T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

OTANTİK LİDERLİĞİN İŞ MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YENİLİKÇİ KATILIMIN ARACI ROLÜ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Zinah Najm ABD ALİ

DANIŞMAN

DR. ÖĞR. ÜYESİ BÜLENT YILDIZ

KASTAMONU 2020

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OTANTİK LİDERLİĞİN İŞ MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YENİLİKÇİ KATILIMIN ARACI ROLÜ

Zinah Najm ABD ALI

Danışman	**Dr. Öğr. Üyesi Bülent YILDIZ**
Jüri Üyesi	**Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul ÇAVDAR**
Jüri Üyesi	**Dr. Öğr. Üyesi Şemsettin ÇİĞDEM**

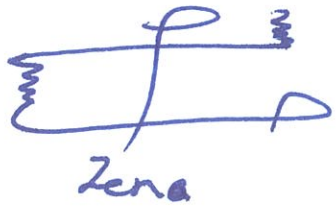
KASTAMONU

TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.

İmza

Zinah Najm ABD ALI



ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

OTANTİK LİDERLİĞİN İŞ MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YENİLİKÇİ KATILIMIN ARACI ROLÜ

Zinah Najm ABD ALI
Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimleri Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Bülent YILDIZ

Bu çalışmada otantik liderliğin iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde yenilikçi katılımın aracılık rolü araştırılmıştır. Bu amaçla 400 kişiden anket ile veri toplanmıştır. Araştırmada öncelikle kullanılan ölçeklerin yapı geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu amaçla keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi ile güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ardından araştırma modeli yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Yapısal eşitlik modelinin analizi neticesinde otantik liderliğin iş memnuniyetini anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Otantik liderliğin yenilikçi katılımı anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Yenilikçi katılımın da iş memnuniyetini anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Process Makro yöntemi ile yapılan aracılık testi neticesinde ise otantik liderliğin iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde yenilikçi katılımın aracılık rolü bulunduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, Yenilikçi Katılım, İş Memnuniyeti.

2020, 103 Sayfa

ABSTRACT

MSc. Thesis

THE MEDİATING ROLE OF INNOVATIVE INVOLVEMENT IN THE EFFECT OF AUTHENTIC LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION

Zinah Najm ABD ALI
Kastamonu University
Institute for Social Sciences
Department Of Business Administration

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Bülent YILDIZ

Abstract: In this study, the mediating role of innovative participation in the effect of authentic leadership on job satisfaction was investigated. For this purpose, data was collected from 400 people with questionnaires. In the study, the validity and reliability of the scales used were tested. For this purpose, exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis and reliability analyzes were performed. Then, the research model was tested with the structural equation model. As a result of the analysis of the structural equation model, it was determined that authentic leadership significantly affected job satisfaction. It was found that authentic leadership significantly influences innovative participation. It has also been determined that innovative participation significantly affects job satisfaction. As a result of the mediation test conducted with the Process Macro method, it was found that innovative participation has an intermediary role in the impact of authentic leadership on job satisfaction.

Key Words: Authentic Leadership, Innovative Participation, Job Satisfaction.

2020, 103 Page

ÖNSÖZ

Bu çalışmaya büyük katkıda bulunan aşağıdaki kişilere yürekten teşekkür ediyorum ve minnetarlığımı sunuyorum. Öncelikle, engin bilgi birikimi ve yaratıcı düşüncesiyle beni yönlendiren danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Bülent YILDIZ 'a derin ve içten teşekkürlerimi ifade etmek istiyorum. O'nun gözetiminde çalışmak benim için her zaman büyük bir değer olmuştur. Detaylı ve yapıcı yorumları ve bu çalışma boyunca yaptığı kritik destek için derinden minnettarım. Yüksek Lisans Projemin değerlendirme kurulu üyeleri olan Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul ÇAVDAR ve Dr. Öğr. Üyesi Şemsettin ÇİĞDEM 'e sıcak ve içten teşekkürlerimi sunmak isterim; Sunumum sırasında vermiş olduğunuz destek, rehberlik ve önerilerinizi derinden takdir ediyorum. Ayrıca, araştırmalarını tamamlamalarına yardımcı olmak adına öğrencilere iyi bir ortam ve imkânlar sağladığı için Kastamonu Üniversitesi'ne teşekkür ediyorum. Son olarak, onların sürekli ve kararlılıkla beni cesaretlendirdikleri ve üniversitedeyken geçirdiğim süre boyunca bana sevgiyle yaklaşmak lütfünde bulundukları için muazzam minnettarlığım ailemedir. Sonsuz teşvikleri ve inançları bana ilham verdi, veriyor ve ilerde de verecek, bu sebeple onlara her zaman borçlu olacağım.

Zinah Najm ABD ALI
Kastamonu, Temmuz, 2020

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET ... **iii**
ABSTRACT ... **iv**
ÖNSÖZ ... **v**
İÇİNDEKİLER ... **vi**
ŞEKİLLER DİZİNİ ... **viii**
TABLOLAR DİZİNİ ... **ix**
1. GİRİŞ ... **1**
2. KURAMSAL ÇERÇEVE ... **4**
2.1. Liderlik Tanımı ve Kavramı ... 4
2.2. Liderlik Kuramları ... 7
2.2.1. Dönüşümcü Liderlik ... 7
2.2.1.1. Dönüşümcü Liderliğin Çıktıları ... 10
2.2.1.2. Lider Özelliklerindeki İdeal Etki ... 12
2.2.1.3. Lider Davranışlarındaki İdeal Etki ... 13
2.2.1.4. İlham Verici Motivasyon ... 13
2.2.1.5. Entelektüel uyarım ... 13
2.2.1.6. Bireyselleştirilmiş Düşünce ... 13
2.2.2. Etkileşimsel Liderlik ... 14
2.2.2.1. İstisnai Aktif yönetim ... 14
2.2.2.2. Pasif Yönetim ... 14
2.2.2.3. Laissez Faire ... 14
2.2.3. Karizmatik Liderlik ... 15
2.2.4. Hizmetkar Liderlik ... 16
2.2.5. Etik Liderlik ... 17
2.2.6. Vizyoner Liderlik ... 20
2.2.7. Otokratik Liderlik ... 22
2.3. Otantik Liderlik ... 23
2.3.1. Otantik Liderliğin Tanımı ve Gelişimi ... 24
2.3.2. Otantik Liderliğin Temel Bileşenleri ... 29
2.3.2.1. Lider Temelli Model / Otantik Lider ve Takipçi Gelişimi ... 29
2.3.2.2. Hayat Hikayesi Yaklaşımı ... 32
2.3.2.3. Eudemonik Refah ... 33
2.3.2.4. Pozitif Psikolojik Sermaye ... 34
2.3.3. Otantik Liderliğin Karakteristik Özellikleri ... 35
2.3.3.1. İçsel Ahlaki Perspektif ... 35
2.3.3.2. Öz Farkındalık ... 38
2.3.3.3. Dengeli Yaklaşım ... 39
2.3.3.4. İlişkisel Şeffaflık ... 40
2.3.3.5. Özgeci Eylemler ... 41
2.3.3.6. Davranışsal Tutarlılık ... 42
2.4. Yenilikçilik ... 43
2.5. İş Tatmini ... 48
3. YÖNTEM ... **52**
3.1. Literatür Taraması ... 52

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi 56
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....56
3.4. Veri Toplama Yöntem ve Araçları.....56
3.5. Araştırmanın Örneklemi.....56
3.6. Araştırmanın Modeli 57
3.7. Araştırmanın Hipotezleri 57
3.8. Ölçeklerin Yapı Geçerliği ve Güvenilirliği 57
3.8.1. Otantik Liderlik Ölçeği.....58
3.8.2. Yenilikçi Katılım Ölçeği.....60
3.8.3. İş Tatmini Ölçeği.....63
4. ANALİZ VE BULGULAR 66
4.1.Demografik Bulgular.....66
4.2. Korelasyon Analizi.....69
4.3. Yapısal Eşitlik Modeli.....69
4.4. Aracılık Testi 71
5. SONUÇ VE ÖNERİLER 73
5.1. Sonuç 73
KAYNAKLAR.....77
EKLER.....92
ÖZGEÇMİŞ 103

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 3.1. Araştırmanın modeli.....57
Şekil 3.2. Otantik liderlik DFA diyagramı.....60
Şekil 3.3. Yenilikçi katılım DFA diyagramı.....62
Şekil 3.4. İş tatmini DFA diyagramı.....65
Şekil 4.1. Yapısal eşitlik modeli.....70

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 3.1. Otantik liderlik KMO ve Barlett 58
Tablo 3.2. Otantik liderlik toplam açıklanan varyans 58
Tablo 3.3. Otantik liderlik faktör yükleri ve güvenilirlik 59
Tablo 3.4. Otantik liderlik tanımlayıcı istatistik bulguları 59
Tablo 3.5. Otantik liderlik DFA uyum iyiliği değerleri 60
Tablo 3.6. Yenilikçi katılım KMO ve Barlett 61
Tablo 3.7. Yenilikçi katılım toplam açıklanan varyans 61
Tablo 3.8. Yenilikçi katılım faktör yükleri ve güvenilirlik 61
Tablo 3.9. Yenilikçi katılım tanımlayıcı istatistik bulguları 62
Tablo 3.10. Yenilikçi katılım DFA uyum iyiliği 63
Tablo 3.11. İş tatmini KMO ve Barlett 63
Tablo 3.12. İş tatmini toplam açıklanan varyans 63
Tablo 3. 13. İş tatmini faktör yükleri ve güvenilirlik 64
Tablo 3.14. İş Tatmini tanımlayıcı istatistik bulguları 64
Tablo 3.15. İş tatmini DFA uyum iyiliği 65
Tablo 4.1. Cinsiyet bulguları 66
Tablo 4.2. Yaş bulguları 66
Tablo 4.3. Medeni durum bulguları 67
Tablo 4.4. Kurum çalışma süresi bulguları 67
Tablo 4.5. Eğitim durumu bulguları 67
Tablo 4.6. Yönetici cinsiyeti bulguları 68
Tablo 4.7. Yönetici ile çalışma süresi bulguları 68
Tablo 4.8. Yaşanan ülke bulguları 68
Tablo 4.9. Korelasyon analizi 69
Tablo 4.10. Model uyum iyiliği değerleri 70
Tablo 4.11. Model analiz sonuçları 71
Tablo 4.12. Yenilikçi katılımın aracılık testi 71

1. GİRİŞ

Sanayi devrimi işletmeleri rakiplerine karşı çok etkili bir silahla donattı. Bu silah makine ve teçhizat idi. 21. Yy'ın ortalarına kadar işletmeler bu silahı etkili bir biçimde kullandılar. Ama teknolojik gelişmeler 21. Yy'ın ortalarından sonra makineden daha önemli bir faktör olduğunu ortaya koydular. Bu faktör insan faktörüydü. Amaçlarını gerçekleştirebilmek için sanayi devriminin silahını kullanan işletmeler bu silahın git gide zayıfladığını gördüler ve insan faktörü organizasyonel yapı üzerindeki en önemli faktör haline geldi. Bu etkinliği insan faktörüne sağlayan şey bilginin üretimi, yorumlanması ve kullanılmasındaki sezgisel gücüdür. 1900lü yılların başında yönetim anlayışı tamamen mekanik bir yapıya sahipken ve bilimsel teoriler bu anlayış üzerine kurulmuşken günümüze gelindiğinde insanın duygularına, etik anlayışına, yalnızca maddi çıktılarla değil aynı zamanda manevi çıktılarla motive olan yapısına vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda başarılı organizasyonlar vizyon geliştirirken bazı değerleri dikkate almakta, insan odaklı yapılar kurmaktadır. Kendisi ve paydaşları için maksimum faydayı üretmeyi amaçlayan organizasyonlar örgüt yapılarını sadece fiziki kaynaklarına göre değil aynı zamanda kültür vb soyut kaynaklarına göre de oluşturmaktadırlar (Barutçugil, 2016, s. 11).

Bir organizasyonun gelişimi ve hedeflerine ulaşması açısından dikkate alınması gereken belirli unsurlar bulunmaktadır ve bu unsurları optimum düzeyde sağlamak oldukça karmaşık, bir o kadar da zor bir iştir. Bu komplike süreç içerisinde en önemli konularından birisi de liderliktir. (Kulakowski ve Chronister, 2008, s. 72) 'e göre organizasyon hedeflerine ulaşma konusunda hiç bir faktör şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından liderlikten daha etkili değildir. Liderlik konusundaki araştırma alanının fikri mülkiyet haklarından hayvan haklarına kadar pek çok konuyu içine alacak şekilde genişlemesi ve bu konuda dünya çapında araştırma enstitülerinin kurulması konunun önemini ortaya koymaktadır (Kulakowski ve Chronister, 2008). Liderliğin önemine dair basit çıktılardan bir tanesine örnek olarak organizasyonlardaki finansal kısıtlar verilebilir. Kriz vb. çok çeşitli sebeplerden dogan bu kısıtlar daha az insanı artan

bir iş yükünü yönetmeye zorlamış ve bu da çalışanlarda daha yüksek stres düzeylerine yol açmıştır (Shambrook, 2012).

Bu yüksek stres ortamında bir organizasyonu yönetmek daha da zor olmaktadır. Günümüz dünyasının yetişilemeyen hızı pek çok stres faktörü doğurmuş ve hepsinin aynı anda kontrolünün imkânsız oldu bu faktörler yöneticiler için içinden çıkılmaz bir ortam meydana getirmiştir. Tam bu noktada gerçek liderliğin nasıl olması gerektiğinin yeniden tartışılması gerektiği düşünülmektedir (Avolio ve Gardner, 2005, s. 316).

Bu tartışmaların konularından bir tanesi de otantik liderlik kavramıdır. Otantik Liderlik, yaşam boyu gelişmeyi ve yüksek öz farkındalığı hedefleyen bir kavramdır. Liderlik sürecinin etkileri liderin özgünlüğü ile ortaya çıkar (Chan vd., 2005, s. 35).

Otantik liderler, kendi değerleri ve inançları hakkında netliklerini yansıtan kişisel bilgiye ve bakış açısına sahiptirler. Ayrıca liderlik rolleri ile güçlü bir şekilde özdeşleşir, kendilerini bu rolü yürüterek ifade eder ve değerlerini/inançlarını referans alarak hareket ederler. Otantik liderlik üzerine yapılan tartışmaların bu özelliklerin nasıl geliştirildiğine odaklanması gerektiği düşünülmektedir (Shamir ve Eilam-Shamir, 2018, s. 396).

Otantik liderlerin nasıl düşünülmesi ve davranılması gerektiğini bildiği, kendinin olduğu kadar başkalarının da değerlerinin / ahlaki bakış açılarının, bilgilerinin ve güçlü/zayıf yanlarının ve içinde bulundukları bağlamın farkında oldukları yönünde bir algı vardır. Otantik liderlik, lider ve takipçiler arasında güven ve dürüstlük ile karakterize edilen özgün ilişkilerin oluşmasına odaklanır (Gardner vd., 2005, s. 389).

Otantik Liderlik, liderin öz farkındalık gibi kendi gelişmiş psikolojik özelliklerini kullandığı bir liderlik sürecidir. Hem liderler hem de takipçiler arasında öz farkındalık ve olumlu davranışlarla sonuçlanır (Avolio ve Gardner, 2005). Bu durum olumlu bir kişisel gelişim ortamı ortaya çıkarır. Gardner, Avolio, ve Walumbwa (2005) bir otantik liderlik sürecinin lider ve takipçi

arasında karşılıklı etkileşim oluşturduğunu ve bir noktadan sonra kişilerin kendilerini referans aldıkları bir süreç olmaktan çıktığını ileri sürmektedirler. Otantik liderler yüksek ahlaki karaktere sahiptirler ve adalet-özgürlük gibi değerlere dayanırlar. Bu nedenle, tarihin narsist liderleri otantik liderler kategorisine dahil edilmezler. Otantik liderlik özelliklerini bünyesinde barındıran bir lider, işçilerin liderleri etik olmalarına ve örgütsel düzeyde etik kararları desteklemelerine güvenebilecekleri olumlu bir işyeri ortamı oluşturur. Otantik bir lidere sahip olan takipçiler kendi gelişimlerinin de desteklendiğini ve teşvik edildiğini görürler.

Son yıllarda otantik liderliği oluşturan bileşenlerin ne olduğuna ve bu liderlik sürecinin nasıl geliştiğine odaklanan yeni teorik modeller ortaya çıkmıştır. Yakın zamanda yayınlanan bir araştırma, otantik liderliğin aşağıdaki dört bileşen yapısından oluşan daha üst düzey bir yapıyı temsil ettiğine dair önemli ampirik kanıtlar sunmaktadır; öz farkındalık, dengeli karar verme, şeffaflık ve etik ahlaki akıl yürütme (Walumbwa vd., 2008, s. 89). Bu çalışmalar, dönüşümcü ve etik liderlik gibi diğer benzer yapılarla yakınsak geçerliliğin varlığını gösteriyor gibi görünse de otantik liderlik yapısı aynı zamanda diğer yapılarla ilişkisi ve performansı öngörme açısından da ayrımcı olarak geçerli veya benzersizdir (Luthans ve Avolio, 2009).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik Tanımı ve Kavramı

Organizasyonlar belirli hedeflere ulaşmak için insanların işbirliği ihtiyaçları neticesinde ortaya çıkmıştır. Bu organizasyonların kaynaklarını etkili ve verimli yönetmek ve kullanmak organizasyon çıktılarının maksimize edilmesi açısından önemlidir. Literatürde bu yönetim faaliyetini yürüten kişi yönetici veya lider olarak tanımlanmaktadır. Yönetici ve lider kavramlarının benzer içeriklere sahip olup olmadığıyla ilgili ortak bir görüş sağlanamamıştır.

İşletme literatüründe ilk ortaya çıkan kavram olan yönetici genel olarak bireysel girişimlerle çözülemeyecek problemleri çözmek amacıyla bir araya gelen kişilerin eylemlerini organize eden ve yönlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır. Buradan yöneticinin hedef birliği yapmış insanların lokomotifi olduğu anlamı çıkarılmaktadır (Baltaş, 2015, s. 121; Drucker, 2009, s. 1; Şimşek, 2013, s. 9)

Koçel'e göre yönetici organizasyondaki her bir organın ortak hedeflere ulaşması amacıyla sahip olduğu tecrübeyi ve insanları koordine ederek yönlendirme yeteneğini kullanan kişidir (Koçel, 2020, s. 63). Bu yeteneğin bir sonucu olarak yönetici faaliyetleri ortaya çıkarma, yönetme, başarma ve amaçlarına ulaştırma konularında sorumluluk alır. Organizasyonda yapılması gereken işler ile ilgili kararlar alınması bu işler için lazım olan kaynakların belirlenmesi faaliyeti "yönetim" olarak isimlendiriliyorsa yapılan bu planlama dahilinde süreci yöneten kişi de "yönetici" olarak isimlendirilmektedir (Armstrong, 2016, s. 3).

Dessler ve Philips yöneticinin bir organizasyonda hedef ve amaçlara ulaşımı planlama, bu planlama doğrultusunda kaynakları organize etme, ortaya çıkan organizasyonu koordine etme ve nihayetinde faaliyetleri kontrol etmeden sorumlu kişi olduğunu belirtmektedirler (Dessler ve Phillips, 2007, s. 4). Diğer tanımlamada yönetimin organizasyonun sahip olduğu tüm kaynaklar vasıtasıyla organizasyonel amaçları gerçekleştirme süreci, yöneticiliğinde söz konusu tüm

kaynakları optimum düzeyde birleştirerek bir ahenk oluşturma olduğu belirtilmektedir (Boone, 2012, s. 218).

Yapılan tanımlamalarda ortak olarak vurgulanan en önemli ifade "organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesi"dir. Bu hedefleri gerçekleştirme faaliyetini yöneten kişi de yönetici olarak tanımlanmıştır. Öyleyse "yönetici" ve "lider" aynı kişi midir? Her iki kavram arasındaki farkı ortaya koymak amacıyla liderlik tanımlarını da incelemek gerekmektedir. Her ne kadar liderlik kavramı ile ilgili literatürde tam bir konsensüs oluşmamış olsa da tarih öncesinden beri pek çok düşünürün bu kavram üzerinde fikirsel faaliyette bulundukları şüphesizdir. Kavramın bu kadar çok tanıma sahip olmasının ve pek çok insanın bu kavramla ilgilenmesinin arka planında tarih boyunca toplumsal yapıların oluşumunda önemli bir etken olması yüzündendir. Çünkü liderler takipçilerinin hayatlarına dokunurlar (Yukl, 2013, s. 1). Yapılan liderlik tanımlamalarından hiçbiri doğru veya yanlış olarak nitelendirilememektedir. Literatürde liderlik kavramı ile ilgili pek çok tanımlama bulunmaktadır ve bu tanımlar tıpkı yöneticilik kavramında olduğu gibi birbirleriyle benzerlik göstermektedir (Contee-Borders, 2003, s. 21).

(Northouse, 2007, s. 3) 'a göre "liderlik, bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grubu etkilediği bir süreçtir". Liderlik kavramıyla ilgili çok çeşitli teorik tanımlamalar bulunmaktadır (Bass, 1985; J. W. Gardner, 1990; Mumford, 2006; Rost, 1991). Bu tanımlamaların birçoğu liderliği bir özellik veya davranış olarak kavramsallaştırmaya çalışırken, bir kısım tanımlama da onu ilişkisel bir perspektiften incelemekte, bazıları da bilgi işleme bakış açısından ele almaktadır (Northouse, 2007). Özellik perspektifi, liderlerin doğuştan gelen liderlik niteliklerine ve bir lider olarak görülebilecek sınırlara sahip bireyler olduğunu savunmaktadır. Liderliğin bir süreç olduğunu iddia eden yaklaşım liderliğin etkileşimlere dayandığını ve öğrenilmiş davranışlarla geliştirilebileceğini öne sürmektedir (Northouse, 2007). Liderlik aynı zamanda bir lider ve takipçi arasında var olan bir güç ilişkisine dayalı olarak tanımlanabilirken, bazı teoriler liderliği bireylerin kendilerini etkili liderler yapan belirli bir bilgi ve beceri kümesine sahip oldukları bir beceri perspektifinden tanımlamıştır. Son olarak liderlik, takipçilerin liderleri tarafından kendilerinden beklenenin üzerine

çıkmaya motive edildikleri dönüşümsel bir süreç olarak görülmektedir (Northouse, 2007). Bu dönüşümsel sürece yaygın olarak dönüşümcü liderlik teorisi denir (Bass, 1998).

Daha önce de belirtildiği gibi, liderlik bağlamında farklı düşünürler tarafından yapılan çeşitli tanımlar vardır. (Terry, 1993) liderlik çalışmalarındaki çeşitliliğin kabul edilebilir olduğunu ve neredeyse bütün tanımların kullanılabileceğini belirtmektedir.

1994 yılında Kanada'da 56 ülkeden 84 sosyal bilimcinin katıldığı küresel bir toplantı olan Globe Project'te kabul edilen kapsamlı bir tanıma göre liderlik başkalarının organizasyonun etkililiğine ve başarısına katkıda bulunmasını sağlama ve onları motive etme yeteneğidir (Bass ve Bass, 2009, s. 23). Başka bir tanımda liderlik, kendisini izleyenlerin iradesini yönlendirerek itaat, saygı, sadakat, işbirliği gibi özelliklerini teşvik etme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Bass ve Stogdill, 1990). 1970'lerde kolektif eylemler ve görevlerin daha da önem kazmasıyla liderlik grup veya organizasyon hedeflerine ulaşmak için grupları veya organizasyonları organize etme ve yönetme yeteneği olarak kabul edilmektedir (Rost, 1991, s. 59). Kısacası, lider ağları birbirine bağlayan ve bütünü kuran kişidir (Kellerman, 2004).

Bir liderin kullandığı araçlar, yollar, argümanlar veya yöntemler de çeşitlidir, çünkü bir ekibe veya organizasyona liderlik etmenin tek yolu yoktur. Bazıları Machiavelli'nin öne sürdüğü gibi şiddeti ve zorlamayı öncü yöntemler olarak kullanabilirken, diğerleri etik ve ahlakı ilke olarak uygulayabilir. (Burns 2012, s. 18) lideri "güç kaynağı" olarak tanımlamaktadır.

Yönetim" kavramı, ordunun baskın kurum olduğu 19. yüzyılda oluşturulmuş olmasına rağmen, sivil örgütlerde de yönetim teorileri geliştirilmiştir (Adair, 2012). Hiç şüphe yok ki, herhangi bir kuruluş, mesleki yeterliliğe sahip olmak, kararlı davranmak ve karşılıklı güven sağlamak gibi benzer niteliklere sahip bir liderin varlığını gerektirmektedir. Bununla birlikte, dönüşümcü liderlik öncelikle lider ve takipçisi arasındaki ilişkide ahlak ve motivasyona vurgu yaparken işlemsel liderlik modeli etik ve ahlaki normları ikincil olarak

değerlendirebilir ve fayda, ticaret, hedefler gibi kavramlara vurgu yapabilir (Northouse, 2012, s. 186).

Bass ve Riggio'nun (2005) da vurguladığı gibi, liderlik sadece en üstteki insanların otoritesi değildir. Liderlik liderlerin takipçilerini etkileyebildikleri ve onlara ilham verebildikleri her düzeyde ortaya çıkabilir.

2.2. Liderlik Kuramları

2.2.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderliğin dramatik sonuçlar ortaya çıkaran, takipçileri daha yüksek seviyelerde performans göstermeleri için etkileyen ve onları daha büyük bir amaç için çalışmaya motive eden liderlik nitelikleri ortaya koyduğu literatürde belirtilmektedir (Bass ve Avolio, 2000). Yapılan pek çok araştırmada söz konusu organizasyonel çıktılara katkıda bulunan başlıca liderlik davranışları, bu davranışların organizasyonlardaki yapı ve süreçler üzerine etkileri incelenmiştir. Bu liderlik davranışlarını tanımlayan en ünlü teorilerden biri dönüşümcü liderlik teorisidir. İlk olarak James Burns tarafından ortaya konulan dönüşümcü liderlik teorisi, belirli liderlik davranışları sergileyen kişilerin, takipçilere daha yüksek performans ve özveri düzeyi açısından ilham verebileceğini varsaymaktadır (Burns, 2012). (Burns, 2012) 'e göre dönüşümcü liderlik lider ve takipçilerin birbirlerini daha yüksek motivasyon ve ahlak seviyelerine yükseltecek şekilde etkileşime girdiklerinde meydana gelmektedir. (Bass, 1999) 'a göre dönüşümcü liderlik, takipçileri kendi çıkarlarının ötesine taşımakta, onlara sürekli gelişim ve başarı, kendini gerçekleştirme ve başkalarının refahını da düşünme gibi özellikler kazandırmaktadır. Dönüşümcü liderlik, ödül koşullanmasına göre daha etkin ve tatmin olmuş takipçiler ortaya çıkarmaktadır. Günümüz yöneticileri, dönüşümcü liderliğin organizasyonel etkililik açısından işlemsel liderlikten daha önemli olduğunu düşünmektedirler (Rukmani vd., 2010). Daha önce yapılan liderlik ile ilgili araştırmalar da dönüşümsel liderlik davranışının etkinliğini desteklemektedir.

Bass ve Avolio (2000) yapılan araştırmaların genellikle liderliğin sonuçları yerine sürece odaklandığını ileri sürmektedirler. Bireyler, gruplar veya kuruluşlardaki küçük değişiklikler, kalitenin korunması veya performans kalitesi gibi belirli çalışma süreçlerine tek bir odak alanı verildiğinde ortaya çıkmakta, bununla birlikte organizasyonel düzeyde büyük değişiklikler ise liderler bireyleri anlamlı sonuçlara doğru çalışmaya motive edip ilham verdiğinde meydana gelmektedir (Bass ve Avolio, 2000). Bu dramatik sonuçları ortaya çıkaran, takipçileri daha yüksek seviyelerde performans göstermeleri için etkileyen ve daha büyük bir amaç için çalışmaya motive eden belirli liderlik nitelikleri, dönüşümcü liderlik teorisi ile tanımlanmıştır. Yapılan araştırmalarda bu büyük değişime katkıda bulunan başlıca liderlik uygulamaları incelenmiş ve pek çok araştırma bu liderlik uygulamalarını tanımlayan en tanınmış teorilerden birinin dönüşümcü liderlik teorisi olduğu sonucuna varmıştır (Bass ve Avolio, 2000).

