



**T.C
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ETİK VE OTANTİK LİDERLİĞİN İŞ TUTUMLARI ÜZERİNE
ETKİSİ**

Özge BAHÇECİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ARALIK 2018



**T.C
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ETİK VE OTANTİK LİDERLİĞİN İŞ TUTUMLARI ÜZERİNE
ETKİSİ**

Özge BAHÇECİ

DANIŞMAN

Doç. Dr. Mert AKTAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ARALIK 2018

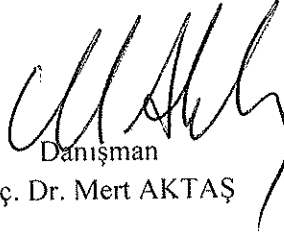
YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Özge BAHÇECİ tarafından hazırlanan ‘Etik ve Otantik Liderliğin İş Tutumları Üzerine Etkisi’ başlıklı bu çalışma 28/12/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



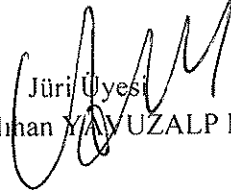
Jüri Başkanı

Prof. Dr. Süleyman DEĞİRMEN
(Mersin Üniversitesi)



Danışman

Doç. Dr. Mert AKTAŞ



Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Aslıhan YILMAZALP MARANGOZ

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : 22.01.2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

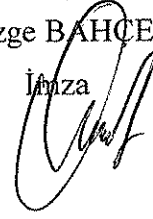
- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

Bildirim, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

28/12/2018

Özge BAHÇECİ

İmza



ETİK VE OTANTİK LİDERLİĞİN İŞ TUTUMLARI ÜZERİNE ETKİSİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Özge BAHÇECİ

TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

2018

ÖZET

Turizm sektöründe ortaya çıkan rekabet ortamı konaklama işletmelerinde insan faktörünün önemini daha da arttırmıştır. Konaklama işletmelerinin hedeflerine ulaşması için çalışan sürekliliğini sağlamak ve nitelikli iş gören seçimi konusunda insan kaynakları önemli bir etkiye sahiptir.

Bu çalışmanın temel amacı; konaklama işletmelerinde tepe yöneticilerin etik ve otantik liderlik yaklaşımlarının, iş tutumları üzerine etkisini ortaya çıkarmaktır. Araştırmada veriler; Mersin ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan 224 kişiye anket dağıtılarak elde edilen veriler istatistiksel bulgular aracılığıyla IBM SPSS 21.0 programında analiz edilmiştir.

Bu analizler sonucunda; etik ve otantik liderlik ile yöneticiye bağlılık arasında anlamlı ($r=0,177$) çok zayıf düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Etik ve otantik liderlik ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ($r=0,028$) bir ilişki olmadığı söylenebilir. Etik ve otantik liderlik ile işten ayrılma boyutları arasında ise anlamlı ($r=-0,165$), çok zayıf ve negatif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Anahtar kelimeler: Liderlik, Etik Liderlik, Otantik Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Yöneticiye Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti

**THE EFFECT OF JOB ATTITUDES ON ETHICAL AND
AUTHENTIC LEADERSHIP**

(MASTER THESIS)

Özge BAHÇECİ

**TOROS UNIVERSITY
SOCIAL SCIENCES INSTITUTE**

2018

ABSTRACT

Emerging accommodation enterprises in the tourism industry and has increased the importance of the human factor in the competitive environment. To achieve their goals of working in the lodging industry and qualified human resources who do the work to ensure the continuity in selection has a significant effect.

The objective of this study of the top managers of the accommodation enterprises in ethical and authentic leadership approaches, to uncover the impact on job attitudes. Research data; 224 who work in the hotel business, which operates in the province of Mersin to the person IBM SPSS 21.0 statistical program distributed the survey through the results and the data obtained were analyzed. Results of this analysis; between loyalty to manager with significant ethical and authentic leadership ($r=0,177$) it is understood that there is a positive relationship at a very weak level. Significant between ethical and authentic leadership and organization commitment ($r=0,028$) argue that there is a relationship. Between ethical and authentic leadership dimensions with significant employment ($r=-0,165$), it can be argued that there is a very weak and negative relationship.

Key words: Leadership, Ethical Leadership, Authentic Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Managers ' Commitment, Turnover Intention

TEŞEKKÜR

Tez süreci boyunca yardım ve desteğini büyük bir anlayış ve özveriyle benden esirgemeyen sevgili hocam Doç. Dr. Mert AKTAŞ' a değerli katkıları ve özeni için teşekkür ederim.

Tez çalışmam süresince beni hiç yalnız bırakmayan, desteğini ve yardımlarını benden esirgemeyen değerli arkadaşlarım Şeyda UYSAL, Cana Bilge YUMUŞAK, Dİla ÖCAL, Sena TEKELİ ve Eser GÜNDÜZ'e teşekkür ederim.

Son olarak bu süreç boyunca beni sonsuz destekleyen ve motive eden ve varlıklarını benden esirgemeyen canım babam Kazım BAHÇECİ, biricik annem Elife BAHÇECİ ve sevgili kardeşim Önder BAHÇECİ'ye sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiii
EKLERİN LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1. LİDERLİK KAVRAMI.....	5
1.1. Liderlik Tanımı	5
1.2. Liderlik Yaklaşımları.....	10
1.2.1. Özellik yaklaşımı.....	10
1.2.2. Davranış yaklaşımı.....	11
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi liderlik araştırması.....	12
1.2.2.2. Michigan State Üniversitesi liderlik araştırması.....	12
1.2.2.3. Blake ve Mounon'un yönetim tarzı matris modeli.....	13
1.2.2.4. Mc Gregor'un X ve Y kuramı.....	14
1.2.2.5. Likert'in sistem 4 modeli.....	15
1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	16
1.2.3.1. Fred Fiedler'in etik liderlik kuramı.....	16
1.2.3.2. Hersey-Blancherd'in durumsallık liderlik kuramı.....	16
1.2.3.3. Amaç yol kuramı.....	17
1.2.3.4. Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı.....	17
1.2.3.5. Wroom-Yetton'un liderlik yaklaşımı.....	17

1.3. Lider Davranış Biçimleri.....	18
1.3.1. Hümanist lider.....	18
1.3.2. Destekleyici lider.....	18
1.3.3. Otoriter lider.....	18
1.3.4. Karizmatik lider.....	19
1.3.5. Doğal lider.....	19
1.3.6. Liberal lider.....	19
1.3.7. Demokratik ve katılımcı lider.....	20
1.3.8. Etik lider.....	20
1.3.9. Otantik lider.....	21

İKİNCİ BÖLÜM

ETİK- OTANTİK LİDERLİK

2. ETİK – OTANTİK LİDERLİK.....	22
2.1. Etik Liderlik.....	25
2.1.1. Etik liderlik davranışları.....	28
2.1.2. Etik liderliğin önemi.....	28
2.2. Otantik Liderlik.....	29
2.2.1. Otantik liderlik yaklaşımları.....	36
2.2.1.1. İlies ve diğerlerinin otantik liderlik yaklaşımı.....	36
2.2.1.2. Kernes'in otantik liderlik yaklaşımı.....	36
2.2.1.3. Sparrowe' nin otantik liderlik yaklaşımı.....	40
2.3. Otantik Liderliğin Bileşeneleri.....	42
2.3.1. Öz farkındalık.....	43
2.3.1.1. Değerler.....	43
2.3.1.2. Kimlik.....	43
2.3.1.3. Duygular.....	44
2.3.1.4. Güdüler ve amaçlar.....	45
2.3.2. Öz düzenleme.....	46
2.3.2.1. Önyargısız değerlendirme.....	46
2.3.2.2. Otantik davranış.....	47

2.3.2.3. İlişkisel şeffaflık.....	47
2.3.3. İzleyen öz farkındalığı.....	48
2.3.4. İzleyen öz denetimi.....	49
2.4. Otantik Liderlik Etkileri.....	50
2.4.1. Güven.....	50
2.4.2. Bağlılık.....	51
2.4.3. Örgütsel esenlik.....	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM SEKTÖRÜNDE LİDERLİK KAVRAMI

3. TURİZM SEKTÖRÜNDE LİDERLİK KAVRAMI.....	52
3.1. Otel İşletmeleri ve Yönetimle İlgili Kavramlar.....	52
3.1.1. Otel işletmelerinin tanımı.....	52
3.1.2. Otel işletmelerinin özellikleri.....	53
3.1.3. Otel işletmelerinin sınıflandırılması.....	54
3.2. Otel İşletmelerinin Türkiye'deki Durumu.....	55
3.3. İş Tutumları.....	55
3.3.1. İş tatmini.....	56
3.3.2. Örgütsel bağlılık.....	58
3.3.3. İş çıktıları.....	62
3.3.3.1. Tükenmişlik.....	62
3.3.3.2. İşten ayrılma niyeti.....	64
3.4. Otel İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik.....	64

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ETİK OTANTİK LİDERLİĞİN İŞ TUTUMLARI ÜZERİNE ETKİSİ

4.ETİK OTANTİK LİDERLİĞİN İŞ TUTUMLARI ÜZERİNE ETKİSİ.....	66
4.1. Araştırmanın Amacı.....	66
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	66
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	67
4.3.1. Araştırmanın örnekleme.....	67
4.3.2. Araştırmanın ölçekleri.....	68
4.4. Anketin Güvenirliği.....	68
4.5. Araştırmanın Bulguları.....	70
4.5.1. Araştırma grubunda yer alan otel çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bulgular.....	70
4.5.1.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular.....	71
4.5.1.2. Yaş değişkenine ilişkin bulgular.....	73
4.5.2. Otel çalışanlarının etik liderlik, otantik liderlik, iş tatmini ölçekleri arasındaki ilişki.....	77

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME.....	83
KAYNAKÇA.....	84
EKLER.....	87
Ek-1 Tezde Kullanılan Anketler.....	87
ÖZGEÇMİŞ.....	91

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Yönetici ve lider arasındaki farklar	9
Çizelge 4.1. Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı.....	69
Çizelge 4.2. Araştırma grubunu oluşturan otel çalışanlarının araştırmanın demografik değişkenlerine göre dağılımları.....	70
Çizelge 4.3. Ölçeklerin cinsiyet değişkenine göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları.....	71
Çizelge 4.4. Ölçeklerin yaş durumu değişkenine göre betimsel değerleri.....	73
Çizelge 4.5. Yaş durumu değişkenine göre levene testi sonuçları.....	75
Çizelge 4.6. Yaş değişkenine göre ANOVA sonuçları.....	76
Çizelge 4.7. Pearson korelasyon katsayısı ve ilişki tablosu.....	77
Çizelge 4.8. Korelasyon analizi değişkenlerin ortalama ve standart sapmaları.....	78
Çizelge 4.9. Pearson korelasyon analizi sonuçları.....	78
Çizelge 4.10. Regresyon analizi sonuçları.....	79

EKLERİN LİSTESİ

Ekler

Sayfa

Ek 1. Anket Formu.....87

GİRİŞ

Günümüzde büyük bir hızla gelişmekte olan hizmet sektörü içerisinde yer alan turizm sektörü önemli bir yer almaktadır. Dünyadaki ekonomik ve sosyal etkiler düşünüldüğünde turizm sektörü ülke ekonomilerine katkı anlamında oldukça büyük öneme sahiptir. Küreselleşme ile birlikte tüm dünyada işletmeler etkilenmekte ve ortaya çıkan rekabet ile başa çıkmaya çalışmaktadırlar.

Turizm sektörünün ana unsurlarından biri olan konaklama işletmelerinin en önemli sermayesi insan faktörüdür. Bir konaklama işletmesini diğerlerinden ayıran en temel özelliği iş görenleridir.

Konaklama işletmeleri, hizmetin aynı anda üretilip sunulduğu, misafir ile iş görenin birebir iletişim içerisinde olduğu bir sektördür. Dolayısıyla iş gören motivasyonu ve moral durumu oldukça önemlidir. Bunun için konaklama işletmeleri de değişim süreçlerinde geride kalmadan daha güncel ve kaliteli hizmet verebilmek adına eğitime yönelmek zorundadırlar.

Tüm bu koşullar göz önüne alındığında, konaklama işletmelerinde iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri oldukça büyük önem taşımaktadır. İş yerine sadakati, iş performansı, motivasyonu, işten ayrılma niyeti gibi birçok etken bulunmaktadır. Hizmet sektöründe her geçen gün insan sermayesi büyük önem kazanmaktadır ve çalışanların örgütte kalmasını sağlamak, moral ve motivasyonlarını arttırmak ve böylece performanslarını en üst seviyeye taşımak çok büyük önem taşımaktadır.

Örgüte karşı güçlü bir aidiyet hissi taşıyan iş görenlerin kurumun belirlediği hedeflere ulaşmada kendilerini adadıkları görülmektedir. Fakat her zaman iyi bir bilgi birikimine sahip ve performansı yüksek bir iş göreni sadece iyi bir maaş ve statü ile tutmak pek mümkün olmamaktadır. Daha düşük maaş veren başka bir kuruma geçtikleri de görülmektedir. Bunun en bilinen sebeplerinin başında yöneticiye bağlılıktaki yetersizlik gelmektedir.

Tüm bunların önüne geçebilmek adına araştırmacılar birçok liderlik modeli ortaya çıkarmışlardır. Etik liderler, etik kurallar çerçevesinde hareket ederek çalışanlarının performanslarını arttırmayı ve örgütsel bağlılık düzeyini arttırmayı hedeflerler. Bu noktada etik liderler, iş görenin arzuladığı sevgi, saygı, hoşgörü ortamını yaratmak zorundadır.

Çünkü iş görenlerin, örgütsel bağlılık düzeyleri göz önüne alınırsa; kendilerinin dinlenmesini, sorunlarına kulak verilmesini ve anlaşılmayı liderlerinden beklerler.

Bu anlamda yapılan bu tez çalışmasında, etik liderlik ve otantik liderlik kavramları ile iş görenlerin iş tutumları arasındaki bağlantıyı araştırmak adına yapılan ampirik bir çalışmadır. Bu çalışmanın temel amacı ise liderlik anlayışının çalışanların iş tutumlarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktır.

Bu kapsamda çalışma giriş kısmı ile birlikte 4 ana bölümden oluşturulmuştur. Araştırmanın ilk bölümünde liderlik ile temel kavramlardan ve liderlik yaklaşımlarından bahsedilmiştir.

İkinci bölümünde ise etik ve otantik liderlik kavramları üzerinde durulmuş ve ulaşmak istediği alt boyutları ile incelenmiştir. Çalışanların liderlik algıları incelenmiş ve iş tutumlarına nasıl yansıdığı tartışılmıştır.

Üçüncü bölümde turizm sektörünün gelişimi ve liderlik algısı üzerinde durulmuştur. Konaklama hizmetlerinde lidere duyulan ihtiyaç incelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise çalışmanın amacı, kapsamı, örnekleme ve önemi üzerinde durulmuş, güvenilirlik, regresyon, korelasyon analizleri yapılmıştır. Yapılan bu analizler sonucu ulaşılan bulgular sıralanmıştır.

Bu çalışma Mersin ilinde faaliyet gösteren turizm sektörüne ait konaklama işletmelerinde çalışanların liderlik yaklaşımlarının etkisinin, iş tutumları üzerine etkisine dair düşüncelerini değerlendirme amacıyla yapılan bir çalışmadır.

Bu tez çalışmasının en temel araştırma problemi, etik ve otantik liderliğin, çalışanların iş tutumlarına ne derecede etki ettiğini belirlemektir. Etik ve otantik liderlik algısı ile çalışan iş tutumu arasındaki ilişkide etkin bir rolünün olup olmadığı ise bu çalışmanın bir diğer problemidir. Bu kapsamda ele alınan uygulamalar ile çalışanların iş tutumlarının neler olduğu araştırılacaktır.

Liderlik kavramı tarihin hemen her döneminde insanoğlunun ilgisini çekmiş bir kavramdır. Geçmişten günümüze hakkında birçok araştırma yapılan bu kavram halen bile tam olarak çözülebilmemiş değildir. Liderlik kavramı ile ilgili birçok tanımlama olup hali hazırda net bir liderlik tanımı ortaya koyulamamıştır.

Bu kavramla ilgili ortaya atılan birçok teori bulunmaktadır. Fakat hiç biri tek başına liderlik kavramının anlaşılması için yeterli olmamıştır.

Liderlik kavramı ilerleyen yıllarda da hakkında çok fazla çalışma yapılacak kavramlardan biri olma özelliğini korumaktadır.

Turizm sektöründe yoğun rekabet koşullarında otellerin kendilerini farklı kılmayı başarabilmeleri için iyi yönetilmeleri gerekmektedir. Bu gereklilik liderlik kavramının önemini ortaya çıkarmaktadır.

Liderlik, en önemli sermaye olan insan kaynaklarının daha verimli ve sağlıklı çalışmasını ele almaktadır. Liderlik, çalışan motivasyonunu, performansını arttırarak iş tatmininin artmasına yardımcı olmaktadır. Bu çalışmanın amacı; liderin, çalışanların iş tutumları üzerinde nasıl bir etki gösterdiğini incelemektir.

Bu çalışma, konaklama işletmeleri için önemli olan liderlik yaklaşımlarının belirlenmesi ve bu belirlenen faktörlerin işletmedeki çalışanların sorunlarının çözümünde yardımcı olması ve işletmeyi yönetimsel anlamda geliştirmesine katkı sağlamak amacıyla yazılmıştır.

Ayrıca turizm sektöründeki çalışanları açısından oluşabilecek negatif unsurların iş tutumları üzerine nasıl bir etki ettiğini ve bu etki sonucu doğabilecek sorunların nasıl çözüme kavuşturulabileceği açısından önemlidir. Çalışanların işten ayrılma niyeti, yöneticisine bağlı olma durumu veya çalıştığı işletmeye bağlı olma durumu gibi konularda oluşabilecek memnuniyetsizliklerin giderilmesine katkı sağlayarak mutlu bir hayat sürmelerine katkı sağlamak açısından önem arz etmektedir.

Liderlik kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar genel olarak bireysel niteliklerin liderlik eğilimi üzerinde yoğunlaşırken örgütsel bazda liderlik yaklaşımı göz ardı edilmektedir. Liderlik yaklaşımıyla ilgili sadece bireysel faktörler değil, örgütsel ve durumsal faktörler de büyük bir öneme sahip olup, bu çalışmada onlar üzerinde de durulmuştur.

Liderlik konaklama sektörü yöneticileri ile çalışanları arasında ortaya çıkan bir iletişim sürecidir. Ve bu süreç tek taraflı yetersiz kalacağı için diğer faktörlerde örneğin kurum güvenilirliği, imajı, fiziki koşulları göz önünde bulundurulmalıdır.

Konaklama işletmelerinde bu araştırmaya izin verilmesi araştırma evrenini küçülmüştür. Turizm sektöründe çalışanların sezonluk çalışabilmeleri nedeniyle onlara ulaşım zor olduğundan evrenin küçülmesine neden olacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1. LİDERLİK

1.1. Liderlik Nedir?

Liderlikle ilgili bilim adamları tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. Geçmişte liderlik olgusu daha çok askeri, dini ve politik alanlarda önem kazanırken; sanayi devrimi ile beraber örgütsel alanlarda da önem kazanarak, günümüzdeki liderlik kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Bu gelişme ile liderlik olgusu günümüzde daha fazla önem kazanmış ve liderlik kavramı ile ilgili yeni birçok teori ortaya konmuştur. Örneğin; Eren'e göre liderlik, belli bir grup insanı belli hedefler doğrultusunda toplayabilme ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek adına insanları harekete geçirebilme bilgi ve donanımının toplamıdır. (Eren, 2001, s. 304).

Cook ve arkadaşlarına (1997) göre ise liderlik kavramı; insanları yönlendirebilme, çalışanların enerjilerini yüksek tutarak onların lidere isteyerek bağlanma durumu olarak nitelendirilmektedir. (Tengilimoğlu, 2005, s.2).

Lider, örgüt üyeleri tarafından bilinen fakat açıkça ifade edilemeyen düşünceleri ve istekleri bir amaç çerçevesinde birleştiren kişidir.

Bir başka araştırmacıya göre ise ortaya çıkan durum ve koşullarda hedefe varmak için örgütteki kişilerin davranışlarını etkileme gücü olarak tanımlanmıştır. Liderlik, örgüt hedeflerine ulaşmak için karşısındakini etkilemek adına belirli davranış özelliği ortaya koyan bir araçtır.

Kısaca lider, ortaya çıkacak sonucun belirleyicisi ya da sonucu değiştiren kişidir. Liderlik ile ilgili yapılan tanımlamaların haricinde liderlik, bir etkileşim şeklidir. Bu etkileşim süreci önceden bilinemez.

Kişilerin oluşturduğu değişik gruplar, değişik lider modellerini oluşturur. Liderlik kişinin bulunduğu örgüt içerisindeki davranış şekline ortaya çıkar. Kişinin örgüt içindeki rolünün liderlik olup olmadığı grubun kişiyi nasıl algıladığına bağlıdır. Liderlik ancak karşısındakine o algıyı veren kişilerce grup tarafından sağlanır.

Genel olarak liderler buldukları kuruma yeni ufuklar belirleyebilen kişilerdir. (Özden, 2005,s36).

Çalıştıkları kurumda bulunan insanlara belirledikleri ufuklarla yön belirleyen liderler daha etkin olmaktadır.Etkin bir lider olmanın ana kuralı çalıştığı kurumun misyonunu bilerek o doğrultuda işler ortaya koymaktır.Liderler belirledikleri hedefler ve kuralları koyup o kuralların takipçisi olan kişilerdir. (Özden, 2005, s.90).

Liderler genellikle, genç yaşlarda liderlik yapmaya çalışmışlardır. Buna bağlı olarak, liderlik sürecini öğrenmiş ve başarısızlıktan ders alarak bunu fırsata çevirebilmiş kişilerdir.

21 adet liderlik niteliği bulunmaktadır. Bu nitelikler; kişilik, lider karizması, sözünde durma,iletişim kabiliyeti, yetenekli olma, cesur olma, iyi bir algıya sahip olma, işe odaklanabilme, yardım sever olma, öncü olma, insanları dinleyebilme, işine tutkuyla bağlı olma, olumlu düşünme, problem çözebilme, iyi ilişkiler kurabilme, sorumluluk bilincinde olma , güvenilir olma, disiplinli olma, çalışkan olmak, iyi öğrenebilme yeteneği olma ve vizyon (Maxwell, 2000, s.2)

Yukarda belirtilen 21 liderlik niteliğinin haricinde bir takım liderlik öğeleri de vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir. Vizyon sahibi olma, insalara destek vermek, güçlü iletişim becerisi olmak, yöneticilik kabiliyeti, insanlara değer vermek, insanları motive etmek, insanlar arasındaki problemleri çözmek ve iyi bir ruha sahip olmak. (Yiğit, 2002, s.18- 19).

Liderlikle ilgili liderliğin farklı taraflarını konu olan tanımlar yapılmıştır.Liderlik, zaman zaman karakter olarak, zaman zaman bir makamın niteliği zaman zaman ise davranış biçimi olarak karşımıza çıkmıştır. (Can, 1999).Genel anlamda liderlik, belli koşullarda bir bireyin kişisel veya ekip maksatını gerçekleştirmek ve kişinin başkasının yaptıklarını etkilemesi sürecidir.Buna bağlı olarak liderlik, yapılan işlerle alakalı süreçtir.

Lider ise başkalarını etkileyen ve onları yapılması gereken hedef doğrultusunda yönlendiren kişidir. Başka bir ifadeye göre liderlik, yardımlaşma sevgisini, saygısını, sevgisini, güvenini, bağlılıklarını kazandığı insanların yardımları ve çabalarıyla işler yapmaktır.

Bir grup insanın ekip oluşturarak toplu bir şekilde çalışmaları ve ortak bir hedefe doğru odaklanmaları liderliktir. Liderlik sizin hesabınıza çalışmadıkları halde, insanların sizin için çalışmalarını sağlamaktır (Dengiz, 2000, s. 221).

Örgüt üyelerinin amaçlarına yön vermek liderlik davranışının esas amacıdır. Çalışanların faaliyetlerden etkilenmesi, onların davranışlarını olumlu etkileyerek örgütün amacına ulaşmasını hızlandıracaktır. Liderlerin davranışları ve kullandıkları stratejiler buldukları örgütteki görevlerin başarılı olmasında ve örgüt içi uyumun sağlanmasıyla birlikte örgüt üyelerinin davranışlarını ve inançlarını etkiler. Liderin duruşu ve geliştirdiği stratejilerin anlam kazanması, çalışanların liderin bu özelliklerini doğru ve tam anlamıyla algılamasına bağlıdır. Etik liderlik kavramının araştırmacılar için merak konusu haline gelmesinin sebebi; ekonomik çöküş sırasında bile etik liderin etik değer yargılarına sıkı sıkıya bağlı olması, doğruluktan ödün vermemeleridir. Birçok akademisyenin araştırmaları sonucunda dürüstlük ve duruş gibi kişisel özelliklerin liderlik etkinliğinin kavranmasında önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Özellikle ortaya çıkan araştırma sonuçlarına göre, doğruluk ve dürüstlük kavramlarının liderlik algısı açısından büyük önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Bazı araştırma sonuçlarına göre liderin algılanan güvenilirlik ve dürüstlük özellikleri arasında bir yakınlık olduğu ortaya çıkmıştır. Yani bir iş yerindeki davranış şekli o örgütteki liderin davranış özelliklerine göre şekillenmektedir. Çalışanın bulunduğu örgüte olan güveni yine liderin liderlik tarzının sonucunda belirlenmektedir. Örgüt liderinin liderlik algısı örgüt içindeki diğer liderler ve çalışanlar ve kurum arasındaki ilişkiyi şekillendirir. Hem de kurum kültürünün ortaya çıkmasına neden olur.

