

"İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

2019 Cilt/Vol: 21/Num:3 Sayfa/Page: 125-146

Editörler Kurulu / Executive Editorial Group

Aşkın Keser (Uludağ University)
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)
Şenol Baştürk (Uludağ University)

Editör / Editor in Chief

Şenol Baştürk (Uludağ University)

Yardımcı Editör / Managing Editor

Ulviye Tüfekçi Yaman

Yayın Kurulu / Editorial Board

Doç. Dr. Erdem Cam (Ankara University)
Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Sevimli (Uludağ University)
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (İstanbul Ayvansaray University)
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)
Dr. Öğr. Üyesi Memet Zencirkıran (Uludağ University)

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoglu (McMaster University-Kanada)

Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşma katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, "Türkçe" ve "İngilizce" olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.

"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.

TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000-2019

“Is, Guc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000-2019

SANAYİ İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİN SERGİLEDİKLERİ OTANTİK LİDERLİK TARZLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ: UŞAK DERİ (KARMA) OSB ÖRNEĞİ

EVALUATION OF AUTHENTIC LEADERSHIP STYLES BY EXECUTIVES WORKING IN INDUSTRIAL ENTERPRISES: THE CASE OF UŞAK LEATHER (MIXED) OIZ

Dr. Öğr. Üyesi Mehmed Zabid Çöğenli¹

ÖZET

İnsanlığın var oluşundan bu zamana kadar insanların yaşamıyla iç içe olan ve son zamanlarda önemi giderek artan liderlik kavramı günümüz işletmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Liderlik kavramı Antik Yunan döneminden bu zamana kadar araştırılmaktadır ve halen araştırılmaya ve farklı anlamlar yüklenmeye devam edilmektedir. Liderliğe farklı anlamlar yüklenmesiyle beraber liderlik, farklı dallara ayrılmıştır. Bunları etik liderlik, hizmetkar liderlik, tinsel liderlik, paternalist liderlik ve otantik liderlik olarak sıralamak mümkündür. Bu çalışmada liderlik, otantik liderlik ve otantik liderliğin alt boyutlarından bahsedilmiştir ve bunlarla birlikte Uşak İli Deri (Karma) organize sanayi bölgesinde yer alan işletmelerdeki yöneticilerin sergiledikleri Otantik Liderlik tarzlarının demografik özelliklere göre değişip değişmediği incelenmiştir. Organize sanayide yer alan işletmelerdeki yöneticilere geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Tabak, Polat, Çoşar ve Türköz (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan Otantik Liderlik Ölçeği uygulanmıştır. Toplam 131 kişiye ulaşılmış ve uygulama verileri 131 anket üzerinden değerlendirilmiştir. Bu anketler sonucunda yapılan analizinde ise yaşa göre “İlişkisel Şeffaflık” alt boyutunda, eğitim durumlarına göre lise olanlarda “Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme” yüksek lisans olanlarda ise “Öz Farkındalık” alt boyutlarında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Otantik Liderlik, Çalışma Psikolojisi

ABSTRACT

From the existence of humanity to this time, the concept of leadership, which has been intertwined with the lives of people and has become more and more important recently, plays an important role in today's enterprises. The concept of leadership has been explored from the ancient Greek period to this time, and it is still being explored and different meanings are underway. Leadership is divided into different branches with different meanings to leadership. It is possible to rank them as ethical leadership, servant leadership, spiritual leadership, paternalist leadership and authentic leadership. In this research, the sub-dimensions of leadership, authentic leadership and authentic leadership were discussed and it was examined whether the Authentic Leadership styles exhibited by the managers of the enterprises in Uşak Province Leather (Karma) organized industry zone changed according to demographic characteristics. The validity and reliability study of the managers in the enterprises in the organized industry was applied to the Authentic Leadership Scale adapted to Turkish by Tabak, Polat, Çoşar and Türköz (2012). A Toplam of 131 people were reached and the application data were evaluated by 131 questionnaires. In the analysis conducted as a result of these surveys, while there is a significant difference in Relational Transparency size sub-dimension according to age, "Balance of Knowledge Balanced and Impartial Assessment" in those with high school education according to age, while there is a significant difference in Self-Awareness size sub-dimensions.

Keywords: Leadership, Authentic Leadership, Work Psychology

1. GİRİŞ

Liderlik kavramının başlangıç tarihine bakıldığında ilk olarak yapılan araştırmalar Antik Yunan'a kadar uzanmaktadır. Aristo, Platon, Sokrates, Periklos, Homar, Hereklitos ve Sofakles gibi bilim insanları liderlik kavramı üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Antik Yunan döneminde; liderliğin yanı sıra lider ile takipçisinin iletişim gücü, liderin eğitim biçimi, toplumsal açıdan liderin önemi ve liderin kişisel özellikleri gibi konular da araştırılmıştır (Işık, 2014:5). Liderlik kökenine bakıldığında ise; Latince'de 'geminin dümencisi' anlamına gelen 'governer' veya 'gubernator' olarak kullanılırken, Anglosakson'da ise kökü 'yön' yada 'yol' anlamına gelen liderliğin 'lead' olarak kullanıldığı görülmektedir (Akcan, Ünsar, & Küçükkancabaş, 2014:53).

