin Tasarımı



3.3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Tasarıma bağlı olarak analiz edilmek üzere hipotezler oluşturulmuştur. Oluşturulan hipotezler şunlardır:

H1: Otantik liderlik ve işyeri mutluluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: İlişkilerde şeffaflık boyutu ile işyeri mutluluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile işyeri mutluluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi boyutu ile işyeri mutluluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Öz farkındalık boyutu ile işyeri mutluluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: Katılımcıların cinsiyetine göre otantik liderlik algılarında farklılık vardır.

H2b: Katılımcıların medeni durumlarına göre otantik liderlik algılarında farklılık vardır.

H2c: Katılımcıların yaşlarına göre otantik liderlik algılarında farklılık vardır.

H2d: Katılımcıların eğitim durumlarına göre otantik liderlik algılarında farklılık vardır.

H2e: Katılımcıların çalıştıkları departmana göre otantik liderlik algılarında farklılık vardır.

H2f: Katılımcıların turizm sektöründe çalışma süresine göre otantik liderlik algılarında farklılık vardır.

H2g: Katılımcıların işletmedeki çalışma süresine göre otantik liderlik algılarında farklılık vardır.

H3: Otantik liderlik algısı işyeri mutluluğunu etkilemektedir.

H3a: İlişkilerde şeffaflık boyutu işyeri mutluluğunu etkilemektedir.

H3b: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu işyeri mutluluğunu etkilemektedir.

H3c: Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi boyutu işyeri mutluluğunu etkilemektedir.

H3d: Öz farkındalık boyutu işyeri mutluluğunu etkilemektedir.

3.4. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın evren ve örneklemini Ankara ilinde yer alan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Ankara ilinde 23 beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Söz konusu 23 otel işletmesinin tamamı ile iletişim sağlanmıştır. Ancak 13 otel işletmesi tarafından anket çalışmasının yapılmasına izin verilmemiştir. Çeşitli gerekçelerle (bilgi paylaşılmamasının istenilmemesi, yoğun iş temposu, çok fazla anket çalışması yapılması vd.) anket çalışmasının yapılmasının uygun bulunmadığını belirtmiştir. 10 otel işletmesi anket uygulaması yapılmasına izin vermiştir. Anket uygulamasının yapıldığı 10 otel işletmesinden arasında değişen sayılarda olmak üzere toplam 238 anket formu geri alınmıştır. Bu anket formlarından 4 âdeti eksik doldurulduğu için elenerek 234 adet anket formu geçerli görülerek analiz çalışmasına dâhil edilmiştir.

3.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada “Otantik Liderlik” ve “İşyeri Mutluluğu” ölçekleri ile birlikte demografik bilgileri içeren bilgi formu kullanılmıştır.

3.5.1. Otantik Liderlik Ölçeği

Araştırmada çalışanların otantik liderlik algısını ölçmeye yönelik olarak Walumbwa ve arkadaşlarının (2008) geliştirdiği, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, öz farkındalık boyutlarından oluşan 16 maddelik otantik liderlik ölçeği kullanılmıştır. İlişkilerde şeffaflık 5, içselleştirilmiş ahlak anlayışı 4, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme 3, öz farkındalık boyutu ise 4 maddeden oluşmaktadır.

Maddelerin boyutlara göre dağılımı şu şekildedir:

Tablo 4: Otantik Liderlik Boyutlarının Maddelere Göre Dağılımı

Boyutlar	Maddeler	
İlişkilerde Şeffaflık	1	Yöneticim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.
	2	Yöneticim hata yaptığında kabul eder.
	3	Yöneticim herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.
	4	Yöneticim insanlara acı gerçekleri söyler.
	5	Yöneticimin açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	6	Yöneticimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.
	7	Yöneticim kararlarını değer yargılarına göre verir.
	8	Yöneticim insanların kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	9	Yöneticim ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.
	10	Yöneticim derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.
	11	Yöneticim karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.
	12	Yöneticimin sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.
Öz farkındalık	13	Yöneticim başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.
	14	Yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.
	15	Yöneticim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.
	16	Yöneticim özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.

Ölçek, Tabak ve arkadaşları tarafından 2010 yılında Türkçe’ye çevrilmiş ve ölçeğin güvenilirliği 0,91 olarak elde edilmiş olmakla birlikte dört faktörlü yapıda olduğu da doğrulanmıştır. Çalışmada bu ölçek kullanılarak çalışanların otantik liderlik algısı ölçülmüştür.

Ölçek 5’li likert tipi cevaplanmaktadır. Ölçekte yer alan katılma düzeylerine göre 1-hiçbir zaman, 2-çok seyrek, 3-ara sıra, 4-sık sık, 5-her zaman değerleri ile ifade edilmiştir. Ölçek dört boyutlu bir yapıdadır. Ölçekte ters kodlanmış madde bulunmamaktadır.

Tabak ve arkadaşları(2010) tarafından yapılan çeviri çalışmasında ölçeğin yapısal geçerliliği ortaya koymak üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda $\chi^2/df = 1.70$, RMSEA=0.06, CFI=0.94, RMR=0.07 sonucu elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlara bağlı olarak ölçeğin dört boyutlu yapıda olduğu tespit edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre cronbach alfa değerleri ilişkilerde şeffaflık boyutu (0,81), içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu (0,78), bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu (0,78), öz farkındalık boyutu ise (0,89) olarak elde edilmiştir.

3.5.2. İşyeri Mutluluğu Ölçeği

Araştırmada, çalışanların işyeri mutluluğunu ölçmek için Andres Salas-Vallina ve Joaquin Alegre(2018) tarafından geliştirilen 31 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

Ölçek 5’li likert tipi cevaplanmaktadır. Ölçekte yer alan katılma düzeylerine göre 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-ne katılıyorum/ne katılmıyorum, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum değerleri ile ifade edilmiştir. Ölçekte ters kodlanmış madde bulunmamaktadır.

İşyeri mutluluğu ölçeğinin Türkçe uyarlaması araştırma sürecinde gerçekleştirilmiştir. Orijinal ölçek İngilizcedir. Ölçek öncelikle 3 kişilik bir grup tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra ilk gruptan bağımsız ve İngilizce orijinalinden habersiz diğer bir grup tarafından ifadelerin Türkçe’den İngilizceye çevirisinin yapılması istenmiştir. Bu yöntem vasıtasıyla anlam bulanıklığının giderilmesine çalışılmıştır. Yapılan çeviriler sonucunda ifadeler açısından çok büyük bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Ölçeği test etmek amacıyla pilot çalışma yapılmıştır. 50 kişilik bir örneklem grubuna uygulanmıştır. Bu örnekleme cronbach alpha değeri 0,965 bulunmuştur. Örneklem grubunun %44’ü kadın olup, yaş ortalaması 31,8’dir. Katılımcıların eğitim seviyesine göre dağılımına bakıldığında; %46’sını lise mezunları oluştururken , %42’si ise üniversite/yüksek okul mezunu olduğu görülmektedir. Örneklem grubunun; turizm sektöründe ortalama çalışma süresi 4 yıl, işletmede ortalama çalışma süresi ise 2 yıldır.

3.5.3. Demografik Değişkenler

Araştırmanın örnekleminin otantik liderlik algısının ve işyeri mutluluğunun demografik değişkenlere göre farklılık gösterebileceği göz önüne alınarak ölçeğin sonuna; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı departman, unvan/görev, turizm sektöründe çalışma süresi, işletmedeki çalışma süresi gibi detaylı demografik değişkenleri içeren sorular eklenmiştir.

3.6. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada kullanılan anketler; daha önce görüşülen ve anket çalışması yapılması uygun bulunan otel işletmelerine iletilmiştir. Her otel işletmesine 50 adet anket formu verilmiştir. Anketlerin uygulanması 2018 yılı Eylül-Ekim aylarında gerçekleştirilmiştir. Otel işletmelerinin insan kaynakları birimlerine gerekli bilgilendirme yapılmış, belirtilen sayıda (50) anket formu dağıtılarak belirtilen süre (Eylül-Ekim 2018) içerisinde formların doldurulması istenilmiştir. Süre sonunda ilgili kişilerden anket formları teslim alınarak analiz işlemine geçilmiştir.

3.7. Verilerin Analiz Edilmesi

Katılımcılar elde edilen verilerin analizi SPSS istatistik programı vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada verilerin istatistiksel olarak değerlendirilmesi; betimsel istatistiksel teknikler, bağımsız örneklem t-testi(independent samples t test), tek yönlü varyans analizi(one way anova), pearson korelasyon analizi ve regresyon analizleri vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir.

3.8. Araştırmaya İlişkin Veriler ve Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen veriler ve bulgular bu bölümün ilgili kısımlarında yer almaktadır.

3.8.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Anketlerdeki verilere göre katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, çalıştığı departman, unvanı/görevi, turizm sektöründe çalışma süresi, işletmede çalışma süresine ilişkin bilgiler Tablo-5’de yer almaktadır.

Tablo 5: Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Demografik Değişken	Kategori	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	87	37,2
	Erkek	147	62,8
Yaş	17-24	33	14,1
	25-28	59	25,2
	29-32	51	21,8
	33-36	43	18,4
	37-40	20	8,5
	41 ve üstü	28	12
Medeni Durum	Bekâr	123	52,6
	Evli	111	47,4
Eğitim Durumu	İlköğretim	13	5,6
	Lise	92	39,3
	Üniversite Yüksekokul	117	50
	Lisansüstü	12	5,1
Departman	Önbüro	51	21,8
	Servis	51	21,8
	Ofis Hizmetleri	64	27,4
	Kat Hizmetleri	21	9
	Mutfak	30	12,8
	Diğer	17	7,3
Unvan/Görev	Aşçı	28	12
	Belboy	13	5,6
	Garson	47	20,1
	Güvenlik	13	5,6
	İnsan Kaynakları	5	2,1
	Kat Görevlisi	21	9
	Muhasebeci	13	5,6
	Müdür	12	5,1
	Resepsiyonist	34	14,5
	Satış Sorumlusu	34	14,5
	Süpervisör	5	2,1
Diğer	9	3,8	
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	0-1 yıl	24	10,3
	2-5 Yıl	78	33,3
	6-10 Yıl	64	27,4
	11-15 Yıl	41	17,5
	16-20 Yıl	18	7,7

	21 Yıl ve Üstü	9	3,8
İşletmede Çalışma Süresi	0-1 Yıl	73	31,2
	2-5 Yıl	114	48,7
	6-10 Yıl	36	15,4
	11 Yıl ve Üstü	11	4,7

Tabloda yer alan bilgiler incelendiğinde katılımcıların %37,2'sinin kadın, %62,8'nin ise erkek olduğu görülmektedir. Ankete katılım sağlayanların %14,1'i 17-24 yaş aralığında, %25,2'si 25-28 yaş aralığında, %21,8'i 29-32 yaş aralığında, %18,4'i 33-36 yaş aralığında, %8,5'i 37-40 yaş aralığında yer alırken, %12'si de 41 yaş ve üzerinde yer almaktadır. Katılımcıların medeni duruma göre dağılımları; %52,6'sı bekâr, 47,4'ü ise evli şeklindedir. Eğitim durumuna göre dağılımları incelendiğinde %5,6'sı ilköğretim mezunu, 39,3 lise mezunu, %50'si üniversite/yüksekokul mezunu, %5,1 yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştığı departmanlara göre önbüro %21,8, servis %21,8, ofis hizmetleri %27,4, kat hizmetleri %9, mutfak 12,8, diğer %7,3 şeklinde dağılım göstermektedir. Unvan/görev dağılımı açısından katılımcılar incelendiğinde; %20,1 ile en yüksek oranın garsonlara ait olduğu görülmektedir. En yüksek katılım oranının garsonlara ait olması konaklama işletmelerinin yapısı göz önüne alındığında normal karşılanması gereken bir durumdur. Çünkü konaklama işletmelerinde en fazla çalışan sayısına sahip departman yiyecek-içecek departmanıdır. Diğer katılımcıların unvana/göreve göre dağılımı ise; resepsiyonist %14,5, satış sorumlusu %14,5, %12 aşçı, %9 kat görevlisi, belboy %5,6, güvenlik %5,6, muhasebeci %5,6, müdür %5,1, insan kaynakları %2,1, supervisor %2,1 şeklinde olduğu görülmektedir. Masör, terzi, teknik servis, şoför gibi unvana/göreve sahip katılımcı sayısı oldukça az olduğu için diğer başlığı altında ele alınmış ve katılım oranı %3,8 olarak tespit edilmiştir. Turizm sektöründe çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde 1 yıl ve daha az süre çalışması olanlar %10,3, 2-5 yıl aralığı çalışma süresi %33,3, 6-10 yıl aralığı çalışma süresi %27,4, 11-15 yıl aralığı çalışma süresi %17,5, 16-20 yıl aralığı çalışma süresi %7,7, 21 yıl ve daha fazla çalışma süresi %3,8 şeklinde dağıldığı görülmektedir. İşgörenlerin çalışma süreleri göz önüne alındığında 5 yıl ve üzeri çalışması süresi sektörel açıdan deneyimli kabul edilirse katılımcıların yarısından fazlası sektörde üst seviyede deneyimlidir. Katılımcıların işletmedeki çalışma sürelerine göre dağılımı 1 yıl ve daha az çalışma süresi olanlar %31,2,

2-5 yıl aralığı çalışma süresi %48,7, 6-10 yıl aralığı çalışma süresi 15,4, 11 yıl ve daha fazla çalışma süresi ise %4,7 şeklindedir.

3.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Madde Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve madde analizlerine ilişkin bilgiler bu bölümde yer almaktadır.

3.8.2.1. Otantik Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi ve Madde Analizi

Araştırmada kullanılan her iki ölçeğin ve alt boyutlarının güvenilirlik analizleri ve tutarlılıkları için Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Otantik liderlik ve alt boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri Tablo-6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Otantik liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Ölçek/Boyutlar	Madde Sayısı	N	Ölçekler		
			Ortalama	Varyans	Cronbach's Alpha
Otantik Liderlik	16	234	59,76	152,429	0,923
İlişkilerde Şeffaflık	5	234	18,79	18,358	0,809
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	4	234	14,80	12,210	0,770
Bilginin Dengeli ve Tarafsız Değ.	3	234	11,28	7,592	0,739
Özfarkındalık	4	234	14,90	12,556	0,796

Bu araştırmada otantik liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alfa) ilişkilerde şeffaflık boyutu için (0,809), içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu için (0,770), bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu için(0,739), özfarkındalık boyutu için

(0,796) ve ölçeğin tamamı için (0,923) olarak elde edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alfa) sosyal bilimler için kabul edilebilir düzeydir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 317).