Burns'e (2012, s. 20) göre dönüşümcü liderlik "bir veya daha fazla kişi birbirlerini daha yüksek motivasyon ve ahlak seviyelerine yükseltecek şekilde etkileşime girdiklerinde" ortaya çıkar. (Bass, 1999) 'a göre dönüşümcü liderlik, takipçileri öncelikli çıkarların ötesine taşır, takipçilerin olgunluğunu arttırır ve onlara başarı, kendini gerçekleştirme ve başkalarının iyiliğini düşünme gibi özellikler kazandırır. Bu tarzı sergileyen liderler, takipçilerin arzulanan bir geleceği öngörmelerine ve nasıl ulaşılabileceğini ifade etmelerine, yüksek performans standartları belirlemelerine, takipçileri yenilikçi ve yaratıcı olmaları için teşvik etmelerine ve takipçilerin bireysel gelişim ihtiyaçlarına dikkat etmelerine yardımcı olur (Bass, 1999).

Dönüşümcü liderlik unsurları dört bileşen altında toplanmıştır (Bass, 1998). Bu bileşenler Karizmatik Liderlik (İdealize Etki olarak da bilinir), İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Stimülasyon ve Bireyselleştirilmiş Düşüncedir (Bass, 1998). Karizmatik Liderlik uyarınca, bu bileşeni takip eden liderler takipçilere rol modelleri olarak hizmet eder. Liderler olarak, beklenen performans konusunda örnek olurlar ve genellikle yüksek ahlaki ve etik davranış gösterirler. İlham Verici Motivasyon bileşenini takip eden liderler, geleceğe dair açık bir vizyon ifade edebilir ve takipçilerin çalışmalarına anlam ve bağlam sağlayabilir.

Entelektüel Stimülasyon bileşeni, yenilikçi düşünme ve problem çözmeyi modelleyip teşvik eden liderleri açıklar. Bu şekilde, lider yeni bakış açıları ve bir şeyler yapmanın yolları hakkında heyecan ortaya çıkarabilir. Son olarak, Bireyselleştirilmiş Düşünce öğesi, takipçilerin benzersiz ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve isteklerini tanıyan ve bunlara cevap veren liderleri açıklar. Liderler aynı anda hem dönüşümsel hem de işlemsel liderlik davranışları sergileyebilse de her stil benzersiz farklılıklar ve sonuçlar ile karakterizedir (Bass, 1999). Geleceğe yönelik değişime odaklanan dönüşümcü liderliğin aksine, işlemsel liderlik süreçlere vurgu yapar.

İşlemsel liderlik tarzı, gerekli bir görevi gerçekleştirmede yardımcı olsa da önemli iyileştirmeler ortaya koymada sınırlı etkiye sahiptir. Takipçileri öncelikli çıkarların ötesine taşıyan dönüşümcü liderliğin aksine, işlemsel liderlik, lider ve takipçi arasındaki kişinin kendi kişisel çıkarını karşılamak için ilişki alışverişini ifade eder (Bass, 1999). Bu liderlik tarzında odaklanmak önemlidir. Minimum performans ödüllendirilir ve liderler genellikle, yalnızca minimum standartları karşılamadıklarında takipçilerle etkileşime girerler. İşlemsel liderlik bileşenleri istisnaya göre yönetim ve koşullu ödülden oluşur. Koşullu Ödül bileşeni altında, görevlendirme için talimatlar ve ödüller verilir. Yeterli görev tamamlama için etkili olmasına rağmen, takipçileri daha yüksek seviyelerde performans göstermeye teşvik etmez. İstisnaya göre yönetim aktif veya pasif olabilir. Aktif istisnaya göre yönetimde lider, performansı aktif olarak izler ve takipçiler beklenen performans seviyelerinden saptığında düzeltici önlemler alır. Pasif istisnaya göre yönetim, eşit olmayan performansın veya hataların gerçekleşmesini pasif olarak beklemek ve daha sonra sorunlar ortaya çıktıktan sonra düzeltici önlem almak olarak tanımlanır.

Bass ve Avolio (2012) dönüşümcü liderliğin üretken sonuçları etkilemede işlemsel liderliği arttırdığını savunmaktadır. Statükoyu korumaya verdiği önem nedeniyle, işlemsel liderlik genellikle küçük iyileştirmelerle sonuçlanır. Bu nedenle etkili liderlik, liderlerin hem dönüşümsel hem de işlemsel bileşenler sergilemesini gerektirir. Etkili liderler, daha düşük düzeyli hedeflere ulaşmak için işlemsel liderlik özellikleri sergileyebilir ve gelecekteki daha yüksek düzeye

yönelik hedefleri gerçekleştirmek için dönüşümcü liderlik uygulamalarından faydalanabilir (Bass ve Avolio, 2012).

Dönüşümcü liderlik, Koşullu Ödül'e göre astların etkililiği ve memnuniyeti ile yüksek oranda ilişkilidir (Bass, 1999). Yöneticiler, işlemsel liderliği örgütsel etkililik için dönüşümcü bir liderlikten daha az önemli olarak görürler (Rukmani ve Jayakrishnan, 2010). Ayrıca, liderlik üzerine yapılan güncel araştırmalar bu dönüşümsel uygulamaların etkinliğini desteklemiştir.

2.2.1.1. Dönüşümcü Liderliğin Çıktıları

Birçok çalışma, örgütsel başarı (Jandaghi vd., 2008), etik iklim (Sagnak, 2010), iş tatmini (Yang, 2012) ve artan verimlilik dahil olmak üzere çeşitli iş ve performans çıktılarında dönüşümcü liderliğin kullanımına vurgu yapmıştır (Gellis, 2001; Jandaghi vd., 2008) yaptıkları çalışmada başarılı işletmelerin başarısız olanlardan daha fazla dönüşümcü liderlik uygulamaları içerdiğini ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada dört dönüşümcü liderlik bileşeninin dördününde başarılı işletmelerde önemli ölçüde daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. (Jandaghi vd., 2008) çalışmalarında başarılı işletmelerdeki liderlerin takipçilerinin motivasyon sorunlarına özel önem verdiklerini ve uygun motivasyon teknikleriyle yanıt verebildiklerini bulmuşlardır.

Sagnak (2010) okullarda dönüşümcü liderliğin etik iklimin önemli bir yordayıcısı olduğunu bulmuştur. Okul müdürlerinin algılanan liderlik davranışlarının incelenmesinde, dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarının etik iklim ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlik faktörleri (İlham verici motivasyon, idealize edilmiş etki ve bireysel düşünce) iş tatminini etkileyen önemli bileşenler olarak tespit edilmişlerdir. İdealize Etkide yüksek puan alan liderler, takipçilere rol modeli olarak hizmet eder. Liderler olarak, beklenen performansa örnek olurlar ve genellikle yüksek etik standartlar sergilerler. İlham Verici Motivasyon bileşeni altında, bu liderler geleceğe dair açık bir vizyon dile getirirler ve takipçilerin çalışmalarına anlam ve bağlam sağlarlar. Bireysel düşüncede yüksek puan alan bu liderler, takipçilerin benzersiz ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve isteklerini tanıyabilir ve onlara cevap verebilirler.

Yang (2012), dönüşümcü liderliğin Tayvan'daki halkla ilişkiler pratisyenlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bulgular, çalışanların yöneticilerinden daha yüksek derecede ilham verici motivasyon ve idealize edilmiş etki algıladıklarında, dışsal ve içsel iş doyum düzeylerinin yükseldiğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte örgütsel bağlılık içsel iş doyumundan etkilenmektedir.

Sosyal hizmet uzmanları üzerinde yapılan bir çalışmada, sosyal hizmet yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemsel liderlik uygulama derecesi ve bu liderlik stillerinin lider etkinliği, liderden memnuniyet ve sosyal hizmet uzmanları tarafından üretilen ekstra çabayı ne ölçüde etkilediği incelenmiştir. Sonuçlar, sosyal hizmet yöneticilerindeki dönüşümcü liderlik davranışlarının astların liderlik etkinliği ve liderlerden memnuniyet algılarını önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir (Gellis, 2001).

Dönüşümcü liderlik teorisi, çeşitli faktörlerin yakınsaması nedeniyle bilim insanlarından artan ilgi görmüştür. Küresel rekabet ortamı, çevredeki değişimi dikkate almayan önceki liderlik modellerinden memnuniyetsizlik gibi faktörler dönüşümcü ve karizmatik liderliğe olan ilgiyi artırmıştır (Conger, 1999). Küresel pazarlardaki ve işgücündeki çeşitli değişiklikler, örgütlerde dönüşümcü liderliğe olan ihtiyacı artırmıştır. Ebeveynlik stilleri, sosyal sorumluluğa vurgu, zorlukları kabul etme ve otoriteyi sorgulama konusunda daha fazla isteklilik gibi kültürel değişiklikler, çalışanların işlemsel liderlerden ziyade dönüşümcü liderlere ihtiyaç duymalarına sebep olmuştur (Bass, 1999).

İşlemsel liderlik ve dönüşümcü liderlik terimlerini ilk kullanan kişi James MacGregor Burns olmasına rağmen dönüşümcü liderlik kavramı resmi olarak ilk defa 1973'te Downton tarafından kullanılmıştır (Humphreys, 2002, s. 143). Burns (2012) dönüşümcü liderliği “takipçileri hem liderlerin hem de takipçilerin değer ve motivasyonlarını, isteklerini ve beklentilerini temsil eden belirli hedefler doğrultusunda harekete geçmeye teşvik etme” olarak tanımlamıştır. Dönüşümcü liderler, takipçilerinden örgütsel gereklilikleri, uzun vadeli kalkınma ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalarını ve neyin gerçekten önemli

olduğunu belirlemeleri için kendi ihtiyaçlarının ötesine geçmelerini isteyerek takipçileri liderlere dönüştürür (Bass ve Stogdill, 1990, s. 53).

Dönüşümcü liderler, daha yüksek idealler ve değerler kullanarak takipçilerin farkındalığını arttırır (Sarros ve Santora, 2001, s. 385). Dönüşümcü liderlik başlangıçta dört liderlik yapısından oluşuyordu: (Bass, 1999)

- İdealize edilmiş etki (karizma)
- İlham
- Entelektüel uyarım
- Bireyselleştirilmiş düşünce

Sayısız araştırmacının görüşleri üzerine idealize edilmiş etki, liderin davranışlarıyla ilgili idealize edilmiş etki ve liderin nitelikleriyle ilgili idealize edilmiş etki olarak revize edilmiştir (Avolio, Bass, vd., 2004). Sonuç olarak, orijinal dört faktör modeli mevcut beş dönüşümcü liderlik faktörüne dönüşmüştür. Bunlar: (Bass ve Avolio, 2000)

- Lider özelliklerindeki ideal etki
- Lider davranışlarındaki ideal etki
- İlham verici motivasyon
- Entelektüel uyarım
- Bireyselleştirilmiş düşüncedir.

2.2.1.2. Lider Özelliklerindeki İdeal Etki

Dönüşümcü liderler, ekibin yararı için kişisel fedakarlıklar yaparak, krizlere sakince tepki vererek, onlarla ilişkili oldukları için takipçilere gurur duyarak ve engellerin üstesinden geleceği astları güvence altına alarak idealleştirilmiş özellikler sergiler. Dönüşümcü liderler güç ve güven duygusu sergiler, çabalarında nadir yetenek ve yetkinlik sergiler ve astlarının saygısını geliştirecek şekilde hareket ederler (Bass ve Avolio, 2000).

2.2.1.3. Lider Davranışlarındaki İdeal Etki

Dönüşümcü liderler paylaşılan değerleri, misyonu ve güçlü bir amaç duygusunu vurgulayarak ve astlar arasında güven oluşturarak astlarla iletişim kurar ve önemli değerleri ve inançları netleştirerek ideal davranışlar sergilerler. Dönüşümcü liderler aynı zamanda eylemlerinin ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur, güçlü bir inanç sergiler ve zor meselelerden kaçmazlar. Dönüşümcü liderler sürekli içsel inanç sistemlerine göre hareket ederler (Bass ve Avolio, 2000).

2.2.1.4. İlham Verici Motivasyon

Dönüşümcü liderler, yüksek standartlar belirleyerek zorlayıcı vizyonlar oluştururlar ve böylece ilham verici motivasyon sergilerler. Ayrıca ekiplerinin başarılı olacağına dair güven, cesaret ve iyimserlik iklimi oluştururlar. Dönüşümcü liderler ekiplerini yüksek değerli etkinliklere odaklar ve vizyonlarına ulaşma konusunda kararlılık gösterirler (Bass ve Avolio, 2000).

2.2.1.5. Entelektüel uyarım

Dönüşümcü liderler, takipçilerin akıllarını harekete geçiren, yeni fikir ve yaklaşımlar gerektiren ve problem çözmeyi teşvik eden davranışlar sergilerler (Tracey ve Hinkin, 1998, s. 221). Dönüşümcü liderler, takipçilerinin yenilik yapma yeteneğini geliştirir, değişim arzusunu ve kapasitesini artırır ve bunları fırsatlara dönüştürmelerini sağlarlar (Bass ve Avolio, 2000).

2.2.1.6. Bireyselleştirilmiş Düşünce

Dönüşümcü liderler, ekip üyelerinin ihtiyaçlarını dikkate alarak, dikkatle dinleyerek ve zayıflıklara değil güçlü yönlere odaklanarak bireyselleştirilmiş bir düşünce sergilerler. Dönüşümcü liderler, mesleki gelişim alanlarındaki astlara koçluk eder ve onları lider olmaları için yönlendirirler (Bass ve Avolio, 2000).

2.2.2. Etkileşimsel Liderlik

İşlemsel liderlik, her birinin kendi çıkarları açısından, lider ve takipçi arasındaki değişim ilişkisini ifade eder (Bass, 1999, s. 11). "İşlem liderleri, takipçileriyle maliyet-fayda, ekonomik değişim ilişkisi içerisindedirler. Bu ilişkide, takipçilerin maddi ve psişik ihtiyaçları beklenen iş performansı karşılığında karşılanmaktadır" (Sarros ve Santora, 2001, s. 388). İşlemsel liderlik, istisnai aktif yönetim, pasif yönetim ve laissez faire olmak üzere üç şekilde gerçekleşir (Bass, 1999).

2.2.2.1. İstisnai Aktif yönetim

Etkileşimsel bir lider dikkatleri düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalara odaklar, hataları yakından izleyip takip eder, hataları önlemek için belirli standartlar belirler ve performans hakkında yorum yapmadan önce hata arar. Böylece istisnaların aktif yönetimini sergiler (Bass ve Avolio, 2000, s. 22). Etkileşimsel liderler bir arıza meydana geldiğinde veya iş kabul edilebilir standartların altına düştüğünde düzeltici önlemler alırlar (Bass ve Avolio, 2000).

2.2.2.2. Pasif Yönetim

Etkileşimsel liderler, istisnalar dışında pasif yönetim veya laissez faire liderliği sergiler. Pasif yönetim anlayışında düzeltici önlemler alınmadan önce sorunların ortaya çıkması beklenir ve sorunlar kritik hale geldiğinde müdahale edilir. Pasif yönetim anlayışı başarılardan ziyade başarısızlıklara odaklanır.

2.2.2.3. Laissez Faire

Laissez faire önemli konulara karışmaktan veya bu konularla ilgili işlem yapmaktan kaçınan yönetim anlayışıdır (Bass, 1999). Laissez faire liderleri gerektiğinde ön plana çıkmazlar ve önemli konularda tavır almaktan çekinirler. Laissez faire liderleri, önemli kararlar alırken erteler ve sorunları çözmek için gereken faaliyetleri yerine getirmekten kaçınırlar. (Bass ve Avolio, 2000, s. 23).

2.2.3. Karizmatik Liderlik

Çok eski zamanlardan beri bilinen karizma kavramı yunanca kökenlidir ve hediye anlamına gelmektedir. Kavramı bilimsel olarak ele alan ilk bilim adamı Weber'dir. Weber karizma kavramının tanımını yapmaya çalışmış olmasına rağmen kavramın anlaşılması ile ilgili çok fazla belirsizlik bulunmaktaydı. Çünkü kavram her ne kadar tanımlanmış olsa da içerisinde bir takım sıra dışı öğeler barındırıyordu. Daha sonra pek çok araştırmacı tarafından kavram yeniden tanımlanmaya çalışıldı. Karizma kavramının tanımı yapılırken en çok başvurulan özelliklerden bazıları şunlardır:

- Aşkın vizyon ve / veya ideoloji
- Güven ilham ve inşa etme yeteneği
- Devrimci ve çoğu zaman tehlikeli ideallerin ifadesi
- Güçlü bir aura

1970'lerin ortalarından bu yana çeşitli karizmatik, dönüşümsel veya vizyoner liderlik teorileri ortaya atılmıştır. (Burns, 2012; Bass, 1985; Bennis ve Nanus, 2012), Tichy ve Devanna, 1990; Conger ve Kanungo, 1998; Sashkin; 1988; House, 1976; Shamir vd., 1993) vb. araştırmalar bu konuda örnek olarak verilebilir. Bu teorilerin her birinin kendine özgü özellikleri olsa da House ve (Shamir, 1993) karizmatik, dönüşümcü, vizyoner liderlik teorilerini birleştirmeye çalıştıkları çalışmalarında, karizmanın merkezi kavram olduğunu öne sürmektedirler.

Karizmatik liderliğin tanımını yapmaya çalışan çalışmalar olduğu gibi kavramın evrimini ele alan çalışmalar da bulunmaktadır. Karizmatik liderlik başlı başına bir gizemdir ve olağandışı liderlik yeteneğine sahip liderler tarafından uygulandığı düşünülmektedir (Miner, 2006). Karizmatik liderlik, takipçilerin kasıtlı olarak takip etmeye hazır oldukları hedef ve fikirleri ifade etme konusunda aşırı güven, hakimiyet, amaç duygusu ve olağanüstü yetenek sahibi bir birey ile ilişkili olarak görülür (Bass, 1990).

Yukl'a (2013) göre, karizmatik liderlik, bir organizasyonun stratejisinde ve kültüründe köklü bir değişiklik uygulayan bir liderlik tarzıdır. Karizmatik

liderlik, kriz anında ortaya çıkan bir liderlik olarak tanımlanmıştır. Karizmatik liderler, tamamen güvenen, aşırı bağımlı ve itaatkâr takipçilerinin karşılanmamış duygusal ihtiyaçlarını karşılamak için büyülü donatıyı kullanırlar.

Bir organizasyonda karizmatik liderlik uygulaması başarılı olduğunda o organizasyonda bütün halinde bir dönüşüm başlar (Conger ve Kanungo, 1998). Çünkü (Burns, 2012) 'e göre, karizmatik liderlik, bireylerin herhangi bir çatışma yaşamadıkları ilişkileri üzerine kuruludur ve takipçilerde kahramanlık duyguları oluşturur.

2.2.4. Hizmetkar Liderlik

Liderlik alanındaki çalışmalar hizmetkar liderliği anlamak için hizmetkar liderlerin sahip oldukları değerlere ve bu değerlerin takipçileri-örgüt iklimini ne kadar değiştirdiğine odaklanmıştır (Dennis ve Winston, 2003; Laub, 1999; Page ve Wong, 2000; Patterson, 2003; Russell ve Gregory, 2002; Russell, 2000). Bennis ve Nanus (2012, s. 105) liderlerin güven üretmesi gerektiğini vurgulamaktadır. (Covey, 2002, s. 29) yetkilendirmenin bir liderin modellemesi, vizyonu (değerleri) ve uyumunun meyvesi olduğunu öne sürmüştür. McGee-(Cooper ve Trammel, 1999) önemli konularda temel varsayımların ve arka plan bilgilerinin anlaşılmasının insanları işlerinde daha derin anlamlar bulmalarına ve etkili karar alma süreçlerine daha fazla katılmalarını sağladığını savunmaktadır (s. 144). Son olarak, diğerleri (Ciulla, 2004; Fayol, 2016) liderlerin ahlaki ilkeleri ihlal etmeyen bir yönetim uygulaması gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Bazı akademisyenler, hizmetkâr liderin özellikleri hakkında (Patterson, 2003) 'ın benzeri açıklamalarda bulunmuşlardır. (Burkhardt, 2000) hizmetkar liderlerin gelişiminde aşağıdaki özellikleri sıralamıştır:

- Dinleme
- Empati
- İyileşme
- İkna
- Farkındalık
- Öngörü

- Kavramsallaştırma
- İnsanların gelişimine olan istek
- Yönetim
- Topluluk oluşturma.

Spears ve Lawrence (2002) bu on kavramı üç ana bileşene ayırmıştır:

- Benlik
- İlişkiler ve görevler
- Kaynaklar

Benzer şekilde, (McGee-Cooper ve Trammell, 1999) hizmetkar liderlerin aşağıdakileri uygulaması gerektiğini belirtmiştir:

- Yargılamadan dinlemek
- Otantik olmak
- Topluluk oluşturmak
- Gücü paylaşmak
- İnsanları geliştirmek

(Patterson, 2003) 'a göre hizmetkar lider:

- Agapao sevgisiyle liderlik eder ve hizmet eder
- Alçakgönüllülükle hareket eder
- Özgecidir
- Takipçileri için vizyonerdir
- Takipçilerine güvenir
- Hizmet eder
- Takipçilere güç verir

Bu yedi yapı, Patterson'un modelinde hizmetçi liderliğini oluşturmaktadır.

2.2.5. Etik Liderlik

Fannie Mae, Enron, Arthur Andersen, Bernie Madoff vb kurumsal skandallarda görüldüğü üzere etik dışı davranış Amerika Birleşik Devletleri'nde her zamankinden daha yaygındır. Etik olmayan çalışma davranışlarını azaltan araçları inceleyen araştırmacılar, yöneticiler ve CEO'lar astların davranışlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilediğinden, etik olmayan davranışların sosyal etki

yoluyla azaltılabilir olduklarını belirlemişlerdir (Brown ve Treviño, 2006). Bu araştırmacılar, çalışanların çoğunun Kolhberg'in geleneksel aşamasında (Aşama 3 ve 4) olduğunu göstererek doğru ve yanlış arasında karar vermek için dış kaynaklara güvendiklerini ortaya koymuşlardır (Treviño vd., 2000). Bu bulgular, kurum içinde çalışanlar için standartlar belirleyebilecek sağlam bir liderlik / yönetim tabanının sürdürülmesinin önemini desteklemektedir. Bir çalışanın iş özellikleri (ör. Geri bildirim düzeyi, özerklik, görev önemi ve görev çeşitliliği), kuruluşun etik iklimi algısı ve bireysel özellikler sonuçta çalışanların kuruluş içindeki etik liderlik algılarını etkileyebilir (Treviño vd., 2000).

Etik liderliğin bileşenleri arasında bütünlük, takipçileri destekleme, iletişim ve süreç oryantasyonu bulunur. Etik liderler, "kişisel etkileşimler-kişilerarası ilişkiler ve bu tür davranışların iletişim, güçlendirme ve karar verme yoluyla takipçilere tanıtılması" gibi sosyal etkiler yoluyla takipçi davranışını etkiler (Brown vd., 2005, s. 120). Birçok lider farklı metotlarla takipçilerinin dikkatini çekebilirken, etik liderler başkalarına karşı saygılı ve otantik davranışlarından dolayı dikkat çekerler.

Sosyal bilgi işleme teorisi (Salancik ve Pfeffer, 1978), sosyal öğrenme teorisi (Bandura, 1977) ve sosyal değişim süreci (Blau, 2017), etik liderliğin bireysel ve grup düzeyinde ortaya çıkmasını açıklamaya yardımcı olmaktadır. Sosyal bilgi işleme teorisi, bireylerin iş etkileşimleri de dahil olmak üzere günlük süreçlerde üstlerinden ve akranlarından büyük ölçüde etkilendiğini varsaymaktadır (Bandura, 1977). Bu teoriye göre bireyler sosyal durumlara, kendi algılarına göre şekillenmiş benzersiz bir tepki ile karşılık verdiğini kabul etmektedir (Walther ve Parks, 2002). Zamanla, bireyler, bellekte ilişkilendirme kuralları ve bireyin yanıt repertuarıyla, benzer davranışsal tepkilere yol açan ipuçlarını oluşturur ve bu ipuçlarına dair algılarını yönlendirir. Örneğin, bir kişi "kasıtlı olarak kışkırtıldığında kavga et" kuralı izlerken, diğeri ise "kışkırtıldığında kaç" kuralı izleyebilir (Walther ve Parks, 2002). Liderler bireysel veya grup etkileşimlerinde kasıtlı olarak etik davranışı yönlendiren ve bireylerin ve grupların davranış şeklini etkileyen bu tür deneyimler oluşturabilir

veya deneyimler yaratabilir (Walther ve Parks, 2002). Böylece grup normlarını ve örgüt iklimini inceleyerek grup düzeyindeki davranışları ayırt edebilirler.

İzleyiciler genellikle etik veya etik olmayan liderlerinin eylemlerini ayırt etmeye çalışır ve çoğunlukla etik liderlerin davranışlarını taklit ederler. Sosyal öğrenme teorisi, liderlerin ve rol modellerin, etik ve etik olmayan davranışların ödüllerini ve cezalarını gözlemleyen takipçilerine, ödüllere yol açan model davranışları olarak hizmet eden davranışlarını taklit etmeleri için ilham vererek çalışma ortamını şekillendirdiklerini ileri sürmektedir. Etkili olabilmek için cezaların ve ödüllerin şahsen tecrübe edilmesine gerek yoktur. Diğer çalışanlar tarafından gerçekleştirilen davranışların sonuçlarına şahit olmak ya da duymak, birey ve grup için sosyal normların algılanmasına yol açar. Liderin sembolik modellemesi böylece belirli bir kuruluş için neyin uygun ve normal olduğunu göstererek takipçilerin etik yargılarını ve davranışlarını etkileyebilir (Bandura, 1986).

Sosyal değişim süreci teorisi (Blau, 2017), bir birey başka bir kişi adına hareket ettiğinde, alıcı bireyin davranışı karşılık vermek zorunda kalacağını iddia eden karşılıklılık normuna dayanır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Sosyal değişim teorisi, etik liderlerin ve takipçilerin birbirlerine gösterdiği dengeli saygı ve güveni destekler. Bireyler ve gruplar mütekabiliyet içinde bulunurlar. Böylece başkalarına iyilik yapma, kuruluşa veya gruba rehberlik edecek bir güven, saygı ve etik davranış ortamı oluşturan bir yükümlülük ortaya çıkar. Sosyal paylaşımlar işlemsel (yani açık beklentilere dayalı) veya sosyo-duygusal (yani kişilerarası muamele alışverişine dayalı) olabilir. Etik liderlerin takipçileri adil muamele görmeyi beklediklerinden, liderlere ve kuruluşa aynı saygı ile karşılık verirler. Bununla birlikte, karşılıklılık kuralları da negatif olabilir; örneğin, bireyler onları inciten kişilere "geri dönme" zorunluluğu hisseder, bu da başkaları tarafından taklit edilebilecek etik dışı çalışma davranışlarına katılmalarına neden olabilir.

Sosyal bilgi işleme teorisi, sosyal öğrenme teorisi ve sosyal değişim teorisi, etik liderliğin neden etik dışı çalışma davranışı ile olumsuz ilişkili olduğunu

açıklamaya yardımcı olabilir. Ön araştırmalar, liderlik konusunda daha yüksek etik standartlar sergileyen ve etik uygulamaları teşvik etmeye bağlılık gösteren kuruluşların, liderleri resmi olarak etik uygulamaları desteklemeye kararlı olmayanlara kıyasla daha yüksek finansal performans elde ettiklerini göstermektedir. Araştırmacılar ayrıca, etik liderlikleri konusunda yüksek puan alan liderlerin çalışanlarının daha az etik dışı çalışma davranışında bulunduğunu ve bir grubun parçası olarak daha iyi performans gösterdiğini ortaya koymaktadır (Brown ve Treviño, 2006).

2.2.6. Vizyoner Liderlik

Nanus (1995) vizyoner liderliğin, farklı bir liderlik alt türü olarak, ilk tam teorik tasvirini geliştirmiş ve bu teoriyi liderlik teorileri arasına eklemiştir. (Nanus, 1995) 'a göre bir organizasyonu mükemmellik ve uzun vadeli başarıya doğru yönlendiren, geleceğin yaygın olarak paylaşılan çekici, değerli ve ulaşılabilir vizyonundan daha güçlü bir motor yoktur. Vizyoner liderlik, başarılı liderliğin temel ve en önemli yönü olarak tanımlanmaktadır. Vizyoner lider organizasyon için net bir tabloya sahip olur. Bu nedenle vizyoner liderlerin temel becerileri organizasyon için en çok arzulanan geleceğe dair bir imaja sahip olmaları ve bu fikrin yetenek ve kaynaklarını güçlendirip maksimize edebilmeleridir. (Nanus, 1995) 'a göre özellikle başarılı bir vizyoner lider aşağıdaki dört boyutu içerecek becerilere sahip olarak tanımlanmıştır:

1. Yön merkezlilik
2. Değişim ajanı olma
3. Sözcülük
4. Koçluk

Bu roller vizyoner liderin becerileri olarak görülmelidir. Bunlar, vizyoner liderin bu dört rolü dengeleyebilmesi ve aynı anda destekleyebilmesi açısından eşit öneme sahip olarak tanımlanmaktadır.

Vizyoner liderler güçlü fikirlerden oluşan doğru vizyonu seçmek ve ifade etmek konusunda başarılıdırlar. Bu fikirler organizasyon tarafından benimsendiğinde organizasyonun çizilen vizyonun gerçekleştirilmesi yolunda ilerlemesi de

kolaylaşacaktır. Büyük vizyonun seçilmesi, bağlılığı beraberinde getirdiği ve insanlara enerji verdiği, çalışanların yaşamlarında anlam yarattığı, bir mükemmellik standardı oluşturduğu ve şimdiki zaman ile geleceği köprülediği için daha güçlü bir etkiye sahiptir. Vizyoner liderliğin bu kavramsal çerçevesi, örgütlerdeki insan davranışının, tüm organizasyon için daha iyi bir yarının ortak vizyonuyla şekillendiğini varsaymaktadır. Tarihi bir vizyoner liderin en çekici örneği, köleliği ortadan kaldırmak ve devletlerin birliğini korumak için vizyoner liderliğini kullanan Abraham Lincoln'dür. Lincoln, kölelikle mücadele konusunda uzun süredir var olan ve açıkça ifade edilen bir inanca sahipti.

Senge (2014) vizyoner liderin ortak bir vizyon oluşturabilme yeteneklerine vurgu yapmaktadır. Vizyon sahibi liderin bir vizyon oluşturmaktan sorumlu olması gerekmekle birlikte, tüm organizasyonu kullanmak ve böylece ortak bir vizyon ve amaç yaratmak önemlidir. Bu şekilde, paylaşılan vizyonlar yaratan vizyoner liderlerin, kuruluş ve kuruluşun varlığı için derin bir amaç geliştirebildiği belirtilmektedir. Ayrıca, etkili bir liderin somut ve kaliteli bir vizyon ortaya koyduğu belirtilmektedir. Bu şekilde bir vizyon oluşturmak takipçiler açısından oldukça zorlayıcı olacaktır. Bu noktada takipçilerini motive etme konusunda lidere büyük iş düşmektedir.

Bennis ve Nanus (2012) vizyoner liderlik üzerine kavramsal çalışmalarını sürdürerek bu konunun gündemde kalmasını sağlamışlardır. Bu yeni liderlik kavramı liderlik davranışının dört kilit alanını ifade eder. İlk alan, liderin kuruma odaklanmak için vizyonu kullanma yeteneğini açıklar. Vizyoner lider, organizasyon için olası ve istenen bir geleceğin zihinsel imajını geliştirerek bir yön seçebilen kişidir. Bu açıdan bakıldığında, vizyoner liderlik liderin organizasyon ve takipçiler için arzulanan ve heyecan verici bir gelecek vizyonuna sahip olmasını gerektirir. Bu şekilde, bireylerin örgüt içindeki davranışları, vizyoner liderin tasvir ettiği geleceğin bu güçlendirici vizyonuna göre şekillenir ve ona bağlanır. Dahası, vizyoner liderlik, organizasyon için uygun bir vizyon seçme, sentezleme ve ifade etme yeteneğini gerektirir. Bu yetenek öngörü ve perspektif ya da dünya görüşü gerektirir. Bu liderlik işlevinin kilit bir yönü, kolayca anlaşılabilen, arzulanan ve herkese enerji veren bir

gelecek vizyonu olarak ifade edilebilen aşkın formlarda düşünme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Yetenekli bir vizyoner lider, zaman ve mekânda projeksiyon yapabilir, böylece vizyon, üyelerin onu anlama ve kısmen başarılı olduğunu görme yeteneği çerçevesinde şeffaflaşabilir.

2.2.7. Otokratik Liderlik

Otokratik lider aynı zamanda otoriter bir lider olarak da adlandırılır. (Bass, 1990) 'a göre otokratik liderler kesin ve rijit bir yapıyı tercih ederler, çalışanlarla asgari olarak gerekenin ötesinde iletişim kurmazlar ve takipçilerine uyulması beklenen komutları ve emirleri dikte ederler. Otoriter liderler takipçilerinden gelen girdileri kabul etmezler ve onların kişisel refahlarıyla ilgilenmezler (Likert, 1967). Tarihteki liderlik uygulamalarının bu tür uygulamalar olduğu görülmektedir. Otokratik bir liderin etkisi, liderin varlığında daha üretken ve lider olmadığında daha az üretken olan bağımlı ve itaatkâr takipçilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Argyris, 1953; College ve Lippitt, 1962; Lewin, 1942).

Otokratik liderlik yaklaşımı bugün tercih edilen bir liderlik tarzı değildir. Otokratik liderlik tarzı sosyal dinamikler ve ilişki kurma sorumluluklarıyla ilgilenmez. Otokratik liderlik tarzı günümüzde çok tercih edilmemektedir. Bazı araştırmacılar otokratik liderlik tarzının uygulanmaması gerektiğine inansa da olumlu sonuçlar elde etmek için bu liderlik tarzını uygulamanın gerekli olduğu durumlar halen mevcuttur (Marques, 2006).

Bu liderlik tarzı, ilişki kurmaya değil, öncelikle hedefe ulaşmaya odaklanmaktadır (Northouse, 2012). (Rost, 1991) 'a göre, otokratik yöntem kullanan yöneticiler astları ile otoriter bir ilişki kurarlar. Bu liderlik stili astların, yönetici-ast ilişkisinin doğası gereği, yöneticinin sadece hedeflere ulaşmak için verdiği talimatları takip etmesini gerektirir. (Bass ve Bass, 2009) 'a göre otokratik liderler rol ayrımlarına vurgu yapar ve çalışanları ödül sistemine dayalı hedeflere ulaşmaya yönlendirirler. Bu senaryoda hem yönetici hem de ast, öngörülen rollerini anlar ve talimatlara uyulmadığında bir tür disiplin cezası uygulanacağı bilgisiyle hareket eder. (Muczyk ve Reimann, 1987) otokratik

liderlik yaklaşımını benimseyen liderlerin, yöneticilerin gerekli kararları vereceğine ve çalışanlarına talimatlarını etkili bir şekilde yerine getirmeleri için para verildiğine inandıklarını belirtmiştir. Otokratik liderlik tarzı için birden fazla farklı anlayış mevcuttur. Örneğin (Burns, 2012), otokratik liderliği, çalışanları etkin performans için ödüllendiren, çalışanlar daha az etkili olduğunda disiplin cezası veren ve davranışları azarlama yoluyla yöneten bir liderlik biçimi olarak nitelendirmektedir.

Otokratik liderler örgütsel hiyerarşide etkili kararlar almaktan sorumlu tutulduklarına inanırlar ve üstlerinin aldıkları kararların doğru olduğunu varsayarlar. Böylece otorite seviyeleri arasındaki ayrımı örneklendirirler. Muczyk ve Reimann'a (1987) göre, otokratik liderler karar vermelerine yardımcı olmak için astlarından bilgi toplarlar, ancak nihai kararı kendi kişisel deneyimlerine ve problem bilgilerine göre verirler. Buna ek olarak, (Muczyk ve Reimann, 1987) yüksek ciro, zaman baskısı ve düşük vasıflı işlere sahip işletmelerin genellikle otokratik liderlik yaklaşımını benimseme ihtiyacı duyduklarını ileri sürmüşlerdir. Ayrıca örgütün doğasına ve iklimine dayanarak, otokratik bir liderlik tarzının katılımcı ya da hizmetkar bir liderlik felsefesinden daha etkili olabileceğini varsaymaktadırlar. (Vroom ve Yetton, 1973) 'a göre, bu liderlik tarzı, çalışanlar tarafından sorgulanmadan gerçekleştirilen iyi tanımlanmış görevleri ortaya koyan, görev güdümlü bir liderle bağlantılıdır. Örneğin, askeri kuruluşlardaki gibi vasıfsız veya vasıflı ayrımının çok fazla yapılmadığı durumlarda özel talimatların eksiksiz takip edilmesini sağlamak amacıyla otokratik liderlik tarzına ihtiyaç duyulmaktadır (House, 1996). Dahası, (House, 1996) otokratik bir liderlik modeli içinde, çalışanların belirli kural ve politikaları tam olarak izleyerek performans standartlarını nasıl elde edeceklerini anlamalarına yönelik açık yetki araçlarının ve özel eğitimin olduğunu ileri sürmüştür.

2.3. Otantik Liderlik

Otantik liderlik teorisi, dönüşümcü liderlik gibi karizmatik liderlik teorilerinden doğmuştur (Avolio ve Gardner, 2005). Teori, otantik liderliğin dört faktörünün

kavramsallaştırılması ve tanımlanması yoluyla geliştirilmiş ve genişletilmiştir. Bu faktörler; kişisel farkındalık, dengeli yaklaşım, ilişkisel şeffaflık ve içsel ahlaki bakış açısıdır (Walumbwa vd., 2008). Bu bağlamda bir liderin otantik lider olabilmesi için bireysel lider karakteri sahibi olması ve kendini sürekli geliştirmesi gerekmektedir (Chan vd., 2005; Ilies vd., 2005).

2.3.1. Otantik Liderliğin Tanımı ve Gelişimi

Otantik liderlik teorisi henüz gelişme aşamasındadır ve mevcut literatürün büyük kısmı teorik niteliktedir (Avolio ve Gardner, 2005). Birkaç araştırmacı, otantik liderlerin ve liderliğin tanımlarını yapmıştır (Avolio, vd., 2004; Avolio ve Gardner, 2005; Eagly, 2005; W. L. Gardner, Avolio, ve Walumbwa, 2005; George, 2003; Luthans ve Avolio, 2003; Shamir ve Eilam-Shamir, 2018). Araştırmacılar ayrıca otantik liderliği karakterize eden belirli davranışlar önermişlerdir. Bu davranışlar üç boyuta entegre edilebilir ve sınıflandırılabilir; şeffaflık (Avolio vd., 2004), özgecil eylemler (Michie ve Gooty, 2005) ve davranışsal tutarlılık (Gardner vd., 2005; Eagly, 2005). Otantik liderlik, bir grubun faaliyetlerini paylaşılan bir hedefe yönlendirmek için şeffaflık, özgecil eylemler ve davranışsal tutarlılık kullanmak olarak tanımlanabilir. Bu boyutların her biri bu bölümde açıklanacaktır.

Otantik liderliğin tanımlanması kolay görünse de aslında liderlik alanı üzerine çalışan bilim adamları tarafından kabul edilen ortak görüşe göre tek bir tanımı olmadığı için otantik liderliğin karakterize edilmesi oldukça zor tanımlanması karmaşık bir süreçtir. Bu kavramla ilgili kimi araştırmacılar liderin kişisel karakterine odaklanırken kimileri liderlik süreçlerine vurgu yapmıştır. Örneğin (Chan vd., 2005) liderlerin karakterlerine odaklanılması gerektiğini savunmuştur. Otantik liderliğin teorik yönünün kökleri, dönüşümcü liderlik teorisinin tanımının ve anlamının genişletilmesinde bulunabilir (Avolio ve Gardner, 2005). (Northouse, 2013) 'a göre, kendini tanıma, kendini düzeltme ve benlik kavramı, otantik liderlik sürecinde önemli rol oynayan ana bileşenlerdir. Bu liderler takipçilerini ikna etmeyi temel yol olarak kullanırlar. Bu yöntem kişilerarası yaklaşım olarak tanımlanır (Shamir ve Eilam, 2005). Bu, liderlerin

ve takipçilerinin arasında hem liderlerin çabalarını hem de takipçilerin yanıtlarını ele alan bir ilişki olduğunu gösterir. (Bass, 2009), bazı otantik lider örneklerinin içerisinde insanı rahatsız eden bazı yanlışlıklar olduğunu vurgulamaktadır. Bu tür liderler örgütsel ortak yararı destekliyor gibi görünebilir, ancak bunun yerine kendi çıkarları tarafından motive olurlar ve sonuçta bu çıkarları ilerletmek için konumlarını ve etkilerini kullanırlar. Dönüşümcü liderler gibi davranan, ancak takipçilerini ve konumlarını istismar eden, manipüle eden ve egemen olan liderler Bass tarafından sahte dönüşümcü liderler olarak tanımlanmaktadır. Bu tür liderlik uygulamaları yanlış ilham ve mesajlar, sahte vizyonlar ve madde imajı ile sonuçlanırlar (Bass ve Steidlmeier, 1999; Avolio ve Gardner; 2005; Walumbwa vd., 2008) gibi çalışmalarda birçok araştırmacı tarafından örneklendirilen özgün liderliğin gelişimsel bir perspektifi vardır. Bu açıdan, sabit bir özellik olarak tanımlanmadığı için bir liderde otantik liderlik geliştirilebilir. Otantik lider olumlu psikolojik erdemlere ve güçlü etik değerlere sahiptir (Northouse, 2013, s. 254).

Dahası, otantik liderlik kişinin değer standartları, öz-farkındalık ve ahlaki ilkelerinden kaynaklanır ve bu özellikler liderlerin davranışları hakkında fikir vererek bazı liderlerin başarılarının nasıl gerçekleştiğini açıklayabilir (Roberts, 2006). Otantik dönüşümcü liderler olarak tanımlanan liderler ahlaki olarak canlandırıcı olmalı, ortak faydaya odaklanmalı, ortak değerlere dayalı, akıl yoluyla takipçilerini motive etmeli ve onlara güç vermelidir (Bass ve Steidlmeier, 1999). Böyle bir liderlikte ortaya çıkan özgünlük, önce kişisel deneyimlerine, düşüncelerine, tercihlerine ve değerlerine sahip olan ve daha sonra bunlara göre hareket eden bireysel liderden kaynaklanmaktadır (Gardner, vd., 2005). Böyle bir otantiklik kişinin gerçek benliğini günlük eylem ve uygulamalarında sergileyerek işlerlik kazanır (Kernis, 2003). Özgün olmanın en önemli psikolojik faydalarından birisi daha olumlu sonuçlardan ve gelecek için daha fazla umuttan yararlanarak daha yüksek benlik saygısına sahip olmaktır. Otantik liderlik, lider, astları ile otantik ilişkiler oluşturan otantiklik ürettiğinde ortaya çıkar (Snyder ve Lopez, 2001). Bu liderlik tarzı, liderin otantik etkileşim yoluyla takipçilerinin nitelikleri üzerinde olumlu etkiye yol açan doğal niteliklerine vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla, otantik liderlik teorisinin temeli,

lider eylemlerine değil, liderin kişisel özgünlüğüne odaklanma kavramına dayanmaktadır (Gardner, vd., 2005).

Bu lider özgünlüğünü lider-takipçi ilişkisinin çekirdeği haline gelene kadar genişletmek, otantik liderlik sürecinin tanımlanması için de kritik öneme sahiptir (Gardner, vd., 2005). Sonuç olarak, otantik liderlikte bir liderin kendine sadık olmasından daha fazlası vardır (Walumbwa vd., 2008).

İçinde bulundukları sosyal ortamı kabul etmenin bir parçası olarak, otantik liderler kişisel ödül alma arzusundan ötürü değil, ortak bir amaç veya misyonu teşvik etme inancından ötürü motive olurlar (Shamir ve Eilam-Shamir, 2018). Böyle bir misyonu ilerletmek için, otantik liderler takipçileriyle açık, şeffaf, güvenli ve gerçek ilişkiler geliştirirler (Avolio ve Gardner, 2005). Bu liderlik süreci, o zaman lidere değil, bilgi, düşünce, değer ve duyguların açık bir şekilde paylaşılmasıyla elde edilen bir amaç ortaklığından istenen misyona ulaşmaya odaklanan bir süreçtir (Avolio ve Gardner, 2005). Sonuç olarak, otantik liderlik, gerekli bilgilerin paylaşılması, başkalarının girdilerinin kabul edilmesi ve kişisel değerlerin açıklanması yoluyla davranışlarında netlik ve açıklık örüntüsü sergileyen bir lider tarafından gerçekleştirilen bir liderlik süreci olarak tanımlanmıştır. Böylece takipçilerin liderine uyum sağlayabilmek için eylemlerini ve motivasyonlarını değerlendirmelerini sağlamak amaçlanır (Walumbwa vd., 2014).

Otantik liderlik dönüşümsel liderlik teorisi ve etik liderlik teorileri üzerine kuruludur (Algera ve Lips-Wiersma, 2012; Avolio, vd., 2004). Bu teorileri birleştirilmesi liderlerin hem ilham vermesi hem de ahlaki bir arka planla liderliği göstermesi anlamına gelmektedir. (Ilies vd., 2005), bu olumlu davranışların, takipçilerin işten zevk aldığı ve daha iyi iş sonuçları ürettiği olumlu bir organizasyona ortamı oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Otantik liderlik dört özellikle ifade edilmektedir. Bu özellikler; öz farkındalık, içsel düzenleyici süreçler, dengeli yaklaşım ve ilişkisel şeffaflıktır. Araştırmacılar bu özellikleri ölçerek, otantik liderlik süreçlerini analiz ederler. Öz farkındalık, başkalarıyla fikir alışverişinde bulunma ve ilişkilerini geliştirme yeteneği olarak

görülmektedir (Walumbwa vd., 2008). Öz farkındalık, bireyin temel değerlerinin içgözlemsel bir analizine yol açar (Gardner vd., 2005). İçsel düzenleyici süreç kişinin ahlaki değerleri ve kişisel davranış standartları ile ilgilidir. Kişinin içsel düzenleyici sürecini değerlendirmek, bireyin ahlakına, kişiliğine ve amaçlarına derin bir bağlılık gösterir (Gardner vd., 2005; Walumbwa vd., 2008). Dengeli yaklaşım, bir liderin karar vermeden önce kendilerinden farklı görüşler aradığını ve yeni bilgileri objektif olarak nasıl analiz ettiğini gösterir (Rego vd., 2012). Son olarak, ilişkisel şeffaflık bir liderin diğer liderlere ve takipçilerine açık olma ve fikirlerini paylaşma yeteneğini tanımlar (Laschinger ve Fida, 2014).

Gardner vd. (2005) özgünlüğün hem takipçilerde hem de liderlerde görülebileceğini belirtmektedir. Bu nedenle, otantik liderlerin takipçileri liderleriyle aynı özellikleri göstererek öz farkındalık, içsel düzenleyici süreçler, dengeli yaklaşım ve ilişkisel şeffaflık özellikleri sergilerler. Ek olarak, (Leroy vd., 2015) otantik liderlerin takipçilerinin, otantik bir lider tarafından getirilen bağımsız çalışma motivasyonuna sahip olduğunu iddia etmektedir. Bu, gerçek takipçilerin tam olarak anlaşılmasını sağlamayabilir. Takipçilik teorileri genellikle liderlik çalışmalarında göz ardı edilir veya çalışmalar takipçiliği yalnızca liderliğin sonuçları olarak görür (Uhl-Bien vd., 2014). (Mhatre ve Riggio, 2014) liderlerin ve takipçilerin önde gelen bir ortamı birlikte üretmek için birlikte çalıştıklarını savunmaktadır. Kanıt olarak, takipçilerin bir organizasyon içinde çok farklı fikirleri defalarca ürettiğini belirtmektedir. Zira takipçilik sadece bir liderin söylediklerini yapmak değildir.

Uhl-Bien vd. (2014), takipçiler olmadan liderlik olamayacağını belirtmektedir. Takipçiler birçok şekilde tanımlanmıştır. (Uhl-Bien ve Pillai, 2007) takipçiliğin etkilenme isteğiyle ilgili olduğunu belirtmektedir. (DeRue ve Ashford, 2010) izleyiciyi bir konum olarak değil, takipçi kimliğini alma ve lider kimliğini diğerine verme istekliliği olarak görmektedir. Liderlik konumunda olmak mutlaka lider olmak anlamına gelmemektedir. Gerçek takipçiler bu tanımlarla daha yakından özdeşleşebilirler. Otantik liderlikte belirtildiği gibi, otantik takipçiler aynı öz farkındalık, içsel düzenleyici süreçler, dengeli yaklaşım ve

ilişkisel şeffaflık özelliklerini paylaşırlar. Ancak, takipçilerde tanımlar aynı kalırken, perspektif farklıdır.

Takipçinin öz-farkındalığı, başkalarına yönelik fikir arama ve ilişkilerini geliştirme yeteneğidir (Walumbwa vd., 2008). İzleyiciler sadece liderlerle değil diğer takipçilerle de öz-farkındalığı kullanırlar. İçsel düzenleyici süreç kişinin ahlaki değerleri ve kişisel davranış standartları ile ilgilidir. Takipçilerin kişisel standartları farklıdır ve liderin standartlarını bile aşabilir. Dengeli yaklaşım bir liderin karar vermeden önce kendininkinden farklı görüşler aradığını ve yeni bilgileri objektif olarak nasıl analiz ettiğini gösterir (Rego vd., 2012). Otantik takipçilerin, liderin analizinden farklı olabilecek kendi objektif analizleri vardır. Son olarak, ilişkisel şeffaflık bir liderin başkalarına açık olma ve fikirlerini paylaşma yeteneğini tanımlar (Laschinger ve Fida, 2014). Otantik takipçiler de açık olma ve fikirlerini paylaşma yeteneğine sahiptir.

Duygusal zekâsı daha yüksek olan liderlerin yönettikleri takımlarda etkinlik seviyesinin yüksek olduğu, takım bağlılığı ve genel olumlu komuta ortamının daha üst düzeyde olduğu görülmüştür. (Kouzes ve Posner, 2007) astları ve akranları ile sürekli ilgilenen ve onları bir şekilde meşgul eden ve olumlu bir davranış biçimi ile hareket eden liderlerin daha etkili liderler olduğunu ileri sürmüşlerdir. (Walumbwa vd., 2008) 'ne göre otantik liderlik, takipçileri başarıya yönlendirmek ve güçlendirmek için pozitif psikolojik kapasiteler ve pozitif etik ortam (s. 94) kullanan ve bu ortamı geliştirme çabası içerisinde olan bir liderlik davranışıdır. Bu teorinin varsayımları şöyledir:

1. Otantik liderler üst düzey öz-farkındalığı teşvik ederler. (Goleman, 2004) liderliğin temel görevlerinden birinin dikkati yönlendirmek olduğunu söylemektedir, ancak liderlerin hem kendilerine odaklanabilmeleri hem de iç seslerini dinleyebilmeleri gerekmektedir. (Eriksen, 2009) öz-farkındalığın içsel olarak yapılandırılmış değerlere ve inançlara dayandığını belirtmektedir. Öz-farkındalığın artması takipçilerinde özgünlüğünü geliştirmektedir (Avolio ve Gardner, 2005, s. 317).

2. Otantik liderler bilginin işlenmesinde tarafsızdır. (Diddams ve Chang, 2012) bu dengeli yaklaşımın benlikle ilgili bilgileri yeterince yansıtması gerektiğini savunmuşlardır. (Gardner vd., 2005, s. 356), insan yanlılığının kendini yansıtmadaki önemini tartışarak, otantik liderlerin inkarları, çarpıtmaları ve önyargıları azaltan en uygun özsaygıya sahip olduklarını belirtmişlerdir.

3. Otantik liderler, liderler ve takipçiler arasında ilişkisel şeffaflığa izin verir. Diddams ve Chang (2012) otantik liderliği, liderler ve takipçiler arasında şeffaf bir ilişkiyi vurgulayan, içselleştirilmiş inançlar ve ahlaki değerlerle yüksek düzeyde bir öz farkındalık içerdiğini belirtmişlerdir.

4. Otantik liderler organizasyon içinde olumlu kişisel gelişimi teşvik ederler. Gardner vd. (2005), liderliğin yüksek düzeyde güven, katılım, işyeri refahı ve sürdürülebilir sağlaması için otantik olup olmaması gerektiğini tartışmıştır.

2.3.2. Otantik Liderliğin Temel Bileşenleri

2.3.2.1. Lider Temelli Model / Otantik Lider ve Takipçi Gelişimi

"Gerçek beni görebiliyor musun? Otantik lider ve takipçi gelişiminin kendine dayalı bir modeli" makalesi otantik liderliğin tanımlanmasında farklı yaklaşımları birleştirerek bu kavramın gelişiminde önemli bir dönüm noktasını eder (Gardner vd., 2005). Bu yaklaşımda, lider ve takipçiler arasındaki ilişki, liderin takipçilere daha iyi rehberlik edebilmek için neler olup bittiğini anlamasına dayanır.

Bu yaklaşım, skandalların tarihine ve toplumun yüzeysel doğasına dayanarak, otantik liderlik ve otantik takip modeline örnek teşkil eder ve teorinin sınırlarını çizebilmek için eski Yunanca "önce kendini düzelt" ifadesini kullanır (Gardner vd., 2005, s. 319). Yaklaşım kendilerini daha çok geliştirmek için pozitif psikolojik sermaye arayışında olan liderlere atıf yapmaktadır. Model, liderin kendini tanıma, kendini kabul etme, otantik eylemler ve ilişkiler aracılığıyla otantikliğe ulaşması üzerine kuruludur. Bununla birlikte, otantik liderlik, bir kişi olarak liderin takipçiler ve iştirakçilerle otantik ilişkilerini kapsayan

otantikliğinin ötesine uzanır. Bu ilişkiler şu şekilde karakterize edilebilir: (Gardner vd., 2005, s. 345)

- Şeffaflık, açıklık ve güven
- Değerli hedeflere rehberlik
- Takipçiye önem verme

Bu teoriye göre odaklanılması gereken nokta liderin kendisi değil takipçileri ile arasındaki ilişkidir.

Otantik liderlik modeli öz-temelli bir yaklaşım olduğu için, "otantik bir lider, yukarıda sıralanan öz-farkındalık, öz-kabul, otantik eylemler ve ilişkiler yoluyla otantikliğe ulaşmalıdır" (Gardner vd., 2005, s. 345). Araştırmacılara göre bu modelde liderler pozitif psikolojik sermaye ve yüksek ahlaki standartlar gibi liderlik yöntemleri kullanmaktadırlar. Ek olarak, otantik takip, model içindeki başka bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Gardner vd., 2005). Otantik liderler, takipçilerinin gelişmesine yardımcı olur, böylece otantik takipçiler olumlu sonuçlar elde etmek için kendi öz-farkındalıklarını ve öz-düzenlemelerini artırabilirler (Gardner vd., 2005).

Bu modelin önemli bir parçası, liderlerin kendi hikayelerini nasıl içselleştirdikleri ve daha iyi otantik liderler olmaya devam etmek için olayları nasıl tetikledikleridir (Gardner vd., 2005). Buna ek olarak, liderler kendi içlerinde neyin yattığını anlamalarına yardımcı olması ve daha fazla öz-farkındalık kazanmak için yansımayı kullanırlar (Gardner vd., 2005). Otantik liderliğin bir diğer bileşeni, otantik liderlerin kararlarını kendileriyle ilişkilendirmek ve dış kaynakları kullanmak yerine iç süreçleri kullanmaları ve özdenetimlerinden faydalanmalarıdır. Öz-düzenleme açısından da lider karar almak ve bilgiyi önyargısız incelemek için dengeli bir yaklaşım kullanır (Gardner vd., 2005). Bu yaklaşım lider takipçileri de geliştirir. Aynı zamanda, takipçiler kendilerini geliştirmek için benzer süreçleri kullanırlar, bu da organizasyona yardımcı olur. Böylece takipçi, liderin gelişimine de yardımcı olur (Gardner vd., 2005).

Otantik liderliğin bir diğer bileşeni lider ve takipçi arasındaki güven ortamıdır. Bu liderlik modeli ilişkiyi liderin güçlü ahlakından doğan güvene dayandırmaktadır (Gardner vd., 2005). Bu doğrultuda otantik liderliğin lideri geliştiren takipçilere dayandığı açıktır. Model, takipçilerin geliştirilmesinin gerekliliği üzerine genişler, böylece arzu edilen organizasyonel sonuçları elde etmek için liderle ilişkili çalışanlar otantik takipçiler haline gelebilirler.

Liderin yaşam öyküsü bu modelin temel ilkelerinden biri olduğundan, liderin kişisel geçmişine ve otantikliğinin temellerini tetikleyen olaylara daha fazla odaklanılması gerekmektedir. Kişisel yaşam öyküsü, otantik liderin hayatı boyunca önemli kişilerle olan geçmiş deneyimleri ve etkileşimleri ile ilgilidir (Gardner vd., 2005). Karşılaştıkları deneyimler ve insanlar, otantik liderlerin kim olduklarını şekillendirmeye yardımcı olur. Tetikleyici olaylar - özellikle olumlu tetikleyici olaylar - bir liderin gelişimini ve yaşamını şekillendiren önemli olaylar veya kararlardır. Liderler gelişimlerine yardımcı olması için genellikle olumlu rol modelleri kullanırlar. Ayrıca tetikleyici olaylar pozitif veya negatif olabilir (Gardner vd., 2005). Konuyla ilgili söz edilen birçok olayın (kitap okumak veya başka birinden yeni bir şey öğrenmek gibi) liderlerin otantik liderlik gelişimine yardımcı olan olaylar olduğu ufuklarını genişlettiği vurgulanmaktadır (Gardner vd., 2005).

Otantik liderler aynı zamanda otantik ilişkileri tersine çevirebilir. Bu model, otantik lider ve takipçi arasında olumlu bir etkileşimin takipçinin şüpheciliğini tersine çevirmeye yardımcı olabileceğini ortaya koymaktadır (Gardner vd., 2005). Bu, liderlerin orijinal olmayan ilişkileri tersine çevirebildiklerini gösterir, bu da liderin bu modeldeki önemini göstermektedir.

Ayrıca otantik liderlik ve otantik takip modelinde liderler, takipçilerinin kendilerini daha da geliştirmelerine yardımcı olabilir ve bu da kişilerarası ilişkilerini geliştirir (Gardner vd., 2005). “otantik değerleri ve davranışları modelleyerek ve takipçinin kendini geliştirmesini aktif olarak teşvik ederek, otantik liderlerin takipçiler arasında kendini keşfetme sürecini teşvik edebileceğini” belirtmektedir (Gardner vd., 2005, s. 359).

Otantik liderlikte beklenen sonuçlar lider-takipçi arasında güven ve bağlılık oluşumu ve iş tatminidir. Güven, "ilişkide gelişimi teşvik ettiği ve sonuçta performansı artırdığı ve sürdürdüğü" için otantik takipçiliğin önemli bir parçasıdır (Gardner vd., 2005, s. 365). Performansı sürdürmek bir kuruluşun başarısı için kritik olduğundan bu durum önem arz etmektedir. Ayrıca takipçilerin bağlılığının artması da bir kuruluşun başarısını artırır. Bu da liderin ve takipçinin bir parçası olduğu daha büyük organizasyonel iklimi besler (Gardner vd., 2005).

Otantik liderliğin en önemli örneklerinden bir tanesi Warren Buffet'dir. Buffett otantik bir lider olarak şirketinin itibarı ve ayakta kalması için tam 37 yıl uğraşmış ve Berkshire Hathaway'i dünyanın en beğenilen şirketleri arasında üçüncü sıraya yükseltmeyi başarmıştır. Bununla birlikte Buffet kazanılan bu itibarın sadece 37 dakikada kaybedilebileceğini düşünmekte ve buna göre hareket etmektedir (Gardner vd., 2005, s. 345). Buffett'a göre kendisi bu konumu dış uyaranlara direnç göstermeye ve kısa vadeli dış baskıyı göğüsleyebilmeye borçludur. Kendisine özgü olmayan yollarla uzlaşmayı kabul etmemesi Buffet'in otantiklik konusunda ne kadar önemli bir örnek olduğunu ortaya koymaktadır.

2.3.2.2. Hayat Hikayesi Yaklaşımı

Otantik liderlik teorisindeki en temel dayanak noktalarından bir tanesi liderin yaşam öyküsü ve benlik konseptidir. Liderlerin yaşam öyküleri kendilerine otantik bir şekilde hareket edebilecekleri bir "anlam sistemi" sağlayabilir. Böylece liderler karşılaştıkları durumları daha gerçekçi yorumlayabilir ve yorumlarına ve eylemlerine kişisel bir anlam verecek şekilde hareket edebilirler (Silvio, 2018).

Yaşam öyküsü yaklaşımı dört alanda otantik liderleri tanımlar: (Shamir ve Eilam-Shamir, 2018, s. 396)

- Otantik liderlerin liderlik davranışları taklit sonucu değildir. Dolayısıyla liderlik süreçlerindeki kalite anlayışı otantik liderlerin kim olduğunun ayrılmaz bir parçasıdır.
- Liderlik dürtüsü istek veya ihtiyaçlardan değil, inançtan kaynaklanır. Bu da liderin içsel liderlik uygulamalar geliştirmesi ile sonuçlanır.
- Otantik liderler "kopya değil orijinaldir". Otantik liderlik süreçleri liderlerin benzersiz deneyimlerinden şekillenir.
- Otantik liderler her şeyi olması gerektiği gibi yaparlar. Onların eylemleri değerlerine ve inançlarına dayanmaktadır.

Liderler, hayat hikayelerini takipçilerine daha iyi liderlik etmelerine yardımcı olması için kullanabilirler. Yaşam öyküleri yaklaşımına göre otantik liderlik gelişimi liderin benlik konseptini daha da geliştirmesine yardımcı olur, bu da liderin davranışları ve benlik kavramı arasındaki uyumu geliştirebilir (Shamir ve Eilam-Shamir, 2018, s. 396). Ek olarak, otantik liderlik gelişimi otantik takipçiliğin geliştirilmesi olasılığını artırır (Shamir ve Eilam-Shamir, 2018, s. 401). Modelin bu kısmı, (Gardner vd., 2005) tarafından geliştirilen daha önce tarif edilen özgün takip modeline benzemektedir.

Yaşam öyküsü yaklaşımı ayrıca liderin rolünü ve benliğini bir ve aynı olarak tanımlar. Bu yaklaşımdaki liderlik gelişimi zordur çünkü gelişim liderin hayatına bir hikâye olarak kaydedilmeyen eğitimler veya yansımalar ile değil liderin geçmiş deneyimleriyle ilgili olmalıdır (Shamir ve Eilam-Shamir, 2018). Bu yaklaşım, liderin yaşam öyküsünü ve şimdiki varlığını bu bağlantı olmadan herhangi bir gelişmenin eksik olduğunu söyleyerek birleştirme konusunda oldukça katıdır.

2.3.2.3. Eudemonik Refah

Ilies vd. (2005) otantik liderliği hedonik memnuniyet ve eudemonik refah ile birlikte haritalamaya çalışmışlardır (Ilies vd., 2005). Hedonik memnuniyet ve eudemonik refah, insan mutluluğu ve refahını içerir (Ryan ve Deci, 2001).

Araştırmacılar, otantik liderliğin öncüleri ve sonuçlarını tanımlamaya yardımcı olmak için bu felsefi kavramlara odaklanmışlardır (Ilies vd., 2005, s. 3).

Hedonizm ve Eudemonia, iki farklı dönemden iki soyut kavramdır. Hedonizm zevke yaklaşma ve acıdan kaçınma olarak tanımlanmıştır. Eudemonia, Aristoteles'in karakterin veya erdemin mükemmelliğini aktif olarak ifade eden bir şekilde yaşama bakış açısıyla hayatın iyiliğini değerlendiren bir kavramdır (Haybron, 2000).

Otantik liderlik ile bu felsefi kavramlar arasındaki ilişki kavramsal olarak, otantik liderlik ve felsefe üzerine yapılan önceki çalışmalara dayandırılmaktadır. (Ilies vd., 2005), özgünlük tanımını "kişinin günlük teşebbüsünde gerçek veya öz olan benliğinin engelsiz çalışması" şeklinde ifade etmiş ve özgünlüğü eudemonik iyilikle karşılaştırmıştır.

Otantik liderlerin, günlük hayatta gerçek benliklerini ifade ederek (Aristotelesçi bir şekilde) iyi bir yaşam sürerler ve bu süreci kendini gerçekleştirme (eudemonik esenlik) ve artan hedonik refah takip eder. Böylece otantik lider takipçilerin eudemonik ve hedonik refahı üzerinde olumlu etkiler bırakır (Ilies vd., 2005, s. 4).

2.3.2.4. Pozitif Psikolojik Sermaye

Liderlik teorileri, çalışan bağlılığı ve lider-takipçi etkileşimi gibi konuların açıklanmasında psikolojik kavramlar ve motivasyon teorileri önemli rol oynarlar. Otantik liderlik, çalışan motivasyonu ve pozitif psikolojik sermaye ile ilgili olduğu için bu teorilere genel bir bakış açısına sahip olmak konunun anlaşılması açısından önemlidir. Yapılan araştırmalarda otantik liderlerin pozitif psikolojik sermaye oluşumu üzerindeki etkilerine vurgu yapılmıştır (Avolio ve Gardner, 2005). Özellikle, güven, iyimserlik, umut ve dayanıklılık, otantik liderin kişisel kaynakları olarak kabul edilir (Avolio ve Gardner, 2005, s. 322).

Pozitif psikolojik sermaye en basit şekliyle öz-yeterlik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik ile karakterize edilen olumlu bir gelişme durumu olarak

tanımlanmaktadır (Clapp-Smith vd., 2009). Ayrıca, olumlu davranışların olumlu sonuçlara yol açması beklendiğinden pozitif psikolojik sermaye çok önemlidir (Luthans vd., 2007). Bu olumlu sonuçlara dayanarak pozitif psikolojik sermaye liderlerin ilişki kurmak için kullanması gereken bir enstrümandır.

Luthans ve Avolio'ya (2003a) göre otantik liderlik teorisinin gelişim sürecinde liderlerin davranışlarını pozitif psikolojik sermaye yönlendirmektedir. (Wang vd., 2014) takipçilerin psikolojik sermayesi ile otantik liderlik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında pozitif psikolojik sermayenin organizasyon için arzu edilen sonuçlara yol açan olumlu psikolojik kaynakları temsil ettiğini ifade etmişlerdir (Wang vd., 2014, s. 8). Literatürde pozitif psikolojik sermaye otantik liderliğin itici gücü olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamadan yola çıkan araştırmacılar pozitif psikolojik sermaye ve otantik liderlik ilişkisini araştırmaya devam etmişlerdir. Bu araştırmalar hem iki değişken arasındaki ilişkiyi hem de muhtemel diğer değişkenler arasındaki ılımlılığı tam olarak anlamak için gerekli görülmüştür (Wang vd., 2014). Otantik liderliğin pozitif psikolojik sermaye ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ve böylece takipçi performansının artmasına neden olduğunu gösteren çeşitli araştırmalar mevcuttur (Wang vd., 2014, s. 8).

2.3.3. Otantik Liderliğin Karakteristik Özellikleri

2.3.3.1. İçsel Ahlaki Perspektif

Otantik liderliğin doğrudan ilişkili olduğu diğer bir kavram da ahlak kavramıdır. Otantik bir liderin ahlaki bir oluşuma rehberlik etmesi beklenir. Organizasyonlar açısından ahlakın çok önemli olduğuna inanan araştırmacılar, ahlakın doğal olarak otantik liderliğin ve otantik liderlerin bir parçası olduğunu savunurlar. Buna karşılık, yüksek düzeyde ahlakın gerekli olduğuna inanmayan araştırmacılar, ahlak sahibi olmanın gereksiz olduğuna inanırlar ve bu nedenle, otantik liderlerin ahlaktan yoksun olabileceğini ifade ederler.

Otantik liderlik çalışmaları, otantik liderlerin takip edenlerin davranışlarını etkileyen bir dizi derin ahlaki inanç tarafından yönlendirildiği inancını içerir. Bir liderin ahlaki hükümleri, bir kültürün genel geleneklerini yansıtan seçenekler de

dahil olmak üzere, bir örgütün kolektif davranışı üzerinde etkili olabilir (Grojean vd., 2004). (Brown ve Treviño, 2006), güçlü etik bağlamların etik liderlik modelleri ile ilişkili kültürel davranışı desteklediği fikrini ileri sürmüştür. Otantik liderliğin amaçlarından biri, örgütsel takipçilerin bireysel ahlaki inançlarına dayalı kararlar almalarını teşvik etmektir (Peterson vd., 2012).

Daha önce belirtildiği gibi bazı skandallar liderlerin toplumca sorgulanmasına neden olmuştur. Bu skandallar ahlakın normatif ve uygulamalı boyutları arasındaki ayrımın daha net görülmesine neden olmuş araştırmacılarda liderlikle ilgili teorilerde ahlaki boyutun daha detaylı araştırılması gerektiği kanısı uyandırmıştır (May vd., 2003). Bu bağlamda otantik liderlik teorisiyle ilgili de ahlaki bir boyut geliştirilmiştir. Aşırı sıkıntı karşısında otantik ahlaki eylemleri sürdürmek, liderin zor ahlaki meselelerle başa çıkmada esnek olmasını gerektirir. Çeşitli sıkıntı veya risklerle başa çıkmaya daha iyi uyum sağlayabilenlerin, zaman içinde otantik ahlaki davranışları sürdürme olasılıkları daha yüksektir. (May vd., 2003, s. 247-248) Ahlak tartışmasına ek olarak, otantik lider kendi içsel dinamikleriyle hareket eden bir lider olarak tanımlanır; yani takipçilerini dışa dönük bir perspektiften açıkça motive etmek için çalışmaz (May vd., 2003). Yani ahlaki temelli kararların iç dinamikler doğrultusunda alınması gerekliliği otantik liderleri ahlaki gelişmişlik açısından da belli bir olgunluk düzeyine çıkmaya mecbur etmektedir. Böylece kararlar neticesinde oluşan sonuçlar takipçileri de aynı ahlaki düzeye doğru yükselmeye zorlayacaktır.

Avolio ve Gardner (2005), otantik liderlerin aslında etik ikilemlerle yüzleşmek ve bir örgütün ahlaki gelişimine öncülük etmek için cesaret ve esneklik içeren ahlaki temellerinden ayrıldıklarını iddia etmişlerdir. (Zhu vd., 2004) etik bir liderin kendi çıkarlarını gözetmediğini, tam aksine davranışlarını ve kararlarını iyilikseverlik ve takipçilerin potansiyel gelişimini içeren ahlaki ilkelere dayandırdığını belirtmektedir. Yani etik liderler, güvenin geliştirilmesi için gerekli eylemlerle tutarlılık içeren koşullar oluştururlar. (Caldwell ve Hayes, 2010), güvenin, bir lider geleneksel liderlik fikirlerini yeniden şekillendirerek kişisel kontrolü sağladığında meydana geldiğini ileri sürmüştür. (Hannah vd.,

2005) bir liderin sosyal öğrenimi yoluyla ahlaki bilginin, liderin benlik konseptiyle tutarlı olduğu için etkinleştirilebilen depolanmış ahlaki içeriğin önemli bir unsuru olduğu inancını ileri sürmüştür.

Otantik liderlik, olumlu, sosyal olarak yapıcı liderlik biçimlerinin temeli gibi görülür ve bu yönüyle aslında tüm liderlik teorilerinin üzerine inşa edilir (May vd., 2003, s. 249). Ayrıca, literatürde liderliğin doğuştan gelen bir yetenekten ziyade sonradan kazanılabilen bir beceri olduğuna dair geniş tabanlı bir görüş birliği mevcuttur. Bu da herkesin gerçek bir lider olabileceğine işaret ettiği için bu yaklaşımı doğrulamaktadır (May vd., 2003). Otantik liderler aynı zamanda ahlaki yönlerini, kararlarında kendilerine rehberlik etmesi için kullanırlar. Böylece ahlaki boyutu yüksek otantik davranışları savunan daha iyi organizasyon kültürleri ve iklimleri oluşturabilirler (May vd., 2003).

Bazı bireylerin, duygusal tepkileri veya oluşabilecek stresleri ne olursa olsun, her zaman ahlaki olarak davrandıklarını düşünmeleri olasılığı vardır (Diddams ve Chang, 2012). Ayrıca kişi kendi davranışını rasyonelleştirmek için ahlaki açıdan üstün olarak yorumlama eğiliminde de olabilir (Diddams ve Chang, 2012). Burada insanların sınırlı yaratıklar oldukları, bilgi boşlukları taşıyabilecekleri ve zayıflıkları olduğu kabulüyle alçak gönüllü davranış sergilemenin önemi ortaya çıkmaktadır (Chang ve Diddams, 2009).

Örgütsel davranış ve psikoloji alanındaki çalışmalardan yola çıkarak, ahlaki açıdan dirençli bir lider, sıkıntı veya risk karşısında olumlu bir şekilde pozisyon alabilen bir lider olarak tanımlanabilir. Gerçek ahlaki eylem bazen bütün bir topluluk tarafından yadsınabilir ve tek bir bireyin görüşü ahlaki olana isabet ediyor olabilir. Bu da ahlaki davranış sergilemek zorunda olan otantik lideri takipçileri karşısında zor durumda bırakabilir. Ahlaki düzeyi yüksek ve sağlam iradeye sahip bir otantik lider takipçilerinin mutabakatı karşısında zorlansa da ahlaki olan davranışı sergileyeceği için takipçilerini de bu davranışa yönlendirecektir. Olumlu bir iç odak ve temel inanç sisteminin savunulması, otantik liderlerin zaman içinde çabalarını sürdürmelerini sağlar. Kendisiyle temas halinde olmak ve neden bir tavır aldığını bilmek, başkalarının başarısız

olabileceği durumlarda yeni koşullara uyum sağlamak için daha fazla pozitif enerji sağlar. (May vd., 2003, s. 256) Ahlakın otantik liderlikle ilgili olması hakkındaki bu genel bakış ahlakın, lideri zaman içinde nasıl etkileyebileceğini göstermektedir.

2.3.3.2. Öz Farkındalık

Otantik liderliği destekleyen çeşitli gelişimsel bileşenler arasında, kişisel öz farkındalık öncüllerden biri olarak kabul edilir. (Peterson vd., 2012), öz-farkındalığın, bir liderin eylemlerinin başkaları üzerindeki etkisinin ne kadar anlaşıldığını gösteren bir özellik olduğunu savunmaktadır. (Gardner vd., 2005) kişisel farkındalığı, bireyin ölüm ya da yaralanma, kültürel felaket ya da bireyin gelişimini olumsuz ya da olumlu yönde değiştiren bir olayı içerebilecek kişisel geçmişiyle ilişkilendirmiştir. (Klenke, 2007; Novicevic vd., 2006) çocukluk deneyimlerini, başkalarından gelen önemli geri bildirimleri ve reddetme anlarını içeren otantik davranışın sosyal bağlamını, kendi değerine ve tutarlı pozitif davranışa yönelik kritik bir motivasyon aracı olarak görmüştür. Öz-farkındalık, bir liderin bu inançları tutarlı ve özgün olarak görülen kişisel davranışlarla düzeltmesi için kendi değerlerini değerlendirme eylemidir (Peus vd., 2012).

Avolio ve Gardner (2005) bir liderin öz-farkındalığının, zaman içinde gelişip değiştikçe yeteneklerini, temel değerlerini ve amaçlarını anlama ve tanıma sürecinin devam ettiğini ifade etmektedir. (Nauman vd., 2010) 'ne göre liderin öz-farkındalığı arttıkça güçlü ve zayıf yönleri takipçiler tarafından yeniden tanımlanmakta ve takipçilerin gözündeki liderlik potansiyeli değişmektedir. (Chan vd., 2005) bireyler kendilerine odaklandıklarında, temel değerlerinin başkaları için yükseldiğini ve öne çıktığını ileri sürmektedir.

Bu değerler her zaman popüler olmayabilir veya kültürel normları temsil etmeyebilir. (Shamir ve Eilam-Shamir, 2018) otantik liderlerin kişisel deneyimlerini yansıttıkça değerlerini içselleştirdiklerini ve deneyimlerini gerçeği temsil ettikleri şeklinde yorumladıklarını açıklamışlardır. (Luthans vd., 2007) öz-farkındalığın dereceli olarak geliştirildiğini ve değerler, tutum, kişilik ve etkinlik üzerine insan içgörüsü ile bağlantılı olduğunu belirtmiştir. Birey ve

onun öz-farkındalık ile ilişkisi, kamusal görüşlerin kendisinin sunumu ile bireyin gerçek benlik hakkında artan farkındalığı arasında sürekli bir uyumun sürdürülmesiyle ortaya çıkabilir (Chan vd., 2005; Sparrowe, 2005).

2.3.3.3. Dengeli Yaklaşım

Otantik bir liderin çeşitli rolleri arasında kişisel değerlerini, inançlarını, hedeflerini, davranışlarını ve gerçek benliğinin tutarlı bir şekilde takipçilerine aktarması da bulunmaktadır (Chan vd., 2005). Otantik liderin benlik kavramı, liderin davranışları ve eylemleri aracılığıyla sürekli olarak açıklığa kavuşturulmalıdır. Lider ise hizmet verilen takipçilere yüksek düzeyde katılım göstermelidir (Avolio vd., 2004; Shamir ve Eilam-Shamir, 2018). (Caldwell ve Hayes, 2010) 'e göre bir liderin davranışsal performansı liderin, başkalarının güvenini ve itibarını kazanırken inandığını iddia ettiği şeyle tutarlı olduğunda artmaktadır.

Bir lider, kendi iç dünyasında denge kurabilmek ve karşılaştığı olaylara dengeli bir yaklaşım sergileyebilmek için kendisine takipçilerinin gözüyle bakmayı öğrenmelidir. Böylece kendi içsel kontrol mekanizmasını oluşturan lider sağladığı otokontrolle daha dengeli ve tutarlı davranışlar sergileyebilecektir (Brown ve Treviño, 2006). (Goleman, 2004) kişinin kendi kontrolünü eylemleri yaşa uygun şekillerde düzenleme ve iç kontrol duygusu ile sağladığını belirtmektedir. Ayrıca liderin öz denetimi hem kendi liderlik motivasyonunu sağlayacak hem de takipçilerinin kimlik oluşum süreçlerini etkileyecektir (Collinson, 2006). (Chatman ve Kennedy, 2010) bir liderin başkalarına karşı tutarlı davranmasının, politikalar veya vizyon ifadelerinden ziyade öncelikler ve kurumsal değerler konusunda gerçeklik ortaya koyduğunu dile getirmişlerdir. Kültürel değerlerin kabul edilebilir davranış ve standartları teşvik etme gücü nedeniyle, bir lider yüksek bir kişisel standart belirlemeye meyillidir. Lider aynı zamanda astlar için aynı standardı belirleyebilir, onların davranışlarını ve performanslarını buna göre değerlendirebilir (Chatman ve Kennedy, 2010). (Lorsch, 2010) bir liderin, hedefleri ve beklentileri astlarınkilerle tutarlı olduğunda kabul görmesinin daha büyük bir olasılık olduğunu varsaymıştır. Bir

bireyin benliğindeki gelişmenin göstergesi kendisini geliştirmeye çalışmasındaki sürekliliktir. (Merriam ve Baumgartner, 2020) rasyonel yansıma ve kendi kendini sınırlamanın bireylerin bağımsız düşünmelerine yardımcı olan bir temel sağladığını iddia etmektedirler.

2.3.3.4. İlişkisel Şeffaflık

Şeffaflık kişinin inançlarını, değerlerini ve tutumlarını açıkça ifade etmesi demektir. Otantik liderlik literatüründe kullanılan bir diğer terim ilişkisel şeffaflıktır. İlişkisel şeffaflık, açık iletişim kurmayı ve takipçilerin, liderin benliği hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmesi durumunu ifade eder (Gardner vd., 2005). Otantik liderliğin, açık iletişim kurarak takipçileriyle güçlü ilişkiler kurmayı içerdiğini öne sürmektedir. (Ilies vd., 2005) ve diğer bazı araştırmacılar (May vd., 2003), otantik liderliğin, liderin zayıflıkları ile birlikte ve takipçilerine getirdiği sınırlamaları şeffaf bir şekilde açıklamasını içerdiğini öne sürmektedir. (May vd., 2003) otantik liderliğin kişinin eylemleri için hesap verebilirlik ve hatalar konusunda dürüst olmayı gerektirdiğini belirtmektedir. (Eagly, 2005; Avolio ve Gardner, 2005), otantik liderliğin, kişinin kişisel değerlerini şeffaf bir şekilde ifade etmesi olduğunu söylemektedir. (Hannah vd., 2005) 'ne göre, otantik liderlik açık bir tartışma başlatmak için takipçilere ve ilgili paydaşlara ahlaki ve etik ikilemler getirmeyi içerir. Ayrıca, otantik liderlik, eğer varsa, az sayıda sırrı saklamayı gerektirmektedir. Bu araştırmacıların her biri şeffaflığı içeren liderlik davranışlarını tanımlamıştır.

Günümüz organizasyonlarında liderler, paydaşlardan toplanan, analiz edilen ve dağıtılan bilgilere dayanarak kararlar alırlar. (Hughes vd., 2005) mevcut liderlerin karakter ve şeffaflık gerektiren çalkantılı organizasyon sularında yüzmek zorunda olduklarını ifade etmektedir. (Hosking, 2011) 'e göre liderlerdeki başkalarına hizmet etme arzusu lider-takipçi ilişkisinin başlangıç noktasında ortaya çıkmaktadır. İlişkisel şeffaflık, dış çevre tarafından aktive edilen yeni fikirlere ve bilgilere açıklık olarak tanımlanmıştır. (Avolio ve Gardner, 2005), otantik liderlerin gelişimi üzerine yaptıkları araştırmada ilişkisel şeffaflığın önemine vurgu yapmışlar ve bu şeffaflığın lider-takipçi ilişkisinde

güveni pekiştireceğini dile getirmişlerdir. (Raelin, 2005) liderlerin kişisel inanç ve fikirleri açıkça paylaştıkları ve başkalarının eleştirel incelemesini memnuniyetle karşıladıkları işbirlikçi diyaloğun önemini vurgulamıştır.

İlişkisel şeffaflık, liderin gerçek benliğini takipçileri tarafından açıkça yakalanmasına izin verdiği uygun duygusal ifade olarak da görülmektedir (Hughesvd., 2005). (Gardner vd., 2005), lider gerçek duyguların ifade etme konusunda daha bilinçli ve rahat hale geldikçe, daha yüksek düzeyde şeffaflık oluşacağını ileri sürmektedirler. (Caldwell ve Hayes, 2010) ilişkisel davranışları, bir liderin kişisel ve paylaşılan bağlantılar oluşturma arzusunun sonuçları olarak değerlendirmiştir. (Novicevic vd., 2006), bir liderin öz referanslı iddialarıyla beslediği ilişkisel yönelimi ve kimliği ile başkaları tarafından fark edilen davranışsal tutarsızlıkları arasında ilişki olduğunu savunmuştur. (Northouse, 2013) ilişkisel şeffaflığı kişinin motivasyonunu ve başkalarına sunduğu olumlu ve olumsuz ifadeleri içeren temel duyguları ortaya çıkarması olarak görmüştür. Araştırmacılar otantik liderin kullandığı açıklığı tartışırken "yakın kişisel ilişkiler" kavramını kullanmaktadırlar.

2.3.3.5. Özgeci Eylemler

Özgeci eylemler, takipçilerin ve diğer paydaşların yararına olan sosyal yanlısı davranışları, özverili hizmeti içerir (Michie ve Gooty, 2005). Otantik liderliğin başkalarına adil davranmak, başkalarına saygılı davranmak, grubun kişisel çıkarlarını sürdürmek ve diğer insanların fikirlerine açık kalmak da dahil olmak üzere özgeci eylemler içerdiğini belirtmektedir. (Hannah vd., 2005), otantik liderliğin, kendinden öte başkalarına yardım etmeyi amaçlayan özgeci davranışları barındırması gerektiğini vurgulamıştır. (George, 2003) 'a göre, otantik liderlik, takipçilere şefkat ve empati göstermek de dahil olmak üzere kalple liderlik etmek demektir.

Bu boyut etik karar vermeyi amaçlayan davranışlar ve eylemlerle alakalıdır (Avolio ve Gardner, 2005). (Hannah vd., 2005) otantik liderliğin, lideri doğrudan etkilemeyen etik ikilemlerin çözümüne yardımcı olmayı içerdiğini ileri sürmüşlerdir. (Novicevic vd., 2005) 'ne göre otantik liderlik benliğe,

takipçilere ve paydaşlara karşı sorumlulukları dengelemeyi gerektirmektedir. (Avolio vd., 2005), otantik liderliğin tüm paydaşlara özgünlük sergilemeyi gerektirdiğini belirtmektedir (May vd., 2003). Hiçbir lider her zaman tüm paydaşlar için en iyisini yapamasa da otantik liderler tüm paydaşların refahını sağlamak için yüksek kaliteli ahlaki çözümler bulmak için gerçekli çabayı göstermek zorundadırlar (Gardner vd., 2005, s. 397).

Özgeci eylemler boyutunun bir diğer gerekliliği de takipçilerin gelişimini amaçlayan eylemlerdir (May vd., 2003; Gardner vd., 2005, Avolio ve Gardner, 2005). (Gardner vd., 2005) otantik liderliğin, takipçilere otantiklik kazanmaları konusunda yardımcı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Benzer şekilde, (Illies vd., 2005) otantik liderliğin takipçinin refah düzeyini yükselttiğini iddia etmektedirler. Bunun, takipçi özerkliğini kolaylaştıran bir yapı oluşturma, kontrolsüz geribildirim sağlama, etkileşimler sırasında takipçinin bakış açısını tanıma ve takipçilerin yetenekleri ve ilgi alanları hakkında araştırma yapma gibi davranışları içerdiğini öne sürmektedirler.

2.3.3.6. Davranışsal Tutarlılık

Davranışsal tutarlılık, eylemleri belirtilen inanç, değer ve tutumlarda denge anlamına gelmektedir. Otantik liderlik gerçek anlamda otantik davranışı içermektedir (Kernis, 2003; Avolio ve Gardner, 2005; Illies vd., 2005). Gerçek otantik davranış, liderin gerçek benliği tarafından çevresel değerlerin, inançların, düşüncelerin ve duyguların yansıttığı şekliyle, çevresel koşulların veya başkalarının baskılarının aksine yönlendirilen eylemler anlamına gelmektedir (Gardner vd., 2005, s. 347). (Illies vd., 2005) otantik liderliğin, otantik davranışa benzer şekilde tanımlanan kişisel bütünlüğün gösterilmesini içerdiğini öne sürmektedirler. (Shamir ve Eilam-Shamir, 2005) otantik liderliğin kişinin benlik konseptiyle tutarlı şekilde davranmayı içerdiğini iddia etmektedirler.

Birçok otantik liderlik araştırmacısı, otantik liderliğin kişinin değerlerine uygun hareket etmeyi içerdiğini belirtmektedir (Avolio ve Gardner, 2005). Bununla birlikte, (Eagly, 2005), liderlerin değerleriyle tutarlı bir şekilde hareket etmelerinin yeterli olmadığını ileri sürmüştür. Daha ziyade, otantik liderliğin,

esneklik sahibi ama bununla birlikte değerlerle tutarlı hareket eden bir liderlik olduğunu belirtmektedirler. (Michie ve Gooty, 2005) 'ye göre otantik liderler başkalarına liderlik etmede etkilidirler çünkü takipçiler liderlerinin gerçek benlikleri ile davranışları arasında tutarlılık ararlar. Bu ifade aynı zamanda değerlerin liderler tarafından özgün liderlik davranışı bağlamında ifade edilmesi gerektiğini de göstermektedir.

2.4. Yenilikçilik

İnovasyon üç anahtar öğeden oluşur; arama, seçim ve uygulama. İnovasyonu yönetmedeki temel zorluk, bu faaliyetleri belirli bir organizasyon bağlamında gerçekleştirmenin yollarını bulmaktır. Zamanla öğrenilen bu davranış kalıpları 'rutinleştirilir' (yapılara ve süreçlere gömülür), böylece firma bu davranışları tekrarlayabilir. Başarılı inovasyon süreçleri için organizasyonlar bu rutinleri gözden geçirmeli ve bunları genişletme veya değiştirme yeteneklerini geliştirmelidir (Bessant vd., 2014, s. 1284).

Bir yeniliğin büyük veya küçük olması önemli değil, gerçekten yeni ve farklı olması önemlidir. Bir inovasyon görünüşte çok basit olabilir. Yenilikler genellikle teknik başarı açısından düşünülür, ancak bir tasarım da olabilir. İnovasyonun türü, endüstrisi ve tarzı önemli değildir. Bir yeniliğin etkisi kriterini ve standardını belirler. Bir dâhinin varlığı inovasyona yardımcı olan en önemli unsurlardan biridir. Çünkü organizasyonların geleceği görebilen ve gerçekleştirebilen bir kişiye sahip olması nihai sonucu hızlandırabilir. Ancak yenilik, herhangi bir "Einstein"ın yaptıklarından daha fazlasıdır. İnovasyon bir bireyin (veya ekibinin) çalışmasının daha geniş bir kitleye aktarılmasını ifade etmelidir. Birçok işletme için fırsatların ortaya çıkışı, rekabet şiddetli olduğu ve bilgi hızla yayıldığı için yenilik yapma yeteneklerine bağlıdır. Bir işletmenin sadece mevcut iş uygulamalarına ayak uydurmakla kalmayıp, kendi rekabet gücü potansiyelini aşması, hayatta kalması için kritik öneme sahiptir (Harrington ve Voehl, 2010, s. 14).

İnovasyon, benzersiz beceriler ortaya koyabilecek ve işletmenin rekabet gücünü artırabilecek yeni bilgi, fikir, yöntem ve yetkinliklerin uygulanmasını ifade eder.

Küresel pazarlarda, işletmeler sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için yeni fırsatları belirleme, teknolojileri, becerileri, bilgi varlıklarını yapılandırma ve koruma yeteneğine sahip olmalıdır (Antunes vd., 2017, s. 1476).

İnovasyonun benimsenmesi, benimseyen işletmeyi dış çevrede oluşan yeni koşullara uyum sağlayabilmesi için değiştirerek işletmenin etkinliğine ve rekabet gücüne katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Örgütsel değişim, kullanılmakta olanlardan farklı davranışların ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Değişim, organizasyonlardaki eski tarz davranışlar ve operasyon yöntemleri yenilerine dönüştüğünde gerçekleşir. Değişiklikten önce mevcut durumdan, değişiklikten sonraki duruma geçiş veya transferdir. Bir işletmenin şimdiki ve gelecekteki durumları arasındaki fark, yeniliğin benimsenmesinin bir sonucu olabilir. Bu bakış açısından, inovasyon " inisiyasyon ve uygulamanın bileşimi"dir ve inovasyonun benimsenmesi, benimseyen işletme için yeni olan ürün, hizmet veya teknolojilerin asimile edilmesini gerektirir (Damanpour ve Wischnevsky, 2006, s. 272).

İnovasyonun rolü hayatın çeşitli alanlarında güçlü bir şekilde vurgulanmıştır. Çalışma ortamındaki hızlı değişim, ekonomik ve sosyal başarının büyük ölçüde yapısal reform ve yenilik yeteneğine bağlı olduğu bir durumla sonuçlanmıştır. Yenilikçilik, hızla değişen çevrede ayakta kalabilmek için en önemli stratejik yeteneklerden biri olarak görülmektedir (Pekkarinen vd., 2011, s. 511).

Organizasyonel faktörler, bir endüstrideki dışsal teknolojik yenilikler sonucunda hangi işletmelerin hayatta kalacağı konusunda belirleyicidirler. İnovasyon, örgütsel yeterliliklerin değerini etkiler ve yeterliliğin sürdürülmesi veya yeterliliğin kaybolması inovasyonlara bağlıdır. Bazı işletmelerin sahip olduğu dinamik yetenekler, yetkinliği yok eden yeniliklerden kurtulmalarını sağlar. Çeşitli yapısal ve kültürel faktörler de bir işletmenin bir yeniliği benimsemesini ve uygulamasını etkilemektedir (Williams ve Whittier, 2007, s. 28).

Günümüzde inovasyon çeşitli organizasyonlarda geniş çapta benimsenmekte ve uygulanmaktadır. Hizmet firmaları için inovasyon, hızla değişen ortam nedeniyle performans ve gelişimlerini etkileyen önemli bir faktör haline

gelmiştir. Farklı inovasyon seviyeleri arasında çalışanların yenilikçi davranışı, organizasyonel inovasyonun temel taşıdır (Li ve Hsu, 2016, s. 2820).

Bir işletmede mutluluk, algılanan iş arkadaşı desteği ve iş stresi gibi yenilikçi davranışları potansiyel olarak etkileyen birçok faktör vardır. Yenilikçi davranış, bir organizasyon içinde yeni fikirlerin ortaya atılmasını ve uygulanmasını ifade eder (Bani-Melhem vd., 2018, s. 1602).

Yenilikçi davranış, yeni fikirlerin ve süreçlerin üretilmesi ve uygulanmasına ilişkin faaliyetlerden oluşan karmaşık bir yapıya sahiptir. Yenilikçi davranış kavramı, sonuç yerine (örneğin, yenilikçi ürünler) yenilik sürecine (yani, yenilikçi faaliyetlerde bulunmak) odaklanır. İnovasyon sürecine dahil olmak, yenilikçi sonuçların üretiminin öncüsüdür. Yenilikçi davranış, yaratıcılık kavramıyla ilgilidir, ancak bundan daha geniştir. Yaratıcılık yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesine odaklanırken, yenilikçi davranış sadece fikirlerin kendi başına üretilmesini değil, aynı zamanda kişinin organizasyonu için nispeten yeni olan ürün ve süreçlerin uygulanmasını benimsemesini de içerir. Bu nedenle, yaratıcılık, yenilikçi davranışın önemli bir biçimi olarak düşünülebilir (Shin vd., 2017, s. 70).

Örgütsel etkinlik için inovasyonun önemi büyük ölçüde kabul edilmektedir. Özellikle çalışanların yenilikçi davranışları (ör. Ürünler ve çalışma yöntemleri için yeni fikirler geliştirme, benimseme ve uygulama), bir işletmenin dinamik bir iş ortamında başarılı olmasını sağlayan önemli bir varlıktır. Bireysel inovasyonunun önemli öncülleri olarak organizasyon kültürü ve iklimi, amir-memur ilişkileri, iş özellikleri, sosyal / grup bağlamı ve bireysel farklılıklar gibi çeşitli faktörler incelenmiştir. Yine de farklı bireysel ve bağlamsal öncüllerin yenilikçi davranışı nasıl ve neden etkilediğini açıklayan ara psikolojik süreçlerle ilgili araştırmalar yeterli düzeyde değildir (Yuan ve Woodman, 2010, s. 323).

Çalışanlar çalışmalarının kendileri için anlamlı ve önemli olduğunu algıladıklarında, sorunları çeşitli açılardan düşünmek için daha fazla çaba harcarlar ve çözümleri tanımlamak için birden fazla bilgi kaynağı kullanırlar. Bu duygu, çalışanları mevcut düşünme stillerini aşmaya teşvik eder, böylece yüksek

düzeyde yenilikçi davranış sergilerler. Buna ek olarak, işletmeye güvenen ve görevlerini yerine getirmek için yeterli özeni belirleyen çalışanlar daha fazla çaba harcayabilir ve karşılaşabilecekleri herhangi bir sorunu çözmeye daha istekli olabilirler. Ayrıca daha fazla risk üstlenmeye ve yeni fikirler üretmeye isteklidirler. Bu nedenle, psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanlar çalışmalarına daha fazla güvenirler ve yaratıcılıklarını ve problem çözme yeteneklerini güçlendirebilirler, bu da daha yüksek düzeyde yenilikçi davranışların ortaya çıkmasını sağlar (Luoh vd., 2014, s. 1104).

Liderler psikolojik olarak güvenli bir ortam oluşturur ve inovasyonu teşvik ederler. Psikolojik güven, takım üyelerinin kişiler arası risk alma konusunda güvende olduklarına dair ortak inançlarıdır. Üyeler, diğer üyeler tarafından değerlendirilmeden veya eleştirilmeden inandıklarını söyleyebileceklerini hissek isterler. Psikolojik güven takım atmosferinde gelişmiş alternatif bakış açıları üzerinde tartışma ve düşünmeden doğan statükoya meydan okuma isteğini teşvik eder. Böylece takım üyeleri bütün sorunlara yeni fikirler ve yaklaşımlarla bakmak isteyebilirler. Psikolojik güven duygusu ekiplerin inovatif olmayı öğrenmelerine yardımcı olur (London, 2014, s. 27-28).

Yenilikçi çalışanlar süreklilik ve yaratıcılık gerektiren düzenli görevlerinin ötesinde karmaşık ve önemsiz işlerle uğraştıklarında zaman, bilgi eksikliği, diğer firma üyelerinin işbirliği (diğer departmanlardan uzmanlar ve uzmanlar gibi) ve enerji gibi yenilikçi davranışlarının önündeki engellerle yüzleşirler. Bu nedenle, bu tür davranışları artırmak için kurumsal destek programları gibi yönetim uygulamalarının potansiyelini belirlemek için, onları yenilikçi davranışlarda bulunmaya neyin motive ettiği konusunda açıklık gereklidir (Engelen vd., 2018, s. 232).

Bir yeniliğin başarılı bir şekilde benimsenmesi, büyük ölçüde program liderliğine, personelin güçlendirilmesine ve yeniliği kolaylaştıran bir iklime bağlıdır. Bir personelin inovasyonu benimseme kararı bir program lideri tarafından belirlenebileceği gibi personelin bu yeniliği kendi uygulamalarında deneyerek bireysel olarak harekete geçme kararını da yansıtabilir. Her ne kadar

liderlik ve örgütsel iklimin inovasyon üzerindeki etkileri incelenmiş olsa da bu mekanizmaların değişimi kolaylaştırmak için birbirleriyle nasıl etkileşime girdikleri hakkında henüz çok fazla bilgi bulunmamaktadır (Becan vd., 2012, s. 180).

Yenilikçi çalışma davranışı genellikle fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması süreçlerini içerir. Yenilikçi davranışların bir sonucu olarak yenilikçi çıktıların elde edilmesi beklenmektedir. Özellikle iş dünyasında bir sorunla karşılaşıldığında, performansın yetersiz olduğu veya inovasyon ihtiyacının algılandığı durumlarda, yenilikçi davranış sürecinin başlatılması gerektiği düşünülmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2010, s. 24).

Yenilikçi davranış için önemli faktörlerden birisi olan örgütsel inovasyon iklimi, çalışanlara sadece özgürlük ve psiko-sosyal destek sağlamakla kalmaz aynı zamanda fiziksel destek, ek finansman veya iş ekipmanı şeklinde kaynaklar da sağlar. Örgüt tarafından sağlanan psiko-sosyal destek ve kaynakların çalışanların zorluklarla başa çıkmasına yardımcı olduğu öne sürülmüştür (Ren ve Zhang, 2015, s. 18).

Mevcut çalışmalar, yenilikçi çalışma davranışı göstergelerinin iş performansıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte iş performansı geleneksel olarak çalışanların iş tanımında yer almakta ve çalışanların kuruma doğrudan olmayan bir takım katkılarını dikkate almamaktadır. Yine literatürde yenilikçiliğin gerekmediği pozisyonlarda çalışan çalışanların, inovatif davrarnışı çalışmalarına yardımcı olarak görmedikleri için yeni fikirleri uygulama konusunda daha az motive olabileceğini öne süren çalışmalar bulunmaktadır (Leong ve Rasli, 2014, s. 593).

Günümüzde inovasyon bütün işletmelerin rekabet gücünün merkezinde yer alsa da hiçbir işletme çalışanları olmadan inovasyon gerçekleştiremez. Çalışanların örgütsel sürdürülebilirlik için yenilikçi çalışma davranışlarının bu önemi literatürde belirtilmiştir. Çalışanların yenilikçi davranışı, işletme için daha yüksek performansın temelidir ve bu nedenle çalışanlar açısından bu yenilikçi davranışı neyin kolaylaştırdığını veya teşvik ettiğini belirlemek çok önemlidir.

Liderlik, yeniliğin desteklenmesi ve organizasyondaki değişime karşı direnç gibi bir takım özellikler örgütsel yeniliğin belirleyici faktörlerini etkiler. Liderlik önemli bir unsur olduğundan, çalışanların davranışlarını etkilediği ve örgütsel faaliyetlerini şekillendirdiği vurgulanmaktadır (Akram vd., 2016, s. 155).

İş kontrolü yeni fikirlerin geliştirilmesini teşvik eder ve bu geliştirilen fikirlerin uygulanması konusunda esneklik sağlarsa çalışanların bilgi paylaşım düzeylerinin artma olasılığı ve inovasyon konusunda daha motive hareket etme seviyeleri yükselir. Bu durum çalışanların fikirlerini gerçek anlamda yansıtmalarına ve potansiyellerini sonuna kadar kullanmalarına yardımcı olur (Urbach vd., 2010, s. 1055).

2.5. İş Tatmini

İş tatmini (Wong ve Laschinger, 2013, s. 947) tarafından, işin özelliklerinin değerlendirilmesine dayalı olarak iş hakkında olumlu hükümlere sahip olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte kavramın yıllar boyunca birçok tanımı yapılmıştır.

Locke'a (1969, s. 310) göre iş tatmini, bir kişinin hedeflerine ulaşmasını ya da elde etmesini kolaylaştırması olarak değerlendirdiği duygusal durumu" olarak tanımlamaktadır. Son zamanlarda araştırmalar, destekleyici liderlerin ve işbirlikçi çalışma ilişkilerinin çalışanlarda iş memnuniyetini artırdığını belirtmektedir (Laschinger ve Smith, 2013, s. 25; Pretorius ve Klopper, 2012, s. 67).

İş tatmini organizasyonel açıdan çok fazla olumlu çıktılar oluşturduğu için kavram hakkında çok fazla çalışma yapılmıştır (Lu vd., 2012, s. 1017). İş tatmini çalışanların işe alınması ve işte tutulmasında önemli bir rol oynadığından, akademisyenler ve uygulamacılar tarafından detaylı olarak incelenmektedir (Fallatah ve Laschinger, 2016).

Hoppock (1935, s. 47) ilk olarak iş tatminini bir bireyin açıkça "ben işimden memnunum" demesi olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda söz konusu ifadenin

kurulabilmesi için psikolojik fizyolojik ve çevresel koşulların göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmektedir. Genel anlamda iş tatmini bir işin, kişinin iş değerlerine uyumlu olması ve kişisel hedeflerine ulaşmasında kişiye kolaylık sağlamasından kaynaklanan duygusal durum olarak nitelendirilmektedir (Locke, 1969, s. 1304). Iş tatmini çok uzun süredir geliştirilmeye devam edilen bir kavramdır. (Spector, 1987) iş tatminini ölçmek için ücret, terfi, denetim, faydalar, ödüller, iş arkadaşları, iletişim, çalışma prosedürleri ve işin niteliğini kullanmıştır. (Smith, 1974, s. 272) iş tatmini "işçilerin işine duyuşsal bir tepkisi" olarak tanımlamaktadır.

Araştırmacıların bir kısmı iş tatminini içsel açıdan değerlendirirken diğer bir kısmı olguya dışsal perspektiften yaklaşmışlardır. (Warr vd., 1979, s. 133) iş tatminini bir kişinin işin içsel ve dışsal özelliklerinden duyduğu memnuniyeti bildirme derecesi olarak tanımlamaktadır. Genel iş tatmini tüm ayrı alt faktörlerin toplamıdır.

Yakın zamanda (Wong ve Laschinger, 2013, s. 949) iş tatminini işin özellikleri baz alınarak, iş hakkında olumlu değerlendirmeler olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, araştırmalar destekleyici liderlerin ve işbirlikçi çalışma ilişkilerinin çalışanlarda iş tatminini artırdığını belirtmektedir (Laschinger ve Smith, 2013; Pretorius ve Klopper, 2012).

Ayrıca iş tatmini çalışanların iş deneyimi, iş ya da işten ne kadar memnun olduğu konusunda olumlu ve tatmin edici bir duygusal yanıttır (Wang vd., 2014, s. 7). Bu bakış açısı, belirli bir önyargı içermeyen, genel iş tatminine içten bir bakışı temsil etmektedir.

(Springer, 2011) iş tatminine ilişkin en yaygın görüşü temsil eden üç ana teoriyi şöyle sıralamaktadır:

- Tarihsel durumsal olaylar teorisi (Quarstein vd., 1992)
- Tutarsızlık teorisi (Locke, 1976)
- Motivasyon-hijyen teorisi (Herzberg vd., 2011).

Quarstein vd. (1992) iş tatmininin iki şekilde geliştiğini belirtmektedirler. İlk olarak, bir işin özellikleri istihdam başlamadan önce belirlenir. Özellikler ücret, politikalar ve diğer bilinen faydaları içerir. İkincisi ise iş hakkında duyguya katkıda bulunan olumlu veya olumsuz faktörlerin oluşumudur. Bu faktörler arasında mola ve diğer yan faydalar olabilir.

Locke (1976) tarafından ortaya konan tutarsızlık teorisi, bir öğenin kişisel önemine bağlı olarak ortaya çıkan bir dizi tatmin aracı ile ilgilidir. (Wu ve Yao, 2006, s. 487) tutarsızlık teorisi kapsamında bir olgu ile ilgili memnuniyet düzeyinin sadece istemek ile değil, aynı zamanda o olgunun önemi ile de belirlendiğini belirtmektedirler. Diğer bir deyişle, eğer ücret yüksek öneme sahip bir kalem değilse, ücretin iş doyumu üzerinde güçlü bir etkisi yoktur.

Herzberg vd. (2011) tarafından ortaya atılan motivasyon-hijyen teorisi, iş tatmininin iki faktörünü açıklamaktadır. Öğeler tatmin oluşturabilir veya karşıt olarak, memnuniyetsizlik meydana getirebilirler. Buna göre her bir belirleyiciye katkıda bulunan iki faktörü şu şekilde sıralanmıştır: (Sachau, 2007, s. 379)

- Motivasyon faktörleri: Kişinin tatminine katkıda bulunan faktörlerdir.
- Hijyen faktörleri: Kişinin tatminsizliğine katkıda bulunan faktörlerdir.

Herzberg vd.'ne (2011) göre motivasyon faktörleri psikolojik gelişimi açıklarken, hijyen faktörleri fiziksel ve psikolojik negatif durumlardan kaçınmayı ifade etmektedir.

Bazı araştırmacılar iş tatmininin organizasyonel sonuçların iyileştirilmesinde önemli bir bileşen olduğunu savunmaktadır. (Bassett, 1994) iş tatmini ve performans arasında istatistiksel bir ilişki olsa da iş tatminin varyasyonun sadece yaklaşık yüzde ikisini açıkladığını iddia etmektedir. Ek olarak her işçiye tam memnuniyet sağlamak mümkün değildir. Bu yüzden bazı insanlar tatmin olurken bazılarının tatminsizlik yaşamaları kaçınılmazdır. Dolayısıyla her çalışanın tatminsizliği deneyimlemesi için bir fırsat olmalıdır. Aksi takdirde, standartlar düşük ve performans vasat olacaktır. Bütün çalışanların tatmin olması firma için hem imkânsız hem de sağlıksızdır (Bassett, 1994, s. 66). Bu açıdan yönetim,

çalışanların iş tatminini arttırmaya ayrılan zaman ve kaynak miktarını dikkate almak zorunda kalabilir.

3. YÖNTEM

3.1. Literatür Taraması

Elrehail vd. (2018) yaptıkları çalışmada Ürdün'deki yükseköğretim kurumlarında iki liderlik stilinin - Dönüşümcü ve Otantik liderliğin süreç ve ürün inovasyonu üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu liderlik stillerinin etkisinin, bir kurumda bilgi paylaşımının ne ölçüde geçerli olduğuna bağlı olarak nasıl dalgalandığını da incelemişlerdir. Yapısal Eşitlik Modellemesi metodunu kullandıkları çalışmalarında Ürdün'ün kuzeyindeki yükseköğretim kurumlarını araştırma kapsamında tutmuşlardır. Araştırmacılar dönüşümcü liderliğin ve bilgi paylaşımının Ürdün'deki yükseköğretim kurumlarının yenilikçiliği üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Öte yandan, Otantik liderliğin Ürdün gibi bir orta doğu ülkesinde yenilikçiliğe herhangi bir destek göstermediğini bulmuşlardır. Buna ek olarak, çalışma sonucunda bilgi paylaşım normlarının dönüşümcü liderliğin etkisini önemli ölçüde azaltırken otantik liderliğin etkisi üzerinde hiçbir ılımlı etki göstermediği ortaya konulmuştur.

Černe vd. (2013) yaptıkları çalışmada ekip düzeyinde gerçek liderlik ve yenilikçilik ile bireysel düzeyde yenilikçilik ve yaratıcılık için destek algısı arasında çok düzeyli bir etkileşim modeli ortaya koymuşlardır. Yenilikçi ürünler ve müşteri çözümleri üretmekle uğraşan bir Sloven üretim firmasında 23 ekip lideri ve 289 ekip üyesinden elde edilen verilerin analiz edildiği çalışmada analiz metodu olarak hiyerarşik doğrusal modelleme (HLM) kullanılmış ve çok düzeyli bir analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda algılanan otantik liderliğin ekip üyelerinin bireysel yaratıcılığını ve takım yeniliğini doğrudan etkilediği, ancak kendilerine atfedilen takım liderlerinin otantik liderliğinin etkisinin önemli olmadığı ortaya konulmuştur. Buna ek olarak yeniliğe verilen destek algısı takım liderlerinin otantikliği ve yaratıcılığı arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır. Çok düzeyli bir yaklaşım kullanarak, otantik liderlik ile yaratıcılık ve yenilik arasındaki ilişkiyi nicel olarak inceleyen araştırma literatürde ilk çalışmalardandır. Ayrıca çalışma diğer çalışmaların aksine tek bir veri kaynağı kullanmamış hem liderlerden hem de takipçilerden veri toplamıştır.

Müceldili vd. (2013) yaptıkları çalışmada otantik liderlik ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Ayrıca bu liderlik türünün çalışanların yaratıcılık özellikleri üzerindeki aracılık etkisini de analiz etmişlerdir. Analizin gerçekleştirilmesi amacıyla Türkiye'de hem imalat hem de hizmet firmalarında çalışan yüz kırk iki çalışandan oluşan bir örneklem üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre otantik liderliğin çalışanların yaratıcılığı ile pozitif bir ilişkisi vardır. Aynı şekilde çalışanların yaratıcılığı da yenilikçiliği anlamlı olarak etkilemektedir. Son olarak otantik liderlik yenilikçiliği pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Bu durum otantik liderliğin yenilikçilik üzerindeki etkisinde yaratıcılığın aracılık rolünü doğrulamıştır. Çalışma otantik liderliğin yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki rolünün anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır.

Zhou vd. (2014) yaptıkları çalışmada otantik liderliğin farklı türde başarısızlıkları ve yetersiz liderlik uygulamalarını çözmekle ilgili olduğunu vurgulamaktadırlar. Bununla birlikte çalışma, literatürde otantik liderlik tarzının özünde çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde etkisinin olup olmadığı ile ilgili hala yetersiz bilgi olduğunu belirtmektedir. Araştırmada Çin'de 5 şirketteki 76 ekipten elde edilen çok düzeyli verileri kullanarak, hiyerarşik doğrusal modelleme metodu uygulanmış ve sonuç olarak otantik liderlik ile çalışanların inovasyonu arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların olumlu duygularının bu ilişkide aracılık etkisi olduğu görülürken olumsuz duyguların aracılık etkisi olmadığı sonucu elde edilmiştir. Çalışma sonuçları otantik liderliğin bazı değişkenler üzerindeki etkilerini ortaya çıkararak otantik liderlik teorisini genişletmekte ve liderlerin çalışanların inovasyonunu teşvik etmek için ilgili müdahaleleri gerçekleştirmelerine yardımcı olmak için pratik çıkarımlar sağlamaktadır.

Wong ve Laschinger (2013) yaptıkları çalışmada otantik liderliğin yapısal güçlendirme, performans ve iş tatmini değişkenleri üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Otantik liderlik, daha sağlıklı çalışma ortamları oluşturmak için gereken etkili liderliğin temel unsuru olarak görülmektedir çünkü bu liderlik teorisinde lider-takipçi ilişkilerinin güçlendirilmesine özel önem verilmektedir.

Liderlik stili ve yetkilendirmenin iş doyumu üzerindeki etkisi iyi belgelenmiş olmasına rağmen, otantik liderliğin hemşirelerin güçlendirilmesi ve çalışma sonuçları üzerindeki etkisini inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır. Çalışmada Kanada'nın Ontario eyaletindeki akut bakım hastanelerinde çalışan 600 Kayıtlı Hemşireden rastgele örnekleme yöntemiyle veri toplanmıştır. Çalışma, otantik liderlik, iş verimliliği, iş tatmini ve genel performans değişkenleri yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak test edilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre otantik liderlik hemşirelerin yapısal güçlenmelerini önemli ölçüde ve olumlu bir şekilde etkilemekte ve bu da iş memnuniyetini ve öz değer performansını artırmaktadır. Sonuçlar, şeffaflık, dengeli yaklaşım, öz-farkındalık ve yüksek etik standartlara önem veren liderlerin daha fazla otantik kabul edildiğini, hemşirelerin işyerinde güçlendirme yapılarına erişimlerini ne kadar algıladıklarını, çalışmalarından memnun olduklarını ve daha yüksek performans ortaya koyduklarını göstermektedir.

Giallonardo vd. (2010) çalışmalarında hemşirelerin otantik liderlik, iş katılımı ve iş tatmini algıları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışma değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek anket tasarımı kullanılmıştır. Örneklem 3 yıldan az deneyimi olan ve akut bakım ortamında çalışan 170 rastgele seçilmiş hemşireden oluşmaktadır. Çalışma kapsamında hiyerarşik çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiş, iş doyumundaki varyansın %20'sinin otantik liderlik ve iş katılımı ile açıklandığı görülmüştür. Ayrıca iş katılımının, deneyimli hemşirelerin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile yeni hemşirelerin katılımı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği de bulunmuştur. Yüksek seviyede otantik liderlik davranışı sergileyen deneyimli hemşirelerle eşleştirilmiş yeni hemşirelerde bağlılık ve tatmin duygularının daha çok geliştiği gözlemlenmiştir. Çalışmada katılımın otantik liderliğin iş memnuniyetini etkilediği önemli bir mekanizma olduğu vurgulanmakta ve yöneticilerin, yeni hemşirelerin iş katılımını ve iş doyumunu artırmada eskilerin otantik liderliğinin oynadığı rolün farkında olmaları gerektiği belirtilmektedir.

Azanza vd. (2013) yaptıkları çalışmada esnekliğe yönelik örgüt kültürünün otantik liderlik üzerindeki etkisi ile çalışan düzeyinde olumlu sonuçları nasıl

kolaylaştırdığını incelemişlerdir. Çalışmada birçok işletmede çalışan 571 kişinin verilerini analiz etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar, otantik liderliğin esnekliğe yönelik örgüt kültürü ve çalışanların iş doyumu arasındaki pozitif ilişkiye kısmen aracılık ettiğini göstermektedir. Bu bulgular, örgütsel kültürün otantik liderlik araştırmalarına entegrasyonu ile ilgili teoriyi desteklemekte ve çalışanların iş doyumunu artırmaya yönelik yönergeler sunmaktadır.

Penger ve Černe (2014) çalışmalarında ekip düzeyinde otantik liderlik ile iş tatmini ve bireysel düzeyde iş katılımı arasında çok düzeyli çapraz etkileşim modelini ampirik olarak test etmişlerdir. Çalışma, 23 takım süpervizöründen ve 289 takım üyesinden gelen verileri analiz ederek çapraz düzey ilişkilerde algılanan süpervizör desteğinin aracı rolünü araştırmaktadır. Yapılan analiz neticesinde otantik liderlik, çalışanların iş doyumu ve iş katılımı arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Buna ek olarak, otantik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide algılanan süpervizör desteğinin tam aracılık rolü, otantik liderlik ile çalışanların iş sözleşmesi arasındaki ilişkide algılanan süpervizör desteğinin kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir.

Read ve Laschinger (2015) çalışmalarında otantik liderlik, yapısal güçlendirme ve ilişkisel sosyal sermayenin yeni mezun hemşirelerin ruh sağlığı ve iş doyumu üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. İlişkisel sosyal sermaye, yeni mezun hemşirelerin işyeri refahını teşvik edebilecek ve bu kişilerin örgütsel bağlılığını artırabilecek önemli bir organizasyon kaynağıdır. Çalışmada literatürdeki, otantik liderliğin çalışma ortamındaki yeni mezun hemşireleri destekleyen temel unsurlardan birisi olduğunu görüşü üzerine kurgulanmıştır. Araştırma verisi Ontario'daki yüz doksan bir yeni mezun (iş tecrübesi 2 yıldan az olan) hemşireden elde edilmiştir. Teorik modeli test etmek için yapısal eşitlik modeli kurulmuş yol analizi yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde araştırma modeli desteklenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yapısal güçlendirme, otantik liderlik ile hemşirelerin ilişkisel sosyal sermayesi arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir, bu da ruh sağlığı belirtileri üzerinde olumsuz ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etki ortaya çıkarmaktadır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Liderlik günümüz işletmelerinde çok önemli bir kavramdır. Çalışanlara baskı yapmadan işe katılımlarını sağlayan otantik liderlik de gerek çalışanların yenilikçi özelliklerini ortaya koymaları gerekse yapmış oldukları işlerden memnun kalmaları için önem arz etmektedir. Bu tezin birinci önemi otantik liderliğin iş memnuniyeti ve yenilikçi katılım üzerindeki etkisini inceliyor olmasıdır. İkinci önemi ise yenilikçi katılımın aracılık rolünü test etmesidir. Tezin asıl iddiası otantik liderliğin iş memnuniyetini etkilediği fakat çalışanların iş memnuniyeti elde etmesinde yenilikçi katılım sağlamalarının da önemli bir rolü olduğunu iddia etmesi ve bunu araştırmasıdır.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu tezin en önemli sınırlılığı araştırma verilerinin anket ile toplanacak olması yani araştırma kapsamının ankette sorulan sorular ile sınırlı olmasıdır. Ayrıca araştırma Irak, Amerika Birleşik Devletleri, Ukrayna ve Türkiye olmak üzere dört bölge ile sınırlı kalmaktadır.

3.4. Veri Toplama Yöntem ve Araçları

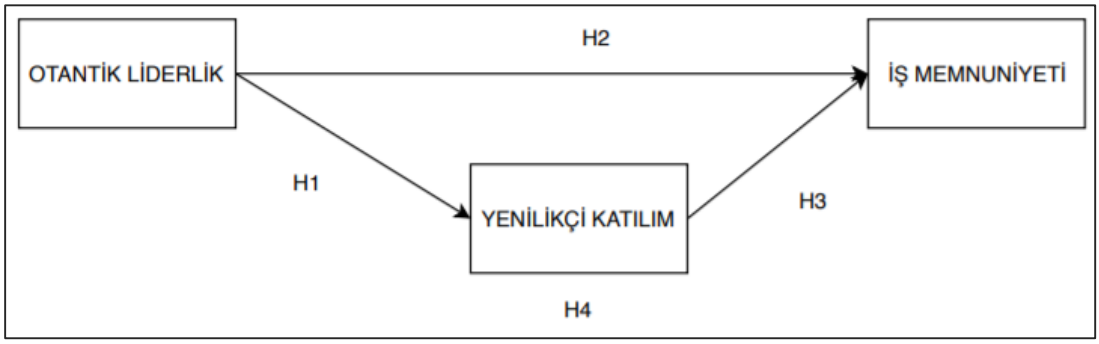
Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Ekte verilmiş olan Türkçe, İngilizce ve Arapça anket formlarındaki sorular katılımcılara sorulmuştur. Araştırmada kullanılan otantik liderlik ve yenilik ölçeği (Sağlam, 2017) çalışmasından, İş tatmini ölçeği ise (Turunç ve Çelik, 2012) çalışmasından alınmıştır.

3.5. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini Irak Büyükelçiliği ve özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem olarak kolayda örnekleme yöntemi ile bu çalışanlar arasından 400 kişi seçilmiştir.

3.6. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 3.1.'de verilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırmanın modeli

3.7. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H1: Otantik liderlik çalışanların yenilikçi katılımını anlamlı olarak etkiler

H2: Otantik liderlik iş tatminini anlamlı olarak etkiler

H3: Yenilikçi katılım iş tatminini anlamlı olarak etkiler

H4: Otantik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi katılımın aracı rolü bulunmaktadır

3.8. Ölçeklerin Yapı Geçerliği ve Güvenilirliği

Araştırma modelini test etmeden önce araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu amaçla keşfedici faktör analizi (KFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

3.8.1. Otantik Liderlik Ölçeği

Öncelikli olarak otantik liderlik ölçeği için KFA ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. KMO ve Barlett testi sonuçları Tablo 3.1.'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Otantik liderlik KMO ve Barlett

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		,911
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1322,045
	sd	36
	Sig.	,000

Analiz neticesinde KMO değeri 0,911 olarak bulunmuştur. Bu bulgu örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett testi sonucu da anlamlı olarak bulunmuştur. Bu bulgu da maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin toplam açıklanan varyans bilgisi Tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2. Otantik liderlik toplam açıklanan varyans

Bileşen	**Başlangıç Özdeğerleri**			**Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı**		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	4,618	51,306	51,306	4,618	51,306	51,306

Analiz sonucunda ölçeğin tek boyutlu olduğu ve toplam varyansın % 51,306'sını açıkladığı tespit edilmiştir.

Ölçeğin faktör yükleri ve güvenilirlik analizi bulguları Tablo 3.3.'de verilmiştir.

Tablo 3.3. Otantik liderlik faktör yükleri ve güvenilirlik

Maddeler	Faktör Yükü	Alfa
OL3	,773	
OL2	,744	
OL15	,730	
OL16	,715	,881
OL6	,704	
OL7	,701	
OL13	,697	
OL14	,690	
OL12	,688	

KFA sonucu ölçeğin faktör yükleri 0,688 ile 0,773 arasında elde edilmiştir. Alfa katsayısı da 0,881 olarak bulunduğundan ölçek güvenilirdir. KFA sonucu faktör yükleri düşük olduğu için ölçeğin yedi maddesi analizden çıkarılmıştır.

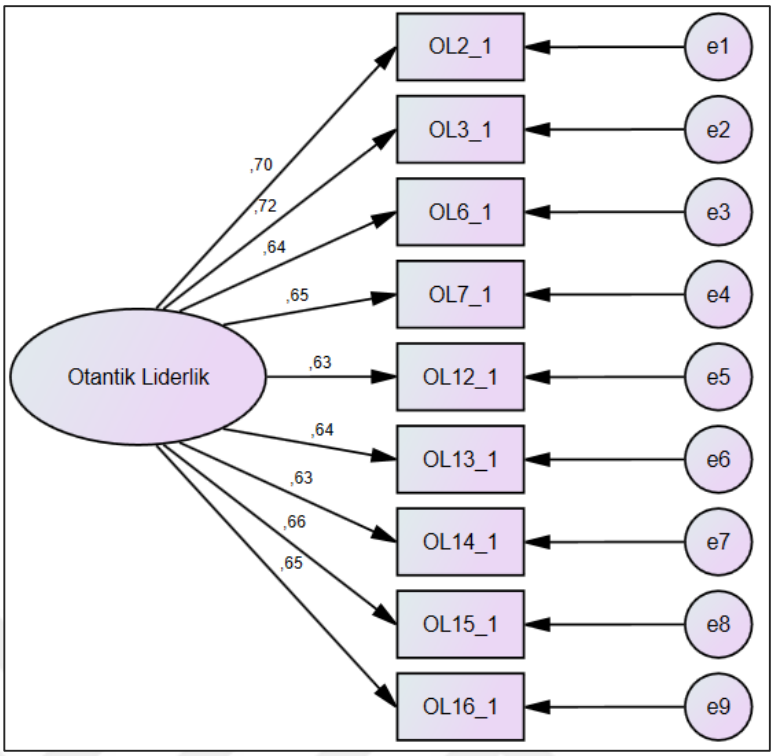
Ölçeğin normal dağılıma sahip olup olmadığını test etmek için basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 3.4.'te verilmiştir.

Tablo 3.4. Otantik liderlik tanımlayıcı istatistik bulguları

	N	Minimum	Maximum	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
OL2	395	1,0	5,0	3,142	1,5900	-,230	-1,505
OL3	397	1,0	5,0	3,217	1,5253	-,314	-1,356
OL6	396	1,0	5,0	3,280	1,4908	-,410	-1,237
OL7	394	1,0	5,0	3,279	1,4907	-,366	-1,282
OL12	395	1,0	5,0	3,359	1,5322	-,445	-1,288
OL13	393	1,0	5,0	3,280	1,5263	-,385	-1,314
OL14	394	1,0	5,0	3,231	1,5300	-,317	-1,383
OL15	394	1,0	5,0	3,294	1,5365	-,372	-1,341
OL16	394	1,0	5,0	3,406	1,5864	-,498	-1,321

Ölçek maddelerinin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakıldığında -2 ile +2 arasında değer aldığı görülmektedir. Bu bulgu verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

Ardından ölçek için DFA yapılmıştır. DFA diyagramı Şekil 3.2.'de verilmiştir.



Şekil 3.2. Otantik liderlik DFA diyagramı

Ölçeğin DFA uyum iyiliği değerleri Tablo 3.5.'te verilmiştir.

Tablo 3.5. Otantik liderlik DFA uyum iyiliği değerleri

Değişken	χ^2	sd	χ^2/sd	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Kriter			≤5	≥,85	≥,90	≥,90	≤,08
Otantik Liderlik	89,692	27	3,322	0,951	0,951	0,935	0,076

DFA sonucu ölçeğin kabul edilebilir uyum iyiliği kriterlerini sağlamakta olduğu tespit edilmiştir.

3.8.2. Yenilikçi Katılım Ölçeği

Öncelikli olarak yenilikçi katılım ölçeği için KFA ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. KMO ve Barlett testi sonuçları Tablo 3.6.'da verilmiştir.

Tablo 3.6. Yenilikçi katılım KMO ve Barlett

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		,793
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	467,874
	sd	10
	Sig.	,000

Analiz neticesinde KMO değeri 0,793 olarak bulunmuştur. Bu bulgu örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett testi sonucu da anlamlı olarak bulunmuştur. Bu bulgu da maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin toplam açıklanan varyans bilgisi Tablo 3.7'de verilmiştir.

Tablo 3.7. Yenilikçi katılım toplam açıklanan varyans

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	2,633	52,656	52,656	2,633	52,656	52,656

Analiz sonucunda ölçeğin tek boyutlu olduğu ve toplam varyansın % 52,656'sını açıkladığı tespit edilmiştir.

Ölçeğin faktör yükleri ve güvenilirlik analizi bulguları Tablo 3.8.'de verilmiştir.

Tablo 3.8. Yenilikçi katılım faktör yükleri ve güvenilirlik

Maddeler	Faktör Yükü	Alfa
YK7	,789	
YK2	,734	
YK3	,719	,774
YK6	,694	
YK8	,689	

KFA sonucu ölçeğin faktör yükleri 0,689 ile 0,789 arasında elde edilmiştir. Alfa katsayısı da 0,774 olarak bulunduğundan ölçek güvenilirdir. KFA sonucu faktör yükleri düşük olduğu için ölçeğin beş maddesi analizden çıkarılmıştır.

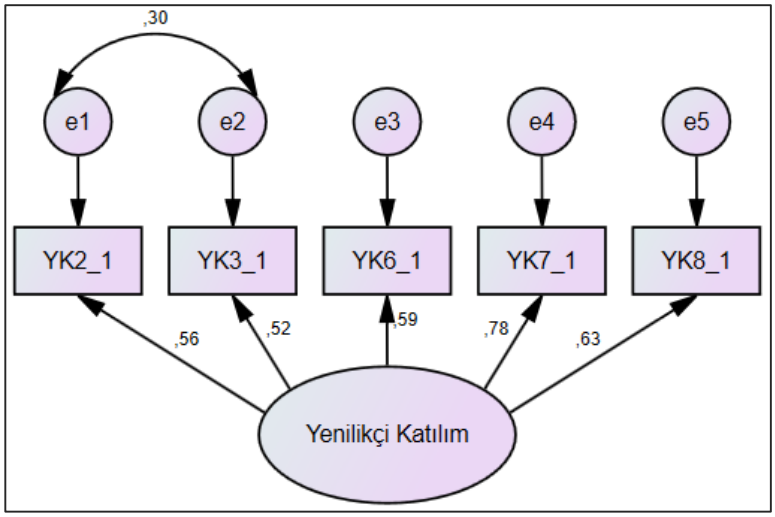
Ölçeğin normal dağılıma sahip olup olmadığını test etmek için basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 3.9.'da verilmiştir.

Tablo 3.9. Yenilikçi katılım tanımlayıcı istatistik bulguları

	N	Minimum	Maximum	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
YK2	396	1,0	5,0	3,149	1,4671	-,298	-1,315
YK3	395	1,0	5,0	3,301	1,4559	-,430	-1,167
YK6	398	1,0	5,0	3,226	1,5020	-,296	-1,357
YK7	395	1,0	5,0	3,235	1,4886	-,339	-1,287
YK8	394	1,0	5,0	3,135	1,5432	-,222	-1,462

Ölçek maddelerinin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakıldığında -2 ile +2 arasında değer aldığı görülmektedir. Bu bulgu verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

KFA ve güvenilirlik analizi sonucu ölçeğin yapısal doğruluğunu test etmek için DFA yapılmıştır. DFA diyagramı Şekil 3.3.'de verilmiştir.



Şekil 3.3. Yenilikçi katılım DFA diyagramı

DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3.10.'da verilmiştir.

Tablo 3.10. Yenilikçi katılım DFA uyum iyiliği

Değişken	χ^2	sd	χ^2/sd	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Kriter			≤5	≥,85	≥,90	≥,90	≤,08
Yenilikçi Katılım	5,834	4	1,459	0,994	0,996	0,99	0,034

DFA sonucu ölçeğin kabul edilebilir uyum iyiliği kriterlerini sağlamakta olduğu tespit edilmiştir.

3.8.3. İş Tatmini Ölçeği

Öncelikli olarak iş tatmini ölçeği için KFA ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. KMO ve Barlett testi sonuçları Tablo 3.11.'de verilmiştir.

Tablo 3.11. İş tatmini KMO ve Barlett

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		,660
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	191,548
	sd	6
	Sig.	,000

Analiz neticesinde KMO değeri 0,660 olarak bulunmuştur. Bu bulgu örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett testi sonucu da anlamlı olarak bulunmuştur. Bu bulgu da maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin toplam açıklanan varyans bilgisi Tablo 3.12'de verilmiştir.

Tablo 3.12. İş tatmini toplam açıklanan varyans

Bileşen	**Başlangıç Özdeğerleri**			**Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı**		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	2,144	53,594	53,594	2,144	53,594	53,594

Analiz sonucunda ölçeğin tek boyutlu olduğu ve toplam varyansın % 53,594'ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

Ölçeğin faktör yükleri ve güvenilirlik analizi bulguları Tablo 3.13'de verilmiştir.

Tablo 3. 1. İş tatmini faktör yükleri ve güvenilirlik

Maddeler	Faktör Yükü	Alfa
ls3	,841	
ls4	,742	,747
ls2	,680	
ls5	,651	

KFA sonucu ölçeğin faktör yükleri 0,651 ile 0,841 arasında elde edilmiştir. Alfa katsayısı da 0,747 olarak bulunduğundan ölçek güvenilirdir.

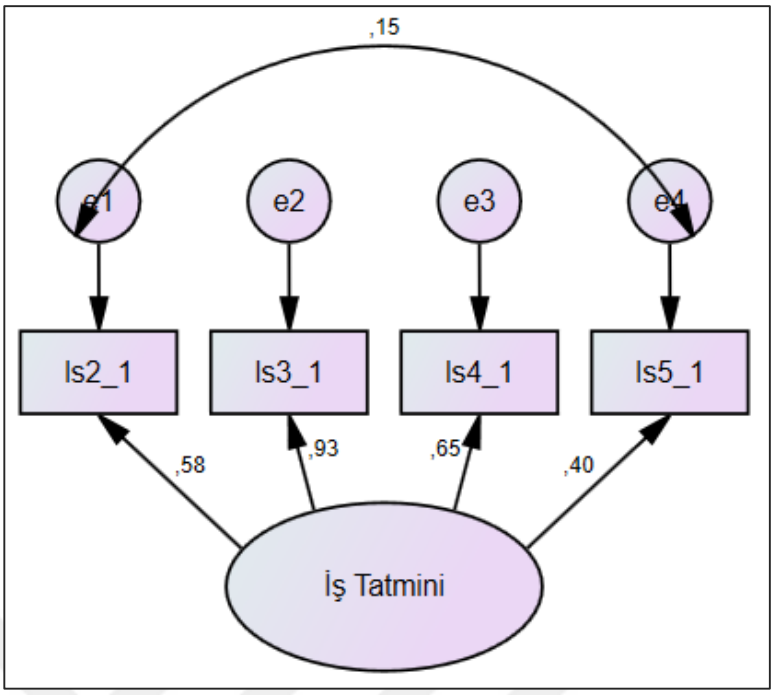
Ölçeğin normal dağılıma sahip olup olmadığını test etmek için basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 3.14.'de verilmiştir.

Tablo 3.14. İş Tatmini tanımlayıcı istatistik bulguları

	N	Minimum	Maximum	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
ls2	394	1,0	5,0	3,434	1,4257	-,573	-,965
ls3	395	1,0	5,0	3,284	1,4981	-,356	-1,261
ls4	396	1,0	5,0	3,207	1,4884	-,299	-1,318
Is5	397	1,0	5,0	3,491	1,4383	-,617	-,939

Ölçek maddelerinin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakıldığında -2 ile +2 arasında değer aldığı görülmektedir. Bu bulgu verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

KFA ve güvenilirlik analizi sonucu ölçeğin yapısal doğruluğunu test etmek için DFA yapılmıştır. DFA diyagramı Şekil 3.4.'de verilmiştir.



Şekil 3.4. İş tatmini DFA diyagramı

DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3.15.'de verilmiştir.

Tablo 3.15. İş tatmini DFA uyum iyiliği

Değişken	**χ^2**	**sd**	**χ^2/sd**	**GFI**	**CFI**	**TLI**	**RMSEA**
Kriter			≤5	≥,85	≥,90	≥,90	≤,08
İş Tatmini	2,223	1	2,223	0,997	0,997	0,981	0,055

DFA sonucu ölçeğin kabul edilebilir uyum iyiliği kriterlerini sağlamakta olduğu tespit edilmiştir.

4. ANALİZ VE BULGULAR

Bu bölümde öncelikli olarak demografik bulgular ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Ardından araştırma modelini test etmek amacıyla kurulan yapısal eşitlik modelinin analiz sonuçlarına değinilmiştir.

4.1.Demografik Bulgular

Katılımcıların cinsiyetine ilişkin bulgular Tablo 4.1.'de verilmiştir.

Tablo 4.1. Cinsiyet bulguları

CİNSİYET	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	209	52,3	52,3
Erkek	191	47,8	100,0
Toplam	400	100,0	

Araştırmaya katılanların 209'u kadın ve 191'i erkektir.

Katılımcıların yaşına ilişkin bulgular Tablo 4.2.'de verilmiştir.

Tablo 4.2. Yaş bulguları

YAŞ	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-25	32	8,0	8,0
26-35	116	29,0	37,0
36-45	156	39,0	76,0
46-55	69	17,3	93,3
56 ve üzeri	27	6,8	100,0
Toplam	400	100,0	

Katılımcıların 32'si 18-25, 116'sı 26-35, 156'sı 36-45 ve 27'si 56 ve üzeri yaşa sahiptir.

Katılımcıların medeni durumuna ilişkin bulgular Tablo 4.3.'de verilmiştir.

Tablo 4.3. Medeni durum bulguları

MEDENİ DURUM	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekar	198	49,5	49,5
Evli	202	50,5	100,0
Toplam	400	100,0	

Katılımcıların 198'i bekar ve 202'si evlidir.

Katılımcıların kurumda çalışma süresine ilişkin bulgular Tablo 4.4.'de verilmiştir.

Tablo 4.4. Kurum çalışma süresi bulguları

ÇALIŞMA SÜRESİ	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-1	35	8,8	8,8
2-4	88	22,0	30,8
4-5	97	24,3	55,0
5-7	81	20,3	75,3
7 ve üzeri	99	24,8	100,0
Toplam	400	100,0	

Katılıcıların 35'i 0-1 yıl arası, 88'si 2-4 yıl arası, 97'si 4-5 yıl arası, 81'i 5-7 yıl arası ve 99'u da 7 yıl ve üzeri mevcut kurumlarında çalışmaktadır.

Katılımcıların eğitim durumuna ilişkin bulgular Tablo 4.5.'de verilmiştir.

Tablo 4.5. Eğitim durumu bulguları

EĞİTİM DURUMU	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	30	7,5	7,5
Lise	60	15,0	22,5
Yüksekokul	146	36,5	59,0
Lisans	92	23,0	82,0
Lisansüstü	72	18,0	100,0
Toplam	400	100,0	

Katılımcıların 30'u ilköğretim, 60'ı lise, 146'sı yüksekokul, 92'si lisans ve 72'si lisansüstü seviyede öğrenime sahiptir.

Katılımcıların yöneticilerinin cinsiyetine ilişkin bulgular Tablo 4.6.'de verilmiştir.

Tablo 4.6. Yönetici cinsiyeti bulguları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	191	47,8	47,8
Erkek	209	52,3	100,0
Toplam	400	100,0	

Katılımcıların yöneticilerinin 191'i kadın ve 209'u erkektir.

Katılımcıların yöneticileri ile çalışma süresine ilişkin bulgular Tablo 4.7.'de verilmiştir.

Tablo 4.7. Yönetici ile çalışma süresi bulguları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-1	103	25,8	25,8
2-4	89	22,3	48,0
4-5	101	25,3	73,3
5-7	67	16,8	90,0
7 ve üzeri	40	10,0	100,0
Toplam	400	100,0	

Katılımcıların 103'ü yöneticisi ile 0-1 yıl arası, 89'u 2-4 yıl arası, 101'i 4-5 yıl arası, 67'si 5-7 yıl arası ve 40'ı da 7 yıl ve üzeri çalışmaktadır.

Katılımcıların yaşadıkları ülkeye ilişkin bulgular Tablo 4.8.'de verilmiştir.

Tablo 4.8. Yaşanan ülke bulguları

YAŞANAN ÜLKE	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Irak	113	28,3	28,3
Türkiye	249	62,3	90,5
Ukranya	4	1,0	91,5
ABD	34	8,5	100,0
Toplam	400	100,0	

Katılımcıların 113'ü Irak, 249'u Türkiye, 4'ü Ukrayna ve 34'ü de ABD'de görev yapmaktadır.

4.2. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkiyi görebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.9'da verilmiştir.

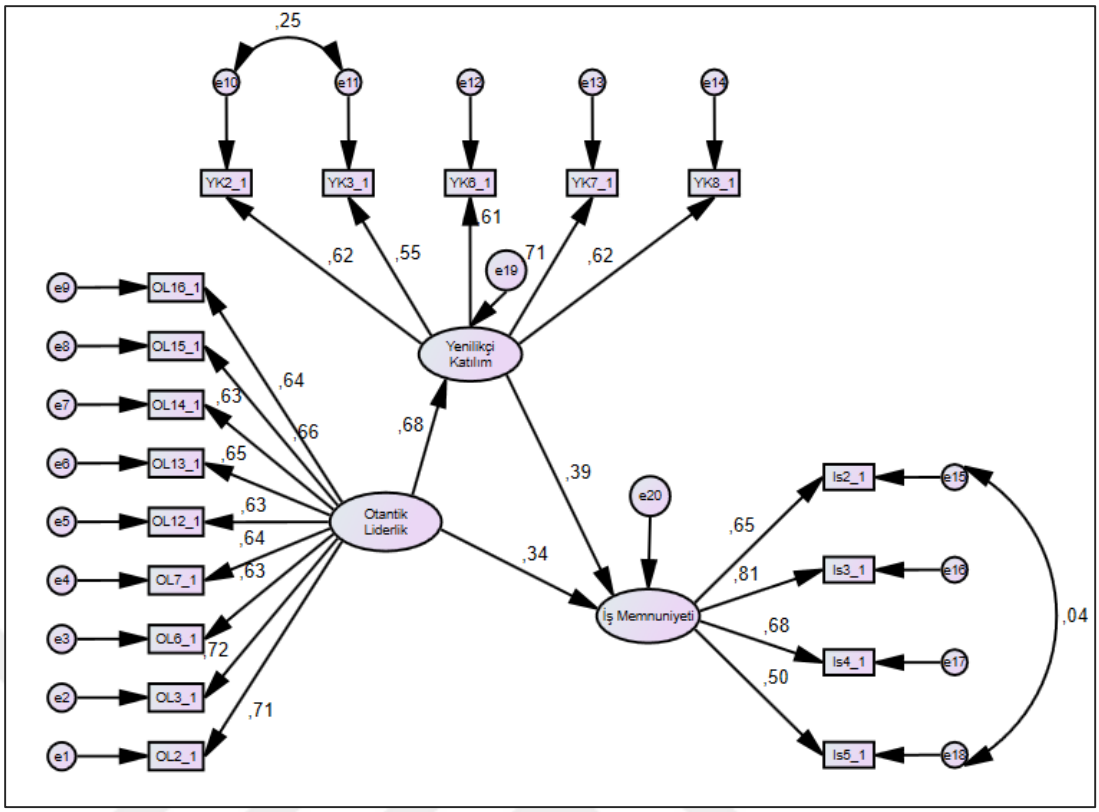
Tablo 4.9. Korelasyon analizi

	Ort.	Std.Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Otantik Liderlik	Yenilikçi Katılım	İş Tatmini
Otantik Liderlik	3,2789	1,07881	-,514	-,444	1		
Yenilikçi Katılım	3,2074	1,07262	-,388	-,689	,554**	1	
İş Tatmini	3,3564	1,10154	-,640	-,339	,525**	,500**	1

Korelasyon analizi sonucu değişkenler arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde ve aynı yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerleri de -2 ile +2 arasında değer almaktadır. Bu bulgu ölçeklerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

4.3. Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırma modelinin test edebilmek için öncelikli olarak yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Model Şekil 4.1.'de verilmiştir.



Şekil 4.1. Yapısal eşitlik modeli

Modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 4.10.'da verilmiştir.

Tablo 4.10. Model uyum iyiliği değerleri

Değişken	**χ^2**	**sd**	**χ^2/sd**	**GFI**	**CFI**	**TLI**	**RMSEA**
Kriter			**≤5**	**≥,85**	**≥,90**	**≥,90**	**≤,08**
Model	327,815	130	2,522	0,918	0,922	0,908	0,062

Analiz sonucu modelin kabul edilebilir uyum iyiliği kriterlerini sağladığı tespit edilmiştir.

Analiz sonuçları Tablo 4.11.'de verilmiştir.

Tablo 4.11. Model analiz sonuçları

Analiz Yolu			Tahmin Katsayısı	Std Hata	Kritik Oran	P
Yenilikçi Katılım	<---	Otantik Liderlik	0,676	0,063	8,557	***
İş Tatmini	<---	Yenilikçi Katılım	0,39	0,093	4,235	***
İş Tatmini	<---	Otantik Liderlik	0,336	0,07	3,879	***

Yapısal eşitlik modelinin analizi sonucu otantik liderliğin yenilikçi katılım ve iş tatminini anlamlı olarak etkilediği, yenilikçi katılımın da iş tatminini anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Analiz sonucunda H1, H2 ve H3 hipotezleri desteklenmiştir.

4.4. Aracılık Testi

Yapısal eşitlik modelinin analizinden sonra otantik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi katılımın aracılık rolü test edilmiştir. Aracılık rolünü test etmek için bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır. Analizler (Hayes, 2018) tarafından geliştirilen Process Makro kullanılarak yapılmıştır. Analizlerde bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Aracılık testi sonuçları Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12. Yenilikçi katılımın aracılık testi

	Sonuç Değişkenleri					
		M(Yenilikçi Katılım)			**Y(İş Tatmini)**	
Tahmin Değişkenleri		b	S.H.		b	S.H.
X(Otantik Liderlik.)	a	0.5513^{***}	.0416	c'	$.3653^{***}$	.0503
M(Yenilikçi Katılım)	-	-	-	b	$.3096^{***}$	.0506
Sabit	Sabit	1.3971^{***}	.1437	Sabit	1.1651^{***}	.1608
		R^2=.3078			R^2=.3387	
		F(1;395)=175,6394; P<.001			F(2;394)=100,9014; P<.001	

Analiz sonucunda elde edilen bulgulara otantik liderlik yenilikçi katılımı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. (β: .0,5513 %95 CI [.4695, .6331], t: 13,2529 p<.001) Beta değerinin anlamlı olduğu hem p değerinin .001'den küçük olmasından hem de güven aralığına ait değerlerin sıfır değerini kapsamamasından anlaşılmaktadır. Güven aralığı alt değeri raporlandığı üzere 0,4695, üst değeri ise 0,6331 olarak elde edilmiştir. Belirlilik katsayısı 0,3078 olarak bulunmuştur. Bu bulgu otantik liderliğin yenilikçi katılımın %30,78'iini (R2=.3078) açıkladığını göstermektedir.

Analiz neticesinde yenilikçi katılımın iş tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. (β: .3096, %95 CI [.2102, .4090], t: 6,1221, p<.001). Beta değerinin anlamlı olduğu hem p değerinin .001'den küçük olmasından hem de güven aralığına ait değerlerin sıfır değerini kapsamamasından anlaşılmaktadır.

Otantik liderlik de iş tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. (β: .3653, %95 CI [.2665, .4641], t: 7,2687, p<.001). Beta değerinin anlamlı olduğu hem p değerinin .001'den küçük olmasından hem de güven aralığına ait değerlerin sıfır değerini kapsamamasından anlaşılmaktadır. Otantik liderlik ve yenlikçi katılımın iş tatmini üzerindeki değişimin %33,87'sini (R2=.3387) açıklamaktadır.

Aracı değişken yenilikç katılımın olmadığı durumda ise otantik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi (c yolu) yani toplam etkiler de anlamlı olarak bulunmuştur. (β: .5360, %95 CI [.4500, .6219], t: 12,2650, p<.001).

Aracı değişken yenilikçi katılımın da modele dahil edilmesi durumunda hesaplanan dolaylı etkiler de anlamlı bulunmuştur. (β: .1707, %95 BCA CI [.0997, .2462]. Aracılık testi sonucu otantik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi katılımın aracı rolü bulunduğu tespit edilmiştir. Analiz bulguları sonucu H4 hipotezi desteklenmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Bu çalışmada otantik liderliğin iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde yenilikçi katılımın aracılık rolü araştırılmıştır. Bu amaçla 400 kişiden anket ile veri toplanmıştır. Araştırmaya katılanların 209'u kadın ve 191'i erkektir. 32'si 18-25, 116'sı 26-35, 156'sı 36-45 ve 27'si 56 ve üzeri yaşa sahiptir. 198'i bekar ve 202'si evlidir. 35'i 0-1 yıl arası, 88'si 2-4 yıl arası, 97'si 4-5 yıl arası, 81'i 5-7 yıl arası ve 99'u da 7 yıl ve üzeri mevcut kurumlarında çalışmaktadır. 30'u ilköğretim, 60'ı lise, 146'sı yüksekokul, 92'si lisans ve 72'si lisansüstü seviyede öğrenime sahiptir. Katılımcıların yöneticilerinin 191'i kadın ve 209'u erkektir. Katılımcıların 103'ü yöneticisi ile 0-1 yıl arası, 89'u 2-4 yıl arası, 101'i 4-5 yıl arası, 67'si 5-7 yıl arası ve 40'ı da 7 yıl ve üzeri çalışmaktadır. 113'ü Irak, 249'u Türkiye, 4'ü Ukrayna ve 34'ü de ABD'de görev yapmaktadır.

Araştırmada öncelikle kullanılan ölçeklerin yapı geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu amaçla keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi ile güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliği ve güvenilirliği kriterlerini sağladığı tespit edilmiştir. Ardından araştırma modeli yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Yapısal eşitlik modelinin analizi neticesinde otantik liderliğin iş memnuniyetini anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu organizasyon çalışanlarının işlerinden memnun olmaları için otantik liderliğin önemli olduğunu göstermektedir. Otantik liderliğin yenilikçi katılımı anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu da çalışanların yenilikçi faaliyetlere katılım göstermek için de otantik liderliğin önemli olduğunu göstermektedir. Yenilikçi katılımın da iş memnuniyetini anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu çalışanların iş memnuniyeti üzerinde organizasyondaki yenilikçi faaliyetlere katılım göstermelerinin önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Process Makro yöntemi ile yapılan aracılık testi neticesinde ise otantik liderliğin iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde yenilikçi katılımın aracılık rolü bulunduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Aracılık testi sonuçlarının literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü analiz

sonucu göstermektedir ki otantik liderler çalışanlarda iş memnuniyetine neden olmaktadır fakat aynı zamanda çalışanlarda yenilikçi katılım sağladığı için iş memnuniyeti gerçekleşmektedir. Yani otantik liderlik çalışanların yenilikçi faaliyetlere katılımı sağlamakta ve bunun neticesinde de çalışanlar işlerinden memnun olmaktadır.

Müceldili vd. (2013) yaptıkları çalışmada otantik liderlik ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Ayrıca bu liderlik türünün çalışanların yaratıcılık özellikleri üzerindeki aracılık etkisini de analiz etmişlerdir. Analizin gerçekleştirilmesi amacıyla Türkiye'de hem imalat hem de hizmet firmalarında çalışan yüz kırk iki çalışandan oluşan bir örneklem üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre otantik liderliğin çalışanların yaratıcılığı ile pozitif bir ilişkisi vardır. Aynı şekilde çalışanların yaratıcılığı da yenilikçiliği anlamlı olarak etkilemektedir. Son olarak otantik liderlik yenilikçiliği pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Bu durum otantik liderliğin yenilikçilik üzerindeki etkisinde yaratıcılığın aracılık rolünü doğrulamıştır. Çalışma otantik liderliğin yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki rolünün anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır.

Wong ve Laschinger (2013) yaptıkları çalışmada otantik liderliğin yapısal güçlendirme, performans ve iş tatmini değişkenleri üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Otantik liderlik, daha sağlıklı çalışma ortamları oluşturmak için gereken etkili liderliğin temel unsuru olarak görülmektedir çünkü bu liderlik teorisinde lider-takipçi ilişkilerinin güçlendirilmesine özel önem verilmektedir. Liderlik stili ve yetkilendirmenin iş doyumu üzerindeki etkisi iyi belgelenmiş olmasına rağmen, otantik liderliğin hemşirelerin güçlendirilmesi ve çalışma sonuçları üzerindeki etkisini inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır. Çalışmada Kanada'nın Ontario eyaletindeki akut bakım hastanelerinde çalışan 600 Kayıtlı Hemşireden rastgele örnekleme yöntemiyle veri toplanmıştır. Çalışma, otantik liderlik, iş verimliliği, iş tatmini ve genel performans değişkenleri yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak test edilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre otantik liderlik hemşirelerin yapısal güçlenmelerini önemli ölçüde ve olumlu bir şekilde etkilemekte ve bu da iş memnuniyetini ve öz değer

performansını artırmaktadır. Sonuçlar, şeffaflık, dengeli yaklaşım, öz-farkındalık ve yüksek etik standartlara önem veren liderlerin daha fazla otantik kabul edildiğini, hemşirelerin işyerinde güçlendirme yapılarına erişimlerini ne kadar algıladıklarını, çalışmalarından memnun olduklarını ve daha yüksek performans ortaya koyduklarını göstermektedir.

Giallonardo vd. (2010) çalışmalarında hemşirelerin otantik liderlik, iş katılımı ve iş tatmini algıları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışma değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek anket tasarımı kullanılmıştır. Örneklem 3 yıldan az deneyimi olan ve akut bakım ortamında çalışan 170 rastgele seçilmiş hemşireden oluşmaktadır. Çalışma kapsamında hiyerarşik çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiş, iş doyumundaki varyansın %20'sinin otantik liderlik ve iş katılımı ile açıklandığı görülmüştür. Ayrıca iş katılımının, deneyimli hemşirelerin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile yeni hemşirelerin katılımı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği de bulunmuştur. Yüksek seviyede otantik liderlik davranışı sergileyen deneyimli hemşirelerle eşleştirilmiş yeni hemşirelerde bağlılık ve tatmin duygularının daha çok geliştiği gözlemlenmiştir. Çalışmada katılımın otantik liderliğin iş memnuniyetini etkilediği önemli bir mekanizma olduğu vurgulanmakta ve yöneticilerin, yeni hemşirelerin iş katılımını ve iş doyumunu artırmada eskilerin otantik liderliğinin oynadığı rolün farkında olmaları gerektiği belirtilmektedir.

Penger ve Černe (2014) çalışmalarında ekip düzeyinde otantik liderlik ile iş tatmini ve bireysel düzeyde iş katılımı arasında çok düzeyli çapraz etkileşim modelini ampirik olarak test etmişlerdir. Çalışma, 23 takım süpervizöründen ve 289 takım üyesinden gelen verileri analiz ederek çapraz düzey ilişkilerde algılanan süpervizör desteğinin aracı rolünü araştırmaktadır. Yapılan analiz neticesinde otantik liderlik, çalışanların iş doyumu ve iş katılımı arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Buna ek olarak, otantik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide algılanan süpervizör desteğinin tam aracılık rolü, otantik liderlik ile çalışanların iş sözleşmesi arasındaki ilişkide algılanan süpervizör desteğinin kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir.

Dolayısıyla literatürde de çalışma bulgularına benzer bulgulara ulaşıldığı görülmektedir.

KAYNAKLAR

Adair, J. (2012). Leadership Skills. *Orient BlackSwan*.

Akram, T., Lei, S., ve Haider, M. J. (2016). The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China. *Arab Economic and Business Journal*, *11*(2), 153–161.

Algera, P. M., ve Lips-Wiersma, M. (2012). Radical Authentic Leadership, s. Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. The Leadership Quarterly, *23*(1), 118-131. *https, s. //doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.010*

Antunes, M. G., Quirós, J. T., ve Justino, M. do R. F. (2017). The relationship between innovation and total quality management and the innovation effects on organizational performance. *International Journal of Quality ve Reliability Management*.

Argyris, C. (1953). Executive Leadership, s. An Appraisal of a Manager in Action. *Archon Books*.

Armstrong, M. (2016). How to Manage People. *Kogan Page Publishers*.

Avolio, B. J., Bass, et al. (2004). (Bernard M., Zhu, contributor,Weichu, ve Walumbwa, contributor), Multifactor leadership questionnaire, s. Manual and sampler set (Third edition). [Menlo Park, California] , s. *Mind Garden, Inc*. *https, s. //trove.nla.gov.au/version/242724163*

Avolio, B. J., ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development, s. Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 315-338. *httpss.//doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001*

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., ve May, D. R. (2004). Unlocking the mask, s. A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 801-823. *https, s. //doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003*

Azanza, G., Moriano, J. A., ve Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, *29*(2), 45-50. *httpss.//doi.org/10.5093/tr2013a7*

Baltaş, A. (2015). *Ekip Çalışması ve Liderlik*.

Bandura, A. (1977). Social learning theory. *Prentice Hall*.

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action, s. A social cognitive theory. *Prentice-Hall*.

Bani-Melhem, S., Zeffane, R., ve Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Barutçugil, İ. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (2. bs). *Kariyer Yayıncılık*.

Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. *Free Press.*

Bass, B. M. (1998). Transformational Leadership, s. Industrial, Military, and Educational Impact. *Lawrence Erlbaum Associates*.

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(1), 9-32. *httpss//doi.org/10.1080/135943299398410*

Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (2000). *MLQ*, Multifactor Leadership Questionnaire sampler set, s. Technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5x-short. *Mind Garden*.

Bass, B. M., ve Bass, R. (2009). The Bass Handbook of Leadership, s. Theory, Research, and Managerial Applications. *Simon and Schuster*.

Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2005). Transformational Leadership. *Taylor ve Francis*.

Bass, B. M., ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217. *https, s. //doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8*

Bass, B. M., ve Stogdill, R. M. (1990). Bass ve Stogdill's Handbook of Leadership, s. Theory, Research, and Managerial Applications. *Simon and Schuster*.

Bassett, G. (1994). The case against job satisfaction. *Business Horizons*, *37*(3), 61–69.

Becan, J. E., Knight, D. K., ve Flynn, P. M. (2012). Innovation adoption as facilitated by a change-oriented workplace. *Journal of substance abuse treatment*, *42*(2), 179–190.

Bennis, W. G., ve Nanus, B. (2012). Leaders, s. The Strategies for Taking Charge. *Harper Collins*.

Bessant, J., Öberg, C., ve Trifilova, A. (2014). Framing problems in radical innovation. *Industrial Marketing Management*, *43*(8), 1284–1292.

Blau, P. (2017). Exchange and Power in Social Life. *Routledge*.

Boone. (2012). Contemporary Business 14th Edition 2012 Update. *John Wiley ve Sons, Incorporated*.

Brown, M. E., ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership, s. A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17(6), 595-616. *httpss.//doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004*

Brown, M. E., Treviño, L. K., ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership, s. A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *97*(2), 117-134. *httpss.//doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002*

Burkhardt, J. C. (2000). Servant-leadership and Philanthropic Institutions. *Greenleaf Center for Servant-Leadership*.

Burns, J. M. (2012). Leadership. *Open Road Media*.

Caldwell, C., ve Hayes, L. A. (2010). Leadership, trustworthiness, and ethical stewardship. *Journal of Business Ethics*, *96*(4), 497–512.

Černe, M., Jaklič, M., ve Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation, s. A multilevel perspective. *Leadership*, *9*(1), 63-85. *httpss.//doi.org/10.1177/1742715012455130*

Chan, A., Hannah, S. T., ve Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership, s. Emergence, functioning, and impacts. *Authentic leadership theory and practice, s. Origins, effects and development*, *3*, 3–41.

Chang, G., ve Diddams, M. (2009). Hubris or humility, s. Cautions surrounding the construct and self-definition of authentic leadership. *Academy of Management Proceedings*, *2009*, 1–6.

Chatman, J. A., ve Kennedy, J. A. (2010). Psychological perspectives on leadership. *Handbook of leadership theory and practice*, 159–181.

Ciulla, J. B. (2004). Ethics, the Heart of Leadership. *Greenwood Publishing Group*.

Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., ve Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital, s. The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, *15*(3), 227–240.

College, U. of C., Lippitt, R. (1962). An Experimental Study of Leadership and Group Life. University of Chicago Press, *Syllabus Division*.

Collinson, D. (2006). Rethinking followership, s. A post-structuralist analysis of follower identities. *The leadership quarterly*, *17*(2), 179–189.

Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations, s. An insider's perspective on these developing streams of research. *The leadership quarterly*, *10*(2), 145–179.

Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1998). Charismatic Leadership in Organizations. *SAGE Publications*.

Contee-Borders, A. K. (2003). *A case study defining servant leadership in the workplace.*

Covey, S. R. (2002). Servant-leadership and community leadership in the twenty-first century. *Focus on leadership, s. Servant-leadership for the twenty-first century*, 27–33.

Cropanzano, R., ve Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory, s. An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, *31*(6), 874-900. *https://doi.org/10.1177/0149206305279602*

Damanpour, F., ve Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations, s. Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of engineering and technology management*, *23*(4), 269–291.

De Jong, J., ve Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, *19*(1), 23–36.

Dennis, R., ve Winston, B. E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *Leadership ve Organization Development Journal*, *24*(8), 455-459. https, s. //doi.org/10.1108/01437730310505885

DeRue, D. S., ve Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of management review*, *35*(4), 627–647.

Dessler, G., ve Phillips, J. (2007). Managing Now. *Cengage Learning*.

Diddams, M., ve Chang, G. C. (2012). Only human, s. Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, *23*(3), 593–603.

Drucker, P. F. (2009). Management Rev Ed. *Harper Collins*.

Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership, s. Does gender matter?. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 459–474.

Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., ve Alzghoul, A. (2018). The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education, s. The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, *35*(1), 55-67. https, s. //doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018

Engelen, A., Weinekötter, L., Saeed, S., ve Enke, S. (2018). The Effect of Corporate Support Programs on Employees' Innovative Behavior, s. A Cross-Cultural Study. *Journal of Product Innovation Management*, *35*(2), 230–253.

Fallatah, F., ve Laschinger, H. K. (2016). The influence of authentic leadership and supportive professional practice environments on new graduate nurses' job satisfaction. *Journal of Research in Nursing*, 21(2), 125–136.

Fayol, H. (2016). General and Industrial Management. *Ravenio Books*.

Gardner, J. W. (1990). On leadership. *Free Press*.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., ve Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 343-372. https, s. //doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003

Gardner, W. L., Avolio, B. J., ve Walumbwa, F. O. (2005). Authentic Leadership Theory and Practice, s. Origins, Effects and Development. *Emerald Group Publishing Limited*.

Gellis, Z. D. (2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. *Social Work Research*, *25*(1), 17-25. *httpss.//doi.org/10.1093/swr/25.1.17*

George, B. (2003). Authentic leadership, s. Rediscovering the secrets to creating lasting value. *John Wiley ve Sons*.

George, B., Sims, P., McLean, A. N., ve Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, *85*(2), 129.

Giallonardo, L. M., Wong, C. A., ve Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors, s. Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, *18*(8), 993-1003. *httpss//doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x*

Goleman, D. (2004). *What makes a leader*.

Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., ve Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate, s. Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of business ethics*, *55*(3), 223–241.

Hannah, S. T., Lester, P. B., ve Vogelgesang, G. R. (2005). Moral leadership, s. Explicating the moral component of authentic leadership. *Authentic leadership theory and practice, s. Origins, effects and development*, *3*, 43–81.

Harrington, H., ve Voehl, F. (2010). Innovation in health care. *International Journal of Innovation Science*.

Haybron, D. M. (2000). Two philosophical problems in the study of happiness. *Journal of Happiness Studies*, *1*(2), 207–225.

Herzberg, F., Mausner, B., ve Snyderman, B. B. (2011). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers.

Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper.

Hosking, D. M. (2011). Moving relationality, s. Meditations on a relational approach to leadership. *The Sage handbook of leadership*, 453–465.

House, R. J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. *Faculty of Management Studies, University of Toronto*.

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership, s. Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, *7*(3), 323-352. https, s. //doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7

House, R. J., ve Shamir, B. (1993). *Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories.*

Hughes, J. E., McLeod, S., Brahier, B., Dikkers, A. G., ve Whiteside, A. (2005). School technology leadership, s. Theory to practice. *Academic Exchange Quarterly*, *9*(2).

Humphreys, J. H. (2002). The Anabasis and Lessons in Leadership, s. Xenophon as a Prototypical Transformational Leader. *Journal of Management Research; New Delhi*, *2*(3), 136-146.

Ilies, R., Morgeson, F. P., ve Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being, s. Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 373-394. *httpss//doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002*

Jandaghi, G., Matin, H. Z., ve Farjami, A. (2008). Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies. *International Journal of Economics and Management Engineering*, *2*(5), 621-626.

Kellerman, B. (2004). Bad Leadership, s. What it Is, how it Happens, why it Matters. *Harvard Business Press*.

Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, *14*(1), 1-26. *httpss//doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01*

Klenke, K. (2007). Authentic leadership, s. A self, leader, and spiritual identity perspective. *International journal of leadership studies*, *3*(1), 68–97.

Koçel, T. (2020). İşletme Yöneticiliği (18. bs). *Beta Basım Yayım*.

Kouzes, J. M., ve Posner, B. Z. (2007). The five practices of exemplary leadership. *The Jossey-Bass reader on educational leadership*, 63–74.

Kulakowski, E. C., ve Chronister, L. U. (2008). Research Administration and Management. *Jones ve Bartlett Publishers*.

Laschinger, H. K., ve Smith, L. M. (2013). The influence of authentic leadership and empowerment on new-graduate nurses' perceptions of interprofessional collaboration. *JONA, s. The Journal of Nursing Administration*, *43*(1), 24–29.

Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization. *Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument*.

Leong, C. T., ve Rasli, A. (2014). The Relationship between innovative work behavior on work role performance, s. An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *129*, 592–600.

Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., ve Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance, s. A cross-level study. *Journal of management*, *41*(6), 1677–1697.

Lewin, K. (1942). Time perspective and morale. Içinde *Civilian morale, s. Second yearbook of the Society for the Psychological Study of Social Issues* (ss. 48-70). Houghton Mifflin Company. *httpss//doi.org/10.1037/13983-004*

Li, M., ve Hsu, C. H. (2016). A review of employee innovative behavior in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Likert, R. (1967). *THE HUMAN ORGANIZATION*.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? Organisational Behavior and Human Performance, 4, 309-336. *Academic Press, Inc*.

Locke, Edwin A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology. *Chicago, s. RandMc Narlly*.

London, M. (2014). Team processes for adaptive and innovative outcomes. *Team Performance Management*.

Lorsch, J. W. (2010). *A contingency theory of leadership*.

Lu, H., Barriball, K. L., Zhang, X., ve While, A. E. (2012). Job satisfaction among hospital nurses revisited, s. A systematic review. *International journal of nursing studies*, 49(8), 1017–1038.

Luoh, H.-F., Tsaur, S.-H., ve Tang, Y.-Y. (2014). Empowering employees, s. Job standardization and innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Luthans, F., ve Avolio, B. J. (2003a). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, *241*, 258.

Luthans, F., ve Avolio, B. J. (2003b). Authentic leadership, s. A positive development approach. Içinde J. E. D. Cameron ve R. E. Quinn (Ed.), Positive Organizational Scholarship, s. Foundations of a New Discipline. *Berrett-Koehler Publishers*.

Luthans, F., ve Avolio, B. J. (2009). The "point" of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(2), 291-307. *https, s. //doi.org/10.1002/job.589*

Luthans, F., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. (2007). Psychological capital, s. Investing and developing positive organizational behavior. *Positive organizational behavior*, *1*(2), 9–24.

Marques, J. (2006). Issues ve observations, s. Awakened leadership in today's organizations. *Leadership in Action, s. A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey-Bass*, *26*(2), 23–24.

May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., ve Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational dynamics*.

McGee-Cooper, A., ve Trammel, D. (1999). From hero as leader to servant as leader. *Systems Thinker*, *10*, 1–5.

Merriam, S. B., ve Baumgartner, L. M. (2020). Learning in Adulthood, s. A Comprehensive Guide. *John Wiley ve Sons*.

Mhatre, K. H., ve Riggio, R. E. (2014). Charismatic and transformational leadership, s. Past, present, and future. *The Oxford handbook of leadership and organizations*, 221–240.

Michie, S., ve Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity, s. Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 441–457.

Miner, J. B. (2006). Organizational Behavior Three, s. Historical origins, theoretical foundations, and the future. *M.E. Sharpe*.

Müceldili, B., Turan, H., ve Erdil, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *99*, 673-681. *https, s. //doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.538*

Muczyk, J. P., ve Reimann, B. C. (1987). The Case for Directive Leadership. *Academy of Management Perspectives*, *1*(4), 301-311. *httpss.//doi.org/10.5465/ame.1987.4275646*

Mumford, M. D. (2006). Pathways to outstanding leadership, s. A comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders. *Lawrence* Erlbaum Associates Publishers.

Nanus, B. (1995). Visionary Leadership. *Wiley*.

Nauman, S., Khan, A. M., ve Ehsan, N. (2010). Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*, *28*(7), 638–649.

Northouse, P. G. (2012). Leadership, s. Theory and Practice. *SAGE Publications*.

Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M., ve Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic leadership, s. A historical perspective. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, *13*(1), 64–76.

Page, D., ve Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. *The human factor in shaping the course of history and development*, 69–110.

Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership, s. A theoretical model* [Ph.D.]. *httpss//search.proquest.com/pqdtglobal/docview/305234239/abstract/2B061D2FC7974466PQ/1*

Pekkarinen, S., Hennala, L., Harmaakorpi, V., ve Tura, T. (2011). Clashes as potential for innovation in public service sector reform. *International Journal of Public Sector Management*.

Penger, S., ve Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement, s. A hierarchical linear modelling approach. *Economic Research - Ekonomska Istraživanja*, *27*(1), 508-526. *httpss.//doi.org/10.1080/1331677X.2014.974340*

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

Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., ve Frey, D. (2012). Authentic leadership, s. An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of business ethics*, *107*(3), 331–348.

Pretorius, R., ve Klopper, H. C. (2012). Positive practice environments in critical care units in South Africa. *International Nursing Review*, *59*(1), 66–72.

Quarstein, V. A., McAfee, R. B., ve Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human relations*, *45*(8), 859–873.

Raelin, J. A. (2005). We the leaders, s. In order to form a leaderful organization. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, *12*(2), 18–30.

Read, E. A., ve Laschinger, H. K. S. (2015). The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental health and job satisfaction over the first year of practice. *Journal of Advanced Nursing*, *71*(7), 1611-1623. *httpss //doi.org/10.1111/jan.12625*

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., ve Cunha, M. P. e. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, *65*(3), 429-437. *https, s. //doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003*

Ren, F., ve Zhang, J. (2015). Job stressors, organizational innovation climate, and employees' innovative behavior. *Creativity Research Journal*, *27*(1), 16–23.

Roberts, L. M. (2006). Shifting the Lens on Organizational Life, s. The Added Value of Positive Scholarship. *Academy of Management Review*, *31*(2), 292-305. *httpss.//doi.org/10.5465/amr.2006.20208681*

Rost, J. C. (1991). Leadership for the Twenty-first Century. *Greenwood Publishing Group*.

Rukmani, K., Ramesh, M., ve Jayakrishnan, J. (2010). Effect of leadership styles on organizational effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, *15*(3), 365–369.

Russell, Robert F., ve Gregory, S. A. (2002). A review of servant leadership attributes, s. Developing a practical model. *Leadership ve Organization Development Journal*, *23*(3), 145-157. *httpss.//doi.org/10.1108/01437730210424*

Russell, Robert Foster. (2000). *Exploring the values and attributes of servant leaders* [Ph.D.]. *httpss.//search.proquest.com/pqdtglobal/docview/304671427/abstract/36A08BABA3F64E71PQ/1*

Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials, s. A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, *52*(1), 141–166.

Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory, s. Herzberg and the positive psychology movement. *Human resource development review*, 6(4), 377–393.

Sagnak, M. (2010). The Relationship between Transformational School Leadership and Ethical Climate. *Educational Sciences, s. Theory and Practice*, *10*(2), 1135-1152.

Sağlam S. (2017). Authentic leadership and creativity, s. The mediating role of subjective well-being. *Yüksek lisans tezi. İstanbul Bilgi Üniversitesi*

Salancik, G. R., ve Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, *23*(2), 224-253. JSTOR. *httpss.//doi.org/10.2307/2392563*

Sarros, J. C., ve Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership ve Organization Development Journal*, *22*(8), 383-394. *httpss.//doi.org/10.1108/01437730110410107*

Sashkin, M. (1988). The visionary principal, s. School leadership for the next century. *Education and Urban Society*, *20*(3), 239–249.

Senge, P. M. (2014). The Fifth Discipline Fieldbook, s. Strategies and Tools for Building a Learning Organization. *Crown Publishing Group*.

Shambrook, J. (2012). Comparison of stress-related factors in the 2007 and 2010 Research Administrator Stress Perception Surveys (RASPerS). *Journal of Research Administration*, *43*(2), 107.

Shamir, B., ve Eilam-Shamir, G. (2018). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. Içinde Leadership Now, s. Reflections on the Legacy of Boas Shamir (ss. 51–76). *Emerald Publishing Limited*.

Shamir, B., House, R. J., ve Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership, s. A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, *4*(4), 577-594. *httpss.//doi.org/10.1287/orsc.4.4.577*

Shin, S. J., Yuan, F., ve Zhou, J. (2017). When perceived innovation job requirement increases employee innovative behavior, s. A sensemaking perspective. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(1), 68–86.

Silvio, M. (2018). Authentic Leadership and Employee Retention [PhD Thesis]. *Point Park University*.

Smith, P. C. (1974). The development of a method of measuring job satisfaction, s. The Cornell studies. Studies in personnel and industrial psychology (3rd ed.). *Homewood, IL, s. Dorsey*.

Snyder, C. R., ve Lopez, S. J. (2001). Handbook of Positive Psychology. *Oxford University Press*.

Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The leadership quarterly*, *16*(3), 419–439.

Spears, L. C., ve Lawrence, M. (2002). Focus on Leadership, s. Servant-Leadership for the Twenty-First Century. *John Wiley ve Sons*.

Spector, P. E. (1987). Method variance as an artifact in self-reported affect and perceptions at work, s. Myth or significant problem? *Journal of applied psychology*, *72*(3), 438.

Spence Laschinger, H. K., ve Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing, s. The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, *1*(1), 19-28. *httpss.//doi.org/10.1016/j.burn.2014.03.002*

Springer, G. J. (2011). A study of job motivation, satisfaction, and performance among bank employees. *Journal of Global Business Issues*, *5*(1), 29.

Şimşek, A. Ç., M. Şerif. (2013). Yönetim ve Organizasyon. *Eğitim Yayınevi*.

Terry, R. W. (1993). Authentic Leadership, s. Courage in Action. *Wiley*.

Tichy, N. M., ve Devanna, M. A. (1990). The Transformational Leader, s. The Key to Global Competitiveness. *Wiley*.

Tracey, J. B., ve Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? *Group ve Organization Management*, 23(3), 220–236.

Treviño, L. K., Hartman, L. P., ve Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager, s. How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, *42*(4), 128-142. *httpss.//doi.org/10.2307/41166057*

Turunç Ö. ve Çelik M. (2012). İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-KişiÖrgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. *İş Güç Endüstri İlişkiler ve İnsan Kaynakları Dergisi* Nisan/April 2012, Cilt/Vol, s. 14, Sayı/Num, s. 2, Page, s. 57-78

Uhl-Bien, M., ve Pillai, R. (2007). The romance of leadership and the social construction of followership. *Followercentered perspectives on leadership, s. A tribute to the memory of James R. Meindl*, 187–209.

Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., ve Carsten, M. K. (2014). Followership theory, s. A review and research agenda. *The leadership quarterly*, *25*(1), 83–104.

Urbach, T., Fay, D., ve Goral, A. (2010). Extending the job design perspective on individual innovation, s. Exploring the effect of group reflexivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*(4), 1053–1064.

Vroom, V. H., ve Yetton, P. W. (1973). Leadership and Decision-Making. *University of Pittsburgh Pre*.

Walther, J. B., ve Parks, M. R. (2002). Cues filtered out, cues filtered in. *Handbook of interpersonal communication*, *3*, 529–563.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., ve Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership, s. Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, *34*(1), 89-126. *httpss.//doi.org/10.1177/0149206307308913*

Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., ve Avolio, B. J. (2014). "Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors", s. Retraction. *The Leadership Quarterly*, *25*(5), 1071-1072. *httpss. /doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.004*

Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., ve Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance, s. Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(1), 5–21.

Warr, P., Cook, J., ve Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of occupational Psychology*, *52*(2), 129–148.

Williams, S. D., ve Whittier, N. C. (2007). Competitive balance implications for hospitals of innovations in networked electronic health records. *Competitiveness Review, s. An International Business Journal*.

Wong, C. A., ve Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction, s. The mediating role of empowerment. Journal of Advanced Nursing, 69(4), 947-959. *https,s. /doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x*

Yang, M.-L. (2012). Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality, s. an international journal*, *40*(1), 31–46.

Yuan, F., ve Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace, s. The role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal*, *53*(2), 323–342.

Yukl, G. A. (2013). Leadership in Organizations. *Pearson*.

Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W., ve Xia, B. (2014). Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation. *Social Behavior and Personality, s. an international journal*, *42*(8), 1267–1278.

Zhu, W., May, D. R., ve Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes, s. The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, *11*(1), 16–26.

EKLER

1. Türkçe Anket Formu

2. İngilizce Anket Formu

3. Arapça Anket Formu

4. Rusça Anker Formu

Ek-1. Türkçe Anket Formu

Değerli Katılımcı, bu anketten elde edilecek veriler yüksek lisans tezinde kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacak ve asla üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Lütfen anketi eksiksiz doldurunuz ve ankete isim yazmayınız. Desteğiniz için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

1. Cinsiyetiniz?
a)Kadın b)Erkek
2. Yaşınız?
a) 18-25 b) 26-35 c) 36-45 d) 46-55 e)55 ve üzeri
3. Şu an çalıştığınız şirkette kaç yıldır çalışmaktasınız?
a) 0-1 b) 2-4 c)4-5 d)5-7 e)7 yıl ve üzeri
4. Bağlı olduğunuz yöneticinizin cinsiyeti?
a)Kadın b) Erkek

5. Bu yönetici ile kaç yıldır çalışmaktasınız?
a) 0-1 b) 2-4 c)4-5 d)5-7 e)7 yıl ve üzeri
6. Eğitim durumunuz?
a) İlköğretim b) Lise c) Yüksekokul d) Lisans e) Lisan üstü
7. Hangi yabancı dilleri konuşabilmektesiniz?
……
8. Medeni durumunuz?
a)Bekar b)Evli

Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak her ifadenin yöneticinize ne ölçüde uyduğunu işaretleyiniz. 1= Hiçbir zaman 5= Her zaman

OTANTİK LİDERLİK						
1	**Benim lideri**m ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	1	2	3	4	5
2	Hata yaptığında kabul eder.	1	2	3	4	5
3	Herkesin düşüncelerini söylemesini teşvik eder.	1	2	3	4	5
4	İnsanlara acı gerçekleri söyler.	1	2	3	4	5
5	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.	1	2	3	4	5
6	Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	1	2	3	4	5
7	Kararlarını değer yargılarına göre verir.	1	2	3	4	5
8	İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.	1	2	3	4	5
9	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.	1	2	3	4	5
10	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.	1	2	3	4	5
11	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.	1	2	3	4	5
12	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.	1	2	3	4	5
13	Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.	1	2	3	4	5
14	Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	1	2	3	4	5
15	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir	1	2	3	4	5
16	Özel/şahsi durumların insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	1	2	3	4	5

Aşağıda verilen soruları yapmakta olduğunuz işi düşünerek cevaplayınız. 1= Hiçbir zaman 5= Çok sık

YENİLİKÇİ KATILIM							
17	İşimde özgün olduğumu gösterdim.	1	2	3	4	5
18	İşimle ilgili yeni fikirler üretirken risk aldım.	1	2	3	4	5
19	Mevcut (var) olan metod ve donanımlar için yeni kullanım alanları buldum.	1	2	3	4	5
20	Başka (benimle ilgili olmayan) zorluklara sebebiyet veren problemleri çözdüm.	1	2	3	4	5
21	Yeni fikirler denedim ve problemleri çözerken uyguladım.	1	2	3	4	5
22	Yeni ürünler ve süreçler için fırsatlar yarattım.	1	2	3	4	5
23	İşimle ilgili yeni, fakat işlevselliği olan fikirler ürettim.	1	2	3	4	5
24	İş alanımla ilgili devrim sayılabilecek fikirler ürettim.	1	2	3	4	5
25	Yaratıcılık konusunda iyi bir örnek oluşturdum.	1	2	3	4	5

Bu bölümdeki maddeler için aşağıdaki beş basamaklı ölçeği kullanarak size uygun olan cevaba karşılık gelen rakamı işaretleyiniz. 1= Kesinlikle katılmıyorum 5= Tamamen katılıyorum

İŞ MEMNUNİYETİ							
31	İşimden tatmin olduğumu hissediyorum	1	2	3	4	5
32	İşimden heyecan duyuyorum	1	2	3	4	5
33	İşimi yaparken, gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor	1	2	3	4	5
34	Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum	1	2	3	4	5
35	İşimde kendimi mutlu hissediyorum	1	2	3	4	5

Ek-2. İngilizce Anket Formu

Distinguished Participant, the data to be obtained from this survey will be used in the master thesis and will be kept strictly confidential and will never be shared with third parties. Please complete the questionnaire completely and do not write any names on the questionnaire. We thank you for your support and wish you success in your work.

1. Your gender?
a)Woman b)Man
2. Your Age?
a) 18-25 b) 26-35 c) 36-45 d) 46-55 e)Above 55
3. How many years do you work in this company?
a) 0-1 b) 2-4 c)4-5 d)5-7 e)Above 7 years
4. Please indicate your manager's gender.?
a)Woman b) Man

5. How many years do you work with your manager?
a) 0-1 b) 2-4 c)4-5 d)5-7 e)Above 7 years
6. What is your education?
a) primary school b) high school c) college d) license e) Master
7. Which languages can you speak?
……
8. What is your marital status?
a)Single b)Married

Please answer how frequently each statement fits your leader using the following scale.
1= not at all 5= frequently, if not always

AUTHENTİC LEADERSHIP						
1	**My leader** Says exactly what he or she means.	1	2	3	4	5
2	Admits mistakes when they are made.	1	2	3	4	5
3	Encourages everyone to speak their mind.	1	2	3	4	5
4	Tells you the hard truth.	1	2	3	4	5
5	Displays emotions exactly in line with feelings.	1	2	3	4	5
6	Demonstrates beliefs that are consistent with actions.	1	2	3	4	5
7	Makes decisions based on his or her core values.	1	2	3	4	5
8	Asks you to take positions that support your core values.	1	2	3	4	5
9	Makes difficult decisions based on high standards of ethical conduct.	1	2	3	4	5
10	Solicits views that challenge his or her deeply held positions.	1	2	3	4	5
11	Analyzes relevant data before coming to a decision.	1	2	3	4	5
12	Listens carefully to different points of view before coming to conclusions.	1	2	3	4	5
13	Seeks feedback to improve interactions with others.	1	2	3	4	5
14	Accurately describes how others view his or her capabilities.	1	2	3	4	5
15	Knows when it is time to reevaluate his or her positions on important issues.	1	2	3	4	5
16	Shows he or she understands how specific actions impact others.	1	2	3	4	5

Please indicate that how often you regularly exhibit these behaviors below. 1= Never 5= Very often

CREATIVE WORK INVOLVEMENT							
17	I demonstrated originality at my work.	1	2	3	4	5
18	I took risks in terms of producing new ideas in doing job.	1	2	3	4	5
19	I found new uses for existing methods or equipment.	1	2	3	4	5
20	I solved problems that had caused other difficulty.	1	2	3	4	5
21	I tried out new ideas and approached to problems.	1	2	3	4	5
22	I identified opportunities for new products/processes.	1	2	3	4	5
23	I generated novel, but operable work-related ideas.	1	2	3	4	5
24	I generated ideas revolutionary to our field.	1	2	3	4	5
25	I served as a good role model for creativity.	1	2	3	4	5

Below are five statements that you may agree or disagree with. Using the 1 - 5 scale, please indicate your agreement with each item. 1, s. Strongly Disagree 5, s. Strongly Agree

JOB SATISFACTION							
31	I feel satisfied with my job.	1	2	3	4	5
32	I'm excited about my job.	1	2	3	4	5
33	When I do my job, it feels like the day will never end.	1	2	3	4	5
34	I think I will work at this institution for a long time.	1	2	3	4	5
35	I feel happy at work.	1	2	3	4	5

Ek-3. Arapça Anket Formu

عزيزي المشارك، سيتم استخدام جميع البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من هذا الاستتبيان في رسالة ماجستير للغرض التعليمي وسيتم الاحتفاظ بسرية المعلومات ولن يتم مشاركتها مع اي طرف ثالث . يرجى ملىء الاستتبيان بالكامل من دون ذكر اي اسم على ورق الاستبيان، نشكر دعمك ونتمنى لك التوفيق والنجاح في عملك.

1- الجنس
أ) ذكر ب) أنثى

2- العمر
أ) 25 - 18 سنة ب)35 - 26 سنة ج)45 - 36 سنة د)55 - 46 سنة ه)أكثر من 55 سنة

3- كم هي عدد سنوات عملك في هذه الشركة؟
أ)1 - 0 سنة ب)4 - 2 سنة ج)5 - 4 سنة د)7 - 5 سنة هـ)أكثر من 7 سنوات

4- من فضلك، حدد جنس مديرك في العمل
أ)ذكر ب)أنثى

5-لكم سنة وانت تعمل مع مديرك؟
أ)1 - 0 سنة ب)4 - 2 سنة ج)5 - 4 سنة د)7 - 5 سنة هـ)أكثر من 7 سنوات

6 -ماهو تحصيلك الدراسي؟
أ)متوسط ب)ثانوي ج)المعهد د)جامعة هـ) ماجستير

7- ماهي اللغات التي تجيد التحدث بها؟
.....
8
-ماهي حالتك الزوجية ؟
أ) متزوج ب)أعزب

يرجى تحديد عدد مرات تكرار مديرك لهذه العبارات بحسب المقياس .
=5بشكل متكرر، او لم يكن دائما = 1 لا يذكرها مطلقا
القيادة الجديدة
1مديري يقول كل ما هو يعنيه بالضبط5 4 3 2 1 .
2يعترف بالخطأ عند ارتكابه5 4 3 2 1 .
3يشجع الجميع على طرح آرائهم وافكارهم5 4 3 2 1 .
4يخبرك بالحقيقة الصعبة5 4 3 2 1 .
5يبدي تفاعلا مع المشاعر والاحاسيس5 4 3 2 1 .
6يوضح المعتقدات التي تتماشى مع الاجراءات5 4 3 2 1 .
7يتخذ القرارات بالاعتماد على قيمه الاساسية والجوهرية5 4 3 2 1 .
8يطلب منك ان تتخذ موقفا يدعم قيمك الاساسية والجوهرية5 4 3 2 1 .
9يتخذ قرارات صعبة بناء على معايير السلوكيات الاخلاقية العالية5 4 3 2 1 .
10يتقبل الآراء التي تناهض آراءه ومواقفه الثابتة5 4 3 2 1 .
11يقوم بتحليل جميع البيانات ذات الصلة قبل اتخاذ القرارات5 4 3 2 1 .
12يستمع لجميع الآراء ووجهات النظر المختلفة قبل الوصول الى الاستنتاجات5 4 3 2 1 .
13يبحث عن ردود الافعال والتقييم لغرض تحسين التفاعل مع الاخرين5 4 3 2 1 .
14يصف بدقة كيف يرى الاخرون قدراته5 4 3 2 1 .
15يعرف جيدا متى يحين عليه أعادة تقييم مواقفه بشأن القضايا المهمة5 4 3 2 1 .

16يوضح انه يتفهم مدى تأثير الاحداث والاجراءات الخاصة على الاخرين5 4 3 2 1 .
يرجى الإشارة إلى عدد المرات التي تظهر بها هذه السلوكيات بانتظام أدناه = 1 .لا تظهر أبداً = 5 في كثير من الأحيان.
المشارك في العمل الإبداعي
17لقد أظهرت الأصالة في عملي5 4 3 2 1 .
18لقد خاطرت من حيث إنتاج أفكار جديدة في أداء الوظيفة5 4 3 2 1 .
19لقد وجدت استخدامات جديدة للأساليب أو المعدات الحالية5 4 3 2 1 .
20لقد قمت بحل بعض المشاكل التي كانت تؤدي الى صعوبات اخرى5 4 3 2 1 .
21جربت أفكارًا جديدة وتناولت طرق حل المشكلات5 4 3 2 1 .
22لقد حددت فرصًا للمنتجات / العمليات الجديدة5 4 3 2 1 .
23لقد قمت بتوليد أفكار جديدة قابلة للتطبيق متعلقة بالعمل5 4 3 2 1 .
24لقد قمت بتوليد افكار ثورية في مجالنا5 4 3 2 1 .
25عملت كنموذج جيد للإبداع5 4 3 2 1 .

يما يلي خمس عبارات قد توافق عليها أو لا توافق عليها .باستخدام مقياس 5 - 1 ، يرجى الإشارة إلى مواقفك على كل
عنصر 1لا أوافق بشدة , 5 أوافق بشدة
الرضا عن العمل
31أشعر بالرضا عن وظيفتي5 4 3 2 1 .
32أنا متحمس لعملي5 4 3 2 1 .
33عندما أقوم بعملي، يبدو أ ن اليوم ل ن ينتهي أب دا5 4 3 2 1 .
34أعتقد أنني سوف أعمل في هذه المؤسسة لفترة طويلة5 4 3 2 1 .
35أشعر بالسعادة في العمل 5 4 3 2 1 .

Ek-4. Rusça Anker Formu

Уважаемый участник! Все данные и информация, полученные из этой анкеты, будут использованы в магистерской диссертации для образовательных целей. Информация останется конфиденциальной и не будет передана третьим лицам. Пожалуйста, заполните анкету полностью, не упоминая имя в листе анкеты. Благодарим Вас за поддержку и желаем успехов в работе

1.Пол
А.Мужские Б. женские
2.Возраст
А. 18-25 Б.26-35 В.36-45 Г.46-55 Д.более 55 лет
3. Сколько лет вы работали в этой компании?
А. Год Б.2-4 года В.4-5 лет Г.5-7 лет Д.более 7 лет
4. Определите пол вашим менеджером? А. Мужские Б. женские
5.Сколько лет вы работали с вашим менеджером?
А. Год Б.2-4 года В.4-5 лет Г.5-7 лет Д.более 7 лет
6. каково ваше образование?
А.Школа Б.Институт В.Диплома Г.Магистратуры
7.на скольких языках вы можете говорят ?
.....
8. Семейный статус
А. замужем Б. не замужем

Пожалуйста, укажите, как часто ваш менеджер повторял эти фразы , s. 5 = часто, 1= если не всегда Достойное руководство

1	Мой Менеджер говорит, что именно	1	2	3	4	5
2	Признает Когда он делает ошибку	1	2	3	4	5
3	призывает всех представить свои мнения и идеи	1	2	3	4	5
4	скажет вам трудною правду	1	2	3	4	5
5	Показать взаимодействие с чувствами	1	2	3	4	5
6	Уточните убеждения, которые соответствуют процедурам	1	2	3	4	5
7	принимает решения на основе своих фундаментальных ценностей	1	2	3	4	5

8	Вас просят занять позицию, которая поддерживает ваши фундаментальные ценности	1	2	3	4	5
9	Принимает жесткие решения на основе высоких стандартов этического поведения	1	2	3	4	5
10	Примите мнения, которые противоречат его мнению и его стойким позициям	1	2	3	4	5
11	Он анализирует все соответствующие данные, прежде чем принимать решения	1	2	3	4	5
12	Выслушать все мнения, прежде чем прийти к выводам	1	2	3	4	5
13	Ищете отзывы и оценку с целью улучшения взаимодействия с другими	1	2	3	4	5
14	Он точно описывает, как другие видят его способности	1	2	3	4	5
15	Он хорошо знает, когда нужно переоценить свои позиции по важным вопросам.	1	2	3	4	5

16	Он объясняет, что понимает влияние специальных мероприятий и процедур на других	1	2	3	4	5
Пожалуйста, укажите, сколько раз такое поведение появляется регулярно ниже. 1 = Никогда не показывать 5 = Часто Участвовать в творчестве						
17	Я показал оригинальность в моей работе	1	2	3	4	5
18	Я рисковал создавать новые идеи в работе	1	2	3	4	5
19	Я нашел новые применения для существующих методов и оборудования	1	2	3	4	5
20	Я решил некоторые проблемы, которые вызывали другие трудности	1	2	3	4	5
21	Я экспериментировал с новыми идеями и освещал методы решения проблем	1	2	3	4	5
22	Я определил возможности для новых продуктов / процессов	1	2	3	4	5
23	Я породил новые действенные идеи, связанные с работой	1	2	3	4	5
24	я породил революционные идеи в нашей области	1	2	3	4	5

25	я создал хорошую модель для творчества	1	2	3	4	5

Вот пять условий, с которыми вы можете соглашаться или не соглашаться. Используя шкалу от 1 до 5, укажите свое согласие с каждым пунктом. 1, s. категорически не согласен 5, s. полностью согласен Удовлетворенность работой

31	Я чувствую себя хорошо о своей работе	1	2	3	4	5
32	Я взволнован своей работой	1	2	3	4	5
33	Когда я делаю свою работу, кажется, что день никогда не закончится	1	2	3	4	5
34	Я думаю, что я буду работать в этом заведении в течение длительного времени	1	2	3	4	5
35	Я счастлив на работе	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Zinah Najm ABD ALI
Doğum Yeri, Yılı : Irak – Bağdat, 01.04.1983
Medeni Hali : Evli
Yabancı Dili : İngilizce, Frsça, ve Başlangıç seviyede Fransızca, Türkçe
E-posta : zena.najem@yahoo.com

Eğitim Durumu

Lisans : Bağdat Üniversitesi – İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi – Muhasebe Bölümü, 2005

Lise : Bağdat Merkez Mesleki Kız Lisesi, 2001

Mesleki Deneyim

Irak Büyükelçiliği : 2010 - halen
(Denetim Şubesi Müdür Yrd.)