Sosyal hayatın olduğu ve içinde insanların bulunduğu bütün alanlarda (üretim, sanayi, ticaret, fabrikalar, eğitim, hükümet, hastaneler, diğer kurumlar ve meslekler) liderlik faktörü önemli rol oynamaktadır. İnsanlar belirledikleri hedeflere ve amaçlara ulaşmak için onlara yol gösteren, kişilerin sorunlarını kendi sorunu gibi algılayan, yaratıcı fikirlerle onların hedeflerine yarar sağlayan ve kendi özelliklerini onlara aşılayabilen liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmelerin kuruluşundan bu zamana kadar gelen ve hiçbir zaman değişmeyen en büyük hedeflerinden ilki kar elde etmek ve kazanç sağlamaktır. İşletme yöneticileri de bu zamana kadar bu arzularını gerçekleştirebilmek, üretimi ve satışları en üst düzeye çıkarabilmek, işletmelerinin gelişmelerini sağlayabilmek için AR-GE' ye, gelişen ve gelişmekte olan teknolojilere ve nitelikli iş gücüne önem vermişlerdir. Son zamanlarda ise üretimdeki rekabet ortamının arttığını göz önünde bulundurarak işine konsantre olan, enerjisi yüksek, çalıştığı işletmeye ve çalışanlara karşı sorumluluğunu bilen nitelikli yöneticilere ve çalışanlara yönelmektedirler.

Bu araştırmada başta otantik liderlik ve alt boyutları (öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi, içselleştirilmiş ahlak anlayışı) hakkında bilgiler verilecek, sonrasında araştırmanın yöntemi aktarılacak, son olarak ise araştırmanın temel konusu olan sanayi yöneticilerinde otantik liderliğin demografik değişkenlere göre ne derecede farklılık gösterdiği hakkında analiz sonuçlarına yer verilecektir.

2.LİDERLİK

Liderlik kavramı çok eski tarihlerden bu yana hayatımızın her alanında yer almaktadır. Liderlik hakkında pek çok araştırma yapılarak bir sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır fakat yapılan bu çalışmalar farklı

disiplere (psikoloji, sosyoloji, eğitim, tıp, işletme vb.) yönelik olduğu için ortak bir sonuca ulaşılamamıştır. Liderlik kavramı; insan ilişkileri, işletme, antropoloji, siyasal bilimler, sosyal psikoloji ve eğitim gibi alanlarda konu başlığı olmuştur ve bunun sonucunda liderliğin sadece ülke yöneticilerine verilen bir sıfat değil tüm alanlarda kullanılabilecek bir kavram olduğu ortaya çıkmaktadır (Usta, 2016:4; Bektaş, 2016:44).

Günümüz teknolojisinde üretim işletmelerindeki yöneticilerin göz önünde bulundurması gereken önemli kriterlerden bir tanesinin de liderlik kavramı olduğu söylenebilir. İşletmelerde yöneticilerden sorumluluk ve görevlerinin dışında liderlik yapmaları beklenmektedir. Her yönetici liderlik vasıflarını taşımadığı için işverenler bu konu hakkında yeni bir yapılanmaya gidilmesi gerektiğini anlamışlardır. Bütün bunlar göz önünde bulundurularak liderlerin zor dönemi olan modern liderlik arayışı başlamıştır (Diker, 2014:83). Bu arayışlara göre ise liderlerde karizma sahibi olması, insan ilişkileri iyi olması, düşünceleri ve fikirleriyle işletmeye fayda sağlaması, etik kurallara sahip olması, öğrenmeyi ve öğretmeyi sevmesi, çalışanların motivasyonlarını arttırması ve vizyon sahibi olması gibi özellikler aranmaktadır (Tabak ve ark. 2012:93-94). Liderlik özelliğinin çok geniş ve derin bir kavram olarak tanımlanmasından dolayı, liderlik vasıflarının ve davranışlarının her yöneticide aramanın olanaksız olduğu bilinmelidir (Diker, 2014:83-84).

Liderlik kavramına farklı anlamlar yüklenerek çok fazla tanım ortaya atılmıştır. C.H. Cooley 1902 yılında "Liderlik sosyal hareketlerin öbeğinde olabilmektedir" demiştir. C.M.Bundel ise 1930 yılında insanların ikna kabiliyetine vurgu yaparak "Liderlik insanları ikna ederek onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır" tanımıyla liderliğe başka bir anlam yüklemiştir. 1950 yılında bir başka bilim insanı olan R.M.Stogdil ise "Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir" diyerek liderliğin sadece kişileri ikna etmek değil bunun yanında etkileyebilmek olduğunu savunmuştur. R.Heifetz ise 1994 yılında "Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir" yaklaşımıyla liderde olması gereken farklı bakış açısına sahip olma özelliği üzerinde durmuştur (akt.Bayram, 2013:3). Liderlik hakkında yapılan çalışmaları inceleyen Çömez ise (2007) "Liderlik, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için örgüt personelinin gereksinimlerini karşılayan; bireyler, gruplar ve çevre arasındaki ilişkileri düzenleyen, bireyler ve birimler arasında iletişim, etkileşim ve eşgüdümü sağlayan bir süreçtir" yaklaşımıyla yapılmış olan çalışmaları harmanlayarak yeni bir görüş ortaya atmıştır. Bütün bu araştırmaların devamında ise modern liderlik kuramları ortaya atılmıştır. Bu kuramlar eşliğinde liderlik; dönüştürücü liderlik, etik liderlik, karizmatik liderlik, otantik liderlik, tinsel liderlik, kendi kendine liderlik, paternalist liderlik gibi çeşitli kısımlarda değerlendirilmiştir.

3. OTANTİK LİDERLİK

Otantik liderliğin tarihçesine bakıldığında bu arayışa ilk başlayan kişilerin başında bir ABD şirketinin eski CEO'su olan George karşımıza çıkmaktadır. George işletmeleri daha iyi hale getirmek ve çalışanların motivasyonunu arttırmak için otantik lider arayışını öne sürmüştür. İhtiyacı olan liderleri ise derin bir amaca ve sağlam bir bütünlüğe sahip kişiler olarak nitelendirmiştir. Otantik liderleri seçmesinin sebebi olarak; liderlerin yeteneklerini, şirketin değerlerini ve çalışanlarını, gerçek değer yaratmayı ve çalışanların motivasyonlarını arttırmayı göz önünde bulundurarak seçtiğini söylemektedir (Klenke, 2007:70-71).