Otantik liderlik ölçeği madde analizine ait bulgular Tablo-7'de yer almaktadır. Otantik liderlik ölçeği 16 maddeden oluşmaktadır. Tabloda 16 maddeye ait ortalama, standart sapma, düzeltilmiş madde toplam korelasyonu ve madde çıkarıldığında alpha değerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 7: Otantik Liderlik Ölçeğinin Madde Analizleri

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Alpha Değeri
Yöneticim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	3,98	1,112	,594	,919
Yöneticim hata yaptığında kabul eder.	3,48	1,158	,670	,917
Yöneticim herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.	3,86	1,183	,718	,915
Yöneticim insanlara acı gerçekleri söyler.	3,89	1,106	,453	,923
Yöneticimin açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.	3,57	1,130	,659	,917
Yöneticimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	3,84	1,156	,707	,916
Yöneticim kararlarını değer yargılarına göre verir.	3,71	1,158	,663	,917
Yöneticim insanların kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.	3,77	1,153	,639	,918
Yöneticim ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.	3,49	1,073	,503	,921

Yöneticim derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.	3,46	1,169	,551	,920
Yöneticim karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.	3,97	1,109	,671	,917
Yöneticim sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.	3,85	1,120	,660	,917
Yöneticim başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.	3,65	1,149	,571	,920
Yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	3,78	1,068	,728	,916
Yöneticim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir	3,80	1,050	,662	,917
Yöneticim özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	3,67	1,222	,593	,919

16 maddeden oluşan otantik liderlik ölçeğinin güvenilirlik analizi, Cronbach's Alpha değeri hesaplanarak yapılmıştır. Cronbach's Alpha değeri (0,923) olarak elde edilmiştir. Bu değer ölçeği oluşturan 16 maddenin iç tutarlılık güvenilirliğini göstermektedir. Ölçekteki maddelerin iç tutarlılık değeri sosyal bilimler için kabul edilebilir değer olan 0,70'ten yüksektir.

3.8.2.2. İşyeri Mutluluğu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi ve Madde Analizleri

Tablo 8: İşyeri Mutluluğu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Madde Sayısı	N	Ölçekler		
			Ortalama	Varyans	Cronbach's Alpha
İşyeri Mutluluğu	31	234	114,9	596,853	0,964

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek olan işyeri mutluluğu ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) (0,964) olarak elde edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) sosyal bilimler için kabul edilebilir düzeydir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 317).

İşyeri mutluluğu ölçeği madde analizine ait değerler Tablo-9'da yer almaktadır. İşyeri mutluluğu ölçeği 31 maddeden oluşmaktadır. Tabloda 31 maddeye ait ortalama, standart sapma, düzeltilmiş madde toplam korelasyonu ve madde çıkarıldığında Cronbach's Alpha değerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 9: İşyeri Mutluluğu Ölçeğinin Madde Analizi

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Alpha Değeri
Bu işyerinde çalışırken kendimi enerjik hissediyorum.	3,74	1,160	,735	,962
Şu an yaptığım işi amaçlı ve anlamlı buluyorum.	3,77	1,130	,749	,962
Çalışırken zaman su gibi akıp gidiyor.	3,72	1,130	,705	,962
İşteyken kendimi güçlü ve dinç hissediyorum.	3,64	1,127	,727	,962
İşim konusunda hevesliyim.	3,95	1,114	,740	,962

Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.	3,58	1,199	,537	,964
İşim bana ilham verir.	3,62	1,118	,688	,962
Sabah uyandığımda, işe gitmek isterim.	3,50	1,202	,635	,963
Yoğun çalıştığım zaman mutlu oluyorum.	3,61	1,253	,635	,963
Yaptığım işten gurur duyuyorum.	3,83	1,110	,720	,962
İşime çok iyi odaklanırım.	3,89	1,147	,669	,963
Çok uzun saatler boyunca çalışabilirim.	3,65	1,221	,570	,963
Bence ilgi çekici bir işim var.	3,59	1,151	,636	,963
Çalışırken işime kendimi kaptırırım	3,91	1,036	,666	,963
İşime zihinsel olarak çok iyi odaklanırım.	3,96	,978	,664	,963
İşimle bütünleşirim.	3,95	,977	,723	,962
Çalışırken işler iyi gitmediği zaman bile işimi yapmak için çaba gösteririm.	3,90	1,039	,626	,963
Çalışma ortamımdan memnunum.	3,79	1,086	,694	,962
Amirimden memnunum.	3,79	1,165	,631	,963
Çalışma ortamındaki iş arkadaşlarım/meslektaşlarım ile aramızdaki ilişkilerden memnunum.	3,90	1,066	,626	,963
Ücretimden memnunum.	3,26	1,268	,526	,964
İşletmedeki kariyer fırsatlarından memnunum.	3,41	1,254	,647	,963
Her şeyi dikkate aldığımda işimdeki konumumdan memnunum.	3,67	1,142	,754	,962
Kariyerimin geri kalanını bu işletmede geçirmekten çok mutlu olurum.	3,50	1,195	,765	,962

İşletme dışındaki insanlarla bu işletme hakkında konuşmayı seviyorum.	3,58	1,206	,605	,963
İşletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.	3,73	1,109	,700	,962
Bu işletmeye bağlı olduğum gibi başka bir işletmeye kolayca bağlanabilirim.	3,62	1,118	,501	,964
İşletme içerisinde kendimi bu ailenin bir parçası olarak hissediyorum.	3,71	1,138	,708	,962
Çalıştığım işletmeye duygusal olarak bağlıyım.	3,69	1,131	,729	,962
Bu işletmede çalışmanın benim için kişisel anlamı var.	3,68	1,118	,721	,962
Bu işletmeye karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum.	3,77	1,133	,728	,962

31 maddeden oluşan işyeri mutluluğu ölçeğinin güvenilirlik analizi, Cronbach's Alpha değeri hesaplanarak yapılmıştır. Cronbach's Alpha değeri (0,964) olarak elde edilmiştir. Bu değer ölçeği oluşturan 31 maddenin iç tutarlılık güvenilirliğini göstermektedir. Ölçekteki maddelerin iç tutarlılık değeri sosyal bilimler için kabul edilebilir değer olan 0,70'ten yüksektir.

3.8.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Değerlendirilmesi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının; ortalama değerleri ve standart sapmalarına ilişkin bilgiler Tablo-10'da yer almaktadır.

Tablo 10: Ölçeklerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Değişken	Ortalama	Standart Sapma
Otantik Liderlik	3,7353	0,77164
İşyeri Mutluluğu	3,7065	0,78808
İlişkilerde Şeffaflık	3,7573	0,85691
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	3,7009	0,87357
Bilginin Dengeli ve Tarafsız Değ.	3,7593	0,91845
Özfarkındalık	3,7244	0,88586

Araştırmadaki bağımsız değişken otantik liderlik ölçeğinden en az 1 en çok 5 puan alınabilmektedir. Ölçeğin ortalaması 3'tür. Araştırmada örneklemin ortalama puanı 3,73 standart sapması ise 0,77 olarak elde edilmiştir. Örneklemin ortalama puanı ölçeğin ortalama puanından 0,73 yüksektir. Elde edilen değer katılımcıların otantik liderlik algılarının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında katılımcıların otantik liderlik algılarının en yüksek olan boyutun bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmadaki bağımlı değişken işyeri mutluluğu ölçeğinden en az 1 en çok 5 puan alınabilmektedir. Ölçeğin ortalaması 3'tür. Araştırmada örneklemin ortalama puanı 3,70 standart sapması ise 0,78 olarak elde edilmiştir. Örneklemin ortalama puanı ölçeğin

ortalama puanından 0,70 yüksektir. Elde edilen değer katılımcıların işyeri mutluluğu algılarının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

3.8.4. Verilerin Dağılımının Analiz Edilmesi

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarılabilmek için kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Hangi analiz yöntemlerinin/testlerinin kullanılacağı verilerin dağılımına bağlı olarak belirlenmektedir. Veriler normal dağılım gösteriyorsa parametrik testler kullanılırken, verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda ise non-parametrik testler kullanılmaktadır.

Bir verinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirleyebilmek için farklı yöntemler kullanılmaktadır. Öncelikle verilere Kolmogrov-Smirnov ya da Shapiro-Wilk testleri uygulanabilir. Bu test sonucunun anlamlı çıkması ($p < 0,05$) durumunda verilerin normal dağılım göstermediğini anlaşılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 210).

Normallik varsayımı ile ilgili kullanılan bir başka yöntem ise Skewness(çarpıklık) ve Kurtosis(basıklık) değerlerinin yorumlanmasıdır. Verilerin normal dağılım göstermesi durumunda bu değerler +1.0 ile -1.0 arasında yer almaktadır. Çarpıklık ve basıklık değerleri ile ilgili yaygın kabul gören bir görüş ise bu değerlerin kendi standart hatasına bölünmesi sonucunda elde edilen değer, 3.2'nin altında kalıyor ise verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidel, 2012; aktaran Gürbüz ve Şahin, 2015:210). George ve Mallery (2010)'nin çalışmalarında ise çarpıklık ve basıklık değerlerin +2 ile -2 arasında yer alması durumunda kabul edilebilir olduğunu ifade edilmektedir.

Araştırmada otantik liderlik ve işyeri mutluluğu arasındaki ilişkinin analiz edilebilmesi için kullanılacak testleri belirlemek amacıyla normallik testi yapılmıştır.

Tablo 11: Verilerin Dağılımın Analizi

Değişkenler	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Kolmogrov-Smirnov	Shapiro-Wilk
Otantik Liderlik	234	3,73	0,771	-0,665*	0,352*	0,000	0,000
İşyeri Mutluluğu	234	3,70	0,788	-0,673*	0,564*	0,078	0,000
İlişkilerde Şeffaflık	234	3,75	0,856	-0,478*	-0,539*	0,000	0,000
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	234	3,70	0,873	-0,514*	-0,031*	0,000	0,000
Bilginin Den. ve Tar. Değ.	234	3,75	0,918	-0,854*	0,517*	0,000	0,000
Özfarkındalık	234	3,72	0,885	-0,674*	0,424*	0,000	0,000

Normallik testine ilişkin Tablo-11 incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin sosyal bilimler için kabul edilebilir olduğu belirtilen değerler arasında yer aldığı görülmektedir. Otantik liderlik için çarpıklık (-0,665), basıklık değeri ise (0,352) olarak tespit edilmiştir. İşyeri mutluluğu için bu değerler çarpıklık (-0,673), basıklık (0,564) olarak elde edilmiştir. Otantik liderliğin alt boyutlarında bu değerler, ilişkiler şeffaflık boyutu için çarpıklık (-0,478), basıklık (-0,539); içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu için çarpıklık (-0,514), basıklık (0,031); bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi boyutu için çarpıklık (-0,854), basıklık (0,517); özfarkındalık boyutu için ise çarpıklık (-0,674), basıklık (0,424) şeklinde hesaplanmıştır.

Çarpıklık ve basıklık değerlerinin sosyal bilimlerde geçerli kabul edilen aralıkta yer alması normallik varsayımının kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu durumda verilerin analizleri parametrik testler vasıtasıyla gerçekleştirilebilir.

3.8.5. Değişkenler Arası İlişkilerin Analiz Edilmesi

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkeni arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

3.8.5.1. Bağımlı ve Bağımsız Değişken Arasındaki İlişki

Araştırmanın bağımlı değişkeni işyeri mutluluğu ile bağımsız değişkeni otantik liderlik arasındaki ilişkiyi gözlemleyebilmek için çoklu korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo-12’de yer almaktadır.

Tablo 12: Değişkenler Arası Korelasyon

Değişken	Otantik Liderlik	İşyeri Mutluluğu	İlişkilerde Şeffaflık	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Bilginin Dengeli ve Tarafsız Değerlendirilmesi	Özfarkındalık
Otantik Liderlik	1					
İşyeri Mutluluğu	,626**	1				
İlişkilerde Şeffaflık	,896**	,558**	1			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	,888**	,525**	,761**	1		
Bilginin Dengeli ve Tarafsız Değerlendirilmesi	,839**	,515**	,604**	,699**	1	
Özfarkındalık	,872**	,589**	,694**	,644**	,727**	1

N=234 *p<0,05 **p<0,01

Otantik liderlik boyutlarının kendi arasındaki ilişki açısından incelendiğinde en yüksek korelasyon değerinin ($r=0,76$; $p<0,01$) ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı, en düşük korelasyon değerinin ($r=0,60$; $p<0,01$) ise ilişkilerde şeffaflık ve bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi arasında olduğunu görülmektedir. Bununla birlikte otantik liderlik boyutlarının kendi aralarında anlamlı ilişkileri olduğu tespit edilmiştir.

Otantik liderlik ile araştırmanın bir diğer değişkeni olan işyeri mutluluğu arasındaki ilişkiye bakıldığında, otantik liderlik ile işyeri mutluluğu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. ($r=0,62$; $p<0,01$). Analiz sonuçlarına bağlı olarak “H1: Otantik liderlik ve işyeri mutluluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

İşyeri mutluluğu ile otantik liderliğin boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, bütün boyutlar ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmektedir. En yüksek ilişkinin özfarkındalık boyutuyla ($r=58$; $p<0,01$), en düşük ilişkinin ise bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi boyutu ($r=51$; $p<0,01$) arasında olduğunu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; H1a, H1b, H1c, H1d hipotezleri de kabul edilmiştir.

Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde; otantik liderlik ve alt boyutları ile işyeri mutluluğu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların otantik liderlik algıları arttıkça işyeri mutlulukları da artmaktadır.

3.8.6. Değişkenlerin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Katılımcıların demografik özelliklere göre algılarını görebilmek amacıyla bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Katılımcıların algılarının cinsiyete göre farklı olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. T-testi sonuçları Tablo-13’de gösterilmektedir.