Yöneticilik ve liderlik

Liderlik ve yöneticilik aynı şeyi ifade ediyormuş gibi algılansa da aslında iki farklı kavramdır. Yönetici çalışanları etkilerken resmi yani biçimsel gününe güvenir. Lider ise gücünü insanardan alır. Ortak hedefler doğrultusunda insanların önce iş birliği daha sonra ise kendi aralarında iş bölümü yapmaları bir örgüt kültürünü meydana getirir. Bunun sonucunda ise yöneten ve yönetilen olmak üzere örgüt içi iş planı ortaya çıkarak, hedefe birlikte odaklandıkları zaman yönetim kavramı ortaya çıkmıştır.

Yönetim, ortak hedefin yönetici adı verilen kişi veya grup aracılığıyla belirtilen hedefe ulaşım sürecidir. Yönetici ise bu süreçte diğer insanlar aracılığı ile hedefe ulaşmaya çalışan kişidir. Bennis (1989)'e göre yöneticilik ve liderlik arasındaki farklar bulunmaktadır. Bennis (2003)'e göre:

- Yönetici sadece yönetir, liderse yönetirken yenilikler yapar.
- Yönetici bir kopyadır, liderse orijinaldir.
- Yönetici elindekileri korumaya, lider onları geliştirmeye çalışır.
- Yönetici sistemler ve yapı üzerinde durur, liderse kişilerin üzerine eğilir.
- Yönetici çalışanlarını baskı ve kontrol altında tutmaya çalışır, liderse onlara güven verir.
- Yönetici kısa vadeli düşünür, liderse uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir.
- Yönetici "Nasıl?" ve "Ne Zaman?" liderse "Ne?" ve "Niçin?" sorularını sorar.
- Yöneticinin gözü hep alt sınırlardadır, liderin gözü ise hep ufuğa yönelmiştir.
- Yönetici taklit eder, lider icat eder.
- Yönetici statükoyu kabullenir, lider ona meydan okur.
- Yönetici tipik iyi bir askerdir, liderse kendine has bir kişiliktir.
- Yönetici işleri doğru yapar, liderse doğru işleri yapar (Akt: Uygur, 2010, s.19)

En kapsamlı tanımıyla örgüt; ortak çıkarlar doğrultusunda bir gereksinimin giderilebilmesi için bir insanın ya da birden fazla insanın bir araya gelerek çalışabildikleri bir toplumsal sistemdir.

Yönetici, bir başkası tarafından bulunduğu konuma getirilmiş ve onun adına çalışan ve içindeki örgütün daha önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşmak adına çaba sarf eden, iş planını yaparak bunun takibini yapan kişidir.Ödül ve ceza sistemleri vardır. Ayrıca yönetici, çalışanlara iş yaptıran kişidir.Yöneticiler belirli amaçlar için onların işlerini takip eden , yönlendiren ve iş hususunda karar veren kişidir.

Örgütlerde liderlik ve yöneticilik kavramları birbirinden farklı olduğu gibi taşıdıkları anlamlarda bunun sonucunda farklılık gösterir. Olgü ve olaylara yüklenen anlam ve mahiyetler her ne kadar ferdî tecrübelerle göre değişiklik gösterse de şahısların ortak paydada buluştukları lider ve yöneticinin farklı olduğu görüşüne dayanarak yönetici ve liderler arasındaki farklar çizelge 1. 1.' de sunulmuştur:

Çizelge 1.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
Muhafaza eder	Geliştirir
Sistem ve yapılar odaklanır	İnsanlara odaklanır
Yenilik yapar	Var olan düzeni kabul eder
Düzeni zorlar	İdare eder
Kontrole dayanır	Güveni teşvik eder
Taklit eder	Yeniye ortaya çıkarır
Kısa dönemli bakış açısına	Uzun vadeli bakış açısına sahiptir
İtaat eder	İnsanların içinden çıkan kişidir ve insanları
Nasıl ve ne zaman sorularını	Ne ve niçin sorularını sorar

(Akt: Owen vd. 2007, s. 64)

1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlikle ilgili geçmişten günümüze kadar ortaya atılan görüşlerin bazılarına göre liderlik doğuştan gelmektedir, bazılarına göre ise sonradan ortaya çıkıp geliştirilebilir olduğu savunulmaktadır. Liderliğin, bireyin kişisel özelliklerinden mi yoksa, kişinin tutum ve davranışlarından mı kaynaklandığı konusunda bir çok tartışma konusu ortaya atılmıştır. Bu tartışma konuları üç farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar. Durumsallık yaklaşımı, özellik yaklaşımı ve davranış yaklaşımıdır. (Yiğit, 2002, s.22).

1.2.1. Özellik yaklaşımı

Liderlikle ilgili ortaya konan çalışmalarda, farklı iz bırakmış liderlerin yaşadıkları toplum içinde nasıl ortaya çıktıkları ve etkilerinin uzun yıllar boyunca incelenmiş ve toplumdaki diğer bireylerden farklı olan özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Liderlik konusunda yapılan çalışmalarda, bir çok iz bırakmış öncü liderlerin yaşadıkları toplum içinde nasıl ortaya çıktıkları ve buldukları toplumdaki etkileri incelenmiştir. Bu liderleri diğer sıradan insanlardan ayıran ve onları farklı kılan özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Liderlik kavramı ile ilgili ilk ortaya atılan kavram özellik yaklaşımı olmuştur. Özellik yaklaşımı lider değişkenini temel alır. (Koçel, 1999, s.398).

Özellik yaklaşımının en çok üzerinde durduğu konu liderin özellikleridir. Özellik yaklaşımının en çok üzerinde durduğu konu liderin özellikleridir. Liderin boyu, kilosu, güçlülük derecesi, yaşı, sağlık durumu, genç veya yaşlı olması, yakışıklılık veya çirkinlik gibi özelliklerinin yanı sıra; hitabet şekli, zeki olması, insanlara güven aşılaması, yüksek iletişim kabiliyetine sahip olması, atak olması, cesur olması gibi kişisel özellikleri de tartışılmıştır. Fakat gruptaki diğer katılımcılar ve takipçiler incelenmediği için araştırmacılar bu konu üzerinde tam bir fikir birliği sağlayamamıştır. Liderin görev verdiği kurumdaki çalışma koşullarındaki değişiklikler ve tutarlılıklar lider ile çalışanlar arasındaki iletişimin başarısını etkileyen önemli faktörlerdendir. (Eren, 2004, s.437).

Liderlik özelliğinin doğuştan geldiği ve zamanla kazanılan niteliklerle geliştiği görüşü ortaya çıkmıştır. Özellik merkezli bu kuramın ortaya çıkmasında yapılan araştırmaların tutunduğu düşünce, yalınlık ve akıldır. Liderler doğuştan liderlik özellikleri ile doğarlar, sonradan lider özellikleri edinemezler kuramına göre insanlar doğuştan sahip oldukları bazı farklı yetenekleri aracılığı ile diğer insanlardan ayrılırlar.

Başarılı bir lider, diğer liderlere oranla bu farklı özellikleri ile onlardan daha fazla öne çıkmaktadır. Önemli olan iyi bir lider ile kötü bir lider kıyaslamasında liderlerin kişisel özellikleridir. (Zel, 1996,s11).

Liderlik kavramını sadece lider bazında ele almak sağlıklı sonuçlar doğurmamaktadır. Yapılan bir çok araştırmada liderlik yeteneği yüksek olan insanların aynı özellikleri taşımadıkları ortaya çıkmıştır. Bir grup içerisinde bir liderde olması gereken özelliklerin çoğunu taşımasına rağmen lider olarak kabul görmeyen insanlar bulunmaktadır. Bu durum özellik yaklaşımına aykırı bir durumdur.bundan dolayı liderlik olgusunun tam olarak anlaşılabilmesi açısından sadece kişi değişkenlerine değil bşr çok farklı değişkene bakılmak zorundadır.

1.2.2. Davranış yaklaşımı

Davranış yaklaşımının ana konusu liderin kendi liderlik özelliklerinden çok bulunduğu toplumdaki sergilediği davranışlardır. Davranış bilimciler bu konuyu derinlemesine araştırmışlardır. Bu araştırmalar neticesinde liderlerin kendi izleyenleriyle iletişimi, planlama yapma şekilleri, yetki devri konusunda yapılan davranış şekline göre liderin etkinliği açısından önemli olduğu sonucuna varılmıştır

Mevcut iki lider tipi bulunmaktadır. Buna göre liderler; göreve yönelmiş ve insane yönelmiş olarak ikiye ayrılır ki farklı durumların haricinde insane yönelmiş lider tipi her zaman daha başarılı bir lider olarak karşımıza çıkmaktadır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.221-223).

Ortaya çıkan araştırma sonuçlarına göre, insana yönelik olan lider tipinin daha başarılı olduğu ortaya çıkmış fakat hipotez olarak kalmış, net bir sonuç olarak kabul edilmemiştir. (Dereli, 1981, s.238).

1.2.1.1. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları

Geçmiş yıllarda bu konuyla ilgili yapılan araştırmalar daha çok askeri ve sivil yöneticiler üzerinde uygulanmıştır. Çalışmanın amacı bir liderin nasıl tanımlandığını anlamak olmuştur. Yani, çalışanlarla olan iletişimde arkadaşça ilişkiler kurabilen ve çalışanlara güven veren liderdir kavramı ortaya çıkmıştır. Çalışmanın bir diğer sonucuna göre ise liderin girişimci karaktere sahip olması ve işlerini planlı ve etkin bir organize yeteneğiyle yapması işteki başarısını ve çalışanlar arasındaki iletişim başarısını arttırmıştır. En etkili lider tipi bu iki boyuttaki yaklaşımları gösteren lider tipidir. (Eren, 2004, s.437-438, Yukl, 1989,s75)

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları

Michigan Üniversitesi tarafından yapılan bu araştırmadaki amaç liderler arası davranış farklılıklarını bulmaktır. Bu araştırmalar sonucunda liderlik davranışının işe yönelik ve davranışa yönelik olarak ikiye ayrıldığı saptanmıştır. İşe yönelik liderlik davranışı gösteren liderin amacı görevini etkin bir şekilde yerine getirerek, astlarının çalışma ve başarılarını takip etmektir. Çalışana yönelik liderlik davranışı gösteren liderin amacı ise çalışanların iyi hissetmelerini sağlayarak, işgörenlerin işlerinde memnuniyetlerini sağlamaktır. Varılan araştırma neticelerine göre lider bu iki davranıştan birini seçmektedir. Davranış yaklaşımına yapılan eleştiriler sonucu, gerçekçi bir yaklaşım yapılmasına ihtiyaç duyulduğu anlaşılmıştır.

Farklı davranış çeşitlerinin liderin davranışını değerlendirmek amacıyla farklı kaynaklara dayanmış olması eleştirilerden ilkinin oluşturmaktadır. Lidere ait gerçekçi davranış ve faaliyetleri saptamak bundan dolayı zorlaşmaktadır. İkinci eleştiriyi ise; liderlik tipleri arasında en etkili olanının hangisi olduğu konusunda ortak bir noktada buluşulamamasıdır. Eleştirilerin üçüncüsünü ise yapılan araştırmaların çoğunun Amerikan sosyokültürel yapısını yansıtır olmasıdır.

1.2.2.3. Blake ve Mounon'un yönetim tarzı matrisi

Blake ve Mounon'un ortaya çıkardıkları 'yönetim kafesi' temeline dayalı yönetim esasına göre hazırlanmıştır. Sıklıkla kurum içi gelişim eğitimleri için kullanılan bu modele göre, liderlerin ortaya koydukları davranış şekilleri ile ilgili 2 faktör ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki üretime dönük boyut, ikincisi ise kişiler arası iletişime dönük boyutlardır. (Koçel, 1996, s.266).

Kurum için gerekli olan beş tip liderlik çeşidi bulunmaktadır. Bunlar (Blake, 1985, s.11):

Cılız liderlik: Bu liderlik türünde lider, bulunduğu organizasyona ve çalışanlarına yeterli düzeyde ilgi göstermemektedir. Bulduğu örgütte kalabilmek adına iş yükünü en az şekilde yerine getirmekte ve sorumluluk almaktan kaçınmaktadır. İşin niteliğine ve üretim şekline duyarız kalmaktadır.

Şehir kulübü liderlik: bu liderlik türünde lider çalıştığı kuruma ve işe en az şekilde ilgi göstermektedir. Fakat kendi astları arasında dengeyi koruyup onlarla bir ortam yaratma çabasıdadır.

Görev liderliği: Bu liderlik türünde ise lider, çalışanlarını bir robot olarak görüp, onların görev ve tanımlarını en ince detayına kadar planlamaktadır.

Orta yol liderlik: Bu lider türünde ise lider, hem çalıştığı işe hem de çalışma arkadaşlarına değer vermektedir. Bu şekilde kendi bulunduğu konumu korumayı hedefler.

Ekip liderliği: Bu liderlik çeşidinde ise, ekip ruhunu ön plana çıkararak verimliliği artırma ve çalışma arkadaşlarını organizasyona katılmaya teşvik etmektedir. Çalışma arkadaşlarının kararlarına saygı duyar.

1.2.2.4. Mc Gregor'un X ve Y teorileri

Genellikle X ve Y teorisi araştımacılar tarafından neo klasik yönetim biçimlerinin tanımlanmasında kullanılan liderlik tutumlarıyla açıklanmaktadır. (Koçel, 1996, s.350).

Mc Gregor'a göre liderlerin davranışlarının temelini oluşturan en etkili factörlerin başında insane davranış biçimleri hakkındaki teorileridir. X kuramının teorileri şunlardır. (Eren, 1993, s23)

Genel olarak insanlar işten kaçma eğilimindedir. Bu nedenle iş verenler ve yöneticiler işten kaçmaları engellemek için bir takım önlemler almak zorundadır. İnsanları disipline etmeli ve kendi sorumluluklarının bilincinde olmalarını sağlamalıdır. Bunu yaparken insanlar üzerindeki en önemli yaptırım maddi boyutludur. Genellikle insanlar değişimi sevmez ve düzenlerini bozmak istemezler. Bu nedenle kendi çıkarları ve istekleri doğrultusunda hareket ederek, örgüt çıkarlarını ikinci planda tutarlar.

Mc Gregor'ın Y kuramının varsayımları: insanları yönetmek ve yönlendirmek için sıkı denetim ve kontrol gerekmeden, insanlara işi sevdirek ve isteyerek yaptırmak gerektiğin böylece işi yapan kişinin kontrol olmaksızın kendi kendini denetleyebileceğini savunur.

İşi bir zorunluluk değil de bir oyun bir dinlenme zamanı olarak görebilirler. İnsanlar aslında doğuştan sorumsuz değildirler fakat yaşadıkları kötü deneyimler ve tecrübelerden dolayı sorumluluktan kaçmayı sonran öğrenirler. Bunda dolayı liderlerin yapması gereken şey insanların kendilerine güven duymalarını sağlamak ve bunun için uygun çalışma koşulları yaratmaktır. Burdan yola çıkarak x teorisini benimseyen liderler diğer liderlere oranla daha fazla otoriter lider özellikleri taşırlar. Fakat Y teorisini benimseyen liderler ise X teorisini benimseyen liderlere göre daha demokratik ve katılımcı liderlik özellikleri göstereceklerdir. (Koçel, 1996, s.351).

1.2.2.5. Likert'in sistem 4 modeli

1947 ile 1961 yılları içerisinde bir çok çalışma yapan Likert çok farklı sektörlerde çalışan binlerce insane üzerinde yaptığı anket çalışması ve görüşmelerden aldığı veriler ışığında çalışan merkezli ve iş merkezli lider tanımlaması yapmıştır. (Likert, 1961, s.6-7):

İş odaklı bir çalışma şekli benimseyen yöneticiler, mevcut işi farklı ve basit bölümlere ayırırlar. Bu görevlerin yerine getirilmesi için en uygun yöntemi bularak, uygulama aşamasına sokarlar. Bu görevlerin doğru anlaşılıp en uygun şekilde yerine getirilmesi için çalışanlarına bunun eğitimini verirler ve çalışanların bu eğitimler sonucunda o uygulamayı ne derece doğru yapıp yapmadıklarını kontrol ederler.

Personel odaklı yönetimi benimseyen yöneticiler ise, çalışanlarının her türlü sorunlarıyla ilgilenir ve insan odaklı çalışırlar. Böylece doğru çalışma ekibi oluşturarak verimli çalışmayı hedeflerler. Likert'in yaptığı bu araştırmaların sonucuna göre (Likert, 1961, s.7)

Liderin kendi alt bünyesinde çalışan kişilere karşı yapmaları gereken işler konusunda özgür davranan liderlerin kurumlarının daha verimli hale geldiğini, çalışanlardan sağlıklı ve düzgün performans alındığını, üzerinde baskı hissetmeyen çalışanların daha verimli çalıştığı, çalışanlarının eksik iş yapmalarına rağmen onları incitmeden anlayış gösteren yöneticilerin, diğer ceza sistemi ile çalışan yöneticilere oranla daha başarılı olduğu, işletmesinin daha verimli çalıştığı, sıkı denetim yapmadan çalışanlara daha özgür bir çalışma ortamı sundukları belirlenmiştir.

Likert'in bu değişkeni kullanarak ortaya çıkardığı araştırmalar sonucunda, liderlerin buldukları en verimli işletme ve en verim alamadıkları işletmeler baz alınarak uygulanan kurallardan yola çıkarak yönetim biçimlerini 4 değişik gruba ayırmıştır. (Dereli, 1981, s.122):

1. Sömürücü Otoriter Yönetim Biçimi (Sistem 1 Yönetim Biçimi),
2. Yardımcı Otoriter Yönetim Biçimi (Sistem 2 Yönetim Biçimi)
3. Danışmalı Yönetim Biçimi (Sistem 3 Yönetim Biçimi)
4. Katılmalı Grup Esasına Dayalı Yönetim Biçimi (Sistem 4 Yönetim Biçimi)

1.2.3. Durumsallık yaklaşımı

Durumsallık Yaklaşımında liderin hangi ölçüde otoriter ve/veya demokratik olması gerektiği önem arz etmektedir. Liderlik stiline her koşulda uygulanabilecek tek bir çeşidi olmadığı gibi, liderlik stiline belirlenmesi için koşullar ayrıntılı şekilde değerlendirilmelidir.

Durumsallık yaklaşımına göre lider çalışanlarını motive etmeye ve onları başarılı olmaya yönelterek işin durumuna göre farklı davranışlar göstererek hareket etmektedir. Hangi tür liderlik davranışlarının hangi şartlarda kullanılması gerektiğine yönelik çalışmalar olmasına rağmen bu çalışmaların sayısı oldukça azdır.

1.2.3.1. Fred Friedler'in etkin liderlik modeli

Fred Friedler'in liderlik modeli durumsallık modellerinden biridir. Bu liderlik modeline göre yapılması gereken işin niteliği ve liderin hiyerarşik yetki derecesine göre, lider ile üyeler arasındaki durum ve ilişkiler değişmektedir.

1.2.3.2. Hersey ve Blanchar'ın durumsallık yaklaşımı

Hersey ve Blanchar'ın Durumsallık Yaklaşımı iki temel boyutta yoğunlaşmakta olup, bunlar görev ve ilişki davranışı olarak iki şekilde incelenmektedir. İki şekilde incelenen davranış şekillerinden olan görev davranışında lider üyelerini neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılması gerektiği konusunda bilgilendirir. Davranış şekillerinden olan ilişki davranışında ise lider üyeleriyle yakın bireysel ilişkiyi ön plan tutmaktadır.

1.2.3.3. Amaç yol kuramı.

Bu Kuramda liderin iş ile alakalı amaç algısı bu amaçlara ulaşım yolları ve liderin gözlemcileri nasıl etkilediği üzerinde durulmaktadır. Liderin örgütsel sebeplere erişerek, iş ortamında iş tatmini ve astlarını güdülemesi gereken kişiler olduğu temel varsayım olarak değerlendirilmiştir.

1.2.3.4. Reddin' in üç boyutlu liderlik kuramı

Bu kuramda ise Reddin, Balake ve Mounon'un yönetsel ölçüt kavramından faydalanıp, dört temel yaklaşım yapmıştır. Şöyleki; Liderin etki boyutu davranıştan değil durumdan doğmaktadır.

Reddin, Balake ve Mounon'un yönetsel ölçüt kavramından hareket etmesiyle ortaya çıkan etkili ve etkisiz yaklaşım biçimleri şu şekildedir. (Tabak, 2005, s.28):

- Temel Yaklaşım: 1. Kopuk, 2. İlgili, 3. Birleştirici, 4. Adamış
- Etkisiz Yaklaşım: 5. Terk eden, 6. Görevli, 7. Uzlaştırıcı, 8. Otoriter
- Etkili Yaklaşım: 9. Bürokrat, 10. Geliştirici, 11. Yönetici, 12. Babacan- Otoriter

Birden fazla birim ve bireyin yönetsel açıdan bir işte görevlendirilmesi başarısızlığın orta açığmasına sebebiyet verecektir. Etkinlik amacı aynı olan hedeflerin farklı birimlerce yerine getirilmesinden kaynaklı ülkemiz insan, madde kayıplarına uğramakta, görev düzensizliği kaynaklı işlemler uzamakta, bu durum hizmetlerin gecikmesi ve bu hizmetlerin hiç yapılamamasına neden olmaktadır. Yapılacak olan değişimler planlı olarak yerine getirildiği koşullarda başarı getireceği öngörülmektedir.

1.2.3.5. Vroom ve Yetton'un normatif kuramı

Lider Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramına göre bazen değişik liderlik modeli gösterebilir. Lider karar almadan önce ast sayısının çok olmasını dikkat ederek alternatif kararlarında göz önünde bulundurarak bu kararları mukayese ederek değerlendirme yapmaya özen göstermelidir

1.3. Lider Davranış Biçimleri

Lider davranış biçimleri ile ilgili farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde bir çok araştırma yapılmıştır. Bunlar; otoriter, liberal, dönüşümcü, etkileimci, karizmatik, destekleyici, humanist ve doğal liderler olarak ayrılmıştır.

1.3.1. Hümanist lider

Hümanist liderin tavırları babacan ve korumacıdır. Patrondan önce karar alma yetkisi kendisindedir. Hümanist lider duygusal yönlendirme ile motive ederek, ödül sistemini kullanmaktadır. Ceza uygulamayı mecburiyet durumunda tercih etmektedir.

1.3.2. Destekleyici lider

Katılım ve ödül sistemlerini kullanarak, grup üyelerinin görüş ve önerilerini de dikkate alıp karar almaktadır. Örgüt üyelerine danışıldıktan sonra belirlenen örgütsel amaçlar emirlerle üyelere iletilir.

1.3.3. Otoriter lider

Emirler veren otoriter lidere bireyler itaat ederler. Tehdit, korku ve ceza sistemi mevcuttur. Lider aşağıdan yukarıya bilgi alışına değil, yukarıdan aşağıya bilgi akışına güvenmektedir. Bu liderlerin bulunduğu ortamlarda izleyicilerin amaçlar, planlar, politikaların tespit edilmesi üzerinde hakları olmadığı gibi görevleri liderlerden aldıkları görevleri eksiksiz uygulamaktır. Bu lider grubu kararlara astları dahil etmedikleri gibi, tüm kararları kendileri almaktadırlar. Ödül ve cezalar bireysel olduğu gibi tehdit ve ceza esastır. Astlarla ilişkisi bireysel ve kuralcı olduğu gibi, yasalar ve makamlar güç kaynağıdır.

1.3.4. Karizmatik lider

Karizmatik liderlerin ortak özellikleri arasında bireysel risk almak, alışılmamış davranışlar sergilemek, vizyon sahibi olmak, kendisini izleyenlere karşı duyarlı davranmak, sağlam değişiklikler için harekete geçmek, ortamı gerçekçi bir bakış açısıyla değerlendirmek, kendisini doğru bir şekilde ifade etmek ve mevcut baskıcı düzene karşı değişim için çabalamaktır. Karizmatik liderin etkinliğinin yüksek olmasının sebebi grup üyelerini peşinden sürükleyecek büyüleyici yapısıdır.

Kararları kendisi verdiği gibi her sözü emir kanul edilmektedir. Mesafeli olmasına rağmen emirleri elemanları tarafından kolaylıkla gerçekleştirilir.

1.3.5. Doğal lider

Grubun yaratıcı lideri olan doğal lider, yönetici tarafından da seçilmemiştir. Bu liderin resmi yetkisinin olmamasına rağmen grup üzerinde olan yetkisi yasal liderden daha fazladır.

1.3.6. Liberal lider

Bu Lider bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler ilkesini benimsediği gibi grup üyelerini de tamamen özgür bırakmaktadır. Örgüt dışından bilgi ve belge sağlamak liderin işi olduğu gibi amaç belirlemek ve karar vermek üyelerin işidir. Liberal liderler, görünür hale gelmelerinin sebebi bir örgütte üst mekanlardaki kişilerin yetkilerini kullanamamalarıdır. Üyelerini tam serbestlikle kendi hallerine bırakmaktadırlar.

Örgüt içinde gerçekleşen çatışmaları zamana bıraktıkları gibi, güç ve sorumlulukta kaçınmaktadırlar. Bu liderler, izleyicilerin plan ve programlarını kendilerine verilen kaynaklarla yapmalarını sağlarlar. Yetki kullanma hakkını astlara verdikleri gibi, yetkiye de sahip çıkmamaktadırlar.