Otantiklik kavramı ise ilk olarak karşımıza Yunanlıların öğüdü olan "kendini tanı ve kendine karşı dürüst ol" cümlesi çıkmaktadır. Liderliğin alt boyutlarından olan otantik liderlik yapısının ilk uygulamalarından bazıları eğitim ve sosyoloji alanında ortaya çıkmıştır (Hannah ve ark. 2005:54). Otantiklik

kavramının incelenmesi yıllar öncesine dayanırken son zamanlarda gerçekleşmekte olan modern liderlik arayışıyla birlikte otantikliğin çok fazla anlamı bünyesinde barındırdığı bilinmektedir. Otantiklik tarih boyunca başta Yunan kültürü olmakla birlikte çoğu kültürde incelenmiştir ve alanyazında otantiklik hakkında bazı bilim insanları tarafından özlü sözler söylendiği görülmüştür. Örneğin; Konfüçyüs "Üstün insan konuşmadan önce hareket eden ve sonrasında hareketlerine göre davranan kişidir" demiştir, Shakespeare; "içten ve düşündüğün gibi söyle" derken, Mevlana ise "ya olduğun gibi görün ya da göründüğün gibi ol" diyerek otantiklik ile ilgili anlamlı söylemler de bulunmuşlardır (Çoşar, 2011:27). Otantiklik kavramı; 'bir insanın ihtiyaçlarını, isteklerini, sahip olduğu inançlarını, tutkularını, düşüncelerini ve tecrübelerini kendini tanıyarak ve anlayarak ele geçirme süreci' olarak tanımlanmaktadır. Bundan dolayı otantiklik, kişinin hem davranışları hem de kişisel tecrübelerine göre gerçekte neye inanıyorsa ve nasıl olması gerekiyorsa o şekilde olması şeklinde tanımlanmıştır. Otantik liderlik ile ilgili yapılan tüm tanımların ana teması otantik yapıyı esas almaktır. Kişinin kendisi olması, kendini bilmesi, kendini kabullenmesi isteklerini ve eğilimlerini, değer yargılarını ve gerçek duygularını ifade etmesini ve kişinin kendine karşı dürüst olmasını ifade eden yapı otantiklik yapısıdır (Nartgün ve ark. 2016:3; Vatansever, 2017:46-47).

Otantik liderlik kavramı ise bazı bilim insanları tarafından birden fazla şekilde tanımlanmıştır. Heidegger' in 1927 yılında "İçsel motivasyonu ve otantik seçimleri ile kişinin kendini kazanması" olarak tanımladığı otantik liderliği kişinin duygularına, kişisel yeteneklerine, bilgi ve becerilerine yeni anlamlar yükleyerek kendini bulması olarak yorumlanabilir. Adorno (1953)' ise "Bireyin kişisel gelişim talepleri ve başkalarında böyle bir kapasitenin gelişmesi için toplumsal sorumluluğu ile uyum içerisinde ilerici yolları arama kapasitesidir" diyerek liderin sorunlara çözüm üretmesini, ileri görüşlü olmasını ve sorunları toplumu düşünerek ele alması gerektiğini söylemiştir. Otantik liderliği "Sivil ve dini değerlere karşı ahlaki bir sorumluluk" olarak söyleyen Baumaster (1987) bu tanımla otantik liderliğin alt boyutlarından olan içselleştirilmiş ahlak anlayışına vurgu yapmıştır (Çoşar, 2011:28).

Bruce ve arkadaşları (2005) ise otantik liderleri, nasıl bir kişiliğe sahip olduklarını, neye değer verdiklerini ve inandıklarını bilen ve bunun farkında olarak yüksek düzeyde özgünlük elde etmiş kişiler olarak tanımlamışlardır ve otantik liderliğin etik ve dönüşümsel liderliği içeren bir yapı olduğunu savunmuşlardır (Iliest ve ark. 2005:374). Otantik lider ve otantik olmayan lider arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır ve bu farklılığı gösteren en büyük kanıt ise otantik olmayan liderin kendi gibi davranmamasıdır. Otantik liderler her zaman olduğu gibi görünürler, sözleriyle davranışları birbirine uyumludur, gelişime açıktırlar, çalışanlarını hiçbir zaman zorlamazlar, motive ederek daha verimli olmalarını sağlarlar ve en önemlisi ise otantik liderlik özelliklerini kullanarak diğer insanların kendileri gibi olması için girişimlerde bulunmalarıdır (Satır, 2017:24).

Otantik liderliği; "Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirebilirken, bireyin farkındalığını kaybetmeden kendini ve etrafındakileri daha fazla geliştirebilmesi için sergilediği tutum ve davranışları, inanç ve değerleri doğrultusunda kendini bilerek olgulaştırabilmek" olarak tanımlayabiliriz.

3.1.Otantik Liderliğin Unsurları

Otantik liderliğin unsurlarına bakıldığında farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımlar ortaya atılmıştır ve bu araştırmalarda çalışanların iş tatminleri, örgüt için fazladan efor sarf etme seviyeleri, örgüte bağlılıkları, ast ve üstlerin işyerindeki performansı ve işe kendini adama düzeyleri gibi konuların araştırıldığı ve otantik liderlik unsurlarının dört başlık altında toplandığı görülmektedir. Kernis, (2003)'e

göre bu boyutlar; Öz farkındalık, Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, İlişkilerde şeffaflık olarak dört başlık altında toplamaktadır.

3.1.1.Öz farkındalık: "Kendine karşı samimi olmak ve kendini bilmek" olarak tanımlanan liderliğin unsurlarından biri öz farkındalıktır. Shamira'ya göre öz farkındalık otantik liderliğin daha yüksek öz bilinç değerlerini gerektirmesidir. Öz farkındalık; kişinin kendi eşsiz yeteneklerini, temel değerlerini, amaç duygusunu, inançlarını ve arzularını ve güçlü yönlerini anlamaya çalıştığı yeni bir dönemdir. Bunların yanı sıra yetenek ve deneyimleri hakkında temel bir farkındalığa sahip olmayı içermektedir (Gardner ve ark. 2005:10).

3.1.2.İlişkilerde Şeffaflık: Otantik liderliğin bir diğer unsuru olan ilişkilerde şeffaflık genel olarak tabiatla alakalıdır. İlişkilerde açıklık ve doğruluğu elde etmek için bu konu hakkında çabalamayı ve değer biçmeyi gerektirmektedir. İlişkilerde şeffaflık, aktif bir kişisel açıklama, karşılıklı yakınlık ve güvenin gelişimini ve akılcı özgünlüğü barındırmaktadır. Aynı zamanda örgütlerde güven ve beğeni kazanmak için en etkili yöntemlerden biridir (Tuttle, 2009:17). Çalışanlarla ve çevresindeki diğer insanlarla konuşurken açık, net ve dürüst bir şekilde ilişki kurulursa çalışanlarda güvenin sağlanması için büyük bir adım atılmış demektir. Bu unsuru bünyesinde barındıran liderler, izleyicilerinin kişisel tutumlarıyla etik standartlarıyla uyumlu hareketleri sonucunda kişilerin güven ve saygısını kazanırlar. Kısacası ilişkisel şeffaflık çalışanlarla lider arasında yakın ilişkilerde gerçek ve samimi olmak anlamına gelmektedir (Yıldız, 2013:3).

3.1.3.Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme: Bu kavram otantik liderliğin bir diğer unsuru olarak karşımıza çıkmakta olup kişisel değerlendirme yaparken tarafsız ve ben merkezli olmaktan kaçınmakla birlikte her zaman objektif olmaktır diye tanımlanmaktadır (Özdemir, 2017:6). Bununla beraber; a) Mevcut ya da yeni formüle edilmiş standartların belirlenmesi, b) Bu standartlarla gerçek ya da beklenen sonuçlar arasındaki farklılıkların incelenmesi, c) Anlaşma için amaçlanan eylemlerin açıklanması vasıtasıyla kişilerin kendilerini kontrol edebildiği zamanları kapsamasıdır. Dolayısıyla dengeli değerlendirme otantik liderlerin değerlerini ve düşüncelerini, eylemleriyle ve niyetleriyle hizaladıkları sürecektir (Avolio & Gardner, 2005:324).

3.1.4.İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı: Luthans, (2005) Otantik liderliğin ve gelişiminin ahlaki bir bileşeni barındırdığını dile getirerek içselleştirilmiş ahlak anlayışı unsuruna vurgu yapmıştır. May ve arkadaşları ise ahlaki unsur hakkında kapsamlı bir tartışmayı ortaya atmışlardır ve otantik liderlerin cesaretini, etkinliğini, ahlaki kapasitelerini ele alarak otantik ve sürekli ahlaki eylemlere ulaşmada esneklik rezervlerini geliştirerek ahlaki ve doğru bir karar verme sürecini açıklamışlardır (Avolio & Gardner, 2005:324). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı; otantik liderlerin istemedikleri bir şeyi yapması istenildiği herhangi bir durumda, ahlaklı davranışlarda bulunabilmesi için kullanılan süreçtir. Otantik liderliğin başlangıç dönemlerine bakıldığında ahlaki değerler göz önünde bulundurularak araştırmalar yapıldığı görülmektedir ve otantik liderliğin temelini ahlaklı davranışın oluşturduğu saptanmıştır (Baykal, 2017:54).

4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada; Uşak İli Deri (Karma) organize sanayisi bölgesinde yer alan işletmelerdeki yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik özelliklerinin demografik özelliklere göre değişip değişmediğini tespit etmek amaçlanmıştır.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma, mevcut otantik liderlik davranışlarını tespit etmeyi amaçladığından tarama modeli türlerinden, genel tarama modeli ile desenlenmiştir. Genel tarama modeli çok sayıda elemandan oluşan bir evreni içermekte olup, evren hakkında genel bir kanıya varmak için evrenin tümüne veya evrenden alınan bir gruba ya da örneklem üzerinde yapılan tarama modelidir (Karasar, 2009). Organize sanayide yer alan işletmelerdeki yöneticilere geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Tabak, Polat, Coşar ve Türköz (2012) tarafından yapılan Otantik Liderlik Ölçeği uygulanmıştır. Bu anket sonucunda yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik özelliklerinin demografik özelliklere göre değişip değişmediği ve değişiyorsa hangi demografik özelliğe göre değiştiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada oldukça yaygın olarak kullanılan, olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden ulaşılabilen ve gönüllülük esasına dayalı olarak ankete cevap veren herkesin katıldığı kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Adanur, 2012).

5.1. EVREN ve ÖRNEKLEM

Uşak İli Deri (Karma) OSB'de 197 yönetici olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın evrenini oluşturan 197 kişi için örneklem hesaplaması yapıldığında; %5 hata payı ile %95 güven seviyesinde örneklem büyüklüğü 131 kişi (surveysystem, 18.01.2019) olarak hesaplanmıştır. Uşak İli Deri (Karma) organize sanayisindeki yöneticiler ile yüz yüze iletişim kurarak anket verilerinin toplanması sağlanmıştır. Toplam 131 kişiye ulaşılmış ve uygulama verileri 131 anket üzerinden değerlendirilmiştir.

5.2. VERİ TOPLAMA ARACI ve ANALİZLER

Araştırmada geçerlik ve güvenilirlik çalışması Tabak, Polat, Coşar ve Türköz (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan Otantik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Mevcut çalışmada grupların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için normallik testinde Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılmıştır. Skewness değeri -,435 ile ,282 arasında, Kurtosis değeri ise 1,07 ile -,547 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Kurtosis ve Skewness değerleri -1,5 ile +1,5 olduğu zaman normal dağılım olduğu kabul edilmektedir (Tabachnick, 2013). Buna göre verilerin analizi için bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (Anova) kullanılmıştır.

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

Bu bölümde araştırmadan elde edilen verilerin tanımlayıcı istatistikleri ve hipotezleri test etmek için analizler yer almaktadır.

6.1. Demografik Bilgiler

Araştırmada 131 anket üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Tablo 1'de demografik değişkenlerin frekans analizi yer almaktadır.

Tablo 1: Demografik Değişkenlere Yönelik Frekans Analizi

		N	%
Cinsiyet	Erkek	88	67,2%
	Kadın	43	32,8%
Yaş	20-30 yaş arası	38	29,0%
	31-40 yaş arası	54	41,2%
	41-50 yaş arası	25	19,1%
	51 ve üzeri	14	10,7%
Medeni durum	Evli	86	65,6%
	Bekâr	40	30,5%
	Boşanmış	5	3,8%
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	17	13,0%
	Lise	17	14,5%
	Ön lisans	27	20,6%
	Lisans	57	43,5%
	Yüksek Lisans	11	8,4%
Başka İşletmede Çalışma	Evet	68	51,9%
	Hayır	63	48,1%
Sektörde Çalışma Süresi	1 yıldan az	4	3,1%
	2-4 yıl	26	19,8%
	4-6 yıl	30	22,9%
	7-9 yıl	25	19,1%
	10 yıl ve üzeri	46	35,1%

6.2. Cinsiyete Göre Bulgular

Cinsiyet değişkenine göre Otantik Liderlik ölçeği alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan bağımsız örneklem t testi sonuçları aşağıdaki tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Cinsiyete Göre Otantik Liderlik ve Alt Boyutlarının Bağımsız Örneklem T-Testi Tablosu

		N	\bar{X}	Ss	T	P
İlişkisel Şeffaflık	Erkek	88	4,1909	,06616	,327	
	Kadın	43	4,1535	,09218	,330	,667
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	Erkek	88	3,9972	,07120	,023	
	Kadın	43	3,9942	,11052	,023	,385
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Erkek	88	4,2538	,06857	-,583	
	Kadın	43	4,3256	,10668	-,566	,540
Öz Farkındalık	Erkek	88	3,9744	,07229	-,155	
	Kadın	43	3,9942	,10605	-,154	,837

Çalışanların cinsiyetlerine göre Otantik Liderlik ölçeğinin tamamı ve alt boyutlarında $p>0,05$ bulunduğu istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür.

6.3. Başka İşletmede Çalışma Durumuna Göre Bulgular

Başka işletmede çalışma değişkenine göre Otantik Liderlik ölçeği alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan bağımsız örneklem t testi sonuçları aşağıdaki tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Başka İşletmede Çalışma Durumuna Göre Otantik Liderlik ve Alt Boyutlarının Bağımsız Örneklem T-Testi Tablosu

		N	\bar{X}	Ss	T	Sd	P
İlişkisel Şeffaflık	Evet	68	4,1118	,10697	-1,300		
	Hayır	63	4,2508	,10701	-1,297	129	,548
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	Evet	68	3,8971	,11874	-1,736		
	Hayır	63	4,1032	,11847	-1,740	129	,661
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Evet	68	4,1716	,11430	-1,924		
	Hayır	63	4,3915	,11467	-1,918	129	,903
Öz Farkındalık	Evet	68	3,9044	,11876	-1,340		
	Hayır	63	4,0635	,11898	-1,337	129	,572

Çalışanların başka işletmede çalışıp çalışmadıklarına göre Otantik Liderlik ölçeğinin tamamı ve alt boyutlarında $p > 0,05$ bulunduğundan istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür.

6.4. Yaşa Göre Bulgular

Çalışanların yaşlarına göre Otantik Liderlik ölçeği alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları aşağıdaki tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Yaşa Göre Otantik Liderlik ve Alt Boyutlarının ANOVA Tablosu

		n	M	Sd	F	P
İlişkisel Şeffaflık	20-30 yaş	38	4,1158	,09649		
	31-40 yaş	54	4,0148	,08523		
	41-50 yaş	25	4,4560	,09275		
	51 ve üzeri	14	4,4857	,16603		
	Toplam	131	4,1786	,05359	4,653	,004*
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	20-30 yaş	38	3,9145	,11286		
	31-40 yaş	54	3,9630	,09722		
	41-50 yaş	25	4,0100	,13029		
	51 ve üzeri	14	4,3214	,14692		
	Toplam	131	3,9962	,05979	1,289	,281
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	20-30 yaş	38	4,2018	,13572		
	31-40 yaş	54	4,2469	,08180		
	41-50 yaş	25	4,3733	,10059		
	50 ve üzeri	14	4,4286	,16175		
	Toplam	131	4,2774	,05770	,619	,604
Öz Farkındalık	20-30 yaş	38	3,8618	,12101		
	31-40 yaş	54	3,9861	,09356		
	41-50 yaş	25	4,0100	,12457		
	51 ve üzeri	14	4,2321	,14700		
	Toplam	131	3,9809	,05952	1,039	,378

Çalışanların yaşlarına göre Otantik Liderlik alt boyutlarının tek yönlü varyans (ANOVA) analizinde sadece "İlişkisel Şeffaflık" alt boyutunda $p = ,004$ ($p < 0,05$) olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir. "İlişkisel Şeffaflık" alt boyutunda 31-40 yaşında olan yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının diğer yaş gruplarına göre daha doğru olduğu ve yaptıklarıyla söylediklerinin tutumlu olduğu yani diğer gruplara göre Otantik Liderlik davranışlarını sergiledikleri saptanmıştır.

6.5. Medeni Duruma Göre Bulgular

Medeni durumlarına göre Otantik Liderlik ölçeği alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları aşağıdaki tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Medeni Duruma Göre Otantik Liderlik ve Alt Boyutlarının ANOVA Tablosu

		N	M	Sd	F	P
İlişkisel Şeffaflık	Evli	86	4,2000	,06457		
	Bekar	40	4,1400	,09824		
	Boşanmış	5	4,1200	,40299		
	Toplam	131	4,1786	,05359	,152	,859
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	Evli	86	4,0552	,06961		
	Bekar	40	3,9000	,11733		
	Boşanmış	5	3,7500	,38730		
	Toplam	131	3,9962	,05979	1,040	,357
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Evli	86	4,3721	,06272		
	Bekar	40	4,1083	,12368		
	Boşanmış	5	4,0000	,29814		
	Toplam	131	4,2774	,05770	2,705	,071
Öz Farkındalık	Evli	86	4,0669	,06912		
	Bekar	40	3,8063	,11790		
	Boşanmış	5	3,9000	,30208		
	Toplam	131	3,9809	,05952	2,068	,131

Çalışanların medeni durumlarına göre Otantik Liderlik ölçeğinin tamamı ve alt boyutlarında $p>0,05$ bulunduğundan istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür.

6.6.Eğitim Duruma Göre Bulgular

Çalışanların eğitim durumlarına göre Otantik Liderlik ölçeği alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları aşağıdaki tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Eğitim Durumuna Göre Otantik Liderlik ve Alt Boyutlarının ANOVA Tablosu

		N	m	Sd	F	P
İlişkisel Şeffaflık	Orta Öğretim	17	4,3059	,14564		
	Lise	19	4,1474	,17826		
	Ön lisans	27	4,1630	,12497		
	Lisans	57	4,1544	,07820		
	Yüksek Lisans	11	4,2000	,11442		
	Toplam	131	4,1786	,05359	,220	,927
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	Orta Öğretim	17	4,2794	,14521		
	Lise	19	3,9605	,17549		
	Ön lisans	27	4,1759	,13398		
	Lisans	57	3,9342	,08906		
	Yüksek Lisans	11	3,5000	,11677		
	Toplam	131	3,9962	,05979	2,934	,023*
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Orta Öğretim	17	4,3333	,14575		
	Lise	19	4,2281	,17853		
	Ön lisans	27	4,3827	,11762		
	Lisans	57	4,3158	,08964		
	Yüksek Lisans	11	3,8182	,12999		
	Toplam	131	4,2774	,05770	1,638	,169
Öz Farkındalık	Orta Öğretim	17	4,2647	,11029		
	Lise	19	3,9474	,16947		
	Ön lisans	27	4,2500	,11004		
	Lisans	57	3,8947	,09217		
	Yüksek Lisans	11	3,3864	,18879		
	Toplam	131	3,9809	,05952	4,579	,002*

Çalışanların eğitim durumlarına göre Otantik Liderlik alt boyutlarının tek yönlü varyans (ANOVA) analizinde sadece "Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme" ve "Öz Farkındalık" alt boyutlarında $p = ,023$ ($p < 0,05$) ve $p = ,002$ ($p < 0,05$) olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir. "Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme" alt boyutunda eğitim durumu lise olan, "Öz Farkındalık" alt boyutunda ise eğitim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının diğer eğitim durumlarına göre daha doğru olduğu ve yaptıklarıyla söylediklerinin tutumlu olduğu, liderlik davranışlarını daha net sergiledikleri saptanmıştır.

6.7.Sektörde Çalışma Süresine Göre Bulgular

Çalışanların sektörde çalışma sürelerine göre Otantik Liderlik ölçeği alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları aşağıdaki tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: Sektörde Çalışma Süresine Göre Otantik Liderlik ve Alt Boyutlarının ANOVA Tablosu

		N	m	Sd	F	p
İlişkisel Şeffaflık	1 yıldan az	4	4,1500	,18930		
	2-4 yıl	26	3,9846	,13076		
	4-6 yıl	30	4,1400	,10940		
	7-9 yıl	25	4,0560	,10741		
	10 yıl ve üzeri	46	4,3826	,08984		
	Toplam	131	4,1786	,05359	2,292	,063
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	1 yıldan az	4	4,1875	,27717		
	2-4 yıl	26	3,8365	,14206		
	4-6 yıl	30	4,0583	,13277		
	7-9 yıl	25	3,8400	,13985		
	10 yıl ve üzeri	46	4,1141	,09218		
	Toplam	131	3,9962	,05979	1,167	,329
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	1 yıldan az	4	4,3333	,45134		
	2-4 yıl	26	4,0897	,17103		
	4-6 yıl	30	4,2667	,11896		
	7-9 yıl	25	4,2667	,12019		
	10 yıl ve üzeri	46	4,3913	,07843		
	Toplam	131	4,2774	,05770	,874	,481
Öz Farkındalık	1 yıldan az	4	4,0000	,53033		
	2-4 yıl	26	3,8558	,14017		
	4-6 yıl	30	3,9583	,13776		
	7-9 yıl	25	3,9600	,11427		
	10 yıl ve üzeri	46	4,0761	,09576		
	Toplam	131	3,9809	,05952	,451	,772

Çalışanların sektörde çalışma sürelerine göre Otantik Liderlik ölçeğinin tamamı ve alt boyutlarında $p > 0,05$ bulunduğundan istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür.

7. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada; Uşak İli Deri (Karma) organize sanayi bölgesinde yer alan işletmelerdeki yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının demografik özelliklere göre gösterdikleri değişiklikleri Tabak, Polat, Coşar ve Türköz (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan "Otantik Liderlik Ölçeği" kullanılarak incelenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda; yöneticilerin cinsiyetlerine göre sergiledikleri otantik liderlik özelliklerinde herhangi bir farklılık tespit edilememiştir. Cinsiyetin yanı sıra yöneticilerin başka işletmede çalışma durumlarına göre de istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Cinsiyetin liderlik davranışlarında bir farklılık göstermemesi ve gösterilen liderlik davranışlarını etkilememesi işyerlerimiz için olumlu bir sonuç olarak görülebilir. Böylece çalışanların işyerindeki performanslarının ve davranışlarının cinsiyete bağlı olmadan, işyerlerinin hedef ve amaçlarına yönelik olduğu görülmektedir. Cinsiyetin, yöneticilerin Otantik Liderlik davranışlarına etki eden bir unsur olmadığından bahsetmek mümkündür.

Bir başka değişken olan yöneticilerin yaşlarına bakıldığında ise; Otantik Liderliğin alt boyutlarından olan "İlişkisel Şeffaflık" alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Bu boyutta 31-40 yaş arasında olan yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının diğer yaş gruplarına göre değişkenlik gösterdiği saptanmıştır. Bunun nedeninin ise işletmelerdeki yöneticilerin genel olarak işletme sahibi olmaları ve bu işletmede yöneticilik vasfını küçük yaşta benimsemelerinden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Ayrıca kurulan ilişkilerde şeffaflık, dürüstlük, net ve doğru iletişim becerileri bu yöneticileri bir adım öne taşımaktadır. Çalışanların beklentilerine cevap verebilen, olanlarla ilişki kurmada zorlanmayan ve değer veren bir yöneticilik anlayışı; işletmelerin sürdürülebilir hedef ve amaçları doğrultusunda ilerleyebilmeleri için çok önemlidir. Bu yaş aralığındaki yöneticilerin hem işin sahibi olmaları hem de küçük yaştan itibaren yer aldıkları sektörel tecrübelerini çalışanlarla kurdukları doğru ilişki ile bir adım öteye taşımak adına liderlik ettikleri görülmektedir.

İşyerlerindeki yöneticilerin medeni durumlarına ve sektörde çalışma sürelerine göre Otantik Liderlik davranışlarının farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Yaş gruplarında sektörel tecrübenin önemli olduğu tespit edilmiş olsa da, çalışma süreleri bakımından liderlik davranışlarının etkilenmediği tespit edilmiştir. Ayrıca medeni durumunda sergilenen otantik liderlik davranışlarına bir etkisi olmadığı gözlenmiştir.

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre sergiledikleri liderlik davranışları incelendiğinde ise anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Bu farklılıklar Otantik Liderliğin "Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme" ve "Öz Farkındalık" alt boyutlarında ortaya çıkmıştır. "Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme" alt boyutuna göre eğitim durumu lise olan yöneticilerde farklılık gözlemlenmiştir. Bu işletmelerdeki yöneticilerin çoğu mesleklerini babalarından veya aile fertlerinin birinden almaktadırlar ve genellikle işletme sahibi olarak yöneticilik yapmaktadırlar. Bunların yanı sıra işletmelerde henüz 14-15 yaşlarında iken bulunmaya ve görev üstlenmeye başlamaktadırlar. Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda bu işletmelerdeki yöneticilerin yöneticiliğe bir nevi erken başlamalarından dolayı bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirmeleri otantik liderliğin diğer alt boyutlarına göre daha ön plana çıkmaktadır. Diğer bir alt boyut olan "Öz Farkındalık" eğitim durumuna göre sergilenen liderlik davranışlarında ön plana çıkmaktadır. Yüksek lisans yapmış yöneticilerin otantik liderlik özelliklerini bilerek ve farkında olarak sergiledikleri gözlemlenmiştir. Bu yöneticilerin ortaya koydukları davranışların farkında olmaları eğitim

seviyelerinin yüksek olması ile doğrudan orantılıdır. Kendini yetiştirmek gayretinde olan ve bunun etkisinin işletmenin yönetilmesi açısından önemli olduğunu düşünen, kendini bilen yöneticilerin eğitim durumları ile beraber ön plana çıktığı görülmektedir. Kendi yetenek ve becerilerini aldıkları eğitimle bir üst seviyeye taşınmanın, bireylerin sergiledikleri liderlik davranışlarında fazlaca etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Sonuç olarak; Otantik Liderlik Ölçeğine göre Uşak İli Deri (Karma) organize sanayi bölgesinde yer alan işletmelerdeki yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik özellikleri ve davranışları, yaş ve eğitim durumlarına göre değişirken cinsiyet, medeni durum, başka işletmede çalışma ve sektörde çalışma süresine göre herhangi bir farklılık göstermemektedir.

KAYNAKÇA

- Adanur, S. A. (2012). . Comparison of near-fault and far-fault ground motion effects on geometrically nonlinear earthquake behavior of suspension bridges. . *Natural hazards* , 64(1), 593-614.
- Akcan, G., Ünsar, A. S., & Küçükkancabaş, S. (2014). LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN STRES DÜZEYLERİNE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 53.
- Akgündüz, Y. (2012). KONAKLAMA İŞLETMELE- RİNDE OTANTİK LİDERLİK VE ÖZ YETER- LİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ. *T.C.DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI DOKTORA TEZİ* . izmir.
- Alacalar, A., & Gül, H. (2014). OTANTİK LİDERLİK İLE İZLEYİCİLERİN DUYGUSAL BAĞLILIK- LARI VE PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA. *Akade- mik Sosyal Araştırmalar Dergisi* .
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Gallup Leadership Institute, College of Business Administration, University of Nebraska-Lincoln, NE, United States* .
- Baumeister, R. F. (1987). *Self-presentation theory: Self-construction and audience pleasing. In Theories of group behavior (pp. 71-87). Springer, . New York, NY.*
- Baumeister, R. F., & Hutton, D. G. (1987). *Self-presentation theory: Self-construction and audience pleasing. In Theories of group behavior (pp. 71-87). Springer, . NY. New York.*
- Baykal, E. (2017). OTANTİK LİDERLİK VE POZİTİF ÇIKTILARI: POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* .
- Bayram, Ş. (2013). LİDERLİK KAVRAMI VE LİDER- LİK TÜRLERİNİN İNOVASYON ÜZERİNDE- Kİ ETKİLERİ. *GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ* . Gebze: yök.
- Bektaş, Ç. (2016). LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE MODERN LİDERDEN. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi* , 44.
- Bundel, C. M. ((1930)). Is leadership losing its importan- ce. *Infantry Journal* , . 36(2), 339-349.
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., & Levy, L. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Mea- surement, gender, and cultural extension. *Asia-Paci- fic Journal of Business* , 53-70.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., & Avey, J. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Management Department Faculty Publi- cations* , 227-240.
- Cooley, C. (1902). Cooley, CHCam özü. Gerçekliğin üretimi: Sosyal etkileşim üzerine yazılar ve okuma- lar.
- Çeri-Booms, M. (2012). How can authentic leaders crea- te organizational identification? An empirical study on Turkish employees. . *International Journal of Lea- dership Studies* , 172-190.

- Çoşar, S. (2011, mayıs 16). OTANTİK LİDERLİK KAVRAMI VE ARDILLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA. *T.C. KARA HARP OKULU SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI* . Ankara: yük.
- Çömez, P. (2007). Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Kocaeli, gebze: yük.
- Diker, O. (2014). Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi. *Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi*. eskişehir: YÖK.
- Donna, L., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. . *The Leadership Quarterly, Volume 21, Issue 1* , 64-74.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Management Department Faculty Publications* .
- Hannah, S. T., Lester, P. B., & Vogelgesang, G. R. (2005). Moral leadership: Explicating the moral component of authentic leadership.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers* . Harvard University Press.
- Hırlak, B., & Taşlıyan, M. (2016). OTANTİK LİDERLİK, PSİKOLOJİK SERMAYE, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: HEMŞİRELER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA. Akademik Bakış. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi* , 92-115.
- Iliest, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Eli Broad Graduate School of Management, Michigan State University, MI, United States* .
- Işık, N. (2014). Liderlik yaklaşımları ve hizmetkar liderliğin işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri. *BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ* . istanbul: BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ.
- Karacaoğlu, Y., & İnce, F. (2013). POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KAYSERİ İLİNDEKİ İMALAT SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 182-183.
- Karasar, N. (2009). Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar-ilkeler-teknikler. . *Nobel Yayın Dağıtım*.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Department of Psychology and Institute for Behavioral Research* .
- Klenke, K. (2007). Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International journal of leadership studies*, 3(1), 68-97. *International Journal of Leadership Studies* .
- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management Department Faculty Publications* , 249-271.
- M.Heidegger. (1927). Being and time . *Trans. John Macquarrie and Edward Robinson. New York: Harper*.
- Nartgün, D. D., Nartgün, Z., & Arıcı, D. (2016). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Otantik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi* .
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., & Buckley, R. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. . *Journal of Leadership and Organizational Studies* , 64-76.
- Özdemir, H. Ö. (2017). YÖNETİCİLERİN OTANTİK LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN SANAL KAYTARMA VE SİNİZM DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİLERİ. *Yöneticilerin otantik liderlik tarzlarının çalışanların sanal kaytarma ve sinizm davranışları üzerine etkileri*. Nevşehir: yük.
- Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences* , 616-617.
- Satır, F. (2017). İŞGÖRENLERİN OTANTİK VE HİZMETKÂR LİDERLİK ALGILAMALARININ PERFORMANSLARI ÜZERİNE ETKİLERİ: KAYSERİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR İŞLETME UYGULAMASI. *İşgörenlerin otantik ve hizmetkâr liderlik algılamalarının performansları üzerine etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde bir işletme uygulaması* . Nevşehir: yük.
- Shamira, B., & Eilamb, T. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. In *Leadership Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir. School of Business Administration, Ono Academic College* , 51-76.
- Stogdill, R. M. (1950). *Leadership, membership and organization. Psychological bulletin* , .

- Tabak, D. A., Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği:Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *"İşGüç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* , 93-94.
- Tuttle, M. D. (2009). True North or Traveled Terrain? An Empirical Investigation of Authentic Leadership. *True North or Traveled Terrain? An Empirical Investigation of Authentic Leadership* . University of South Florida Scholar Commons.
- Usta, I. (2016). LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN ÖZNEL İYİ OLUŞLARI VE İŞE YABANCILAŞMAYA ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI. *T.C.Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı doktora Tezi* . Edirne.
- Vatansever, Ç. (2017). Bir Oto-Biyografi Üzerinden Otantik Liderliği Yorumlamak: Turgut Uzer'in. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi* .
- Walumbwa, F. O., & Luthans, F. (2011). Retracted: Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior* , 4-24.
- Yetgin, M. A. (2016). Örgütsel Psikolojik Sermaye Ve Destekleyici Örgüt Kültürünün Otantik Liderlikte Rolü: Görgül Bir Arastirma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi* .
- Yıldız, F. F. (2013). SAHTE VE GERÇEK DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARINI AYIRT ETMEDE MAKYAVELİZM, KİŞİSEL AÇILIM VE GERİ BİLDİRİMİ. *Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya Üniversitesi*.
- KARACAOĞLU Korhan, A. İ. (2013). POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:KAYSERİDEKİ İMALAT SANANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi* , 182-183.