Tablo 13: Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Değişken	t	sd	p
Otantik Liderlik	-0,104	232	0,917
İşyeri Mutluluğu	-0,317	232	0,751
İlişkilerde Şeffaflık	-0,523	232	0,602
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	-0,46	232	0,646
Bilginin Dengeli ve Tarafsız Değ.	-0,941	232	0,348
Özfarkındalık	0,188	232	0,851

Katılımcıların algılarının cinsiyete göre farklı olup olmadığını görebilmek için t-testi tablosu incelendiğinde; kadın ve erkeklerin otantik liderlik algılarında anlamlı bir farkın olmadığı gözlenmiştir ($t(232)=-0,104$, $p>0,05$). Analiz sonuçlarına göre; “H2a: Katılımcıların cinsiyetine göre otantik liderlik algılarında farklılık vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

İşyeri mutluluğu algısının da cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($t(232)=-0,317$, $p>0,05$). Tablodaki değerler incelendiğinde otantik liderliğin alt boyutları açısından da cinsiyete göre algılarında bir farklılık olmadığı görülmektedir. Araştırmada katılımcıların algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların algılarının medeni durumlarına göre farklı olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. T-testi sonuçları Tablo-14’de gösterilmektedir.

Tablo 14: Medeni Durumlarına Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Değişken	t	sd	p
Otantik Liderlik	-0,709	232	0,479
İşyeri Mutluluğu	0,123	232	0,903
İlişkilerde Şeffaflık	-0,161	232	0,872
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0,068	232	0,946
Bilginin Dengeli ve Tarafsız Değ.	-0,704	232	0,482
Özfarkındalık	-1,805	232	0,72

Katılımcıların algılarının medeni durumlarına göre farklı olup olmadığını görebilmek için t-testi tablosu incelendiğinde; evli ve bekârların otantik liderlik algılarında anlamlı bir farkın olmadığı gözlenmiştir ($t(232)=-0,709$, $p>0,05$). Analiz sonuçlarına göre; “H2b: Katılımcıların medeni durumlarına göre otantik liderlik algılarında farklılık vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

İşyeri mutluluğu algısının da medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($t(232)=0,123$, $p>0,05$). Tablodaki değerler incelendiğinde otantik liderliğin alt boyutları açısından da medeni duruma göre algılarında bir farklılık olmadığı görülmektedir. Araştırmada katılımcıların algılarında medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların algılarının yaşa göre farklı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizi sonuçları Tablo-15’de gösterilmektedir.

Tablo 15: Yaşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ort.	F	p
Otantik Liderlik	17-24	33	3,8371	1,042	0,394
	25-28	59	3,8157		
	29-32	51	3,6299		
	33-36	43	3,7544		
	37-40	20	3,4500		
	41 ve üstü	28	3,8125		
İşyeri Mutluluğu	17-24	33	3,7625	1,794	0,115
	25-28	59	3,5867		
	29-32	51	3,9077		
	33-36	43	3,6572		
	37-40	20	3,3935		
	41 ve üstü	28	3,8260		
İlişkilerde Şeffaflık	17-24	33	3,9152	0,838	0,524
	25-28	59	3,8203		
	29-32	51	3,6314		
	33-36	43	3,7070		
	37-40	20	3,5700		
	41 ve üstü	28	3,8786		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	17-24	33	3,7955	1,029	0,401
	25-28	59	3,7373		
	29-32	51	3,6176		

	33-36	43	3,5988		
	37-40	20	3,5000		
	41 ve üstü	28	3,9643		
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	17-24	33	3,8081	1,613	0,157
	25-28	59	3,8644		
	29-32	51	3,6667		
	33-36	43	3,8760		
	37-40	20	3,2667		
	41 ve üstü	28	3,8214		
Özfarkındalık	17-24	33	3,8030	1,476	0,198
	25-28	59	3,8517		
	29-32	51	3,6127		
	33-36	43	3,8779		
	37-40	20	3,3875		
	41 ve üstü	28	3,5714		

Katılımcıların algılarının yaşa göre farklı olup olmadığını görebilmek için yaş grupları oluşturulmuştur. Bu yaş gruplarına bağlı olarak yapılan tek yönlü varyans analizine ilişkin tablo incelendiğinde; yaşa göre otantik liderlik algılarında anlamlı bir farkın olmadığı gözlenmiştir ($F=1,042$, $p>0,05$). Analiz sonuçlarına göre; “H2c: Katılımcıların yaşlarına göre otantik liderlik algılarında farklılık vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

İşyeri mutluluğu algısının da yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($F=1,794$, $p>0,05$). Tablodaki değerler incelendiğinde otantik liderliğin alt boyutları açısından da yaşa göre algılarında bir farklılık olmadığı görülmektedir. Araştırmada katılımcıların algılarında yaşa göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların algılarının eğitim durumuna göre farklı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizi sonuçları Tablo-16’da gösterilmektedir.

Tablo 16: Eğitim Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ort.	F	p
Otantik Liderlik	İlköğretim	13	3,5048	3,588	0,014*
	Lise	92	3,5645		
	Üniversite Yüksekokul	117	3,8900		
	Lisansüstü	12	3,7865		
İşyeri Mutluluğu	İlköğretim	13	3,5186	1,808	0,146
	Lise	92	3,6034		
	Üniversite Yüksekokul	117	3,8241		
	Lisansüstü	12	3,5538		
İlişkilerde Şeffaflık	İlköğretim	13	3,8308	3,444	0,018*
	Lise	92	3,5413		
	Üniversite Yüksekokul	117	3,8906		
	Lisansüstü	12	4,0333		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	İlköğretim	13	3,4808	2,827	0,039*
	Lise	92	3,5571		
	Üniversite Yüksekokul	117	3,8632		
	Lisansüstü	12	3,4583		
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	İlköğretim	13	3,2308	3,87	0,01*
	Lise	92	3,6268		
	Üniversite Yüksekokul	117	3,9402		
	Lisansüstü	12	3,5833		
Özfarkındalık	İlköğretim	13	3,3269	3,572	0,015*
	Lise	92	3,5543		
	Üniversite Yüksekokul	117	3,8782		
	Lisansüstü	12	3,9583		

Katılımcıların algılarının eğitim durumlarına göre farklı olup olmadığını görebilmek için tek yönlü varyans analizi tablosu incelendiğinde; eğitim durumuna göre otantik liderlik algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir (F=3,588, p<0,05). Analiz sonuçlarına göre; “H2d: Katılımcıların eğitim durumlarına göre otantik liderlik algılarında farklılık vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

İşyeri mutluluğu algısının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($F=1,808$, $p>0,05$). Tablodaki değerler incelendiğinde otantik liderliğin alt boyutları açısından da eğitim durumlarına göre algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

Katılımcıların algılarının çalıştıkları departmana göre farklı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizi sonuçları Tablo-17’de gösterilmektedir.

Tablo 17: Çalıştıkları Departmana Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ort.	F	p
Otantik Liderlik	Önbüro	51	3,8113	4,766	0,000*
	Servis	51	3,6924		
	Ofis Hizmetleri	64	4,0127		
	Kat Hizmetleri	21	3,3571		
	Mutfak	30	3,3354		
	Diğer	17	3,7647		
İşyeri Mutluluğu	Önbüro	51	3,7818	2,169	0,058
	Servis	51	3,5610		
	Ofis Hizmetleri	64	3,8871		
	Kat Hizmetleri	21	3,3472		
	Mutfak	30	3,6280		
	Diğer	17	3,8197		
İlişkilerde Şeffaflık	Önbüro	51	3,8157	3,644	0,003*
	Servis	51	3,6784		
	Ofis Hizmetleri	64	4,0469		
	Kat Hizmetleri	21	3,4857		
	Mutfak	30	3,3400		
	Diğer	17	3,8000		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Önbüro	51	3,7010	2,809	0,017*
	Servis	51	3,6716		
	Ofis Hizmetleri	64	3,9727		
	Kat Hizmetleri	21	3,3571		
	Mutfak	30	3,3833		
	Diğer	17	3,7500		
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	Önbüro	51	3,8431	3,365	0,006*
	Servis	51	3,7451		
	Ofis Hizmetleri	64	4,0260		
	Kat Hizmetleri	21	3,2857		
	Mutfak	30	3,4000		
	Diğer	17	3,7647		

Özfarkındalık	Önbüro	51	3,8922	5,076	0,000*
	Servis	51	3,6912		
	Ofis Hizmetleri	64	4,0000		
	Kat Hizmetleri	21	3,2500		
	Mutfak	30	3,2333		
	Diğer	17	3,7353		

Katılımcıların algılarının çalıştıkları departmana göre farklı olup olmadığını görebilmek için tek yönlü varyans analizi tablosu incelendiğinde; çalıştıkları departmana göre otantik liderlik algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir ($F=4,766$, $p<0,05$). Analiz sonuçlarına göre; “H2e: Katılımcıların çalıştıkları departmana göre otantik liderlik algılarında farklılık vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

İşyeri mutluluğu algısının çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($F=2,169$, $p>0,05$). Tablodaki değerler incelendiğinde otantik liderliğin alt boyutları açısından da çalıştıkları departmana göre algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

Katılımcıların algılarının turizm sektöründe çalıştıkları sürelerine göre farklı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizi sonuçları Tablo-18’de gösterilmektedir.

Tablo 18: Turizm Sektöründe Çalıştıkları Sürelere Göre Tek Yönlü Varyans Analizi
Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ort.	F	p
Otantik Liderlik	0-1 yıl	24	3,8229	1,148	0,336
	2-5 Yıl	78	3,8309		
	6-10 Yıl	64	3,6904		
	11-15 Yıl	41	3,5091		
	16-20 Yıl	18	3,8056		
	21 Yıl ve Üstü	9	3,8819		
İşyeri Mutluluğu	0-1 yıl	24	3,7419	0,393	0,854
	2-5 Yıl	78	3,7506		
	6-10 Yıl	64	3,6280		
	11-15 Yıl	41	3,7514		
	16-20 Yıl	18	3,5663		
	21 Yıl ve Üstü	9	3,8638		
İlişkilerde Şeffaflık	0-1 yıl	24	3,9917	1,339	0,249
	2-5 Yıl	78	3,8205		
	6-10 Yıl	64	3,6938		
	11-15 Yıl	41	3,5122		
	16-20 Yıl	18	3,8556		
	21 Yıl ve Üstü	9	3,9556		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0-1 yıl	24	3,6875	1,838	0,106
	2-5 Yıl	78	3,8173		
	6-10 Yıl	64	3,6055		
	11-15 Yıl	41	3,4451		
	16-20 Yıl	18	3,9167		
	21 Yıl ve Üstü	9	4,1389		
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	0-1 yıl	24	3,8333	0,686	0,634
	2-5 Yıl	78	3,8590		
	6-10 Yıl	64	3,7135		
	11-15 Yıl	41	3,5528		
	16-20 Yıl	18	3,8333		
	21 Yıl ve Üstü	9	3,8148		
Özfarkındalık	0-1 yıl	24	3,7396	0,734	0,598
	2-5 Yıl	78	3,8365		
	6-10 Yıl	64	3,7539		
	11-15 Yıl	41	3,5366		
	16-20 Yıl	18	3,6111		
	21 Yıl ve Üstü	9	3,5833		

Katılımcıların algılarının turizm sektöründe çalışma süresine göre farklı olup olmadığını görebilmek için tek yönlü varyans analizi tablosu incelendiğinde; turizm sektöründe çalışma süresine göre otantik liderlik algılarında anlamlı bir farkın olmadığı gözlenmiştir (F=1,48, p>0,05). Analiz sonuçlarına göre “H2f: Katılımcıların turizm sektöründe çalışma süresine göre otantik liderlik algılarında farklılık vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

İşyeri mutluluğu algısının da turizm sektöründe çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (F=1,148, p>0,05). Tablodaki değerler incelendiğinde otantik liderliğin alt boyutları açısından da turizm sektöründe çalışma süresine göre algılarında bir farklılık olmadığı görülmektedir. Araştırmada katılımcıların algılarında turizm sektöründe çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların algılarının işletmedeki çalıştıkları sürelerle göre farklı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizi sonuçları Tablo-19’da gösterilmektedir.

Tablo 19: İşletmede Çalıştıkları Sürelere Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ort.	F	p
Otantik Liderlik	0-1 Yıl	73	3,8373	4,741	0,003*
	2-5 Yıl	114	3,8224		
	6-10 Yıl	36	3,3507		
	11 Yıl ve Üstü	11	3,4148		
İşyeri Mutluluğu	0-1 Yıl	73	3,7897	0,867	0,456
	2-5 Yıl	114	3,7142		
	6-10 Yıl	36	3,5358		
	11 Yıl ve Üstü	11	3,6334		
İlişkilerde Şeffaflık	0-1 Yıl	73	3,8822	3,740	0,012*
	2-5 Yıl	114	3,8246		
	6-10 Yıl	36	3,4444		
	11 Yıl ve Üstü	11	3,2545		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0-1 Yıl	73	3,7774	2,300	0,078
	2-5 Yıl	114	3,7741		
	6-10 Yıl	36	3,4097		
	11 Yıl ve Üstü	11	3,3864		
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	0-1 Yıl	73	3,8493	4,511	0,004*
	2-5 Yıl	114	3,8655		
	6-10 Yıl	36	3,2593		

	11 Yıl ve Üstü	11	3,6970		
Özfarkındalık	0-1 Yıl	73	3,8322	5,164	0,002*
	2-5 Yıl	114	3,8355		
	6-10 Yıl	36	3,2431		
	11 Yıl ve Üstü	11	3,4318		

Katılımcıların algılarının işletmedeki çalışma sürelerine göre farklı olup olmadığını görebilmek için tek yönlü varyans analizi tablosu incelendiğinde; işletmedeki çalışma sürelerine göre otantik liderlik algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir ($F=4,741$, $p<0,05$). Analiz sonuçlarına göre; “H2g: Katılımcıların işletmedeki çalışma süresine göre otantik liderlik algılarında farklılık vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

İşyeri mutluluğu algısının işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($F=0,867$, $p>0,05$). Tablodaki değerler incelendiğinde otantik liderliğin alt boyutların için içselleştirilmiş ahlak anlayışı hariç ($F=2,300$, $p>0,05$) hariç olmak üzere işletmedeki çalışma sürelerine göre algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

Yapılan analizler sonucunda demografik özellikler açısından otantik liderlik algısı değerlendirildiğinde; cinsiyete, medeni duruma, yaşa ve turizm sektöründe çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermezken; eğitim durumu, çalışılan departman ve işletmede çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H2a, H2b, H2c ve H2f hipotezleri reddedilirken; H2d, H2e ve H2g hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmanın diğer değişkeni işyeri mutluluğu algısı demografik özelliklerden açısından ele alındığında; algı farklılığına ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir bulgu elde edilememiştir.

3.8.7. Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisinin Analiz Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde bağımsız değişken olan otantik liderliğin; bağımlı değişken olan işyeri mutluluğu üzerindeki etkisini gözlemleyebilmek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin sonuçları Tablo-20’de yer almaktadır.

Tablo 20: Otantik Liderlik-İşyeri Mutluluğu Basit Regresyon Analizi Sonuçları

β	t	R	R ²	düzeltilmiş R ²	F değeri	Anlamlılık
0,626	12,23	0,626	0,392	0,389	149,58	0,000

Otantik liderliğin işyeri mutluluğu üzerindeki etkisini gözlemleyebilmek için basit regresyon analizine ilişkin tablo incelendiğinde; otantik liderliğin işyeri mutluluğunu pozitif yönlü($r=0,626$) etkilediği görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre düzeltilmiş R² değeri (0,389)'dur. Bu değer toplam varyansın %38,9'nu açıkladığını göstermektedir. Basit regresyon analizi sonuçlarına göre “H3: Otantik liderlik algısı işyeri mutluluğunu etkilemektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Otantik liderliğin alt boyutlarının işyeri mutluluğu üzerindeki etkisinin açıklayabilmek için alt boyutlar ile ilgili ayrı ayrı regresyon analizi yapılmıştır.

İlk olarak ilişkilerde şeffaflık boyutu için regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin bilgiler Tablo-21’de yer almaktadır.

Tablo 21: İlişkilerde Şeffaflık-İşyeri Mutluluğu Basit Regresyon Analizi Sonuçları

β	t	R	R ²	düzeltilmiş R ²	F değeri	Anlamlılık
0,558	10,234	0,558	0,311	0,308	104,739	0,000

Basit regresyon analizine ilişkin tablo incelendiğinde; ilişkilerde şeffaflık boyutunun işyeri mutluluğunu pozitif yönlü($r=0,558$) etkilediği görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre düzeltilmiş R² değeri (0,308)'dir. Bu değer toplam varyansın %30,8'ni açıkladığını göstermektedir. Basit regresyon analizi sonuçlarına göre “H3a: İlişkilerde şeffaflık boyutu işyeri mutluluğunu etkilemektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

İkinci analiz içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu için yapılmıştır. Regresyon analizine ilişkin bilgiler Tablo-22’de yer almaktadır.

Tablo 22: İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı-İşyeri Mutluluğu Basit Regresyon Analizi Sonuçları

β	t	R	R ²	düzeltilmiş R ²	F değeri	Anlamlılık
0,525	9,399	0,525	0,276	0,273	88,343	0,000

Basit regresyon analizine ilişkin tablo incelendiğinde; içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunun işyeri mutluluğunu pozitif yönlü($r=0,525$) etkilediği görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre düzeltilmiş R² değeri (0,273)’dir. Bu değer toplam varyansın %27,3’nü açıkladığını göstermektedir. Basit regresyon analizi sonuçlarına göre “H3b: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu işyeri mutluluğunu etkilemektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Üçüncü analiz bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi boyutu için yapılmıştır. Regresyon analizine ilişkin bilgiler Tablo-23’de yer almaktadır.

Tablo 23: Bilginin Dengeli ve Tarafsız Değerlendirilmesi-İşyeri Mutluluğu Basit Regresyon Analizi Sonuçları

β	t	R	R ²	düzeltilmiş R ²	F değeri	Anlamlılık
0,515	9,159	0,515	0,266	0,262	83,882	0,000

Basit regresyon analizine ilişkin tablo incelendiğinde; bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi boyutunun işyeri mutluluğunu pozitif yönlü($r=0,515$) etkilediği görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre düzeltilmiş R² değeri (0,262)’dir. Bu değer toplam varyansın %26,2’ni açıkladığını göstermektedir. Basit regresyon analizi sonuçlarına göre “H3c: Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi boyutu işyeri mutluluğunu etkilemektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Son olarak özfarkındalık boyutu için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizine ilişkin bilgiler Tablo-24’de yer almaktadır.

Tablo 24: Özfarkındalık-İşyeri Mutluluğu Basit Regresyon Analizi Sonuçları

β	t	R	R ²	düzeltilmiş R ²	F değeri	Anlamlılık
0,589	11,089	0,589	0,346	0,344	122,963	0,000

Basit regresyon analizine ilişkin tablo incelendiğinde; özfarkındalık boyutunun işyeri mutluluğunu pozitif yönlü($r=0,589$) etkilediği görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre düzeltilmiş R² değeri (0,344)’dür. Bu değer toplam varyansın %34,4’nü açıkladığını göstermektedir. Basit regresyon analizi sonuçlarına göre “H3d: Özfarkındalık boyutu işyeri mutluluğunu etkilemektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda otantik liderlik algısının işyeri mutluluğunu olumlu yönde etkilediği gözlemlenirken, otantik liderliğin alt boyutlarının da işyeri mutluluğu olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H3, H3a, H3b, H3c ve H3d hipotezleri kabul edilmiştir.

3.8.8. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Araştırmada hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon analizi, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi ve basit regresyon analizi yapılmıştır. Hipotezler ayrı ayrı ele alınarak ilgili bölümlerde uygun testler vasıtasıyla analiz edilmiştir. Bu kısımda hipotezlere ilişkin genel bir değerlendirme yapabilmek için hipotez tablosu oluşturulmuştur.

Tablo 25: Hipotez Sonuçları Tablosu

Hipotezler	Kabul	Ret
H1: Otantik liderlik ve işyeri mutluluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	
H1a: İlişkilerde şeffaflık boyutu ile işyeri mutluluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	
H1b: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile işyeri mutluluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	
H1c: Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi boyutu ile işyeri mutluluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	
H1d: Öz farkındalık boyutu ile işyeri mutluluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	
H2a: Katılımcıların cinsiyetine göre otantik liderlik algılarında farklılık vardır.		X
H2b: Katılımcıların medeni durumlarına göre otantik liderlik algılarında farklılık vardır.		X
H2c: Katılımcıların yaşlarına göre otantik liderlik algılarında farklılık vardır.		X
H2d: Katılımcıların eğitim durumlarına göre otantik liderlik algılarında farklılık vardır.	X	
H2e: Katılımcıların çalıştıkları departmana göre otantik liderlik algılarında farklılık vardır.	X	
H2f: Katılımcıların turizm sektöründe çalışma süresine göre otantik liderlik algılarında farklılık vardır.		X
H2g: Katılımcıların işletmedeki çalışma süresine göre otantik liderlik algılarında farklılık vardır.	X	
H3: Otantik liderlik algısı işyeri mutluluğunu etkilemektedir.	X	
H3a: İlişkilerde şeffaflık boyutu işyeri mutluluğunu etkilemektedir.	X	
H3b: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu işyeri mutluluğunu etkilemektedir.	X	
H3c: Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi boyutu işyeri mutluluğunu etkilemektedir.	X	
H3d: Öz farkındalık boyutu işyeri mutluluğunu etkilemektedir.	X	

Tez çalışmasında 17 hipotez test edilmiştir. Hipotez sonuçları tablosu incelendiğinde bu 17 hipotezden 13 hipotez kabul edilirken 4 tanesinin reddedildiği görülmektedir. Reddedilenler H2a, H2b, H2c ve H2f hipotezleridir.

SONUÇ

Tez çalışmasının temel amacı; çalışanların otantik liderlik algısı ve işyeri mutluluğu ilişkisini incelemektir. Aralarındaki neden-sonuç ilişkisinin açığa çıkarılmasına çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda birinci bölümde liderlik kavramının yapısı, tarihsel gelişimi ve liderlik kuramları ele alınmıştır. Daha sonra asıl araştırma konusu olan otantik liderlik kavramı incelenmiştir. Otantik liderlik sözleri ve davranışları tutarlı, güven duygusu yüksek, ahlaki yönü güçlü bir liderlik yaklaşımıdır. Liderlerin söz konusu özelliklere sahip olması örgüt içerisinde olumlu bir ortamın oluşmasını sağlamaktadır. Örgüt içerisinde oluşan bu olumlu hava, bir takım örgütsel süreçleri etkilemektedir. Bunların başında işyeri mutluluğu gelmektedir. Bu düşünceden yola çıkarak otantik liderlik ile işyeri mutluluğu arasındaki ilişkisi incelenmiştir.

İkinci bölümde, işyeri mutluluğu kavramının yapısı ele alınmıştır. Öncelikle mutluluğun; kavramsal yapısı, diğer bilimsel disiplinlerle olan ilişkisi üzerinde durulmuştur. Daha sonra işyeri mutluluğunun kavramsal yapısı açıklanmıştır. İşyeri mutluluğunu meydana getiren bileşenler ele alınmıştır. İşyeri mutluluğu kişinin işyerindeki duygu durumları olmakla birlikte, kendini gerçekleştirmesine bağlı bir süreçtir. Hizmet sağlanması sürecine en büyük katkıyı sağlayan işgörenlerdir. Her geçen gün emeğin bu süreçteki önemi daha da artmaktadır. İşgörenlerin çalışma ortamında olumlu duygulara sahip olması doğrudan yönetimi ilgilendiren bir konudur. Çalışan mutluluğu sürece doğrudan etki edebilmektedir. Ahlaki yönü güçlü, güven duygusu yüksek ve ilkeli bir yönetim anlayışı olumlu bir havanın oluşmasını sağlamaktadır. Bu durumda işgörenlerin işyeri mutluluğu örgüt liderinin göstermiş olduğu liderlik davranışına bağlıdır.

Üçüncü bölümde, otantik liderlik ve işyeri mutluluğu arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirilen alan araştırması yer almaktadır. Otantik liderlik ve işyeri mutluluğu arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Ankara'da yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personelle anket çalışması yapılmıştır.

Anket çalışması 2018 yılı eylül ve ekim aylarında gerçekleştirilmiştir. Ankara ilinde 23 beş yıldızlı otel işletmesi yer almaktadır. Otel işletmelerinin tamamıyla iletişime geçilmiştir. Ancak 10 otel işletmesi anket uygulamasının yapılmasını uygun bulmuştur. Bu işletmeler de kurumsal kimliklerinin saklı kalması kaydıyla katılım

sağlayabileceklerini belirtmişlerdir. Anket çalışmasının yapılmasını uygun bulmayan otel işletmeleri; bilgi paylaşmak istenmemesi, iş yoğunluğu ve çok fazla anket çalışması yapılması gibi nedenlerle katılım sağlamak istememektedir. Bu durum otel işletmelerinde çalışma yapmak isteyen araştırmacılar için sorun oluşturmaktadır. Analizler için gereken örneklem sayısının elde edilmesini zorlaştırmaktadır. Uygulamanın gerçekleştirildiği işletmelerden 238 anket formu teslim alınmış, 4 anket formu eksik doldurulduğu için analize dâhil edilmemiştir.

Anket çalışmasına katılanların %37,2'sinin kadın, %62,8'nin ise erkek olduğu görülmektedir. Ankete katılım sağlayanların yaş gruplarına dağılımına bakıldığında %79,5 'i 17-36 yaş aralığında yer almaktadır. Bu sonuç katılımcıların büyük bölümünün genç olduğu göstermektedir. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları; %52,6'sı bekâr, 47,4'ü ise evli şeklindedir. Eğitim durumuna göre dağılımları incelendiğinde %50'si üniversite/yüksekokul mezunu, %5,1 yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum katılımcıların eğitim seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir. Katılımcıların çalıştığı departmanlara bakıldığında önbüro %21,8, servis %21,8, ofis hizmetleri %27,4, kat hizmetleri olarak %50'den fazlasını bu departmanlarda çalışanların oluşturduğunu gözlenmektedir. Unvan/görev dağılımı açısından katılımcılar incelendiğinde; %20,1 ile en yüksek oranın garsonlara ait olduğu görülmektedir. Katılımcılar turizm sektöründe çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde %56,4'ü 6 yıl ve daha fazla süredir turizm sektöründe çalışmaktadır. İşgörenlerin çalışma süreleri göz önüne alındığında 5 yıl ve üzeri çalışması süresi sektörel açıdan deneyimli kabul edilirse katılımcıların yarısından fazlası sektörde üst seviyede deneyimlidir. Katılımcıların işletmedeki çalışma süresine göre dağılımı 1 yıl ve daha az çalışma süresi olanlar %31,2, 2-5 yıl aralığı çalışma süresi %48,7, 6-10 yıl aralığı çalışma süresi %15,4, 11 yıl ve daha fazla çalışma süresi ise %4,7 şeklindedir.

Otantik liderlik ölçeği ve alt boyutları incelendiğinde katılımcıların otantik liderlik algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanında katılımcıların otantik liderlik algılarının en yüksek olan boyutun bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, en düşük boyutunun ise içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu olduğu tespit edilmiştir.

Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi boyutuna ilişkin algının yüksek olması katılımcıların, yöneticilerinin karar alma sürecinde çalışanların fikirlerinin dikkate

aldığını ve karar alırken tarafsız davrandığını düşündüklerini ortaya koymaktadır. Ortaya çıkan sonuç olumlu bir gelişmedir. Çünkü karar alınırken düşüncelerinin sorulmamasının ve değerlendirme yaparken tarafsız davranılmamasının çalışanların şikâyet ettiği konulardan olduğu bilinmektedir (Sü: 1999). Çalışanların fikirlerinin alınması ve tarafsız değerlendirme yapıldığına ilişkin algının yüksek olması örneklem grubunun liderlerinin bu açıdan otantik liderlik davranışı içerisinde olduğunu göstermektedir. Ancak alt boyutlara ilişkin değerlendirme yapılırken dikkat edilmesi gereken husus, boyutlar içerisindeki en yüksek algının bu boyuta ait olmasıdır. Diğerlerine göre yüksek bir algıya sahiptir. Ancak daha iyi olması mümkündür. Olumlu bir seviyededir ancak eldeki verilerle yeterli olduğunun söylenmesi mümkün değildir.