1.3.7. Demokratik ve katılımcı lider

Kriz dönemleri hariç, örgüt amaçları grubun kararlarına göre belirlenmektedir. Astlar lider tarafından planlama, karar vermek ve örgütlenme faaliyetlerine katılmaya teşvik edilmektedir. Örgüt her tür iletişime açıktır; ceza uygulaması olmadığı gibi ödül sistemi vardır. Astların katılımının artması örgüt içinde iletişim sorununun olmamasına bağlıdır. Bu lider değerlendirmeyi performansa göreyaptığı gibi kararları ise katılıma dayalı alır. Demokratik lider yetki paylaşımına dikkat etmektedir. Bu liderlere sahip kurumlarda yönetim yetkisi izleyicilerle paylaşılmaktadır. Lider liderlik davranışını astlarından aldığı fikirler doğrultusunda ortaya koyulan amaçlar için planlar belirleyerek, çalışanlar arasındaki doğru iş planlamasını yaparak, uygulanması gereken kuralların meydana getirilmesidir.

1.3.8. Etik lider

Yeni liderlik kuramları ve yaklaşımları arasından olan etik liderlik giderek daha fazla tartışılmaya başlanmış olup, özellik ve durumsallık kuramları ile benzerlik taşımaktadır ve bu liderlik kuramının birtakımetik değer ilkeleri taşınması gerekmektedir.

Etik Liderlik bu yönüyle özellik kuramıyla bütünleşmektedir. Etik Liderlik belli bir kalıba sokulmaya çalışılmış ve bu liderlik hakkında çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu Liderliğin kurucusu olan Bili Grace 4V modelini geliştirmiş olup, bu modelin temel boyutlarıda; boyutlarını değerler (values), vizyon (vision), ses (voice) ve erdem (virtue)'dir. Çalışanların tavırlarını Liderin karakterinin sağlam olması doğrudan etkilemektedir. Etik davranışın benimsenmesi üst yönetimden başlayarak, orta yöneticiler ve daha sonra örgütün tüm iş görenlerine ulaştırılmalıdır.

Etik ve Etkili Liderlik arasında güçlü bir bağ olduğu, Liderlik üzerine çalışan bilim adamları tarafından savunulmaktadır. Çoğunlukla etik liderlikte genel olarak iyi kavramının anlamını zorlamadan bu kavramı yüceltme ve liderliği bununla daha becerili hale getirme olarak üzerinde durulmaktadır.

Etik Liderliğin gösterilebileceği ortamın uygun olmasının yanı sıra, bu liderlik kuramına göre belirli etik değer ve ilkelere sahip olması önem taşınmaktadır. Ortamın uygunluğunun örgüt kültürü ile ilgisi daha fazladır. Bu nedenle, etik liderlik ve kültürel liderlik arasında yakın bir bağ olduğu anlaşılmaktadır. Etik lideri izleyenler tarafından etik değer ve ilkelerinin benimsenmesi gerekmekte olup, dolayısıyla etik liderin etkinliğini belirleyen temel faktörü örgüt liderinin kültürünün güçlü veya zayıf olması oluşturmaktadır.

1.3.9. Otantik lider

Liderlikle ilgili güvenilirlik faktörünün yeniden gündeme gelmesiyle birlikte liderlik olgusunun yeniden tartışılmaya başlanması sonucunda otantik liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle otantik liderlerin güven vermeleri için ortaya çıkan nokta onların hedefe ulaşmak için içlerinde bulunan arzunun ve öz değerlerin farkın oluşlarıdır. Kurdukları örgüt yapısıyla tüm çalışanların ihtiyaç ve isteklerini gerçekleştirmeye yönelik sergiledikleri olumlu tavır, otantik liderliğin en önemli unsurlarından olmuştur.

Sonuç olarak; otantik liderliğin temel algısı buldukları ortamda ortaya çıkardıkları güven duygusu ve örgütsel bağlılık, iletişim kabiliyeti gibi pozitif sonuçlar doğurmaya neden olmalarıdır.

Otantik liderlik ile ilgili yapılan tanımlar neticesinde otantik liderliğin belirli boyutlar ile şekillendiği ortaya çıkmıştır.

Luthans ve Avolio'ya göre otantik liderlik, kendi öz düzenlemendir yani öz farkındalık olarak ele alınır. Yani liderin ve diğer kurum çalışanlarının yüksek motivasyonlu bir ortamda çalışmasını sağlayan olumlu psikolojik kapasite değerlendirmesi olarak inceler. Farklı bir çok araştırmacılar ise otantik liderlik kavramını, olumlu psikolojik kapasite olarak değerlendirir ve bunun çalışanlara umut, güç ve azim verdiğini vurgular. (Walumbwa, 2008, s.92).

İKİNCİ BÖLÜM

ETİK OTANTİK LİDERLİK

1. ETİK OTANTİK LİDERLİK

Geçmişten günümüze kadar yapılan bir çok araştırma sonucuna göre araştırmacılar etik liderlik tanımını şöyle yapmışlardır: Kişisel durumlar ve bireyler arası ilişkiler kanalıyla uygun kuralları baz alarak ortaya çıkan iki yönlü bir iletişim ve karar alma yolunda alınan destekle izleyenlerine bunu göstermektedir. (Brown vd, 2005, s. 117-134)

Etik liderlikle ilgi yapılan başka araştırmalarda ise, etik liderlik kavramının algılanması ile ilgili üst düzey yöneticiler ve araştırmacıların yaptığı çalışmalara göre, güvenilir, dürüst ve adaletli olmak gibi kişisel özelliklerin bu kavramla ilgili olduğu ve buna göre ahlaki kişiler etik liderdir sonucu ortaya çıkmaktadır.

Kendi çıkarları peşinde koşmayan, bulunduğu topluluğun çıkarlarının peşinde koşan kişiler etik liderlerdir. İzleyenlerin haklarına saygı gösteren, onlara adeletli bir şekilde yaklaşan ve davranışlarında etik olan liderlik türü etik liderliktir. Etik liderlerin astlarını karar almaya dahil etmeleri, adaleti geliştirmek, çalışanların gelişimini ve iyi olmasını kolaylaştırmanın yanında örgüt kültürünün gelişmesini de sağlamaktır.

Bazı araştırmacılara ögre ise liderlik, neredeyse yüzyıllık bir süreci kapsayan bir olgudur. Fakat yine de yeterince bilgiye sahip olunamadığı düşünülmektedir. Liderliği sadece insanlar üzerinde güc ve otorite kuran bir anlayış olarak gören tanımlar yetersiz kalmıştır. Bu anlayış özellik ve davranışı temel alan liderlik teorilerinin bir yansımasıdır (Turhan, 2007). Tüm bu tanımların neticesinde etik liderlik buldukları örgütteki hedefleri gerçekleştirirken mevcut olan dış etkenlerin yanı sıra kendi mesleki etik kurallarına uygun davranan liderlik çeşitidir. Açıklamaların ışığında etik liderliği, liderin örgütsel amaçlarını gerçekleştirirken var olan kanunlar ve politikalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar gösterdiği bir liderlik türü olarak ifade edebiliriz (Aydın, 2010).

Etik liderliği başka bir şekilde tanımlı şöyledir, etik davranış ve etik karar vermekle birlikte, hedeflere ve temel değerlere bağlı olmaktır. Etik liderin amacı, verdiği kararlar neticesinde örgütünde etik ortamı sağlamaktır.

Etik liderin ilk etapta kendi içinde etik değerleri ve kuralları olmalıdır. Etik liderliğin bir önemli özelliği de örgütte insanların uyması ve koruması gereken değerleri oluşturmasıdır.

Etik liderler sorumluluk sahibi kişilerdir. Çevresindeki kişilerle görüş alışverişinde bulunur. Onlarla sürekli iletişim halindedir. Örgüt içerisinde sürekli üretkenlikten ve sürekli öğrenme ortamlarının oluşturulmasından sorumludur.

Etik liderlerin bu konularda görev ve sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirebilmeleri için birtakım özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler (Freeman ve Stewart, 2006)

- Örgütün sahip olduğu değerlerini ve amacını temsil eder, çevreye karşı anlaşılmasını sağlar.
- Etik liderler kişisel tatminden çok örgütün başarısına odaklanır.
- Örgüt üyelerinin sürekli gelişimini sağlar.
- Örgütün sahip olduğu etik değerleri örgüt ortamında sürekli paylaşarak canlı kalmasını sağlar.
- Çalışanların ve iletişimde bulunduğu diğer insanların değerlerine her zaman saygı gösterir, şeklinde sıralanmıştır ve bu açıdan etik liderliği belirli etik değerlere ve ilkelere ön planda sahip olmaya dayalı olan liderlik yaklaşımı olarak tanımlamıştır. Etik liderliğin gösterilebilmesi için ortamın uygun olması ve lideri izleyenlerin de aynı değerleri ve ilkeleri benimsemesi gerekir (Erdoğan, 2002, s.49).

Harvey, (2004) göre Etik liderlerin sahip olması gereken bu özellikler şunlardır:

- Değerleri ve etik bilinci oluşturmak: Etik liderler ortak değerleri, iş yapma ilkelerini ve etik standartları düzenli biçimde dile getirir ve bunların anlaşılmasını, desteklenmesini ve benimsenmesini sağlarlar.

- İnsanlara sorumluluk vermek: Etik liderler, kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlutularlar.
- Başkalarına örnek olmak: Etik liderlerin “özü ile sözü bir olduğu” için başkalarından da dürüst davranmalarını beklemeye hakları vardır.
- Değerler çerçevesinde karar vermek: Bu liderler karar alma aşamasında diğerlerini ve rehber ilkelerini gözetirler. Yaptıkları her işte etik değerlerini ortayakoyarlar.
- Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek: Bu liderlerin kuralları ve standartları, değerlerini ve etik kurallarını destekler niteliktedir. Bir etik ikileme karşı karşıya kaldıklarında sorunu kısa sürede ve korkusuzca çözerler.
- Değerler ve etik konusunda eğitim vermek: Etik liderler, insanların doğru davranışları iyi davranışlara dönüştürmek açısından gerekli güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar.
- Algılara dikkat etmek: Etik liderler, meslektaşlarının, çalışanların, müşterilerinin ve etki alanları içindeki diğer herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine dikkatederler.
- İstikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak: Etik liderler, pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirir. Etik kurallara ve değerlere uyum sağlama, bir birikimin sonucudur.
- Etik değerlere sahip insanları işe almak ve yükseltmek: Etik liderler şirkete insan alırken ve onların yükseltilmeleri konusunda karar verirken kriter olarak misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanırlar.
- İnisiyatif almayı desteklemek: Etik liderler, yakınmak, birilerini suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine öne çıkıp etik konusunda yol gösterici olarak kendisini izleyenleri motive eder. (Harvey, 2004, s.87)

Günümüzdeki çalışma hakları dikkate alındığında Şimşek 1999 etik değerler açısından, liderin çalışanlara karşı, çalışma hakkına saygı gösterme, adil ücret ödeme, çalışanların özgür konuşma hakkını sağlama, işçilerin dernek (sendika) kurma ve grev yapma hakkına engel olmama, özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olma, güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme, çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma, çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama gibi sorumluluğunun altını çizmiştir (Şimşek, 1999, s.69-86).

Etik kurallarına bağlılık liderliğin özünde vardır. Verilecek kararlarda liderlerin daha büyük sorumluluklara sahip olmasının sebebi ilgi ve farkındalıklardır. Örgüt, tüketiciye, ortaklara ve tedarikçilere zarar verebilen durum etik olmayan kararlar alınmasıdır. Etik liderin kendisini izleyenleri etkilemesi ve değiştirmesinin sebebi, karizması, sakinliği, bireylerin saygınlığını kazanması, hizmet ve gelişimlerle ilgilenmesi ile açıklanabilir. Etik lider astlarının işe olan ilgisini, işe karşı duygusal bağlılıklarını artırarak aynı zamanda astlarının iş performansını da artırır.

Sonuç olarak, gerek kamu gerekse özel kuruluşlarda nerede olursa olsun liderler, dürüst olmak zorundadır. Yenilikçi ve bu yenilikleri uygulayabilen, iletişim kabiliyetleri iyi olan, hedef ortaya koyan ve bu hedefe ulaşmak için gerekli olan özgüven insanlara aşılayabilen, gerçekçi kişiler olmalıdır. Buradaki temel amaç insanların yararına olmasıdır. En önemli liderlik şekli iyi liderliktir. Lider etik kurallar çerçevesinde hareket ettikten sonra doğru liderlik yapmış olacaktır.

2.1. Etik Liderlik

Etik liderlik kavramı günümüz liderlik yaklaşımları arasında en fazla araştırma yapılan kavramdır. Etik liderlik durumsallık ve özellik kuramları ile eşdeğer özellikler göstermektedir. Etik liderlerin ilk ve en önemli özellikleri olarak etik değer ve etik ilkeleri taşımasıdır. Bundan dolayı etik liderlik kavramı özellik kuramıyla entegredir. Etik liderlik Kavramıyla ilgili bir çok araştırma yapılmış ve çeşitli etik liderlik modelleri ortaya koyulmuştur.

V modelini geliştiren etik liderliğin kurucusu Bili Grace'e göre bu modelin temel boyutları şunlardır. Değerler (values), vizyon (vision), ses (voice) ve erdem (virtue) (Çelik, 2000,s95).

Çalışanların davranışlarını etkileyen liderin karakteridir. Etik davranışın etkin olabilmesi için önce üst düzey yöneticiler tarafından benimsenip sonra astlara ve örgüt üyelerine benimsetmeleri gerekmektedir.

Liderlik kavramı hakkında bir çok araştırma yapan araştırmacılar, etik ile etik liderlik kavramları arasında yakın ve güçlü bir ilişki olduğu fikrini ortaya çıkarmışlardır. Çoğunlukla etik liderlik hakkındaki alışmlarda yoğun olarak iyi kavramının içeriğini fazla abartmadan bu iyi kavramını yücelterek liderliği bu kavramla daha kabiliyetli olma durumuna getirdiğini savunurlar.

Etik liderliğin gösterebileceği ortamın uygunluğu belli bir ilkelere ve etik değerlere sahip olmasıyla oluşabilir. Örgüt kültürü ise ortam uygunluğu ile alakalıdır. Buna bağlı olarak kültürel ve etik liderlik arasındaki ilişki yakın bir ilişkidir diyemeyiz. Etik değerlerin benimsenmesi lideri izleyerek oluşur. Güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak için etik değerlerin iřęrenler tarafından benimsenmesi ve özümsenmesi gerekir.Sonuç olarak etik liderin etkin olup olmaması örgüt kültürünün kuvvetli veya zayıf olmasına bağlıdır.

Sergiovanni'nin etik liderlik anlayışına göre; etik liderlik kavramının liderliğin temeli olarak kabul etmektedir. Bir liderin düşünceleri ile duyguları ortadan kaybolursa verdiği kararlar ve yaptığı davranışlar anlaşılamaz. Liderin duyguları; liderin istek ve inançlarının sembolüdür.

Yani lider olan kişinin i dünyası gerçeklik algısının temelidir. Liderin düşünceleri ise, durmaksızın geliştirdiği ve ilerlettiği kapasitesi ile uygulama metodlarını yansıtılmaktadır. Lider karşılaştığı durumlar karşısında bunları ortaya koyarak harekete geçer.Yani düşünceleri, duyguları tarafından yönlendirilir. Aldığı kararlar ve yaptığı işler düşünleri ve duyguları tarafından paralellik gösterir veya yeniden şekillenir.(Turhan, 2007,s.166)

Harvey' e göre etik liderliğin tanımı ise şu şekildedir. Etik liderlik için yol gösterici olma özelliğinde 10 tane özellik belirtilmektedir. Bu ana özellikler ise şunlardır. (Yılmaz, 2007, s.16):

Değerleri ve etik bilinci oluşturmak; Etik lidelik kavramında liderler, kendi ve başkaları ile olan ortak değerlerini, ilkelerini ve etik davranışlarını düzenli olarak anlatır ve bu anlattığı değerlerin anlaşılması ve kabu görmesini sağlamaya çalışır.

İnsanlara sorumluluk vermek; bu liderlik çeşidinde liderler kendiyile birlikte gruptaki diğer insaları etik değer yargılarına uygun davranma konusunda sorumlu kılarlar.Lider başkalarına örnek olmak zorundadır. Bu yüzden söylediği ve yaptığı şeylerin tutarlı olması gerekmektedir. Bu nedenle diğer insanlardan da aynı özverili tavrı beklerler.

Değerler çerçevesinde karar vermek. Bu liderler karar alırken etik değerler ışığında olmak zorundadır. Bunu yaparken kendi içlerindeki etik değerler doğrultusunda karar alırlar.

Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek. Liderlerin bir karar alırken içinde buldukları dönemin şartlarına uyumlu olmasına dikkat ederler. Kendi kuralları ve etik değer yargıları bunu destekler nitelikte olmak zorundadır.Bir etik iklim algısı ile ters fikre sahip olduğu zaman bile bunu en hızlı ve sağlıklı bir şekilde çözer.

Değerler ve etik konusunda eğitim vermek.Bu etik liderler için oldukça önemli bir husustur. Çaişma arkadaşlarına etik olarak doğru olan davranış ve düşünceleri öğreterek onların benimsemesini sağlayarak onlara gereken güven duygusunu kazandırır.

Algılara dikkat etmek; Bu liderler çalışma arkadaşlarının, kendisiyle eşdeğer yöneticilerin, astlarının kısaca çevresindeki insanların duygu ve düşüncelerine önem vermelidir.

İstikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak, liderler buldukları kurumda farklı küçük değişiklikler yapmalıdır. Bu küçük iyileştirmelerin gerekli etik anlayışına uygun olması gerekmektedir. Etik değerlere sahip insanları işe almak ve yükseltmek. Liderler buldukları konum itibariyle çalıştıkları kuruma bir çok personel alırlar ve onları konumlandırırken, kendi geçmiş tecrübelerini ve vizyonlarını kullanarak bunu yerine getirirler.

Etik değer algıları kurumdan kuruma farklılık gösterse de geçmişten toplumsal anlamda kabul görmüş, saygı, adalet ,eşitlik, sorumluluk gibi önemli etkenlerle bu algı sürekli değişim içinde olan dünya düzenine ayak uydurmak zorundadır. Sürekli şekillenen etik algısıyla güncellenmelidir.

2.1.1. Etik lider davranışları

Etik liderlik algısı daha çok sakin bir liderlik olarak algılanır. Fakat doğru bir tanedir ve ötesinde hiçbir şey yoktur. Etik liderler her şartta meydana gelebilecek durumlarda olmsı gereken otorite ve tavrı koymak zorundadır. Aşağıdaki beş davranış içinde etik lideri otorite kullanırken düşünmek faydalı olacaktır. Bu davranışlar (Erbaş, 2009, s. 15)

İlham vermek; Örgüt üyelerinin örgütsel amaçları gerçekleştirmede tüm yeteneklerini ve becerilerini kullanmalarını sağlamak için örnekler ortaya koymak ve onları motive etmektir.

Kolaylaştırmak; Örgüte katkıda bulunmaları için örgüt üyelerine, gerekli olan yerlerde yol göstermek ve tüm kapasitelerini kullanmalarını sağlamaktır.

İkna etmek; Örgüt üyelerinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalarını sağlamak için çekici sebepler ortaya koymaktır.

Değiştirmek; Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için özendiriciler bularak yeniliğe açık olmalarını sağlamaktır.

Zorlamak; Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için diğer üyeleri zorlamak gerekmektedir.

2.2.2. Etik liderin önemi

Etik liderin yanlış olan her şeyi engellemesi ve yanlışlara karşı durması kendisini önemli konuma getirir. Etik lider olumsuz durumlar karşısında kalkan görevi gördüğü durumlar, kanuni ve ahlaki uygunsuzluk, örgütsel başarı ve çalışmayı engellemeleridir. Buna karşın şirketler yanlış uygulamalarla, doğru ve istenilen noktaya varamazlar.

Etik, karşındakine karşı duyduğun sorumluluktur. Bu aslında insan olmanın verdiği bir olgudur. Yani duyduğun bu sorumluluk çikarsız olmalıdır, bir karşılık beklenmeden yapılmalıdır.

Etik liderlik hali hazırda günümüz liderlik anlayışı içinde merkezde bulunmaktadır. Çünkü etik dışı davranışlar iş ortamında olması gereken birlik beraberlik, anlayış, güven ve iletişimi yok etmektedir. Etik liderler bu sorunu ortadan kaldırmak için karşıt hayat görüşü olan ya da farklı bakış açısına sahip olan bireylerle empati kurmaktadır. Dolayısıyla farklı bakış açısına sahip olan bireyleri anlayarak sorumluluk bilincinde onlarada gereken değeri vermektir.

Farklı bakış açısına sahip bir çok araştırmacı bulunmaktadır. Bunlara göre kişiler arasındaki ilişki hiçbir zaman kusursuz olamaz. Bu nedenle Karşındakine ve işine duyduğun sorumluluklar beklentisiz olmalıdır. Karşılığında etik bir davranış görüp görmemek kişinin kendi problemidir. Etik lider, çalışma arkadaşlarına karşı bir sorumluluk duygusun sahiptir, bunun nedeni örgüt içi empati yeteneğini kurmuş olmasıdır. Etik davranış kurallarına uygundur ki etik lider kaosa sebep olacak ortamlar oluşturmaz.

2.2. Otantik Lider

Otantik lider kavramının ortaya çıkması liderlik sisteminin güvenilir tartışılması sonucu oluşmuştur. Kendilerinde var ettikleri öz değer ve hedefe ulaşma konusundaki büyük kararlılıkları ve arzuları otantik liderlerin güven yaratmasında en etkili rolleridir.

Otantik liderlerin bir diğer önemli rolü ise örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak için kararlı olmasıdır. Kısaca otantik lider, örgüt içerisinde ortaya çıkardıkları güven, şeffaflık ilkeleri ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi pozitif sonuç doğuracak görev ve sorumlulukları yerine getiren liderdir.

Ortaya koyulan otantik liderlik kavramıyla ilgili çalışmalar incelendiğinde, otantik liderlik ile ilgili birçok tanım ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu tanımlar belirli boyutlar etrafında oluşturulmuştur. Bunlardan Luthans ve Avolio 'ya göre otantik liderlik kendi kendini düzenleme ve öz farkındalık boyutları ile örgüt içerisinde çalışan psikolojisini olumlu etkileyecek bir ortam oluşmasını sağlayan olumlu psikolojik düzenleme olarak karşımıza çıkar. Farklı araştırmacılara göre ise otantik liderlik, olumlu psikolojik kapasite yani umut, iyimserlik ve cesaret gibi kavramlara önem verirler. (Walumbwa, 2008, s.92)

Bu düşüncelerin haricince otantik liderlik kavramı dönüşümsel liderlik çerçevesinde ele alınarak, otantik olma özelliğinin dönüşümsel liderlik kapsamında gerçek ve sahte olanı ayırt edebilme özelliği belirtilmiştir.

Genel bir bakış açısıyla otantik liderlik ile ilgili yapılan tanımlardan bahsedilecek olursa birbirinden çok bağımsız noktalara kaymadan otantik liderlik kavramı tanımları ele alınmıştır. (Bass ve Steidlmer, 1998,s4)

Görüldüğü üzere otantik liderlik algısı için farklı tanımlamalar ortaya atılmıştır. İlk olarak 1960 yılında ortaya çıkmıştır ve bir çok araştırmacı bu konu üzerine çalışmalar yapmıştır.

Henderson ve Hoy tarafından yapılan çalışmada üç ana öge vurgulanmıştır. Bunlar;

1- Ortaya çıkan tüm hareketlilikte, bu hareketliliğin ortaya çıkacak tüm bütün sonuçlarında ve yapılan bütün yanlışlarda hem kişisel hemde örgütsel sorumluluğu üstlenmek.

2- Kendini izleyenleri yönlendirmemek.

3- Lider olarak üstlendiği rolün olması gerektiği şekilde yerine getirmek. Bhindi ve Duignan'a göre otantik liderlik birbiriyle bağlantılı 4 ana ileşenden oluşmaktadır.

1- Otantiklik

2- Niyet

3- Maneviyat

4- Duyarlılık

Bergly'e göre ise otantik liderlik ve etik liderlik arasındaki paralellik incelenerek otantik liderliği eğitim yönetimi olarak görür ve farklı bir bakış açısı ortaya atmıştır. Bu bakış açısını ortaya atarken otantik liderliği; umut veren, ileri görüşlü beirli bir vizyonu olan ve ortaya öikabilecek sorunlar karşısında çözüm bulan gerçek bir lider olarak tanımlar. George tarafından yapılan tanımlamada ise, otantik liderlik tutkuyla amaca yönelme, sağlam ilişkiler kurma, kesintisiz değerleri uygulama, içten gelen liderlik yapma isteği ve öz disiplin gösterme olarak 5 boyutta ele alır. (Gardner vd. 2011,s1123).

Aslında otantik liderlik kavramı pozitif örgütsel davranış şekline bağlıdır. Bu pozitif örgütsel davranış dediğimiz davranış şekilleri şunlardır: güven ve iyilik gibi kavramlardır. Bu kavramlar psikolojik sermaye olarak nitelendirilen kavramında unsurlardır. Bazı araştırmacılar otantik liderliği pozitif yani olumlu liderlik kavramı ile bir araya getiren bir süreç olarak görmektedirler. Otantik liderler ve onu izleyenler arasında karşılıklı pozitif bir ilişkinin ortaya çıkmasını sağlamaya yönelik öz bilinç ve öz disiplin oluşturarak pozitif yönde bir gelişimin ortaya çıkması beklenmektedir. (Luthans ve Avolio, 2003, s.243):

Otantik lider geleceği düşünen, geleceğe güvenle bakan, umut veren, kendisini geliştirmeye her zaman açık olan , kendine güvenen kişilerdir. Otantik lider liderlik sürecini göz önünde tutarak pozitif davranışlar sergilemekle birlikte kendisini sürekli geliştirmeye açıktır.

Liderliğin diğer etkileşimler ile meydana geldiği düşüncesini savunan görüşlerin yanında bir de otantik liderlik kavramının doğuştan geldiğini savunan görüşlerde vardır.

Otantik liderlik algısının doğuştan gelen bir özellik olduğu vurgulanmış veya otantiksindir ya değildir sonradan otantik olunamaz algısı gittikçe önem kazanmıştır. Otantiklik bu yüzden yanlış anlaşılmış bir kavramdır. Bir liderin aynaya bakıp, ben otantik bir liderim demesi yeterli değildir, bu o lideri otantik yapmaz. Gerçek bir lider zaten bu özelliklerini sergilerken oldukça güçlü çekerler çünkü bu onların kişisel özellikleridir.

Otantik lider kavramını otantik liderlik kavramı kapasmasında tanımlarken liderliği bir bileşen olarak ele almaktadırlar. Otantik liderliğin, otantik liderlik kavramından daha az anlaşılır olduğu düşünülmektedir. Bundan dolayı otantik liderlik kavramını izleyen ve etkileşime açık bir süreç olarak görmektedirler.

İzleyenler ile liderlik yapan kişilerin iletişiminde liderin otantik bir lider olduğunu ortaya koymaları gerekmektedir. Otantik liderlik algısına yaşam hikayeleri kavramını getirmişlerdir. Bu kapsamda liderin izleyicilerine yol göstermek amacıyla farklı yaşam öyküleriyle liderlik süreçlerini anlatarak izleyenlerin de otantik lider olabilecekleri vurgusu yapılmaktadır. Bu anlamda bir liderin yaşam öykülerinin ve hayatlarındaki dönüm noktalarının neler olduğu belirtilmiştir.

Bu öyküler neticesinde ortaya çıkan karşılıklı etkileşim ile hem liderin hemde izleyen kişinin gelişimine katkı sağlanabileceği belirtilmiştir. Bu tür yaşam öykülerinin, liderin geçtiği evrelerle oluşan benlik kavramının anlaşılmasında, birey ve ortaya çıkan liderlik arasındaki ilişkiyi anlamad yardımcı olması ve liderlerin gerçekten otantik lider olarak kabul görmelerinde, onlar hakkında ip uçları vererek yardımcı olmuştur.

Bu anlamda otantik liderliğin bir unsure olarak aldıkları sorumlulukları yerine getirirken yüksek hassasiyetle bunu gerçekleştiren lider olarak tanımlamaktadır. Üstlendikleri sorumlulukları yerine getirirken liderin kendini bilme durumunda iç uyum ve davranışlarında tutarlılık olmak gibi özellikleri üzerinde durulmaktadır. Otantik liderlik kavramı otantik liderin kişisel özelliklerini şöyle açıklar: (Shamir ve Eilam, 2005, s396-399)

- 1- Otantik liderler asla lider taklidi yapmazlar. Kendi kapasitelerini bilirler ve sadece yönetici oldukları için lider gibi davranmazlar bu onların içinden gelen bir özelliktir. Otantik liderler kendilerini doğru ifade ederler, ne söylemek istiyorlarsa ya da ne yapmak istiyorlarsa onu açıkça söylerler. Davranışları da bu yönde şekillenir. Görev ve sorumluluklarını yerine getirirken nasıl düşünüyorsa oyle davranırlar ve başkalarının liderlikleri ile ilgili söyledikleri ya da düşündükleri şeyler onlar için önemli değildir.
- 2- Otantik liderler buldukları konumda asla rol yapmazlar. Onlar, statü veya mükafat için liderlik yapmazlar. Liderliği kendi azim ve inançlarıyla devam ettirirler. Lider olmanın vermiş olduğu sorumlulukları kendi değerlerine dayalı yaparlar. Kısaca otantik liderlik çok eski zamanlardan bu yana var olan kendini bilme kavramı olarak nitelendirilebilir. Kendini bilen bir lider, kendini gerçekleştirme noktasında da sahip olduğu yetenekleri ve becerileri doğrultusunda daha iyiye gitmek için çaba sarfeder. Otantik liderler mevcut

olanı değiştirip fark yaratmak isterler. Otantik liderler gerçek ve gerçekçi insanlardır. Asla rol yapmazlar fakat bu onların benzersiz olduğu anlamına gelmez. Hatta birçok davranışı, tarzı diğer liderler ile benzerlik gösterebilir. Fakat inançlarını ve isteklerini kendi içinden geldiği gibi şekillendirir. Bu değerler sadece kendi dęruları ve gerçekleri üzerinde şekillenir. Bu değerlerin doğruluğunu sınamak için başka nedenler aramaya gerek yoktur. Zaten otantik lider yeteri kadar kendi doğruluklarını sınamışlardır.

3- Otantik liderler, hareketlerini sahip oldukları değer ve inançlarla ortaya çıkarırlar. Konuştukları ve yaptıkları birbiriyle tuatarlı ve uyum içindedir. Otantik liderler, menfaatleri uğruna değerlerinden ve inançlarından asla taviz vermezler. Yani otantik liderler dürüst ve güvenilir olarak tanımlanabilir.

4- Otantik liderlik, liderin ortaya koyduğu davranış örgüsüyle hem pozitif psikolojik ortamı hem de pozitif etik iklimi teşvik ettiği öz farkındalığı, içselleşmiş bir ahlaki bakış açısını, tarafsız bir bilgi işleme sürecini, esas alan izleyenleri ve lider arasında şeffaf olan bir ilişkiye dayalı bir süreçtir. Ortaya konulan otantik liderlik tanımlanması incelendiğinde çeşitli yönlerin ne çıktığı görülecektir (Walumbwa vd.2008, 94):

5- Otantik liderler, pozitif yetiler ve pozitif etik iklim anlayışı ile paralel bir liderlik biçimidir. Bu iki unsur birbirini tamamlayıcı özelliğe sahiptir. Fakat otantik liderliğin ana unsurları arasında gösterilmez.

6- İçselleştirilmiş ahlak anlayışına dayalı ve özbilinci yüksek bir lider olarak ortaya çıkan otantik liderlik kavramının ana bileşenleri içerisinde şeffaflık ve bilgiyi dengeli değerlendirme süreçleri de yer almaktadır.

7- Otantik liderlik, lider ve onu izleyenleri arasında ortaya çıkan etkileşimli bir süreçtir.

8- Son olarak ise yapılan bu tanımlamalar neticesinde otantik lider ile izleyenleri arasındaki gelişimin önemi ortaya çıkmaktadır.

Yapılan bir çok tanıma göre otantiklik kişisel tatminin üstünde çok yönlü bir tanımlamaya sahiptir. Bireyin kendi çıkarlarının ben merkezci davranışlarının ötesine geçmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır. Bireyin yalnız kalması bencil tavırlar sergilemesine neden olduğu için otantiklikle bağdaşmamaktadır. Bundan dolayı kişisel özden, toplumsal öze geçiş aşamasında otantik liderlik önemli rol oynar. Otantik liderlik kavramının ortaya çıkan dört bileşeni ile etkili bir liderlik olduğu vurgulanır.

Bu bileşenler şunlardır:

1-Bireysel öz, 2- Empatik öz, 3- Güven oluşturma özü, 4- Toplumsal özdür (Whitehead, 2009, s.850-854):

1-Bireysel öz: Bireysel öz olmaksızın otantik liderlikten bahsedilemez. Buradaki temel alınan kavram birey kavramıdır. Ve bireyin kendi özü birey kavramının temelini oluşturur. Uzun süreli ve düzenli liderlik yapmak liderlerin; ne yaparlarsa yapsınlar örgütün iyiliği için doğru olduğuna ve yine ne yaparlarsa yapsınlar kendi inanç ve tavırlarıyla yaptıkları eylemin tutarlı bir şekilde bireysel olarak inanmalarıyla gerçekleşir. Otantik liderler özgüvenleri yüksek, kişisel gelişimi hedefleyen, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan kişilerdir. Bu perspektiften bakıldığında otantik liderler, olumlu etki bırakan pozitif liderlerdir. Çünkü otantik liderler karşısındakilere umut verip onları kendi değerlerini bilemeye yöneltirler. Kendini tanıma ve anlama konusunda oldukça yetkin kişilerdir. Bireysel gelişime önem verirler ve her türlü durum karşısında bireyin kendi ile yüzleşmesini sağlayarak farkındalık yaratırlar. Otantik liderler kendi gerçeklerini doğru algılayıp bununla uyum içerisinde olan kişilerdir.

2-Empatik öz: Otantik liderler, etrafındaki kişilere hayatları açısından ufuklarını açabilecek yöntemi gösterirler. Bunun da ötesinde izleyenlerle arasında olan sosyal farklılık yaratan etkenleri ortadan kaldırmaya çalışırlar. Otantik liderler için bireylerin kendilerini geliştirmeleri oldukça önemli bir konudur. Otantik liderler, kendilerini izleyenlerini geliştirme ve onlar için gerekli tüm çabayı sarf etme konusunda bilgilerini ve deneyimlerini izleyenlerinden esirgemezler ve bu sayede bu bireylerin toplum içinde doğru bir şekilde yer almaları için çabalarlar. Bazı bilim adamlarının çalışmalarına göre, kendini gerçekleştirmeyi başarmış otantik liderler, kendi izleyenlerinin huzuru için onların üzerinde olumlu etki bırakma eğilimine sahiptir.

Çünkü izleyenleri ile birlikte otantik liderler, izleyenleri üzerinde mutluluk etkisi bırakan ve kendini gerçekleştirmesinde yardımcı olan iletişim ağının birer unsurlardır. Yani kısaca lider, izleyenlerinin otantik bir unsur olabilmeleri için ilzedikleri liderin gerçekten otantik olması gerekmektedir. (Gardner vd. 2005,s.6).

3-Güven oluşturma özü: Otantik liderler için güven algısı çok önemlidir. İzleyenleri ve kendi arasındaki güveni ortaya çıkarır. Bu sayede izleyenler bir sorunla karşılaştıkları zaman bile otantik liderlik algısıyla oluşmuş güvenin sürdürülmesi konusunda istekli olurlar. Otantik liderler etik ev ahlaki değer yargılarıyla güven oluşturular ve bir takım tutarsızlıklar karşısında bunların neler olabileceğini bilinmesi için çabalarlar.

Otantik liderler, İnsanlarda güven telkin etme anlamında sert ve tutarsız davranışlardan ziyade onlarla empati kurarak küçük detaylarla onların ruhuna dokunmak ve otantikliğin oluşmasına vesile olurlar.

4.Toplumsal öz: Otantik liderler, toplumsal konularda aşırı duyarlılığa sahip olan bireylerdir. Bu bireyler yani liderler, toplumsal olayları takip eder, bu olayların tarihsel geçmişini bilir ve değer verir. Dolayısıyla bu tarihsel süreçlerin etkisiyle sosyal yapılar oluşturarak insani ihtiyaçların karşılanmasına destek olurlar. Tarih bilgisine sahip bir liderin, güncel konularla ilgili gelen sorulara tarihe dayandırarak verdiği yanıtlar onun güçlü bir dayanak noktası oluşturacağını bilir.

Bu sayede bireysel ve sosyal bir olayın toplumsal bir olay haline gelmesi otantik bir süreç oluşturur. İçinde bulunduğu toplumun sosyal ve toplumsal yapısını göz önünde bulunduran liderin liderliğinin değerli hale gelmesi adına önemli bir adımdır. Bu çok amaçlı bir bakış açısı geliştirmek ve bireyler arasında ortaya çıkabilecek sorunları yönetebilmek liderin çözüm becerilerini geliştirir ve örgütsel amaçlara ulaşma aşamasında liderin otantik davranışını ortaya çıkarması etkili olabilir.

Bir diğer yararı ise liderin kendi bireysel gündemi ile toplumsal durum arasında ki bağları güçlendirerek şekillenmesini sağlar. Otantik liderliği, lider ve izleyenlerinin arasındaki pozitif sürecin etkilerini ortaya çıkarmak adına aralarındaki ilişkinin şeffaf bir ilişki olması gerekmektedir. (Eriksen, 2009, s.752):

.Otantik liderler o kadar şeffaf liderlerdir ki izleyenlerini kim ve ne oldukları konusunda endişeye sürüklemeyiz. Otantik liderler kendilerini bilme ilkesine bağılı olarak izleyenleri için gerçekçi hedefler koyabilen şeffafliderlerdir. Denebilir ki otantik liderler, izleyenlerinin yaptığı eylemlere yön verebilen bir inanca sahip olan aynı zamanda gerçekçi karar alma becerisine sahip olan ve aldığı kararları uygulatabilen ve takibini yapan, izleyenlerinin karar alma noktasında katılımını sağılayan duyarlı liderlerdir.

2.2.1. Otantik liderlik yaklaşımları

2.2.1.1. Ilies ve diğlerlerinin otantik liderlik yaklaşımı

Otantik liderlik kavramı detaylı bir yapının içinde ele alınarak bireylerin kendi öz değeriierine bağılı olarak gelişen bir kavramdır. İçinde bulunduğı sosyal yapı içerisinde ortaya çıkan durumlar karşısında nasıl göründüğünü ortaya koyan ve kendi öz değeriileriyle belirlediğı beklentilerine göre meydana gelen durumları içine alan bir süreçler bütünüdür. Özel olarak otantiklik bireyin davranış ve bunların sonucunda ortaya çıkan farklı eğilimlerin net göstergeleridir. Burdan çıkacak sonuca göre otantik liderlik, günlük yaşamlarına devam ederken kendi gerçekleriierlerini ortaya koyan kişilerdir. Bunu yaparken iyi bir yaşama katkı sağılarlar. Otantik liderlerin kendilerin ortaya çıkarma çabasının temelindeki süreçte lider izleyicilerinin huzuru için olumlu bir etki bırakır.

2.2.1.2. Kernes'in otantik liderlik yaklaşımı

Kernes' göre otantik liderlik dört bileşenden oluşan bir süreçtir. Bu süreçler:

1. Öz farkındalık, 2. Ön yargısız değerlendirme, 3. Otantik davranış/eylem, 4. Otantik ilişkiisel uyum (Ilies vd. 2005, s.376- 382):

1- Öz Farkındalık: Farkındalık kavramı, otantik liderliğin bir bileşinidir ve bireyin temel özelliklerini, değeriierini, duygularını temel alan bireysel farkındalığa dayalıdır. Öz farkındalık kişini olaylara bakış açısındaki farklı tarafları yani çelişkileri, bireyin düşünce ve davranışları üzerindeki etkisini kapsamaktadır. Kişinin kendi duygu ve düşünlceleri ile kişilik özellikleri ve zayıf taraflarının bilincinde olması öz farkındalıktır. Duygusal zekası yüksek olan insanlar genellikle duygularının farkında olan insanlardır.

Bazı araştırmacılara göre duygusal zekannotantik liderlge katkıda bulunduğunu grnde birleşirler ve liderlikle arasındaki kuvvetli bağa işaret ederler. Ayrıca duygusal zeka karar aşamalarında daha da esnek hale gelmesine etki ederek, daha anlaşılır ve herkes tarafından kabul görmüş anlamlı bir örgütsel kimliğin oluşmasına neden olur. Olumlu duyguları pekiştirmek liderin zfarkındalığıdır.

Sonuç olarak denebilir ki otantik liderler, kendi öz farkındalığıyla ve izleyenlerini yönlendirebilen, elemeleri ve söylemleri birbiri ile tutarlı ir bütün oluşturan ve yüksek bir duygusal zeykaya sahip olan bireylerdir. (Erkutlu,2014)

1. nyargısız değerlendirme: bireyinkendisiyle ilgili bilgileri değerlendirme sürecinde önyargısız, abartısız, bilgiyi değerıstirmeden ve tarafsız bir Şekilde ortaya koyma sürecidir. Bu süreç kişisel karakterin ve dürüstlüğün temelini oluşturmaktadır. Bu temel unsurlar gözönüne alınarak yalnız karar verme sürecini ve eylemleri değer bu süreçler yaşanırken kendilerini iyi hissedebilmelerini de etkileyerek, bireysel iyi oluşu ve iç huzuru sağlar. (Keser ve Kocabaş, 2014).

Bu doğru etkileme ve etkilenme süreci örgütsel kararlar alınırken çok etkili olmaktadır. Bu süreç örgütsel esenlik ve izleyeneri olası etkilere dönük tavrını belirler. Ve

İlies vd. (2005, 380) n yargısız değerlendirme süreciyle ilgili şu önermeleri ortaya koyarlar:

1-Dürüst hareket eden ve kendilerini bu yönde ortaya koyan liderler. nyargısız ve tarafsız bir değerlendirme sürecine tabi olurlar.

2-n yargısız değerlendirme sürecini iselleştirmişliderler;

- Buldukları göreve dair olabilecek değerlendirmeleri doğru ve tarafsız biçimde yorumlarlar. (otantik davranış)
- Yapabileceklerini ve yetneklerini daha doğru tahmin edebilirler. (ilişkisel uyum)
- Olası zorluklar karşısında öğrenme derecelerini daha doğru analiz ederler. (kendini denetleme)

3. Otantik davranış/eylem: Davranışlarla bağlantılı olan bu bileşen, kişilerin gerçekte oldukları gibi mi davrandıp davranmadıklarıyla ilgilidir.otantik davranışla anlatılmak istenen pozitif psikolojik davranış ve pozitif örgüt etik iklim anlayışı ile öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme undurları ile izleyen ve lider arasındaki ilişki sürecidir. Ortaya çıkan otantik liderlik tanımlamaları araştırıldığında farklı yanların ortaya çıktığı görülecektir. (Walumbwa vd. 2008, 94):

Otantik davranışla anlatılmak istenen, istenilen arzuların olmaması ihtimali olda bile ,sonunda elde edilecek ödülün mahrum kalırsa bile, cezai yaptırım ile karşı karşıya kalırsa bile, bir bireyin kendi değer yargularıyla ve tercihleriyle tutarsızlık yaşamayacak biçimde davranma şeklidir.(Kernis, 2003,s.13).

Asıl üzerinde durulması gereken konu otantiklik anlayışının kişinin kendisiyle mi alakalı yoksa belirli bir baskı altında ortaya çıkan bir süreç değil de kendi kendin ortaya çıkan, kişinin öz farkındalığı ve öz duygularıyla yoğunlaşmış hislerle ve eğilimlerle ortaya çıkması gereken bir olgudur.buradan çıkarılacak sonuç, bireyin kendi öz farkındalığının davranışları vasıtasıyla ortaya çıkabilecek durumlarda çelişkili olamması ve uyum içinde olmasıve her zaman açık ve anlaşılır olamayabileceğidir.buradan yola çıkarak psikolojik süreçleri göz önünde bulundurarak otantik unsurları görünür hale getirebilme çabası vurgulanmalıdır.(Erkutlu,2014)

4.İlişkisel uyum: Otantik liderliğin dördüncü bileşeni olan ilişkisel uyum, ilişkilerdeki netliğe ve dürüstlüğe değer vermeyi amaçlamaktadır. İlişkisel otantiklik, bir bireyin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi ve bunun bilincinde olarka karşısındaki kişilerle uyumlu ve güvenli bir ilişki içerisinde olmasıdır. Böylece diğer bireyler karşısındaki kişiyi bütün iyi ve kötü yönleriyle tanımaktadırlar. Otantik ilişki tam br samimiyet ve dürüstlük içermelidir. Sahte ve gerçek olmayan hiçbir ilişkiye otantiklikte yer yoktur. En önemli hususlardan biri ise otantik liderlerin otantiklik olgusunun diğer bileşenleri olan bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık gibi unsulardan bağımsız düşünülemez. (Gezer,2015)

Otantik lider, otantik liderliğin bir parçasıdır. Kendisini izleyenlerle kurduğu ilişkiler çikarsız, açık ve doğru temeller üzerine kurmalıdır.böylece yüksek bir güvene dayalı ilişki ortaya çıkacaktır. (Gezer, 2015)

Jones ve George (1998, 531)' a göre karşılıklı ilişkilerdeki güven anlayışının gelişmesi için güven ortamının oluşması açısından temel davranışlarının gelişmesi için gerekmektedir.

Otantik liderler, kendilerini izleyenleriyle paylaştıkları ortak güven ve değerlere dayalı davranışların meydana getirmiş olduğu karşılıklı etkileşimin sonucu olarak ortaya çıkan açıklık ve güven olayını temel alan koşulsuz güven sürecini tecrübe ederler.

Böylece bilginin özgür bir şekilde paylaşılması bireylerde performans artırıcı ve memnuniyeti gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. (Özdemir, 2017)

Bireysel gelişim süreci ve öğrenme durumunun mümkün olabilmesi ilişkisel otantiklik ve önyargısız değerlendirme kavramları bir arada tutulduğunda olur. Öğrenmeye faydalı olan önemli faktörlerden biri de, bireyin başkası ile ilişkilerinden öğrendiği geri dönüşlere pozitif tavrıdır. bireylerin karşılıklı ilişkilerinde ön yargısız değerlendirme ve birey olarak öğrenme ve kendini geliştirme anlamında olumlu yaklaşımlarını geliştirmek otantik liderlerin görevlerindedir.

Tüm bunlara bağlı olarak otantik ilişkisel uyum sürecine tamamen bağlı kalan liderler, üst düzeyde öğrenme ve kavrama gerçekleştirirler ve bununla beraber şartsız güvenmenin sonucunda pozitif ilişkiler ortaya çıkarırlar.

5- Kendini denetleme: Farklı olaylar karşısında ortaya çıkan davranışları belirlemek için gruptaki bireylerin kişilik farklılıkları ve bu farklılıklardan kaynaklanan eğilimler, kendini denetlemeyle ortaya çıkmaktadır. Üst düzeyde kendini denetleme, kişilerin davranışlarının koşullara uygun olmasıyla ilgilidir. Bu kişiler davranışlarını buldukları sosyal ortamdan algıladıkları beklentiler doğrultusunda şekillendirirler. Buna rağmen düşük seviyedeki kendini denetleme, davranışın durumsal olarak elverişli görülmesine dayandırılarak bilinçli bir şekilde kontrol altına alınmaya çalışılmaz. Gerçekten de düşük kendini denetleme daha çok kişilerin kendi iç dünyalarıyla ve hisleriyle şekillenir. (Keser, 2013)

2.2.1.3. Sparrowe' nin otantik liderlik yaklaşımı

Sparrowa (2005, 420) ortaya koyduğu ana teması kendin olma temeline dayalı olan otantikliği 4 boyutta ele alır.

1. Otantik düşünce bağamında kişinin kendine yönelik farkındalığının diğer kişilere göre nasıl bağımsız şekilleneceği ve meydana çıkacağı.
2. Kalıcı ve sürekli değerler ile gerçektekim olduğumuzu gösteren amaçlar.
3. Öz denetimi kolaylaştıran şeffaflık ve tutarlılık ilkesi
4. Etik liderlik ve otantik liderlik arasındaki ilişki

Tüm bu yaklaşımlarla birlikte otantik liderliği 4 unsurla açıklamaktadır.

1. Öz farkındalığın önceliği,
2. Kendin olmanın sürekliliği,
3. Öz denetim ve tutarlılık
4. Otantiklik ve pozitif etik liderlik (Sparrowa, 2005, s. 420-424)

Öz farkındalığın önceliği: Liderlerin otantik olma süreci kendi öz farkındalığının farkında olma sürecidir. Bu anlamda diğer bireyler buldukları gruplara veya örgütlere otantik olmayana yönelme eğilimi gösterme riski taşımaktadırlar. Burada söylenmek istenen, otantik bir durumdan otantik olmayan bir duruma geçiş aşamasında atılacak ilk adım kişinin kendi amaçları yerine, dış etkenlere bağlı farklı amaçlar edinmesidir. Otantiklikte temel ilke geçekte kimsen her zaman o olmalısındır. Bu gerçek olana ulaşma süreci insanlığın varoluşundan beri sure gelmektedir. Aynı durum otantiklik için de geçerlidir. kişinin salt kendi olması özellikle vurgulanmak istenen düşüncedir. Bahsi geçen öz farkındalığın arayışı içinde olma durumu tam olarak diğerlerinden arınmışlığın ortaya çıkması olumlu bir yol olarak karşımıza çıkmamaktadır.

Bu şartlar altında yapılması gereken en önemli şey, diğerlerinin ne olduğu konusunu yadsımak yerine gerçekten onlarla olan etkileşime saygı duyarak kendin olma sürecinin farkında olmaktır.

Kendin olmanın sürekliliği: Otantik kişilik yaklaşımı bireylerin kendi özünü oluşturan değerlerin doğrultusunda beliledği hedefleri ve kendi sesiyle konuşması şeklinde ortaya çıkan ve liderlerin her zaman ortaya çıkan ve devamlılık sağlayan özellikleridir. Bu durum liderlik özelliğinin doğuştan geldiği anlamına gelmemektedir. Tam tersine otantik liderlik, kendi gerçekliğine, kendi gerçek benliğini tanımaya ve geliştirmeye yönelik hareketli bir süreçtir. Bu süreç, kendi kendini denetim altına almayı veya başka bir deyişle kendini sürekli ön planda tutma biçimi olarak açıklanabilecek bir öz denetim sürecidir.

Bu öz denetim süreci, otantik liderin ortaya koyduğu davranışların gerçek kişiler ile ne ölçüde uyum içerisinde olduğunu kendi kendini denetleme şekli olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda lider ile izleyenleri arasındaki ilişkide şeffaflığın ön planda olması, izleyen tarafından liderin gerçek kişiliğine yönelik farkındalık oluşturmasını ve bu farkındalıkla değişim sürecini takip edebilmesini sağlamaktadır.

Bu durum karşılıklı etkileşime bağlı olarak otantiklik bağlamında lideri ve izleyen katıldığı otantik bir süreci oluşturacaktır. Burdan yola çıkarak lider ne ölçüde değişirse izleyenleri de o ölçüde değişecektir.

Geçmişte yaşadıkları tecrübelerin ve örgütsel olarak yaşantısının değişimi etkilemesinin sebebi liderin otantik sürecin bir parçası olmasından kaynaklanan değişimidir. Liderin otantik sürecini bu öğeler belirler. Bu anlamda lider, farklı kişilerle, farklı kültürlerle ve farklı olgularla karşılaşabilir. Yani bu etkileşimler otantik liderin özelliklerini şekillendirir.

Öz denetim ve tutarlılık: Öz denetim kavramı otantik liderlik kavramının temel dayanaklarından biridir. Öz denetim görevini, liderin öz farkındalığıyla ortaya çıkardığı davranışlar arasındaki tutarlıkla kendi kendini denetlemesi ile ortaya çıkar. (Luthans ve Avolio 2003, s.2)

Dönüşümsel liderlik ve otantik liderlik arasındaki farkı vurgularken gerçek kişiliği ile ortada olmayan dönüşümcü liderin, gerçekten ahlaki olmayan fakay öyleymiş gibi görünen tavırlar sergilediğini, buna karşı otantik liderin ise izleyenlerine gerçekten kendi olup içten bir ilişki kurduğunu ve bu anlamda kendi içinde bir tutarlılığa sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. (Bass ve Steidlmeier, 1999, s.3)

Burdan yola çıkarak denebilirki öz denetim, gerçekten de liderin tamamen içinden gelen seslere kulak vermesi ve davranışlarını bu içsel öze göre şekillendirmesi ile ortaya çıkan bir süreçtir. Sonuç olarak, öz farkındalık ve öz denetim süreçleri bir ekip çalışması sürecidir. Otantik liderlik, liderin izleyenleri üzerinde etkin olmalarını sağlayan ve öz karakterleri ve davranışları arasındaki tutarlılıktan dolayı izleyenlere bunu doğru yansıtabilen bir kavramdır.

Otantiklik ve pozitif etik liderlik: Otantik liderlik ve pozitif psikolojik durumlar arasında bir bağlantı olduğu fikri ortaya atılmıştır.etik bir bakış açısına sahip olan ve ortaya koydukları liderlik anlayışı ile otantik liderler açısından oluşturulan bu pozitif durum örgütteki etik bakış açısını etkilemektedir. (Luthans ve Avolio 2003, s.2)

Otantik liderlik ile dönüşümsel liderlik arasındaki farkı ortaya koyarken bu etik kavrama vurgu yapılmaktadır. Otantik liderlerin bu anlamda gerçekten kendi öz karakterlerine uyumlu davranışlar sergiledikleri belirtilmiştir.

Benzer şekilde, etik bir bakış açısına dayalı bir liderlik anlayışının, kendine hayran bir narsist değil ancak etik olanı hedef olarak belirleyen bir birey olduğu vurgulanmaktadır. (George, 2003, s.3)

2.3. Otantik Liderliğin Bileşenleri

Otantik liderlik kavramının bileşenleri 5 şekilde belirtilmiştir. Bunlar:

- 1.Öz farkındalık.
2. Öz düzenleme veya öz denetim,
3. İzleyen öz farkındalığı,
4. İzleyen özdenetimi ve
- 5.Örgütsel iklimdir (Gardner vd. 2005, 348-349)

2.3.1. Öz farkındalık

Öz farkındalık kavramının liderliğin gelişimi açısından önemli bileşenleri bulunmaktadır. Öz farkındalığın oluşabilmesi için biliçli olmak, özgüvenli olmak, duygular, güçlü ve zayıf yönlerin bilinmesi olarak bilinmektedir.

Öz farkındalık kişiler için bir son olarak görülmez. Kişilerin kimliğine, duygularına hedeflerine, yetenek ve bilgisine göre ortaya çıkan bir süreçtir.

Kişilerin otantik liderlik boyutlarının gelişebilmesi için farkındalık kavramının değerler, kimlik, duygular, güdüler, amaçlar gibi unsurları da olmak zorundadır.

2.3.1.1. Değerler

Değerler denince liderlerin, içinde buldukları toplum içerisindeki yaşanan sosyal ya da siyasal olaylar karşısında sergiledikleri davranışlardır. Yani ortaya çıkan davranışın temelinde yaşamlarından aldıkları çıkarımlarla olaylara verdikleri tepkiler liderleri ilkeler, inançlar, düşünceler gibi kavramları barındırdan bir bütündür.

Değerler liderin ortaya koyduğu tavır ve davranışlar karşısında bir değerlendirme aşamasında güçlü ve standart ötesi bir işlev görmektedirler. Toplum içerisinde bir bireyin ihtiyaçlarının karşılanması aşamasında önem gerektiren davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin sosyal yaşam içinde bulunmalarında ihtiyaçlarının bir parçası olarak ortaya çıkan değerlerin zamanla kişinin kendi benliğinde ortaya çıktığı görülmektedir. Kişinin kendine ve yaşamına daha reel bakabilmesi ve sosyal anlamda kendi öz değerleri ile bir arada uyum çinde olması otantiklik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Otantik liderlik kavramında liderler kendi öz değerlerinin diğer lider türlerine göre daha çok farkında olduklarını ortaya koyar.

2.3.1.2 Kimlik

Araştırmacılar bireyin kimliğini kendi kişilik özellikleri ve kendi deneyimleri ile arasında kurulan bağın bütünü olarak açıklamaktadırlar (Ünlü, 2017-27). Bireyin başka kişiler içerisinde kendisini ifade edebilmesi için oluşturduğu davranış biçimi bireyin kimliğinin oluşmasına bağlıdır.

Bireyin diğer bireylerden farklı olarak kendi karakteristik özellikleri ve kalitesini meydana getiren bireysel kimlik kavramıdır.

Liderliğin bir kimlik haline gelme süreci içerisinde bulunması her bireyin kendi liderlik şekillerinin bulunduğu ve bunların toplanmasıyla liderlerin bu anlamda karşılıklı iletişim ve etkileşim içinde olmasıyla birlikte onların şekillenmesi sürecidir. Liderlerin içinde bulunduğu ve izleyenleri ile olan etkileşimleri sonucunda izleyen kimliği ortaya çıkar. Bu etkileşim süreci içerisinde izleyen ve lider arasında oluşan güven ortamı ile kimliklerinin karşılıklı açıklanması halinde otantik liderlik ilerleme sağlar.

Otantik liderlerinin kendilerini ortaya koymak adına gösterdikleri belli belirsiz bir çaba neticesinde sergiledikleri ahlaki tutum ve dürüstlük bireysel kimliğin oluşması için oldukça önemli bir ana unsurdur. Böylece izleyen yön kavramının gelişmesine katkı sağlar. İzleyenlerin liderleri kabulmesi bağlamında liderin sözlerinin ve davranışlarının tutarlı olması gerekmektedir. (Gardner ve Avolio, 1998, 33-34).

Bireylerin ahlaki değerlerinin izleyenler tarafından algılanması ahlaki açıdan daha yüksek seviyede görünmeleri ve gelişmeleriyle olur.

Otantik liderlerin diğer liderlere oranla bireysel kimlikleri diğer liderlere oranla bireysel olarak kimliklerinin oluşmasına neden olan önemli bir etken ise yüksek güvenilirlik, adil ve dürüst olma ve sorumluluklarını yerine getirme yetileridir. Kişiler arasındaki iletişimin lider ile işbirliği çerçevesinde kendi kimliklerini ortaya koymalarına ve pozitif model olma özelliği gösteren lider türüdür.

2.3.1.3. Duygular

Kişinin kendini bilmesi denilince akla gelen düşünce biredeki değer ve güdülerin farkında olup bunun daha fazlasının ortaya çıkması gerekmektedir. Kişinin kendini çok iyi tanıması ve kendinden ve duygularından emin olması gerekmektedir. Duygusal zeka dediğimiz kavram kişinin duygularının bilincinde olarak gireceği bir işte onu nasıl etkileyeceğini ve zamanla ne ölçüde bir değişime uğrayacağını farkında olması durumudur. Duygusal zekanın temel unsur insanın duygularına yönelik bir farkındalık geliştirmesi etik liderlik için önemli bir adım oluşturmaktadır. (Gardner, Avolio, 1998, 35)

Dönüşümsel liderlik kavramının otantik ve etik liderlik kavramlarıyla birlikte incelenmesi durumunda liderlerin kendileri ve diğerleri arasındaki duygu durumlarının temelinde ortaya çıkan ve gelişen etkileşim süreci açısından oldukça önemlidir. Otantik liderlik kavramı için önemli olan değerler bakımından karar alma sürecinde duygu ve düşüncelerin paralel bir uyum içerisinde olmasıdır.

Yüksek düzeyde olan gelişmişliğin ani duygulara kapılmadan öz farkındalık kavramı ile kendilerinin ve diğerlerinin duygularını anlama noktasında önemli olacaktır. (Gardner ve Avolio, 1998, 37) Sonuç olarak, otantik liderlerin, diğer liderlere oranla çoğal yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip oldukları konusunda birçok araştırmacı hem fikirdir.

2.3.1.4. Güdüler ve amaçlar

Örgütler tarafından bakıldığında hedeflerin liderlerin ve onu izleyenlerin iyi bir uyum içinde olmaları ve bu olayların daha ileri taşınmasında iyi sonuçlar alındığı görülür.

Güdüler ve amaçlar ulaşılabilir olma ve olmama olarak iki farklı yöne ayrılır. Ulaşılabilir olan ve istenen kişinin yaşamı içerisinde var olan ve kişilerin kendilerine katkı sağlayan durumların meydana getirdiği unsurları ortaya çıkarmaktadır.

Kişinin benlik olarak içinde bulunduğu farklı durumların olması ve buradan hareketle ileriye dönük olarak beklentilerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. (Gardner vd, 2005, 353)

Kişide olan veya olacak olan güdü ve amaçların otantik liderlik anlamında incelendiğinde kendilerine otantik olmayan diğerlerine karşı saygı kavramının önemli olduğu ve bundan dolayı liderlik kavramını kendilerine dayanak olarak kabule ettikleri için pozitif bir gelişme görülmektedir. Otantik liderlerde kendisinin ve izleyenlerinin gelişmelerinin önemli olduğu için izleyenlerinden aldığı doğru davranış izlenimleri ile onarı alışılmışın ötesinde olmayan ve hali hazırda var olan liderin motivasyon özelliklerinin yüksek olmasıyla hedeflerin bu doğrultuda gerçekleşmesi için yol gösterici olmuştur. (Gardner vd, 2005, 354)

Otantik liderin egolarının yüksek olması ve bu konuda tutumlarını ortaya koymaları önemlidir çünkü, otantik liderlerin onları izleyenlerden aldıkları fikirlerin önemli olduğu ve bu fikirler ve amaçlar doğrultusunda hareket etmeleridir.

2.3.2. Öz düzenleme

Öz düzenleme sıralı olarak ilerleyen 3 ana ögeden oluşmaktadır. Bu 3 süreç şunlardır:

1. Hali hazırda var olan veya yeni ortaya çıkan iç standartların düzenlenmesi
2. Bu üç standartlar ile görünen veya muhtemel sonuçların kıyasıyla farklarının belirenmesi
3. Bu oluşan farklılıkların önlenmesi adına planlama yapılması (Stajkovic ve Luthans, 1998, 240-250).

Otantik liderlerin kendi öz değerlerine dayalı ortaya çıkan davranışlarıyla ve kararyalarıyla sergiledikleri tutarlılıkta özfarkındalık adına önem taşımaktadır. (Gardnervd, 2005, 354)

Bu noktadan hareketle otantik liderin öz düzenleme ve önyargısız değerlendirme süreci, şeffarlık ve otantik davranış kavramlarını içermektedir. (Gardnervd, 2005)

2.3.2.1. Ön yargısız değerlendirme

Araştırmacılar otantik liderliği, inkar etme, saptırmanın, cehaletten ve bireysel bilginin olmamasından kaynaklanan bir süreç olarak belirtir.

Otantik liderlerin kendi öz saygılarını en yüksek noktada tuttukları ve en olumsuz durumlarda dahi kendi benliklerini yüksek tuttukları ve tarafsız bir görünüm sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Otantik liderler kendi özelliklerinin eksik ya da fazla yönlerini bilirler. Buna bağlı olarak olumlu veya olumsuz bütün duygularını net bir şekilde bilen ve uygulayan bir lider olarak ön plana çıkmaktadır. (Gardnervd, 2005, 356)

Otantik liderler, kendileri ve diğer bireyler için en doğru bilgiye ulaşmayı hedefleyen, değerlendirmelerini önyargısız bir şekilde gerçekleştiren ve sadece kendisinin değil diğer bireylerinde bilgisine başvuran kişilerdir.

2.3.2.2. Otantik davranış

Araştırmacılar otantik davranışı şu şekilde açıklar; diğerlerinin memnun edilme olasılıkları, ödül almaları veya ceza almalarının bir önemi olmadan bireylerin kendi tercihlerini, kendi değerlerini ve yapılması gerekenleri temel alarak davranmasıdır.

Otantiklik kendi doğrularının önemsiz olduğu zorlamanın olmadığı bazı şeylerin eğilimlerin, güdülerin ve duygularına dayalı bir davranıştır. İzleyenleri kararların dışında bırakılmasını otantik liderlerin yaptığı anlaşılmalıdır. İzleyenlerin her safhada ne düşündükleri otantik liderler için önemlidir. Liderlerin kararları doğrultusunda biçimlenmesi ve davranışların liderlerin dürüstlükleri ve otantiklikleri arasında belirleyici olması, izleyenlerin liderleri algılamaları ve onlara güven duymalarından kaynaklanır.

Liderin tüm yönleri ile tutarlı olması, tamamen otantik olması ile olur. Otantik liderler, tavırları, hisleri, inançları ile kişisel özellikleri bütünüyle uyum sağlamalıdır. Bir liderin otantik lider olmasını önyargı olmadan tarafsız bir değerlendirme süreci belirler.

2.3.2.3. İlişkisel şeffaflık

Araştırmacıların, ilişkisel şeffaflığın diğer türler ile ilişkilerinde doğru söylemenin ve açık olmanın iletişimde ilk etapta önemini vurgulamaktadırlar. Diğer şahısların olumu ve olumsuz yönlerinin hangi neticede olursa olsun kabul edilmesi buna bağlıdır. İlişkisel şeffaflıkta başka kişiler ile yakınlığının ve güvenin oluşturduğu, aynı zamanda yalandan ve sahtelikten uzak kendisini net bir şekilde ifade eden ve diğer kişiler ile aynı yönde ilerlemeyi tercih etmelidir. İzleyicileri ile ilişkilerinde şahsi duygularının yanında negative duygularında minimum indirmek otantik liderin görevlerindedir.

Yani otantik liderler onları izleyenler ile maksimum yakınlık kurmak isteyen, hislerini ve düşündüklerini onlarla paylaşmayı ihmal etmeyen liderlerdir. Diğer bireyler ile aralarında yıkıcı olmak yerine yapıcı olmayı esas alan ve bu şekilde kendisini geliştirmeye çalışan liderler otantik liderlerdir.

Otantik liderlerin kendisini izleyenleri olumlu etkilemesi gerekmektedir.Çünkü izleyenlerin bireysel olarak kendisini geliştirmesi otantik liderlerin pozitif ve negatif yanlarının kazanılması farkında olmadan yaptıkları gözlemler ile alakalıdır. Liderlik açısından liderleri ve izleyenleri arasında en etkili lider onlara olumlu yaklaşan liderlerdir.

Bu bağlamda, otantik liderliğin pozitif rol model olma özelliği onları izleyenler için pozitif yönlü güdülenme ve davranışların ortaya çıkması adına önemli bir araçtır.bu pozitif model anlayışında otantik liderler, izleyenlerinin kendilerin farkına vararak bu atlacak adımda onları cesaretlendirerek onları teşvik ederler.

Böylece izleyenlerinin hedeflerine ulaşmalarında istedikleri sonuçlara ulaşmalarında onların daha istekli ve güçlü olmalarına yardımcı olurlar.

Liderin kendisini geliştirmesi açısından ona yol gösteren, öz farkındalık önemli koşullardan biri olmuştur.otantik liderlik kavramı kendini izleyenlerde ortaya çıkan kendini bilme düzeylerinin artmasında rol oynayan önemli bir unsurdur.

Liderleri izleyenlerin otantik süreçte olmaları pozitif ve negatif davranışlarla beraber, yetiştikleri aile eve eğitim seviyeleri gibi etkenlerdir. Otantik lider izleyenlerinin öz farkındalık ve öz düzenleme süreçleri aşağıda anlatılmıştır.

2.3.3. İzleyen öz farkındalığı

Farkındalık kavramının ana öğelerinin ortaya çıkmasında izleyenlerin hedeflerinin, güdülerinin, benliğinin ve kimliğinin önemi vardır. İzleyenlere örnek olması ve onları kişisel gelişimi için kendisi keşfetme noktasında cesretlendiren liderin meydana getirdiği otantik değer ve gösterdiği otantik tavırlardır.Kişilerin kendilerini idrak etmeleri, liderin izleyenler bakımından mesajı nasıl anladığı ile alakalıdır.

İzleyenler açısından bakıldığı zaman ortaya çıkan izleyenlerin kendilerini algılama biçimlerinin niteliği ve açık anlaşılır olması özelliği ile kendilerinde ve izledikleri liderler ile arasındaki uyumun ve bu uyuma paralel olarak ortak değer ve misonlarının belirlenmesinde önemli bir etkidir. İzleyenler de tıpkı otantik liderler gibi duygularını ve beklentilerini açık bir şekilde sunmaktan mutluluk duyarlar. (Gardnervd, 2005, 366)

Burdan yola çıkarak üst seviyede kendini doğru bir şekilde algılama ve değerlerinin farkında olma ortaya koyduğun hedefe daha rahat ulaşmayı sağlar. Bunun sonucunda ise lider ve izleyen arasındaki ilişkinin uyumlu olması halinde izleyen bu paralel uyum sayesinde gelişme ve kendini tanıma konusunda ilerleme kat ederek sorumluluklarının üstesinden gelebilecek duruma gelir.

Sonuç olarak, örgütsel değerlerin doğru biçimde algılanması bireyin kendini doğru algılamasıyla eşdeğer ilerleme sağlayacaktır. Kendi doğru biçimde anlama yani kendini bilme noktasında kendine has bir tutum sergileme imkanı bulan izleyem açısından önemlidir ve buda örgütsel bir yapının oluşmasına katkı sağlar. Liderin kendisini pozitif yönlü bir model olarak tanıtmayı onu izleyenler açısından onları buldukları durumdan daha ileri bir duruma geçmeleri için motive eder.

Böylece izleyenler, kendi kişisel gelişimlerinin devamlılığını sağlamak adına çaba göstermeye hevesli olurlar. Otantik liderler bu konuda gelişimi kolaylaştırıcı bir lider konumunda bulunurlar. Bireysel motivasyonu artırıcı ve otantik kimlik oluşması adına izleyenlerinde önemli bir algı yaratır. Otantik liderin izleyenlerine otantik bir kimlik kazandırması için rol olduğu süreçte onlara özfarkındalık, değerler ve amaçlar edinmesine katkı sağlar. (Gardner vd, 2005)

2.3.4. İzleyen öz denetimi

Liderler için gerekli olan içselleştirme ve öz düzenleme aynı zamanda izleyenler içinde büyük önem taşımaktadır. İzleyenler için öz farkındalık kavramı içselleştirerek bunu öz düzenleme sürecinin bir parçası olarak şeffaflığı ve buna bağlı olarak otantik davranış algısını geliştiren bir süredir. (Gardner vd, 2005, 362)

Otantik liderin ve otantik izleyenlerin karşılıklı etkileşim içine girerek birbirleri arasındaki uyumun ne derecede olacağı ve güven duygusu ile yapılacak olan işbirliğinin önemi vurgulanmaktadır

İzleyen otantikliğinin olması gereken düzeyde olduğunun bilincinde olan lider, izleyenleri ile arasındaki doğru paylaşımın ve ortaya çıkan ortak hedeflerin belirli bir örgüt amacı çerçevesinde etik bir anlayışla ve güven ortamıyla sağlanması gerekmektedir. (Gardner vd, 2005, 363-364)

Örgütsel yapı içerisindeki otantik liderlerin, Kişilerin otonom bir kişilik kavramına ulaştırarak gereklilikleri almasında lideri izleyenlerin otantik ve kendi karakterlerine uygun bir benlik kazanmalarına yardımcı olur. Burdan çıkarılacak sonuç, izleyenler ile otantik lider arasında kurulan uyumlu ilişkinin etkisiyle örgütsel ikliminin ortaya çıkmasına neden olur böylece otantik etkileşim süreci ile öz düzenleme gerçekleşir.

2.4. Otantik Liderliğin Etkileri

Güven, bağlılık ve iş yerinde olan esenlik, izleyenler bakımından otantikliğin önemli olaylarından biridir.

Bu üç kavram farklı olarak incelenmiş ve buna göre birbirine bağlı oldukları ortaya çıkmıştır. İzleyenlerin birbirlerine olan bağlılıklarının yükselmesinde fazla güvenin etkisi vardır. Üyelerin veya kişilerin kendilerini daha iyi hissetmeleri ancak bağlılıkları olan bir örgüt içerisinde meydana gelir.

2.4.1. Güven

Herhangi bir zaman diliminde herhangi bir beklenti olmadan iyi niyetle yapılan davranışlar güvendir.

Otantik liderler ve onları izleyenler arasında kurulan bağlılık veya ilişkide atılan temellerin sağlam ve güçlü olması gerekir. İki tarafında başarması gerekli olan durumlar meydana gelen amaçlara inançları ve uyumlulukları ile olur. Güvene bağlı etkileşimlerde daha önce verilen kararlarda kendileri olmayan izleyenler, liderin vereceği karara bağlı kalmalıdır.

İlişkideki şeffaflık lider ve izleyenlerin arasındaki güvenin doğmasına neden olur. Liderin eylemleri izleyenler tarafından şeffaf bir şekilde izlenme olanaklarına sahip olacaklardır. İzleyenler liderleri takip ettikçe zamanla liderlerin değer yargıları ve beklentileriyle birlikte farkındalıkları geliştirirler. Liderlerin ve izleyenlerinin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak izleyenlerin karra aşamalarında önyargısız ve adil bir yaklaşım sergileyerek lidere dönük güven hissinin oluşması sağlanacaktır (Gardner vd, 2005, 365).

Yani oluşan bu güven duygusu, liderlerin bazı yanlış tutumlarında bile tölare edilebilmektedir. Sonuç itibari ile izleyenlerle, otantik liderler arasındaki bağ yüksek güven esasına dayalıdır. İzleyenler ve liderler bu sarsılmaz güvenin gelişmesi ve bozulmaması konusunda yoğun çaba sarfedebilmektedirler.

2.4.2. Bağlılık

Otantik liderlik ve otantik izleyicilik arasında oluşan otantik güven ilişkisinin neticesinde, iki taraf açısından da gerçek bir örgütsel çabanın ortaya çıkması bireyin lidere olan sarsılmaz bağlılığı ile mümkün olmaktadır. (Gardner vd, 2005, 365)

Örgütsel hedefler için örgütlerin fonksiyonlarının uygulanması ile izleyenlerin bu noktada katılımlarından gelen memnuniyet vardır. Örgüt içerisinde mutluluk sağlamak, liderlerin kendilerini izleyenleri işbirliği yapmaya yönlendirmesi ve bu konuda farklı özendirme yöntemleri göstermesidir. Bu duruma gerçek anlamda bağlanan izleyiciler sürekli bir performansa sahip olacaklardır.

2.4.3. Örgütsel esenlik

İzleyenlerin buldukları ortamda kendilerini psikolojik iyi oluş çerçevesinde pozitif yönlü hissetmeleri ile iç dengelerinin sağlanması açısından bir denge olduğu bilinmektedir. Örgütsel esenlik kişilerin huzuru ve kendilerini iyi hissetmeleri ile meydana gelir. Bu durum ise otantik liderlik süreci ile varlığını koruyacaktır. Buna bağlı olarak otantiklik ve esenlik arasında bir bağ bulunmaktadır. (Gardner vd, 2005, 366)

Otantik liderler, kendi izleyenlerinin iç huzurunu sağlamaları ile buna bağlı olarak örgütsel esenlik ve örgüt bağluluklarını arttırmaktadır. Örgütsel iklim anlayışı ile bireyin kendi iç huzurunun olması arasında sıkı bir bağlantı vardır. Örgütsel iklimin ortaya çıkardığı en önemli sonuç ise örgütsel bağlılığı ortaya çıkarmasıdır. İzleyenlerin lidere bağlılığı ile örgütsel iklimin oluşmasında örgüt esenliğinin ortaya çıkışı ile kalıcı bir sürdürülebilir örgüt bağlılığı ortaya çıkmaktadır. (Gardner vd, 2005, 365)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM SEKTÖRÜNDE LİDERLİK KAVRAMI VE İŞ TUTUMLARI

3. TURİZM SEKTÖRÜNDE LİDERLİK KAVRAMI VE İŞ TUTUMLARI

3.1. Otel İşletmeleri ve Yönetimle İlgili Kavramlar

Tezin bu bölümünde, otel işletmelerinin tanımı ve özellikleri ile otel işletmelerinin Türkiye'deki durumu hakkında bilgiler verilmiştir. Otelerde yöneticilik, yönetim süreci ile ilgili bilgiler ve otel işletmelerindeki organizasyon yapısı ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1.1. Otel işletmelerinin tanımı

Turizm üzerine araştırma yapan birçok bilim adamı turizm ile ilgili tanımlamaları çok eski çağlara kadar dayandırmaktadır. Tekerleğin icadı ile daha uzak mesafelere seyahat etme ihtiyacı doğmuştur. Bu ihtiyaçla birlikte insanlar o dönemlerden günümüze kadar sağlık, din veya ticaret gibi çeşitli nedenlerle seyahat etmişlerdir. Buna bağlı olarak seyahat eden insanların gittikleri yerlerde konaklama, yeme içme gibi ihtiyaçları doğmuştur. Bu ihtiyaçları karşılamak amacıyla otel, pansiyon, motel, oberj vb konaklama işletmeleri ortaya çıkmıştır. Bu kavramlar içerisinde en eski konaklama işletmeleri otellerdir.

Otel işletmeleri ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Fakat en sade ifade ile otel; insanların geceleme, yeme-içme vb. ihtiyaçlarını karşılayan bir bine veya tesistir. (Gerald W. Lattin, 1968, s. 48)

Uluslararası Otel Sahipleri Birliği, otel teriminin her ülkede aşağıda belirlenen özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir: (Ahmet Aktas, 2002, s. 25.)

Yönetimiyle olduğu kadar donanımıyla da konukların gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.

- Yalnız konaklama gereksinimini değil aynı zamanda beslenme gereksinimini de karşılayabilmelidir.

- Konuklar ile kısa vadeli anlasma yapan işletme olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.
- Hiçbir faktör onun müşteri kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.
- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır.
- Yeterli sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Otel işletmesine ilişkin yukarıda verilen tüm bu tanımlar ve özellikler kapsamında otel işletmelerini; seyahat eden insanların basta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerini getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşterileri ile olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmeler olarak tanımlamak mümkündür.(Nazmi Kozak, 2002, s.2)

3.1.2. Otel işletmelerinin özellikleri

Konaklama, yeme, içme, eğlence vb. ihtiyaçların karşılandığı işletmeler olan otel işletmelerinin kendine has bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler şunlardır:

- Otel işletmelerinin temelini insan gücü faktörü oluşturur. Hizmet üreten farklı işletmeler insan yerine makine kullanabilir fakat otel işletmelerinde insan gücü olmazsa olmaz faktörlerdendir.
- Otel işletmelerinde sunulan hizmet taleple doğru orantılıdır. Konaklayan kişilerin talebi doğrultusunda şekillenir. Mesela otel odası günlük kullanıma sunulduğu için hizmet misafirin o oda ile ilgili rezervasyonu ile başlar.
- Otel işletmelerinde risk oldukça yüksektir. İçinde bulunulan sosyo-ekonomik ya da siyasi durumlar otel işletmelerini doğrudan etkiler.
- Otel işletmeleri düzenli ve sürekli olarak kendini yenilemek zorundadır. Bulunulan çağa ayak uydurmak ve insanların konforu için dinamik ve yenilikçi olmak zorundadır.

- Otel işletmelerinde hizmetin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için bütün departmanların yani çalışanların görev ve sorumluluklarını eksiksiz yerine getirip bir bütün halinde çalışmaları gerekmektedir.
- Otel işletmelerinde bütün departmanlar birbirine bağlıdır. Dolayısıyla departmanlar arası iletişimin de güçlü olması gerekmektedir.
- Otel işletmeleri kuruluş aşamasında yoğun sermaye kullanılması gereken bir sektördür.
- Otel işletmelerinde çalışan personellerin gerekli ve yeterli donanıma sahip olması gerekmektedir.
- Son olarak ise turizm sektörü hizmet üreten ve satan bir sektör olduğu için yoğun emek ve çaba isteyen bir sektördür.

3.1.3. Otel işletmelerinin sınıflandırılması

Turizm sektöründe otel işletmelerinin sınıflandırılması verilen hizmet kalitesi ile eşdeğer olduğu için oldukça önemli bir husustur. Misafirlere sunulan hizmetin kalitesinin belirlenip, standartlarının oluşturulması için gereklidir.

Otel işletmeleri 7 farklı grupta sınıflandırılmıştır. Bunlar;

- 1- Büyüklüklerine göre
- 2- Faaliyet sürelerine göre (mevsimsel)
- 3- Mülkiyet bakımından (kamu veya özel)
- 4- Konaklama ihtiyacının türü bakımından (kıyı, dağ, kaplıca gibi)
- 5- Buldukları yere göre (kıyı, dağ vb)
- 6- Fiyat düzeyi bakımından
- 7- Hukuki özellikler bakımından (yıldız sayısı vb.)

3.2. Otel İşletmelerinin Türkiye'deki Durumu

Ülkemizdeki otelcilik geçmişi oldukça eskiye dayanmaktadır. Bulunduğu konum itibariyle zamanının birçok ticaret yolu üzerinde bulunması konaklama anlamında da gelişmesine oldukça katkı sağlamıştır. Ülkemizdeki ilk otel işletmelerine örnek olarak kervansaraylar gösterilmektedir. Kervansaraylar dönemine göre oldukça büyük ve misafirlerinin her türlü ihtiyaçlarının karşılanması için oldukça donanımlı yaptırılmıştır. Selçuklular ile birlikte Osmanlı döneminde de önemli bir yere sahiptir.

Zamanla kervansaraylar değişen dünya koşullarıyla birlikte yerini otelciliğe bırakmaya başladığında ülkemizde kurulan ilk otel Pera Palas olmuştur. Pera palas doğu ekspresi ile ülkemize gelen Avrupalı turistleri konaklatmak amacıyla kurulmuştur. Modern anlamda ise ilk otel olma özelliğini gösteren otel ise 1955 yılında İstanbul 'da kurulan Hilton Otelidir.

Hilton ülkemize turizm anlamında yeni bir soluk getirmiştir. Burada çalışan personeller daha sonra yeni açılan pek çok otelde yönetici olmuştur. Hilton bu anlamda iyi bir okul olma özelliği de göstermiştir. Dünya da turizmin gelişmesi ile birlikte ülkemizde de gelen talepler doğrultusunda turizm anlamında ve otel işletmeciliği anlamında çok kapsamlı gelişmeler olmuştur. Turizm teşvik kanunları ile turizm işletmeleri desteklenmiştir.

3.3. İş Tutumları

Genel anlamda iş tutumu kavramı bir iş görenin çalıştığı kurum hakkındaki duygu, düşünce ve inançlar bütünüdür. Çalışanların sahip oldukları iş değerleri de iş tutumlarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Birçok işletme açısından önemli olan iş tutumlarını oluşturan unsurlar; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti konaklama işletmeleri açısından da büyük önem taşımaktadır. Bu açıdan bu çalışmada konaklama işletmelerindeki çalışan tutumlarının davranışsal boyutu üzerinde durulacaktır ve bu bağlamda iş ortamında sergiledikleri tutumlar incelenecektir.

Bazı araştırmacılara göre; iş tutumları çalışanların iş ortamında göstermiş oldukları tepkiler olarak da belirtilmiştir.(Bozeman ve diğerleri, 2001,499) Fakat iş tutumları üzerinde yapılan birçok araştırmada, daha çok iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık kavramları üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda, bu çalışmada iş tutumlarının kurumlar için oldukça önemli olması nedeniyle örgütsel bağlılık, iş tatmini ve intan ayrılma niyeti üzerinde durulmuştur.

3.3.1. İş tatmini

İnsanlar, diğer aktivitelerine işlerinden daha fazla zaman ayırırlar ve bu nedenle iş tatmini çok önemli bir olgu haline gelmektedir. Hawthorne araştırmaları iş tatmini ile ilgili çalışmaların başında yer almaktadır. Bunun akabinde iş tatmini ile güdüleme kuramlarının çok yakın olduğu tespit edilmiştir. Herzberg'in çift etmen kuramı iş yerlerine güdülemeyi tanıtan kuramdır. Herzberg kuramı iş tatmini ve iş tatminsizliğinin aslında birbirinden farklı olmadığını aksine birbirine paralel ve değişik süreçler olduğunu belirtmiştir.

Herzberg'e göre iş tatminini kişinin yaptığı işin içeriği hakkında duyguları belirlerken iş tatminsizliğine ise kişinin görevini yaptığı çevre ve koşullar hakkında düşünceleri belirler. Herzberg kuramına ters olan geleneksel iş kuramına göre ise iş tatmini ve tatminsizliği aynı süreçtir.

Kişinin yaptığı işle ilgili hissettiği bütün duyguların toplamı iş tatmini için geleneksel iş kuramının teorisidir. Kişinin bu hisleri hem çevresel koşullardan hem de yaptığı işin içeriğinden meydana gelmektedir.

En yalın tabiriyle iş tatmini, kişinin kendi işine karşı hissettiği duyguların tümüdür. Kişinin işini pozitif duygularla değerlendirmesi olarak da kabul edilebilir. Bu anlamda iş tatmini duygularla birebir ilişkilidir. Olumlu bir bağıntı oluştuğunda iş tatmini, olumsuz olduğunda ise iş tatminsizliği ortaya çıkar.

Bazı araştırmacılara göre iş tatmini, iş görenlerin çalıştıkları kurumun çalışma şartlarından memnun olmasından dolayı duygusal bir doyum içerisine girmesi olarak tanımlanır. Bu konuyla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Güdüleme olayında insan ihtiyaçlarının karşılanması tatmini doğururken, karşılanmaması durumu ise tatminsizliğe sebep olur. Bu bağlamda güdüleme olgusu kişiyi güdüleyen öğelerin iş tatmini ile bir bağlantısı ve iş tatminini ortaya çıkaran etkenler olarak ortaya çıkmaktadır.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda iş tatmini, yükselme durumları, alınan ücret, yapılan iş, iş arkadaşları, iş gücü ve devamsızlık, yaş, toplumsal koşullar ve çalışma koşulları, örgüt büyüklüğü ve yönetime katılma isteği ile ilgili olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca, George ve Jones (1996, Aktaran: Alanyalı, 2006,49), iş tatminin belirleyicileri olarak kişilik (bireyin düşünce, duygu ve davranışlarındaki değişiklikler), iş durumu (işin kendisi, diğer çalışanlar, denetçiler, astlar, işin fiziksel koşulları, çalışma saati, süresi, iş güvenliği ve ücret), sosyal etki (diğer çalışanlar, gruplar, kültür) ve değerlerin (içsel ve dışsal iş değerleri) olduğunu ifade etmiştir.

Ücret: İş tatmini üzerinde yapılan araştırmalarda, iş tatmininin ya da tatminsizliğinin temel ifadelerinden birisi de yapılan iş karşılığında alınan ücrettir. İş tatmininin sağlanmasında en önemli etkenlerden biri de kişinin sarf ettiği emek karşılığında aldığı ücrettir. Bu konuda bahsedilen ücret kişinin sadece aldığı maaşı kapsamamaktadır bununla birlikte diğer ödemelerde(emekli aylığı, sağlık sigortası, işsizlik sigortası, tatil ve ücretli yıllık izin) bu ücreti kapsamaktadır. Yine yapılan çalışmalarda iş tatmininin yüksek olması işinin aldığı ücretten memnun olmasının etkisi olduğu görülmektedir. Bu durumun sonucunda belli bir zaman sonunda artık alınan ücretin ne kadar olduğu değil, kişinin aldığı ücretin diğer çalışan kişilerin aldığı ücretlerle adil olarak verilip verilmediği de önem kazanmıştır.

İşin kendisi: Kişinin çalıştığı işten hoşnut olması, işten tatmin olması anlamın gelmektedir. Buna göre direk iş tatminini etkileyen koşullar arasında kişinin çalıştığı iş vardır.

Yapılan çalışmalar ile tatmin seviyesinin artması, ilgi çeken, sıkıcı olmayan ve kişilere statü sağlayan işlerle alakalıdır. Bir başka ifadeyle kişinin yaptığı işte tatmin olması, kişiye öğrenme fırsatı ve sorumluluk vermektir geçer.

Yükselme olanakları: Kişinin işe karşı tutumunu olumlu etkileyen etkenler arasında terfi olanakları vardır. İş tatminini artıran koşullar arasında terfi imkanlarının sık olması, adil olması, fazla olması ve bu terfi isteğinin iş gören tarafından istenmesiyle bağlantılıdır.

Gözetim: İş tatminini etkileyen başka unsurlardan birisi de yönetim şeklidir. Buna göre iş tatminsizliğinin ortaya çıkmasında işverenin, çalışan kişiler üzerinde gözetim, kişilere daha az serbestlik tanıyan ve kişinin kendi kararlarını almasını ve olaya katılmasını zorlaştırmasının etkisi vardır.

İş arkadaşları: Birbirlerine dostça ve içten yardım eden iş görenler için iş tatmini olumlu sonuçlar verir. Kişinin iş arkadaşları ile dostça ve rahat bir ortamda çalışması iş tatminini olumlu yönde etkiler. Kişiye destek, rahatlık, yardım ve tavsiye kaynağı sağlamak ancak birbirine bağlı ve saygılı iş grubu ile olabilir. Kaliteli ve iyi ilişkilerin olduğu iş grubu iş tatminini artırmakla beraber, yapılan işi daha eğlenceli ve keyifli bir hale getirmektedir. Fakat kişinin çalışma arkadaşları ile olumsuz ilişkiler kurması, iş tatminini çok olumsuz yönde etkiler.

3.3.2.Örgütsel bağlılık

Günümüzde yönetim anlayışları arasında en çok ilgi gören kavramlardan biri de örgütsel bağlılık kavramıdır. Son zamanlarda örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili çok fazla araştırma yapılmasına rağmen daha bu kavram ile ilgili net bir tanım ortaya konulamamıştır.Örgütsel bağlılık ile yapılan araştırmalara bakıldığında farklı çalışma alanlarına göre değişik tanımlar dikkat çekmektedir.

Bireylerin işle ilgili davranışlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle son zamanlarda üzerinde oldukça durulan bir konu olmasına rağmen, daha bu kavramın tanımı ile ilgili ortak bir tanım oluşturulamamıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili farklı alanlara göre değişik tanımlar ortaya atılmıştır. Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky 'e göre bağlılığı bireyin örgüte olan bağının gücü olarak ifade etmiştir (Mercan 2006).

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık ise çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir (Meyer ve Allen 1990)

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi görmesi, örgüte karşı sorumluluk sahibi olmak ve örgüte bağlılık duymayı ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılık en geniş tanımıyla, kişinin çalışmakta olduğu kurumun amaç ve değerlerini kabul etmesi ve bu amaç ve değerleri özümsemesi, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için olması gerekenden daha fazla emek harcaması bunların yanı sıra da örgütteki varlığını sürekli hale getirmek istemesidir.

Bu tanımdan yola çıkarak, Meyer ve Allen, (1990); bağlılığın üç unsurdan meydana geldiğini ifade etmektedirler, bunlar;

- Örgütsel amaç ve değerleri kabul etmek ve bunlara inanmak,
- Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde ekstra çaba sarf etme,
- Örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir istek duymak.

Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlara bakıldığında, bireylerin çalıştıkları kuruma karşı bağlılıkları davranışsal ya da tutumsal bir nedene dayandığı konusu öne çıkmaktadır.

Başka bir ifadeyle bireyler çalıştıkları kurumda varlıklarını devam ettirmeleri için alışkanlıklarından vazgeçememek gibi davranışsal neden ya da örgütün hedeflerinin kendi hedefleri ile benzer olması gibi tutumsal bir neden ortaya atmışlardır.

Bağlılık kavramını ele aldığımızda bu kavramın duygusal bir nitelik taşıdığı da açıkça ortadadır. İş görenlerin çalışmakta oldukları kuruma karşı olan sadakatleri ise çalışanların o kuruma karşı hissetmiş oldukları duysal bağı ifade etmektedir. Örgüte bağlılık iş görenlerin hem kurumun hedeflerini benimsemeleri ve bu hedeflere örgütün ulaşabilmesi için kendilerini davranışsal olarak adanmaları hem de buldukları kurumun değerlerini özümsemeleri ile birlikte kurum ile bütünleşmeleri, bunun neticesinde tutumsal olarak kuruma bağlanmaları anlamına gelmektedir. Kısacası örgütsel bağlılık kurumun amaç ve değerlerini benimseme, kurumun yararına çok çalışma ve kurumda kalma isteğinin ortaya çıkmasıdır. Bağlılık kavramı bireylere zorla empoze edilecek bir olgu değildir. Çalışanların bir işletmede çalışır durumda olması neticesinde kendi kendine ortaya çıkan ve gelişen bir duygudur.

Değişik örgütsel bağlılık tanımları bulunmaktadır. Bunlardan bazıları;

- Örgütün amaçlarına ulaşabilmek için gerektiği şekilde hareket etmek
- Örgüte ve örgüt tarafından verilmiş olan role bağlılık
- İş görenin bulunduğu örgütte kalmak için çaba göstermesi
- Örgütün amaç ve değerlerini kabul edip özümsemesi
- Bireyin çalışmakta olduğu işletmeye psikolojik yönden bağlanması.
- Örgütün yapmış olduğu işte sürekli gelişme gösterebilmesi için bireyin daha fazla çaba sarf etmesi

Örgütsel bağlılık kavramı kısaca iş görenin çalışmakta olduğu işletmeye karşı sadakati anlamına gelmektedir. Bu nedenle bir işletmeye karşı örgütsel bağlılığı olan kişi örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda hareket ederek işletmenin yararına olan girişimlerde bulunacaktır.

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak iş bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumunu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla, üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işe ve rolüne ilişkin özelliklerle dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir(Balay,2000).

Örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalar incelendiğine davranışsal ve tutumsal bağlılık olarak iki farklı örgütsel bağlılık sınıflandırmasının bulunduğu görülmektedir. Davranışsal bağlılık, kişinin çalıştığı işletmeyi alışkanlık haline getirerek o işletmeden ayrılmak istememesi, devamsızlık yapmaması gibi davranışları kapsarken tutumsal bağlılık ise kurumun hedef ve değerleri ile bütünleşme ve işle ilgili eğitim, seminer ve aktivitelere katılma gibi tutumları kapsamaktadır.

Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmasına bakıldığında örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devamlılık olarak üç ayrı bağlılıktan oluştuğu görülmektedir.

Duygusal bağlılık: bireyin örgüte manevi yönden bağlı olmasını ifade etmektedir. Duygusal yönden çalıştıkları kuruma bağlı olan kişiler örgütün hedef ve değerlerini içselleştirmiş kişilerdir. Bu bireyler örgütün değer ve yargılarını, amaçlarını sahiplenerek örgüt ile bütünleşmiş durumdadırlar. Yapılan araştırmalara göre güçlü bir duygusal bağlılığı sahip iş görenlerin çalıştıkları işletmelerde sorumluklarının tam anlamıyla yerine getirdiklerini ve görevli oldukları işlerde performans düzeylerinin arttığı, yaptıkları tüm girişimlerin işletmenin yararına olduğu, işletmeyi bir üst seviyeye taşıdığı görülmektedir.

Son dönemlerde bu bağlılığın önemini kavrayan işletmeler öncelikler çalışan bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamakta daha sonrada mesleki açıdan tatmin olmalarını sağlayarak örgüte karşı duygusal yönden bağlanmalarını gerçekleştirmek istemektedirler.

Böylece çalışanların işyerlerinde performans düzeyleri artarken aynı zamanda da maddi yönden ayrı bir yük olan işçi devir hızını da en düşük seviyeye indirmiş olacaktır.

Sürekli bağlılık: Bu bağlılık türünde ise birey, işyerinde işe başladığı andan itibaren kendisine ve işyerine vermiş oldu emeklerden ötürü işyerinden ayrılmak istemeyecektir. Birey çalıştığı işyeri için harcadığı zaman ve çabayı göz önüne alarak aynı işyerinde devam etme zorunda olduğunu hisseder.

Bu verdiği emekler; çalışma arkadaşlarıyla olan sosyal ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve bir işyerinde uzun süre çalıştığı için elde edilen özel kabiliyetlerdir. Ayrıca işyerine bağlılığının başka bir sebebi ise işten çıktığı zaman süresince yapacağı harcamaların fazla olma olasılığı ve yeni bir işe gireceği zamanın belli olmamasıdır.

Sonuç olarak birey ortaya çıkabilecek maddi kayıplarını ortadan kaldırmak için işten ayrılmamayı tercih eder.

Örgüte sürekli bağlılık hisseden bir kişi, işten ayrılması durumunda daha az seçeneği olacağı düşüncesine kapılır. Bu kişiler, bu düşüncelerinden dolayı buldukları işyerlerinde kalmaya devam ederler. Devamlılık bağlılığı, işten çıkmanın getireceği mali sorumlulukların bilincinde olmaktır.

Devam bağlılığı duyan bir birey işten ayrıldığında maddi kayba uğramak istemediği için ve çalıştığı işyeri ile ilgili olanaklardan faydalanmaya devam etmek istediği için o işyerinde çalışmaya devam eder.

Normatif bağlılık: örgütsel bağlılık bireyin çalıştığı işyerine kendini adanmasını ifade etmektedir. Örgütler, bireylere kendi kültürlerini amaçlarını, misyon ve vizyonlarını benimseterek normatif bağlılık oluşturmaya çalışmaktadırlar. Böylece kişi örgütte bulunmayı kendisi için bir vazife olarak görmeye başlamıştır. Normatif bağlılığı olan kişiler örgütün kendilerine maddi manevi katkılarından dolayı buldukları örgüte bir gönül borcu hissetme duygusuna kapılacaklar ve bunun sonucunda da çalıştıkları kurumdan ayrılmak istemeyeceklerdir. Bunun nedenlerinden biri ise işverenlerin onları en fazla işe ihtiyaç duydukları bir zamanda işe kabul etmesinden dolayı işverenlerine duydukları vefa borcudur. Bu vefa borcunu ödemek istedikleri için her ne olursa olsun işverenlerinin yanında kalmalarının en doğru karar olduğunu düşünerek buldukları işletmeyi terk etmeyi reddedeceklerdir.

Normatif bağıllık, bireylerin çalıştıkları iş yerine karşı duydukları yükümlülük ile ilgili inançlarına yöneliktir. Bireylerin iş yerlerine olan bağıllıkları karşılığında, iş yerinin de çalışanlara terfi, iş güvenliği, sosyal güvence gibi konularda destek vermesi gerekir. Aksi takdirde çalışanların motivasyonları, iş tatmini düzeyleri, örgütsel bağıllık düzeylerinde düşüşler görülecektir.

Normatif bağıllığın temeline bakıldığında zorunlu bir bağıllığın varlığından söz edilebilmektedir. Örgüt çalışana burs gibi ödüller sağladığında veya bireyin mesleki eğitimi gibi önemli maliyetleri üstlendiğinde, kişiyi maddi ve manevi açıdan desteklediğinde işgören kendisini bulunduğu örgüte karşı borçlu hissedecektir ve kendisine bu şekilde destek veren bir örgütü terke etmek ise ahlaki açıdan sahip olduğu değerlere uygun düşmemektedir. Normatif bağıllık devam bağıllığı gibi kişinin örgütten ayrılması sonucu maddi kayıplar ile ilgili olmayıp daha çok kişinin değer yargıları ile bağdaşmaktadır.

Sonuç olarak tüm bağıllık türleri, kişiyi bir şekilde bulunduğu örgüte bağlamaktadır. Özellikle aşırı duygusal bağıllık hissine sahip olan çalışanlar istedikleri için, güçlü normatif bağıllığa sahip olan çalışanlar ahlaki yönden zorunlu oldukları için, sürekli bağıllığı güçlü olan çalışanlar ise maddi kayıplar vermek istemedikleri için buldukları işlerde kalmaya devam ederler. Nedenleri farklı olduğu için her bağıllık türünün farklı etki ve sonuçları doğmaktadır.

3.3.3. İş çıktıları

İş çıktısı, iş görenlerin birçok nedenden ötürü gösterdiği iş tutumlarının sonucunda meydana gelen davranış şekilleridir. Bu duruma göre iş görenleri, sergiledikleri tutumlara göre örgütsel vatandaşlık davranışı, işi bırakma niyeti, umursamaz tavırlar sergilemesi, tükenmişlik, kalite, gösterdiği performans ve çalışma verimliliğine benzer iş çıktıları oluşabilir. Çalışmamızda ele alınacak iki kavram tükenmişlik ve işten ayrılma niyetidir bunun nedeni ise bu kavramların yazında örgütsel politikayla alakalı olmasıdır.

3.3.3.1. Tükenmişlik

Mesleki stres çalışmalarında disiplinler arası bir konu olarak kabul edilen tükenmişlik, iş stresinden kaynaklanan duygusal ve hissel tükenme, duyarsız ve umursamaz tavır ve şahsi

başarın Bu kavram dünya üzerinde ilk defa Freudenberger tarafından 1974 yılında madde bağımlısı kişilerin tedavi edildiği klinikte çalışan genç kadın ve erkekler arasında görülen mesleki bir hastalık tedavisi olarak kullanılmış ve bu kavramı iş görenin işe başlamasının ardından geçen bir yıllık süreç sonunda iş görenin enerjisi, dayanma gücü ve iş kaynakları üzerinde hızla tükenmeye başlaması olarak kabul görmüştür.

Konuyla ilgili yazınlarda en çok güvenilen tanım olarak Maslach ve Jackson'un tanımıdır. Duygusal tükenme sendromu, genel olarak kişilerle aktif halde iletişim kurabilen insanlarda meydana gelir. Maslach ve Jackson tükenmişliği, *duygusal tükenme*, *duyarsızlaşma* ve *kişisel başarı noksanlığı* şeklindeki üç boyutla açıklamıştır (Farber, 2000,589)

Duygusal tükenme: Tükenmişliklerin üç tanesi içerisinde en önemlisinin duygusal tükenme olduğu söylenebilir. Bu durumu şu şekilde açıklarsak, duygusal tükenmeyi ima eden insanlar, kendilerinin ya da bir başka kişinin tükenmişlik yaşamasını söyledikleri zamandır. Duygusal yönden bitkin ve yorgun olmak durumu duygusal tükenmeyi kast etmektedir. Tükenmiş iş görenler her gün işe gitmekte kendilerinde çok az istek bulurlar ve kendilerini bitkin hissederler. İş için gerekli olan enerji tükenmiş iş görenlerde çok eksik hissedilir ve işe yönelik bütün duygularını kaybederler.

Duyarsızlaşma: Duygusal tükenme, tükenmişlik için yeterli olmasa da tükenmişliğin anahtar ögesi olarak kabul edilir. Bu durumda duyarsızlaşma, duygusal tükenmeyi izler. Duyarsızlaşmayı biraz açarsak, insanların çalıştığı yerde insanları bir nesne gibi görüp ve bunun sonucunda kişiliksiz ve duygusuz bir şekilde davranma durumu diyebiliriz.

Tükenmişlik, kişinin başkalarına veya başkalarının güdülenmelerine karşı alaycı tavırlar sergilemesi sonucu meydana gelir. İş görenin iş yerinde yalnızlaşmaya başlaması çevresindeki kişileri kendisinden uzaklaştırmaya başlaması ile başlar. İş yerinde diğer insanlardan uzak durma konusu duyarsızlaşma olarak kabul edilebilir.

Kişisel başarı noksanlığı: Tükenmişlik sendromunun son boyutu olan kişisel başarı noksanlığı boyutunda, tükenmişlik noktasında kişinin kendi öz değerlendirmesi olarak kabul edilir. Kendisini kişisel başarı noktasında yetersiz hisseden çalışanlar, kendi iş performanslarını yeterli bulmadıkları için kendilerini negatif değerlendirmeye alırlar.

Dolayısıyla bu negatif durumlar; mutsuzluk, stres ve çarelilik duygularını tetikleyerek kişide zihinsel ve duygusal anlamda tükenme durumunu ortaya çıkarır.

Bu konu hakkında yapılan diğer çalışmalara göre tükenmişlik, bireyin demografik durumu ile de yakından ilgilidir. Yani iş yerindeki negatif durumlar, aşırı iş yükü, yetersiz sosyal çevre, işin niteliğine ve kapsamına aykırı istekler, yönetici baskısı vb. birçok durum tükenmişliğ e sebep olmaktadır.

3.3.3.2. İşten ayrılma niyeti

Kendisini mutsuz ve iş doyumuna ulaşmış hissetmeyen çalışanların, iş yaşamının bunaltıcı ve baskıyı etkisinden kurtulmak için ortaya çıkardıkları davranış biçimlerinden birisidir. İş koşullarındaki tatminsizlik neticesinde vermiş oldukları olumsuz tepkidir. Bu bağlamda işten ayrılma niyetini etkileyene yegane etki tatminsizliktir.

Bunun yanı sıra işten ayrılma niyetini tetikleyen etkenlerden bazıları ise; olumsuz iş koşulları, iş arkadaşları ile olan olumsuz iletişim, kariyer hedefi koyamamak gibi kavramlardır.

İşten ayrılma niyeti, iş görenin çalıştığı kurumdan kendi isteği ile ayrılma durumunu ifade eder ki bu durum iş gören devri için oldukça önemli bir husustur. İşten ayrılan bir iş görenden sonra, kalan iş görenler arasında endişeye yol açar. Bu bağlamda işletmeye yeni eleman alınma sürecine kadar iş gücü kaybı yaşanır.

3.4. Otel İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik

Turizm sektöründe doğru yönetim anlayışını benimsenmesi ve doğru yönetim tekniklerinin kullanılması diğer sektörlere göre daha geride kalmıştır. Bunun nedeni ise bu işletmelerin daha çok aile işletmeleri olma özelliği göstermesinden kaynaklanmıştır. Fakat değişen dünya koşulları ile birlikte turizm sektöründe de profesyonel yönetim anlayışının benimsenmesi zorunlu hale gelmiştir.

Otel işletmelerinde yönetim anlayışı, elinde bulunan insan gücünü, para ve diğer kaynakları doğru kullanmak amacıyla yönetici tarafından geliştirilen hedefe ulaşmak amacıyla ortaya çıkan yönetim sürecidir.

Otel işletmeleri otelin hedeflerine ulaşmak için gerek bireysel gerek grup çalışması olarak yapılan bir işbirliği sürecidir.

Turizm sektörü diğer sektörlerle göre emek yoğun bir sektör olduğu için üretim ve tüketim eş zamanlı ilerlemektedir. Buda kendi içinde diğer sektörlerle göre bir farklılık ortaya çıkarmaktadır. Hizmet kalitesinin ortaya çıkışı, çalışan ile misafirin doğrudan iletişim haline girmesi ile ortaya çıkar. Bu anlamda turizm sektöründe yönetici portföyü de bu koşullara göre oluşmaktadır.

Turizm sektöründe özellikle otel işletmelerinde çalışanlar yöneticilerini örnek alarak ilerleme kat ederler. Bundan dolayı yöneticinin tutum ve davranışları, çalışanlarına ve misafirlerine karşı tavırları doğrudan çalışanları etkilemektedir. Otel işletmelerinin başarısı bu etkileşimle doğru orantılıdır.

Bundan dolayı turizm sektöründe çalışanların liderlik algısı, bu algının onların işleri ile ilgili alacakları kararları doğrudan etkilediği için oldukça büyük bir önem arz etmektedir.

Turizm bilimi, iktisat, işletme, maliye politika, hukuk, mimarlık, çevre bilimi, sosyoloji, psikoloji ve benzeri birçok bilim dalından yararlanarak insanın yaşadığı yer dışındaki geçici konaklama ve seyahatlerinden doğan tüm olay ve ilişkileri bilimsel yöntemlerle ele alan ve inceleyen sosyal bilim dalıdır (Aktaş, 2006, s. 60).

Turizm sektörü emek yoğun bir sektör olduğu için işletme yönetimi oldukça zordur. Bu anlamda otel yöneticilerinin yapmış olduğu davranışlar ve sergiledikleri liderlik özelliği çok fazla önem taşımaktadır.

Bulunulan dönemdeki siyasi, ekonomik nedenler turizm işletmelerini oldukça etkilemektedir. Bundan dolayı ortaya çıkabilecek istihdam sorunları, yeni rakiplerin ortaya çıkışı ile rekabetin giderek atmasından kaynaklanan farklı sıkıntılarla karşılaşmaktadır. Bu etkenlerden dolayı bir turizm işletmesinin varlığını koruyabilmesi adına doğru şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu ise ancak doğru bir liderlikle olabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ETİK OTANTİK LİDERLİĞİN İŞ TUTUMLARI ÜZERİNE ETKİSİ

4. ETİK OTANTİK LİDERLİĞİN İŞ TUTUMLARI ÜZERİNE ETKİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Liderlik kavramı tarihin hemen her döneminde insanoğlunun ilgisini çekmiş bir kavramdır. Geçmişten günümüze hakkında birçok araştırma yapılan bu kavram halen bile tam olarak çözülebilmemiş değildir. Liderlik kavramı ile ilgili birçok tanımlama olup hali hazırda net bir liderlik tanımı ortaya koyulamamıştır. Bu kavramla ilgili ortaya atılan birçok teori bulunmaktadır. Fakat hiç biri tek başına liderlik kavramının anlaşılması için yeterli olmamıştır. Liderlik kavramı ilerleyen yıllarda da hakkında çok fazla çalışma yapılacak kavramlardan biri olma özelliğini korumaktadır.

Turizm sektöründe yoğun rekabet koşullarında otellerin kendilerini farklı kılmayı başarabilmeleri için iyi yönetilmeleri gerekmektedir. Bu gereklilik liderlik kavramının önemini ortaya çıkarmaktadır. Liderlik, en önemli sermaye olan insan kaynaklarının daha verimli ve sağlıklı çalışmasını ele almaktadır. Liderlik, çalışan motivasyonunu, performansını arttırarak iş tatmininin artmasına yardımcı olmaktadır. Bu çalışmanın amacı; liderin, çalışanların iş tutumları üzerinde nasıl bir etki gösterdiğini incelemektir.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modelinde etik liderlik ve otantik liderlik bağımsız değişkenler, iş tatmini, örgütsel bağlılık, yöneticiye bağlılık ve işten ayrılma niyeti bağımlı değişken olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H1: Etik liderliğin iş tatmini üzerine etkisi yoktur.

H2: Etik liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi yoktur.

H3: Etik liderliğin yöneticiye bağlılığa etkisi yoktur.

H4: Etik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi yoktur.

H5: Otantik liderliğin iş tatmini üzerine etkisi yoktur.

H6: Otantik liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi yoktur

H7: Otantik liderliğin yönetici bağlılığa etkisi yoktur

H8: Otantik liderliğin işten ayrılma niyetine etkisi yoktur.

H9: Otantik liderliğin şeffaflık alt boyutunun iş tutumları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, yöneticiye bağlılık ve işten ayrılma niyeti) üzerine etkisi yoktur.

H10: Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutunun iş tutumları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, yöneticiye bağlılık ve işten ayrılma niyeti) üzerine etkisi vardır.

H11: Otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutunun iş tutumları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, yöneticiye bağlılık ve işten ayrılma niyeti) üzerine etkisi vardır.

H12: Otantik liderliğin öz farkındalık alt boyutunun iş tutumları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, yöneticiye bağlılık ve işten ayrılma niyeti) üzerine etkisi vardır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Veri toplama aracı olarak 50 adet ana ve alt sorulardan oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde turizm işletmeleri yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarının çalışanların iş tutumlarına nasıl etki ettiğinin değerlendirilmesi için etik ve otantik liderlik ölçeklerine yer verilmiştir. Bu çalışmada kullanılan otantik liderlik ölçeğini Walumbwa ve arkadaşları(2008) yılında analiz edip geliştirmiştir.

Yapılan bu araştırmaya göre analiz sonuçlarından; öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve bilgiyi dengeli değerlendirme gibi alt boyutlar ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada ölçek bileşenlerinin güvenilirlik değerleri; şeffaflık 0.805, içselleştirilmiş ahlak anlayışı 0.469, bilgiyi dengeli ve doğru değerlendirme 0.788, öz farkındalık ise 0.781 olarak ortaya çıkmıştır.

4.3.1. Araştırmanın örnekleme

Bu araştırmanın evreni Mersin ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin çalışanları olup, araştırmanın örneklemini 224 katılımcı belirlemiştir.

4.3.2. Araştırmanın ölçekleri

Yöneticilerin etik ve otantik liderlik özelliklerini ölçmek için toplamda 26 ifadeden oluşan Brown ve diğerlerinin (2005) 10 ifadeden oluşan etik liderlik ölçeği (Ethical Leadership Scale) ile Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından oluşturulan 16 ifadeden oluşan otantik liderlik ölçeği kullanılmıştır.

Ölçek olarak: 1= Hiçbir zaman, 2= Çok seyrek, 3= Ara sıra, 4= Sık sık, 5= Her zaman, ifadeleri kullanılmıştır.

Yöneticiye duyulan bağlılığı ölçmek için toplam 6 ifadeden oluşan Vandenberghe, Bentein, Stinglhamber'in (2002) yöneticiye bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Ölçek olarak: 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum ifadeleri kullanılmıştır.

Örgüte duyulan bağlılığı ölçmek için toplamda 6 ifadeden oluşan, Meyer ve Allen'in (1991) örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Ölçek olarak: 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum ifadeleri kullanılmıştır.

Çalışanların işten ayrılma niyetini ölçmek için ise toplam 3 ifadeden oluşan Hanisch ve Hulin'in (1991)

4.4. Anketin Güvenirliği

Anketlerin güvenirligi kontrol amacıyla Cronbach Alpha guvenirlik katsayilari incelenmistir ve analiz sonuclari asagidaki tabloda verilmiştir. Cronbach Alpha katsayisi 0-1 arasin da bir deger almaktadır. Sifira yakin degerler dusuk guvenirlige isaret ederken 1'e yakin degerler yuksek guvenirlige isaret eder. 0,70'in uzerindeki Cronbach Alpha guvenirlik katsayisinin iyi bir guvenirlik katsayisi olduğu seklinde yorumlanmaktadır (Büyüköztürk, 2012).

Aşağıdaki çizelgede ölçekler ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha değerleri gösterilmiştir.

Çizelge 4.1. Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı

Ölçekler/Alt Boyutlar	Cronbach Alpha Katsayısı	Madde Sayısı
Otantik Liderlik	0,917	26
Şeffaflık	0,805	5
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	0,469	4
Bilgiyi dengeli değerlendirme	0,788	3
Öz farkındalık	0,781	4
Etik liderlik	0,814	10
Yöneticiye bağlılık	0,089	6
Örgütsel bağlılık	0,043	6
İşten ayrılma niyeti	-0,168	3

Çizelge incelendiğinde Otantik Liderlik ölçeği için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,917; Şeffaflık alt boyutu için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,805; İçselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,469;

Bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutu için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,788; Öz farkındalık alt boyutu için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,781; Etik liderlik alt boyutu için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,814; Kültürel değerler ölçeği için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,808; Bireycilik alt boyutu için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,743;

Belirsizlikten kaçınma alt boyutu için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,631; Güç mesafesi alt boyutu için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,842; Paternalizm alt boyutu için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,753; Yöneticiye bağlılık ölçeği için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,439; Örgütsel bağlılık ölçeği için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,336 ve İşten ayrılma niyeti ölçeği için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,741 olarak hesaplanmıştır.

4.5. Araştırmanın Bulguları

4.5.1. Araştırma grubunda yer alan otel çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin verilerin dağılımı çizelge 4.2 'de sunulmuştur.

Çizelge 4.2. Araştırma grubunu oluşturan otel çalışanlarının araştırmanın demografik değişkenlerine göre dağılımları

Değişkenler	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Kadın	92	41,1
	Erkek	132	58,9
Medeni durum	Evli	104	46,4
	Bekar	120	53,6
Yaş	20-25 yaş	54	24,1
	26-35 yaş	130	58,0
	36 yaş ve üzeri	40	17,9
Tecrübe	0-24 ay	28	12,5
	25-48 ay	35	15,6
	49-72 ay	49	21,9
	73-96 ay	36	16,1
	97 ay ve üzeri	76	33,9
Görev	Ön büro	66	29,5
	Satış	25	11,2
	Mutfak	26	11,6
	F/B	57	25,4
	H/K	30	13,4
	Muhasebe	13	5,8
	Teknik	7	3,1

Çizelge 4.2 incelendiğinde, katılımcıların %41,1'i olan 92 kişi kadın ve %58,9'u olan 132 kişi erkek olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların yaş değişkenine göre yüzdeler dağılımlarına bakıldığında %24,1'inin 20-25 yaş aralığında, %58'inin 26-35 yaş aralığında ve %17,9'unun 36 yaş ve üzeri olduğu anlaşılmaktadır. Otel çalışanlarının iş tecrübe durumuna bakıldığında %12,5'i 0-24 ay, %15,6'sı 25-48 ay, %21,9'u 49-72 ay %16,1'i 73-96 ay ve %33,9'u 97 ay ve üzeri tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Otel çalışanlarının %29,5'i ön büro, %11,2'si satış, %11,6'sı mutfak, %25,4'ü F/B, %13,4'ü H/K, %5,8'i Muhasebe ve %3,1'i Teknik görevli olarak çalışmaktadır.

4.5.1.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular

Otel alışanlarının Otantik liderlik leği ve alt boyutları ile yöneticiye bağlılık, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti leklerinin cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediği sorgulanmış ve analiz sonuçlarına ilişkin betimsel değerler ile anlamlılık için yapılan bağımsız örnekleme t-testi sonuçları izelge 4.3.'te verilmiştir.

Çizelge 4.3. Ölçeklerin cinsiyet değişkenine göre bağımsız örnekleme t-testi sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p
Otantik	Kadın	92	103,78	21,25	222	0,314	0,753
	Erkek	132	102,85	21,99			
Liderlik	Kadın	90	20,17	3,85	219	0,736	0,463
	Erkek	131	19,74	4,52			
İçselleştirilmiş	Kadın	86	15,00	3,73	213	-1,162	0,247
	Erkek	129	15,72	4,95			
Ahlak Anlayış	Kadın	90	12,17	3,07	218	0,846	0,398
	Erkek	130	11,82	3,04			
Bilgiyi	Kadın	90	16,12	3,35	219	1,228	0,221
	Erkek	131	15,54	3,44			
Farkındalık	Kadın	90	41,03	8,90	213	0,301	0,764
	Erkek	125	40,64	9,81			
Etik Liderlik	Kadın	92	21,35	2,65	222	0,087	0,930
	Erkek	132	21,32	2,86			
Yöneticiye	Kadın	92	19,03	3,19	220	0,601	0,548
	Erkek	130	18,75	3,54			
Örgütsel	Kadın	92	8,20	1,65	222	1,229	0,220
	Erkek	130	7,93	1,64			
İşten ayrılma Niyeti	Kadın	92	8,20	1,65	222	1,229	0,220
	Erkek	132	7,93	1,64			

Çizelge 4.3 incelenecek olursa araştırmaya 92 kadın ve 132 erkek otel çalışanı katılmıştır. Katılımcıların otantik liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar 103,78 ve 102,85'tir. Yapılan karşılaştırmada gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilememiştir, $[t(222) = 0,314, p = 0,753 > 0,05]$. Bu bulgu otantik liderlik boyutundan alınan puanların otel çalışanlarının cinsiyetlerine göre inceleme yapıldığında etik liderliğe bir etkisi olmadığını göstermektedir. Katılımcıların şeffaflık boyutundan aldıkları puanlar sırasıyla 20,17 ve 19,74'tür. Yapılan karşılaştırmada gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir, $[t(222) = 0,736, p = 0,463 > 0,05]$. Bu bulgu şeffaflık boyutundan alınan puanların otel çalışanlarının cinsiyetlerine göre inceleme yapıldığında şeffaflıklarına bir etkisi olmadığını göstermektedir. Katılımcıların içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutundan aldıkları puanlar sırasıyla 15,00 ve 15,72'dir. Yapılan karşılaştırmada gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür, $[t(213) = -1,162, p = 0,247 > 0,05]$. Bu bulgu neticesinde çalışanların cinsiyetlerine göre inceleme yapıldığında içselleştirilmiş ahlak anlayışlarına bir etkisi olmadığını göstermektedir. Araştırmaya katılan çalışanların bilgiyi dengeli değerlendirme boyutundan aldıkları puanlar 12,17 ve 11,82'dir. Yapılan karşılaştırmada gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilememiştir, $[t(218) = 0,846, p = 0,398 > 0,05]$. Bu bulgu bilgiyi dengeli değerlendirme boyutundan alınan puanların otel çalışanlarının cinsiyetlerine göre inceleme yapıldığında bilgiyi dengeli değerlendirmelerine bir etkisi olmadığını göstermektedir. Katılımcıların öz farkındalık boyutundan aldıkları puanlar sırasıyla 16,12 ve 15,54'tür. Yapılan karşılaştırmada gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir, $[t(219) = 1,228, p = 0,221 > 0,05]$. Bu bulgu öz farkındalık boyutundan alınan puanların otel çalışanlarının cinsiyetlerine göre inceleme yapıldığında öz farkındalıklarına bir etkisi olmadığını göstermektedir. Araştırmaya katılan çalışanların etik liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar 41,03 ve 40,64'tür. Yapılan karşılaştırmada gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilememiştir, $[t(213) = 0,301, p = 0,764 > 0,05]$.

Bu bulgu etik liderlik ölçeğinden alınan puanların otel çalışanlarının cinsiyetlerine göre inceleme yapıldığında bilgiyi dengeli değerlendirmelerine bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Katılımcıların yöneticiye bağlılık boyutundan aldıkları puanlar sırasıyla 21,35 ve 21,32'dir. Yapılan karşılaştırmada gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir, $[t(222) = -0,872, p = 0,930 > 0,05]$. Bu bulgu otel çalışanlarının cinsiyetlerinin yöneticiye bağlılık boyutu üzerinde bir etkisi olmadığını göstermektedir. Katılımcıların örgütsel bağlılık boyutundan aldıkları puanlar sırasıyla 19,03 ve 18,75'tir. Yapılan karşılaştırmada gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir, $[t(220) = 0,601, p = 0,548 > 0,05]$. Bu bulgu otel çalışanlarının cinsiyetlerinin örgütsel bağlılık boyutu üzerinde bir etkisi olmadığını göstermektedir. Katılımcıların işten ayrılma boyutundan aldıkları puanlar sırasıyla 8,20 ve 7,93'tür. Yapılan karşılaştırmada gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir, $[t(222) = 1,229, p = 0,220 > 0,05]$. Bu bulgu otel çalışanlarının cinsiyetlerinin işten ayrılma boyutu üzerinde bir etkisi olmadığını göstermektedir.

4.5.1.2. Yaş durumu değişkenine ilişkin bulgular

Otel çalışanlarına uygulanan ölçeklerin yaş durumu değişkenine göre değişip değişmediği sorgulanmış ve analiz sonuçlarına göre değişkene ilişkin betimsel değerler çizelge 4.4 'te sunulmuştur.

Çizelge 4.4. Ölçeklerin yaş durumu değişkenine göre betimsel değerleri

Ölçekler	Yaş	N	\bar{X}	Ss
Otantik Liderlik	20-25 yaş	54	101,88	25,72
	26-35 yaş	130	103,50	19,85
	36 yaş ve üzeri	40	104,17	21,73
Şeffaflık	20-25 yaş	53	20,00	4,70
	26-35 yaş	129	20,00	4,26
	36 yaş ve üzeri	39	19,56	3,67
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayış	20-25 yaş	50	15,62	7,15
	26-35 yaş	126	15,23	3,34
	36 yaş ve üzeri	39	15,84	3,36
Bilgiyi Dengeli Değ	20-25 yaş	51	12,07	3,67
	26-35 yaş	129	12,00	2,82
	36 yaş ve üzeri	40	11,72	2,96

Öz Farkındalık	20-25 yaş	53	15,58	4,03
	26-35 yaş	128	15,96	3,26
	36 yaş ve üzeri	40	15,47	2,98
Etik Liderlik	20-25 yaş	52	39,61	9,97
	26-35 yaş	125	40,86	8,11
Yöneticiye bağlılık	36 yaş ve üzeri	38	42,23	12,31
	20-25 yaş	54	21,92	2,32
	26-35 yaş	130	21,00	3,09
	36 yaş ve üzeri	40	21,65	1,98
Örgütsel bağlılık	20-25 yaş	53	19,07	3,33
	26-35 yaş	129	19,01	3,44
	36 yaş ve üzeri	40	18,15	3,33
İşten ayrılma Niyeti	20-25 yaş	54	8,35	1,79
	26-35 yaş	130	8,01	1,71
	36 yaş ve üzeri	40	7,72	1,08

Çizelge 4.4. incelenecek olursa araştırmaya 20 ile 25 yaşları arasında 54 kişi, 26 ile 25 yaş arasında 130 kişi ve 36 yaş ve üzeri 40 kişi katılmıştır. Katılımcıların otantik liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar 101,88 ve 103,50'dir. Katılımcıların şeffaflık boyutundan aldıkları puanlar sırasıyla 20 ile 25 yaş aralığında 20,00; 26 ile 35 yaş aralığında 20,00 ve 35 yaş ve üzerinde 19,56'dır. Katılımcıların içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutundan aldıkları puanlar sırasıyla 20 ile 25 yaş aralığında 15,62; 26 ile 35 yaş aralığında 15,23 ve 35 yaş ve üzerinde 15,84'tür. Araştırmaya katılan çalışanların bilgiyi dengeli değerlendirme boyutundan aldıkları puanlar 20 ile 25 yaş aralığında 12,07; 26 ile 35 yaş aralığında 12,00 ve 35 yaş ve üzerinde 11,72'dir. Katılımcıların öz farkındalık boyutundan aldıkları puanlar sırasıyla 20 ile 25 yaş aralığında 15,58; 26 ile 35 yaş aralığında 15,96 ve 35 yaş ve üzerinde 15,47'dir.

Araştırmaya katılan çalışanların etik liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar 20 ile 25 yaş aralığında 39,61; 26 ile 35 yaş aralığında 40,86 ve 35 yaş ve üzerinde 42,23'tür. Katılımcıların yöneticiye bağlılık boyutundan aldıkları puanlar sırasıyla 20 ile 25 yaş aralığında 21,92; 26 ile 35 yaş aralığında 21,00 ve 35 yaş ve üzerinde 21,65'tir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık boyutundan aldıkları puanlar sırasıyla 20 ile 25 yaş aralığında 19,07; 26 ile 35 yaş aralığında 19,01 ve 35 yaş ve üzerinde 18,15'tir. Katılımcıların işten ayrılma boyutundan aldıkları puanlar sırasıyla 20 ile 25 yaş aralığında 8,35; 26 ile 35 yaş aralığında 8,01 ve 35 yaş ve üzerinde 7,72'dir.

Çizelge 4.5. Yaş durumu değişkenine göre levene testi sonuçları

Ölçekler	Levene istatistiği	p
Otantik Liderlik	2,713	0,069
Şeffaflık	0,617	0,540
İçsel. Ahlak Anlayış	4,481	0,120
Bilgiyi Dengeli Değ.	1,814	0,165
Öz Farkındalık	3,585	0,290
Etik Liderlik	1,500	0,225
Yöneticiye bağlılık	1,812	0,166
Örgütsel bağlılık	0,289	0,749
İşten ayrılma niyeti	3,804	0,240

Çizelge 4.5. incelendiğinde verilerin normal dağılım gösterdiği ve varyansların homojen olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Alınan puanlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Çizelge 4.6.'da verilmiştir.

Çizelge 4.6. Yaş değişkenine göre ANOVA sonuçları

Ölçekler	Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p
Otantik	GA	142,859	2	71,430	0,151	0,860
Liderlik	Gİ	104369,601	221	472,261		
Şeffaflık	GA	6,103	2	3,051	0,167	0,846
	Gİ	3987,590	218	18,292		
İçsel. Ahlak Anl	GA	13,188	2	6,594	0,322	0,725
	Gİ	4337,714	212	20,461		
Bilgiyi Deng.Değ.	GA	3,116	2	1,558	0,166	0,847
	Gİ	2039,661	217	9,399		
Öz Farkındalık	GA	9,927	2	4,964	0,424	0,655
	Gİ	2549,648	218	11,696		
Etik Liderlik	GA	151,931	2	75,966	0,854	0,427
	Gİ	18857,864	212	88,952		
Yöneticiye bağlılık	GA	37,411	2	18,705	2,468	0,087
	Gİ	1674,804	221	7,578		
Örgütsel bağlılık	GA	25,421	2	12,711	1,101	0,334
	Gİ	2527,790	219	11,542		
İşten ayrıl. Niyeti	GA	9,295	2	4,647	1,722	0,181
	Gİ	596,259	221	2,698		

Çizelge 4.6. incelendiğinde yapılan karşılaştırmada otantik liderliğin yaş değişkeni grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır, $[F(224) = 0,151, p = 0,860 > 0,05]$. Katılımcıların şeffaflık alt boyutundan aldıkları puanlar ile yaş grupları arasında yapılan karşılaştırmada gruplar arasında anlamlı fark bulunmamıştır, $[F(224) = 0,167, p = 0,846 > 0,05]$. Katılımcıların içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutundan aldıkları puanlar ile yaş grupları arasında yapılan karşılaştırmada gruplar arasında anlamlı fark bulunmamıştır, $[F(224) = 0,322, p = 0,725 > 0,05]$. Katılımcıların bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutundan aldıkları puanlar ile yaş grupları arasında yapılan karşılaştırmada gruplar arasında anlamlı fark bulunmamıştır, $[F(224) = 0,166, p = 0,847 > 0,05]$. Katılımcıların öz farkındalık alt boyutundan aldıkları puanlar ile yaş grupları arasında yapılan karşılaştırmada gruplar

arasında anlamlı fark bulunmamıştır, $[F(224) = 0,424, p = 0,655 > 0,05]$. Katılımcıların etik liderlik alt boyutundan aldıkları puanlar ile yaş grupları arasında yapılan karşılaştırmada gruplar arasında anlamlı fark bulunmamıştır, $[F(224) = 0,854, p = 0,427 > 0,05]$. Katılımcıların yöneticiye bağlılık alt boyutundan aldıkları puanlar ile yaş grupları arasında yapılan karşılaştırmada gruplar arasında anlamlı fark bulunmamıştır, $[F(224) = 2,468, p = 0,087 > 0,05]$. Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel bağlılık alt boyutundan aldıkları puanlar ile yaş grupları arasında yapılan karşılaştırmada gruplar arasında anlamlı fark bulunmamıştır, $[F(224) = 1,101, p = 0,334 > 0,05]$. Katılımcıların işten ayrılma niyeti alt boyutundan aldıkları puanlar ile yaş grupları arasında yapılan karşılaştırmada gruplar arasında anlamlı fark bulunmamıştır, $[F(224) = 1,722, p = 0,181 > 0,05]$.

4.5.2. Etik liderlik, otantik liderlik ve iş tatmini ölçekleri arasındaki ilişki

Çalışmada otel çalışanlarının etik liderlik, otantik liderlik ve iş tatminleri arasındaki ilişki araştırılmak istenmiş ve yapılan incelemeler sonucunda veriler normal dağılım gösterdiği için otel çalışanlarının etik liderlik, otantik liderlik ve iş tatminleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile hesaplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre değişkenlerine ilişkin betimsel değerler çizelge 4.7.'de verilmiştir.

Pearson korelasyon analizi sonucunda ulaşılan bulguların yorumlanmasında çizelge 4.7. 'de yer alan değerlendirme ölçütleri kullanılmıştır.

Çizelge 4.7. Pearson korelasyon katsayısı ve ilişki tablosu (Büyüköztürk vd., 2006)

İlişki Düzeyi	r
Çok zayıf	0.00-0.25
Zayıf	0.26-0.49
Orta	0.50-0.69
Yüksek	0.70-0.89
Çok yüksek	0.90-1.00

Çizelge 4.8. Korelasyon Analizi Değişkenlerin ortalama ve standart sapmaları

Ölçekler	\bar{X}	Ss
Otantik Liderlik	103,23	21,64
Yöneticiye bağlılık	21,33	2,77
Örgüte bağlılık	18,86	3,39
İşten ayrılma niyeti	8,04	1,64

Çizelge 4.9. Pearson korelasyon analizi sonuçları

Ölçekler		Otantik liderlik	Kültürel Değerler	Yöneticiye bağlılık	Örgüte Bağlılık	İşten Ayrılma
Otantik liderlik	r	1	,325	,177	,028	-,165
Otantik liderlik	p		,00	,008	,678	,014
Yöneticiye bağlılık	r	,177	,272	1	-,144	,025
Yöneticiye bağlılık	p	,008	,00		,032	,705
Örgüte bağlılık	r	,028	-,099	-,144	1	-,440
Örgüte bağlılık	p	,678	,142	,032		,00
İşten ayrılma	r	-,165	-,134	,025	-,440	1
İşten ayrılma	p	,014	,045	,705	,00	

Çizelge 4.9. incelendiğinde otantik liderlik ile yöneticiye bağlılık arasında anlamlı ($r=0,177$) çok zayıf düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Otantik liderlik ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ($r=0,028$) bir ilişki olmadığı söylenebilir. Otantik liderlik ile işten ayrılma boyutları arasında ise anlamlı ($r=-0,165$), çok zayıf ve negatif bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Kültürel değerler ile yöneticiye güven boyutları arasında ise anlamlı ancak ($r=0,272$) zayıf düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.10. Regresyon analizi sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R ²	F	t	β	p
Yöneticiye bağlılık		,311	9,645	6,287		,000
	Etik Liderlik			2,567	,305	,011
	Şeffaflık			2,441	,251	,016
	Bilgiyi dengeli değer			-,806	-,095	,421
	Öz farkındalık			1,143	,128	,254
	Cinsiyet			2,099	-,133	,037
	Yaş			2,630	,223	,009
	Çalışan sayısı			1,121	,069	,264
	İş tecrübesi			2,127	,182	,035
	İçselleştirilmiş ahlak			-,364	,029	,716

Araştırmaya katılan kişilerin yöneticiye bağlılıklarının etik liderlik üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin tablo incelendiğinde $p = 0,011 > 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticiye bağlılıklarının şeffaflık üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin tablo incelendiğinde $p = 0,016 > 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Yöneticiye bağlılıklarının bilgiyi dengeli değerlendirme üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin tablo incelendiğinde $p = 0,421 > 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Yöneticiye bağlılıklarının öz farkındalık üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin tablo incelendiğinde $p = 0,254 > 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Yöneticiye bağlılıklarının katılımcıların cinsiyetleri üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin çizelge incelendiğinde $p = 0,037 > 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticiye bağlılıklarının katılımcıların yaşları üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin çizelge incelendiğinde $p = 0,009 < 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Yöneticiye bağlılıklarının çalışan sayısı üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin çizelge incelendiğinde $p = 0,264 > 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticiye bağlılıklarının iş tecrübesi üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin çizelge incelendiğinde $p = 0,035 > 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticiye bağlılıklarının içselleştirilmiş ahlak üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin çizelge incelendiğinde $p = 0,716 > 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R ²	F	t	β	p
Örgüte bağlılık		,164	4,145	4,246		,000
	Etik Liderlik			2,140	,277	,034
	Şeffaflık			-,182	-,021	,856
	Bilgiyi dengeli değer			-	-,460	,001
	Özfarkındalık			,084	,010	,933
	Cinsiyet			,635	,044	,526
	Yaş			1,017	,096	,310
	Çalışan sayısı			1,705	,117	,090
	İş tecrübesi			-,530	-,051	,597
	İçselleştirilmiş ahlak			3,319	,290	,001

Araştırmaya katılan kişilerin örgüte bağlılıklarının etik liderlik üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin tablo incelendiğinde $p = 0,034 > 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Örgüte bağlılıklarının şeffaflık üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin tablo incelendiğinde $p = 0,856 > 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Örgüte bağlılıklarının bilgiyi dengeli değerlendirme üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin tablo incelendiğinde $p = 0,001 < 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Örgüte bağlılıklarının öz farkındalık üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin tablo incelendiğinde $p = 0,933 > 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Örgüte bağlılıklarının katılımcıların cinsiyetleri üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin çizelge incelendiğinde $p = 0,526 > 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Örgüte bağlılıklarının katılımcıların yaşları üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin çizelge incelendiğinde $p = 0,310 < 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Örgüte bağlılıklarının çalışan sayısı üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin çizelge incelendiğinde $p = 0,090 > 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Örgüte bağlılıklarının iş tecrübesi üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin tablo incelendiğinde $p = 0,597 > 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Örgüte bağlılıklarının içselleştirilmiş ahlak üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin çizelge incelendiğinde $p = 0,001 < 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R ²	F	t	β	p
İşten Ayrılma		,170	4,356	5,867		,000
	Etik Liderlik			3,069	-,401	,002
	Şeffaflık			1,274	-,144	,204
	Bilgiyi dengeli değer			,983	,127	,327
	Öz farkındalık			2,853	,352	,005
	Cinsiyet			,274	,019	,784
	Yaş			-,139	-,013	,890
	Çalışan sayısı			3,120	-,212	,002
	İş tecrübesi			1,002	-,094	,318
	İçselleştirilmiş ahlak			-,958	-,083	,339

Araştırmaya katılan kişilerin işten ayrılma durumlarının etik liderlik üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin çizelge incelendiğinde $p = 0,002 < 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. İşten ayrılma durumlarının şeffaflık üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin çizelge incelendiğinde $p = 0,204 > 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. İşten ayrılma durumlarının bilgiyi dengeli değerlendirme üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin çizelge incelendiğinde $p = 0,327 > 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. İşten ayrılma durumlarının öz farkındalık üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin çizelge incelendiğinde $p = 0,005 < 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

İşten ayrılma durumlarının katılımcıların cinsiyetleri üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin çizelge incelendiğinde $p = 0,784 > 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. İşten ayrılma durumlarının katılımcıların yaşları üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin çizelge incelendiğinde $p = 0,890 < 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. İşten ayrılma durumlarının çalışan sayısı üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin çizelge incelendiğinde $p = 0,002 < 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

İşten ayrılma durumlarının iş tecrübesi üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin çizelge incelendiğinde $p = 0,318 > 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

İşten ayrılma durumlarının içselleştirilmiş ahlak üzerinde bir etkisi olup olmadığına ilişkin çizelge incelendiğinde $p = 0,339 > 0,01$ anlamlılık düzeyinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Son yıllarda turizm sektöründe çalışan iş görenler üzerinde çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmalar neticesinde iş görenler hakkında bilimsel nitelikte veriler elde edilmektedir. Bu veriler değerlendirilerek turizm sektöründe çalışan iş görenlerin performanslarının artırılarak örgütsel bağlılıklarının artırılması hedeflenmiştir. Buna bağlı olarak iş gören yaşam standartlarının yükseltilmeye çalışılması da önemli bir etken oluşturmaktadır.

Bu çalışmada Mersin İli içinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde anket çalışması yapılmış olup, anket cevapları yazılı bir şekilde toplanmıştır. Bu çalışmada 224 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan bulgular aşağıdaki gibidir.

Veri toplama aracı olarak 50 adet ana ve alt sorulardan oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde turizm işletmeleri yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarının çalışanların iş tutumlarına nasıl etki ettiğinin değerlendirilmesi için etik ve otantik liderlik ölçeklerine yer verilmiştir. Bu çalışmada kullanılan otantik liderlik ölçeğini Walumbwa ve arkadaşları(2008) yılında analiz edip geliştirmiştir. Yapılan bu araştırmaya göre analiz sonuçlarından; öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve bilgiyi dengeli değerlendirme gibi alt boyutlar ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada ölçek bileşenlerinin güvenilirlik değerleri; şeffaflık 0.805, içselleştirilmiş ahlak anlayışı 0.469, bilgiyi dengeli ve doğru değerlendirme 0.788, öz farkındalık ise 0.781 olarak ortaya çıkmıştır.

Bu analizler sonucunda; etik ve otantik liderlik ile yöneticiye bağlılık arasında anlamlı ($r=0,177$) çok zayıf düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Etik ve otantik liderlik ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ($r=0,028$) bir ilişki olmadığı söylenebilir. Etik ve otantik liderlik ile işten ayrılma boyutları arasında ise anlamlı ($r=-0,165$), çok zayıf ve negatif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

Balay, Refik; (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağıllık, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara

Bennis, W. (1989). Bir lider olabilmek. Çev. Utku Teksöz. İstanbul: Sistem.

Bennis, W. 2003. Bir lider olabilmek (çeviri: U. Teksöz), Sistem Yayıncılık, 248 s., İstanbul.

Brown, M. E., Trevino, L. K. (2005), "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", Organizational Behavior & Human Decision Processes, Vol.97, No.2, pp. 117-134

Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. 1999. Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior, The Leadership Quarterly. c.10. s.2: 181-217.

Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. 1999. Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior, The Leadership Quarterly. c.10. s.2: 181-217

Can, H. (1997) "Organizasyon ve Yönetim" Ankara: Siyasal Kitabevi

Çelik, V.(2000). Okul Kültürü ve Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Dengiz, G.M 2000, takım çalışması teknikleri, Ankara: academplus yayın evi

Dereli, T, Organizasyonlarda Davranış, Ar Yayınları, İstanbul, 1981.

Eren, Erol (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2004). Örgütsel davranış. İstanbul: Beta.

Erdoğan, İ. (2002). Eğitimde değişim yönetimi, PegamA Yayıncılık, Ankara

- Eriksen, Matthew. 2009. "Authentic Leadership Practical Reflexivity, Self-Awareness, and Self-Authorship". *Journal of Management Education*. c. 33.s. 6: 747-771
- Freeman, R. E., & Stewart, L. (2006). *Developing ethical leadership*. Bridge Paperso. Document Number)
- Gardner, William L. Claudia C. Coglisier, Kelly M. Davis, Matthew P. Dickens. 2011. "Authentic Leadership: a Review of The Literatu
- Gardner, William L., Bruce J. Avolio, Fred Luthans, Douglas R. May, Fred Walumbwa. 2005. "Can you see the real me? a self-based model of authentic leader and follower development". *The Leadership Quarterly*
- George, W. 2003. *Authentic Leadership: Rediscovering The Secrets To Creating Lasting Value*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J. 1998. *The Charismatic Relationship: a Dramaturgical Perspective*. *Academy of Management Review*. c. 23: 32-58.
- Gardner, William L., Bruce J. Avolio, Fred Luthans, Douglas R. May, Fred Walumbwa. 2005. "Can you see the real me? a self-based model of authentic leader and follower development". *The Leadership Quarterly*. c.16:343-372
- Harvey, E. (2004), "Liderlik ve Etik", *Executive Excellence*. Yıl:8, Sayı:87, s. 23
- Ilies, Remus, Frederick P. Morgeson, Jennifer D. Nahrgang. 2005. "Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes". *The Leadership Quarterly*. c.16: 373-394
- Jones, G. R., George, J. M. 1998. *The Experience and Evolution of Trust: Implications For Cooperation and Teamwork*. *Academy of Management Review*. c.23: 531-546.

Koçel, T. (1999). İşletme Yöneticiliği, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel Tamer (1993), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Koçel, Tamer (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kernis, Michael H. 2003. "Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem".
Psychological Inquiry. c.14. s.1: 1-26.

Likert, R. (1961). New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill.

Luthans, F., B. J. Avolio, 2003. Authentic Leadership Development. Positive Organizational
Scholarship: 241-258

Luthans, F., B. J. Avolio, 2003. Authentic Leadership Development. Positive Organizational
Scholarship: 241-258

Maxwell, C. J. (1999). Reddedilemez 21 liderlik niteliği. (Çev: İ. Şener). İstanbul: Beyaz
Yayınları.

Mercan, M., (2006). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel
Vatandaşlık (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi): Afyon: Afyonkarhisar Kocatepe
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

N. J. Allen, J. P. Meyer, John P., The Measurement and Antecedents of Affective,
Continuance and Normative Commitment to the Organization", Journal of
Occupational Psychology, 63, 1-18 (1990).

Özden, Y. (2005). Eğitimde Yeni Değerler. Ankara: Pegem-A.sy:36

Özden, Y. (2005). Eğitimde Yeni Değerler. Ankara: Pegem-A sn:90

Shamir, Boas, Galit Eilam. 2005. "What's your story? A life-stories approach to authentic
leadership development". The Leadership Quarterly. c.16: 395- 417.

Sparrowe, Raymond T. 2005. "Authentic leadership and the narrative self". The Leadership Quarterly. c.16: 419-439

Şimşek, M. Şerif, (2001); Yönetim ve Organizasyon, Konya, Günay Ofset.

Temginlioğlu, Dilaver Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz 2005 C.4 S. 14 (1-16)

Tabak, A. (2005). Lider ve Takipçileri Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

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

Walumbwa, F. O., B. J. Avolio, W. L. Gardner, T. S. Wernsing Ve S. J. Peterson. (2008), "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure", Journal of Management, XXXIV: 1, s.89-126.

Walumbwa, Fred, Bruce Avolio, William Gardner, Tara Wernsing, Suzanne Peterson. 2008. "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure". Management Department Faculty Publications. c.2. s.1: 89-124

Whitehead, Gordon. 2009. "Adolescent Leadership Development Building a Case for an Authenticity Framework". Educational Management Administration & Leadership. c.37. s.6: 847-872

Yiğit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları. Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 6(1), 17-21.

Yukl, G. (1989). Leadership in organizations, second edition. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.

Zel, U. (1996). Liderlik teorileri ve araştırmaları. Ankara: KHO Matbaası

EKLER

EK-1. Anket Formu

Etik ve Otantik Liderliğin İş Tutumları Üzerine Etkisi

Değerli Katılımcı,

Cevaplayacağınız anket Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans programı kapsamında hazırlanan bir anket olup, bu anket ile çalışma yaşamınız hakkında çeşitli duygu ve düşüncelerinizi öğrenmek amaçlanmıştır. Anket çalışmamıza katılacağınızı ve soruları düşünerek ve içten cevaplayacağınızı umuyoruz. Lütfen çalıştığınız kurumu düşünerek bu ifadelere ne ölçüde katılıp, katılmadığınızı belirtiniz. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar sadece bilimsel amaçlı olup kesinlikle gizli kalacaktır.

Katılımınız için çok teşekkür ederiz.

Özge BAHÇECİ

Toros Üniversitesi, SBE,

Yüksek Lisans

BÖLÜM-1

Lütfen aşağıdaki ölçüleri kullanarak her ifadenin kurumunuzdaki en üst yöneticinize/amirinize ne ölçüde uyduğunu işaretleyiniz (X). (Soruları kurumunuzda etkisi en fazla olan en üst yöneticinizi düşünerek cevaplayınız)

S. NU	<u>BENİM LİDERİM (YÖNETİCİM)</u>	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
1.	Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.					
2.	Hata yaptığında kabul eder.					
3.	Herkesin düşüncelerini söylemesini teşvik eder.					

4.	İnsanlara acı gerçekleri söyler.					
5.	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.					
6.	Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.					
7.	Kararlarını değer yargılarına göre verir.					
8.	İnsanlarında kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.					
9.	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.					
10.	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.					
11.	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.					
12.	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.					
13.	Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.					
14.	Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
15.	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir					
16.	Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.					
17.	Kişisel yaşamında etik davranışlar sergiler.					
18.	Başarıyı sadece sonuç olarak değil, sonuca giden bir süreç olarak tanımlar.					
19.	Çalışanların söylediklerini(problemlerini) dinler					
20.	Etik kuralları ihlal eden çalışanları ihtar eder.					
21.	Tutarlı ve adil kararlar alır.					
22.	Güvenilirdir.					
23.	Çalışanlarla iş etiğini ve değerleri tartışır.					
24.	Etik kurallar çerçevesinde, işlerin doğru şekilde nasıl yapılacağını göstermede model oluşturur.					
25.	Çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarını bilir					
26.	Doğru karar verebilmek için, karardan etkilenecek kişileri karar sürecine dahil eder.					

BÖLÜM-2

Aşağıdaki cümlelere ne derece katılıp katılmadığınızı öğrenmek istiyoruz. Bu sorulara doğru ya da yanlış cevap yoktur. Lütfen HER SORU İÇİN erilen ölçeği kullanarak katılım derecenizi belirten rakamı cümlenn solundaki boşluğa yazınız.

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	katılıyorum

-----1-Amirime saygı duyarım.

-----2-Amirimi takdir ederim.

-----3-Amirim ile çalıştığım için gurur duyarım.

-----4-Amirim benim için çok şey demektir.

-----5-Amirime gerçekten bağlı değilim.

-----6-Amirim için çok az hayranlık hissediyorum.

-----7- Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.

-----8- Bu kuruluşa kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.

-----9- Bu kuruluşun meselelerini gerçekten kendi meselelerim gibi hissediyorum.

-----10- Kendimi kuruluşumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.

-----11- Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.

-----12- Kuruluşa karşı güçlü bir aitlik hissim yok.

BÖLÜM-3

Görüşleriniz.

İşinizi BIRAKMAYI ne sıklıkta düşünürsünüz?

- A. Asla B. Nadiren C. Bazen D. Sık sık E. Sürekli

GELECEK BİRKAÇ AY İÇİNDE işinizi BIRAKMANIZIN olasılığı nedir?

- A. Hiç olası değil
B. Olası değil
C. Ne olası ne olası değil
D. Olası
E. Çok olası

Herşeyi göz önünde tutarak, işinizi BIRAKMAK ne derece arzu edilir birşeydir?

- A. Çok arzu edilir birşeydir
B. Arzu edilir birşeydir
C. Tarafsızım, ne arzu edilir ne de edilmez birşeydir
D. Arzu edilmez birşeydir
E. Hiç arzu edimez birşeydir.

BÖLÜM-4

Aşağıda bireysel bilgilerinize ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri okuyarak her ifadenin sizi temsil eden şikkını (X) şeklinde işaretleyiniz veya yazınız.

1. Cinsiyetiniz?

- () Kadın () Erkek

2. Yaşınız:.....

3. Medeni Durumunuz:

- () Evli () Bekar

4. Çalıştığınız kuruluşun adı.....

5. Çalıştığınız yerdeki göreviniz.....

6. Çalıştığınız yerdeki çalışan sayısı.....

7. Toplam iş tecrübeniz kaç yıldır?

8. Kaç yıldır bu kuruluşunda çalışıyorsunuz?.....

9. Kaç yıldır bu görevde çalışmaktasınız?

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : BAHÇECİ Özge
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi (gün/ay/yıl) : 22.08.1984
Doğum Yeri : Adıran
Medeni hali : Bekar
Adresi : Eski Mezitli Mah. Bahçeci APT. No: 4 Kat: 3 Mezitli /Mersin
Telefon : 0546 616 46 33
E-Posta : ozge_eko@hotmail.com

Eğitim Derecesi	Eğitim Birimi	Mezuniyet yılı
Yüksek lisans	Toros Üniv. Sosyal Bil. Ens. İşletme Tezli YL.	2019
Lisans	Adnan Menderes Üniv. Seyahat İşlet. Ve Turizm Rehb.	2011
Lise	İçel Koleji	2002

İş Deneyimi

Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2017-devam ediyor.	Navona Otel	Satış- Pazarlama Müdürü

Yabancı Dil
İngilizce

İlgi Alanları

Doğa yürüyüşü yapmak, seyahat etmek



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 26/11/2018

Tezin Başlığı: **ETİK VE OTANTİK LİDERLİĞİN İŞ TUTUMLARI ÜZERİNE ETKİSİ**

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

- a) Giriş,
- b) Ana bölümler ve
- c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 106 sayfalık kısmına ilişkin, 26/11/2018 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı %10 'dır.

Uygulanan filtrelemeler:



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar dahil
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı :

Özge BAHÇECİ

İmzası :

.....

Tarih: 26/11/2018

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tezi Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Doç. Dr. MERT AKTAŞ

İmzası :

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (2 sayfa)

Tarih: 26/11/2018

ETİK, OTANTİK LİDERLİĞİN İŞ TUTUMLARI ÜZERİNE ETKİSİ

Yazar Özge Bahçeci

Gönderim Tarihi: 26-Kas-2018 10:44AM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 1044828999

Dosya adı: ET_K_OTANT_K_L_DERL_N_TUTUMLARI_ZER_NE_ETK_S.doc (716.5K)

Kelime sayısı: 21922

Karakter sayısı: 153807

ETİK, OTANTİK LİDERLİĞİN İŞ TUTUMLARI ÜZERİNE ETKİSİ

ORIJINALLIK RAPORU

% **10**
BENZERLİK ENDEKSİ

% **10**
İNTERNET
KAYNAKLARI

% **1**
YAYINLAR

% **5**
ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	openaccess.toros.edu.tr İnternet Kaynağı	% 6
2	Submitted to Kahramanmaraş Sütçü İmam University Öğrenci Ödevi	% 1
3	www.yukseklisansim.com İnternet Kaynağı	% 1
4	Submitted to Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstit Öğrenci Ödevi	% 1
5	www.researchgate.net İnternet Kaynağı	% 1

Alıntıları çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkart

< %1

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde