

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞININ İŞ TATMİNİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN İNCELENMESİ
VE
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Betül AYÇA**

**Danışmanı
Prof.Dr. Derman Küçükaltan**

İstanbul- 2016

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

**OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞININ İŞ TATMİNİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN İNCELENMESİ:
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Betül AYÇA

İstanbul- 2016

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... İŞLETME Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi
..... BETÜL AYGA tarafından hazırlanan
“ OTANTİK LİDERLİK DAVRANISININ İŞ TATMİNİ VE
..... ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN İNCELENMESİ VE OTEL” adlı bu çalışma
..... İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA
jürimizce Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 27/06/2016

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

İmzası:

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Derman Küçükaltan

Danışman: İST. AREL Üniv. İST. AREL ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ali Akdemir

İST. AREL Üniv. ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Zeki Akın

Halıç Üniv. İşletme ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Özlem Atar

Halıç Üniv. İşletme ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Ali Erdoğan

Halıç Üniv. İşletme ABD Öğr. Üyesi

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

KISALTMALAR LİSTESİ	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ	V
TABLolar LİSTESİ	VI
ÖZET	VII
ABSTRACT	VIII
GİRİŞ	1
1. LİDERLİK KAVRAMI	3
1.1. Liderlik Tanımlamaları.....	3
1.2. Liderlik ve Yöneticilik	5
1.3. Liderliğin Tarihsel Gelişimi	8
1.4. Liderlik Teorileri	10
1.4.1. Özellikler Yaklaşımı	11
1.4.2. Davranışsal Yaklaşım.....	12
1.4.3. Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı	12
1.5. Başlıca Liderlik Modelleri.....	14
1.5.1. Karizmatik Liderlik Modeli	15
1.5.2. Dönüşümcü Liderlik Modeli	17
1.5.3. Etkileşimci Liderlik Modeli	20
1.5.4. Stratejik Liderlik Modeli.....	22
1.5.5. Otokratik Liderlik Modeli	24
1.5.6. Hizmetkâr Liderlik Modeli	25
1.6. Otantik Liderlik Kavramı	27
1.6. 1. Otantik Liderlerin Temel Özellikleri	29
1.6.2. Otantik Liderliğin Tarihsel Gelişimi	32
1.7. Otantik Liderliğin İlgili Liderlik Teorileri İle İlişkisi	36
1.7.1. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik.....	37

1.7.2. Otantik Liderlik ve Karizmatik Liderlik	38
1.7.3. Otantik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik	39
2. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLAR	40
2.1. İş Tatmini	40
2.2. Otantik Liderlik Davranışının İş Tatminine Etkisi.....	43
2.3. Örgütsel Bağlılık	44
2.3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları	44
2.3.2. Örgütsel Bağlılık Teorileri	46
2.3.2.1. Mowday'ın Sınıflandırması	46
2.2.1.1. Davranışsal Bağlılık	47
2.2.1.2. Tutumsal Bağlılık.....	48
2.3.2.2. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	49
2.3.2.3. O'Really ve Chatman'ın Sınıflandırması	49
2.3.2.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	50
2.3.2.5. Wiener'ın Sınıflandırması	51
2.3.2.6. Allen ve Meyer'ın Sınıflandırması	52
2.3.2.6.1. Duygusal Bağlılık.....	52
2.3.2.6.2. Devam Bağlılığı	54
2.3.2.6.3. Normatif Bağlılık	54
2.3.2.7. Buchanan II'nin Sınıflandırması	55
2.3.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları	55
2.3.3.1. Uyum.....	55
2.3.3.2. Özdeşleştirme	56
2.3.3.3. İçselleştirme	57
2.4. Otantik Lider Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi	57
3. OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN İNCELENMESİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA	60

3.1. Örneklem	60
3.2. Tasarım	60
3.3. Araştırmanın Amacı	60
3.4. Araştırmanın Modeli	60
3.5. Araştırmanın Hipotezleri	61
3.6. İstatistiksel Analiz	61
3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	62
3.8. Veri Toplama Aracı	62
3.9. Araştırma Bulguları	62
SONUÇ ve ÖNERİLER	83
KAYNAKÇA	85
EKLER	93
ÖZGEÇMİŞ	96

KISALTMALAR LİSTESİ

HL: Hizmetkâr Liderlik

OL: Otantik Liderlik

DL: Dönüşümcü Liderlik

KL: Karizmatik Liderlik

SPSS: (Statistical Package for Social Sciences)

CEO: Cheif of Executive Officer



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1. Otantik Liderliğin Gelişim Modeli	33
Şekil 2. 1. Tatmin ve Tatminsizliğin Belirleyici Etkenleri.....	40
Şekil 2. 2. Christen, Lyer ve Soberman İş Tatmini Modeli	42
Şekil 3. 1. Araştırmanın Modeli.....	60
Şekil 3. 2. Çalışanların Algıladığı Otantik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Diyagram	64



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. 1. Lider ve Yöneticilerin Temel Farklılıkları	7
Tablo 1. 2. Otantik Liderlik ve Diğer Liderlik Modelleri Arasındaki Farklılıklar ve Benzerlikler	36
Tablo 1. 3. Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri	63
Tablo 1. 4. Çalışanların Algıladığı Otantik Liderlik Düzeyi.....	63
Tablo 1. 5. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	64
Tablo 1. 6. Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri	64
Tablo 1. 7. Çalışanların Algıladığı Otantik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi.....	66
Tablo 1. 8. Otantik Liderlik Alt Boyutların Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi	70
Tablo 1. 9. Otantik Liderlik Alt Boyutların Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi	71
Tablo 1. 10. Otantik Liderlik Alt Boyutların Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi	71
Tablo 1. 11. Genel Tatmin Üzerine Etkisi.....	72
Tablo 1. 12. Genel Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi.....	72
Tablo 1. 13. Otantik Liderlik Alt Boyutların İçsel Tatmin Üzerine Etkisi	73
Tablo 1. 14. Otantik Liderlik Alt Boyutların Dışsal Tatmin Üzerine Etkisi	73
Tablo 1. 15. Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları.....	74
Tablo 1. 16. Otantik Liderliğin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları.....	74
Tablo 1. 17. İş Tatminin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları	76
Tablo 1. 18. Örgütsel Bağlılığın Yaşa Göre Ortalamaları.....	77
Tablo 1. 19. Otantik Liderliğin Yaşa Göre Ortalamaları.....	78
Tablo 1. 20. İş Tatmininin Yaşa Göre Ortalamaları.....	79
Tablo 1. 21. Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	80
Tablo 1. 22. Otantik Liderliğin Cinsiyete Göre Ortalamaları	81
Tablo 1. 23. İş Tatmininin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	82

ÖZET

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Betül Ayça

Anabilim Dalı : İşletme

Programı : İşletme Doktora

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Derman Küçükaltan

Tez Türü ve Tarihi : Doktora – 2016

Bu çalışmanın amacı, İstanbul’da turizm sektöründe faaliyet gösteren 4 yıldız ve üzeri otel işletmelerinde çalışanların yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılamalarıyla iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Özellikle yöneticilerin otantik liderlik davranışını ne ölçüde sergiledikleri ve buna bağlı olarak çalışanların algılamaları ve yaptıkları işlerine olan tutumları incelenmiştir. Çalışmada ayrıca, cinsiyete ve demografik özelliklere göre çalışanların otantik liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algısındaki olası farklılıklar saptanmak istenmiştir. Öncelikle uluslararası ve ulusal ölçekte bir literatür taraması yapılmış, bunun sonucunda da Luthans ve Avolio’nun Otantik liderlik ölçeği (Authentic Leadership Questionnaire), Weiss ve arkadaşlarının Minnesota iş tatmini ölçeği ve Arzu Wasti’nin Allen ve Meyer’den uyarladığı ve geçerlik ve güvenilirliği test edilmiş olan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak 276 otel çalışanından veri toplanmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda SPSS 22 sürümü ile farklı istatistiksel yöntem (regresyon, korelasyon, Anova, t- testi ve doğrulayıcı faktör analizi) ve teknikler kullanılarak veriler analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

GENERAL KNOWLEDGE

Name and last name : Betül Ayça
Institute : Faculty of Social Sciences
Department : Business Administration, Phd
Instructor : Prof. Dr. Derman Küçükaltan
Degree and Date : Ph. D.- 2016

The purpose of this study is to investigate how employees who work four and above stars hotels that provides hospitality services in İstanbul, perceive their managers' authentic leadership behaviors and how this perception relates to the employees' job satisfaction and organizational commitment. In addition to above, study especially investigates if hotel executives manage hotel staff with authentic leadership skills and how such leadership impacts staff's management perceptions and their daily operations and work skills. As part of scope of this research, hotel employees approach to authentic leadership, job satisfaction, organizational commitment factors have been questioned and have been evaluated based on hotel employees' demographic and gender characteristics. In order to have compliant literature background for this study, an international and national publication and article searches have been tracked and referenced. As a result of those literature researches, Luthans and Avolio's Authentic Leadership Questionnaire, Weiss' Minnesota job satisfaction scale and Arzu Wasti's organizational commitment scale that adopted from Allen & Meyer's publication which was verified with validity and reliability, have been used for preparing a questionnaire for hotel employees. Questionnaire has been applied to more than 276 hotel employees accordingly. Questionnaire results have been evaluated with various statistical models including regression, anova, t-test, confirmatory factor analysis by applying gathered data in to computer simulated statistic tool which is SPSS 22.

Key Words: Authentic Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment

GİRİŞ

21.yüzyılın ikinci on yıllık diliminde bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişimine bağlı olarak küreselleşen dünyanın yüksek rekabet koşullarında örgütler yeni ve pozitif yaklaşım yapabilen liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Günümüzde örgütlerin varlıklarını sürdürülebilir hâle getirmek istemeleri en temel ve en önemli konu olmuştur. Bundan dolayıdır ki örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri için etkin liderlerin varlığına ve böylelikle de iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlara ihtiyacı zorunlu kılmıştır.

Son 25 yıl içinde yapılan akademik çalışmalara bakıldığında pozitif örgütsel davranış akımına bağlı olarak ortaya çıkan otantik liderliğin çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olduğu ileri sürülmüştür. Pozitif örgütsel davranışın felsefesi, pozitif psikoloji hareketine dayanmakta ve işletmelerde destekleyici, yaratıcı ve yapıcı bir çalışma ortamı, böyle bir örgüt ikliminin varlığını ön plana çıkarmaktadır. Otantik liderlikle ilgili ilk çalışmalar Seligman tarafından yapılmıştır. Bu çalışmalar öncelikle insanların negatif taraflarını görmek yerine pozitif ve iyi taraflarına odaklanmıştır. Luthans, Avolio ve arkadaşları bu yaklaşımı psikoloji alanından alıp liderlik alanında uygulamışlardır. Luthans, bu yaklaşımı pozitif örgütsel davranış ve insan kaynağının güçlü yönlerine odaklanıp ölçmüş, geliştirmiş ve bugünün dünyasına adaptasyonu sağlamışlardır. Larson ise örgütlerde çalışanların negatif yönlerini pozitif yöne çevirmeye çalışmıştır. Çalışanların güçlü yönlerini ortaya çıkarıp onların neyi en iyi nasıl yapabileceklerinin üzerinde durup onları güçlendirmeye çalışmıştır.

Literatüre bakıldığında otantik liderliğin çalışanların iş tatminine ve örgütsel bağlılık seviyelerine pozitif etkileri olduğu birçok araştırmada belirtilmektedir. En önemli sermayenin entelektüel sermaye olduğu günümüz koşullarında örgütler pozitif, etik şeffaf, egosu minimum düzeyde, çalışanını güçlendiren liderlerin insan sermayesi kavramını geliştireceklerine odaklanmışlardır. Liderlerin davranışları çalışanların davranış, verimlilik, motivasyon, bağlılık düzeylerini olumlu ya da olumsuz etkileyecekleri var olan bir gerçektir. Liderin, turizm sektörünün en önemli dinamiği olan turizm işletmelerinde çalışanlar üzerindeki etkisi örgütün başarısı için

çok önemli hâle gelmiştir. Pazarlama'nın önemli dinamiklerinden biri içsel pazarlama kavramında vurgulandığı gibi iş tatmini yüksek çalışan, beraberinde tatmin düzeyi yüksek müşteri portföyü oluşturur. Örgütlerin sürdürülebilir olmalarında önemli bir etkidir. Öncelikle hizmet sektöründe olduğu gibi birçok sektörde çalışanların ve müşterilerin memnuniyeti kavramı önemli olduğu gibi konaklama işletmelerinde de birinci sırada yer alır.

Bu çalışma, 3 ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde çalışmanın, liderlik kavramı ve tanımlamaları, teorileri, çeşitleri, otantik liderlik kavramı ve diğer liderlik türleriyle kıyaslamaları kapsamında tanımlanmıştır.

İkinci bölümde iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilgili kavramlar, tanımlamalar ve otantik liderliğin iş tatminine ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine açıklamalar yapılmıştır.

Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, hipotez testleri, veri toplama araçları, modeli, bulguları ve sınırlılıkları ile ilgili araştırmalar yapılmış anket bu çerçevede işlenmiştir. Çalışma sonuç ve önerilerle tamamlanmıştır.

Bu çerçevede otantik liderlik davranışı algısının İstanbul'daki 4 yıldız ve üzeri turizm işletmelerinde çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinin incelenmesi sebebiyle bu çalışmanın örgütsel davranış literatürüne katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

1. LİDERLİK KAVRAMI

1.1. Liderlik Tanımlamaları

Yazar, düşünür, bilim insanı ve devlet adamlarının görüşlerine baktığımızda lider ve liderlikle ilgili farklı düşünceler dikkat çekicidir. Machiavelli, *Prens* adlı eserinde liderlerin kitlelerden destek bulması gerektiğini vurgulamış ve takım çalışmasını öngören liderlik türlerinden bahsetmiştir. Machiavelli aynı zamanda yönetim, bilim dalı olmaya başlamadan çok önce yönetim uygulamalarına katkı sağlamıştır. Lider ve yöneticilerin hedefe ulaşma yolunda hedefe nasıl ve ne şekilde ulaştıklarını, sonuca giden yolda her şeyin mubah olup olmadığını, kimi liderlerin sonuca giden yolda, karşılarına çıkan her şeyi yakıp yıkabileceklerini göstermiştir. Sonuçta, Machiavelli düzeyi yüksek ya da düşük liderler olabileceği görüşü geliştirilmiştir (Machiavelli, 2003).

Nietzsche ise eserlerinde yönetim ve yöneticileri yıkıcı yönde eleştirmiştir. Hırsları olan, açgözlü, egoları yüksek düzeyde olan insanların yönetici olmaya çalıştıklarını ileri sürüp bu tarz insanları metaya tapanlar olarak nitelendirmiştir. *Zerdüşt* adlı eserinde bu görüşlerin etkisi ve izleri görülmektedir (Nietzsche, 2003: 253).

Yusuf Has Hacıp, liderliği konu eden *Kutadgu Bilig* adlı eserinde; iyi bir lider olarak yapılan iyiliği hiçbir şekilde karşılıksız bırakmayan, cömert, adaletli, kudretli, merhametli, insanlara eşit davranan özel seçilmiş kişileri tanımlamıştır. Liderler insanların iyi olması uğruna kendilerini feda edebilen insanlardır. Ayrıca ahlak sahibi ve içten insanlardır (Hacıp ,1985: 414-436).

Farabi'ye göre lider akıllı, zeki, cömert ve adaletlidir. Lider cesaretlidir, doğru kişileri sever ve yönlendirir. İrade sahibi ve zaafı karşısında kendine hâkim olabilen kişidir. Lider, kendisinin ve takipçilerinin eğitime ve gelişimine önem veren kişidir. Kendi çıkar ve zevkleri uğruna hareket etmez (Bayraklı, 1983:122-124).

Akdemir'e göre lider, karakter, kişilik, yeterlilik, yetkinlik sahibi olup mükemmeli başarmaya çalışan kimsedir (Akdemir, 2012:428). Aynı yazara göre liderlik kabaca başkalarını kişilik gücüyle etkileme becerisidir.

Liderlik, çalışanları etkileyerek onların çabalarının, örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacına yöneltmesidir. Liderin temel fonksiyonu işletmenin misyon ve vizyonu doğrultusunda, uygun geleceğe yönelik stratejiler yapmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 68).

Bennis'e göre liderlik doğuştan geldiğine inanılan dogmanın tam tersine, bir liderin liderlik özelliklerinin sonradan olabileceği yönündedir.

Liderlik, dünya çapında en çok araştırılan alanlardan biridir. Sosyal organizasyonlardan, eğitime, politikadan iş dünyasına liderliğin önemi her alanda tartışmasız çok büyüktür.

Liderler, pazarın küreselleşmesinin sonucu olarak gelecekteki değişikliklere hitap etmeye hazırlıklı olmalıdır. İş pazarları durağan olmayan hâle gelmekte; müşteri ihtiyaçları ve istekleri değişmekte; bilgi akışı daha çeşitli ve karışık hâle gelmektedir. Bu değişimler lider ve firmalara kaynaklardaki, teknolojideki, pazarlama yöntemleri ve dağıtım sistemlerindeki devam eden değişime cevap vermeyi sağlamaktadır. Burns, liderliği geliştirmekte olan karşılıklı ilişkiler nehri olarak tanımlar ki liderler sürekli olarak takipçilerinden gelen motivasyonel tepkileri uyandırır ve tepki ve direnmeyle karşılaştıklarında onların davranışlarını kesintisiz bir akış ve karşı akış sürecinde değiştirirler (Burns, 1978).

Çetin'e göre liderliğin üç temel anlamı vardır. Bunlar; belli bir makamı elinde tutmaktan kaynaklanan sıfat, kişinin kişilik özellikleri ve bir davranış sınıflandırmasıdır. Liderlik, belirli kişisel veya grupsal amaçları gerçekleştirmek üzere bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir (Çetin C. , 2013). Bir başka deyişle, makam gücü, kişilik gücü ve davranış gücü liderliği anlatır.

Liderlik sürecinin özünü, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Bir kişinin başkasını etkileyebilmesi liderin kullandığı güç kaynaklarıyla ilişki içerisindedir. Bu kaynaklar (Ertürk, 2011):

- Zorlayıcı güç kaynağı
- Yasal güç kaynağı
- Uzmanlıktan doğan güç kaynağı
- Kişisel özelliklerden gelen (karizma) güç kaynağı
- Ödüllendirmeden doğan güç kaynağı.

1.2. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın kavramlar olsa da aralarında büyük farklılıklar vardır. Yönetici, temel olarak statükocu, örgüt ve mevzuat odaklı, sadece verilen işi yapan var olanı yöneten, merkeziyetçi, üstlerine bağlı, astlarına karşı sert ve otoriter olan kişidir. Lider ise, örgütte strateji kuran, amaç ve hedefleri belirleyip uygulayan çalışanlarını istekli hâle getiren ve personelini güçlendiren, olumlu ve etkili iletişim kurabilen bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi, liderliğin özünü başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme sanatı oluşturmaktadır (Tunçer, 2012: 292). Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve amaç koyan, vizyon verebilen ve yol gösteren rehber bir kişidir. Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, örgütleyen, koordine ve kontrol eden kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır. Bu yüzden klasik yönetici ile lider yönetici arasında önemli farklar bulunmaktadır (Sabuncuoğlu vd., 1998: 181). Özetle lider sempatik olarak çalışan, sevgi ile hareket eden yönetici ise saygı görmek ve otorite kalmak ister.

Liderlik, yöneticilik gibi bir konum değildir, bir süreçtir. Herkes için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan, gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir. Yukarıda da belirtildiği üzere yönetim ve liderlik birbirinden farklı anlamlara sahip olduğu gibi yönetici ve lider de

birbirinden farklı özellik, rol ve davranışlara sahiptir. Ancak, bazen günlük dilde biri diğerinin yerine kullanılabilir. Şunu belirtmek gerekir ki yöneticilikten farklı olarak liderliğin özellikle entelektüel ve bilişsel yanından daha çok duygusal yanı ağır basmaktadır. Diğer taraftan bu kavramlar eş anlamlı da değildir. Bazı insanlar hem iyi bir yönetici, hem de iyi bir lider olabileceği gibi bazı insanlar yönetici olur lider olamaz, bazıları da lider olur yönetici olamaz. Yönetici, eldeki tüm kaynakları ve örgütsel, yönetsel süreçleri kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişi olarak tanımlanabilir. Ancak ideal olarak yöneticilerin aynı zamanda birer de lider olmaları beklenmektedir. Fakat çoğu yönetici için bunun söz konusu olmadığı söylenebilir (Şişman, 1997: 162).

“Yöneticiler ve liderler birbirlerinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyenlerine esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir. Personelle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri yoğundur ve buna bağlı olarak da çalışma ortamı çoğunlukla kargaşa içerir (Zaleznik, 1999: 67).

Yukarıdaki yargılardan ışıkla lider ve yönetici arasındaki farklar aşağıda çeşitli açılardan belirtilmiştir (Koçel, 2011: 569).

Yöneticiler;

- İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye,
- Sahip olunan pozisyondan kaynaklanan otoriteye,
- Pozisyon izin verdiği sürece otoriteyi delege etmeye,
- Her zaman işletmeye karşı sorumlu olmaya önem verirler.

Liderler ise;

- Takipçilerinin hedeflerini gerçekleştirmeye,

- Takipçilerinin kendisine sağladığı otoriteye,
- Yasal emir-komuta zincirinin gerekliliklerine riayet etmemeye,
- Her zaman takipçilerine karşı sorumlu olmaya önem verirler.

Tablo 1. 1. Lider ve Yöneticilerin Temel Farklılıkları

YÖNETİCİ	LİDER
Yöneticidir	Yenilikçidir
Düzeni sürdürür	Farklılık yaratır
Sistem ve yapı merkezlidir	Birey ve insan merkezlidir
Kontrol eğilimlidir	Güveni özendiricidir
Kısa dönem bakış açısına sahiptir	Uzun dönem bakış açısına sahiptir
Alt ve yönetsel kademelere bakış	Çevreye bakış
Koruyucu	Geliştiricidir
İşi doğru yapan	Doğru işi yapan
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar
Saygı görür	Sevgi görür
Formaldır	İnformaldır
Yapaydır	Doğrudur

Kaynak: (Akdemir, 2012: 348)

Strarratt'a göre yöneticilik ve liderlik arasındaki farklar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Gezer, 2013):

- Yönetici var olan yapıyı korumayla ilgilenir, lider değişimle ilgilenir.
- Yönetici yönetir, lider yönlendirir.
- Yönetici yazılan konuşma metnini okur, lider konuşma metnini kendisi yazar.
- Yönetici bürokratik otoriteye dayanır, lider moral otoriteye dayanır.

- Yönetici mutlu topluluğu korur, lider izleyenlere mücadele ruhu aşılar.
- Yönetici liste ve bütçe sahibidir, lider vizyon sahibidir.
- Yönetici ödül ve ceza gücüne dayanır, lider ortak amaca dayalı güce dayanır.
- Yönetici denetler, lider motive eder.
- Yönetici eşgüdüm oluşturur, lider aydınlatır.

Liderlik ve yöneticilik fonksiyonları birçok pozisyonda birbirlerine geçebilmektedir. Bu sebepten dolayı yönetici ve lider ilişkisi arasında sıralanan farkları esasen “klasik yönetici” ile “lider yönetici” arasındaki farklar olarak anlamak daha etkili olacaktır. Lider ve yöneticiler arasındaki farkları kıyaslamak örgütleri yöneten yöneticilerin kendilerinin klasik bir yönetici mi, yoksa lider bir yönetici mi olduklarını anlamalarını sağlayabilir. Yöneticiliğin bürokratik bir güce dayanarak kurullarla, liderliğin ise karizmatik bir güce dayanarak değişimle uğraşması, bu iki kavram arasındaki temel farklılığı oluşturur. İyi bir yönetici iyi bir lider ya da iyi bir lider iyi bir yönetici olmayabilir.

1.3. Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Günümüzde büyük önem kazanmış olan yönetim kavramına farklı bir bakış açısıyla bakılan liderlik davranış özellikleriyle ilgili ilk bulgular insanlık tarihinin başlangıcından beri görülmektedir. Milattan önceden günümüze kadar, insanlığın varoluşundan bu yana her yerde her zaman yönetimden ve yönetilenden söz etmek mümkün olmuştur. Roma İmparatorluğu’ndan, Bizans İmparatorluğu’na büyük orduların yönetilmesi tarihte bize liderlik özelliklerinin ilk izlerini göstermiştir. Mısır’da piramitlerin yapılması yönetimin planlama, örgütleme, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının ne kadar özenli, düzenli ve bir o kadar başarılı bir şekilde uygulandığını göstermiştir. Yunan filozoflarına baktığımızda da hâlen günümüze ışık tutan birçok önemli lidere rastlanmıştır. Platon’un Atina’da kurduğu ilk eğitim merkezi olan Akademia bu dönemde kurulmuştur ve günümüzdeki akademinin kökeni buradan gelmektedir. Yine aynı dönemde Akademia ’nın en küçük öğrencisi olan Aristoteles bilim felsefesinin ilk temellerini atmıştır. Dinler tarihini incelediğimizde Gazali’nin 1100 yılında yönetimden ve

yöneticilerin özelliklerinden söz ettiği görülmektedir. Farabi'nin ise lider ve liderlik olgusuna ilişkin gözlemleri olduğu bilinmektedir (Ekici, 2015:2).

Bir grup olarak insanlar bir araya geldiğinde kaçınılmaz olarak liderlik ortaya çıkar. Zira grup faaliyetlerinin koordinasyonu gereklidir. Lider belirli bir amaç uğruna peşinden takipçilerini yönlendirebilen ve harekete geçirebilen aynı zamanda onlara yol gösteren kişidir. Etkili liderin başlıca amaçları alışılmışın dışında düşünebilen, diğer insanlardan farklı ve ufku geniş olan kişidir. Liderlik kelimesi Latince 'de lira kelimesinden gelmektedir. Lira, saban izi anlamını taşımaktadır. Bu ifade doğrultusunda liderlik, kendi kendini örgütleme veya öğrenmenin oluşabilmesi için ortam yaratma olarak ifade edilebilir.

Kelimenin Anglo-Saxon kökü ise liderlik etmek (lead) yol veya yön anlamlarına gelen 'lead'dir. Anglo-Saxon'lar bu kelimenin anlamını insanların bu yönde ya da bu yolda yaptıkları seyahat olarak geliştirmişlerdir. Kelime, Pers ve Mısır medeniyetlerinde de aynı anlamda varlığını sürdürmüştür. Yunanca 'da ise yine seyahat ya da yol anlamına gelmektedir (Aldair, 2005: 66).

Liderlik yeteneği, örgütlerde bilgi, yetenek, vizyon olarak tanımlanabilir. Liderlik, takipçilerini belirli hedefler doğrultusunda hareket etmeye yönlendirebilme yeteneğidir. Lider, grup üyelerinin içlerindeki gücü ortaya çıkaran ve onları amaç etrafından toplayabilen kişidir. Liderlik, çok çalışkan olma ve takipçileri üzerinde etkili olabilme yeteneğidir (Tunçer, 2011: 60).

İnsanlar, yüzyıllardan beri topluluk hâlinde yaşamlarını sürdüren varlıklardır. Yaşamlarını idame ettirirken ortak amaç ve hedefler, değerler, normlar oluştururken öncü kişiler ortaya çıkmış ve diğerlerini yönlendirmiştir. Bu yönlendirme nesiller boyunca daha güçlü ve yetenekli kişileri ortaya çıkarmış ve bu kişilerin, diğerlerinden farklı oldukları görülmüştür. Tarih boyunca hanedanlar, krallıklar farklı liderler tarafından yönetilmiş ve her birinin farklı özellikleri ve tarzları olduğu görülmüştür. Bu liderlerin bir kısmı toplumları ya çok iyi yönetmiş ya da bulunduğu gücü kötüye kullanıp; toplumu kargaşa ve kaos ortamına sürüklemişlerdir. Liderlik, asırlardır görülmesi sebebiyle araştırılan, tartışılan bir konu hâline gelmiştir ve bu durum farklı liderlik tipolojilerini de beraberinde getirmiştir. Lider ve liderlik

kavramlarının üzerinde hâlen fikir birliğine varılamamış olsa da geçmişten gelen ve modern dünyada gereksinin duyulan liderlik çeşitleri mevcuttur. Liderlikle ilgili literatür incelendiğinde liderlik yeteneğinin doğuştan mı geldiği, yoksa sonradan mı kazanıldığı sorusunun uzun yıllardır tartışıldığı görülecektir. Yapılan çalışmalar lider davranış özelliklerinin doğuştan da olabileceği gibi sonradan da kazanılabileceğini göstermektedir. Bu konudaki bir diğer tartışma da liderliğin bir sanat mı yoksa bir bilim mi olduğu fikridir. Reinecke ve Schoell'e göre liderlik, doğuştan kazanılan bir yetenektir ve sonradan kazanılan bilgi ve tecrübelerle daha da güçlü hâle getirilebilir (Leblebici, 2008). Liderlik eğitim konusu olduğuna göre sonradan kazanılabilir. Bilim olduğu kadar uygulamayı ve icrayı gerektirdiğinden sanattır da.

Liderlik sürecinin doğası ve gelişimini anlamak, bize hem "Nasıl lider olunabilir?" hem de "Atanmış veya görevlendirilmiş kişiler lider olarak kabul edilebilir mi?" sorularına cevap bulmada yardımcı olacaktır. Bu sorulara cevap bulabilmek için, gerçek hayatta lider oluşumunun nasıl gerçekleştiğine bakılması gerekmektedir. Lider ile izleyeni arasında gerçekleşen etkileme süreci iki şekilde meydana gelebilir. Bunlardan birisi, lider ile izleyeni arasındaki ilişkinin, yani liderlik sürecinin, lider ve izleyenlerin kendi algıları sonucu doğal bir şekilde ortaya çıkmasıdır. Doğal bağ şeklinde ifade edilebilecek bu oluşum, arzu edilen ve liderlik sürecinin oluşumu için gerekli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Tabak vd., 2013: 381).

1.4. Liderlik Teorileri

Liderlik süreci, lider, izleyenler ve koşullar arasında ilişkiden meydana gelen bir süreçtir. Literatüre baktığımızda liderlik yaklaşımları 3 gruba ayrılır.

- Özellikler teorisi-yaklaşımı (Traits Approach)
- Davranışsal teori-yaklaşım (Behaviorial Approach)
- Durumsallık teorisi-yaklaşımı (Contingency Theories)

1.4.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik özelliklerini açıklamak için geliştirilen ilk yaklaşımdır. Özellikler yaklaşımına baktığımızda lider özelliklerini süreci en çok etkileyen faktörler olarak ele almıştır. Kişinin lider olarak ortaya çıkmasının ve takipçilerini yönlendirebilmesinin en önemli sebebi, kendi kişisel ve fiziksel özellikleridir. Bu yaklaşım kişinin, takipçilerinden çok daha farklı kişisel özelliklere sahip olduğunu öne sürmüştür ve hangi özellikler bakımından takipçilerinden farklı olduğunu araştıran birçok çalışma yapılmıştır. Bu özellikler genel olarak (Koçel, 2011:577):

- Yaş, cinsiyet, boy, ırk
- Doğruluk, açık sözlülük
- Yakışıklılık
- Olgunluk
- İleriyi görebilme
- Diyalog (Akdemir,2012)
- Samimiyet, dürüstlük
- Zekâ, bilgi
- Başkalarına güven verme ve güzel konuşabilme yeteneği
- Kişiler arasında ilişki kurma yeteneği
- İnsiyatif sahibi olma, kendine güven duyma
- Kararlılık

Lider, yukarıda belirtilen bu özelliklere takipçilerinden daha fazla sahiptir. Liderlikte istenen/aranan özellikler bunlardır ancak özellikler yaklaşımı bu dönemi bir tek lideri ele alarak incelemesi sebebiyle farklı fikirler ortaya çıkmış ve eleştirilmiştir. Sonuç olarak liderlerin başarı ya da başarısızlıklarını ayırabilmek için sadece lider değişkenine bakmanın yeterli olmayacağını anlamış, liderlerin sahip olduğu özellikler dışında takipçilerin özelliklerine ve liderlerin ne şekilde hareket ettiğini incelemeye başlamışlardır. İkincil olarak, davranışsal liderlik yaklaşımı ve gelişimi meydana gelmiştir (Koçel, 2011:577).

1.4.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranış bilimciler göre liderlik, bir gruptaki bir bireyin oynadığı role ve bu rolün diğer üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır. Kişilik özellikleri farklı liderlerin farklı davranışlar gösterdiği yapılan birçok araştırmada ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmalarda liderlik davranışları belirlenmiş ve sonuçlarında birçok liderlik modelleri ortaya çıkmıştır (Çetin, 2013: 25).

Davranışsal liderlik teorisini gelişmesinde yapılan birçok bilimsel çalışma teoriye katkıda bulunmuştur. Bu çalışmalar şunlardır:

- Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- University of Michigan Liderlik Çalışmaları
- Blake ve Mauton'un Yönetim Tarzı Matriksi
- Douglas McGregor'un X ve Y teorileri
- Likert'in Sistem 4 Modeli

1.4.3. Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı

Özellikler ve davranışsal teorilerin eksikliklerinden doğmuş olan durumsallık yaklaşımı işin niteliklerini ve durumun şartlarını ele alarak modern bir yaklaşım ortaya çıkarmıştır. Durumsallık teorileri, liderlik olgusunun olduğu ve liderlik

olgusuna önemli katkısı olan bir yaklaşımdır. Etkili ve verimli liderlik tarzlarını ve davranış özelliklerini ortaya çıkarmadaki yetersizlikler, bilim insanlarını yeni araştırmalara yöneltmiş ve ortaya durumsallık yaklaşımı çıkmıştır. Bu doğrultuda liderlerin davranış özellikleri araştırılırken temel nokta içinde bulunduğu durum olmuştur. Belli durumlarda etkili olan davranış özelliklerinin, değişik koşullarda etkisiz olabileceğidir. Bundan nedenle, liderin davranış özelliklerinin örgütün durumuna göre değişebileceği ortaya çıkmıştır. Durumsallık teorilerinde, liderlik modelleri ile örgütün durumu arasındaki ilişki incelenmiştir (Daft, 1999).

Baron ve Greenberg'e göre durumsal liderlik yaklaşımının odak noktası etkili lider olabilmek için liderin kişiliğinin önemli olduğu ve davranış biçiminin liderlerin bulunduğu duruma ve koşullara göre değişmesidir (Baron ve Greenberg, 2000). Bu durum genellikle yönetimde tek ve en iyi yönetim tarzının olduğunu savunan davranışçı yaklaşımından farklı olduğunu ortaya koymuştur.

Durumsallık yaklaşımı konusunda en çok bilinen model Fred Fiedler'in etkin liderlik modelidir. Bu modele göre liderin davranışlarını belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- Lider-üye arasındaki ilişkiler: Takipçilerinin liderlerine duyduğu güven, itimat ve saygının derecesidir.
- Görevin yapısal özellikleri: Görevlerin tanımlanma düzeyidir.
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi: Kişinin örgüt içerisinde yapısal pozisyonundan ortaya çıkan işe alma, işten çıkarma, disiplin yetkisi ve güç vermektir.

Fiedler durumsallık modeline göre, grup performansının etkili olup olmayacağı, liderlik biçimi ile durumun lidere ne derecede kontrol yetkisi verdiğinin uygunluğu anlaşılmaktadır (Robbins ve Judge, 2013:385). Durumsallık yaklaşımı içerisinde Amaç-Yol teorisi, Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı ve Vroom-Yetton normatif liderlik yaklaşımları yer almaktadır ve literatürde liderlik çeşitlerinin gelişmesine katkıda bulunmuşlardır (Tabak, 2005).

1.5. Başlıca Liderlik Modelleri

Yönetimin bilim hâline gelmeye başladığı sanayi devriminden sonra klasik ve Neo-Klasik yönetim teorilerinin organizasyonlara yetmediği ve daha sonra modern liderlik paradigmasında etkisiz yöneticiler; sabırsız, kurgulayıcı, emir veren, eleştiren, her şeyi ben bilirim diyen, kendini merkeze koyan bir yaklaşım sergilediler. Değişen dünya ve örgüt yapısı araştırmacıları yeni modern dünyaya uygun farklı liderlik modelleri araştırmaya yönelttiler. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan sistem ve durumsallık yaklaşımları sonucunda liderlik türleri ile ilgili araştırmalar hız kazandı.

Post-modern liderlik paradigmasında ise lider, beyninin her iki tarafını da kullanır; karşılaştığı sorunlara bilindik yollarla çözüm arama yerine yaratıcılık ve farklılık felsefesiyle çözümler üretmeye çalışır; vizyoner bakış açısına sahiptir; sürekli değişim ilkesiyle hareket eder; risk ve belirsizlik durumlarında etkili yönetimi gerçekleştirir; çatışmaları yönetir; etik, ilke ve değer merkezli yönetim anlayışı sergiler (Aytaç , 2003: 62-63).

Özellikle, post-modern yönetim anlayışında insanların yönetime doğrudan katılımı esas hale geldi. Bireylerin istekleri doğrultusunda yönetim sürecine katılımları, bireyin kendisi için neyin iyi olduğuna yine kendisinin karar verebileceği demokratik bir katılım ortamı hazırlanması sistem açısından daha verimli hale geldi. Diğer taraftan post-modernizm, bürokrasi, esnekliğin sınırlı olması, farklılığa, çeşitliliğe izin vermeme, toplum çıkarlarının ikinci plana atılması, kişisel çıkarlar için sistemi kullanma, kişisel doyumun sağlanamaması, çevredeki değişimlere duyarsız kalma, yüzeysellik, karşıtlıkları kendi içinde değerlendirecek, onlardan yararlanacak düşünce ve uygulama düzeyinin yeterli olmaması gibi açılardan eleştirir. Günümüzde çok sayıda yeni liderlik modelleri ortaya çıkmıştır. Karizmatik liderlik, Dönüşümcü liderlik, Etkileşimci, Otokratik, Otantik, Hizmetkâr ve Stratejik liderlik türleri yalnızca bunlardan bazılarıdır. Yirmiye yakın liderlik türüne literatürde rastlamak mümkündür.

1.5.1. Karizmatik Liderlik Modeli

Yönetim bilimine bürokrasiyi getirerek katkı da bulunmuş ünlü sosyolog Max Weber, karizmayı; doğüstü, insanüstü ya da en azından istisnai güç ya da özellikler nedeniyle bireyi sıradan insanlardan ayıran kişilik özellikleri olarak tanımlamıştır (Robbins ve Judge, 2013:387). Hayranlık uyandıracak kadar nitelikli olma davranışı.

Weber, karizmatik terimini “karizmatik yetki” şeklinde kullanmıştır ve yetkiyi üçe ayırmıştır (Kirel, 2000 : 45).

1. Geleneksel yetki
2. Karizmatik yetki
3. Ussal yetki

Karizmayı, örgütsel davranış alanında ele alan ilk araştırmacı Robert House'dur. House'un geliştirdiği yol-amaç teorisine göre takipçiler sıradan olmayan davranış gördüklerinde liderlerine sıra dışı ve kahramanlık ifade eden özellikler atfetmektedirler. House'a göre karizmatik lider, çok ileri seviyede kendine güveni olan, tarzını etkili bir şekilde ortaya koyan takipçilerinin gereksinim duyduğu güç ve etkiye sahip olan kişidir (House, 1993:86). Karizmatik liderliğin özelliklerini ortaya koymak için çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Karizmatik liderlerin temel özellikleri (Robbins ve Judge, 2013: 388-389):

- Vizyon ve vizyon ifadesi: Gelecekte bulunduğu durumdan daha iyi bir gelecek vadeden ideal bir amaç olan vizyon sahibidir.
- Kişisel risk: Yüksek düzeyde bireysel riski ve yüksek çıktılarını göze alır, kendisini vizyona adar.
- Takipçilerin gereksinimlerine duyarlı olma: Takipçilerin istek ve ihtiyaçlarını anlar.
- Sıra dışı davranış: Normlara ayrılır ve alışılmışın dışında davranış sergiler.

Sistem yaklaşımının işletmeleri değişen çevre koşullarına uyum göstermesi gereken açık sistemler olarak ele alan bakışının; daha makro anlamda üst düzey yöneticilerin geniş kitleleri etkileyen liderlik davranışlarına ağırlık vermelerini ön plana çıkardığı görülmektedir. Bu önemin globalleşmenin hızlandığı 1980'li yıllardan sonra kendini daha da fazla hissettirdiği bir gerçektir.

Gerek yeni örgütler oluşturan, gerekse de eski örgütlerini canlandırmak ve yeniden dinamik hâle getirmek isteyen yöneticilerin etki alanlarını çok daha büyük sayıda insana yayma, vizyonlarını tüm çalışanlarla paylaşma, bir bütün olarak değişimi ve gelişimi sağlama gibi gereksinimleri, örgütsel açıdan makro bir liderlik anlayışını zorunlu hâle getirmiş ve aslında çok eskilerden beri bilinmekle birlikte, örgütsel liderlik açısından üzerinde pek fazla durulmayan karizmatik liderlik anlayışı 1980'li yıllardan sonra tekrar ilgi odağı hâline gelmiştir.

1980'li yıllardan sonra ise karizmatik liderlik anlayışının, bir sonraki anlayış olan dönüşümcü (transformational) liderliğe doğru geçiş gösterdiği görülmektedir (Kılınç, 1996: 68).

Karizmatik liderler, takipçilerinin üzerinde kendi karizmalarını uygulayarak çalışanların motivasyonunu artırmakta ve kendisiyle özdeşleştirip bütünleşmelerini sağlamaktadır. Bundan dolayıdır ki, karizmatik liderlerin takipçilerinin özgüveni yükselmekte ve verimlilik arzuları yüksek düzeyde artmaktadır. Karizmatik liderlik davranışı sırasında lidere, misyon ve vizyona, amaç ve hedeflere bağlılık artmakta, takipçilerin iş tatminiyle, bağlılık ve performans düzeyinde yükseliş vuku bulmaktadır. Karizmatik liderlik modeline göre karizma, liderin kişisel özelliğidir. Karizmatik olan lider karizmatik olmayan lidere göre daha fazla çalışanlarını etkileme ve yönlendirme etkisine sahiptir. Karizmatik olma, sıradan insanlardan çok, sıra dışı insanların sahip olduğu güç ve özelliklerdir.

Karizma, takipçilerde çekicilik yaratma olarak ifade edilebilir. Karizmatik liderlerin takipçilerini amaçlarının negatif yönde ya da pozitif yönde olup olmadığını sorgulamaksızın sürüklenme etkileri vardır. Bazı zamanlarda takipçilerden daha fazla astların davranış düzeylerine nüfuz etmekte karizma sahibi yönetici ve liderler yüksek düzeyde başarı oranına sahiptir. Robert House 1970'li yıllarda farklı sosyal

bilim dallarının araştırma sonuçlarını kavramsal bir bakış açısıyla incelemiştir. Aynı zamanda bu konuyla alakalı literatüre çok büyük katkıları olmuştur (Fiol vd.,1999: 450-452).

Karizmatik liderlerin özellikleri; coşku yaratan bir misyon ve vizyona sahip olma, yaptıkları ile örnek olma, sahip olduğu heyecan, coşku ve enerji ile diğerlerinin motivasyonunu sağlama olarak tanımlanabilir. Geçtiğimiz yüzyılda birçok örneklerini gördüğümüz karizmatik liderler 20. yüzyıla damgasını vurmuş ve hâlâ isimlerinden söz ettirmektedirler. Karizmatik liderlerde yadsınmayacak kadar büyük ölçüde takipçilerini, herkesin umduğundan çok daha ileri derecede motive etme yeteneği vardır (Tengilimoğlu, 2005: 6-7). Genel liderlik üzerinde yapılan güncel araştırmalar ve karizmatik liderlik üzerinde yapılan çalışmalar da göstermektedir ki; karizmatik liderler bireysel yeteneklerinden dolayı takipçileri üzerinde etki yaratabilmektedir.

Geçtiğimiz yüzyılın önemli liderleri arasında Martin Luther King ve Mahatma Gandhi karizmatik liderlik olgusuna örnek teşkil etmişlerdir. Karizma sahibi liderle ilgili teorilerde, karizması fazla olan liderlerin ahlak sahibi oldukları, kendilerini ifade etmekte zorluk çekmedikleri, problem çözme yeteneklerinin olduğu ve takipçilerine davranışlarıyla örnek teşkil ettikleri ifade edilmektedir. Her zaman karizmatik liderlerin karizmalarını kendi çıkarları uğruna kullanabileceklerini unutmamak gerekir. Karizmatik liderler tehlikeleri ilk olarak sezinlemede ve problemlere karşı çözüm önerilerini geliştirmektedirler. Aynı zamanda kendilerine karşı saygınlık ve sevgi kazanmakta ve takipçilerinin arzu ve değerlerini önemseyen davranışlar sergilemektedirler (Şimşek, 2006: 26).

1.5.2. Dönüşümcü Liderlik Modeli

Luthans'a göre dönüşümcü liderlik takipçilerinin değerleri, inançları ve ihtiyaçlarının değiştirilmesine dayalıdır (Luthans. 1995). Dönüşümcü liderler, örgütü amaçlarına ulaştırmak için neyi nasıl yapmaları konusunda en doğru olan yolu bulan astlarının bilinç düzeylerini arttıran ve onların üzerinde sıra dışı etkileri olan liderlerdir (Robbins ve Judge, 2013: 392).

Bass ve Burns, 1970'li yıllarda yaptığı araştırmalarda dönüşümcü liderliğin taşıdığı özellikleri kişiselleştirilmiş ilgi, karizma, ilham verme, entelektüel uyarım olarak ifade etmişlerdir (Bass, 1987:22). Dönüşümcü liderlik, günümüzde küreselleşmeyle gelen yarışmacı ortamda daha büyük önem kazanmıştır. Dönüşümcü liderliğe, küreselleşen dünyada değişim ve inovasyonun önemi arttığı için işletmeler öncekinden daha fazla ihtiyaç duyacaktır. Dönüşümcü liderlik davranışı dört aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar (Bass, 1990:462):

1. Karizma ve İdeal Etki: Örgütte çalışanlara misyon ve vizyon bilincini aşilar aynı zamanda gurur duygusu kazanmalarını sağlar. Dönüşümcü liderlikte karizma çok önemli bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Takipçiler bu tarzdaki liderlere son derece güven duyarlar. İdeal etki, ahlak duygusu ve etik davranış bütünlüğü içerisinde şekillenir (Tracy ve Hinkin, 1998).

2. İçsel Motivasyon: iletişim yeteneğiyle yüksek beklentiler üzerine iletişim kurar. İyimserlik ve heyecan ön planda olduğundan takım ruhunu ateşler. Dönüşümcü liderler takipçileriyle ortak normları ve değerleri olduğundan kültürel bir etkileşim yaratırlar (Stone, 2003:351).

3. Entelektüel Uyarıcı Güç: Takipçilerinin bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarmak için üst düzey çaba sarf eder. Entelektüel güçlerini ortaya çıkarır. Takipçilerinin yaratıcı ve inovasyona önem vermeleri yönünde geliştirirler.

4. Kişisel İlgi: Organizasyonun bütün çalışanlarına aynı ilgi ve özenle davranıp, takipçilerinin mentorluk ve koçluğunu yapar (Özalp ve Öcal, 2000).

Dönüşümcü liderlik özelliklerinin bütünleştirilebileceği en uygun lider tipi operasyonel liderliktir. Bu bağlamda vurgulanması gereken dönüşümcü liderliğin operasyonel temel üzerine yapılandırılabilmesi ancak aksinin mümkün olmadığıdır. Operasyonel liderler, izleyenlerin üstlerine düşen görevi nasıl yapacaklarını ve belirlenmiş amaçlara başarıyla ulaşmaları durumunda elde edecekleri ödülleri açıkça tanımlamakta ve karşı tarafa iletmektedir.

Çalışmalar dönüştürücü liderlikle takipçilerinin çaba gösterme isteği liderden memnuniyet mesleki performans oranı, liderinin başarısının algılanması toplamı arasında önemli ve pozitif ilişkiler bulmuştur (Masood vd., 2006: 942).

Operasyonel liderlik uygulamaları istisnalarla yönetim, şartlı ödüllendirme ve serbest bırakma şeklinde üç başlık altında toplanmaktadır. İstisnalarla yönetim, planlanan performans ile mevcut performans arasında önemli bir sapmanın bulunduğu durumlarda yöneticinin devreye girmesini ifade eden bir kontrol tekniğidir. Yöneticinin ancak istisnai durumlarda kontrolü ele almasının öngörülme nedeni, astların olağan zamanlarda rutin işlerle uğraşırken yöneticiye rutin olmayan iş ve konularla ilgilenme olanağının sağlanmak istenmesidir. İzleyenlerine tatmin edici düzeyde bir performans sergileyecekleri konusunda üstü örtülü olarak güven duyan operasyonel liderler, işler planlandığı gibi gitmemeye başladığında devreye girmektedir (Murat vd.,2008, 156).

Dönüştürücü liderler, kaos ortamlarında risk alabilen, çekinmeden örgütün girdiği karmaşa ve çatışmalarda pozisyon alabilen ve bunu fırsata çevirebilen kişilerdir. Dönüştürücü liderler, problemleri çözmek için her türlü riski göze alır ve başarıya ulaşmak için bütün yolları bulmaya ve uygulamaya çalışır. Tehlike anında davranışlarının taşıdığı büyük yükü üstlenirler. Bununla beraber hareketleri kişiliklerine özgüdür. Yaşadıkları durumlar ve davranışları uyum içerisindedir. Takım çalışması bu tür lider ve yöneticiler için karşı konulamaz olduğundan, takım dâhilindeki bütün çalışanların desteğine daima fırsat verirler. Dönüştürücü liderlik özelliği sahibi yöneticiler farklılıkları özümseyip idare eden, bireylerde bugünün vizyon ve fikirlerini bırakıp, kendi belirledikleri kural ve kaidelere doğru hareket etmeleri için takipçilerine ihtiyaç duydukları güven unsurunu ve harekete geçmek için gerekli olan kararlılığı verirler (Gordon ve Harper, 1997: 77).

Kurumsal yapılanmada dönüştürücü davranışlar gösteren liderler çok çeşitli sonuçlar ortaya koymuşlardır. Dönüştürücü liderlik sürekli olarak yüksek düzeyde çaba, performans ve tatminle ilişkilendirilmiştir. Ayrıca dönüştürücü liderlik çalışanların firmaya etkin bağlılığı, firmadan ayrılmama niyeti ve lidere güven olarak da tanımlanabilir. Takipçiler liderlerine karşı güven duyduklarında ve kurumun amacı ile uyumlu olduklarında kabul edilebilir düzeyde performans gösterebilirler.

Dönüştürücü liderlikle ilişkilendirilen bu çok çeşitli pozitif sonuçlara bağlı olarak organizasyonlarda ki dönüştürücü liderliğin gelişimi öncelik kazanmıştır (Leban ve Zulauf, 2004).

1.5.3. Etkileşimci Liderlik Modeli

Etkileşimci liderlik teorisi 1970'li yılların sonlarında Burns tarafından öne sürülmüş ve sonrasında Bass ve diğerleri tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım bir işi başarmak üzere bir gruba liderlik eden kişi ile grup üyeleri arasında, işle ilgili karşılıklı ilişkiler ve aynı zamanda liderin sergileyeceği davranış çeşitleri üzerinde durmaktadır. Bu türe literatürde görevsel ya da yönetsel liderlik de denmektedir (Koçel, 2012:591). Lider, peşinden sürüklediği kişilerin istek ve ihtiyaçlarını bilir, takipçilerinin eforları için bir ödül sistemi oluşturur. Dönüştürücü liderler peşlerinden sürüklediği çalışanların sorumluluklarını gerçekleştirirken var olan bireysel ilgileri karşısında çıktılarını alır. Etkileşimci liderlik, liderlik hareketinin o anki koşullara göre oluşan belirleyici özelliği üzerinde durur. Bu türde liderlik tarzına sahip yönetici ve liderler zorlayıcı güçlere ve ödül sistemine dayanmaktadırlar (Luthans, 1995: 357).

Etkileşimci liderler, çalışanların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kullanabilmeyi sağlamak veya kendilerini daha ileriye götürebilme istekleri nedeniyle işleri planlama ve yaptırma yoluyla hareket ederler. Takipçilerinin yenilikçi olması ya da yaratıcı olmalarıyla çok ilgili değillerdir. Etkileşimci liderler, önceden gelen pozitif gelenek, görenek, örf ve âdetleri aynı zamanda kurum kültürünü gelecek kuşaklara iletme açısından yararlı hizmetlerde bulunurlar. Fakat etkileşimci liderlik teorisinde yaratıcılık ve yenilikçilik düşük seviyededir. İnovasyona daha az önem verilir. Bu hareket şekli durağan örgüt yapısını ve harcamaları minimumda tutan fikirleri özümsemiş yapılanmalarda daha yararlıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 226).

Etkileşimci liderlik, transaksiyonel ya da işlevsel liderlik olarak da karşımıza çıkabilir. Bu liderlik türünde yöneticiler kendilerine bağlı çalışan tüm ekibin hareketlerini, rollerini ve tüm yapısal değişimlerini belirler. Etkileşimci liderler, astların rolleri, astların iş tatmini ve iş yapısını belirler. Kendilerine özgü öne çıkan

özellikleri vardır. Bunlar; işgörenlerine ödüllendirme sistemi sunarak, ihtiyaçları gidererek verimliliği ve üretkenliği yükseltmeye çaba gösterirler. Planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrolü çok verimli bir şekilde kullanırlar. Yapılan işlerin başarıya düzgün ulaşmasından verimliliğin yükselmesinden dolayı mutluluk duyarlar. Çalışanların performanslarını arttıracak etmenler üzerinde odaklanırlar. Etkileşimci lider, güçlerini çalışanlarını ödüllendirmek için kullanır. Dönüştürücü liderlerin tam tersine çalışanlarının önceden gelen birikimlerini ve faaliyetlerini faydalı ve verimli hâle getirmek için çaba gösterirler. Bass ve Avolio'ya göre etkileşimci liderler, koşullara dayanan ödüllendirme sistemini, yönetimin aktif ya da pasif olmasını ve tam serbesiyetçi (laissezfaire) yönetim stilini benimserler (Eren, 1993: 312-314).

Etkileşimci liderlik, ödüllendirme yönteminden faydalanıp takipçilerinin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, öneminin takipçilerin veya astların kuralları düzgün bir şekilde uygulanması gerektiğini, bu sebepten dolayı sadece ufak tefek değişiklikleri gerektiren bir liderlik türüdür.

Etkileşimci liderler, takipçilerinin gereksinimlerinin çift yönlü katkı sağlandığı ve ödüllendirmenin yapıldığı, her iki tarafı da birbirlerine bağımlı bir şekilde ifade ederek karşılıma çalışırlar. Takipçilerinin hedef ve amaçlarına ulaşmalarına yardım eder. Takipçileri de aynı şekilde lidere uyum gösterir; bunun sebebi yapılanların, kendi menfaatleri doğrultusunda olduğunun farkında olmalarıdır (İşcan, 2006: 165).

Etkileşimci liderler, amaçlara ulaşmak doğrultusunda takipçilerine yardım etmekte ve amaca ulaşıldığında da olumlu geri besleme yaparak takipçilerini maaş artırım, bonus, kariyer gibi olanaklarla ödüllendirmektedirler. Lider amacına ulaşamaz ise çeşitli yaptırımlar uygular. Etkileşimci liderlik davranışında, takipçiler yüksek düzeyde efor sarf etmeleri için maddi kaynakları ve aynı zamanda statülerini kullanmaktadır (Şimşek, 2006: 27).

Etkileşimci liderlik bakış açısı içinde davranış gösteren lider statüsündeki yöneticiler sahip oldukları yetkiyi işgörenlerinin ödüllendirilme mekanizmasında kullanırlar, bundan dolayı işgörenlerinin normalden daha yüksek düzeyde çaba göstermelerini motivasyonlarının ve verimliliklerinin yükselmesi amacıyla kariyer olanakları ve ödül sistemleri yaratırlar. Böylece etkileşimci liderler işgörenlerinin önceden gelen faaliyetlerini daha da iyileştirip geliştirerek işlerini meydana çıkarırlar. Bu nedenle yöneticiler ya da liderler işgörenlerinin yaratıcı olmalarıyla ya da yenilikçi olmalarıyla alakalı değildir. Genel olarak işlevsel liderler geçmişteki olumlu ve yararlı faaliyetleri sürdürerek bunları daha sonra görev alacak çalışanlara bırakarak yararlı hizmetlerde de bulunmaktadır. İşlevsel liderlerin en büyük özelliği geçmiş ile bugün arasında bağlantı kurarak başarıya ulaşmalarıdır. Bu liderlik anlayışı da durgun büyüme ve tasarruf politikası benimsemiş organizasyonlarda etkin bir şekilde kullanılmakta ve de etkili olmaktadır (Güner, 2002: 34).

1.5.4. Stratejik Liderlik Modeli

Günümüz rekabet ortamında gelecek, örgütler için belirsizlik yaratmaktadır. Küreselleşen dünyada örgütler; stratejik davranabilen ve geleceği öngörebilen yöneticilere ve liderlere her geçen gün daha çok ihtiyaç duymaktadırlar.

Sullivan ve Harper (1997)'a göre stratejik liderlik örgütün hedefe yönelik, kültürel ve stratejik süreçlerinde, örgütün var olmasında önemli rolü olan normlar, değerler çerçevesinde, örgütü stratejik hedeflerine ulaştırmak için yönetim fonksiyonlarını yönetmek ve kontrol etmektir (Sullivan ve Harper, 1997).

Hitt ve Ireland, 2002'e göre ise stratejik liderlik geleceği yaratabilmek için öngörü, vizyon, çok yönlülük oluşturma, stratejik davranma ve çalışanlarla işbirliği becerileridir (Hitt ve Ireland, 2002).

Rowe'a göre stratejik liderlik, lider tarafından, örgütün vizyon, misyon, amaç ve hedeflerinin oluşturulması ve uzun dönemde bunların varlığının sürdürülmesidir. Stratejik liderlik, liderin çalışanların sorumluluklarını, rollerini net olarak anlaması,

bir örgütün geleceğinin oluşturulması ve sürdürülmesinde örgütü çalışanlarıyla işbirliği içinde yönetmesidir (Rowe , 2001).

Stratejik liderlik, zor ve belirsiz dönemlerde üst düzey liderlerin öngörü yaratma ve stratejik kararlar alabilme yeteneğidir. Stratejik olmanın amacı, varılması gereken hedef noktalar ve hedef noktaya ulaşmak için metotlar arasındaki bağlantıdır. Stratejik liderliğin amacı ise, plan geliştirmek, hedefe giden en önemli yolları bulmak ve en etkili ve verimli sonuçlara ulaşmaktır.

Liderlik ve stratejik liderlik arasında iki temel farklılık vardır. Birincisi stratejik liderlik örgütün üst düzey yönetim kademeleriyle ilgilidir. Liderlik ise örgütün her kademesiyle ilgilidir. İkincisi, liderlik liderler ve takipçileri arasındaki ilişkidir. Stratejik liderlik, üst düzey yönetimin stratejik kararlar alma sürecinde etkin rol oynamasıdır.

Örgütlerin hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan kurum kültürü oluşturma, beşeri özellikler, stratejik analiz, rasyonel davranış sergileme stratejik liderin temel özelliklerindendir (Ülgen ve Mirze, 2010: 411).

Stratejik liderde olması gereken temel özellikler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Swayne vd., 2006):

- Organizasyonların vizyon, misyon, amaç ve hedeflerini belirler.
- Örgütlerin yeteneklerini ortaya çıkarıp sürdürülebilir kılar.
- Entelektüel sermayeyi geliştirir.
- Kurum kültürünü oluşturur.
- Ahlak kurallarını öne çıkarır.
- Geleceği yönetir, takipçilere yön verir, geliştirir ve güçlendirir.

1.5.5. Otokratik Liderlik Modeli

Otokratik liderlik davranış özellikleri, daha çok gelenekçi, otokratik ve bürokratik toplumlarda büyümüş ve eğitim almış izleyicilerin beklentilerine uyumlu olarak ortaya çıkmıştır. İzleyiciler daha çok kültürel açıdan geleneklerine bağlı, toplum, aile yaşantısı ve eğitim hayatlarından hükümete kadar yüksek seviyede gelenekçi bir yapıda yetişmiş, büyüklerine saygılı ve kararları büyüklerin vermesini bekleyen alışkanlıklara sahipse, otokratik davranış özelliğine sahip liderlerden sahip olunan yetkiyi tam olarak uygulayabilmeleri beklenecek aynı zamanda otokratik davranış sergileyen liderin bilgi sahibi olduğu düşünülüp konumunu gerçekten hak ettiği düşünülecektir (Eren, 2000: 438).

Türklerin tarihine bakıldığında Şamanizm'den sonra tek tanrılı dine geçilmesiyle başlayan, Selçuklu ve Osmanlı imparatorluğunda çoğunlukla otokratik liderlik anlayışı hâkim olmuştur. Takipçiler, liderden sorulan sorulara cevap verebilmesini, birçok konuya vakıf olmasını ve sorunlara karşı çözüm getirmesini beklemektedir (Sargut, 2001: 234).

Otokratik liderler çoğunlukla izleyicilerini yönetim fonksiyonlarından uzak tutmaktadırlar. Bu sebeple planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol merkezden yapılmakta ve izleyicilerin bu kararlarda söz söyleme hakkı olmamaktadır. İzleyenler daha çok liderden aldıkları emirleri yerine getirmekten sorumludurlar (Eren, 2000: 437). Otokratik liderlerde temel amaç izleyicilerden en yüksek verimliliği almaktır. Bunun dışında genellikle takipçilerin duygu ve düşüncelerinin önemi yoktur. Amaç maksimum çıktı sağlamaktır. Otokratik liderler, otokratik davranış özellikleri sergiledikleri sürece kendilerini yenilmez ve güçlü hissederler. Yetkiyi ellerinde tutup, yetki devri yapmazlar bundan dolayı takipçilerinin gelişmesine ve yeteneklerini açığa çıkarmasına engel olmaktadır (Bumin, 1990:16). Takipçilerinin yaratıcılıklarının düşmesiyle beraber liderin yüksek seviyede bencil davranması takipçilerinin düşünce, yetenek ve duygularını kaile almamasıyla beraber çalışanların iş tatminleri, motivasyonları ve işe olan bağlılıkları düşmektedir. Takipçilerde psikolojik açıdan mutsuzluk ortaya çıkarmaktadır. Bu sebepten dolayı, tatminsizlik; liderin sevilmemesini, takipçiler arası çatışmayı ve zıtlıkları meydana getirmektedir (Eren, 2000:438).

Otokratik liderlik davranış türünde bütün yetki ve yetkilendirme liderde toplanmış ve her zaman tüm kararlar otokratik liderler tarafından alınır. Bir başka ifadeyle, hedeflerin amaçların, planların ve politikaların ve yönetim fonksiyonlarının belirlenmesinde çalışanların söz hakları yoktur. Otokratik liderler daha çok gelişmemiş ya da gelişmekte olan ülkelerdeki örgütlerde görülür. Bu tür liderler emirlerine kanun gibi uyulmasını isterler ve takipçilerinin kendilerine güven duymasını arzularlar Bu tür liderlik davranışının başarıya ulaşması amacıyla liderin, benliğiyle kendine saygı duyulmasını sağlayacak, aynı zamanda lidere bağlılık meydana getirecek düzeyde zekâ seviyesine sahip ve güç fonksiyonunu çok iyi yönetmesi gerekmektedir (Şafaklı, 2005: 134).

1.5.6. Hizmetkâr Liderlik Modeli

Bass, hizmetkâr liderlerin hizmet etme isteği açısından “doğal” bir hisse sahip olduklarına, liderlik yapmayı ise “bilinçli” olarak seçtiklerine değinmiştir. Greenleaf’in görüşüne göre hizmetkâr liderler, önce liderlik yapan sonrasında hizmet eden liderlere oranla başkalarının öncelikli ihtiyaçlarını daha fazla tanımlamakta ve bunları karşılamak için daha fazla çaba göstermektedirler (Farling vd., 1999).

Page ve Wong ise hizmetkâr liderlik kavramını, ortak iyiliği sağlama, hedeflere ulaşma ve diğerlerinin gelişmelerini sağlamada öncelikli amacın diğerlerine hizmet etmek olduğu bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadırlar. Hizmetkâr lider, sahip olduğu fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyelini kullanırken insanların faydasına odaklanan, insanları etkileme konusunda özel bir donanıma sahip, kendisini sıfır noktasında gören bilgi odaklı gönül insanıdır (Bakan ve Doğan, 2012).

Hizmetkâr olmakla birlikte, Greenleaf hizmetkâr liderlerin bazı başka önde gelen katkılarını belirlemiştir. Bunlar; insiyatif dinleme ve anlama, hayal kurma, feragat yeteneği, kabul görme ve empati, önsezi, öngörü, farkındalık ve algı, ikna etme yeteneği, kavramsallaştırma yeteneği, iyileştirme, hizmet etme ve topluluk inşa etme yeteneğini içerir (Joseph ve Winston, 2005).

Spears'a göre hizmetkâr liderliğin 10 karakteristik özelliği aşağıdaki gibi sıralanmıştır: Greenleaf'ın yazıları ve konu çalışmaları onaylamıştır ki, bu karakteristikler hizmetkâr liderliğe kritik oluşturmaktadır. Bunlar (Spears, 2010):

Dinleme: Hizmetkâr liderler grubu algılamaya yönelik dinleyerek onların isteklerini netleştirirler. Hizmetkâr liderler söylenen bir şeyi kavrayıcı bir şekilde dinleyerek grubun yapmasını açık bir şekilde ifade ederler.

Empati: H.L. ler diğerleri ile anlamaya ve onlarla empati kurmaya gayret ederler.

İyileştirme: H.L. ler kendilerini ve diğerlerini iyileştirme potansiyeline sahiptirler.

Farkındalık: H.L. ler genel farkındalık ve özellikle kişisel farkındalık ile güç kazanırlar.

İkna etme: hizmetkâr liderlik karar aşamasında otoriterlikten çok ikna yöntemine dayalıdır.

Kavramsallaştırma: Hizmetkâr liderler daha büyük hayalleri hayal etmek için yeteneklerini arttırmaya çalışırlar.

Öngörü: Hizmetkâr liderlerin gelecekteki olası sonuçları öngörmekte yetenekleri vardır.

Hizmetkârlık: Hizmetkâr liderlerin en önde gelen en yüksek sadakati başkalarının ihtiyaçlarına hizmet etmektedir. H.L. ler her bireyin kurumda kişisel profesyonel ve ruhsal gelişimine derin olarak bağlıdır.

Topluluk İnşa Etme: Hizmetkâr liderler kurum içinde çalışanlar arasında topluluk inşa etme yöntemlerini çözmeye çalışırlar.

1.6. Otantik Liderlik Kavramı

Otantik lider son yıllarda liderlik literatüründe çok ilgi çeken bir liderlik tipolojisi olmuştur. Otantik liderler, diğer birçok pozitif liderlik formunda ve birçok liderlik hataları ve yetersizliklerin de liderlik formunun altında yer alan temel yapı olarak adlandırılır/ görülür.

Otantik liderlik kavramı, liderlik literatüründe son yıllarda en çok tartışılan, araştırılan ve merak edilen konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan, var oluşundan günümüze kadarki dönemde her zaman hayatı boyunca kimlik arayışı içinde olma, nerede ve nasıl bir şekilde yaşam süreci geçirdiğini inceleme ve ortaya çıkarma arzusu içinde olmuştur. Platon, Sokrates, Eflatun ve Aristoteles gibi eski çağ düşünürlerinden başlayıp günümüze kadar insanların kendilerini keşfetme ve kimlik bulma üzerine her zaman düşünüp araştırmışlardır. Ancak hedef her zaman aynı sorunun cevabını bulmak üzerine yoğunlaşmıştır: “Ben kimim?”. Bu kapsamda M.Ö. 5. yüzyılda yaşayan ilk Yunan filozofu Sokrates’in, ünlü “Kendini tanı” sözü insanlığın yüzyıllar boyu birlikte yaşadığı ve üzerinde düşündüğü bir sorunun, “kimlik sorunu” nun özlü bir ifadesi olmuştur (Polat, 2009).

Bununla birlikte otantiklik kavramının köklerinin Antik Yunan felsefesinde “Kendine karşı dürüst ol” olduğu genellikle kabul edilir. Çağdaş otantiklik kavramı ise son 20 yıl içerisinde ortaya çıkmıştır. Pozitif psikolojiden yola çıkan otantik liderlik “bireyin kişisel tecrübelerini sahiplenerek, düşüncelerinin, duygularının, ihtiyaçlarının, isteklerinin, tercihlerinin ya da inançlarının, ne yaptığını bilme uyarısı kapsamında işlenmesi” olarak tanımlanabilir. Otantik lider, sadece kişinin liderlik rolünde davranışının kişilere göre gerçek ve diğerlerine ya da kurumlara doğru bir şekilde davranması değildir. Otantik liderlik, takipçileri grupları ve organizasyonları/ örgütleri içeren çok yönlü karışık bir yapıdır. Kendine doğru olmak ve sürekliliği yürüterek başkalarının içsel değer ve inançlarına saygı duymak ve kabullenmek otantik lider teorisinde yatar. Bu inanç ve değerlere bağlı kalmak, çalışanlar arasında asıl içsel yeniliği desteklemesi için lider tarafından kullanılabilir. Sosyal destek teorisine göre insanlar liderlerinden destek almayı fark ettiklerin de ve onların rol modellerinin davranışlarından öğrendiklerinde otantik ve çekici olarak görülürler ve mükemmeli başarabilirler. Bu sebeplerden dolayı, otantik olmak kişinin bireysel

tecrübelerini (inançlarını, değerlerini duygu ve düşüncelerini) sahiplenerek, bireyin kendisiyle ahenk içinde davranış göstermesini sağlar (Harter, 2002: 382-394.).

Otantik liderlik, samimiyet, sahicilik ve doğallık üzerine kuruludur. Bu liderler etraflarında tek tip, kendilerini onaylayan insanlar bulundurmamak yerine yaratıcı fikirleri olan insanları barındırmayı ve çeşitlilik içeren bir ortamda ahenge ulaşmayı hedeflerler. Otantik liderler ilişkilerini güven, sevgi ve hoşgörü üzerine inşa ederler. Otantik liderler, egolarını sergilememelerinin ötesinde birlikte çalıştıkları, iletişim kurdukları her birey üzerinde ‘güven’ duygusu yaratabilen, onlara destek olan ve bunu içtenlikle yapabilen kişilerdir. Bu da otantik liderlerin sahip oldukları değerler ve amaçlarının çalışanlar tarafından doğru olarak anlaşılıp, ne ölçüde uyum yapabildiklerini anlamaya da imkân tanır (Yahyagil ve Booms, 2010).

Aksine, otantik liderler hayata ve kendilerine daha sakin bir gözle bakan, bireysel dönüşümlerini gerçekleştirmiş insanlardır. Samimi ve içten olmaları, kendileriyle barışık olmalarındandır. Bu nedenle, otantik liderler en çok kendilerine benzerler. Otantik liderler, çevrelerindeki insanların kendi yollarını bulmalarına destek olurlar. Herkesi “tek tip” bir kalıba sokmak yerine, insanların içindeki hapsolmuş enerjiyi ateşleyerek onların “kendileri olmalarına” imkân verirler (Aksoy, 2013).

O.L., daha fazla kişisel farkındalığı beslemek için uluslararasılaşmış, ahlaki bakış açısı dengelenmiş ve takipçilerle çalışan bazı liderlerin ilişki saydamlığını pozitif kişisel gelişimi desteklemek için liderin davranışının çizildiği model ve hem pozitif psikolojik kapasiteler hem de pozitif etik iklimi destekleyen olarak tanımlanmıştır.

Temel yapı olarak otantik lidere kalan bireysel stil ve dönüşümcü ve etik liderlik gibi yükselmiş segment yapısı gibi düşünülmüştür. Otantik liderler kişisel farkındalığı yüksek olan ve bu bilgiyi takipçilerini geliştirmek için kendilerinden öğrenmek olarak atfederler. O.L. görüşünde liderlerin yüksek seviyedeki kişisel farkındalıkları vardır takipçilerin düşünmesini, motivasyonunu, davranış seçimlerini etkilerler.

Otantik liderlik konusu günümüzde akademisyenler ve araştırmacılar tarafından giderek artan bir ilgi görmektedir. Uygulayıcılar ve bilim insanlarının otantik liderlikle ilgilenmelerinin nedeninin otantik liderlerin başarının ötesine kolaylıkla geçebilmelerinin yarattığı etki olduğu tahmin edilmekte; böylesi liderlerin kamu düzeni sorunlarını, kurumsal ve toplumsal problemleri irdeleyerek çözdükleri düşünölmektedir (George, 2003).

1.6. 1. Otantik Liderlerin Temel Özellikleri

Otantik liderin örgötsel sonuçları olumlu yönde etkileyebileceği birçok niteliğe sahip olduğu görölmektedir. Bu bağlamda otantik liderlikte, ortaya çıkan anahtar başlıklar şunları içerir (Kinsler, 2014):

- Yüksek seviyede bireysel farkındalık
- Kişinin kendini bilme yeteneği, birinin gücünü ve zayıf noktalarını tarafsız olarak görme ve bunları kabul etme aynı zamanda daha iyi bir lider olabilmek için çaba gösterir.
- Karar vermede objektif olma yeteneği
- Başkaları ile dürüst ve açık olma yeteneği
- Birinin kendine inanç ve değerleri ile aynı çizgide davranma cesareti
- Kişisel düzenleme yeteneği
- Etik ve pozitif ahlaki değerler hissiyatı
- Başkalarının gelişim ve başarısına ilgi
- Kişisel farkındalık
- Kişisel düzenleme
- Bilginin dengeli süreçlendirilmesi
- Otantik davranış

- İlişkilerde şeffaflık
- Bireysel değerleri faaliyetlerle faaliyetleri de örgütsel değerler ile bağdaştırmaya çalışırlar.
- İnsanlara hizmet etmek isterler ve çalışanlarını güçlendirirler.
- Aklın yanı sıra merhamet, tutku gibi duygular ile hareket ederler.
- Güçlü-yerleşik kurum kültürü ve sosyal kültürlerde nasıl kabul göreceklarını ve radikal bir değişim gerçekleştirebilmek için hangi kültürel değerlerden yararlanmaları gerektiğini bilirler.
- Kendilerine karşı dürüsttürler. Başkalarının beklentilerine uymak adına kişiliklerinden ödün vermezler.
- Statü, kişisel çıkarlar yerine sosyal çıkarlar ile güdülenirler.
- Taklit değil, orijinaldirler.
- Davranışlarının temelini değer ve kanaatleri oluşturur (Ayyıldız, 2008: 738).

Gatling ve Harrah'a göre otantik olmak başkasını taklit etmek değildir, başkalarının tecrübelerinden edindiğimiz bilgilere göre, onlar gibi olmaya çalışırsak, başarılı olamayız. Takipçilerimiz bize gerçek, otantik olduğumuz da güvenirlir, başkalarının takliti olduğumuz da değil (Gatling ve Harrah, 2014: 28-29).

Kernis'e göre otantik liderlik, kişilerin davranış özelliklerinin günden güne değişmesi değil her zaman aynı çizgide hareket etmesidir. Otantik olmak kişilerin yaşamları boyunca oluşturdukları değerlerini, seçimlerini ve ihtiyaçlarını bilerek ona göre hareket etmesidir. İnsanların duymak istediklerinden ziyade gerçeğe odaklanan davranışların genelidir (Kinsler, 2014: 95).

Illies ve arkadaşlarına göre otantik olmak, kişinin yaşam değerleri, normları içerisindeki yaşantısının genel özelliklerini yansıtan psikolojik bir yapıdır. Otantik liderler hayatlarını günlük rutinleri içerisinde sürdürürken kendilerini takipçilerine karşı doğru ifade ederler. Çalışanlarının ruhsal mutlulukları üzerinde pozitif etkileri vardır (Illies vd., 2005: 377).

Illies ve arkadaşları otantik liderlik modeli oluşturmuşlardır. Bu modeli oluştururken Kernis'in otantiklikle ilgili araştırmalarından esinlenmişlerdir. Bu model dört değişkenden oluşur. Bunlar:

- Öz farkındalık
- Ön yargısız olmak
- Otantik davranış
- Otantik ilişkisel eğilim

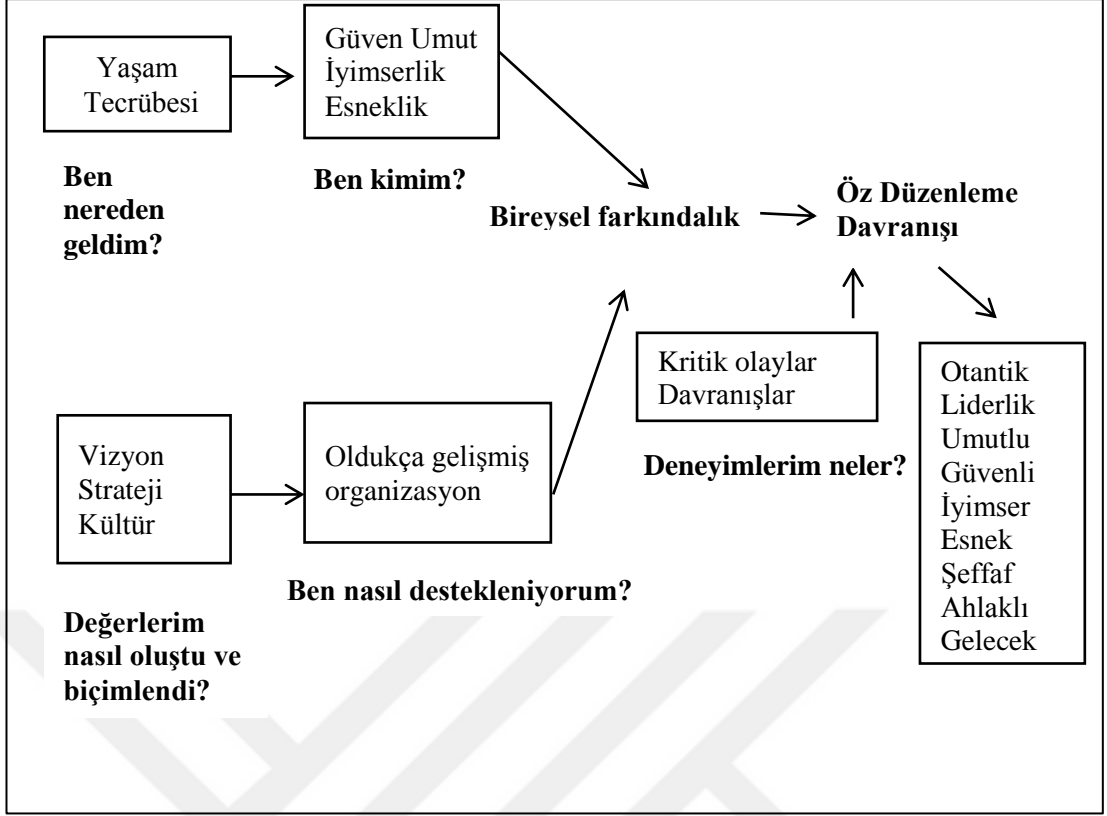
Bu modele göre otantik liderlerin takipçileri üzerinde otantik ilişkisel eğilim olumlu ilişkilere yol açacaktır. Öz farkındalık ve önyargısız değerlendirme çalışanları güçlendirecek ve daha ileriye götürecektir. Öz farkındalık ve öz denetim davranışları liderler ve takipçileri için pozitif olacaktır (Illinies vd., 2005:377).

Otantik liderlikte pozitif davranışlar söz konusu olduğundan uyum, normlar, etik kurallar, öz disiplin, amaçların net olması, optimist, takipçilerine ilgi ve güven gibi özellikler vurgulanır. Otantik liderler kişi merkezli olmayıp örgütün genelini iyi olmasıyla ilgilenirler. Değerlerini ve etik davranışları maksimum düzeyde sergilerler. Takipçileriyle karşılıklı güven bağı oluşturup pozitif enerjilerini paylaşırlar. Hata yaptıklarında bunu takipçileriyle paylaşmaktan asla çekinmezler, hatalarının sorumluluğunu üstlenip bunu kendilerinin yaptığını kabul ederler (Toor ve Ofori, 2008: 624).

1.6.2. Otantik Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Otantik liderlik, örgütlerde pozitif iklimi artıran, pozitif iklimi örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanan, ahlaki bakış açısını içselleştiren, bilginin dengeli dağılmasında etkin davranan, beraber çalıştığı astlarına yönelik ilişkilerinde şeffaflığı benimseyen ve olumlu benlik gelişmesine katkıda bulunan liderlik davranışı olarak tanımlanmaktadır (Walumbwa vd., 2008).

Luthans ve Avolio, Walumbwa, Gardner, Shamir ve Eilam, May ve arkadaşları, Toor ve Ofori tarafından yapılmış olan otantik liderlikle ilgili çalışmalar sonucunda otantik liderliğin gelişmesine önemli katkıda bulunmuşlardır. Luthans and Avolio, otantik liderliği, pozitif psikolojik kapasiteler ve çok gelişmiş kurum bağlamında bir süreç olarak tanımlar ki bunlar, yüksek kişisel farkındalık ve lider ve kuruluşların bazı bölümlerindeki kişisel düzenlenmiş pozitif davranışlardır. Aşağıdaki tabloda Luthans ve Avolio tarafından geliştirilen otantik liderlik modeli, bize kişinin yaşam tecrübeleri, pozitif psikolojik davranışları, örgütsel değerleri ve normlarının nasıl geliştiği ve kişisel farkındalığı yer almaktadır (Luthans vd., 2003:241):



Şekil 1. 1. Otantik Liderliğin Gelişim Modeli

Otantik liderler güvenli, umutlu, metanetli ve yüksek ahlaki karakter sahibidir. Kendilerini ve karşılarındaki kişilerin nasıl düşünüp davrandıklarını da anlarlar. Takipçilerinin gözünde otantik liderlerin kendilerinin ve diğerlerinin ahlaki değerlerini ve bakış açılarını bilgi ve güçlerini ve kurumsal içeriklerini anlayacak derin bir farkındalıkları vardır. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Petersan 4 boyutlu otantik liderliği aşağıdaki şekilde tanımlamıştır (Walumbwa vd, 2008):

a) Kişisel farkındalık: Kişinin kendi bilgisini, değerlerini, motivasyonunu duygularını kavramaya ve anlamaya dayalıdır.

b) İçselleşmiş ahlaki farkındalık: Liderin grup kurum ya da toplumsal baskılar yerine iç ahlaki standart ve değerlerle hareket etmesi demektir.

c) Dengelenmiş süreç: Karar verme sürecindeki bütün bilgilerin objektif olarak lider tarafından analiz edilmesidir.

d) İlişkisel geçirgenlik: Liderin takipçileri arasında kendisine karşı dürüst olarak, açıkça bilgi paylaşarak doğru düşünce ve hislerin ifade edilişi ile ve uygunsuz duyguları göstermekten kaçınarak güven sağlamasına dayalıdır (Xiong ve Fang, 2014: 921).

O.L., liderin daha iyi hizmet için diğer liderlere kendi içten ve gerçek duygularını göstermesine yönelik bir liderlik tipidir. Otantik liderler, takipçilerinin otantikliğini geliştirmelerine katkıda bulunur. Aynı şekilde takipçilerin otantikliği, kendi refah ve sürdürülebilir en yüksek performansa ulaşmalarına katkıda bulunur (Gatling ve Harrah, 2014: 29).

Otantik liderlik tarzı, örgütün karar alma süreçlerinde liderin ahlaki değerleri çerçevesinde davranış sergilemesini, bilgisini astlarıyla ve üstleriyle paylaşmasını, örgütteki diğer bireylerin sahip olduğu değerleri kabul etmesini ve kendi değerlerini çevresindekilere net bir şekilde iletmesini; böylece astlarını ve örgütsel süreçleri daha iyi yönlendirmesini nitelemektedir. Otantik lider, nasıl düşüneceğini ve nasıl davranacağını bilen, kendisinin ve çevresindekilerin farkında olan, çevresindekilerin değerlerine saygılı, ahlaki bakış açısına sahip, örgütsel süreçleri bilgisinin ve gücünün farkında olarak yöneten, iyimser, umutlu ve kendinden emin olan bireydir.

Otantik lider, açık ve bilinçli değer yargılarıyla ve ahlaki doğruluk içinde örgütlerde astlarına yönelik rehberlik faaliyetlerini yerine getirmekle birlikte, sahip olduğu üst düzey ahlaki standartlar sebebiyle örgütün çıkarlarını da gözetmektedir (Yeşiltaş vd., 2013: 335).

Otantik liderlerin pozitif enerji, yüksek bütünlük duygusu, ahlaki karakter ve öz disiplin, amacın net olması, diğer insanlar ile ilgilenme, güven, iyimser olma, umut ve esneklik gibi birtakım vasıflara sahip oldukları ifade edilmektedir. Otantik liderliğin örgütün amaçlarına ulaşmasında son derece önemli olsa da tek başına yeterli olmadığını kabul etmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken, otantik liderin izleyicilerinin tutum ve davranışlarını ne şekilde etkileyeceği ve de umut, güven, iyimserlik gibi birtakım pozitif duyguların nasıl geliştirilebileceği ile alakalıdır.

Otantik liderler, liderlik yoluyla başkalarına hizmet etmeyi arzulamaktadırlar; kendileri için güç, para ya da prestij elde etmekten ziyade diğer insanları güçlendirmeyi daha fazla önemsemektedirler.

Otantik liderler amaç, anlam ve değerlere öncülük etmekte ve insanlarla kalıcı ilişkiler kurmaktadır. Bu kişiler tutarlı ve öz disiplinli olmakla beraber kendilerini sürekli gelişime adanmışlardır; çünkü bir liderin kişisel gelişiminin yaşam boyu sürmesi gerektiğinin farkındadırlar. Otantik liderlerin yaptıkları liderlik sahte değildir. Otantik liderler, yalnızca buldukları konum gerektirdiği için liderlik yapmamakta ve herhangi birini taklit etmemektedirler. Başkalarının beklentilerine uygun davranmak yerine kendi doğru ve gerçeklerine göre hareket etmektedirler. Statü ve kişisel birtakım ödüller onların liderlik rolünü üstlenmesinde motive edici faktörler değildir, onlar için önemli olan amaç, değer ve inançtır. Otantik liderlerin sözlerinin inançlarıyla, inançlarının da davranışlarıyla tutarlı olduğu görülmektedir (Gül ve Alacalar, 2014, 542).

George, liderliğin 21. yüzyılda hiyerarşik yapısından otantikliğe doğru geçişiyle ilgili yayınladığı son çalışmalarında 125 CEO üzerinde 10 yıl ara ile iki kez yüz yüze röportaj yaparak (face to face interview) hiyerarşiden otantikliğe geçiş olduğunu gözlemlemiştir. Hiyerarşik liderlikten otantik liderliğe geçiş (George, 2015:8):

Hiyerarşik Bakış Açısı → Otantik Bakış Açısı
Bürokrasi → Bağımsız Birimlere
Limitli Bilgi → Şeffaflığa
Karizma → Otantikliğe
Kişisel İlgi → Başkalarına Hizmet Etme ve Manevi Değerler

1.7. Otantik Liderliğin İlgili Liderlik Teorileri İle İlişkisi

Otantik liderlik; dönüşümcü, karizmatik, hizmetkâr ve diğer pozitif liderlik biçimlerinin birleşimidir. Tablo 1.2’de otantik liderliğin diğer ilgili liderlik tarzları ile arasındaki farklılıklar ve benzerlikler

Tablo 1. 2: Otantik Liderlik ve Diğer Liderlik Modelleri Arasındaki Farklılıklar ve Benzerlikler

Otantik Liderliğin Öğeleri	DL	KL	HL
Pozitif Ahlaki Bakış Açısı	*	*	*
Lider Öz Farkındalığı			
Normlar	*	*	*
Bilinçli olma	*	*	*
Tutkular	*	*	*
Lider Öz Düzenlemeleri			
İçselleştirme	*	*	
Dengeli davranış	*		
İlişkisel Şeffaflık	*		
Otantik Davranış			*
Liderlik Davranışı			
Pozitif model olma	*	*	*
Kişisel-Sosyal kimlik	*	*	
Duygusal Yayılma			
Öz kararlığın desteklenmesi	*		*
Pozitif sosyal değişimler	*		
İzleyicilerin Bireysel Farkındalığı			
Değerler	*	*	
Bilişler	*	*	
Duygular	*	*	
İzleyicilerin Öz Düzenlemeleri			
İçselleştirme	*	*	
Dengeli davranış	*		
İlişkisel Şeffaflık			
Otantik Davranış			
Örgütsel Kavram			
Belirsizlik	*	*	
Kapsam	*		
Ahlak	*		
Pozitif, güç temeli			
Performans			
Gerçek			
Sürdürülebilirlik	*	*	
Beklenti ötesi	*	*	

Kaynak: DL: Dönüşümcü Liderlik KL: Karizmatik Liderlik HL: Hizmetkâr Liderlik
Kaynak: Avolio ve Gardner, 2005, s. 323.

1.7.1. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik

Otantik liderlik kavramı liderin ve takipçilerinin kişisel farkındalık, şeffaflık, süreçleri dengeli kılma, ahlaki ve moral ilkeleri, öz yeterliliği, pozitif psikolojik sermayeyi ve pozitif bir örgüt ikliminin boyutlarını içinde barındırır ve takipçilerini pozitif yönde besler (Walumbwa vd, 2008). Diğer bir taraftan dönüşümcü liderlik ise liderin ve takipçilerinin bunlara direkt ya da dolaylı bir şekilde etki etmesidir.

Otantik liderlerin dönüşümcü liderlerden daha ileri düzeydeki farkları dönüşümcü liderler buldukları ortamda gelişime ve değişime odaklı, iyimser düşünen, umut vaad eden, çok üst düzeyde ahlak sahibi kişiler olarak tanımlanır. Bu saydığımız özellikler aynı zamanda otantik liderler içinde geçerlidir. Literatürde yapılan araştırmalarda dönüşümcü liderlikte otantiklik özelliklerin var olması beklenmektedir (Tonkin, 2013).

Ancak otantik liderlik özelliği yüksek olan liderlerde aynı zamanda dönüşümcü olması beklenmemektedir. Otantik liderler, takipçilerinin üzerinde pozitif etkiye sahip oldukları hâlde, etkili bir şekilde takipçilerinin gelişmesine yardımcı olamayabilirler.

Başka bir fark ise, otantik liderler pozitif yönde içlerinden geldiği gibi davranan aynı zamanda, normları, değerleri ve inanışları hangi zamanda üsteleyeceklerini iyi bilirler. Bu sebepten ötürü, otantik liderlerin kendi tarzları ve takipçilerine eşlik etmelerinde sadece kelimeleriyle değil fiilen davranışlarıyla da bu özelliklerini sergilerler. Dönüşümcü liderler vizyoner olmalarıyla takipçilerini entelektüel yönleriyle kişilerin üzerinde etkili olup organizasyonları ve takipçilerini dönüştürebilirler. Otantik liderler ise zamanla değişen davranışlara karşın liderin özümsemişi ahlak, değer ve davranışları kavramın omuriliğini meydana getirir. Otantik lider özelliklerindeki iyimser olma, umut, güven vermeleri kendilerine karşı olan inanışlara takipçileri üzerinde büyük etkisi olur. Takım çalışması, bireysel başarı ve örgütlerin sürdürülebilir hâle gelebilmeleri için neye ihtiyaç olduğunu iyi bilirler. Kendi kendilerinin farkında olup çevrelerinde uyumlu ve son derece yetenekli çalışanlarla pozitif örgütsel ortamları sağlayarak örgütü ileri seviyeye

taşırlar. Organizasyonların başarısının ve sürdürülebilirliğinin yanı sıra takipçilerinin rol ve yükümlülüklerini gerçekleştirmelerine pozitif olarak yarar sağlarlar.

1.7.2. Otantik Liderlik ve Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik davranış özellikleriyle otantik liderlik davranış özellikleri arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Otantik lider ve takipçilerinin bireysel farkındalıkları yüksektir. Karizmatik liderlerde ise bireysel farkındalıkları karizma üzerine kurulmuştur.

Otantik liderlerden takipçilerine ilham verme, etkileme sanatı veya diğer etkileme türlerinin yerine, ahlaki bakış açısının farkındalığını yerine getirmeleri beklenmektedir. Karizmatik liderler takipçilerini etkileyip ikna edebilmek ve peşlerinden sürüklemek amacıyla seslenme yeteneklerini kullanırlar, otantik liderler ise, izleyenlerine anlamlı bir şekilde pozitif egosu düşük sosyal bir ortam oluşturarak takipçilerini güçlendirirler ve harekete geçirirler (Avolio ve Gardner, 2005). George'a (2004) göre, dönüşümcü liderlerin aksine otantik liderler karizmatik olabilir ya da olmayabilirler.

Karizmatik liderlikte, lider otantik olarak kabul görmeyebilir. Liderlerde bireysel karizma varsa verimlilik için yalnızca kendi çıkarlarına odaklanabilir, kararlarının ahlaki çıktılarını yok sayabilir. Amaç ve hedeflerini ileriye taşıyabilmek için gerçek duygu ve düşüncelerine göre değil ortamın olması gerektiği koşullara göre davranış gösterirler. Çift taraflı durum söz konusu olabilir, otantik liderler aynı zamanda karizmatik olmayabilir. Karizmatik liderlerin izleyenlerini etkilemek ve güdülemek için davrandığı hitabet yerine, istenen hedeflenen gelecek için pozitif yönde bir gelecek hazırlarlar. Her iki teoride de liderin takipçileri ve örgüt üzerindeki etkisi araştırılmış olup çeşitli sonuçlar ortaya konmuştur. Karizmatik liderliğin benlik kavramına ilişkilendirilmiş kuramı, liderlerin davranış özellikleri ve motivasyon mekanizmalarının işlevselliği aracılığıyla farklılık gösteren izleyicilerin benlik olgusunu liderle birlikte liderin değerlerini açıklama ve özümsemesine ağırlık verirken, bu bağlamda liderlerin öz-farkındalığı, pozitif psikolojik sermayenin etkisi, liderin reel ve sürdürülebilir olmasıyla bağlantısı açıklık kazanmıştır.

Otantik lider ve Karizmatik lider arasındaki bir başka fark ise, otantik liderler ahlaki davranışları ve normları açısından, izleyicilerin öz-farkındalıklarını karizmatik liderlerin etkileyici sunum yöntemlerinden ya da ilham veren karizmalarından ziyade kişisel özellikleri, özgün modeli ve bağlılığıyla etkilemesidir. Otantik liderler, takipçileri ve kendi için pozitif, anlamlı, sosyal boyutlu, olumlu gerçeklik oluşturarak enerji yaratır. Karizmatik liderler ise, izleyicilerini ikna etmek, etkilemek amacıyla hitabet yeteneklerini kullanırlar.

1.7.3. Otantik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlikle ilgili literatürü incelediğimizde boyutlarının, liderlerin kişisel farkındalığı, kişinin kendini karşısındakinin yerine koyup düşünebilmesi (empati), kavramsallaştırma ve vizyon sahibi kişiler olmasıdır. Aynı zamanda, otantik liderler bu özelliklerin toplamıyla birlikte, pozitif psikolojik kapasiteler ve sosyal psikoloji disiplininin görüşüne sahiptir (Stajkovic ve Luthans, 1998). Ayrıca otantik liderliğin hizmetkâr liderlikten ayrıldığı nokta, izleyicilerin bireysel farkındalığı ve öz düzenlemelerinin yanı sıra pozitif psikolojik yetenek ve pozitif bir örgütsel durum için gerekli olan özelliklerinin açıkça tanımlanmış olmasıdır. (Avolio ve Gardner, 2005).

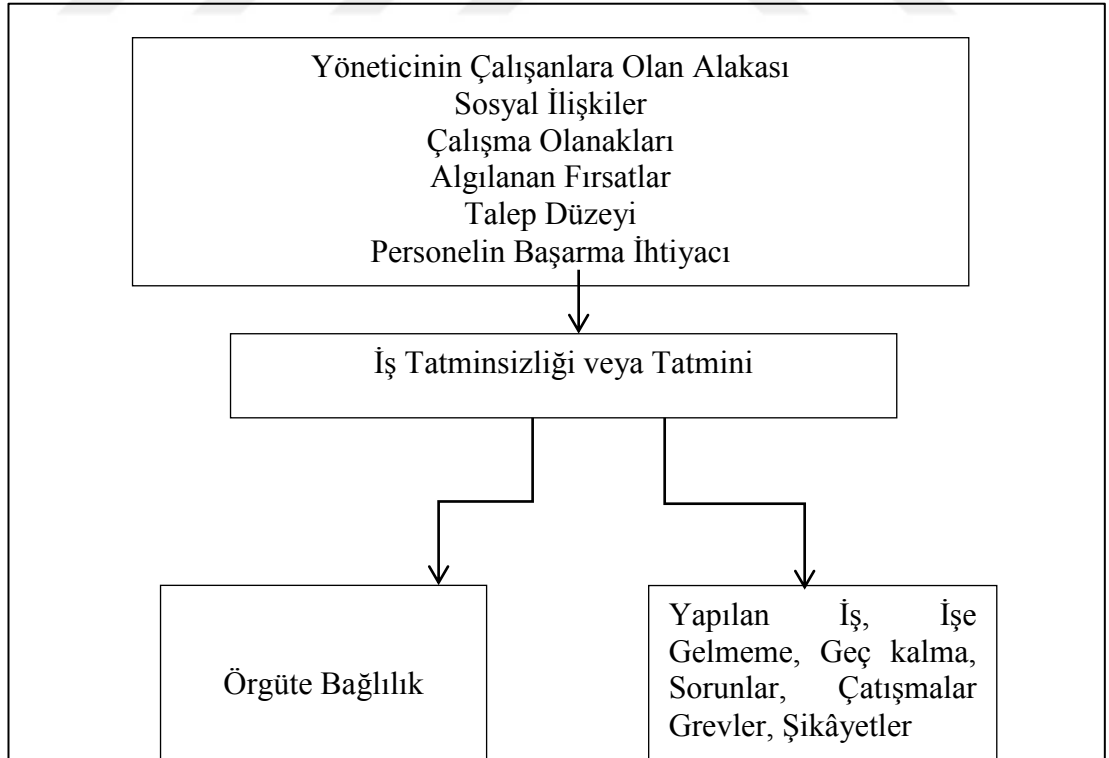
Hizmetkâr liderlik, otantik liderlikte olduğu gibi liderin kişisel farkındalığının ve kişisel yeterliliğinin yüksek düzeyde olmasını içerir. Hizmetkâr liderlik teorisi farkındalık, liderin kendini takipçilerinin yerine koyma, ileri görüş ve kavramsallaştırma gerektirmektedir. Ancak otantik liderlik teorisinde kişisel farkındalık kritikleri pozitif psikoloji ve sosyal psikoloji yazınından gelirken, bu boyutların hizmetkâr liderlik literatüründe müzakereleri teorik olmamakla birlikte deneye dayalı olarak desteklenmemektedir. Aynı zamanda, hizmetkâr liderlik teorisinde izleyicilerin, kişisel farkındalıklarından ziyade, hizmetkâr liderlikte pozitif psikolojik kapasiteler ve yüksek düzeyde gelişmiş pozitif örgütsel bağlam eksiktir. Hizmetkâr liderliğin sürdürülebilirlik üzerine etkileri hâlen tartışılan konular arasındadır (Avolio ve Gardner, 2005).

2. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLAR

2.1. İş Tatmini

İş tatmini kavramı 1930 yılında Neo Klasik dönemde Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan ışık deneyleri sonucunda ilk kez ortaya çıkan, insan duygu ve düşüncelerinin öneminin anlaşıldığı ve motivasyon kavramlarının gündeme geldiği dönemde ortaya çıkmış ve üzerinde çalışılan önemli konular arasında örgütsel davranış literatüründe yerini almıştır.

Hoppock'a göre iş tatmini psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların etkisiyle çalışanların işlerinden tatmin olmalarıdır (Şimşek vd., 2014). Vroom iş tatminini, çalışanların duygularından daha çok rol algılarıyla ilgili olduğunu ifade etmiştir (Wroom, 1964:87). Kaliski, iş tatminini çalışanların keyif çaba ve mutluluklarıyla ölçer. Bu da çalışanların ne kadar takdir gördükleriyle ilişkilidir (Christen vd., 2006). İş tatminini örgütsel faktörler, rol algısı, kişisel ve örgütsel performansla ilişkilendirirler. Rue ve Byars ise iş tatminini etkileyen faktörleri aşağıdaki modelde açıklamıştır:



Şekil 2. 1. Tatmin ve Tatminsizliğin Belirleyici Etkenleri

Kaynak: (Rue ve Byars, 2003)

İş tatmini, performansla paralel bir yapı gösterir. Literatür de yapılan pek çok araştırma göstermiştir ki, liderlik tarzları çalışanların iş tatminini doğrudan etkilemektedir. İş tatmini, çalışanların duygusal reaksiyonları olarak tanımlanır. Her şey iş tatminini çalışanların iş yerlerinde yaşadıkları duygulara eşit tutmuştur. Locke, iş tatminini çalışanların işteki tecrübelerinin duygularımıza pozitif yansıması olarak ifade etmiştir. 1980'lerden sonra iş tatmininin bir kısmının duygusal tecrübelerden kaynaklandığı kabul görmüştür (Özdemir, 2015:49). Çalışanların örgütlerine olan bağlılığı ve iş tatmini örgütlerin çalışanların kişisel ihtiyaçlarını karşılamasıyla gerçekleşebilir. İş tatmini çalışanların gereksinimlerine uygun olarak beklentilerinin karşılanması ve işte duyduğu tatmindir. İş tatmini çalışanların performansına direk etki eden bir faktördür. İş tatminini etkileyen faktörler iki gruba ayrılır:

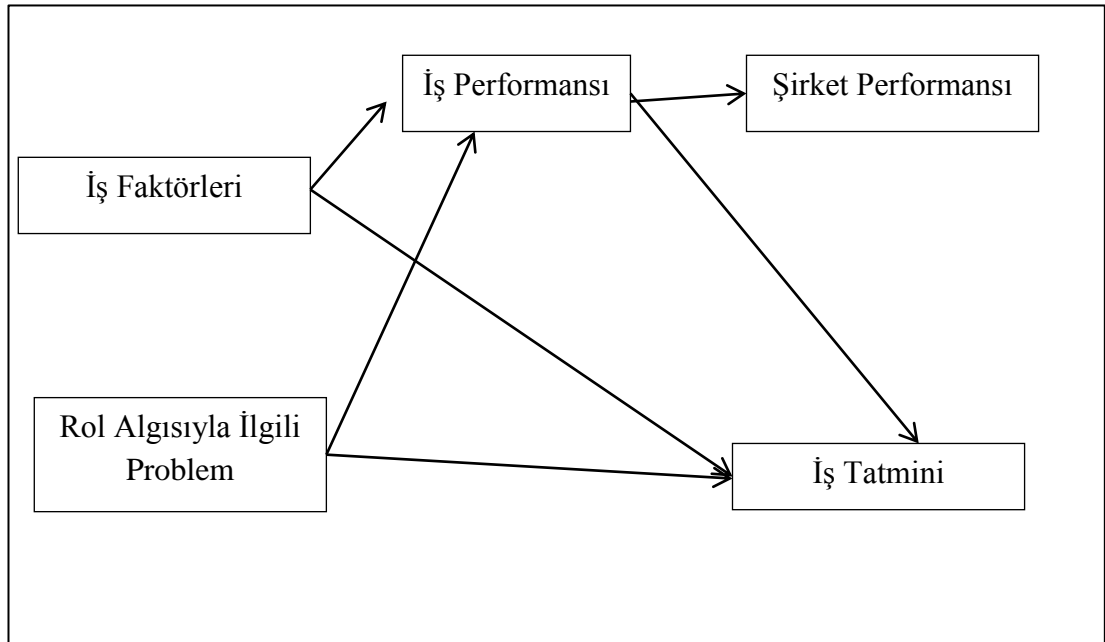
Birinci grup kişinin inançları, değer yargıları, kişiliği, çevresel faktörler, demografik özelliklerden oluşur. İkinci grup, toplumsal algı işin niteliği ve zorluğu, ücret, takdir görme, sosyal imkanlar, çalışma şartları gibi örgütsel faktörlerdir (Ay vd.,2015). İş tatmini, kişinin çalıştığı işin beklentilerini karşılamasına dayalı tatminidir. Çalışanların işe karşı pozitif duyguları iş tatminini oluştururken, işe karşı negatif duyguları iş tatminsizliğini oluşturur (Kale, 2015: 106) Weiss tarafından 1967 yılında geliştirilen Minnesota iş tatmini ölçeği, 3 boyutludur. Bunlar, içsel ve dışsal çalışan ilişkileri ve toplam iş tatminidir.

İş tatmininin kavramsal boyutu çalışanın örgütü değerlendirmesi üzerine temellenmektedir. Çünkü çalışanın örgüt hakkındaki bilgi düzeyi onun iş tatmin düzeyini etkilemektedir. İş tatmininin duygusal boyutu ise çalışanın işle ve işyeriyle ilgili duygularını yansıtmaktadır. Son olarak çalışanın örgüte karşı işe gelmeme, işe geç gelme, işten ayrılma niyeti gibi davranışsal tepkiler ise iş tatmininin davranışsal boyutunu göstermektedir. İş tatmininin davranışsal boyutu özellikle psikoloji ve yönetim alanındaki çalışmalarda incelenen konuların başında gelmektedir (Fisher ve Locke, 1992).

Hangi düzeyde çalışan olursa olsun tüm çalışanlar çalıştıkları örgütlerin kurumsal ve performanlarıyla ilgili bilgilere sahip olmak isterler. Mevcut durum bilgisi yanısıra, stratejik hedeflerle ilgili bilgiler de çalışanlarla paylaşılabilir. Geleceğe dair anlamlı hedefleri bilen çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri yükselir.

Ancak iş tatmini ve çalışan davranışları arasındaki ilişki farklı çalışmalarda farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Tartışmalı sonuçlara rağmen örgütlerin iş tatminine niçin önem vermeleri gerektiğini üç nedenle açıklamaktadır. Bu nedenler insani, ekonomik ve teorik nedenlerdir. İçsel boyut, değer, sorumluluk, başarı, sosyal statü, işteki pozisyonudur. Dışsal boyutlar ise, ücret, tutundurma ,iş ilişkileri, destek, yönetim politikaları ve uygulamaları. Toplam iş tatmini, içsel ve dışsal tatminlerin toplamıdır. İş tatmini fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar olarak sınıflandırılabilir.

Fizyolojik ihtiyaç tatmin edildikçe azalır, psikolojik ihtiyaç tatmin edildikçe artar. İş tatminindeki devamlılık, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır. İş tatminindeki azalma çalışanın etkinliğini azaltarak örgüte maliyet getirmektedir (Christen vd., 2006). İş tatmininin işle ilgili faktörler, rol algısı, iş performansı ve şirket performansıyla ilgili olduğunu öne sürmekte ve tüm bu değişkenler arasındaki ilişkiyi Şekil 1. 4.'deki modelle açıklamaktadır.



Şekil 2. 2. Christen, Lyer ve Soberman İş Tatmini Modeli

Christen ve arkadaşlarının yaptığı modele göre, iş tatmini farklı değişkenlerin arasındaki ilişkiden etki gören bir faktördür. İş faktörleri ve iş performansı ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki varken rol algısıyla ilgili problemler iş tatmini üzerinde negatif bir etkiye sahiptir (Christen, vd., 2006).

2.2. Otantik Liderlik Davranışının İş Tatminine Etkisi

İş tatmini kavramı ilk olarak 1920'li yıllarda incelenmeye başlanmıştır. Bu kavramın işletmeler açısından öneminin anlaşılmasıyla daha çok gündeme gelmeye başlamış ve üzerinde yapılan araştırmalar artarak devam etmiştir. Kavram içerisine geçen iş, belirli bir zaman diliminde ve örgütsel bir ortamda gerçekleşen, belirli bir ücret karşılığında gerçekleştirilen mal veya hizmet üretme çabalarının bütünüdür (Aşık, 2010: 33).

İş tatmininin gerek örgütler, gerekse de örgüt içerisinde yer alan çalışanlar açısından önemli olmasının iki sebebi vardır. Bunlardan birincisi iş tatminsizliğinin herhangi bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli gösterge olmasıdır. Nitekim çalışanların işlerinden tatminsizlik duymaları, onların iş yavaşlatmasına, düşük verimliliğe, iş disiplinsizliği gibi birçok olumsuz duruma neden olabilmektedir. Hatta iş tatminsizliği örgütün bağımsızlık siteminin zayıflamasına, örgütün dış tehditlere karşı tepki verme kabiliyetinin azalmasına ve yok olmasına sebep olmaktadır (Akıncı, 2002: 3). İkincisi ise çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını doğrudan etkileyerek, onların performans ve verimliliklerinin artış ya da azalış göstermesi sonucunu doğurmasıdır (Aşık, 2010: 32). İş görenler yöneticilerinin liderlik vasıflarına sahip olmasını istemektedirler. Yöneticilerinin sergilediği liderlik tarzı ile çalışanların beklediği liderlik tarzı arasındaki farkın fazla olması, iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Bundan dolayıdır ki otantik liderlik özelliği iş tatminini olumlu yönde etkiler. İş görenlerin yöneticilerinin sergilemesini beklediği otantik liderlik tarzı ile algıladıkları liderlik tarzı arasındaki uzaklık azaldıkça iş tatmini seviyesi artış göstermektedir. Yöneticilerin örgüt içerisinde sergilediği liderlik davranışlarının çalışanlar üzerinde memnuniyet uyandırması lider arasında açık bir iletişimin varlığını mümkün kılmaktadır. Bu durum, örgüt içi iş stresinin düşmesini ve çalışanların performanslarını artıracak bir örgütsel çevrenin oluşmasını sağlamaktadır. Böylece çalışanların iş tatminleri artmakta ve çalışan devir hızı düşmektedir (Baltacı, 2014: 68).

2.3. Örgütsel Bağlılık

2.3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Örgütsel bağlılık ilk olarak 1960'lı yıllarda Becker ve Grusky tarafından ele alınmış, örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış biliminin literatürde üzerinde araştırma yaptığı önemli bir konu hâline gelmiştir. Günümüz koşullarında örgütler, insan kaynağının önemini kavramış ve örgütün başarısının, örgütteki bireylerin örgüt amaç ve hedeflerini benimsemelerine ve bunun devamını sağlamalarına yani sürdürülebilirliğin örgütlerin devamlılığı ve başarısı için en önemli unsur olduğu düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanın ait olduğu örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir ve bireyin örgüte karşı sadakat duyması, örgüte kendini adanması ve özveride bulunması ile ilişkilidir (Uyguç ve Çımrın, 2004).

Örgütsel bağlılık, belli bir örgütün üyesi olarak kalmaya güçlü istek duyma, örgüt adına yüksek düzeyde çaba gösterme, örgütün değerlerine ve hedeflerine inanma ve benimseme olarak tanımlanmaktadır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013: 156).

Örgütün yaşaması, işgörenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İşgörenler, örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derecede güçlenmektedir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için işgörenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret artırma, yükselme olanağı sağlama, güdüleme gibi yollar izlemektedir (Çetin M. Ö., 2004). Mathieu ve Zajack tarafından yapılan çalışmalara göre, örgütsel bağlılık, kişisel özelliklere, işin özelliklerine grup-lider ilişkilerine, örgütsel özelliklere ve rol durumlarına bağlıdır (Mathieu ve Zajac, 1990: 174). Ketchand ve Strawser örgütsel bağlılığın öncüllerinin kişisel ve durumsal faktörler olarak iki ana kategorisi olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu çalışmaları destekleyen De Cotis ve Summers işten duyulan tatminin bağlılığın belirleyici etkeni olduğuna kanaat getirmişlerdir (Ketchand ve Strawser, 2001). Eren'e göre örgütsel bağlılık, kişinin bireysel istek, amaç ve değerlerine katkı sağlayan ve onların gerçekleşmesine aracı olan, örgütün amaç ve hedeflerine gönülden hizmet etme, örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etme, kendini kuruma adama duygu ve tutumlarına denir. Örgütü gönülden benimseme, örgütün amaçlarına, hedeflerine, normlarına ve kültürüne saygı duyarak desteleme davranışı gerektirir (Eren, 2012: 555).

Porter ve arkadaşları iş tatmininin kişi ve örgütler arasındaki kaynakların değişiminde kuvvetli bir belirleyicilik teşkil ettiğini söylemişlerdir (Porter vd.,1974). Bağlılık bütün örgütlerin arzusudur. Örgütler ve örgütlerin içerisindeki yöneticiler çalışanların örgütlerine bağlı olmalarını isterler. Çalışanlar arasındaki yüksek seviyedeki bağlılık, işgören devir hızını azaltır ve örgütsel performansı artırır. Stewart, örgütsel bağlılığı, belirli bir hareket, fikir ve düzene bağlılık veya sadakatin astların davranışlarından sorumlu bireylerin ilgisi dâhilinde olduğunu belirtmiştir. Örgütsel bağlılık düzeyi düşük astlarla kıyaslandığında, bağlılığı olan astlar zamanlarının, enerjilerinin ve yeteneklerinin çok daha fazlasını örgüte adarlar (Hunt vd.,1990:112-113).

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu hâline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi 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 işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakın ilişkilidir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de asıl hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003).

Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 436).

Örgütsel bağlılığın tarihçesine baktığımızda, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmekteyiz. Bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Özsoy, 2004):

1- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi.

2- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması.

3- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri.

4- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması.

5- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

2.3.2. Örgütsel Bağlılık Teorileri

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan birçok tanımda, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşilmektedir. Diğer bir ifadeyle, işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler (Bayram, 2006: 59). Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin nedeni, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak dururken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerine odaklanmışlardır (Gül, 2003: 77).

2.3.2.1. Mowday'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu nedenle bağlılık; davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (Çöl, 2004).

2.2.1.1. Davranışsal Bağlılık

Bu yaklaşım, liderin etkililiğini bireysel özelliklerin değil, davranış özelliklerinin belirlediğini ve liderlik davranışlarının da eğitim yoluyla kazanılabileceğini ileri sürmektedir. Liderin, grubun belirlediği amaçlara ulaşabilmesi için gerekli olan; izleyenlerle arasındaki iletişim türü, güdüleme şekli, grup bağlılığı, grup üyelerinin karar alma sürecine katkıları, emir verme tarzı, toplantıları yönetme şekli, grup içindeki kaynakları kullanışlı hâle getirme gibi davranışları önemli olmaktadır (Şimşek, 2006: 12).

Davranışsal bağlılık teorisinin gelişmesinde yönetim bilimcilerin katkısı yadsınamaz kadar büyüktür. Litaretüre baktığımızda saha araştırmaları ve teorik araştırmaları görmekteyiz. Bunlardan en önemlileri:

- Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları
- Michigan State Üniversitesi çalışmaları
- Blake ve Mauton'un Yönetmel Diyagram Modeli
- Mc Gregor'un X ve Y Kuramları çalışmaları

Bütün bu araştırmaların en temel özellikleri, liderlerin liderlik davranış özelliklerini meydana getirirken iki konuyu önem vermeleridir. Öncelikle ilk olarak işe ve verilen vazifeye yönelme, ikinci olarak ise şahsa yönelme uzantılarıdır. Tüm bu araştırmaların neticesinde farklı liderlik tarzları ortaya çıkmış ve bu liderlik tipolojilerinin etkinlikleri araştırma konusu hâline gelmiştir. Davranışsal yaklaşımlar, liderlik seyrinin idrak edilmesine çok önemli fayda sağlamakla beraber bir takım çevre ve ortamın gerektirdikleri koşullara yeterince değer vermediklerinden ötürü eleştiri altında kalmışlardır (Tengilimoğlu, 2005: 4-5).

Kuruluşlar ve birbirinden farklı eğitim kurumları değişik yönlerden araştırmalar yapmışlar ve bunun neticesinde temel davranışsal yaklaşım çeşitleri ortaya koymuşlardır. Yapılan araştırmalarda elde edilen temel yaklaşımlar birbirinin aynısı olmuştur. Araştırmacılar genel olarak belirlenebilmiş 2 türlü liderlik şekli

üzerinde hemfikir olmuşlardır. Bir tanesi göreve yönelik liderlik (görev kabiliyeti, inisiyatif, işe yönelme); diğeri ise, kişiye yönelik liderlik (yetenek, kişiyi dikkate alma, çalışana yönelme) şeklindedir (Begeç, 1999).

Davranışsal bağlılık, kişilerin geçmişte gelen tecrübelerini ve kuruma karşı uyum sağlama durumlarına göre kurumlarına karşı bağlılık hissetme süreçleriyle alakalıdır. Davranışsal bağlılık, kişilerin çalıştıkları kurumda çıkan problemler karşısında işte kalma süreleriyle alakalı olarak bağlılık hissedip hissetmedikleriyle alakalıdır ve sorunlarla ne şekilde mücadele ettikleriyle ilgilidir.

Davranışsal bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların, kurumun kendisinden daha çok faaliyetler bütününe olan bağlılıklarıdır. Davranışsal bağlılık, işletmeden daha ziyade kişilerin davranışlarına bağlı olarak gelişmektedir. Kişi bir davranışta bulunup ardından bir takım etkenler sonucunda devam ettirdiği bu davranışa bağlanmaktadır. İleriki zamanlar içinde yine aynı davranış biçimini sürdürmekte ve kendini haklı gösteren tutumlar geliştirmektedir (Çöl, 2004).

2.2.1.2. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık, çalışanların çalıştıkları işletmede olan ilişkileriyle alakalıdır. Bu sebeple çalışanların değer yargıları ve hedefleri işletmenin değer yargısı ve hedefleriyle doğru orantısı olması gerekmektedir (Allen ve Meyer, 1990)

Tutumsal bağlılık, üç boyuttan meydana gelmektedir. Bunlar:

- İşletmenin amaç ve hedefleriyle öz benliğini birleştirme
- Örgüt içerisindeki işlerle ilgili projelere yüksek düzeyde katılım sağlama
- Kuruma karşı sadık olma (Bayram, 2006: 129).

Bu teoriye göre tutumsal bağlılık, kişinin örgütteki çalışma atmosferinin çıktılarında meydana gelen çalışanlarda örgütsel bağlılık yaratan duygusal bir etki yaratmasıdır. Başka bir tanımla bağlılık, çalışanların örgütle kendini özdeşleştirme ve tam katılımının gücüdür (Çöl, 2004).

2.3.2.2. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır Bunlar: Ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Balay, 2000: 19-20).

Ahlaki Bağlılık

Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. İşgörenler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

Hesapçı Bağlılık

Örgüt ile işgörenler arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. İşgörenler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

Yabancılaştırıcı Bağlılık

İşgörenler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. İşgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta, fakat üyeliğini devam ettirmektedir. Ahlaki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının iç- selleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha düşük düzeyde bir ilişki varken, yabancılaştırıcı bağlılıkta kişisel davranışların kısıtlandırılmasından meydana gelen ilişkiden kuruma karşı duyulan olumsuz tutumlar bütünüdür (Bayram, 2006: 130).

2.3.2.3. O'Really ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Really ve Chatman örgütsel bağlılığı, çalışanların çalıştıkları işletmeye karşı duydukları psikolojik bir bağ olarak ifade eder. Üç çeşit bağlılıktan söz ederler. Bunlar aşağıda açıklanmıştır:

Uyum Bağlılığı

Uyum bağlılığında hedef, belirlenmiş ortak normlar yerine birtakım belirlenmiş ödülleri elde etmek amacıyla oluşan bağlılıktır. Bu durumda söz konusu olan ödülün cazibesi ve cezanın itici gücü olmaktadır.

Özdeşleşme Bağlılığı

Özdeşleşme bağlılığında ise çalışanlar arasında doyurucu bir ilişkiler oluşturmak ve ilişkilerin devamlılığının sağlanması için oluşmaktadır. Bundan dolayı çalışanlar bir gruba ait olmaktan övünç duyarlar.

İçselleştirme Bağlılığı

Kişisel değerler ve örgütsel değerin arasındaki ahenkle alakalıdır. İçselleştirme bağlılığı ile ilgili davranış ve tutumlar kişinin kendi tutumlarını ve davranışlarını diğer çalışanların kendi tutumları ve davranışlarıyla uyumlu olduğunda olmaktadır (Balay, 2000: 22-23).

2.3.2.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn alışma ortamındaki iřęörenlerin rollerini gerçekleştirmeye, çalıştıkları kuruma karşı örgütsel bağlılık hissetmelerine yönlendiren çeşitli ödüllere dayalı sistemler olduğunu ileri sürmüştür. Çalışanların sistem içerisindeki davranışları iki çeşit ödüllendirmenin sonucudur. Bunlar, i ve dış ödüllendirme sistemleridir, olarak ifade etmişlerdir. İ ödülleri anlatımsal devreyi, dış ödülleri araçsal devreyi ifade eder. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, çalışanların kendilerini sisteme ne şekilde adadıklarının niteliğini ifade eder. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda anlatımsal devre söz konusudur. Çünkü eylem, sistem içindeki kişilerin değer ve gereksinimlerini doğrudan anlatır. Diğer yandan kişiler, rollerini sadece aldıkları paralar karşılığında yapabilirler. Buna benzer dış ödülleri motivasyon sağlayıcı olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilir. Böyle, alışanların araçsal dışsal ödülleri bağlandıkları örgütlerde kayıpların ortaya çıkma olasılığı fazladır (Gürkan, 2006: 30).

2.3.2.5. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener, araçsal motivasyon (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif ahlaki bağlılık) olarak ayrılan teorik modeli ortaya çıkarmıştır. Araştırmalarının sonuçlarında araçsal motivasyon için, çıkarıcı, faydacı, kişinin kendi menfaat ve yararlarına odaklandığını ortaya koyarken; normatif bağlılık için ise ahlak ve değer sistemine dayanan motivasyon ile meydana gelmektedir.

Ahlak ve normatif inançlar, içselleştirilmiş baskı oluşturarak bireyin, kurumun amaç ve menfaatlerini yapabilecek şekilde davranış göstermesini sağlar. Bundan dolayı, araçsal motivasyon hareketleri bireyin şahsına yönelmişken, normatif motivasyon kuruma yönelik özellikler gösterir. Çalışanlar ile kurum arasında değişimsel bağlılık olarak da görülen bu bağlılık çeşidinde organizasyon, çalışanların bir takım motivasyonlarını karşılarken, karşısında çalışanların organizasyona fayda sağlamaları beklemektedir. Aralarındaki fayda ilişkisi belirli düzeye kadar dengeli ya da çalışanların menfaatine olduğu sürece, çalışanlar işten ayrılma niyetlerini düşürecek ve organizasyona karşı bağlılık hissedeceklerdir (Gürkan, 2006: 27).

Örgüte psikolojik baskı ise, bundan farklı olarak araçsal olmayan ve çalışanların organizasyona duygusal bağlılığıdır. Çalışan bu bağlılık türünde örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir ve hatta onları içselleştirir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, diğer bir deyişle, örgütün amaç ve değerlerine bağlılık; amaç ve değerler ile ilişkisinde bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden tamamen ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duymasıdır. Örgütsel amaç ve değerlerin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, örgütsel özdeşleşme olarak da değerlendirilmektedir. Örgütsel özdeşleşme burada örgütsel bağlılık ile eşdeğer anlamda kullanılmıştır. Bağlılığın normatif moral bir süreç olarak düşünüldüğü yaklaşımda, örgütlerde bireysel davranışın, kişisel moral standartlar gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla açıklanabileceği ileri sürülmektedir. Böylece davranışsal eylemler bu gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla yönetildiğinde, artık başlangıçta dayandıkları destekleyici veya cezalandırıcı bağlantıya dayanmazlar (Wiener, 1982: 418-421).

2.3.2.6. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer örgütsel bağlılık üzerine yaptıkları araştırmalar sonucunda da bağlılığı üç boyutta incelemişlerdir. Bunlar; duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif (normative) bağlılıktan oluşmaktadır. Bu sınıflandırma tarzı, günümüzde de geçerliliğini ve güvenilirliğini korumakta ve bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda yol gösterici olmaktadır. Örgütsel bağlılığı 3 boyutta inceleyen Allen ve Meyer duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı aşağıdaki şekilde açıklamaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990: 67).

2.3.2.6.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, işgörenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsamaktadır. Güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalan işgörenler, buna gereksinim duyduklarından değil, daha çok bunu kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Allen ve Meyer, 1990: 67).

Literatürde tutumsal bağlılık olarak da karşımıza çıkan duygusal bağlılık örgütün iç çevresiyle alakalı duygularla ilgili yansımalarla yakinen alakalı olmakla beraber, kuruma ve verilen göreve son derece ilgili olma, takım çalışmasında beraber çalıştıkları arkadaşlarına ve mesleğe dayanan bağlılıktan oluşan doyumla alakalıdır (Balay, 2000: 73).

Kurumla kendini özdeşleştirme, kurum içinde çalışanların amaç, hedef ve değerlerinin örgütün amaç, hedef ve değerleriyle bütün hâle gelmesidir. Örgütsel katılım da aynı zamanda çalışanların örgütte mutlu olmaları ve tam katılım göstermeleridir. Bireysel hedeflerini gerçekleştirebileceklerini düşünen insan kaynakları örgüte daha fazla katkı sağlamaya motive olacakları gibi istihdamlarını da sürekli kılarlar. Aynı zamanda örgüte katılım, grup üyeleriyle ilişki içerisinde olmayı meydana getirmektedir. Duygusal bağlılık bu yönüyle ele alındığında kuruma hissedilen normal bir sadakatin ilerisinde kurumun amaç ve hedeflerine farkındalık seviyesinde katkı sağlamak için faal bir şekilde ilişki içerisinde olmaya hevesli olmaktır (Yalçın ve İplik, 2005: 398).

Çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin oluşması kurum içerisindeki bazı etkenlere bağlıdır. Yapılan birçok örgütsel bağlılık araştırmalarında kullanılan Allan ve Meryem'in ortaya çıkardığı çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır. Bunlar: (Allen ve Meyer, 1990: 17-18).

- **İşin Cazibesi:** Örgütte işgörene verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması
- **Rol Açıklığı:** Örgütün işgörenden ne beklediğini açıkça belirtmesi
- **Amaç Açıklığı:** İşgörenin, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması
- **Amaç Güçlüğü:** İşgörenden iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi
- **Önerilere Açıklık:** Üst yönetimin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması
- **İşgörenler Arasında Uyum:** Örgütteki işgörenler arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması
- **Örgütsel Güvenirlilik:** İşgörenlerin, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması
- **Eşitlik:** Örgütteki işgörenlerin tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması
- **Bireye Önem:** İşgören tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek
- **Geri Besleme:** İşgörelere performansları konusunda sürekli bilgi vermek
- **Katılım:** İşgörenlerin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak

2.3.2.6.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, kurumdan ayrılma niyetinin kuruma finansal açıdan ne türde maliyetler getireceğini düşünmekle alakalıdır. Çalışanların kuruma karşı bağlılık hissetmelerinin aynı zamanda kurumda kalmayı arzulamalarının asıl sebebi, kurumda kalmaya olan ihtiyaçlarıdır (Allen ve Meyer, 1990: 67). Devam bağlılığı, çalışanların kurumda kaldığı zaman içinde harcadığı efor, çalışma süresi, emek sayesinde kazandığı kariyer basamakları, maaş, primleri kaybedeceği fikriyle meydana gelen bağlılıktır (Yalçın ve İplik ,2005: 398).

Daha iyi olanaklarla iş bulmak mümkün olsa bile, sürdürülebilir istihdamın uzun vadede sağlayacağı ekonomik katkı, kısa süreli daha yüksek ücret ödeyen işten daha yüksek olabilir.

2.3.2.6.3. Normatif Bağlılık

Çalışanların kurumda kalma niyetleri amacıyla duygusal sorumluluk hissetmelerini ortaya çıkaran normatif bağlılıkta önemli olan zorunluluktur. Bundan dolayı, çalışanların örgüte karşı bağlılık hissetmelerinde eylemlerinin ahlaki açıdan hakikatli eylemler gerçekleştirdiklerine güvenmeleri etki etmektedir. Bu şekildeki bağlılık, çalışanların kuruma karşı sorumluluk hissetmeleri ve yükümlülüklerinin olduğunun farkına varması bundan dolayı kişinin kendini kurumda kalmaya zorunlu hissetmesini sağlayan bir bağlılık çeşididir (Yalçın ve İplik, 2005: 398). Sorumluluk hisseden insan kaynakları normatif bağlılık aracılığıyla çalışmasını sürdürülebilir kılar.

Normatif bağlılık, çalışanların işte kalmaya devam etme ile ilgili sorumluluk duygularını ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlarda yüksek seviyede normlara dayalı bağlılık duygusu içinde olurlarsa daha fazla kurumda kalma istekleri oluşmaktadır (Allen ve Meyer, 1990) Çalışanların kuruma bağlılık hissetmeleri kişisel faydaları amacıyla bu tarzda davranış göstermelerinden oluşmamaktadır. Normatif bağlılık hissiyatı, çalışanların yapmış oldukları ahlaki açıdan doğru olması gerektiğine inanmaları sebebiyle bir takım davranışa dayalı hareketleri göstermelerine yardımcı olmaktadır (Balay, 2000: 22).

2.3.2.7. Buchanan II'nin Sınıflandırması

Buchanan II bağıllığı, organizasyonun var oluş sebebini oluşturan amaç ve kişinin kendini kurumun değerlerine inanıp peşinden gitmesi olarak değerleyen ve çalışanların rollerine araçsal değerden farklı olarak, kurumun menfaatleri amacıyla oluşan bağıllık duygusudur. Buchanan II de örgütsel bağıllığı üç gruba ayırmaktadır (Gürkan, 2006: 30-31). Bunlar:

- **Özdeşleşme (Identification):** Bireylerin, kurumun amaç, hedef ve değerlerini kendi amaç, hedef ve değerleri olarak özümsemesidir.
- **Dâhil olma (Involvement):** Bireylerin, işteki pozisyonlarının gerekleri karşısında kişilerin hareketlere ruhsal olarak bağıllık hissetmesidir.
- **Sadık olma (Loyalty):** Kurum duygusal bağıllık hissetme ve gönülden bağıllık sergilemedir.

2.3.3. Örgütsel Bağıllığın Boyutları

Çalışanların yaptıkları iş ve işin boyutlarına karşı tutumlarını belirleyen iş tatmini ile işini yaptığı örgüte bütün olarak sergilediği bağıllığın düşük düzeyde olmasının kişisel ve örgütsel bir takım sonuçları olabilir. Organizasyonlarda çalışanlar iş tatminsizliği ve düşük örgütsel bağıllık düzeyi, çalışanların sağlık sorunları, verimsizlik, işe devamsızlık, örgütten ayrılma niyeti şeklinde sorunlara sebebiyet vermektedir. Bu sebepler, iş hayatında örgütlerin amaçlarına ulaşamamasının önünde engel ve sorun teşkil eder (Yüksel, 2003: 262).

2.3.3.1. Uyum

Bir takım durumlar sonucunda kişiler kurumu yüzeysel olarak desteklerler. Uyum boyutunda kişiler, çalıştıkları kuruma inanmaktan daha ziyade uyumlu davranışlar yoluyla bir takım ödülleri almayı ve cezaları kendilerinden uzak tutmayı isterler. Bu yüzeysellik olayı uyum olarak nitelendirilmektedir. Kurallar, yetkiler ve yöntemler eylemleri genelde uyum ile sonuçlanır. Bu durumda kişi yapacağı şeyleri yapmak zorunda olduğu için yapıyordur. Uyumda her zaman bir zorunluluk söz

konusudur. Bu boyut yetkiyi elinde tutan avantajlı bir durum olduğundan, hızlı bir karar verme sürecinde anında çözüm olduğundan kısa dönemlidir. Pozisyonunu kullanarak kendi düşüncelerini astlarına bildiren ve uygulamaya çalışan bir lider/yöneticiye uyum gösterilir. Bu uyum çokta isteyerek değildir. Bu sebeple, uyum güvene bağlı olmayan kontrole bağlı olan bir uyumdur ve bireye seçme şansı vermez.

Uyum bağlılık boyutunda birinci aşamadır. Bu boyutta kişi diğer çalışanların etkilerini sadece karşısındaki kişilerden menfaat elde etmek için kullanır. Anlaşıldığı üzere uyumda dış ödülleri elde etme arzusuyla, kaynakları kazanma ihtiyacı söz konusudur. Kâr amacı güden organizasyonların ana hedefi kâr yapmak olduğundan dolayı motivasyonlarının mali tecrübelerle ortaya çıkması doğaldır. Bundan dolayı bu boyutta bağlılığın uyum boyutu, kâr amacı güden örgütlerde değişim ve yapısal bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir deyişle, uyum bağlılığı organizasyondan sağlanan ödül oranının ödülleri kazanmak için harcanan maliyetle oranının ilişkisine dayanır (Balay, 2000: 96-97).

2.3.3.2. Özdeşleştirme

Özdeşleşme, bireylerin yakın olma arzusuna dayana örgütsel bağlılık boyutudur. Bireyler diğer bireyler ve gruplarla ilişki içinde olmak ve bunu sürdürülebilir hâle getirmek için diğerlerinin hareket ve davranışlarını benimsiyorsa özdeşleşme meydana. Özdeşleşme çekici bir hâl aldığından, kişiye yüksek seviyede mutluluk verir. Ama önemli olan bu hoşnutluğun korunması ve sürdürülebilir olmasıdır. Bağlılık çekici olmasının yanımda kişiye sorumluluk ve maliyet yükler. Kişiler bu boyutta kurumlarına bağlılık göstermekten son derece mutluluk duyarlar. Çalışanlar bu seviyede kurumla üst düzeyde özdeşleşir. Bunun sebebi örgütün bireyin değer ve düşüncelerini desteklemesidir (Gürkan, 2006: 45).

Kişiler ya da gruplar kurumla farklı sebeplerden özdeşleşmektedir. Gruba üye olmak kişinin kendini tanıması, aidiyet, kendini gerçekleştirme gibi özellikleri meydana getirir. Kişiyeye aidiyet duygusu verir. Örgütün imajı, kültürü ve değerleri yüksek ise kişiler daha çok özdeşleşme sağlar (Benkhoff, 1997: 118).

2.3.3.3. İçselleştirme

İçselleştirme, kişisel ve kurumsal değerlerin çift taraflı ahenk içerisinde olmasını gerektirir. Örgütsel bağlılığın bu boyutu bireysel değerlerin örgütsel değerlerle ahenk içinde olmasını ve kurumun değer sisteminin kişinin tutum ve davranışları üzerine odaklanmaktadır. Bu seviyede kişi kendi değer ve yargılarını örgütün değer ve yargularıyla uyumlu görür. İşletmelerin en çok istedikleri bağlılık formunun içselleştirilmesidir. Bunun sebebi içselleştirme kendi kendinin devamı niteliğinde olduğu için başlangıçtaki güç kaynağından bağımsızdır. Dolayısıyla başarıya ulaşmak daha güç ve çok zaman gerektirir. İçselleştirme gerçekleştiği anda kişiyi etkilemek için başka güç kaynaklarını devreye sokmak gerekmez. İçselleştirme bağlılığı boyutunda kişi değerleri, tutumları, davranışları kendi düşüncesi olarak kabul eder (Balay, 2000: 101).

2.4. Otantik Lider Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Avolio ve arkadaşları, yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin takipçilerinin örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkileyeceklerini ifade etmektedir. Walumbwa ve arkadaşları da, örgütsel bağlılıkla otantik liderlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde izleyicilerin otantik liderlik algıları arttıkça örgütsel bağlılıklarının da yükseleceğini gösteren çalışmalar yapılmıştır (Gül ve Alacalar, 2014).

Allen ve Meyer, 1990 yılında yapmış oldukları modele göre üç bağlılık türü de işten ayrılma niyetini düşürmekte ve aynı zamanda çeşitli sebepler sonucu oluşan örgüte üyeliğin haricindeki işle ilgili verimlilik ve performans gibi davranışlarda çeşitli şekillerde düşüş meydana gelmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

Allen ve Meyer'in yaptığı araştırmalar sonucunda duygusal bağlılığın pozitif iş tecrübelerinin sonucu olarak geliştiği ve duygusal bağlılığı olan işgörenin örgütlerde verimliliğe katkı sağladığı gözlemlenirken devamlılık bağlılığının kariyer basamakları ve farklı iş seçeneklerin az olması nedeniyle meydana geldiği ancak örgütteki verimliliği negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Normatif bağlılıkla ilgili araştırmalar literatüre bakıldığında yeterince araştırılmamıştır. İş görenlerin örgütlerine karşı olan sadakat seviyeleri, ahlak ve normları ile ilgili olduğu ortaya

çıkmiştir. Normatif bağlılık en az araştırılmış bağlılık tipi olup, çalışanların kişisel sadakat normları ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Normatif bağlılığın nasıl ve ne gibi çıktılar sağladığı henüz kesinleşmemiştir (Wasti, 2000: 401). Örgütlerin en önemli hedeflerinden bir tanesi çalışanların yeteneklerini ve becerilerini geliştirmeyi amaçlayarak, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve verimliliklerini arttırmayı sağlamaktır.

Örgütsel bağlılık seviyeleri ileri seviyede olan işgörenlerin, bağlılık düzeyleri düşük olan işgörenlere göre kuruma karşı katılımları da yüksek düzeyde olmakta ve yüksek derecede verimlilik ve performans sağlanmaktadır. Sürdürülebilirliğin çok önem taşıdığı organizasyonlarda çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek örgütler için çok önemli hâle gelmiştir (Akküçük, 2014).

İşletme içinde hangi pozisyonda çalıştığınızla ilgili herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. İşletmelerde çalışanların işte kalma süresi arttıkça, örgütsel bağlılık düzeylerinde de artış gözükmemektedir. Fakat örgütteki pozisyonda geçen süre duygusal ve normlara dayalı bağlılık düzeyini düşürmektedir (Yalçın ve İplik, 2005).

Örgüt içindeki iletişim kanalları, bilginin düzenli paylaşılması ve çalışanların bağlılık düzeylerinin arasında kilit rol alan ve bilgi paylaşımı gerçekleştirilen yeteneklerini ifade edebilen ve kendinin önemsendiğini anlayan çalışanların iş tatminleri ve işe bağlılık düzeylerinde pozitif yönde bir artış olur ve kendilerini örgüte ait hissederler. Bundan dolayı çalışanlar yöneticilerin ve liderlerine güçlü bağlılık ve kişinin kendisini işine tam anlamıyla verme duygusu oluşturacaklardır. Aynı zamanda otantik liderlerin ve yöneticilerin çalışanlarla pozitif ilişkiler oluşturması, çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini olumlu anlamda etkileyecektir. Örgütsel bağlılık çalışanların örgütlerdeki performanslarını ve verimlilikleri ve çalıştıkları örgütlerden ayrılma niyetlerini ortaya koyması nedeniyle çok önem taşımaktadır. (Wasti, 2000: 401). Örgütsel bağlılık konusunda son dönemde yapılan araştırmaların sonuçları, bağlılığın devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönde iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışanların örgütsel bağlılığını yönlendiren finansal ve kariyer ile ilgili faktörler olmakla birlikte otantik liderlik davranışı gösteren yöneticiler de örgütsel bağlılığa etki eden bir faktördür. Ayrıca otantik liderlik, örgütsel bağlılığa etki eden diğer faktörleri de etkiler.



3. OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN İNCELENMESİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Örneklem

Elverişli örneklem yöntemi kullanmış olup İstanbul'daki 4 yıldız ve üzeri konaklama işletmelerin de 13 otelde 276 kişi üzerinde uygulandı, hatalı doldurulan anketler çıkartılıp 246 kişiye ulaşılmıştır.

3.2. Tasarım

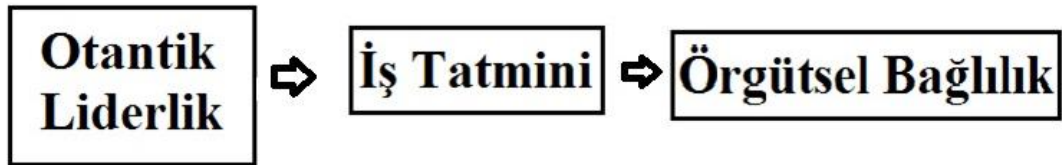
Araştırma tasarımı açıklayıcı (hipotez testi) şeklinde olup araştırma konusuna giren kavramlar arasındaki ilişkinin niteliğini incelemektedir. Türkçe Literatürde, ilişki tarama olarak da adlandırılmaktadır.

3.3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, İstanbul'da turizm sektöründe faaliyet gösteren 4 yıldız ve üzeri otel işletmelerinde çalışanların yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin algılamalarıyla iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesidir.

3.4. Araştırmanın Modeli

Araştırma Değişkenleri ve Modeli. Çalışmanın 3 temel kavramı vardır. Otantik Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık



Şekil 3. 1. Araştırmanın Modeli

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez 1: Otantik Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Otantik Liderlik tipi İş Tatmini kavramındaki değişkenliği büyük ölçüde açıklamaktadır.

Hipotez 3: Otantik Liderlik tipi Örgütsel Bağlılık kavramındaki değişkenliği büyük ölçüde açıklamaktadır.

Hipotez 4: Çalışanların İş Tatmini algıları yükseldikçe örgüte bağlılık düzeyleri artmaktadır.

Hipotez 5: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

3.6. İstatistiksel Analiz

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasında doğrusal ilişkinin kuvveti (derecesi) ve yönünün belirlemek üzere uygulanır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında nedensellik ilişkisini belirlemek üzere; bağımsız değişkenler yardımıyla zor elde edilen bağımlı değişken değerini kestirmek için regresyon analizi uygulanır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma sadece İstanbul'daki 4 yıldız ve üzeri otel işletmelerinde uygulanmıştır. Yoğun iş ortamında vardiyalı çalışan konaklama çalışanlarına ulaşılmada zorluklar yaşanmıştır. 4 yıldız aşağısında olan otel işletme çalışanlarına ulaşılabilsedi daha farklı sonuçlar elde edilebilirdi. Çalışmada araya giren değişkenler olarak (moderator) işletme kültürünün temel karakteristiklerinin alınması daha ilginç sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilirdi. Çalışmada örgüt iklimini bağımlı değişken olarak alsaydık belki bize örgütü daha iyi anlamamızı sağlayabilirdi. Aynı zamanda iş tatminini düzenleyici (mediating) olarak alsaydık daha farklı sonuçlar çıkabilirdi.

3.8. Veri Toplama Aracı

İstanbul'daki çeşitli ilçelerde varlıklarını sürdüren 4 yıldız ve üzeri otel işletmelerinin insan kaynakları departmanları aracılığıyla gerek e-posta yoluyla ve aynı zamanda posta yoluyla anketler orta ve üst düzey çalışanlara ulaştırılmıştır. Otantik liderlik ölçeğinin genel güvenilirliği 0,903 olarak çok yüksek bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğinin genel güvenilirliği 0,688 olarak yüksek bulunmuştur. İş tatmini ölçeğinin genel güvenilirliği 0,939 olarak çok yüksek bulunmuştur.

3.9. Araştırma Bulguları

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanların ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

Tablo 1. 3. Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bay	160	65,0
	Bayan	86	35,0
	Toplam	246	100,0
Yaş	18-24	58	23,6
	25-34	72	29,3
	35-44	66	26,8
	45-54	50	20,3
	Toplam	246	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	30	12,2
	Lise	46	18,7
	Üniversite	144	58,5
	Yüksek Lisans/doktora	26	10,6
	Toplam	246	100,0

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 160'ı (%65,0) bay, 86'sı (%35,0) bayan olarak dağılmaktadır. Çalışanlar yaş değişkenine göre 58'i (%23,6) 18-24, 72'si (%29,3) 25-34, 66'sı (%26,8) 35-44, 50'si (%20,3) 45-54 olarak dağılmaktadır. Çalışanlar eğitim durumu değişkenine göre 30'u (%12,2) ilköğretim, 46'sı (%18,7) lise, 144'ü (%58,5) üniversite, 26'sı (%10,6) yüksek lisans/doktora olarak dağılmaktadır.

Tablo 1. 4. Çalışanların Algıladığı Otantik Liderlik Düzeyi

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
İlişkilerde Şeffaflık	246	3,735	0,748	1,800	5,000
İçselleştirilmiş Ahlak	246	3,612	0,836	1,000	5,000
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	246	3,740	0,874	1,000	5,000
Öz Farkındalık	246	3,772	0,791	1,000	5,000
Genel Otantik Liderlik	246	3,714	0,692	1,250	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların algıladığı otantik liderlik alt boyutlarından “ilişkilerde şeffaflık” düzeyi yüksek ($3,735 \pm 0,748$); “içselleştirilmiş ahlak” düzeyi yüksek ($3,612 \pm 0,836$); “bilgiyi dengeli değerlendirme” düzeyi yüksek ($3,740 \pm 0,874$); “öz farkındalık” düzeyi yüksek ($3,772 \pm 0,791$) olarak, “algılanan genel otantik liderlik” düzeyi yüksek ($3,714 \pm 0,692$) olarak saptanmıştır.

Tablo 1. 5. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

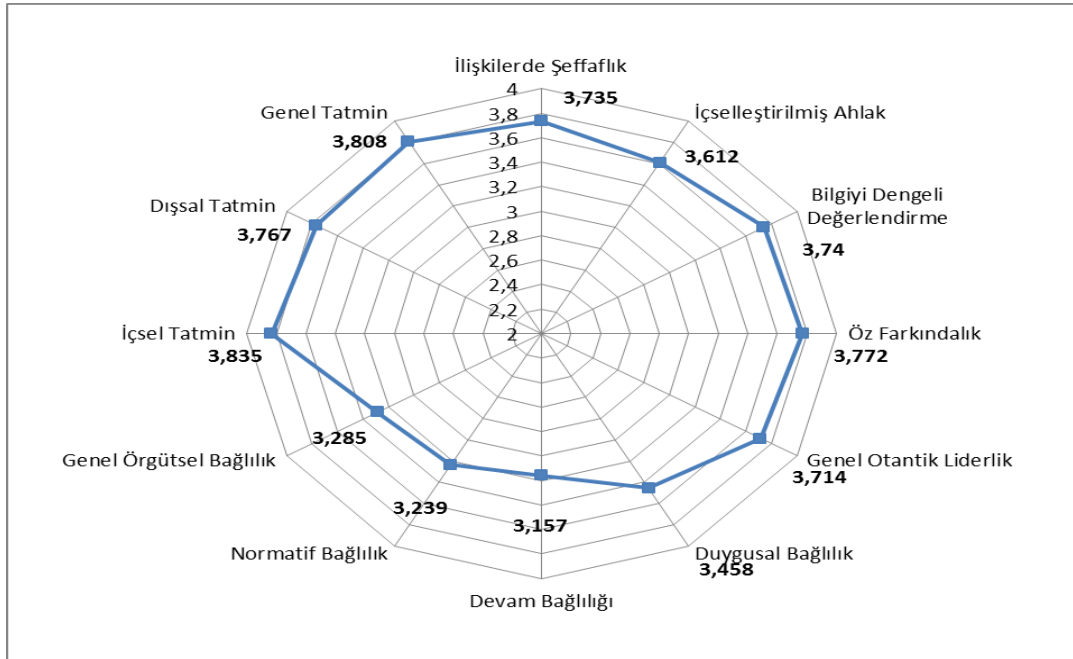
	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Duygusal Bağlılık	246	3,458	0,912	1,000	5,000
Devam Bağlılığı	246	3,157	0,898	1,000	5,000
Normatif Bağlılık	246	3,239	1,103	1,000	5,000
Genel Örgütsel Bağlılık	246	3,285	0,674	1,670	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların “duygusal bağlılık” düzeyi yüksek ($3,458 \pm 0,912$); “devam bağlılığı” düzeyi orta ($3,157 \pm 0,898$); “normatif bağlılık” düzeyi orta ($3,239 \pm 1,103$); “genel örgütsel bağlılık” düzeyi orta ($3,285 \pm 0,674$); olarak saptanmıştır.

Tablo 1. 6. Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
İçsel Tatmin	246	3,835	0,727	1,580	5,000
Dışsal Tatmin	246	3,767	0,803	1,250	5,000
Genel Tatmin	246	3,808	0,724	1,500	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların “içsel tatmin” düzeyi yüksek ($3,835 \pm 0,727$); “dışsal tatmin” düzeyi yüksek ($3,767 \pm 0,803$); “genel tatmin” düzeyi yüksek ($3,808 \pm 0,724$); olarak saptanmıştır.



Şekil 3. 2. Çalışanların Algıladığı Otantik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Diyagram

Hipotez Testleri

Çalışmada formüle edilen 5 hipotez de aşağıda verilen tablolarda görüldüğü üzere araştırmada kullanılan veriler tarafından desteklenmiştir. Buna göre;

1. Hipotezde ileri sürüldüğü gibi otantik liderlik, iş tatmini (0.757) ve örgütsel bağlılık (0.39) arasında olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.
2. Hipotez: Otantik liderlik iş tatmini kavramındaki değişkenliği büyük ölçüde (0.57) açıklamaktadır.
3. Hipotez: Otantik Liderlik tipi Örgütsel Bağlılık kavramındaki değişkenliği büyük ölçüde açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizinde R2 /r kare) (0,15) olarak bulunduğundan bu hipotez kısmi ölçüde desteklenmiş olmaktadır.
4. Hipotez: Çalışanların İş Tatmini algıları yükseldikçe örgüte bağlılık düzeyleri artmaktadır. Bulunan ilişki (korelasyon) katsayısı (0,52) olup, hipotezin tam olarak desteklendiğini göstermektedir.
5. Bu hipotezde ileri sürüldüğü gibi yapılan t-test analizleri sonuçlarına göre iş tatmini algılaması cinsiyete göre farklılık göstermemekte buna karşın, çalışanların örgütsel bağlılık algısı erkekler lehine daha yüksek düzeyde ($t = 2,638$; $p=0,009$) gerçekleşmiştir. Bu durumda hipotez yarı-yarıya desteklenmiş olmaktadır.

Yukarıda özetlendiği üzere, hipotez testlerinin formülasyonları doğrultusunda araştırmada kullanılan temel kavramların alt boyutlarına ilişkin regresyon ve t-test analizleri de yapılmış ve doğal olarak bulgular hipotezlerin doğrulandığı yönde olmuştur. Aşağıda verilen tüm tablolar bu ayrıntıları net olarak göstermektedir.

Tablo 1. 7. Çalışanların Algıladığı Otantik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

		İlişkilerde Şeffaflık	İçselleştirilmiş Ahlak	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Öz Farkındalık	Genel Otantik Liderlik	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Genel Tatmin	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Genel Örgütsel Bağlılık
İlişkilerde Şeffaflık	r	1,000											
	p	0,000											
İçselleştirilmiş Ahlak	r	0,653**	1,000										
	p	0,000	0,000										
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	r	0,565**	0,690**	1,000									
	p	0,000	0,000	0,000									
Öz Farkındalık	r	0,622**	0,679**	0,724**	1,000								
	p	0,000	0,000	0,000	0,000								
Genel Otantik Liderlik	r	0,846**	0,880**	0,842**	0,872**	1,000							
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000							
İçsel Tatmin	r	0,607**	0,643**	0,631**	0,674**	0,741**	1,000						
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
Dışsal Tatmin	r	0,533**	0,669**	0,594**	0,623**	0,700**	0,823**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
Genel Tatmin	r	0,602**	0,684**	0,644**	0,682**	0,757**	0,968**	0,940**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
Duygusal Bağlılık	r	0,272**	0,242**	0,256**	0,189**	0,279**	0,241**	0,283**	0,271**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
Devam Bağlılığı	r	0,150*	-0,063	0,048	0,094	0,070	0,087	0,014	0,058	0,081	1,000		
	p	0,019	0,322	0,457	0,143	0,278	0,174	0,831	0,362	0,204	0,000		
Normatif Bağlılık	r	0,467**	0,302**	0,362**	0,352**	0,435**	0,371**	0,340**	0,374**	0,170**	0,384**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,008	0,000	0,000	
Genel Örgütsel Bağlılık	r	0,444**	0,246**	0,334**	0,319**	0,394**	0,350**	0,319**	0,352**	0,580**	0,690**	0,793**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

İçselleştirilmiş Ahlak ve ilişkilerde şeffaflık arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.653$; $p=0,000<0.05$). Bilgiyi Dengeli Değerlendirme ve ilişkilerde şeffaflık arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.565$; $p=0,000<0.05$).

Bilgiyi Dengeli Değerlendirme ve içselleştirilmiş ahlak arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.69$; $p=0,000<0.05$). Öz Farkındalık ve ilişkilerde şeffaflık arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.622$; $p=0,000<0.05$).

Öz Farkındalık ve içselleştirilmiş ahlak arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.679$; $p=0,000<0.05$).

Öz Farkındalık ve bilgiyi dengeli değerlendirme arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.724$; $p=0,000<0.05$). Genel Otantik Liderlik ve ilişkilerde şeffaflık arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.846$; $p=0,000<0.05$).

Genel Otantik Liderlik ve içselleştirilmiş ahlak arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.88$; $p=0,000<0.05$).

Genel Otantik Liderlik ve bilgiyi dengeli değerlendirme arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.842$; $p=0,000<0.05$).

Genel Otantik Liderlik ve öz farkındalık arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.872$; $p=0,000<0.05$).

İçsel Tatmin ve ilişkilerde şeffaflık arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.607$; $p=0,000<0.05$).

İçsel Tatmin ve içselleştirilmiş ahlak arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.643$; $p=0,000<0.05$).

İçsel Tatmin ve bilgiyi dengeli değerlendirme arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.631$; $p=0,000<0.05$).

İçsel Tatmin ve öz farkındalık arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.674$; $p=0,000<0.05$).

İçsel Tatmin ve genel otantik liderlik arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.741$; $p=0,000<0.05$).

Dışsal Tatmin ve ilişkilerde şeffaflık arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.533$; $p=0,000<0.05$). Dışsal Tatmin ve içselleştirilmiş ahlak arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.669$; $p=0,000<0.05$). Dışsal Tatmin ve bilgiyi dengeli değerlendirme arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.594$; $p=0,000<0.05$). Dışsal Tatmin ve öz farkındalık arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.623$; $p=0,000<0.05$). Dışsal Tatmin ve genel otantik liderlik arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.7$; $p=0,000<0.05$). Dışsal Tatmin ve içsel tatmin arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.823$; $p=0,000<0.05$).

Genel Tatmin ve ilişkilerde şeffaflık arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.602$; $p=0,000<0.05$). Genel Tatmin ve içselleştirilmiş ahlak arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.684$; $p=0,000<0.05$). Genel Tatmin ve bilgiyi dengeli değerlendirme arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.644$; $p=0,000<0.05$). Genel Tatmin ve öz farkındalık arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.682$; $p=0,000<0.05$). Genel Tatmin ve genel otantik liderlik arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.757$; $p=0,000<0.05$). Genel Tatmin ve içsel tatmin arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.968$; $p=0,000<0.05$). Genel Tatmin ve dışsal tatmin arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.94$; $p=0,000<0.05$).

Duygusal Bağlılık ve ilişkilerde şeffaflık arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.272$; $p=0,000<0.05$). Duygusal Bağlılık ve içselleştirilmiş ahlak arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.242$; $p=0,000<0.05$). Duygusal Bağlılık ve bilgiyi dengeli değerlendirme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.256$; $p=0,000<0.05$). Duygusal Bağlılık ve öz farkındalık arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.189$; $p=0,003<0.05$). Duygusal Bağlılık ve genel otantik liderlik

arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.279$; $p=0,000<0.05$). Duygusal Bağlılık ve içsel tatmin arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.241$; $p=0,000<0.05$). Duygusal Bağlılık ve dışsal tatmin arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.283$; $p=0,000<0.05$). Duygusal Bağlılık ve genel tatmin arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.271$; $p=0,000<0.05$).

Devam Bağlılığı ve ilişkilerde şeffaflık arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.15$; $p=0,019<0.05$).

Normatif Bağlılık ve ilişkilerde şeffaflık arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.467$; $p=0,000<0.05$). Normatif Bağlılık ve içselleştirilmiş ahlak arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.302$; $p=0,000<0.05$). Normatif Bağlılık ve bilgiyi dengeli değerlendirme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.362$; $p=0,000<0.05$). Normatif Bağlılık ve öz farkındalık arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.352$; $p=0,000<0.05$). Normatif Bağlılık ve genel otantik liderlik arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.435$; $p=0,000<0.05$). Normatif Bağlılık ve içsel tatmin arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.371$; $p=0,000<0.05$). Normatif Bağlılık ve dışsal tatmin arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.34$; $p=0,000<0.05$). Normatif Bağlılık ve genel tatmin arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.374$; $p=0,000<0.05$). Normatif Bağlılık ve duygusal bağlılık arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.17$; $p=0,008<0.05$). Normatif Bağlılık ve devam bağlılığı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.384$; $p=0,000<0.05$).

Genel Örgütsel Bağlılık ve ilişkilerde şeffaflık arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.444$; $p=0,000<0.05$). Genel Örgütsel Bağlılık ve içselleştirilmiş ahlak arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.246$; $p=0,000<0.05$). Genel Örgütsel Bağlılık ve bilgiyi dengeli değerlendirme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.334$; $p=0,000<0.05$). Genel Örgütsel Bağlılık ve öz farkındalık arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.319$; $p=0,000<0.05$). Genel Örgütsel Bağlılık ve genel otantik liderlik arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki

bulunmaktadır($r=0.394$; $p=0,000<0.05$). Genel Örgütsel Bağlılık ve içsel tatmin arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.35$; $p=0,000<0.05$). Genel Örgütsel Bağlılık ve dışsal tatmin arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.319$; $p=0,000<0.05$). Genel Örgütsel Bağlılık ve genel tatmin arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.352$; $p=0,000<0.05$). Genel Örgütsel Bağlılık ve duygusal bağlılık arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.58$; $p=0,000<0.05$). Genel Örgütsel Bağlılık ve devam bağlılığı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.69$; $p=0,000<0.05$). Genel Örgütsel Bağlılık ve normatif bağlılık arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.793$; $p=0,000<0.05$). Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

Tablo 1. 8. Otantik Liderlik Alt Boyutların Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Duygusal Bağlılık	Sabit	2,081	6,693	0,000	6,265	0,000	0,079
	İlişkilerde Şeffaflık	0,238	2,282	0,023			
	İçselleştirilmiş Ahlak	0,069	0,654	0,514			
	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	0,185	1,834	0,068			
	Öz Farkındalık	-0,121	-1,061	0,290			

İlişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık ile duygusal bağlılık arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=6,265$; $p=0,000<0.05$). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür($R^2=0,079$). Çalışanların ilişkilerde şeffaflık düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,238$). Çalışanların içselleştirilmiş ahlak düzeyi duygusal bağlılık düzeyini etkilememektedir ($p=0.514>0.05$). Çalışanların bilgiyi dengeli değerlendirme düzeyi duygusal bağlılık düzeyini etkilememektedir ($p=0.068>0.05$). Çalışanların öz farkındalık düzeyi duygusal bağlılık düzeyini etkilememektedir ($p=0.290>0.05$).

Tablo 1. 9. Otantik Liderlik Alt Boyutların Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Devam Bağlılığı	Sabit	2,575	8,349	0,000	5,300	0,000	0,066
	İlişkilerde Şeffaflık	0,337	3,251	0,001			
	İçselleştirilmiş Ahlak	-0,400	-3,811	0,000			
	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	0,047	0,468	0,640			
	Öz Farkındalık	0,158	1,403	0,162			

İlişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık ile devam bağlılığı arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=5,300; p=0,000<0.05). Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür(R²=0,066). Çalışanların ilişkilerde şeffaflık düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,337$). Çalışanların içselleştirilmiş ahlak düzeyi devam bağlılığı düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,400$). Çalışanların bilgiyi dengeli değerlendirme düzeyi devam bağlılığı düzeyini etkilememektedir (p=0.640>0.05). Çalışanların öz farkındalık düzeyi devam bağlılığı düzeyini etkilememektedir (p=0.162>0.05).

Tablo 1. 10. Otantik Liderlik Alt Boyutların Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Normatif Bağlılık	Sabit	0,443	1,286	0,200	18,863	0,000	0,226
	İlişkilerde Şeffaflık	0,617	5,329	0,000			
	İçselleştirilmiş Ahlak	-0,167	-1,419	0,157			
	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	0,224	1,999	0,047			
	Öz Farkındalık	0,068	0,540	0,590			

İlişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık ile normatif bağlılık arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=18,863; p=0,000<0.05). Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür(R²=0,226). Çalışanların ilişkilerde şeffaflık düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,617$).

Çalışanların içselleştirilmiş ahlak düzeyi normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir ($p=0.157>0.05$). Çalışanların bilgiyi dengeli değerlendirme düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,224$). Çalışanların öz farkındalık düzeyi normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir ($p=0.590>0.05$).

Tablo 1. 11. Genel Tatmin Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Genel Tatmin	Sabit	0,866	5,242	0,000	327,891	0,000	0,572
	Genel Otantik Liderlik	0,792	18,108	0,000			

Genel otantik liderlik ile genel tatmin arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=327,891$; $p=0,000<0.05$). Genel tatmin düzeyinin belirleyicisi olarak genel otantik liderlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,572$). Çalışanların genel otantik liderlik düzeyi genel tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,792$).

Tablo 1. 12. Genel Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Genel Örgütsel Bağlılık	Sabit	1,859	8,589	0,000	44,878	0,000	0,152
	Genel Otantik Liderlik	0,384	6,699	0,000			

Genel otantik liderlik ile genel örgütsel bağlılık arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=44,878$; $p=0,000<0.05$). Genel örgütsel bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak genel otantik liderlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,152$). Çalışanların genel otantik liderlik düzeyi genel örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,384$).

Tablo 1. 13. Otantik Liderlik Alt Boyutların İçsel Tatmin Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İçsel Tatmin	Sabit	0,946	5,431	0,000	74,405	0,000	0,545
	İlişkilerde Şeffaflık	0,196	3,349	0,001			
	İçselleştirilmiş Ahlak	0,169	2,853	0,005			
	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	0,143	2,526	0,012			
	Öz Farkındalık	0,268	4,214	0,000			

İlişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık ile içsel tatmin arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=74,405; p=0,000<0.05). İçsel tatmin düzeyinin belirleyicisi olarak ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür(R²=0,545). Çalışanların ilişkilerde şeffaflık düzeyi içsel tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,196$). Çalışanların içselleştirilmiş ahlak düzeyi içsel tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,169$). Çalışanların bilgiyi dengeli değerlendirme düzeyi içsel tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,143$). Çalışanların öz farkındalık düzeyi içsel tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,268$)

Tablo 1. 14. Otantik Liderlik Alt Boyutların Dışsal Tatmin Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Dışsal Tatmin	Sabit	0,852	4,225	0,000	62,543	0,000	0,501
	İlişkilerde Şeffaflık	0,077	1,144	0,254			
	İçselleştirilmiş Ahlak	0,365	5,311	0,000			
	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	0,116	1,767	0,079			
	Öz Farkındalık	0,233	3,156	0,002			

İlişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık ile dışsal tatmin arasında nedensellik ilişkisi olup olmadığını belirlemek üzere uygulanan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=62,543; p=0,000<0.05). Dışsal tatmin düzeyinin belirleyicisi olarak ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür(R²=0,501). Çalışanların ilişkilerde şeffaflık düzeyi dışsal tatmin düzeyini etkilememektedir (p=0.254>0.05). Çalışanların içselleştirilmiş ahlak düzeyi dışsal tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,365$).

Çalışanların bilgiyi dengeli değerlendirme düzeyi dışsal tatmin düzeyini etkilememektedir ($p=0.079>0.05$). Çalışanların öz farkındalık düzeyi dışsal tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,233$).

Tablo 1. 15. Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	Lise	76	3,509	0,890	2,251	0,107
	Üniversite	144	3,375	0,939		
	Yüksek lisans/doktora	26	3,769	0,759		
Devam Bağlılığı	Lise	76	3,149	0,942	0,024	0,976
	Üniversite	144	3,167	0,871		
	Yüksek lisans/doktora	26	3,128	0,948		
Normatif Bağlılık	Lise	76	3,430	1,162	2,901	0,057
	Üniversite	144	3,097	1,069		
	Yüksek lisans/doktora	26	3,462	1,029		
Genel Örgütsel Bağlılık	Lise	76	3,363	0,602	2,153	0,118
	Üniversite	144	3,213	0,695		
	Yüksek lisans/doktora	26	3,453	0,724		

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, genel örgütsel bağlılık puanlarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 1. 16. Otantik Liderliğin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İlişkilerde Şeffaflık	Lise	76	3,895	0,831	3,068	0,048	1 > 2
	Üniversite	144	3,639	0,673			
	Yüksek lisans/doktora	26	3,800	0,831			
İçselleştirilmiş Ahlak	Lise	76	4,007	0,778	13,550	0,000	1 > 2 1 > 3
	Üniversite	144	3,431	0,806			
	Yüksek lisans/doktora	26	3,462	0,793			
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Lise	76	3,974	0,912	5,229	0,006	1 > 2
	Üniversite	144	3,593	0,825			
	Yüksek lisans/doktora	26	3,872	0,890			
Öz Farkındalık	Lise	76	4,007	0,840	6,019	0,003	1 > 2
	Üniversite	144	3,632	0,735			
	Yüksek lisans/doktora	26	3,865	0,798			
Genel Otantik Liderlik	Lise	76	3,966	0,728	8,359	0,000	1 > 2
	Üniversite	144	3,576	0,625			
	Yüksek lisans/doktora	26	3,745	0,755			

Araştırmaya katılan çalışanların ilişkilerde şeffaflık puanlarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=3,068$; $p=0,048<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc analizi uygulanmıştır. Eğitim durumu lise olanların ilişkilerde şeffaflık puanları ($3,895 \pm 0,831$), eğitim durumu üniversite olanların ilişkilerde şeffaflık puanlarından ($3,639 \pm 0,673$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların içselleştirilmiş ahlak puanlarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=13,550$; $p=0,000<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc analizi uygulanmıştır. Eğitim durumu lise olanların içselleştirilmiş ahlak puanları ($4,007 \pm 0,778$), eğitim durumu üniversite olanların içselleştirilmiş ahlak puanlarından ($3,431 \pm 0,806$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lise olanların içselleştirilmiş ahlak puanları ($4,007 \pm 0,778$), eğitim durumu yüksek lisans/doktora olanların içselleştirilmiş ahlak puanlarından ($3,462 \pm 0,793$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların bilgiyi dengeli değerlendirme puanlarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=5,229$; $p=0,006<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc analizi uygulanmıştır. Eğitim durumu lise olanların bilgiyi dengeli değerlendirme puanları ($3,974 \pm 0,912$), eğitim durumu üniversite olanların bilgiyi dengeli değerlendirme puanlarından ($3,593 \pm 0,825$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların öz farkındalık puanlarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=6,019$; $p=0,003<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc analizi uygulanmıştır. Eğitim durumu lise olanların öz farkındalık puanları ($4,007 \pm 0,840$), eğitim durumu üniversite olanların öz farkındalık puanlarından ($3,632 \pm 0,735$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların genel otantik liderlik puanlarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=8,359$; $p=0,000<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc analizi uygulanmıştır. Eğitim durumu lise olanların genel otantik liderlik puanları ($3,966 \pm 0,728$), eğitim durumu üniversite olanların genel otantik liderlik puanlarından ($3,576 \pm 0,625$) yüksek bulunmuştur.

Tablo 1. 17. İş Tatminin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel Tatmin	Lise	76	4,162	0,722	13,293	0,000	1 > 2
	Üniversite	144	3,656	0,696			
	Yüksek lisans/doktora	26	3,865	0,580			
Dışsal Tatmin	Lise	76	4,201	0,772	19,468	0,000	1 > 2 1 > 3
	Üniversite	144	3,538	0,756			
	Yüksek lisans/doktora	26	3,769	0,628			
Genel Tatmin	Lise	76	4,178	0,713	17,407	0,000	1 > 2 1 > 3
	Üniversite	144	3,609	0,683			
	Yüksek lisans/doktora	26	3,827	0,553			

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin puanlarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=13,293$; $p=0,000<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc analizi uygulanmıştır. Eğitim durumu lise olanların içsel tatmin puanları ($4,162 \pm 0,722$), eğitim durumu üniversite olanların içsel tatmin puanlarından ($3,656 \pm 0,696$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dışsal tatmin puanlarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=19,468$; $p=0,000<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc analizi uygulanmıştır. Eğitim durumu lise olanların dışsal tatmin puanları ($4,201 \pm 0,772$), eğitim durumu üniversite olanların dışsal tatmin puanlarından ($3,538 \pm 0,756$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lise olanların dışsal tatmin puanları ($4,201 \pm 0,772$), eğitim durumu yüksek lisans/doktora olanların dışsal tatmin puanlarından ($3,769 \pm 0,628$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların genel tatmin puanlarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=17,407$; $p=0,000<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc analizi uygulanmıştır. Eğitim durumu lise olanların genel tatmin puanları ($4,178 \pm 0,713$), eğitim durumu üniversite olanların genel tatmin puanlarından ($3,609 \pm 0,683$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lise olanların genel tatmin puanları ($4,178 \pm 0,713$), eğitim durumu yüksek lisans/doktora olanların genel tatmin puanlarından ($3,827 \pm 0,553$) yüksek bulunmuştur.

Tablo 1. 18. Örgütsel Bağlılığın Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	18-24	58	3,310	0,598	5,938	0,001	3 > 1 3 > 2 3 > 4
	25-34	72	3,352	1,099			
	35-44	66	3,849	0,745			
	45-54	50	3,267	0,985			
Devam Bağlılığı	18-24	58	3,276	0,879	0,930	0,427	
	25-34	72	3,028	0,857			
	35-44	66	3,212	0,894			
	45-54	50	3,133	0,981			
Normatif Bağlılık	18-24	58	3,069	1,039	1,703	0,167	
	25-34	72	3,407	1,198			
	35-44	66	3,343	0,948			
	45-54	50	3,053	1,196			
Genel Örgütsel Bağlılık	18-24	58	3,218	0,606	2,542	0,057	
	25-34	72	3,262	0,668			
	35-44	66	3,468	0,634			
	45-54	50	3,151	0,772			

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık puanlarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=5,938$; $p=0,001<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc analizi uygulanmıştır. Yaşı 35-44 olanların duygusal bağlılık puanları ($3,849 \pm 0,745$), yaşı 18-24 olanların duygusal bağlılık puanlarından ($3,310 \pm 0,598$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 35-44 olanların duygusal bağlılık puanları ($3,849 \pm 0,745$), yaşı 25-34 olanların duygusal bağlılık puanlarından ($3,352 \pm 1,099$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 35-44 olanların duygusal bağlılık puanları ($3,849 \pm$

0,745), yaşı 45-54 olanların duygusal bağlılık puanlarından ($3,267 \pm 0,985$) yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı, normatif bağlılık, genel örgütsel bağlılık puanlarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 1. 19. Otantik Liderliğin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İlişkilerde Şeffaflık	18-24	58	3,662	0,666	1,834	0,141	
	25-34	72	3,883	0,727			
	35-44	66	3,752	0,754			
	45-54	50	3,584	0,838			
İçselleştirilmiş Ahlak	18-24	58	3,569	0,856	1,075	0,360	
	25-34	72	3,625	0,795			
	35-44	66	3,742	0,753			
	45-54	50	3,470	0,962			
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	18-24	58	3,644	0,905	4,859	0,003	3 > 1 2 > 4 3 > 4
	25-34	72	3,806	0,954			
	35-44	66	4,000	0,730			
	45-54	50	3,413	0,793			
Öz Farkındalık	18-24	58	3,698	0,793	0,702	0,552	
	25-34	72	3,840	0,710			
	35-44	66	3,833	0,776			
	45-54	50	3,680	0,916			
Genel Otantik Liderlik	18-24	58	3,644	0,700	1,979	0,118	
	25-34	72	3,793	0,678			
	35-44	66	3,816	0,632			
	45-54	50	3,548	0,757			

Araştırmaya katılan çalışanların bilgiyi dengeli değerlendirme puanlarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=4,859$; $p=0,003 < 0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc analizi uygulanmıştır. Yaşı 35-44 olanların bilgiyi dengeli değerlendirme puanları ($4,000 \pm 0,730$), yaşı 18-24 olanların bilgiyi dengeli değerlendirme puanlarından ($3,644 \pm 0,905$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 25-34 olanların bilgiyi dengeli değerlendirme puanları ($3,806 \pm 0,954$), yaşı 45-54 olanların bilgiyi dengeli değerlendirme puanlarından ($3,413 \pm 0,793$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 35-44 olanların bilgiyi dengeli değerlendirme puanları ($4,000 \pm 0,730$), yaşı 45-54 olanların

bilgiyi dengeli değerlendirme puanlarından ($3,413 \pm 0,793$) yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak, öz farkındalık, genel otantik liderlik puanlarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 1. 20. İş Tatmininin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel Tatmin	18-24	58	3,776	0,677	6,882	0,000	3 > 1
	25-34	72	3,905	0,750			1 > 4
	35-44	66	4,071	0,581			2 > 4
	45-54	50	3,490	0,799			3 > 4
Dışsal Tatmin	18-24	58	3,694	0,856	1,936	0,124	
	25-34	72	3,865	0,776			
	35-44	66	3,875	0,652			
	45-54	50	3,570	0,929			
Genel Tatmin	18-24	58	3,743	0,719	4,685	0,003	
	25-34	72	3,889	0,730			2 > 4
	35-44	66	3,992	0,555			3 > 4
	45-54	50	3,522	0,834			

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin puanlarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=6,882$; $p=0,000 < 0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc analizi uygulanmıştır. Yaşı 35-44 olanların içsel tatmin puanları ($4,071 \pm 0,581$), yaşı 18-24 olanların içsel tatmin puanlarından ($3,776 \pm 0,677$) yüksek bulunmuştur. yaşı 18-24 olanların içsel tatmin puanları ($3,776 \pm 0,677$), yaşı 45-54 olanların içsel tatmin puanlarından ($3,490 \pm 0,799$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 25-34 olanların içsel tatmin puanları ($3,905 \pm 0,750$), yaşı 45-54 olanların içsel tatmin puanlarından ($3,490 \pm 0,799$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 35-44 olanların içsel tatmin puanları ($4,071 \pm 0,581$), yaşı 45-54 olanların içsel tatmin puanlarından ($3,490 \pm 0,799$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların genel tatmin puanlarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur($F=4,685$; $p=0,003<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc analizi uygulanmıştır. Yaşı 25-34 olanların genel tatmin puanları ($3,889 \pm 0,730$), yaşı 45-54 olanların genel tatmin puanlarından ($3,522 \pm 0,834$) yüksek bulunmuştur. yaşı 35-44 olanların genel tatmin puanları ($3,992 \pm 0,555$), yaşı45-54 olanların genel tatmin puanlarından ($3,522 \pm 0,834$) yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların dışsal tatmin puanlarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 1. 21. Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Bay	160	3,463	0,970	0,105	0,911
	Bayan	86	3,450	0,798		
Devam Bağlılığı	Bay	160	3,217	0,862	1,420	0,157
	Bayan	86	3,047	0,955		
Normatif Bağlılık	Bay	160	3,421	1,093	3,624	0,000
	Bayan	86	2,899	1,044		
Genel Örgütsel Bağlılık	Bay	160	3,367	0,650	2,638	0,009
	Bayan	86	3,132	0,695		

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık puanlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmuştur($t=3.624$; $p=0.000<0,05$). Bayların normatif bağlılık puanları ($x=3,421$), bayanların normatif bağlılık puanlarından ($x=2,899$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların genel örgütsel bağlılık puanlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmuştur($t=2.638$; $p=0.009<0,05$). Bayların genel örgütsel bağlılık puanları ($x=3,367$), bayanların genel örgütsel bağlılık puanlarından ($x=3,132$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı puanlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 1. 22. Otantik Liderliğin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İlişkilerde Şeffaflık	Bay	160	3,818	0,803	2,382	0,010
	Bayan	86	3,581	0,610		
İçselleştirilmiş Ahlak	Bay	160	3,728	0,845	3,028	0,003
	Bayan	86	3,395	0,777		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Bay	160	3,763	0,913	0,554	0,580
	Bayan	86	3,698	0,801		
Öz Farkındalık	Bay	160	3,747	0,811	-0,689	0,492
	Bayan	86	3,820	0,754		
Genel Otantik Liderlik	Bay	160	3,767	0,729	1,636	0,103
	Bayan	86	3,616	0,610		

Araştırmaya katılan çalışanların ilişkilerde şeffaflık puanlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2.382$; $p=0.010<0,05$). Bayların ilişkilerde şeffaflık puanları ($x=3,818$), bayanların ilişkilerde şeffaflık puanlarından ($x=3,581$) yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların içselleştirilmiş ahlak puanlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=3.028$; $p=0.003<0,05$). Bayların içselleştirilmiş ahlak puanları ($x=3,728$), bayanların içselleştirilmiş ahlak puanlarından ($x=3,395$) yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık, genel otantik liderlik puanlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 1. 23. İş Tatmininin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İçsel Tatmin	Bay	160	3,852	0,749	0,511	0,610
	Bayan	86	3,802	0,688		
Dışsal Tatmin	Bay	160	3,780	0,849	0,330	0,742
	Bayan	86	3,744	0,714		
Genel Tatmin	Bay	160	3,823	0,759	0,454	0,650
	Bayan	86	3,779	0,658		

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin, genel tatmin puanlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırma, öncelikle liderlik davranışları ile örgütsel davranış alanının en fazla incelenen ve işletmeler bakımından hayati önemi bulunan, çalışanların yaptıkları işe karşı tutumlarını net olarak gösterebilmiştir. Deneklerin özellikle duygusal bağlılık düzeylerinin, genel ortalamanın üstünde olması dikkat çekicidir. Benzer şekilde çalışanların içsel tatmin düzeyleri de üst düzeydedir. Ortalamalar dikkate alındığında örgütsel bağlılığın orta, iş tatmini algısının ise yüksek olması çalışmanın modelinde ifade edilen liderlik davranışı ve çalışanların işe karşı olan tutumları arasındaki bağıntıyı güçlü bir biçimde yansıttığını işaret etmektedir. Teorik olarak ifade edilen bu bağıntıların, yapılan uygulamada doğrulanması çalışmanın güvenilirliği açısından da son derece olumludur.

Turizm sektöründen denekler seçilerek, bu sektördeki yöneticilerin otantik liderlik davranış özelliklerinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin ölçülmesiyle elde edilen sonuçlar ileride yapılacak olan çalışmalar için önemli ölçüde bir zemin hazırlayacaktır.

Son yirmi yılda, uluslararası ve ulusal literatürde otantik liderlikle ilgili bilimsel çalışmalar görülmekte ve yapılan bu çalışma otantik liderliğe katkı sağlama niteliğindedir.

Ayrıca, otantik liderlik davranış özelliklerine sahip yöneticilerin, örgütlerin sürdürülebilirliğine ve verimliliğine yaptıkları etkiler sebebiyle bu davranışı tetikleyen faktörlerin, pozitif ya da negatif etkilerinin ortaya çıkarılması örgütsel davranış alanına da katkı sağlayabilecek niteliktedir.

Bu çalışmada, otantik liderlikle, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki otantik liderlik kapsamında incelenmiştir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda otantik liderlik, farklı bağımsız değişkenlerle birlikte incelenebilir.

Bu araştırma, yöneticilerin otantik liderlik davranışını esas alarak, bu davranışın çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı bir model olarak incelenmiştir.

Yine bu çalışmanın temel amacına uygun olarak otantik liderlik davranışıyla deneklerin yaptıkları işlerine karşı olan olumlu tutumları ki korelasyon testlerinin bulguları bunu açıkça desteklemektedir, işletmelerde otantik liderlik tipinin öneminin

kavranması bakımından dikkat çekmektedir. Ayrıca yapılan regresyon analizleri sonuçlarına ve hipotez testlerine dayanarak otantik liderlik biçiminin iş tatminini büyük ölçüde (%57) açıklayabilmiş olması hem teorik bilgi çerçevesini desteklemesi ve hem de anlamı bakımından işletme yöneticileri bakımından üzerinde dikkatle durulmasını gerektirmektedir.

Bir diğer bulgu ise duygusal bağlılık ve ilişkilerde şeffaflık arasında pozitif yönde anlamlı fakat göreceli olarak zayıf bir ilişkinin varlığının örgüte bağlılık kavramı açısından 'duygusallık' tanımının ne kadar önemli olduğunu net olarak gösterebilmesidir. Benzer şekilde otantik liderlik ve öz farkındalık ve içsel tatmin arasındaki güçlü bağıntıların varlığı etkin bir işletme yöneticiliği açısından üzerinde durulmasını zorunlu kılan bulgulardır.

Bu çalışmaya esas olan araştırma belki turizm alanında ya da genel olarak hizmet sektöründeki yöneticiler açısından deneysel anlamda önce liderlik davranışının yüksek etkisini, daha sonra da otantik liderlik davranışının çalışanlar üzerinde yaptığı etkiyi göstermesi bakımından dikkate alınmasını işaret etmektedir. Otantik liderlik ile içsel iş tatmini ve kuruma duygusal bağlılık bu çalışma sonuçlarına göre işletmelerin üzerinde durmaları gereken bir bulgu niteliğindedir.

Bir diğer sonuç ise çalışanların eğitim düzeyleri ile yaptıkları işe karşı olan tutumlarının da değişkenlik göstermesidir. Eğitim düzeyi daha yüksek olanların beklentilerinin de yüksek olması, örneğin lise mezunlarına kıyasla daha zor tatmin duygusu geliştirmeleri ve örgüte bağlılıklarının da göreceli olarak daha düşük kalmasıdır. Bu da belli ölçüde, işletmelerin insan kaynakları bölümlerinin özellikle çalışanların işletme amaçlarına yönlendirilmesi, bilgilendirilmesi ve genel sosyalizasyon süreçlerindeki öncelikli alanları işaret etmektedir.

Son söz olarak bu çalışmada kullanılan ve doğruluğu test edilmiş olan araştırma modelinin daha da etkinleştirilmesi açısından ileride yapılacak incelemelerde özellikle destekleyici örgüt ikliminin moderator olarak kullanılması, büyük olasılıkla otantik lider davranış biçiminin önemini daha da net olarak gösterebilecektir. Aynı şekilde çalışmanın sanayi sektöründen ve aynı zamanda hizmet sektöründen alınacak işletmelerle kıyaslanması hâlinde teorik ve uygulama açısından ilginç sonuçlar verebilecektir.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (2012). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1-15.
- Aksoy, T. (2013, 06 25). *www.temelaksoy.com*. 06 15, 2015 tarihinde <http://www.temelaksoy.com/otantik-liderlik-nedir/> adresinden alındı
- Aldar, J. (2005). *Kışkırtıcı Liderlik*. İstanbul: Alteo Ya.
- Allen, N. J., & Meyer, P. J. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 847-858.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 31-51.
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 315-338.
- Ay, F. A., Alper, A., Bircan, H., & Öncül, M. S. (2015). Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(38), 806-815.
- Aytaç, T. (2003). Post-Modern Eğitim Yöneticisi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 729-754.
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkar Liderlik. <http://psikiyatriksosyalhizmet.com>, 1-12.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). *Örgüt Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F. K., & Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 59-85.
- Baron, J., & Greenberg, R. (2000). Behaviour in Organisation . *Prentice Hall*(8), 188-215.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1987). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 19-31.
- Bass, B. M. (1990). *Organizational Behavior and Management*. (L. T. Henry , Dü.) Boston: PWS- KENT Publishing.
- Bayraklı, B. (1983). *Farabi'de Devlet Felsefesi*. İstanbul: Doğuş Yayınevi.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 125-139.
- Begeç, S. (1999). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling Organizational Commitment. Tehe Dangers of the OCQ for Research and Policy. *Personel Review*, 114-131.
- Beyer, J. M., & Browning, D. L. (1999). Transforming An Industry In Crisis: Charisma, Routinization, and Supportive Cultural Leadership. *Leadership Quarterly*, 483-520.
- Bumin, B. (1990). *Organizasyonlarda Çatışmanın Önemi*. Ankara: Bizim Büro Basım Yayınları.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: NevYork Harber.
- Christen, M., Iyer , M., & Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*, 137-150.
- Çetin, C. (2013). *Temel İşletmeye Giriş*. İstanbul: Beta.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4-11.

- Daft, R. (1999). *Organization Theory and Desing*. U.S.A: Stouth Western College Pub.
- Ekici, M. K. (2005). Günümüz İş Dünyasında En Çok Karıştırılan İki Temel Kavram: Liderlik ve Yöneticilik. *Polis Eğitim Dergisi*.
- Erçetin, Ş. Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (2011). *İşletme Biliminin İlkeleri*. İstanbul : Beta.
- Farling, L. M., Stone, G. A., & Winston, E. B. (1999). Servant Leadership: Setting The Stage for Empirical Research. *Journal of Leadership, Organizational Studies*, 2(1), 49-72.
- Fikretoğlu, O. (1990). *Toplumsal Psikoloji Perspektifinde Kültür ve Kültür Değerleri*. İstanbul: Özkan Matbaacılık.
- Fiol, C. M., Harris, D., & House, R. (1999). Charismatic Leadership: Strategies For Effecting Social Change. *The Leadership Quarterly*, 450-452.
- Fisher, C., & Locke, E. (1992). *The new look in job satisfaction research and theory*. Job satisfaction: Lexington.
- Gatling, A., & Harrah, W. F. (2014). The Authentic Leadership Qualities of Business Coaches and its Impact on Coaching Performance. *International Journal of Evidance Based Coching and Mentorin*, 12(1), 27-46.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, B. (2004). The journey to authenticity. *Leader to Leader*, 29-35.
- Gezer, İ. (2013, 06 27). *Yöneticilik ve Liderlik Üzerine* . http://www.ibrahimgezer.com/?do=article_detail&id=45 adresinden alınmıştır
- Gordon, S. R., & Harper, V. V. (1997). *Umut Bir Yöntem Olamaz*. İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Guillot, C. W. (2003). Strategic Leadership: Defining the Challenge. *Air & Space Power Journal*, 67-75.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 78-83.

- Gül, H., & Alacalar, A. (2014). Otantik Liderlik İle İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma . *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 540-550.
- Güner, Ş. (2002). *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları Ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*. Isparta: T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı.
- Gürkan, Ç. (2006). *Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hacip, Y. H. (1985). *Kutadgu Bilig*. Ankara: TTK Yayınları.
- Harter, S. (2002). *Authenticity*. London: Oxford University Press.
- Hitt, M., & Ireland, R. (2002). The essence of strategic leadership : Managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1(9), 3-14.
- House, R., & Shamir, B. (1993). "Toward the Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories". (M. C. Martin, & A. Roya , Dü) *Leadership Theory And Researc: Perspectives and Directions* , 81-108.
- Hunt, J. G., Boal, K. B., & Sorenson, R. L. (1990). Top Management Leadership: Inside the Black Box. *The Leadership Quarterly*, 83-106.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Beging: Understanding Leader Follower Outcomes. *Leadership Quarterly*, 1(2), 373-394.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 2(1), 63-74.
- İşcan, F. Ö. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 160-177.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A Correlaiton Of Servant Leadership, Leader Trust, and organizational Trust. *Leadership Organization Development Journal*, 6-21.
- Kale, E. (2015). Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü. *Internatioanal Journal of Economic and Administrative Studies*, 104-155.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Ankara: TODAİE.

- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: KalDer Yayınları.
- Ketchand, A. A., & Strawser, J. R. (2001). Multiple dimensions of organizational commitment: Implications for future accounting research. *Behavioral Research in Accounting*, 221-253.
- Kılınç, T. (1996). Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 67-108.
- Kinsler, L. (2014). Born to be me.. Who am I Again The Development Of Authentic Leadership Using Evidence- Based Leadership Coaching and Mindfulness. *The British Psychological Society*, 92-105.
- Kirel, Ç. (2000). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 44-59.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Leban, W., & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 554-564.
- Leblebici, D. N. (2008). 21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış . *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 61-72.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership: A positive developmental approach*. In *Positive organizational scholarship*. (K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn , Dü) San Francisco: Barrett-Koehler.
- Machiavelli, N. (2003). *Prens*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *American Psychological Association*, 2(108), 171-194.
- Montesquieu. (1998). *Kanunların Ruhu Üzerine II*. İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.
- Murat, G., & Açıkgöz, B. (2008). Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler. *Kamu-İş*, 153-171.
- Nietzsche. (2003). *Böyle Buyurdu Zerdüşt*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Nizamülmülk. (1998). *Siyasetname*. İstanbul: Dergah Yayınları.
- Özalp, İ., & Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-220.

- Özdemir, A. A. (2015). İş Tatmini, Pozitif/ Negatif Duygulanım ve Yaşam Tatmininin Etkisi. *Çalışma ve Toplum*(3), 47-61.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 113-130.
- Özsoy, A. S. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13-19.
- Paşamehmetoğlu, A., & Yeloğlu, H. O. (2013). *Örgütsel Davranış Konuları ve Motivasyon İlişkisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. . *Journal of Applied Psychology*, 603-609.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rowe, W. G. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Rue, L. W., & Byars, L. (2003). Management, Skills and Application. *Psychological Bulletin*, 2(108), 171-194.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. İstanbul: İmge Yayınları.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership; Ten Characteristic of Effective, Caring Leaders. *The Journal Of Virtues & Leadership*, 1(1), 26-30.
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. . *Organizational Dynamics*, 62-74.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2003). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus . *The Leadership Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Sullivan, G., & Harper, M. (1997). *Umut Bir Yöntem Olamaz*. İstanbul: Boyner Yayınları.
- Swayne, L. E., Duncan, W. J., & Ginter, P. M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organizations*. Cornwall: Blackwell Publishing.

- Şafaklı, V. O. (2005). KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 132-143.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal Zekanın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemici, T. (2014). *Davranış Bilimleri*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M. (1997). Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı* (s. 162-168). İstanbul: İstanbul Deniz Harp Okulu Komutanlığı.
- Tabak, A., & Sığırı, Ü. (2013). *Liderlik*. İstanbul: Beta Basım Yayın,.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-16.
- Tonkin, T. H. (2013). Authentic Versus Transformational Leadership: Assessing Their Effectiveness On Organizational Citizenship Behavior Of Followers. *International Journal of Business and Public Administration*, 10(1), 40-61.
- Toor , S., & Ofori, G. (2008). Leadership for Future Construction Industry: Agenda For Authentic Leadership. *International Journal of Project Management*(26), 620-630.
- Tracey , J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational Leadership or Effective Managerial Practices . *Group Organizastion Management*, 23, 220-236.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 57-83.
- Uyguç, N., & Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 91-99.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* . İstanbul: Beta .
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wersing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 89-126.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. (s. 401-410). 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 418-428.

- Wroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Xiong, B. H., & Fang, P. (2014). Authentic Leadership, Collective Efficacy, and Group Performance: An Empirical Study in China. *Social Behavior And Personality*, 42(6), 921-932.
- Yahyagil, M., & Booms, M. (2010). Leadership Behaviors: The Turkish Case Transactional or Authentic Leadership ? LAP; Lambert Academic Publishing. *Amazon Distribution* .
- Yalçın, A., & İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İl Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 395-412.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P., & Sormaz, Ü. (2013). Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerinde Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 333-350.
- Yıldırım, B. (2001). Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikte Meslek Ahlakı İlişkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 219-238.
- Yüksel, İ. (2003). Hemşirelerin İş gücünü Oluşturan Değişkenlerin İş Doyumu, İş Gerilimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 261-272.
- Zaleznik, A. (1999). Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı mıdır? *Harvard Business Review Dergisi*.

EKLER

Ek1 Yöneticilerin Otantik Liderlik Davranış Özelliklerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Anket Çalışması

Sayın Katılımcı,

Bu anket Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Programı kapsamında yürütülen bir doktora tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu çalışma tamamıyla bir akademik çalışma olup elde edilen veriler gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Çalışmaya sağladığınız değerli katkı için teşekkür ederim.

Betül Ayça

Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz?

- Bay
 Bayan

Yaş grubunuz?

- 18-24
 25-34
 35-44
 45-54
 55 ve üzeri

Eğitim durumunuz?

- Okur-yazar
 İlköğretim
 Lise
 Üniversite
 Yüksek Lisans/Doktora

Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre;		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
(1) Kesinlikle katılmıyorum,						
(2) Katılmıyorum						
(3) Kararsızım						
(4) Katılıyorum						
(5) Kesinlikle katılıyorum seçenekleri arasından seçerek işaretleyiniz.						
1	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygum yok.	1	2	3	4	5
2	Bu kuruma duygusal açıdan bir bağlılık hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
3	Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
4	İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
5	Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olurdu.	1	2	3	4	5
6	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
7	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için, şu an için kurumumdan ayrılmak istemiyorum.	1	2	3	4	5
8	Benim için çok avantajlı olsa da, kurumumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
9	Kurumumdan şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
10	Benim liderim, Ne demek istiyorsa açıkça söyler.	1	2	3	4	5
11	Hata yaptığında kabul eder.	1	2	3	4	5
12	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.	1	2	3	4	5
13	İnsanlara acı gerçekleri söyler.	1	2	3	4	5
14	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.	1	2	3	4	5
15	Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	1	2	3	4	5
16	Kararlarını değer yargılarına göre verir.	1	2	3	4	5
17	İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.	1	2	3	4	5
18	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.	1	2	3	4	5
19	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.	1	2	3	4	5
20	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.	1	2	3	4	5
21	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.	1	2	3	4	5
22	Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışında olur.	1	2	3	4	5
23	Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	1	2	3	4	5
24	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirilmesi gerektiğini bilir.	1	2	3	4	5
25	Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	1	2	3	4	5

Sayın katılımcı, aşağıda sıralanan ve çeşitli görüşler içeren (20) adet önermenin her birisine ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Her madde için aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre; (1) Hiç memnun değilim, (2) Memnun değilim (3) Kararsızım (4) Memnunum (5) Çok memnunum seçenekleri arasından seçerek işaretleyiniz.		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesi açısından,	1	2	3	4	5
2	Kendi görev alanımda bana tek başına çalışabilme olanağı vermesi yönünden,	1	2	3	4	5
3	Zaman zaman değişik işler yapabilme şansım olması bakımından,	1	2	3	4	5
4	Toplumda "saygınlık" kazandırma şansını bana vermesi bakımından,	1	2	3	4	5
5	Üstümün kendisine bağlı kişileri yönetme tarzı bakımından,	1	2	3	4	5
6	Üstümün karar vermedeki uzmanlığı ve yeteneği bakımından,	1	2	3	4	5
7	Vicdan anlayışına uygun düşen işler yapabilmemi sağlaması açısından,	1	2	3	4	5
8	Bana kalıcı bir iş sağlaması bakımından,	1	2	3	4	5
9	Başkaları için yararlı olma fırsatına sahip olmam bakımından,	1	2	3	4	5
10	Arkadaşlarıma neler yapmaları gerektiğini söyleme şansını vermesi bakımından,	1	2	3	4	5
11	Kendi yeteneklerimi kullanma şansı veren işleri yapabilmem bakımından,	1	2	3	4	5
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından,	1	2	3	4	5
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından,	1	2	3	4	5
14	Bana işimde ilerleme olanağı sağlaması yönünden,	1	2	3	4	5
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğimin olması açısından,	1	2	3	4	5
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını vermesi bakımından,	1	2	3	4	5
17	Çalışma koşulları bakımından,	1	2	3	4	5
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından,	1	2	3	4	5
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında gördüğüm takdir açısından,	1	2	3	4	5
20	Yaptığım iş karşılığında hissettiğim başarı duygusu bakımından,	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı	Betül	Soyadı	Ayça
Doğum Yeri	İstanbul	Doğum Tarihi	13.11.1981
Uyruğu	T.C.	TC Kimlik No	-----
E-mail	betulayca@gmail.com	Mobil Telefon	05323746081

Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Doktora/Uzmanlık	Haliç Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı	2016
Yüksek Lisans	Yeditepe Üniversitesi MBA-CUNY Lehman College	2009
Lisans	Yeditepe Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik	2005
Lise	Kadıköy Lisesi	1999

İş Deneyimi (Sondan geçmişe doğru sıralayın)

	Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
1.	Erasmus Kurum Koordinatörü/Öğretim Görevlisi	Şişli Meslek Yüksekokulu	2012-
2.	Öğretim Görevlisi	Haliç Üniversitesi	2015-2016
3.	Pazarlama Koordinatörü-Ulusal Temsilci	Ribbeck Law Firm/Chicago	2009-2012
4.	CRM	Doğuş Otomotiv	2006-2007

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama*	Konuşma*	Yazma*
İngilizce	Çok İyi	Çok İyi	Çok İyi
İtalyanca	Orta	Orta	Orta

* Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi
Word, Exel, Power point	İyi

*Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

Uluslararası ve Ulusal Eğitimler	Yeri ve Yılı
Wealth Management for the next Generation	Barclays, Londra: 2008
İgnite.Innovate.Inspire for Higher Education Institutions	AB, Brüksel : 2016
University Business Thematic Forum	Viyana : 2016