Katılımcıların en düşük algısının ise içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutuna ait olması, işgörenlerin yöneticilerinin içselleştirdikleri bir ahlak anlayışına uygun davranış gösterdiklerine ilişkin düşüncelerinin otantik liderliğin diğer boyutlara göre daha zayıf olduğunu göstermektedir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, liderin benimsediği ahlaki değerleri davranışlarına yansıtmasıdır. Koşullar ne olursa olsun liderin değerlerine uygun davranmasıdır. Benimsediği değerleri karar süreçlerinde dikkate almasıdır. Otantiklik algısının oluşmasını sağlayan boyuttur. İş dünyasında yaşanan sorunlarda bu yüzden ortaya çıkmaktadır. Liderlerin değerlerine uygun davranmaması skandallara sebep olmaktadır. Söz konusu skandallar ilgili bölümde ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Araştırmada değerlendirilen yöneticiler daha çok departman sorumlusu düzeyinde yöneticiler olduğu göz önüne alınırsa küçük bir organizasyon yapısı içerisinde yer almaktadırlar. Bu durumda diğer büyük örgütlerdeki seviyede kurumsal skandallara sebep olması beklenemez. Ancak örneklem grubunun yöneticilerine ilişkin bu şekilde bir algıya sahip olması, buldukları konumlara göre örgüt içerisinde farklı sorunlara sebep olması mümkündür. En başında yöneticilerine olan güven duygularının olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Liderlerin davranışlarının tutarlılığının sorgulanmasına sebep olabilecektir. Yönetim sürecinde bu şekilde bir algıya sahip işgörenlerle çalışacak olmaları liderlerin işlerini zorlaştıracak olmakla birlikte, diğer örgütsel süreçleri olumsuz etkileyebilecektir.

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutuna ilişkin algının yükselmesi liderlerin otantiklik algısının yükselmesini beraberinde getirecektir. Kendisine güven duyulmasını sağlayacaktır. Davranışlarındaki tutarlılık ona saygınlık kazandıracak örgütlü yapıyı

yönetmesini kolaylaştıracaktır (Kıdır ve Paşaoğlu: 2014; Nartgün: 2016; Okçu ve Anık: 2017).

Otantik liderlik algısı bazı demografik değişkenler açısından farklılaşırken bir kısmı için algı farklılığına rastlanmamıştır. Cinsiyet, yaş, medeni durum ve turizm sektöründe çalışma süresinin otantik liderlik algısını etkilemediği gözlemlenmiştir. Otantik liderlik algısının eğitim durumu, departman ve işletmede çalışma süresinden etkilendiği tespit edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre işyeri mutluluğu algısının demografik değişkenlere göre bir farklılık göstermediği gözlemlenmiştir. Analiz sonuçlarından elde edilen bulgulara göre işyeri mutluluğu algısının yüksek olduğu gözlenmiştir. Ancak bu algının geliştirilmesi, daha iyi bir seviyeye getirilmesi mümkündür. İşyeri mutluluğu bileşenlerine bağlı olarak geliştirilebilir. İlgili bölümde bu bileşenler ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bileşenlerin geliştirilmesi daha olumlu bir ortam oluşturarak işyeri mutluluğu üzerinde arttırıcı etki sağlayacaktır. Söz konusu bileşenlerin geliştirilmesinde en büyük pay yönetimindir. Yönetimin uygulamaları işyeri mutluluğu ve bileşenleri üzerinde belirleyici etkiye sahiptir. Yönetim uygulamaları ile işyeri mutluluğunu olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Yönetimin uygulamaları çalışanların mutluluğu üzerinde belirleyici olacaktır. Çalışanlarının mutluluğuna gereken önemi veren bir yönetim anlayışı uzun dönemde olumlu geri bildirimler alacaktır. Yapılan saha araştırması da yönetim ile işyeri mutluluğu arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Gerçekleştirilen saha araştırmasına bağlı olarak yapılan analiz sonuçlarına göre otantik liderlik ile işyeri mutluluğu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin otantik liderlik algısı yükseldikçe işyeri mutluluğunu da olumlu etkilemektedir. Otantik liderliğin alt boyutları olan özfarkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık ile işyeri mutluluğunun olumlu bir ilişki içinde olduğunu analiz sonuçları göstermektedir.

Otantik liderlik algısının işyeri mutluluğunun etkilediği yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir. Otantik liderliğin alt boyutlarının da işyeri mutluluğu üzerinde etkisi analiz edilmiştir. Her boyutun farklı seviyelerde etkisinin olduğu gözlenmiştir.

Otantik liderliğin alt boyularının işyeri mutluluğu ile ilişkisi ve etkisini incelemek üzere yapılan analizlerin sonuçlarına göre; işyeri mutluluğunu en çok etkileyen boyutun en yüksek ilişkinin olduğu öz farkındalık boyutu olduğu gözlenirken, en az etkileyen boyutun en düşük ilişkinin olduğu bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi boyutu olduğu tespit edilmiştir.

Otantik liderlik pozitif bir liderlik yaklaşımıdır. Pozitif örgütsel çıktılar üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Yeşiltaş vd., 2013). Pozitif bir örgütsel çıktı olan işyeri mutluluğu üzerinde de artırıcı bir etkiye sahip olduğu yapılan analizler sonucunda ortaya çıkmıştır. Otantik liderliğin alt boyutlarının da işyeri mutluluğu ile olumlu bir ilişki içerisinde olduğu düşünüldüğünde, liderlerin otantik liderlik özelliklerinin geliştirmesi işyeri mutluluğunun da geliştirilmesini sağlayacaktır. Farkındalığı yüksek, tutarlı, olumlu bir hava oluşturan, takipçilerini geliştirmeye çalışan, ahlaklı, iyimser, umutlu, samimi, dürüst ve şeffaf iletişim geliştiren liderler işgörenlerin daha mutlu olmasını sağlayabilirler. Yöneticisine güvenen, onun ahlaklı ve dürüst olduğunu düşünen, kararlarında tarafsız ve dengeli olduğuna inanan, kendinin ve etrafındakilerin yetenekleri hakkında bilgisi olduğunu hissettiren liderlerle çalışan işgörenlerin daha mutlu olması mümkündür.

Araştırmanın otantik liderlik algısının işyeri mutluluğu üzerindeki etkilerine yönelik sonuçları anket uygulamasının gerçekleştirildiği Ankara ilinde yer alan beş yıldızlı 10 otel işletmesi için geçerlidir. Otel işletmeleri çalışanlarının otantik liderlik algısının işyeri mutluluğu ve diğer örgütsel süreçler üzerindeki etkilerinin daha ayrıntılı bir şekilde ortaya koyulabilmesi için daha farklı bir örneklem grubu üzerinde, geniş çaplı araştırmaların yapılması gerekmektedir. Araştırmanın örneklem grubu, bir hizmet işletmesi olan konaklama işletmelerinden seçilmiştir. Elde edilen sonuçlar konaklama işletmeleri için fikir verici olabilir. Yöneticilerin liderlik yaklaşımları hakkındaki işgörenlerin düşüncelerinin değerlendirilmesinde katkısı olabilir. İşgörenlerin mutluluğu önemseyen konaklama işletmeleri yöneticilerine yol gösterebilir. İleride yapılacak çalışmalar farklı sektörlerde gerçekleştirilerek liderlik-işyeri mutluluğu ilişkisinin ortaya çıkarılması mümkündür. Farklı sektörlerde bu iki kavramın ilişkinin incelenmesi o sektörde çalışanların liderlik ve işyeri mutluluğu hakkında fikir edinilmesini sağlamakla beraber aynı zamanda uyarıcı bir etkisi de olacaktır. Yöneticilerin işyeri mutluluğu konusuna ilgi göstermesini sağlayabilir.

Liderlikle ilişkisinin yanı sıra işyeri mutluluğunun farklı değişkenler ile olan ilişkisi incelenebilir. İşyeri mutluluğu ile örgüt kültürü arasındaki ilişki ele alınabilecek önemli ve çalışılabilir konulardan bir tanesidir. İşyeri mutluluğu ve örgüt kültürü ilişkisinin araştırılması farklı örgüt kültürlerine sahip olan işletme çalışanlarının mutluluk seviyelerinin belirlenmesi sağlamakla birlikte, işyeri mutluluğunun nasıl geliştirilebileceği konusunda fikir verici olabilir. Bunun yanında işgörenlerin yetkilendirilme düzeyleri ve işyeri mutluluğu ilişkisini inceleyen bir araştırmanın yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmekle birlikte, farklı örgütsel süreçler ile işyeri mutluluğu ilişkisinin ele alınması literatürün zenginleştirilmesini sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

- Akduman G. ve Duran, N., (2017), “Organizasyonlarda Çalışan Mutluluğunun Önemi ve İnsan Kaynaklarında Yeni Bir Kavram: Mutluluk Departmanı”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi Bildiri Kitapçığı*, İstanbul.
- Akın, A. ve Saticı, S.A., (2011), “Öznel Mutluluk Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.21, S.21, (65-77).
- Akın, H.B. ve Şentürk E., (2012), “Bireylerin Mutluluk Düzeylerinin Ordinal Lojistik Regresyon Analizi ile İncelenmesi”, *Öneri Dergisi*, C.10, S.37, (183-193).
- Akoğlan, M. ve Akçay, A.D., (2004), “Liderlik Kavramının Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Bir Araştırma: Türkiye’de Yerli ve Yabancı Zincir Otel Genel Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlikle İlgili Algılamalarının Belirlenmesi”, *Verimlilik Dergisi*, C.0, S.2, (85-105).
- Aktan, C.C., (2009), “Ahlak ve Ahlak Felsefesine Giriş”, *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, C.1, S.1, (38-59).
- Aktan, C.C., (2011), “Toplam Ahlak Felsefesi ve Toplam Ahlak Yönetimi”, *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, C.3, S.2, (65-82).
- Akyüz, M.Y., (2002), “Çağdaş Okulda Etkili Liderlik”, *Ege Eğitim Dergisi*, C.1, S.2, (109-119).
- Algera, P.M. And Lips-Wiersma, M., (2012), “Radical Authentic Leadership: Co Creating The Contidions Under Which All Members Of The Organization Can Be Authentic”, *The Leadership Quarterly*, Vol.23, Issue.1, (118-131).
- Alparslan, A.A., (2016), “Emek İşçilerinde Fazladan Rol Davranışının Öncülü: İş Tatmini mi İşyerinde Mutluluk Mu?”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.30, S.1, (203-215).
- Alparslan, A.A., Çiçek, H. ve Soydemir, S., (2015), “Birey-Örgüt Uyumunu Güçlendiren Öncül: İşyeri Arkadaşlığı”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.15, S.32, (175-194).

- Altunay, E., (2017), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Milli Eğitim Dergisi*, C.47, S.213, (37-66).
- Aluş, Y. ve Selçukkaya, S., (2015), “Türk Ailesinde Mutluluk Algısı ve Değerleri”, *Sosyal ve Kültürel Araştırmalar Dergisi*, C.1, S.2, (151-175).
- Aral, V., (1992), “Özgürlük ve Mutluluk”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, C.0, S.1-2, (235-239).
- Arslan, Y. ve Polat, S., (2017), “Örgütsel Mutluluk Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C.23, S.4, (603-622).
- Arslan, H. ve Uslu, B., (2014), “Öğretmen Adaylarının Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi”, *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, C.5, S.1, (42-60).
- Aşan, Ö. ve Erenler, E., (2008), “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.13, S.2, (203-206).
- Atak, M., (2005), “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”, *Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi*, C.2, S.2, (59-67).
- Ataman, G., (2009), *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Atay, F. R., (2006), *Çankaya*, Pozitif Yayıncılık, İstanbul.
- Avolio, B.J., (1999), *Full Leadership Development: Building The Vital Forces in Organizations*, Thousand Oaks, CA7 Sage.
- Avolio, B.J. and Gardner, W.L., (2005), “Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership”, *The Leadership Quarterly*, Vol.16, Issue.3, (315-338).
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. and May, D.R., (2004), “Unlocking The Mask: A Look At The Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes And Behaviors”, *The Leadership Quarterly*, Vol.15, Issue.6,(801-823).
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. and Weber, T.J., (2009), “Leadership: Current Theories, Research and Future Directions”, *Annual Review of Psychology*, Vol.60, Issue.1, (421-449).

- Avolio, B.J. and Wernsing, T.S., (2008), "Practicing Authentic Leadership", Edt. S.J. Lopez, *Positive Psychology: Exploring The Best in People*, Greenwood Publishing Company, Westport, CT.
- Ay, F.A. ve Keleş, K., (2017), "Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerinde Etkisi", *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, C.6, S.4, (193-203).
- Aydemir, Ş. S., (1998), *Lider ve Demagog*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Aydemir, M. ve Erşan, C., (2011), "Yeni Kurulan Üniversitelerde Örgütsel Bağlılık Sorunu", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.1, (55-72).
- Aydın, A., Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y., (2013), "Eğitim Yönetiminde Pozitif Psikoloji", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C.10, S.1, (1470-1490).
- Aydınlı, Y., (2004), "Farabi'nin Bilgi Anlayışına Genel Bir Bakış", *Bilimname*, C.4, S.1, (5-16).
- Babaoğlan, E. ve Ertürk, E., (2013), "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki" *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.28, S.2, (87-101).
- Bakan, İ., (2008), "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C.10, S.14, (13-40).
- Bakan, İ. ve Bulut, Y., (2004), "Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algıları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması", *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C.0, S.31, (151-176).
- Bakan, İ. ve Büyükmeşe, T., (2005), "Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.7, S.2, (23-47).

- Bakan, İ. ve Büyükmeşe, T., (2010), “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S.12, C.19, (73-84).
- Bakan, İ. ve Doğan İ.F., (2014), “Hizmetkar Liderlik”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.2, S.2, (1-12).
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükmeşe, T., Doğan, İ. ve Kefe, İ., (2015), “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, C.7, S.14, (201-222).
- Baloğlu, N. ve Karadağ, E., (2008), “Öğretmen Yetkinliğinin Tarihsel Gelişimi ve Ohio Öğretmen Yetkinlik Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, S.56, (571-606).
- Baloğlu, N. ve Karadağ, E., (2009), “Ruhsal Liderlik Üzerine Bir Teori”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C.15, S.58, (165-190).
- Bass, B.M., (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press, New York.
- Bass, M. B., (2000), The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership & Organization Studies*, Vol.7, Issue.3, (18-40).
- Başaran, İ.E., (1984), *Yönetime Giriş*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Başaran, R., *Ortaokullarda Otantik Liderlik ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişki*, Aydın Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Aydın, 2018.
- Baughner, S., (2005), “Learning How to Lead: A Lifetime Journey”, *Journal of Family and Consumer Sciences*, Vol.97, Issue.3, (15-16).
- Bayıksel, Ş.Ö., (2009), “Otantik Liderin Yükselişi”, *Capital Dergisi*
- Baykal, E., (2017), “Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı”, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.7, S.3, (42-64).

- BBC, Enron Başkanı Mahkeme Önüne Çıktı, (07.07.2018).
http://www.bbc.co.uk/turkish/news/story/2004/07/040708_enron16.shtml
- BBC, 5 Soruda Volkswagen Soruşturması, (07.07.2018).
https://www.bbc.com/turkce/ekonomi/2015/09/150922_volkswagen_emisyon
- Berman, E.M., West, J.P. and Richter, M.N.Jr., (2002), “Workplace Relations: Friendship Patterns And Consequence(According To Managers)”, Vol.62, Issue.2, (217-230).
- Bölükbaşı, A.G. ve Yıldirtan, D.Ç., (2009), “Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.27, S.2, (345-366).
- Brief, A.P. & Weiss, H.M., (2002), “Organizational Behavior: Affect In The Workplace”, *Annual Review Of Psychology*, Vol.53, (279-307).
- Brown M., (2007), “Misconceptions Of Ethical Leadership, How to Avoid Potential Pitfalls”, *Journal of Organizational Dynamics*, Vol.36, Issue.2, (140–155).
- Buluç, B., (2009), “İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, C.34, S.152, (71-86).
- Bulut, Ayhan; *Orta Öğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Mutluluk Algularının İncelenmesi: Bir Norm Çalışması*, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi, 2015.
- Bulut, H. ve Meydan, C.H., (2018), “Lidelik Tarzlarının Çalışanların Ses Verme Davranışına Etkisi: Kamuda Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C.73, S.1, (223-244).
- Bülbül, Ş. ve Giray, S., (2011), “Sosyodemografik Özellikler ile Mutluluk Algısı Arasındaki İlişki Yapısının Analizi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C.11, Özel Sayı, (113-123).
- Büyükdüvenci, S., (1993), “Aristoteles’te Mutluluk Kavramı”, *Felsefe Dünyası*, S.8, (41-45).

- Büyükyılmaz, O. ve Biçer, C., (2018), “İşyeri Arkadaşlığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlılığın Aracılık Rolü”, *Social Sciences*, C.13, S.2, (28-41).
- Cambridge Dictionary, İngilizce-Türkçe Sözlük, (24.03.2018).
https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce-t%C3%BCrk%C3%A7e/lead_1
- Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E., (2003), *Positive Organizational Scholarship: Foundations Of A New Discipline*, Breet-Koehler, San Francisco.
- Cansoy, R. ve Turan, S., (2016), “Gençlik Liderlik Özellikleri Ölçeği: Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması”, *Türkiye Eğitim Dergisi*, C.1, S.1, (19-39).
- Carbonell, A.F., (2005), “Income And Well-Being: An Empirical Analysis Of The Comparison Income Effect”, *Journal Of Public Economics*, Vol.89, (997-1019).
- Chaiprasit, K. & Santidhiraku, O., (2011), “Happiness At Work Of Employess İn Small And Medium-sized Enterprises”, *Procedia Social And Behavioral Sciences*, Vol.25, (189-200).
- Cicero, M.T., (2016), *Yükümlülükler Üzerine*, Türkiye İşbankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A., (2010), “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C.10, S.19, (194-213).
- Cooper, C.D., Scandura, T.A. and Schriesheim, C.A., (2005), “Looking Forward But Learning From Past: Potential Challenges to Developing Authentic Leadership Theory and Authentic Leaders”, *The Leadership Quarterly*, Vol.16, (475-493).
- Coşar, S., *Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011.
- Coşar, S., Tabak, A. ve Polat, M., (2012), “Otantik Liderlik”, Edt. Akif Tabak, Harun Şeşen ve Tolga Türköz, *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Cropanzano, R. & Greenberg, J., (1997), "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze". In C.L. Cooper & I.T. Robinson (Eds.), *International Review Of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.12, (317-372). London: John Wiley&Sons.
- Csikszentmihalyi, M., (2003), *Good Business: Leadership, Flow And The Making of Meaning*, Penguin Group, New York.
- Çakar, U. ve Arbak, Y., (2003), "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler üzerine Bir Çalışma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.18, S.2, (83-98).
- Çakınberk, A. ve Demirel, E.T., (2010), "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.0, S.24, (103-119).
- Çakır, Ö., (2006), *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*, Kamu-İş Yayınları, Ankara.
- Çalışkan, S.C., (2011), "Çalışanların Psikolojik Güçlendirme Algıları Üzerinde İşyeri Arkadaşlıkları ve Örgütsel İletişimin Etkisi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.20, S.3, (77-92).
- Çatı, K., Uludağ, G. ve Kızıltoprak, S., (2017), "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının İçsel Pazarlama Çerçevesinde Müşteri Odaklılık Üzerine Etkisi: Düzce Üniversitesi Örneği", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.2, S.4, (71-106).
- Çekmecelioğlu, H.G., (2007), "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.9,S.1, (79-97).
- Çelik, V., (1998), "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C.16, S.16, (423-442).
- Çelik, V.O., (2013), "Takım Sporlarında Görev Yapan Sporcuların Antrenörleri İle İlgili Karizmatik Liderlik Algılarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Basketbol Branşı Örneği" *Pamukkale Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, C.4, S.2, (16-45).

- Çetin, A., (2016), “Ahlak ve Kültür Üzerine Bir Değerlendirme”, *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.6, S.1, (65-78).
- Çetin, C., (2012), *Temel İşletmeciliğe Giriş*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Çetin, M.M., *Dönüşümcü Liderlik Üzerine Bir Analiz: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Liderlik Alguları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2018.
- Çetin, N., (2008), “Kurumsal Liderlik Çözömlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.1, S.23, (74-84).
- Çetin, N.G. ve Beceren, E., (2007), “Lider Kişilik: Gandhi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.3, S.5, (110-132).
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C., (2012), “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C.18, S.1, (7-36).
- Çıvgın, A.G., (2018), Platon’un Adalet ve Filozof Kral Anlayışı, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, C.7, S.1, (212-229).
- Çiçek, M., (2011), “Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım: Otantik Liderlik Tarzı ve Transformasyonel Liderlik Biçimi İle Karşılaştırılması”, *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.2, S.3, (59-71).
- Çirkin, Zeynep, *Gelir ve Mutluluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2015.
- Çirkin, Z. ve Göksel, T., (2016), “Mutluluk ve Gelir”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C.71, S.2, (375-400).
- Çöl, G. ve Gül, H., (2005), “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.19, S.1, (291-306).

- Çöllü, E.F. ve Summak, M.E., (2010), “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya’da Bulunan Mali Müşavir Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, C.13, S.1-2, (273-288).
- Dağlı, A., Baysal, N. ve Korkut, A., (2013), “İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet”, *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, C.2, S.3, (1-20).
- Daniels, K., (2000), “Measures Of Five Aspects Of Affective Well-Being At Work”, *Human Relations*, Vol.53, Issue.2, (275-294).
- Demirağ, S., (2015), “Otantik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Karşılaştırılması: Öğretmen Adayları”, *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* Vol.10, Issue.15, (273- 288).
- Demirbulat, Ö.G. ve Avcıkurt, C., (2015), “Turizm ve Mutluluk Arasındaki İlişki Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.18, S.34, (79-97).
- Demirci, İ. ve Ekşi, F., (2015), “Ergenler İçin Beş Boyutlu İyi Oluş Modeli: EPOCH Ölçeği’nin Türkçe Formunun Geçerliliği ve Güvenirliği”, *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, C.3, S.3, (9-30).
- Demirel, Z.H., (2017), “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının İşgören Performansı İle İlişkilerinin İncelenmesi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akademik Bakış Dergisi*, S.62, (381-397).
- Demirel, H.G. ve Kışman, Z.A., (2014), “Kültürler Arası Liderlik”, *Electronic Turkish Studies*, C.9, S.5, (689-705).
- Demirel, Y., Seçkin Z. ve Özçınar, M.F., (2011), “Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.20, S.2, (33-48).
- Demirhan, M.F. ve Karaman, A., (2015), “Akademisyenlerin Adalet ve Etik Algılarının Örgütsel Adanmışlıklarına Etkisi”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.4, (245-266).

- Deniz, L. ve Hasançebiöglu, T., (2003), “Öğretmenlerin Liderlik Stillerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Çalışması”, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, C.17, S.17, (55-62).
- Dinçer, M.K. ve Bitirim, S., (2007), “Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, C.0, S.28, (61-72).
- Diener, E., (2000), “Subjective Well-Being”, *American Psychologist*, Vol.55, (34-43).
- Diener, E., Emmons, A.R, Larsen J.R. And Griffin, S., (1985), “The Satisfaction With myLife Scale”, *Journal Of Personality Assessment*, Vol.49, Issue.1, (71-75).
- Doğan, T. ve Eryılmaz, A., (2013), “İki Boyutlu Benlik Saygısı ve Öznel İyi Oluş Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.1, S.33, (107-117).
- Doğan, T., Eryılmaz, A. ve Ercan, L., (2014), “İşe Bağlılığın Öznel İyi Oluş Üzerindeki Yordayıcı Rolü: Akademisyenler Üzerine Çalışma”, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.0, S.33, (48-57).
- Doğanay, A. ve Şen, E., (2016), “Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama”, *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.6, S.12, (324-348).
- Dursun, S., Kaya, U. ve İhtar, E., (2015), “Kişilik-İş Uyumunun Duygusal Tükenmişlik İle İş ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Uygulama”, *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.5, S.9, (55-69).
- Duyan, E.C. ve Dierendonck, D.V., (2014), “Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Bir Araştırmaya Doğru”, *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Konferansları Dergisi*, C.0, S.49, (1-32).
- Edizler, G., (2010), “Karizmatik Liderlikte Duygusal Zeka Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, C.6, S.2, (137-150).

- Edizler, G. ve Akbulut, E., (2011), “Özel Öğretim Kurumlarında Eğitim Yöneticilerinin Dönüşümcü liderlik Boyutları”, *Erciyes İletişim Dergisi*, C.2, S.2, (20-32).
- Edwards, J.R. (1991), “Person-Job Fit: A Conceptual İntegrationi Literature Review And Organization Fit”, *The Academy of Management Review*, Vol.14, Issue.3, (333-349).
- Efeoğlu, İ.E. ve Çetin, S., (2012), “Örgütsel İletişimin Değerlendirilmesi: Belediyelere Dair Uygulamalı Bir Çalışma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.21, S.3, (185-204).
- Eid, J., Mears, K., Larsson, G., Laberg, J.C. and Johnsen, B.H., (2012). “Leadership, Psychological Capital and Safety Research: Conceptual Issues and Future Research Questions”, *Safety Science*, Vol.50, Issue.1, (55-61).
- Eleren, A. ve Sadykova, G., (2016), “Girişimcilik Eğilimi ile Mutluluk Algısı Arasındaki İlişki: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.5, S.5, (189-209).
- Eraslan, E., (2006), “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü liderlik”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C.1, S.1, (1-32).
- Erdem, O. ve Dikici, A.M., (2009), “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.29, (198-213).
- Erdoğan, İ., (2006), “Okul Yöneticilerinin Genel Özellikleri ve Yöneticilik Tutumlarıyla İlgili Bir Araştırma”, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.3, S.1, (103 108).
- Eren, E., (2008), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, M.Ş. ve Titizoğlu, Ö.Ç., (2014),”Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri“, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C.14, S.27, (275-303).
- Eren, F. ve Yalçıntaş, M., (2017), “Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, C.10, S.16, (851-864).

- Erkuş, A. ve Günlü, E., (2008), “Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.9, S.2, (187-209).
- Erkuş, A., Çöpoğlu, M. ve Fındıklı, M.A., (2013), “Çalışanların İş Yaşam Dengesinin İş Yaşamındaki Mutlulukları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri”, 1. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya.
- Erkutlu, H.V., (2014), *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*, Elif Yayınevi, Ankara.
- Eriksen, M., (2009), “Authentic Leadership Practical Reflexivity, Self-Awareness, And Self-Authorship”, *Journal of Management Education*, Vol.33, Issue.6, (747-771).
- Erickson R.J., (1995), “The Importance Of Authenticity For Self And Society”, *Symbolic Interaction*, Vol.18, Issue.2, (121-144).
- Eroğluer, K., (2014), “Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz: İmalat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algılarına Etkisi”, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, C.5, S.2, (105-147).
- Ersoydan, M.Y. ve Karakelle, S., (2014), “Türkiye’deki Koro Şeflerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının İncelenmesi”, *Art-E Sanat Dergisi*, C.7, S.13, (31-52).
- Erten, Z.K., Bayraktar, E. ve Açmaz, G., (2017), “Etik ve Etik liderlik”, *Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, C.4, S.1, (62-68).
- Fidan, M. ve Usta, F., (2013), “İyilik Hali Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenirlik ve Geçerliğinin İncelenmesi”, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, C.2, S.3, (265-269).
- Fisher, D.C., (2010), “Happiness At Work”, *International Journal Of Management Reviews*, Vol.12, Issue.4, P.4.
- Freeman R. and Stewart L., (2007), “Developing Ethical Leadership”, http://www.corporateethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf . (16.03.2018).
- Frey, B. and Stutzer, A., (2001), *Happiness And Economics: How The Economy And Institutions Affect Human Well-Being*, Princeton University, New Jersey.

- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. and Walumbwa, F.O., (2005), "Can You See The Real? A Self-Based Model of Authentic Leader And Follower Development", *The Leadership Quarterly*, Vol.16, (343-372).
- George, B., (2003), "Authentic Leadership: Rediscovering The Secrets to Creating Lasting Value", CA7 Jossey-Bass, San Francisco.
- George, D. and Mallery, M., (2010), "SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference", 17.0 Uptade(10a ed.) Boston: Pearson.
- Göcen, G., (2013), "Pozitif Psikoloji Düzleminde Psikolojik İyi Olma ve Dini Yönelim İlişkisi: Yetişkinler Üzerine Bir Araştırma", *Toplum Bilimleri Dergisi*, C.7, S.13, (97-130).
- Göksoy, S., (2014), "Okul Yönetiminde Karara Katılım", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.14, S.2, (253-268).
- Görkaş, İ., (2013), "Farabi'nin İnsan Tasavvuru", *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, C.0, S.50, (291-305).
- Greenleaf, R.K., (1977), *Servant Leadership: A Journey Into The Nature Of Legitimate Power And Greatness*, Paulist Press, New York.
- Greenleaf, R. K. (1991), "Servant Leadership", <http://www.american.edu/spa/leadership/application/upload/Greenleaf,%20Servant%20Leadership.pdf>, (16.03.2018).
- Greenleaf, R.K., (1998), *The Power Of Servant-Leadership*, Berrett-Koehler, San Fransisco
- Gül, H. ve Alacalar, A., (2014), "Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Araştırma", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.2, S.5, (540-550).
- Gülcan, A. ve Bal, P.N., (2014), "Genç Yetişkinlerde İyimserliğin Mutluluk ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi", *Asya Öğretim Dergisi*, C.2, S.1, (41-52).

- Güler, M. ve Boz, D., (2016), “Otantik Liderliğin Topluluk Hissi Üzerine Etkisi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Afro-Avrasya Özel Sayısı, (488-500).
- Güngör, A., (2017), “Eğitimde Pozitif Psikolojiyi Anlamak”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, C.15, S.2, (154-166).
- Gürbüz, S. ve Şahin, F., (2015), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürel, P.A., (2013), “İşletmelerde Küresel Rekabet Avantajına Yönelik Yeni Liderlik Tipi: Dönüştürücü Liderlik”, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.6, S.1, (1-27).
- Harter, J.K., Schmidt, F. L., & Hayes, T.L., (2002), “Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, And Business Outcomes A Meta Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, Issue.2, (268–279).
- Helliwell, J., Layard, R. & Sachs, J. (Eds.), (2017), *World Happiness Report*, Sustainable Development Solutions Network, New York.
- Hırlak, B. ve Taşlıyan, M., (2017), “Otantik Liderliğin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Hastanelerde Bir Uygulama”, *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, C.4, S.7, (34-54).
- Hoş, C. ve Oksay, A., (2015), “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.20, S.4, (1-24).
- Huang, S.P., (2016), “A Study On The Effects Of Emotional Intelligence And Workplace Friendship On Job Satisfaction And Performance Of Employees In Micro-Enterprises”, *Journal Of Interdisciplinariy Mathematics*, Vol.19, Issue.3, (567-583).
- Hürriyet, ABD’de Hortumcu CEO’ya 25 Yıl Hapis, (07.07.2018).
<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/abd-de-hortumcu-ceo-ya-25-yil-hapis-351407>

- Hürriyet, Arthur Andersen Suçlu Çıktı, (07.07.2018).
<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/arthur-andersen-suclu-cikti-78847>
- Hürriyet, Enron'un Skandal Ceo'su Teslim Oldu, (07.07.2018).
<http://www.hurriyet.com.tr/gundem/enronun-skandal-ceosu-teslim-oldu-38571020>
- Hürriyet, Volkswagen Yönetim Kurulu Başkanı Martin Winterkorn İstifa Etti, (07.07.2018). <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/volkswagen-yonetim-kurulu-baskani-martin-winterkorn-istifa-etti-30150018>
- İlkım, N.Ş., (2017), “Birey-Örgüt Uyumu Kavramı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, C.6, S.1, (135-147).
- İllies, R., Morgeson, F.P. and Nahrgang, J.D., (2005), “Authentic Leadership And Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes”, *The Leadership Quarterly*, Vol.16, (373-394).
- İşkın, Y. ve Kaygın, E., (2016), “Otantik Liderlik Anlayışının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşmayla İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma”, *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.7, S.14, (619-647).
- İbrahinoğlu, N., (2011), “İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.10, S.2, (731-747).
- İzğören, A.Ş., (2016b), *İş Yaşamında Yüz Kanguru - Sistem Liderliği*, Elma Yayınevi, Ankara.
- İzğören, A.Ş., (2010), *MOKS*, Elma Yayınevi, Ankara.
- İzğören, A. Ş., (2016a), *Takım Çalışması*, Elma Yayınevi, Ankara.
- Kafadar, S.B. ve Kaygın, E., (2017), “Etik Liderlik ve Duygusal Emek İlişkisi: Kafkas Üniversitesi Örneği”, *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.21, S.2, (77-96).
- Kangal, A., (2013). “Mutluluk Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme ve Türk Hane Halkı İçin Bazı Sonuçlar”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.12, S.44, (214-233).

- Kantarıcı, Z., (2013), “Sokrates ve Eğitim Felsefesi”, *Mavi Atlas Dergisi*, C.0, S.1, (78-90).
- Karaçor, S. ve Şahin, A., (2004), “Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C.4, S.8, (96-117).
- Karcıoğlu, F. ve Kahya C., (2011), “Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.15, S.2, (337-352).
- Karip, E., (1998), “Dönüşümcü Liderlik”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C.16, S.16, (443-465).
- Kaplan, M. ve Uzun, A., (2017), “Hizmetkar Liderlik Algılamalarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.7, S.1, (14-26).
- Kaya, D.Ş., (2010), “Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C.10, S.20, (77-96).
- Kaygın, E. ve Kaygın, C.Y., (2012), “Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.4, S.2, (29-38).
- Kernis, M.H., (2003), “Toward A Conceptualization Of Optimal Self-Esteem”, *Psychological Inquiry*, Vol.14, Issue.1, (1-26).
- Keser, A., (2018), “İşte Mutluluk Araştırması”, *Paradoks Ekonomi, sosyoloji ve Politika Dergisi*, C.14, S.1, (43-57).
- Keser, S. ve Kocabaş, İ., (2014), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C.20, S.1, (1-22).
- Kesimli, İ., (2013), “Liderlik Davranış Türleri”, *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.2, S.1, (1-10).

- Kesken, J. ve Ayyıldız, N.A., (2008), “Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C.8, S.2, (729-754).
- Kırcı, G.K. ve Paşaoğlu, D., (2014), “Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.15, S.1, (1-24).
- Kılıç, B., *Ruhsal Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizliğin Okul Başarısına Etkisi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Doktora Tezi, Eskişehir, 2018.
- Kılıç, B. ve Eleren, A., (2010), “Termal Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.15, S.3, (119-142).
- Kılıç, E., *Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven Bir Uygulama*, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Erzincan, 2015.
- Kılıç, K.C. ve Yener, D., (2015), “Birey-Örgüt ve Birey-İş Uyumunun Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi: Adana İlinde Bankacılık Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.24, S.1, (161-174).
- Kırık, A.M. ve Sönmez, M., (2017), “İletişim ve Mutluluk İlişkisinin İncelenmesi”, *İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, C.2, S.1, (15-26).
- Kirkpatrick, S.A. and Locke, E.A., (1991), “Leadership: Do Traits Matter?”, *Academy of Management Executive*, V.5, I.2, (48-60).
- Koç, E., (2009), “Felsefe Nedir?”, *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.1, S.3, (221-231).
- Koç, H., (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.28, (200-211).
- Koçel, T., (2010), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.

- Kozak, M.A., Aydın, Ç. ve Aydın C., (2017), “Rekreasyon Faaliyetlerine Katılan Kişilerin (Rekreasyonistlerin) Örtük Liderlik Algıları”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.28, S.2, (227-243).
- Köksal, Y., Bayraktaroğlu, H. ve Sarı, S., (2014), “Tüketicilerin Mutluluk Düzeylerine Göre Markalı Ürünlere Bakışları Üzerine Bir İnceleme; Giyim Sektörü Örneği”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C.6, S.2, (73-81).
- Köksal, O. ve Şahin, F., (2015), “Gelir ve Mutluluk: Gelir Karşılaştırmasının Etkisi”, *Sosyoekonomi*, C.23, S.26, (45-59).
- Kutanis, R.Ö. ve Yıldız, E., (2014), “Pozitif Psikoloji İle Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerlendirme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, C.5, S.11, (135-154).
- Küçüközkan, Y., (2015), “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.1, S.2, (86-115).
- Lawler, J. And Ashman, I., (2012), “Theorizing Leadership Authenticity: A Sartrean Perspective”, *Leadership*, Vol.7, Issue.4
- Lord, R.G., Foti, R. J. and De Vader, C.L., (1984), “A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.34, Issue.3, (343-378).
- Luthans, F., (1994), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Inc, Newyork.
- Luthans, F. and Avolio, B.J., (2003), “Authentic Leadership: A Positive Development Approach”, Edt: Cameron, K.S., Dutton, J.E. And Quinn, R.E., “*Positive Organizational Scholarship*”, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Lyubomirsky, S., (2007), *The How Of Happiness: A Scientific Approach To Getting The Life You Want*, The Penguin Press, NY.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K.M. and Schkade, D., (2005), “Pursuing Happiness: The Architecture Of Sustainable Change”, *Review Of General Psychology*, Vol.9, (111-131).

- May, D.R., Chan, A.Y., Hodges, T.D. and Avolio, B.J., (2003). "Developing the Moral Componet of Authentic Leadership", *Organizational Dynamics*, Vol.32, Issue.3, (247-260).
- Memiş, Ç.A., Aydın, G.K., Kabasakal, H. ve Saraçer, B.E., (2009), "Türkiye'de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir.
- Meyer, J.P. & Allen, N., (1991), "A Three-Componet Conceptualization Of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol.1, Issue.1, (61-89).
- Mızrak, O., Katkat, D. ve Yenel, İ.F., (2006), "Spor Federasyonlarında Görev Yapan Genel Sekreterlerin Liderlik Analizi", *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, C.8, S.2, (26-34).
- Morçin, S.E. ve Çarıkçı, H.İ., (2016), "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.21, S.1, (97-112).
- Myers, G.D. and Diener, E., (1995), "Who Is Happy?", *Psychological Science*, Vol.6, Issue.1, (10-19).
- Naktiyok, A., (2006), "E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.7, S.1, (19-40).
- Narcıkara, E., (2017), "Örgüt Ortamında Artarak Yükselen Olumluluk: Pozitif Örgüt Okulu Perspektifi", *İş'te Davranış Dergisi*, C.2, S.1, (20-33).
- Nartgün, Ş.S., Nartgün, Z. ve Arıcı, D., (2016), "Okul Yöneticilerinin Örgütsel Güç Kaynakları ile Otantik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri", *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.2, S.2, (1-26).
- Nas, S., (2010), "Karar Verme Stillerine Bilimsel Yaklaşımlar", *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, C.2, S.2, (43-65).
- Nohutçu, A., (2013), *Kamu Yönetimi*, Savaş Yayınevi, Ankara.

- NTV, Worldcom'da Muhasebe Skandalı, (07.07.2018).
<http://arsiv.ntv.com.tr/news/160390.asp#BODY>
- Ocak, H., (2012), "Kınalızade Ali Efendi'de Mutluluk Ahlakı Kavramının Felsefi Temelleri", *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.0, S.1, (115-136).
- Oğuz, E., (2011), "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, C.17, S.3, (377-403).
- Okçu, V. ve Anık, S., (2017), "Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışlarını İle Öğretmenlerin Motivasyon ve Mobbing Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, C.5, S.2, (63-85).
- Osmanoğlu, D.E. ve Kaya, H.İ., (2013), "Öğretmen Adaylarının Yükseköğretime Dair Memnuniyet Durumları İle Öznel İyi Oluş Durumlarının Değerlendirilmesi: Kafkas Üniversitesi Örneği", *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.1, S.12, (45-70).
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L., (2005), "Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.12, S.2, (91-103).
- Önce, G., Kayabaşı, A. ve Fettahlıoğlu, H.S., (2008), "Öğrencilerin İş Uyumlarının Geliştirilmesi İçin Etkin Öğretim Yöntemlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C.10, S.14, (384-400).
- Özalp, İ., (2015), *İşletme Yönetimi*, Nisan Kitabevi, Eskişehir.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S., (2009), "Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algularının Performansları Üzerindeki Etkileri", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.11, S.16, (53-82).
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., (2004), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir

- Özkaynar, G.K., (2017), “Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme”, *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, C.1, S.1, (10-31).
- Öztürk, C., (2016), “Argyris’in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışı”, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, C.5, S.6, (3085-3098).
- Özyer, K., Irk, E. ve Anaç, S., (2015), “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisinde İş Arkadaşlığının Aracılık Rolü”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.16, S.1, (261-278).
- Paksoy, M., (1993), “Liderlikte Hersey ve Balnchard Modeli”, *İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi*, C.4, S.6, (19-22).
- Pamukoğlu, O., (2016), *Önder*, İnkılap Yayınevi, İstanbul
- Parlak, B., (2013), *Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Beta Yayıncılık İstanbul.
- Pekdemir, I., Özçelik, O., Karabulut, E. ve Arslantaş, C.C., (2006), “Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, *Verimlilik Dergisi*, S.4, (1-22).
- Platon, (2016), *Devlet*, Türkiye İşbankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Polat, M. ve Arabacı İ.B., (2016), “Açık Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, C.24, S.1, (79-96).
- Polat, S. ve Celep, C., (2008), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C.14, S.54, (307-331).
- Rousseau, J.J., (2016), *Bilim ve Sanat Üzerine Söylev*, Türkiye İşbankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Rousseau, J.J., (2016), *Toplum Sözleşmesi*, Türkiye İşbankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Rryce Jones, J., (2010), *Happiness At Work*, Wiley-Blackwell Publication, West Sussex, UK.

- Saylı, H. ve Baytok, A., (2014), *Örgütlerde Liderlik Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Schopenhauer, A., (2015), *İnsan Doğası Üzerine*, Alter Yayıncılık, Ankara.
- Sekman, M., (2016), *Başarı Bilgesi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti, İstanbul.
- Seligman, M., (2002), *Authentic Happiness: Using The New Positive Psychology to Realize Your Potential For Lasting Fulfillment*, Free Press, New York.
- Seligman, M.E. and Csikszentmihalyi, M., (2000), “Special Issue: Positive Psychology”, *American Psychologist*, Vol.55, Issue.1, (5-14).
- Senemoğlu, O., (2016), “Antik Yunan Siyasal Düşünüşünde İnsan Doğası ve Toplum Anlayışı: Platon ve Aristoteles”, *İnsan ve İnsan Bilim Kültür Sanat ve Düşünce Dergisi*, C.3, S.10, (42-63).
- Sexton, T., (2007), *Review of Research Literature on Authentic Leadership*, Creative Edge Consulting Limited, England.
- Shamir, B. and Eilam, G., (2005), “What’s Your Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development”, *The Leadership Quarterly*, Vol.16, (395-417).
- Shaw, B., (1996), *Gülen Düşünceler*, İyi Şeyler Yayıncılık, İstanbul.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y., (2009), “Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, C.4, S.15, (2381-2402).
- Sü, Sibel; *Konaklama Sektöründe Çalışan Personelin Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 1999.
- Sürmeli, G., *Algılanan Yönetici Liderlik Stilinin Çalışanın Algılanan Örgüt İklimi ve İş Tatmin Düzeyine Olan Etkisinin İncelenmesi*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2018.

- Sürücü, Ö., (2016), “ İş Yaşantısında İyimserlik, Yaşam Doyumu ve Mutluluk: Otel İşletmelerinde Çalışan İş Görenlere Yönelik Bir Uygulama”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.9, S.43, (2170-2176).
- Sparrow, R.T., (2005), “Authentic Leadership And The Narrative Self”, *The Leadership Quarterly*, Vol.16, (419-439).
- Şekerci, T.F., (2015), Piyasa Canavarlarının Adresi: Evron, <http://www.gazetebilkent.com/2015/11/16/piyasa-canavarlarinin-adresi-enron/>, (20.07.2018).
- Şimşek, M.Ş., (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Konya Adım Ofset Matbaacılık, Konya.
- Şimşek, M.Ş., Özgener, Ş. ve İlhan, İ., (2017), “Turizm Sektöründe Kadın Girişimciler ve Yöneticiler Açısından Otantik Liderliğin Sosyal Tembellik Üzerindeki Etkileri: Yaşam Tatmininin Düzenleyici Rolü”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, C.14, S.3, (88-109).
- Şirin, E.K. ve Yetim, A.A., (2008), “Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stillerinin İncelenmesi”, *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, C.13, S.4, (31-46).
- Tabachnick, B.G. and Fidel, L.S., (2012), *Using Multivariate Statistics*, Allyn and Bacon, Boston.
- Tabak, A., Kızıloğlu, A. ve Polat, M., (2010), “Türkiye’de Örtük Liderlik Kuramı: İçeriği ve Yapısı”, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.7, S.2, (1-14).
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T., (2012), “Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.14, S.4, (89-106).
- Tabancalı, E. ve Çakıroğlu, Z.K., (2017), “Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.13, S.1, (392-417).
- Tahaoğlu, F. ve Gediklioğlu T., (2009), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, C.15, S.58, (274-298).

- Taslak, S., (2008), “Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.0, S.31, (121-144).
- Taş, S., (2009), “Atatürk’ün Dönüşümcü Liderliği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Uluslararası Teknolojik Bilimler Dergisi*, C.1, S.2, (1-9).
- Taş, A., (2010), “Öğretmenlerin İş Değerlerinin Örgütsel Adalet Algılarına Etkisi”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.27, (211-222).
- Taşkın, F. ve Dilek, R., (2010), “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.2, S.1, (37-46).
- Taştan, S.B., (2014), “Örgüt İklimi İle Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirme Algısının Ara Değişken Olarak İncelenmesi ve Psikososyal kaynakların Rolü: Kamu Kesim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.6, S.1, (91-106).
- Tekin, Ö.A., Baş, M. ve Gökdemir, A., (2016), “Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor’un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, C.7, S.14, (81-91).
- Tengilimoğlu, D., (2005), “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.4, S.14, (1-16).
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A., (2005), “Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, C.8, S.3, (374-400).
- Terzi, S., (2017), “Öğretmenlerin İş Doyumları İle Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum Dergisi*, C.6, S.17, (475-487).
- Tokat, L., (2006), “Farabi Felsefesinde Mutluluğun Araştırılması”, *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, C.6, S.3, (133-157).

- Topaloğlu, T. ve Özer, P.S., (2014), “Psikolojik Sermaye İle İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.6, S.1, (156-171).
- Tosun, C.M. ve Altuntop, S., (2017), “Mutluluk Ahlakı Mümkün müdür?”, *Pesa Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.3, S.4, (182-192).
- Türetgen, İ.Ö. ve Cesur S., (2010), “İş Yaşamında Yönetici Liderliğe ve Siyasi Liderliğe Yönelik Örtük Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması”, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, C.21, S.67, (52-66).
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, (24.03.2018).
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5ab6b89a950d28.11132406
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, (13.05.2018).
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5af89b4cc13186.60731508
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, (14.05.2018).
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5af9f074318472.80594990
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, (20.06.2018).
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b296e9c1a4600.13340972
- Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y., (2014), “Seyahat Acentelerinde Otantik Liderliğin Çalışanların Yalakalık Eğilimlerine Etkisi”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.25, S.2, (167-175).
- Uğur, S.S. ve Uğur, U., (2014), “Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.6, S.1, (122-136).
- Uğurlu, C.T., (2012), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yönetici Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.36, S.2, (203-213).

- Uğurlu, C.T. ve Üstüner, M., (2011), “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarına Etkisi”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.41, (434-448).
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y., (2009), “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, C.12, S.2, (121-156).
- Ulutaş, M., (2011), “Birey-Örgüt Uyumunun İş Stresi ve Verimlilik Üzerine Etkisi: Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, C.14, S.1-2, (13-30).
- Ulutaş, M., Kalkan, A. ve Bozkurt, Ö.Ç., (2015), “Birey-Örgüt Uyumunun İş Doyumu ve Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.17, S.1, (138-160).
- Ünnü, N.Z.A., (2009), “Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C.9, S.4, (1243-1273).
- Üstün, B., (2005), “Çünkü İletişim Çok Şeyi Değiştirir!”, *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, C.8, S.2, (88-94).
- Vatansever, Ç., (2017), “Bir Oto-Biyografi Üzerinden Otantik Liderliği Yorumlamak: Turgut Uzer’in Olymp ve Faniler Kitabı”, *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, C.2, S.2, (43-68).
- Vallina, A.S. and Alegre, J., (2018), “Happiness At Work: Developing A Shorter Measure”, *Journal of Management Organization*, Vol.24, (1-21).
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. and Peterson, S.J., (2008), “Authentic Leadership: Development And Validation of A Theory-Based Measure”, *Journal of Management*, Vol.34, Issue.1, (89-126).
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. & Avolio, B.J., (2010), “Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Followers Behaviors”, *The Leadership Quarterly*, Vol.21, (901-914).
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. & Wu, Y., (2014), “Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of Followers Positive Psychological Capital and Relational Processes.”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.35, (5-21).

- Warr, P., (2007), *Work, Happiness and Unhappiness*, Erlbaum Associates, New Jersey.
- Yakıt, İ., (1989), “Sadreddin Konevi’de Ahlak Felsefesi”, *Selçuk Üniversitesi Selçuklu Araştırmaları Dergisi*, C.0, S.4, (45-56).
- Yakıt, İ., (1994), “Mevlana’da Mutluluk Ahlakı”, *İstanbul Üniversitesi Felsefe Arkivi Dergisi*, C.0, S.29, (29-73).
- Yalçıntaş, M., San, İ., (2017), “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. ÜİK Özel Sayısı, (503-514).
- Yaman, A., (2010), “İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik”, *Denetim Dergisi*, C.0, S.5, (9-16).
- Yaşbay, H., *Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2011.
- Yavan, Ö., (2016), “Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.25, (278-296).
- Yeğin, A., *Liderlik Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi ve Bir Uygulama*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2018.
- Yener, S., (2018), “Psikolojik Rahatlık Algısının Otantik Liderliğin Sinizim Üzerindeki Etkisinde Aracı Rolü”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.1, (1-14).
- Yeşiltaş, M., Kanten P. ve Sormaz, Ü., (2013), “Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.42, S.2, (333-350).
- Yılmaz, A., ve Ceylan, B.C., (2011), “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, C.17, S.2, (277-394).

- Yılmaz, K., (2007), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Öğrenci Kontrol İdeolojilerine İlişkin Görüşleri”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, C.32, S.146, (12-23).
- Yörük, A., (1950), “Sokrat, Ahlak, Hukuk Felsefesi”, *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, C.16, S.1-2, (289-300).
- Yörük, D. ve DüNDAR, S., (2011), “Türkiye’deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c.25, S.1, (93-106).
- Yusuf Has Hacıp, (2016), *Kutadgu Bilig*, Türkiye İşbankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Yücekök, A.N., (1968), “Toplum Kalkınmasında Liderlik ve Sorunları”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C.23, S.3, (311-338).
- Yücel, İ. ve Çetinkaya, B., (2016), “Birey-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.8, S.3, (17-30).
- Yücel, İ. ve Kılıç, E., (2017), “Otantik Liderliğin Örgütsel Güven Üzerine Etkileri: Erzincan Üniversitesi’nde Bir Uygulama”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.18, S.1, (91-84).
- Yüksekbilgili, Z. ve Akduman, G., (2016), “Sağlık Personelinin Mutlulukları Üzerine Bir Alan Araştırması: Aile Sağlığı Merkezlerinde Bir Uygulama”, *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.1, S.1, (71-84).

EKLER

EK-1 Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Değerli katılımcı, bu anket Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında gerçekleştireceğimiz bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın değeri ve başarısı tümüyle sizin katılımınıza ve sorulara vereceğiniz samimi cevaplara bağlıdır. Soruları eksiksiz cevaplamanızı rica eder, gönüllü katılımınız için teşekkür ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Uğur Kılınç
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
ugurkilinc@mehmetakif.edu.tr

Mustafa AKDEMİR
makdemir1988@hotmail.com

Otantik Liderlik Ölçeği	Hiçbir Zaman	Çok Seyrek	Ara Sıra	Sık Sık	Her Zaman
(Bu bölümü birinci derecede sorumlu olduğunuz yöneticiniz açısından değerlendiriniz.)					
Yöneticim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.					
Yöneticim hata yaptığında kabul eder.					
Yöneticim herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.					
Yöneticim insanlara acı gerçekleri söyler.					
Yöneticimin açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.					
Yöneticimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.					
Yöneticim kararlarını değer yargılarına göre verir.					
Yöneticim insanların kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.					
Yöneticim ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.					
Yöneticim derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.					
Yöneticim karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.					
Yöneticim sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.					
Yöneticim başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.					
Yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
Yöneticim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.					
Yöneticim özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.					

İşyeri Mutluluğu Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum-Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu bölümde yer alan soruları çalışma ortamınızı göz önünde bulundurarak cevaplandırınız.					
Bu işyerinde çalışırken kendimi enerjik hissediyorum.					
Şu an yaptığım işi amaçlı ve anlamlı buluyorum.					
Çalışırken zaman su gibi akıp gidiyor.					
İşteyken kendimi güçlü ve dinç hissediyorum.					
İşim konusunda hevesliyim.					
Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.					
İşim bana ilham verir.					
Sabah uyandığımda, işe gitmek isterim.					
Yoğun çalıştığım zaman mutlu oluyorum.					
Yaptığım işten gurur duyuyorum.					
İşime çok iyi odaklanırım.					
Çok uzun saatler boyunca çalışabilirim.					
Bence ilgi çekici bir işim var.					
Çalışırken işime kendimi kaptırırım					
İşime zihinsel olarak çok iyi odaklanırım.					
İşimle bütünleşirim.					
Çalışırken işler iyi gitmediği zaman bile işimi yapmak için çaba gösteririm.					
Çalışma ortamımdan memnunum.					
Amirimden memnunum.					
Çalışma ortamındaki iş arkadaşlarım/meslektaşlarım ile aramızdaki ilişkilerden memnunum.					
Ücretimden memnunum.					
İşletmedeki kariyer fırsatlarından memnunum.					
Her şeyi dikkate aldığımda işimdeki konumumdan memnunum.					
Kariyerimin geri kalanını bu işletmede geçirmekten çok mutlu olurum.					
İşletme dışındaki insanlarla bu işletme hakkında konuşmayı seviyorum.					
İşletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.					
Bu işletmeye bağlı olduğum gibi başka bir işletmeye kolayca bağlanabilirim.					
İşletme içerisinde kendimi bu ailenin bir parçası olarak hissediyorum.					
Çalıştığım işletmeye duygusal olarak bağlıyım.					
Bu işletmede çalışmanın benim için kişisel anlamı var.					
Bu işletmeye karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum.					

1- Cinsiyetiniz?

() Kadın () Erkek

2-Yaşınız?

(.....)

3-Medeni Durumunuz?

() Bekâr () Evli

4-Eğitim Durumunuz?

İlköğretim Lise Üniversite/Yüksekokul Lisansüstü Doktora

5-Çalıştığınız Departman? (.....)**6-Unvanınız/Göreviniz? (.....)****7-Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz? (.....)****8-Ne kadar süredir bu işletmede çalışmaktasınız? (.....)**

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Mustafa AKDEMİR

Doğum Yeri : Burdur

Medeni Hali : Bekâr

Eğitim Durumu :

Lisans Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi/İİBF/İşletme

Yüksek Lisans Öğrenimi : -

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi : -

İş Deneyimi : Ticaret Bakanlığı/Memur

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar : -