



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜT SAĞLIĞI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR
UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Musa SUIÇER

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Nevşehir
Aralık, 2016

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.



Tezi Hazırlayan

Musa SUIÇER

“Otantik Liderlik Davranışının Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan

Musa SUIÇER



Danışman

Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ



Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN

Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ danışmanlığında Musa Suiçer tarafından hazırlanan “Otantik Liderlik Davranışının Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

29 / 12 / 2016

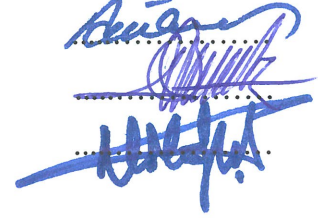
JÜRİ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Üye : Doç. Dr. Lütfi BUYRUK

Üye : Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN


İMZA



ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 03 / 01 / 2017 tarih ve 2017.01.13 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

03 / 01 / 2017


Doç. Dr. Nese YALÇIN
Enstitü Müdürü

OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜT SAĞLIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Musa SUIÇER

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Aralık 2016

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

ÖZET

Araştırmanın amacı, sağlıklı bir örgütün yapısal olarak oluşmasında otantik liderlik davranışın ne derece etkili olduğunu ortaya koymaktır. Böylelikle otantik liderlik davranışı ile örgüt sağlığı arasında ilişkinin veya etkinin olup olmadığı varsa da ne boyutta bir ilişki veya etki olduğu belirlenecektir.

Araştırmanın teorik kısmında detaylandırılan otantik liderlik davranışı ile örgüt sağlığı etkileşimine dair önermelerin ampirik bazda çözümlenmesi amacıyla, araştırma dahilinde alan araştırması yapılmış ve veriler anket yardımıyla toplanmıştır.

Bu araştırma kapsamında 308 otel işletmesi çalışanı araştırmanın örneklemini için belirlenmiştir. Araştırmada anket formlarının otel işletmesi çalışanlarına yüz yüze görüşme tekniği, elden bırakıp alma, e-posta gibi kanallarla gönderilerek doldurulması amaçlanmıştır. Bunun yanında otel işletmesi çalışanlarının tümüne ulaşmanın zaman ve maddi açıdan zorluğu nedeniyle hazırlanan web sayfası yoluyla online anket doldurulması sağlanarak veri sayısını artırma yoluna gidilmiştir.

Bu araştırmanın verileri bilgisayar ortamında uygun analiz teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada frekans, yüzde, standart sapma, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda ilişkilerde şeffaflık, etik/ahlak ve dengeli sürecin örgüt sağlığına olan etkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu; öz farkındalığın örgüt sağlığı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı yapılan analizler sonucu ortaya çıkmıştır. Yani otantik liderlik davranışı arttıkça örgüt sağlığı da artmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Otantik, Liderlik, Otantik Liderlik Davranışı, Örgüt Sağlığı.

**THE EFFECT OF AUTHENTIC LEADERSHIP BEHAVIOR ON
ORGANIZATIONAL HEALTH: A CASE OF STUDY IN HOTEL
BUSINESSES**

Musa SUIÇER

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences
Department of Tourism Management, Master's Thesis, December 2016**

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

ABSTRACT

The purpose of the research is to demonstrate the effectiveness of the authentic leadership behavior in the structuring of a healthy organization. So, whether there is a relationship or impact between authentic leadership behavior and organizational health there is if any a relationship or impact in which extent will be determined.

With the purpose of in theoretical part of research elaborated authentic leadership behavior with organizational health interaction related to proposition analysis, within research field study was done and data were collected by means of questionnaire.

Within the scope of this research, 308 hotel business worker was determined for research sample. The data were collected through e-mail questionnaire and face-to-face interview method. Besides, based on time and financial difficulty to reach all of the hotel business workers, as provided filling in online questionnaire through webpage data number increasing manner was done.

The results of this research analyzed with proper analysis techniques on computer. In research frequency, percentage, standard deviation, correlation and regression analyses were done.

As a result of multiple regression analysis conducted, relational transparency, moral and balanced processing effect of organizational health is come to light linear and positively outcome, there is no impact of self awareness on organizational health that result of analysis are seen. So, if authentic leadership behavior increase organizational health increase as well.

Key Words: Authentic, Leadership, Authentic Leadership behavior, Organizational health.

TEŞEKKÜR

Öncelikle tezin başlangıcından bitimine kadar tecrübesi ve bilgi birikimiyle bana yol gösteren, her türlü desteği veren, sabırla ve özveriyle yardımda bulunan ve yardımını bir an olsun esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ hocama sonsuz teşekkür ederim.

Eğitim yaşamımda ve hayatımda benden desteklerini esirgemeyen her türlü özveriyi gösteren, hayatıma değer katan canım annem Nafiye Suiçer'e ve canım babam Mahmut Suiçer'e teşekkürü bir borç bilirim, iyiki varsınız.

Ayrıca bilgi ve desteklerini benden esirgemeyen canım abilerim, Hüseyin SUIÇER'E, Hasan SUIÇER'e, Abdulhamit SUIÇER'e, Abdulmutalip SUIÇER'e ve canım ablalarım, Hatice SUIÇER'e, Fatma SUIÇER'e sonsuz teşekkür ederim.

Tezin hazırlanmasında benden yardımını ve bilgisini esirgemeyen her türlü fedakârlığı gösteren arkadaşım Aydın İNAK'a ve tüm yüksek lisans arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	İİ
TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK	İİİ
KABUL VE ONAY SAYFASI	İV
ÖZET	V
ABSTRACT.....	VI
TEŞEKKÜR.....	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
TABLOLAR LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK KAVRAMI VE BOYUTLARI

1.1. Lider ve Liderlik Kavramları	4
1.2. Liderlik Türleri.....	7
1.3. Otantik Liderlik Kavramı ve Yaklaşımları	8
1.4. Otantik Liderlerin Özellikleri.....	13
1.5. Otantik Liderliğin Boyutları.....	14
1.5.1. İlişkilerde Şeffaflık.....	15
1.5.2. Etik/Ahlak	19
1.5.3. Dengeli Süreç	20
1.5.4. Öz Farkındalık.....	22
1.6. Otantik Liderliğin Çok Yönlü Etkileri	26
1.6.1. Çalışanlar Üzerindeki Etkisi	26
1.6.2. Örgütler Üzerindeki Etkisi	29

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE OTANTİK LİDERLİK İLİŞKİSİ

2.1. Örgüt Sağlığı Kavramının Kökeni ve İçeriği	32
2.2. Örgüt Sağlığını Konu Alan Yaklaşımlar	34
2.2.1. Chris Argyris'in Örgüt Sağlığına Dair Görüşleri	34
2.2.2. Dünya Sağlık Örgütü'nün Örgüt Sağlığı Hakkındaki Görüşleri.....	35
2.2.3. Miles'in Örgüt Sağlığı Yaklaşımı	36
2.2.4. Hoy ve Feldman'ın Örgüt Sağlığı Yaklaşımı	39
2.3. Örgüt Sağlığının Unsurları	41
2.3.1. İletişim Unsuru.....	42
2.3.2. Katılım Unsuru.....	43
2.3.3. Sadakat ve Bağlılık Unsuru.....	43
2.3.4. Moral Unsuru	44
2.3.5. Kurumsal İtibar Unsuru.....	45
2.3.6. Etik Unsuru	46
2.3.7. Performansın Tanınması Unsuru.....	46
2.3.8. Amaç Birliği Unsuru	47
2.3.9. Liderlik Unsuru	48
2.3.10. Gelişim Unsuru	48
2.3.11. Kaynak Kullanımı Unsuru	49
2.4. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütler Arasındaki Farklar	50
2.5. Örgüt Sağlığının Otantik Liderlik Davranışı İle Etkileşimi.....	51
2.5.1. Sağlıklı Bir Örgütte Otantik Liderlik	51
2.5.2. Örgüt Sağlığı İle Otantik Liderlik Etkileşimini Konu Alan Çalışmalar ..	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞI İLE ÖRGÜT SAĞLIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	60
3.2. Araştırmada Kullanılacak Model ve Hipotezler	60
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	61
3.3.1. Araştırmada Kullanılacak Ölçekler.....	62
3.3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	63

3.3.3. Veri Toplama Süreci	64
3.3.4. Verilerinin Analizi	65
3.3.5. Güvenilirlik ve Geçerlilik	65
3.4. İstatistiksel Analizler ve Bulgular	66
3.4.1. Katılımcıların Demografik ve Kişisel Özelliklerine Yönelik Bulgu ve Değerlendirmeler.....	66
3.4.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	69
3.4.2.1. Otantik Liderlik Davranışının Boyutlarına İlişkin Genel Ortalamalar	69
3.4.2.2. Örgüt Sağlığı Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar	72
3.4.3. Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları	73
3.4.4. Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Uygulanan Regresyon Analizi Sonuçları ve Hipotez Testleri.....	75
SONUÇ.....	77
KAYNAKÇA	84
EKLER.....	100
EK 1: ANKET FORMU	100
ÖZGEÇMİŞ.....	103

KISALTMALAR VE SİMGELER

OLÖ: Otantik Liderlik Ölçeği

A.O: Aritmetik Ortalama

OHI: Örgütsel Sağlık Envanteri(Organizational Healt Inventory – OHI)



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Otantik Lider ve Takipçisinin Gelişimi için Kavramsal Çerçeve	12
Şekil 2: Örgüt Sağlığı Şeması.....	36
Şekil 3: Araştırma Modeli	61



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Otantikliğin Felsefik ve Psikolojik Anlamları	9
Tablo 2: Otantik Liderlik Boyutları	14
Tablo 3: Örgüt Sağlığının Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları	41
Tablo 4: Sağlı örgüt ile sağlıksız örgütün arasındaki farklar	51
Tablo 5: Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları.....	66
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Çalışanlarına İlişkin Bilgiler	67
Tablo 7: Etik Liderlik Davranışı Değişkenine İlişkin Aritmetik.....	70
Tablo 8: Örgüt Sağlığına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	72
Tablo 9: Otantik Liderlik Davranışı ve Örgüt Sağlığı İlişkisine Yönelik.....	74
Tablo 10: Otantik Liderlik Davranışı ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi.....	75
Tablo 11: Hipotez Sonuçları	76

GİRİŞ

İnsanları yönlendirme sanatı olarak değerlendirilen liderlik kavramının geçmişi, insanların topluluk şeklinde yaşamaya başladığı ilk çağlara kadar dayanır. O tarihlerden itibaren insanların ihtiyaçları, yaşadığı çevreden etkilenerek sürekli olarak değişikliğe uğramıştır. Bu değişimler de, temel unsurunu insanın oluşturduğu bir çok alanda olduğu gibi, liderlik kavramında da gelişmeler yaşanmasını sağlayarak, onu güncellemektedir. Dolayısıyla, insanlar geliştikçe liderlik olgusunda gelişecek ve bu gelişimin seyrini de insanlık belirleyecektir.

Günümüzde yaşanan sosyo-ekonomik değişiklikler, geçmişten farklı olarak bugünün insanları, hayatta bir anlam aramaya yöneltmiştir. Bu arayış ise, örgütsel davranış alanına da yansıyor, örgütlerde çalışan insanların yaptıkları işleri sorgulayarak kurumlarında anlam bulmak istemelerine sebep olmuştur. Bu doğrultuda çalışanlar, bir anlam bulabildiği ölçüde de kendilerini örgütlerine ait hissedebilmekte ve örgütlerine karşı bağlılık geliştirebilmektedirler. Kıyasıyla yaşanan rekabet koşullarında, gelişerek büyümeyi hedefleyen işletmeler için, mevcut insan kaynağını güçlendirip geliştirmeye çabalamak ve dürüst, şeffaf, ahlak sahibi liderlerle çalışarak, çalışanlarının özellikle güven duygularını güçlendirmeye çalışmak fark yaratmada oldukça önemli bir değere karşılık gelmektedir.

Bu çalışmada sağlıklı bir örgütün yapısal olarak oluşmasında otantik liderlik davranışının ne derece etkili olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla otantik liderlik davranışı ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkide etkinin olup olmadığı varsa da ne boyutta bir etki olduğu belirlenecektir.

Bu bağlamda araştırmanın konusunu otantik liderlik davranışının sağlıklı bir örgütsel yapının oluşumu üzerindeki ne derece etkili olduğunu belirlemektir. Konunun anlaşılabilmesi için öncelikle otantik liderlik ve örgüt sağlığı kavramları açıklanmış sonrasında bu kavramların birbirleri ile ilişkisi ve etki durumu incelenmiştir.

Otantik liderlik ve örgüt sağlığı konularında yeterli çalışma olmaması ve bu konuların otel işletmeleri üzerinde pek uygulanmaması bir eksiklik olarak

görülebilmektedir. Bu çalışma ile otantik liderliğin sağlıklı bir örgütün yapılanmasında etkisi belirlenerek, çıkan sonuçların

literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca elde edilen sonuçların otel işletmesi çalışanlarına, yöneticilerine ve örgütlerine bu konularda yaşayacakları sorunların çözümlenmesi yönünde bir kaynak niteliği taşıyacaktır.

Otantik liderler, örgütsel ortamda geliştirdikleri ve sürdürdükleri güven, şeffaflık, ortamıyla örgütsel bağlılık, iş tatmini, sorumluluk üstelenmeye istekli olma gibi pozitif sonuçlar elde etmeye dönük önemli işlevleri yerine getiren liderlerdir (Hassan ve Forbis, 2011).

Örgüt sağlığı çalışanın sağlığını, çalışma sistemini, prosedürleri, stres seviyesini, örgütün amaçlarını ve çalışan davranışlarını etkileyen bir faktördür (McHugh, 2002: 722-738).

Örgüt sağlığı, “örgütün etkili liderliğe sahip olması, kendi içinde birbütünlük taşıması, iç ve dış çevresiyle etkin bir etkileşimde bulunması, belli bir kimliğinin olması ve sağlıklı ürünler vererek zaman içerisinde büyüme ve gelişmesini sürdürmesidir” (Akbaba, 1997).

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde liderlik ve liderlik türleri, otantik liderlik, otantik liderlik özellikleri, boyutları, yaklaşımları ve etkileri üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgüt sağlığı kavramı ve kökeni, yaklaşımlar, unsurlar, sağlıklı ve sağlıklı olmayan örgütler arasındaki farklar üzerinde durulmuş. Ayrıca örgüt sağlığının otantik liderlik davranışı ile etkileşimi incelenmiş ve konular ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise otantik liderlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki araştırılıp, araştırmanın yöntem ve amacı, verilerin analizi ve değişkenlerle ilgili analizler belirtilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK KAVRAMI VE BOYUTLARI

1.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Liderlik kavramının kökeni İngilizcedir. 'Lead' fiili olan kavram, yön göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmak anlamına gelmektedir. "Leader" ise rehber, kılavuz, önder, lider anlamına gelmektedir. Türkçe dildeki karşılığı önderlik kelimesi olarak belirlenmiş olmasına rağmen, literatürde liderlik kelimesi daha yaygın olarak kullanılmaktadır (Eraslan, 2004: 110).

Liderlik kavramı ile ilgili yapılan araştırmalarda, araştırmacılar liderliği "özellik", "süreç", "etkileşim", "güç ilişkisi", "yönetimden ayrıldığı yönler", "etkinlik" gibi farklı özellikleri ön plana çıkararak açıklamaya çalışmışlardır. Liderlik çalışmalarında, bu kavram çok farklı yönleriyle ele alınmakla birlikte, büyük yoğunlukla araştırma yapılan konu liderliğin etkin olma yönüdür (Yukl, 1994: 2).

Liderlik kavramına ve özelliklerine, araştırmacılar tarafından farklı anlamlar yüklenmesi ve bu sebeple geniş kapsamlı bir kavram olması (Cribbin, 1972: 9) ve araştırmacıların liderlik kavramı ve özelliklerini kendi bakış açıları, tecrübeleri ve ilgi alanlarına göre tanımlamaları (Yukl, 1989), liderliğin kavramsallaştırılmasını güçleştirmektedir.

Lider kelimesi ilk olarak Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte "kaptan, kumandan, önden giden kimse" olarak tanımlanmıştır. "Lider, başarı kadar başarısızlığı da olgunlukla karşılayabilen bireydir. Lider özellikle, yirmili ve otuzlu yaşlarda gerçekten liderlik etmeye çalışmış, risk üstlenmiş ve hem zaferlerden hem de başarısızlıklardan bir şeyler öğrenme fırsatı bulmuş bireydir" (Kotter, 1999: 57).

Liderlik kavramına tarihin en eski çağlarından bugüne kadar yönetim işlevinin olduğu her alanda çok farklı anlamlar yüklense de liderlik hep var olan ve önemini koruyan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Soylu vd., 2007).

Liderlik kavramı ilk olarak 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde yer almış, “liderin durumu, koşulları” olarak tanımlanmıştır. Oxford İngilizce Sözlüğünde liderlik kelimesi ilk olarak 1976 yılında yapılan baskıda yer alarak, “bir grup insana liderlik etmek, bir konuda diğerlerini etkilemek” olarak tanımlanmıştır (Rost, 1993: 38-42).

“Geçmişten günümüze insanlar daima yol gösterici bir öndere ihtiyaç duymuşlardır, bu nedenle sosyal bir varlık olarak insanlar, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için grup oluşturarak hareket ederler. Oluşturulan gruplarda, grup içi düzenin sağlanması, grubun amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi için birinin gruba liderlik rolünü üstlenmesi gerekir. Şefi olmayan bir orkestranın müzisyen ve enstrüman yığından hiçbir farkının olmadığı gibi, lideri olmayan örgütlerin de insan ve makine yığından hiçbir farkı olmayacaktır” (Newstrom ve Davis, 1993: 222).

Liderlik zorlama veya güçle ortaya çıkmaz. Çalışanları etkileme gücüne sahip olduğuna inanan bir yönetici liderlik yapamaz. Çünkü çalışanların onun liderlik özelliklerini inarak kabul etmeleri gerekmektedir (Özkalp ve Kirel, 1996: 280).

Liderliğin belirleyici özellikleri mevcuttur. “Liderlik, örgüt performansını arttırmak için önemli güçlerden birisidir. Liderler; karar verici unsur olarak; neyin elde edileceğini, örgütün gelişimini, örgütsel kaynakları, bu kaynakların değerli ürün ve hizmetlere nasıl çevrileceğini ve bu kazanılan değerlerin pay sahiplerine dağıtımını belirlerler” (Zhu vd., 2005: 40).

Yönetim literatürün liderlik ile ilgili ortak bir tanımlama yoktur. Liderlik olgusu için farklı yazarlar tarafından farklı birçok tanım yapılmıştır.

Jago’ya (1982) göre liderlik; grup amaçlarına ulaşmayadoğru örgütlenen gruptaki kişilerin etkinliklerini eşgüdümlemek ve yöneltmeyi sıkmadan zorlamadan etkilemektir (Keçecioğlu, 2003: 11).

Şimsek (1999:176) liderliği; “belli durum veya koşullar altında hedefe ulaşmak için başka insanların davranış ve hareketlerini etkileme sanatı olarak ifade ederken”, Budak (2003: 15) ve Drucker(2003: 119)liderliği; “grup süreçlerinin odak noktası, itaat sağlayıcı bir durum,bir kişilik özelliği, belirli davranışlar,başkalarını etkileme, bir güç ilişkisi, amaçlara ulaşmak için bir araçolarak tanımlamıştır.”

“Fert olan bireyin ister atama yolu ile olsun ister doğal yollarla olsun bir şekilde bir grubun lideri olması Erdem’e (2012) göre bir süreçtir. Erdem liderliği bir kavram, bir süregelen süreç olarak tanımlamış ve ‘Liderlik’ sürecini şu şekilde ifade etmiştir. İster tanımlı olsun ister tanımsız olsun her durumda, hedefe ulaşmak için, kişinin ya da grubun faaliyetlerini etkileme, yönlendirme ve kontrol etme; aynı zamanda da grup üyelerini bir araya getirerek, grubun devamını sağlama sürecidir” (Erdem, 2012: 275).

Liderlik ile ilgili tanımlar çoğaltılabilir. Amacı tanımlamaların genel odak noktası genelde hep benzerdir. Tanımlamalarda yaygın kriterler; “belli bir grup insanın olması, bu grup insanının bir liderinin olması ve grubun belli bir amacının olmasıdır” (Zel, 2001). Yapılan liderlik tanımlarında asıl verilmek istenen mesaj ortaktır. Bu mesaj ise “liderliğin, kendine atfedilen bazı özellikleri ile grupla etkileşmesi ve yapıyı harekete geçirmesidir.” Bir başka ifadeyle birey ya da grup davranışını etkileme ve yönlendirme çabaları, liderlik olgusunun özünde yer almaktadır (Eraslan, 2004).

Liderlerin sahip oldukları ortak özellikler şu şekilde açıklanabilir (Usal ve Aslan, 1995: 268):

Liderlik; belli bir insan topluluğu içinde ve belirli hedeflere ulaşılması amaçlandığında söz konusudur.

Liderlik; insan topluluğunu oluşturan bireyler (üyeler) arasındaki iletişimi sağlamalı ya da kolaylaştırmalıdır.

Liderlik; bu insan topluluğunu meydana getiren bireylerin kişisel çabalarını uyumlaştırmalıdır.

Liderlik; bu belli amaç ya da hedefler doğrultusunda bireyleri harekete geçirmeye gönüllendirmelidir (güdülemelidir).

Lider; “hem bu insan kalabalığını hem de amaçları simgelemeli, zirvedeki kişi olarak başı çekmeli ve zorluklarla karşılaştığında ‘hakemlik yapan’, ‘danışılan’, ‘barıştıran’ ve ‘bağdaştıran’ bir tavır göstermelidir.”

1.2. Liderlik Türleri

Liderlik ile ilgili yapılan teorik ve ampirik çalışmalara en çok konu olan liderlik türleri: Karizmatik Liderlik, Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik, Otokratik Liderlik, Paternalist Liderlik, Etik Liderlik ve Otantik Liderlik'dir.

Karizmatik Liderlik: Karizma Yunanlılara göre, lidere kutsanan tanrılardan gelen ateş yani (hediye) olarak tanımlanmıştır (Dansereau, Yammarino ve Markham, 1995).

Karizmatik liderlikte bireyler, "liderin doğüstü güçlere sahip ve olağan dışı bir kişi olduğuna veya en azından istisnai güçlere sahip olduğuna inanırlar. Liderin bu güçleri takipçilerin yararına olacak biçimde sık sık sergilemesini beklerler"(Kozak, 2008: 497).

Temelde karizmatik lider, "kendi davranışları ve yaptıkları ile ilham verici bir vizyon yaratarak, diğer liderlik tarzlarından ayrılmaktadır. Karizmatik liderlik tarzında lider, bireyin algılamalarına sahip olduğu yetenekler ve davranışlarıyla etki etmektedir. Böylece, bireylerin sadece liderin sahip olduğu yasal otorite sayesinde lideri takip seçenekleri kolaylaşmamakta; aynı zamanda liderin sahip olduğu sıra dışı yetenekleri de kolay olarak algılamaktadırlar" (Conger, Kanungo ve Menon, 2000: 748).

Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik: Etkileşimci liderlik, örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla takipçilerin motive edilmelerini içeren, geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderlikte çoğunlukla rutin faaliyetlerin daha etkin ve verimli yapılması hedeflenmektedir. Dönüşümcü liderlik ise geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük olup bu tip liderlikte, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri üzerinde durulmaktadır. Örgütlerde değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştiren kişiler, dönüşümcü liderler olarak ifade edilmektedirler. Bu kişiler izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişilerdir (Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 75-76).

Otokratik Liderlik: Otokratik liderlik davranışı, "yönetici tarafından kararların yalnızca alındığı, sahip olunan mevkiden kaynaklanan otoritenin kullanıldığı görev odaklı liderlik davranışdır. Otokratik liderler, otoritelerini ve görev sorumluluklarını devretmeden bütün kararları kendileri alırlar ve ast olan bireylerin karar verme sürecine katılmalarına müsaade etmezler. Bu şekilde işleyen kurumlarda, karar verme

süreci hızlanır, fakat takım ruhu oluşmaz, işbirliği ve güven sağlanamaz” (Çoroğlu, 2003: 27).

*Paternalist liderlik:*Paternalist (babacan) liderlik, “güçlü disiplin ile birleşen, baba gibi otoriter, yardımsever ve ahlaki bütünlük” kavramlarını kapsayan bir liderlik tarzıolarak ifade edilmiştir (Farh ve Cheng, 2000:84).

Cheng ve diğerleri (2004: 91) bu tanımlamaya istinaden paternalizmin üç boyutu olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar; faydacılık,otoriterlik,ve ahlaki liderliktir. Otoriterlik, “liderin davranışlarında mutlak bir otoriteyi, astların üzerinde mutlak bir kontrolü ve sorgulama olmadan astların emirlere uymasını ifade etmektedir. Faydacılık, liderin davranışlarında işgörenlerin veya ailelerin iyiliğine yönelik bütüncül bir faydayı ifade etmektedir. Ahlaki liderlik boyutu ise liderin davranışlarında üst düzey kişisel bir erdem, öz-disiplin ve benciliğin yer almamasını belirtmektedir.”

Etik Liderlik: “İyilik yapmayı genele yaymak, başka kişilerin özel yaşantısına saygı duymak, güvenirlilik, dürüstlük, inanılrlık, samimilik, demokratik karar alma,kişilerarası beceri,ve katılımı destekleme, anlayışlı ve nazik olma yeteneklerinin birleşimi olarak ifade edilir. Etik liderlik, liderlerin ahlak değerlere sahip olması ve davranışlarını bu ahlak değerlerle birleştirerek kendini tanımlamasıdır” (Cuilla, Price ve Murphy, 2005: 1).

*Otantik Liderlik:*Profesyonel ve etik açıdan kuvvetli, etkili ve bilinçli bir şekilde yansıtıcı eğitim idaresi uygulamaları için bir benzetmedir.

Buradan hareketle, değer yargılarından ilham alan ve kabiliyetli bir şekilde uygulanan bir liderlik türüdür (Begley, 2007). Otantik liderler, “kendine güvenen, iyimser, olumlu, dirençli, dürüst, prensip sahibi ve gelecek odaklı kişilerdir, değişime ve gelişime öncelik verirler” (Luthans ve Avolio, 2003: 243).

1.3. Otantik Liderlik Kavramı ve Yaklaşımları

Otantiklik kavramı;“ilk olarak eski Yunan psikolojisinde, modern anlamda ise son 80 yıl içerisinde ortaya çıktığı kabul edilir.” Pozitif psikoloji literatürü otantikliği “Bir insanın sahip olduğu tecrübelerini, düşüncelerini, tutkularını, ihtiyaçlarını, isteklerini, tercihlerini ve inançlarını kendini tanıyarak ele geçirme süreci” (Harter, 2002) olarak tanımlamıştır. Bundan dolayı bu kavram, bir kişinin kişisel deneyimlerinin yanında (inançlarının, düşüncelerinin,değerlerininve tutkularının) davranışlarının gerçekte ne

düşünüyor ve neye inanıyorsa buna göre olması manasına gelmektedir (Gardner vd., 2005: 344).

Tablo 1’de otantikliğin felsefik ve psikolojik anlamları mevcuttur. Otantiklik, felsefik olarak ahlaki tercihler ve manevi bir erdem olarak anlamlandırılırken; psikolojik olarak davranış ve kimlik boyutları olarak tanımlanmıştır.

Tablo 1: Otantikliğin Felsefik ve Psikolojik Anlamları

Felsefe Bilimindeki Anlamı	
<i>Otantiklik manevi bir erdem olarak;</i> <ul style="list-style-type: none">Ahlaki, bölgesel veya kentselçöküşe bir yanittir.Bir kişinin dünyaya duygusaluyumdur.Bir kişinin duygusal olarakyaşamının sağlam yönünü yansıtır	<i>Otantiklik ahlaki tercihler olarak;</i> <ul style="list-style-type: none">Kendini motive eden bireyintercihleriyle kişilik kazanmasıdır.Hedefleri belirlerken ve alternatiflerioluştururken kamu sorumluluğu ve özel ilgi dengesini kurabilme yeteneğidir
Psikoloji Bilimindeki Anlamı	
<i>Davranış olarak otantiklik;</i> <ul style="list-style-type: none">“Sadece bireyi motive edenunsurların farkında olması veönyargısız olarak, hem bireyin ilişkiseçimleri hem de bireyindavranışlarının belirlenmesiniyansıtan farklı bir psikolojik yapıdır.”“Bireyin kendi kararlarının sorumluluğunu almasına eşlik edeninançlarının ifadesidir.”“Kişinin gerçek duygularının karmaşıklığı hakkında biçimlenenve tecrübelerinin artması ilebelirlenen anlamlı amaçların veduyguların çekişmesidir.”	<i>Kimlik olarak otantiklik;</i> <ul style="list-style-type: none">“Bir kişinin düşünceleri veduygularına göre davranmasıdır.”“Birisinden tarafından veya birisi içinyapılan, ilgili kişiler tarafındanreddedilen veya kabul edilenperformans ve davranışlarla ilgiliiddiadır.”“Diğerleri tarafından bireyideğerlendirmek için yararlanılan vebireyin sosyal rollerinde kullandığıtecrübeleridir”

Kaynak: (Novicevic vd., 2006: 66).

Örgüt ortamında;“çalışanların kendileriyle yürekten iletişim kuran vekendilerine ilham veren liderler arzulamalarının neticesi olarak otantik liderler devreye girer ve içlerindeki tutkunun sağladığı enerjiden güç alarak doğru olanı takipçilerine gösterirler” (Kerfoot, 2006). “Otantik liderler, örgütsel ortamda geliştirdikleri ve sürdürdükleri güven, şeffaflık, ortamıyla örgütsel bağlılık, iş tatmini, sorumluluk üstelenmeye istekli olma gibi pozitif sonuçlar elde etmeye dönük önemli işlevleri yerine getiren liderlerdir”(Hassan ve Forbis, 2011).

Shamir ve Eilam (2005); “hesaplar ve beklenen faydalardan çok öncelikle değerler vekimlikler gibi benlik kavramları tarafından motive edilen otantik liderliğin ‘öz konsepti benlik kavramı’ üzerinde bir tanımlama yapmış ve bu öz konseptinin onun

davranışlarının bir ölçüsü olduğunu ve bunların kendi kendini bilme, açık ve net olma, iç ve dış uyumun varlığı, kişi-rol birleşiminde bütünlüğün olması ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.”

Avolio ve diğerleri (2004) otantik lideri, “kendi düşünceleri, davranışları vebaşkalarınınca ne şekilde algılandığının bilincinde olan, kendilerinin ve izleyenlerin değerleri,ahlaki bakış açıları, bilgileri ve güçlü yönlerinin farkında olan; içinde bulunduğu ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, sorunların çabuk üstesinden gelebilen ahlaklı bireyler olarak tanımlamışlardır” (Savur,2013).

Kişisel çıkarlara verilen önemin ve işgörenlerin güven duyabilecekleri liderlere olan ihtiyacın her geçen gün artması, insanları öz bilinç, iyimserlik, umut ve esneklik özelliklerini taşıyan liderlere yönlendirmiştir. Böylelikle izleyiciler, “liderin yeteneklerine güvenselerde de etik davranıp davranmadığını sürekli sorgulamaktadırlar” (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 734). İzleyicilerin gereksinimlerine hassasiyet duyan ve ahlaki davranışlar gösteren otantik liderlik de bu koşullar altında meydana gelmiştir.

Otantik liderler; kendilerinin kim olduğunu bilen, neye inandıkları konusunda fikir sahibi olan, etik muhakeme, değer yargıları ve bireysel tutumları arasında tutarlılık gösterebilen ve bu konuda şeffaf olabilen, diğer bireylerle ilişkilerinde güven, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu bir ruh hali geliştirmeye odaklanmış, dürüstlükleri konusunda toplumda şüphenin olmadığı, bu yönleriyle de saygı duyulan kişilerdir (Tabak vd., 2012: 95).

Otantik lider; “düşünce ve davranışlarının takipçileri tarafından algılanış biçiminin farkında olan, kendisinin ve takipçilerinin değerlerini, ahlaki bakış açılarını, bilgilerini ve güçlü taraflarını bilen; buldukları ortamı tanıyan, özgüveni yüksek, umut düzeyi yüksek, iyimser ve problemlerin üstesinden hızlı bir şekilde gelen ahlaklı kişilerdir” (Ayyıldız, 2009)

Otantik lider, “kendine güvenen, umut dolu, iyimser, etik değerleri özümsemiş, geleceği düşünen, liderlik kabiliyetlerini geliştirmeye öncelik veren kişidir. Otantik liderler “kendine dönük liderlerdir; kendi liderlik sürecini göz önünde bulundurarak sürekli kendilerini geliştirir ve pozitif yönde davranışlar sergilerler” (Keser, 2013: 37).

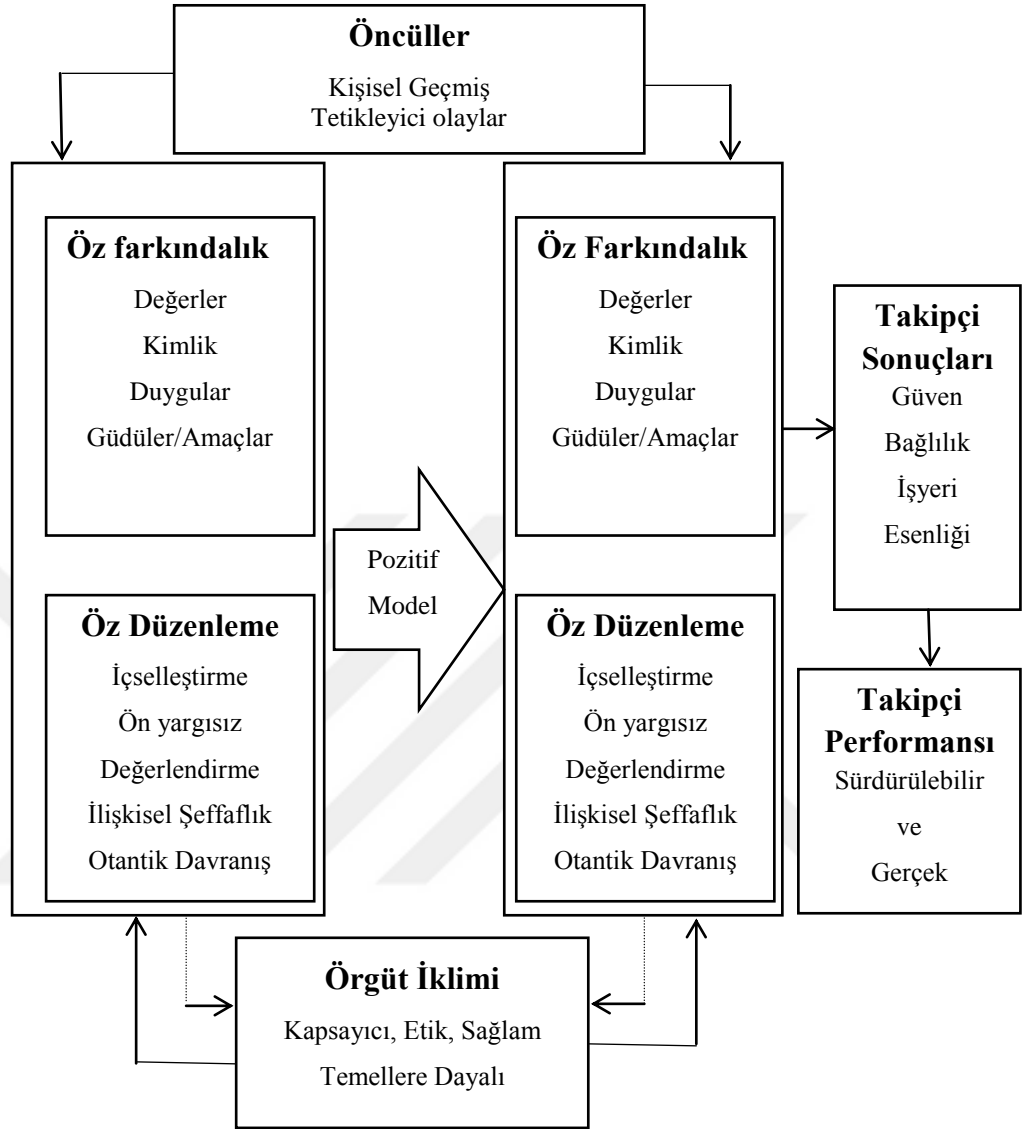
Kernis (2003) otantikliği; “kişinin günlük girişimlerdeki gerçek ya da öz benliğinin engellenmemiş faaliyetleri olarak tanımlamıştır. Ona göre otantiklik optimal öz-

saygının (self-esteem) uyumlu özelliklerinin belirlenmesinde özellikle önemlidir. Otantik yapıda olan bireyler aşırı takdir edilme arzusu, problemleri yersiz bir şekilde söyleme veya başkalarına karşı aşırı savunmacı yaklaşımları yadsımaya eğilimlidirler.”

Ilies, Frederic, Morgeson ve Nohrman (2005), otantikliği geniş bir psikolojik yapı içinde değerlendirip ve kişinin kendini değerlerine dayalı olarak gelişen, kendini içinde bulunduğu sosyal yapı içinde nasıl gördüğünü ortaya koyan, öz değerlerinin belirlediği yaşam beklentilerine göre ortaya çıkan eğilimleri içine alan bir süreç olarak tanımlar.

Ilies ve diğerleri (2005), “otantikliğin içsel ama aynı zamandaki ilişkisel bir konsept olarak liderlik süreçleri için, sadece liderlerin kendi iyiliğini değil, aynı zamanda takipçilerinin iyiliği ve benlik kavramını etkileyen güçlü anlamları olduğunu ortaya koymaktadır. Otantik liderlik söz konusu olduğunda, liderler ve takipçilerin kendilerine karşı dürüst olması ve kendi potansiyellerini anlamaya gerçekten kararlı olmaları halinde iyiliğin ortaya çıktığını iddia etmektedirler.” Ilies vd.’ne göre otantiklik, sosyal çevre içinde kendini görmek ve yaşamını derindeki değerlerine göre yürütmek için kişinin genel eğilimlerini yansıtan geniş bir psikolojik yapıdır (Ilies vd., 2005: 376).

Gardner vd. (2005: 345-346) de otantik lider ve takipçinin gelişimi modellerini meydana getirirken, otantik liderlik modelini meydana getiren Kernis’ten etkilenmişlerdir. Otantik liderler;“öncelikle öz farkındalıkla, kendini kabullenmeyle, otantik eylemle ve otantik ilişkiyle ulaşılabilecek bir otantik sürecin parçası olmayı başarmak zorunda olduğunu belirtir.” Bununla birlikte otantik liderlik, otantik lider olmanın da ötesinde izleyenleriyle otantik bir ilişkisel süreci de içerdiğine vurgu yaparlar. Bu ilişkisel süreci a) izleyen gelişmesine odaklanan b) şeffaflık, açıklık ve güvene dayalı olarak şekillenen ve c) anlamlı hedeflere ulaşmada rehberlik eden bir süreç olarak ifade ederler. Buradan hareketle şöyle ifade edebiliriz, otantik lider otantik liderlik sürecinin bir parçasıdır.



Şekil 1: Otantik Lider ve Takipçisinin Gelişimi için Kavramsal Çerçeve (Gardner vd., 2005: 346).

Şekil 1’de gösterildiği gibi, “otantik takipçilikbütünleştirici bir boyut ve otantik liderlik gelişiminin sonucu olarak ele alınmıştır. Gardner ve diğerleri (2005)’nın düşüncesi, otantik takipçiliğin gelişimi otantik liderliğin gelişimsel sürecini oldukça iyi yansıtır.” Otantik takipçilik gelişimi, “takipçilerin öz farkındalığı ve içdisiplinini yükseltmek için otantik lider tarafından modellenmektedir. Yüksek düzeyde güven, bütünlük işe karşı istekliliğin yanı sıra katılım ve memnuniyet olarak tanımlanır ve iyi bir çalışma ortamı otantik liderlik ve takipçilikten beklenen takipçi çıktıları arasında yer almaktadır.” Bu takipçilik sürecinde otantik liderlik, gelişimin önemli bir bölümü yansıtmasının yanındaürün olmasını da amaçlamıştır (Gardner vd., 2005).

1.4. Otantik Liderlerin Özellikleri

Otantik liderlerin en öne çıkan özellikleri;“şeffaf karar verme davranışı, güven, iyimserlik, umut, esneklik, söyledikleri ve yaptıkları arasında tutarlılık sergilemeleri, şeffaf niyetlere sahip olmaları ve zayıflıklarını kabul etmeleridir” (Çeri Booms, 2009: 44).

Otantik liderlikte, şeffaflığa, pozitifliğe odaklanılmaktadır ve yüksek etik standartlar önemlidir. Bununla birlikte otantik liderlerin, takipçilerinde (self-concept) öz-kavrama/kendini algılama uyandırması beklenmektedir (Klenke, 2007: 72).

Otantik liderlerin ortak özellikleri ile ilgili literatürde yazarlar, farklı özellikler üzerinde de durmuşlardır. En çok vurgulanan özellikler şöyle sıralanabilir (Kesken ve Ayyıldız, 2008; Avolio ve Gardner, 2005; Khan, 2010; Avolio ve Wernsing, 2008; Gardner vd., 2005):

- “Otantik liderler taklit değil, orijinaldirler.”
- “İnsanlara hizmet etme tutkuları vardır.”
- “Otantik liderlerin davranışlarının temelini, sahip oldukları değerleri oluşturur.”
- “Otantik liderler, kendilerine ve diğerlerine karşı dürüsttürler, başkalarının beklentilerine uyum adına kişiliklerinden taviz vermezler.”
- “Otantik liderler, çalışma arkadaşlarını iyi tanırlar, onların güçlü ve zayıf taraflarının farkındadırlar. Onların davranışlarını, kişiliklerinden bağımsız olarak değerlendirirler.”
- “Otantik liderler, çalışanlarını amaçlarına yönlendirirken aldatma ya da manipüle etmekten kaçınırlar. Onlar ile güvenilir ilişki kurar ve bağlılıklarını kazanmaya çalışırlar.”
- “Onları başarıya, öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye teşvik ve motive ederler. Onları doğru yöntemler ile yönlendirir, daha özgür bir alan ve otonomi sağlarlar.”
- “Otantik liderler, geleceğe yönelik umut verici, güven telkin eden, olumlu, esnek ya da uyumlu, ahlaklı ve gelecek odaklıdır.”
- “Otantik liderler, kendilerini takipçilerinin gelişimine odaklar ve bu konuda onlara örnek rol modeli olmaya çalışırlar.”

- “Diğer pozitif liderler gibi otantik liderlerde, sorumluluk bilinci ile hareket eder ve takipçilerinin ilgileri, istekleri ve ihtiyaçları ile ilgilenirler, çalışanlarda sürdürülebilir iş başarımı heyecanı uyandırır.”
- “Otantik davranış, kişinin başkalarını memnun etmekten, ödül almak ya da cezadan kaçınmaktansa, değerleri ve ihtiyaçlarına uygun hareket etmesini gerektirir (Bu nedenle otantik liderlerin diğerkâmlık ve örgütsel vatandaşlık davranışları yüksektir).”

Yukarıdaki özellikler iyi bir insan ve iyi bir lider olmayı ifade etmekte ve bütün bunları da otantik olma kavramında toplamaktadır.

1.5. Otantik Liderliğin Boyutları

Otantik liderliğin tarihsel gelişimi göz önüne alındığında boyutları araştırmacılar tarafından farklı bir şekilde ele alınmıştır. Bu araştırmacıların ele aldıkları boyutlar karşılaştırmalı olarak Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2: Otantik Liderlik Boyutları

YAZARLAR	Kernis(2003)	Illies, Morgeson ve Nahrgang (2005)	Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005)	Sexton (2007)	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008)
BİLEŞENLER	Farkındalık (awareness)	Özfarkındalık (self awareness)	Özfarkındalık	Özfarkındalık	Özfarkındalık
	Tarafsız değerlendirme (unbiased processing)	Tarafsız değerlendirme	Dengeli değerlendirme (balanced processing)	Öz düzenleme ve gelişim (self regulation and development)	Bilgiyi dengeli değerlendirme
	Davranış (action)	Otantik davranış/eylem (authentic behavior/acting)	Otantik davranış	Olumlu ahlaki anlayış (positive moral perspective)	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (internalized moral perspective)
	İlişkisel otantiklik (relational authenticity)	Otantik ilişkisel yönelim (authentic relational orientation)	İlişkilerde şeffaflık (relational transparency)	İlişkilerde şeffaflık Olumlu psikolojik sermaye (positive psychological capital)	İlişkilerde şeffaflık

Kaynak: (Coşar, 2011).

Kernis'e (2003) göre otantik liderlik boyutları; farkındalık(awareness), tarafsız değerlendirme(unbiased processing), davranış(action) ve ilişkisel otantiklik(relational authenticity) boyutlarından oluşmaktadır.

Ilies ve diğerleri (2005), Kernis'in (2003) yaklaşımından etkilenecek, dört boyuttan meydana gelen bir otantik liderlik modeli sunmuşlardır. Bunlar; "öz farkındalık (self awareness), tarafsız değerlendirme, otantik davranış/eylem (authentic behavior/acting) ve otantik ilişkisel yönelim (authentic relational orientation)'dir. Modele göre, otantik ilişkisel eğilim pozitif ilişkilere neden olacaktır; öz-farkındalık ve önyargısız değerlendirme kendini geliştirme yoluyla kişinin kişisel gelişimini artıracaktır ve otantik davranışlar özgür irade ile tanımlanmaktadır. Otantik liderlik süreci öz-farkındalık ve öz-denetim (düzenleme) davranışlarını hem liderler olarak hem de takipçiler adına olumlu olarak etkilemektedir" (Ilies vd. 2005: 376).

Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa'ya (2005)göre otantik liderlik boyutları; öz farkındalık, dengeli değerlendirme (balanced processing), otantik davranış ve ilişkilerde şeffaflık (relational transparency) boyutlarından oluşmaktadır.

Sexton'a (2007) göre otantik liderliğin boyutları; öz farkındalık, öz düzenleme ve gelişim (self regulation and development), olumlu ahlaki davranış (positive moral perspective), ilişkilerde şeffaflık ve olumlu psikolojik sermaye (positive psychological capital) boyutlarından oluşmaktadır.

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson'a (2008) göre otantik liderliğin boyutları; öz farkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı (internalized moral perspective) ve ilişkilerde şeffaflık boyutlarından oluşmaktadır

1.5.1. İlişkilerde Şeffaflık

Otantik liderliğin birinci boyutu olan ilişkilerde şeffaflık kişinin tabiatı ile ilgilidir. Tabiatla ilgili olma nedeni kişinin yakın ilişkilerinde açıklık ve dürüstlüğe değer vermesi ve bunu başarmasını ele almaktadır. İlişkisel otantiklik size yakın insanların, iyi ya da kötü yönlerini gerçekte ne olduklarını gösterebilmektedir. Bu amaçla, otantik ilişkiler dürüstlük ve karşılıklı güvenvesamimiyet geliştirme sürecini kapsamaktadır. Kısacası, ilişkilerde otantiklik kişinin yakın çevresiyle ilişkilerinde içten olması "sahte olmaması" anlamına gelmektedir (Kernis, 2003).

Liderler, sahip olduğu gerçek benliği, izleyicilerinin görmesine yardım etme ve bu sayede onların güvenlerini kazanma çabasıındadırlar (Tabak vd., 2012: 96).

Otantik liderlikte sosyal ilişkiler önemsenmektedir. “Bu ilişkilerin güvenilir düzlemde gerçekleşmesi süreklilik, şeffaf davranışlar ve tutumlar ile mümkündür. Dolayısıyla ilişkilerde açık ve şeffaf olmak, otantikliğin diğer temel unsurlarından birisi olarak görülür. Şeffaflık, ilişkilerde güven oluşturmanın temelini oluşturur. Şeffaflık kaybedildiğinde güven kaybedilir ve ilişkiler bozulur” (Avolio ve Wernsing, 2008).

Otantik liderler, geri bildirim isteyerek, dinleyerek ve diğer bakış açılarını kabul ederek, önerilere göre hareket ederek, ilişkilerinde şeffaflık ve doğruluğu korumaya çalışırlar (Wong ve Cummings, 2009:7). Bu kriterler ve davranışlar liderlerin otantikliğini güçlendirdiği gibi, onları güçlü bir akıl hocasına, yetiştirici ve iyi bir rehberine dönüştürür.

İlişkisel şeffaflık; “kişinin yakın ilişkilerde açıklık ve doğruluğa ulaşmasını ve buna değer vermesini içermektedir. Bu amaçla otantik ilişkiler kişinin kendini açmasının seçici bir sürecini ve karşılıklı güven ve samimiyet gelişimini içerir. Özetlemek gerekirse ilişkisel otantiklik, diğerleriyle yakın ilişkilerde sahte değil, gerçek olmak anlamına gelmektedir” (Kernis, 2003: 13-15).

İlişkilerde şeffaflık, kişinin başkalarına gösterdiği otantik benliği (sahte ya da çarpıtılmış benliğin zıttı) olarak tanımlanmaktadır. Şeffaflık şöyle ifade edilmiştir; “gereksiz duygu gösterilerinin en aza indirilmesi, dürüst bilgi paylaşımı, gerçek görüşlerin ve duyguların ifade edilmesi yoluyla güvenin ön plana çıkartılmasıdır” (Walumbwa vd., 2008).

İlies ve diğerleri (2005), ilişkilerde şeffaflığı ‘ilişkiselotantik’ eğilimi olarak ele alıp incelemişler. Bu incelemede otantikliği oluşturan dört boyut ilişkilerde açıklık ve doğruluğa ulaşmak için değerlendirme ve çaba ifade etmektedir. Goldman ve Kernis’ göre (2002), “ilişkisel otantiklik kendini açması (self-disclosure) ile karşılıklı samimiyet ve güven gelişiminin aktif bir sürecidir. Birey başkalarıyla yakın ilişkilerinde otantik ilişkileri sağlamak için sahte değil, gerçek olmalıdır. İlişkisel otantiklik, otantik liderliğin diğer boyutlarından öz-farkındalık, ön yargısız işleme ve otantik davranıştan bağımsız olmaması ile ayrılmaktadır” (İlies vd., 2005: 381).

Bireyin diğerleriyle ilişkilerinin kalitesi pozitif çalışma konularının önemli bir boyutudur. Çünkü ilişkisel otantiklik güvenin gelişmesini, ayrıca diğerleriyle pozitif ve anlamlı ilişkiyi sağlamaktadır. Bu bağlamda, “gelişimsel bir bakış açısıyla

liderlerin otantikliği diğerleriyle olumlu ilişkiler kurması yoluyla onların iyi hissetmesini nispeten etkilemektedir” (İlies vd., 2005:382).

Liderler izleyicilerinin mutluluğunu; “kişisel ve örgütsel özdeşleşme, duygusal yayılım, olumlu davranış modeli, özgür iradenin desteklenmesi, pozitif sosyal değişimler aracılığıyla korumaktadır” (İlies vd., 2005: 383-387).

✓ *Kişisel ve Örgütsel Özdeşleşme*: “Özdeşleşme bireyin sosyal kimliklerinin bir parçası olarak örgütsel kimliğin bir sonucudur” (Ashforth ve Mael, 1989). Pratt (1998), “örgütle özdeşleşmenin bireyin bütünsel ihtiyaçlarını tatmin ettiğini ifade etmiştir. Otantik liderler ile kişisel özdeşleşme, takipçilerin çalışma grubu ve örgütle özdeşleşmesini muhtemelen etkiler, çünkü lider grubun çıkarlarını temsil eder ve örgüt için önemli amaçların başarılması için çaba harcar. Bundan dolayı, takipçilerin kişisel ve örgütsel özdeşleşmesi liderin otantik değerlerinin içselleştirilmesi yoluyla takipçileri daha otantik hale getirecektir.”

✓ *Duygusal Yayılım*: Ortak bir şekilde çalışınca lider ve takipçilerinin duyguları ve ruh halleri duygusal yayılım süreci vasıtasıyla birleşir (örneğin, Friedman, Prince, Riggio ve DeMatteo, 1980). Fredrickson (2003), “liderlerin olumlu duygularının özellikle bulaşıcı olabileceğini ve örgütsel dönüşümü sağlayan duygusal yayılım sürecinin dikkate alınması gerektiğini öne sürmüştür.” Gerçekten de, “Cote ve Saavedra (2005) tarafından yapılan bir araştırmada liderlerin ruh halleri, çalışm grubundaki üyelerin ruh halleri ve grubun duygusal sesi arasında bir ilişki bulunmuştur.”

✓ *Olumlu Davranış Modeli*: “Çoğu öğrenmenin doğrudan deneyim yoluyla gerçekleşmesine rağmen, sosyal öğrenme kuramı, dolaylı deneyimin de öğrenmede önemli bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Aslında, sosyal öğrenme kuramına göre (Bandura, 1977), bireyler gözlemleyerek öğrenmektedir (sosyal öğrenme) ve gelecek davranışlar, geçmiş davranışlar (deneyim) ve sosyal öğrenme sonuçları tarafından yönlendirilmektedir. Bu tür sosyal öğrenme bireylerin yeni davranışsal tepkiler edinmesine, önceden sergilenen ya da potansiyel davranışsal tepkileri engellemesine, önceden engellenmiş davranışları teşvik etmeye ya da mevcut davranışsal seçeneklerin bir bileşimini temsil eden yeni ve yaratıcı karşılığın teşvik edilmesine yardım edebilir. Bu şekilde, sosyal öğrenme süreci otantik liderlerin takipçilerini etkileyebileceği potansiyel olarak güçlü bir mekanizmayı temsil etmektedir.”

✓ *Özgür İradenin (Self-Determination) Desteklenmesi:* Özgür irade teorisi; “özerklik, yeterlik için temel psikolojik ihtiyaçların ruhsal esenlik için gerekli olduğunu ve içsel motive olmuş davranışın doğası gereği otantik olduğunu belirtmektedir.” İçsel motivasyon “yenilik ve zorlukları bulmak, kişinin kapasitelerini genişletmek, keşfetmek ve öğrenmek için içsel bir eğilimi” yansıtmaktadır. İçsel motive olmuş faaliyetleri aramak ve onları takip etmek bireyler için içsel bir eğilim olmasına rağmen bir dizi bağlamsal koşul tarafından bozulabilmektedir. Örneğin, yapılan araştırmalar; “ödülleri (Deci, 1971; Green ve Lepper, 1974; Harackiewicz, 1979), gözetim (Plant ve Ryan, 1985), beklenen değerlendirme (Harackiewicz, Manderlink, ve Sansone, 1984), süreler (Amabile, DeJong, ve Lepper, 1976) ve rekabetin (Deci, Betley, Kahle, Abrams, ve Porac, 1981) içsel motivasyonu azaltabileceğini belirtmişlerdir.”

✓ *Pozitif sosyal Değişimler:* “Son olarak otantik liderler sosyal değişim ilkelerine dayanarak çok iyi kaliteli ilişkiler geliştirip esenlik sağlayabilirler. Otantik liderlerin özellikle pozitif sosyal değişimler geliştirme olasılığı daha yüksektir ve pozitif sosyal değişimler takipçinin esenliği üzerinde pozitif bir etki yaratacaktır.” Özetlemek gerekirse Ilies vd’ne (2005) göre, “ruhsal esenlik, liderler ve takipçileri kendilerine karşı dürüst olduklarında ve tamamen gerçek potansiyelleri ile meşgul olduklarında meydana gelmektedir. Oluşturdukları model otantik liderlik ve liderin ruhsal esenliği arasındaki bağlantılarını ifade eder.”

Gardner ve diğerleri (2005), “şeffaf olma davranışını; otantik liderler kendi gerçek duygularını ve hislerini takipçilerine yansıtırken şeffaf davranış sergilemelerinin yanısıra aynı zamanda bu duygulara uygun olmayan ve zarar verebilecek bir tutumdan arınmak şeklinde ifade etmişler. Otantik davranış ise; davranışlar çevresel riskler gereği oluştuğunda içsel çatışmalar yaşanacaktır. Bu tür çatışmaların üstüne nasıl gidileceğinin otantik liderlik davranışı ve içsel bütünlük için önemli etkileri bulunmaktadır” şeklinde ifade etmişlerdir (Gardner vd., 2005: 356-358).

Kernis’e göre otantik davranış ise; otantik davranışla ima edilen, değerlerinin arzularının gerçekleşmemesi ihtimali doğsa dahi, ulaşılabilecek bir ödülün mahrum kalırsa dahi, oluşabilecek bir ceza olayı ile karşı karşıya gelirse bile bireyin kendi değerleriyle, tercihleriyle ve ihtiyaçlarıyla tutarsızlık yaşamayacak biçimde davranmasıdır (Kernis, 2003: 13).

Bilgiyi açıkça paylaşmak için şeffaflık ihtiyacı otantik liderlik gelişiminin kritik bir yönüdür (Wong ve Cummings, 2009: 525). Otantik liderler, “kendilerini bilirler ve kabul ederler, yüksek düzeyde güvenilirlik, açıklık sergilerler ve yakın ilişkilerinde düşünce ve duygularını (uygun olduğunda) paylaşmaya gönüllü olurlar” (Gardner vd., 2005: 358). Otantik liderlerin şeffaf bilgi paylaşımı takipçilerin onlara olan güvenlerini artırmaktadır.

Hughes (2005), “ilişkilerde şeffaflığın liderin hedeflerini, kimliğini, değer yargılarını ve duygularını açıkça ifade edebilmesinin sonucu olduğunu vurgulamaktadır.” (Sexton, 2007). Gardner ve diğerlerinin çalışması üzerinden devam eden Hughes (2005), ilişkilerde şeffaflığın 4 unsurunun altını çizen Emotions, Values, Identity, and GIVE (Goals/Motives) kısaltmasını sunmaktadır: Duygular, Değerler, Kimlik, Hedeflerdir.

1.5.2. Etik/Ahlak

Etik/ahlak anlayışı, “otantik liderlikle ilgili gerçekleştirilen ilk çalışmalarda ortaya konulan iki boyut olan içsel kural ve pozitif ahlaki perspektif arasında görülen kavramsal örtüşme sonucunda, bu boyutların tek bir boyuta indirgenmesiyle meydana gelmiştir” (Tabak vd., 2012: 95).

Luthans ve Avolio (2003), May ve diğerleri (2003) ve Avolio ve Gardner (2005) otantik liderlik yapısının olumlu bir ahlaki/etik boyuta gerek duyulduğunu iddia etmektedirler. Özellikle ahlaki ikilemleri çözebilmek için otantik liderlerin doğasında; “üst düzey ahlaki standartlar ve yetenekler olduğunu ifade etmektedirler. Ahlak/Etik, kişinin değer kalıpları, seçimleri ve gereksinimleri ile uyum içinde davranışlar sergilemesi anlamına gelmektedir” (Kernis, 2003).

Ahlak anlayışı, “pozitif örgüt kültürü ve davranışların oluşmasında ve iç-dış çevreden kaynaklanan sorunların çözümünde, liderlerin ihtiyaç duydukları rehber niteliğindeki değerleri içerir. Ahlak, davranışların değerler ve ilkelere uygunluğunu denetler, tutarlı ve güvenilir ilişki oluşmasını sağlar” (Sayılı vd., 2009:173).

Ahlak, “benimsenmiş ve bütünleştirilmiş bir öz düzenleme biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu tarz bir ahlak anlayışı kişinin kendisini organizasyonun veya toplumun baskılarına göre değil, kendi ahlaki standartları ve değer yargılarına göre yönlendirmesidir” (Walumbwa vd., 2008).

Ahlak; “konusu liderlik tarzlarının içinde ayrı olarak ele alınacak bir konu değildir. Liderin etik kurallara uyması ya da uymaması onu farklı bir lider türü olarak

tanımlamamıza sebep değildir. Burada söz konusu olan daha içsel bir mevzudur. Herhangi bir özelliği nedeniyle liderlik konumunda olan bir kişinin etik kurallara bağlılığının ele alınması liderliğin etik boyutu olarak ele alınabilir. Lider konum gereği örgüt içerisinde muhatabı olduğu hiyerarşinin tepesine yer alsa da, değerler açısından örgütün etik anlayışıyla birebir paralellik gösteren, bireysel tutum ve davranışlardan tam olarak arınmış olması beklenemez. Aksine lider her ne kadar örgütün zirvesinde olsa dahi kendi içerisinde her bireyde olduğu gibi inandığı ve kabul ettiği değerlerle vardır” (Güney, 2006:139).

Son dönemde liderliğin ahlaki boyutu konusuna detaylar ve etki alanı nedeniyle ilgi artmış durumdadır. Bu haklı ilginin sebebi tabii ki liderlerin sahip oldukları yetkiler nedeniyle örgütü ve örgüt performansını etki edebilecek olmaları nedeniyle ve örgüt kültürüne “etik” konusunda yaptıkları katkılarla belirleyici roller üstlenmeleri neden olmaktadır. Tabii öte yandan etik dışı bir davranış nedeniyle medyanın diline düşüp yüksek oranda zararlara muhatap olmak da aynı şekilde liderlerin sorumluluğunda olan bir olaydır (Hoogh ve Hartog, 2008: 297).

1.5.3. Dengeli Süreç

Dengeli süreç, “bilgiyi dengeli değerlendirme kavramı, otantik liderliğin önemli olan başka bir bileşenidir. Bu kavram, öz düzenleme ve öz farkındalığın bir sonucu olarak ortaya çıkan dengeli davranışların sürekliliğini ifade eder” (Sparrowe, 2005: 433).

“Kendinle ilgili bilgiye dönük tarafsız bir tutumu gerektirir. Başka bir deyişle, bilgiyi ele alış biçiminde çarpıtmalara, abartmalara, inkâra başvurmada olanı olduğu gibi ele almayı ifade eder. Kişilerin özlerine uygun hareket edip etmemelerini içermektedir. Bazen ihtiyaçlar ve öz değerler toplum çıkarları ile bağdaşmayabilir. Böyle bir durumda otantiklik, kişinin ihtiyaç ve güdeleri ile ilgili bilgilerin tarafsız değerlendirilmesinin bilincini yansıtmalıdır.” (Kernis, 2003: 13-15).

Walumbwa ve diğerleri (2008: 95) dengeli süreci, “liderin bir karara varmadan evvel tüm ilişkili verileri tarafsız bir şekilde analiz etmesi şeklinde ifade etmektedirler.”

Bireyin kendi farkındalığını objektif bir biçimde ele almasıyla ilişkilidir. Başka bir ifadeyle, “kişisel bilgiyi, içsel deneyimleri ve dış kaynaklı gelişimsel bilgiyi inkâr etmemek, çarpıtmamak, abartmamak veya görmezden gelmemeyi kapsamaktadır. Bunların yerine kişinin olumlu ve olumsuz yönlerini, niteliklerini ve özelliklerini kabullenmesini ve bunlara karşı objektif olmasını gözetmektedir” (Kernis, 2003).

“Bozan, inkâr eden, abartan ya da özel bilgiyi görmezden gelen biri olarak değil, içten deneyimlere ve dıştan değerlendirici bilgiye dayalı olarak kişinin kendisiyle ilgili bilgileri değerlendirmesidir. Ön yargısız değerlendirme, kişisel bütünlük ve karakterin kalbinde yer almaktadır ve karakter ve bütünlük sadece liderlerin kararlarını ve eylemlerini etkilemez aynı zamanda onların kişisel esenlikleri üzerinde de etkilidir” (İlies vd., 2005: 378-379).

Kendisi hakkındaki düşüncesini, bilgisini tarafsız bir şekilde değerlendiren bireyler (liderler), ulaşılan verileri daha hatasız olarak yorumlamalı ve beceri düzeyini daha iyi değerlendirebilmelidir ki bunlar deneyim kazanmanın iki önemli koşuludur (Csikszentmihalyi, 2003).

İlies vd. (2005, 380) ön yargısız değerlendirme diğer bir ifadeyle dengeli süreç ile ilgili şu önermeleri ortaya koyarlar:

a) Dürüstçe hareket eden ve kendi yeteneklerini bu yönde geliştiren liderler, daha objektif bir değerlendirme sürecinin parçası olurlar.

b) Ön yargısız değerlendirme sürecini içselleştirmiş liderler;

- ✓ Göreve dair geri bildirimleri daha doğru biçimde yorumlarlar -Otantik Davranış-
- ✓ Yeteneklerinin sınırlarını daha iyi tahmin ederler -İlişkisel Uyum-
- ✓ Böylece zor durumlar karşısında öğrenme potansiyellerini açığa çıkarırlar - Kendini Denetleme-

“Otantik olmak için liderler, özlerinin ve benimsedikleri değer ve eylemlerin farkında olmak, onları düzenlemek zorundadırlar. Çünkü izleyenlerin lidere güvenmeleri, liderlerin bütünlük içinde hareket ediyor olmaları benimsedikleri değerlerle eylemlerinin tutarlı olmasına bağlıdır. Dengesiz davranışlar ilişkilerde belirsizlikleri çoğaltır, şüphelerin meydana gelmesine neden olur ve sonuçta insanlar ilişkilerden endişe duymaya başlarlar. Bu nedenlerle liderlerin öz bütünlüğü korumaları için, bilgiyi dengeli değerlendirmesi tutarlı davranması büyük öneme sahiptir” (Sayılı ve Baytok, 2014: 169).

Kernis (2003) dengeli süreci, ön yargısız değerlendirme olarak ele almıştır. “Önyargısız değerlendirme sürecini belirtirken, bu sürecin inkârdan, abartıdan, çarpıtmadan, cehaletten ve sadece kişisel bilgiden oluşan bir bakış açısından farklı bir süreç olduğunu ve otantik liderliğin temel boyutu olduğunu

belirtir. Denebilir ki otantiklik kinin güçlü ve zayıf yönlerini yadsımayan bir objektiflikle karakterize edilir” (Gardner vd, 2005, 354).

Otantik liderler, “öz saygıları yüksek liderlerdir ve bundandır ki çok daha düşük düzeyde egolarını ortaya koyarlar ve mümkün olduğunca objektif olurlar. Otantik liderler, negatif ve pozitif yönlerini, eksikliklerini ve yeterliliklerini, yetersiz performanslarını ve olumlu ve olumsuz tüm duygularını bilen ve bunları yadsımadan objektifliklerini ortaya koyan ve bu yönlerini geliştirme gayreti içinde olan liderlerdir” (Gardner vd., 2005: 356).

“Tarafsız karar verme kişisel dürüstlüğün ve karakterin kalbidir,karakter ve dürüstlük sadece liderin kararlarını ve eylemlerini değil aynı zamanda kendi iyiliği hakkındaki sezgilerini de etkilemektedir. Bilgileri tarafsız bir biçimde ele alan bireyler muhtemelen bilgi sağlayan durumları etkinbiçimde seçerler. Bireylerde tarafsız değerlendirmenin gelişmesi gerçekten de zor olarak görülebilir. Çünkü bütün bireyler bilgi üreten durumları etkin olarak seçmeyecektir, böyle durumlarda insanlar yerine bir değerlendirme merkezinden faydalanılabilir. Rol yapma yoluyla, lidersiz grup tartışmaları ve benzerleri, liderlere bilgiyi tarafsız olarak değerlendirmede yardım edebilir” (özellikle değerlendirenlerin birçoğundan tarafsız geribildirim alırlarsa) (Ilies vd.,2005).

1.5.4. Öz Farkındalık

Öz farkındalık kavramı, “genellikle aydınlanma kavramı ile eşdeğer kullanılır ve bu kavram, uzun dönemli ya da yaşam boyu öğrenme ve kendini geliştirme sürecini ifade eder” (Avolio ve Wernsing, 2008). Bu süreç, “insana kendini aydınlatma, geliştirme ile birlikte, çevre ve varlıklara karşı farklı bakış açıları geliştirme, onları derinlemesine analiz etme ve tanıma fırsatları sunar.”

Farkındalık, otantik liderliğin bir boyutu olarak; bireyin kişisel özelliklerini, değerlerini, motivasyonunu, hislerini, bilişini temel alan bireysel farkındalığına göndermede bulunur. Öz farkındalık, bireyin bakış açısındaki çelişkileri ve bu çelişkilerin bireyin düşüncelerinin, hislerinin, davranışlarının üzerindeki etkisi ve bu etkinin bireyin yaşamındaki rolünü içerir. Öz farkındalık, bireyin kendi zayıf ve güçlü yönlerini farkında olmasının yanında, duygularını ve kişiliğini de içerir. Bireyin kendi duygularının farkında olması beraberinde duygusal zekâyı da getirir (Ilies vd. 2005: 376).

George (2000), duygusal zekânın etkili liderliğe katkıda bulunduğunu ifade eder ve duygusal zekânın etkili liderliğin unsurlarıyla arasındaki ilişkiye işaret çekmektedir. Bu boyutlar, gelişen kolektif amaçları, diğerlerinin bilgi birikimini ve bu birikimin işe aktarılmasını, işe dönük heyecanın, güvenin, işbirliğinin ve inancın oluşmasını ve sürdürülmesini içerir. Bunun yanında duygusal zeka, karar alma süreçlerinin daha da esnek hale gelmesine katkıda bulunarak, anlaşılır ve herkes için anlamlı olan bir örgütsel kimliğin oluşmasını ve sürdürülmesini sağlar.(Illies vd. 2005: 376).

Öz farkındalık;“bir bireyin kendi güdüleri, duyguları, istekleri ve kendisiyle ilgili bilgisinin farkında olması ve bunlara güvenmesini esas almaktadır. Bunun kapsamında kişinin kendi yetenekleri ve zayıflıklarını, karakter özelliklerini ve duygularını bilmesi yer almaktadır ve sadece bununla sınırlı da değildir. Kısaca, otantikliğin farkındalık boyutu kişinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını, hislerini, kişilik yönlerini ve bunların kapsamını içermektedir. Farkındalık psikolojik sağlığında önemli bir faktördür” (Kernis, 2003).

May ve diğerleri (2003: 248) da, “kişinin kendini bilmesini ve kendine sadık olmasını otantik liderlik için gerekli olan nitelikler olarak ifade etmektedir. Otantik liderler kendilerini güvenilir, inandırıcı ve ahlaki seviyeleri yüksek olarak görmektedirler. Güvenilir olmak, otantik liderlerin kişisel kimliklerinin temel unsuru olup, izleyicileriyle olumlu ilişkiler kurmalarını da teşvik etmektedir” (Gardner vd., 2005: 351).

Sparrowe (2005) otantikliğin, “kişinin içsel değerleri veya amacına dair öz farkındalığı, yerine başkalarının benlikte yapıtaş rolü oynadığı bir açıklama sürecinden meydana geldiğini iddia etmektedir. Bu, bir liderin gerçek benliğinin şekillendirilebilir olduğunu ve bu benliği olumlu psikolojik tutumu güçlendirmek için geliştirilebileceği anlamına gelmektedir” (Sparrowe, 2005).

Öz farkındalık kişinin zayıflıklarınınve güçlerinin yanı sıra kendinin çok yönlü doğasının farkında olmayı da içermektedir. Öz farkındalık son nokta değil, kişinin kimliğini, benzersiz değerlerini, hedeflerini,duygularını, bilgisini, yeteneklerini, ve/ya da kapasitesini çoğu zaman dışsal olaylarla tetiklenerek ifade etmesidir (Gardner vd., 2005).

Öz farkındalık, başkalarının sizi nasıl tanıdığından daha öte bir anlam ima etmektedir. O da başkalarının göremediklerini görme, başkalarının tecrübelerinden yeni anlamlar çıkarma, hayatın temel değerlerinin farkında olma gibi anlamlardır.

Otantik liderlerin, kendilerini yenide keşfetme yolunu tercih ettikleri görülür, bu keşif sürecini özellikle geri bildirimler ile sağlamayı denerler. Bu geri bildirim süreci 3 ana aşamadan meydana gelmektedir (Avolio ve Wernsing, 2008).

1. Öz değerlendirme için sürekli geribildirim arayışı gösterir ve yeni yollar açma çabası içinde olur.
2. Gerçek benliğini öğrenmek için iç dünyasında oluşan yeni özellikleri anlamaya çalışır.
3. Farkındalığı önemser, duygu ve düşüncelerin farkında olmaya çalışır ve bu doğrultuda düşünmek ve gözlem yapmak için zaman ayırırlar.

-Geri bildirim-yansıtma-özdenetim,“otantik liderlik serüvenini oluşturan önemli adımlardır. Farkındalığın gerçekleşmesini sağlayan bu serüvende kişiler, kendini iyi bilme, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olma gibi önemli kazanımlar elde ederler” (Saylı ve Baytok, 2014:168).

Otantikliğin gelişimi için kendini tanıma ve kabul etme liderin otantikliği açısından büyük önem teşkil etmektedir. İzleyenin, benlikleri, duyguları, değerleri, amaçlarını ve güdülerini tanımasını izleyen farkındalığının kilit noktalarını oluşturmaktadır (Gardner vd., 2005: 359).

Otantik liderlerin öz farkındalığı kadar izleyenin öz farkındalığı da büyük önem teşkil eder. Özellikle izleyenler açısından kendini algılama biçiminin netliği ya da açıklığı, liderin ve izleyenlerin kendi değerleri arasında uyum olması noktasında önemli bir faktör olacaktır ve bu uyuma paralel olarak lider ve izleyenin ortak değerleri, misyon ve vizyon belirlenmesinde belirleyici bir etmen olacaktır. Böylelikle otantik liderler gibi izleyenler de net bir biçimde duygularını, değerlerini, inanç ve beklentilerini ortaya koymaktan mutlu olacaklardır (Gardner vd., 2005: 366).

Liderlikte ne kadar bir içselleştirme ve öz düzenleme gerekli ise izleyenler için de değer ve amaçlar aynı şekilde büyük bir öneme sahiptir. İzleyenler için öz farkındalık, karakterize edilmiş ve içselleştirilmiş bir öz düzenleme sürecinin önemini belirtip ön yargının bulunmadığı şeffaflığı ve tüm bunlara bağlı olarak otantik davranışların önem arz ettiği bir süreçtir (Gardner vd., 2005: 362).

Gardner vd. (2005: 349) göre bireylerin otantik liderliklerinin gelişiminde etkili olan farkındalığın unsurları değerler, kimlik, duygular, amaçlar ve güdülerdir.

✓ *Değerler*: “Değerler, örgüt liderleri, politikacılar, ya da tek tek her birey gibi sosyal aktörlere yol gösteren, eylem seçimlerini etkileyen, diğerlerinin karşılaşılan olaylara karşı alınacak tutumunu belirleyen, inanç, ilke düşünce gibi kavramları içeren kavramsal bütünlüktür” (Gardner vd., 2005: 349).

✓ *Kimlik*: Schlenker (1985), "kimliği", bireyin karakteristiğini, özelliklerini ve deneyimlerini açıklayan, bunlar arasında ilişki kuran ve bireyi tanımlayan bütünsel bir şema olarak ifade eder. Birey kendi kimliğini oluşturma esnasında kim olduğuna dair kendini diğerleri nezdinde ifşa etmesine dönük sergilediği eylemlerle şekillenen bir süreç olarak tanımlar. Bireysel kimlik, kişiyi diğerlerinden farklı kılan ve bu anlamda biricik yapan niteliklerini ve karakteristik özelliklerini kapsayan kendine has tüm yönleri içerir (Gardner vd., 2005: 349-350).

✓ *Duygular*: Bireyin kendini bilmesi dediğimizde düşünce, değer ve güdülerinin farkında olmasından daha fazlasını gerektirdiği bilinmektedir. Bireyin kendini tanıması duygularının da ne anlama geldiğini bilmesidir. Duygusal zeka olarak değerlendirdiğinde birey duygularının farkında olarak başlayacağı bir işin onu nasıl etkileyeceğini ve bireyin duygularının zaman içinde ne gibi bir değişim göstereceğini bilmelidir. Duygusal zekanın ana unsuru duygulara dönük farkındalık olup etkili liderlik için önemli rol oynamaktadır (Gardner ve Avolio, 1998: 35).

✓ *Amaçlar ve Güdüler*: Örgütler açısından bakıldığında amaçların liderlerin ve kendilerini izleyenlerin belirli performans içinde olmaları ile bunların daha iyi noktasında sonuçlarının olması olarak bilinir (Gardner vd., 2005: 353). Amaçlar ve güdüler, “ulaşılması muhtemel olan ile var olan arasındaki farkla birbirinden ayırt edilebilir. Olan ile kastedilen, kişinin kendi varoluşu bağlamında kişinin kendisine katkı sağlayan ve kişinin var olan durumunu yansıtan unsurları içerir. Muhtemel olan ise kişinin benlik özelliklerini esas alan ve mevcut durumunu dayanak noktası olarak ele alan ve bu noktadan hareketle geleceğe dönük olasılıkları ve beklentileri içerir” (Gardner vd., 2005: 353).

Gardner vd. (2005) otantik liderliğin unsurlarını belirlerken; öz farkındalık, öz düzenleme veya öz denetim, izleyen öz farkındalığı, izleyen özdenetimi kadar örgütsel iklimin de önemini vurgulamışlardır. “Örgütsel iklim kavramı 1950 yılının sonunda ortaya atılmıştır. Halphin (1966) örgütsel iklimi kavramsallaştıran ilk kişilerden biridir. Bu kavram örgütsel yaşamın süreklilik gösteren niteliğini açıklamaktadır” (Halphin, 1966; Hoy ve Tarter, 1997).

Bütün lider ve takipçi gelişimi dinamik ve gelişmekte olan bir çevrede oluşmaktadır. “Destekleyici bir örgüt iklimi otantik liderlik ve takipçiliğin sürdürülmesi için büyük fırsatlar sunmaktadır. Örgütsel davranışın yapısal teorisi (Kanter, 1977) otantik liderlik ve takipçilik ile örgütsel iklim arasındaki ilişkiyi incelemek için teorik bir temel oluşturmaktadır. Teoriye göre, bilgiye, kaynaklara, desteğe açık, erişim, öğrenme ve gelişim için herkese yeterli fırsat sağlayan iş ortamları liderlere ve takipçilere işlerini gerçekleştirmeleri için hem yetki, hem de izin vermektedir. Bu nedenle liderler, kendilerinin ve takipçilerin etkili olması için hemkendilerinin hem de takipçilerinin sürekli öğrenme ve gelişmelerini sağlayan örgütsel bir iklim oluşturmalı ve bunu sürdürmelidirler” (Gardner vd., 2005:367).

1.6. Otantik Liderliğin Çok Yönlü Etkileri

İzleyenlerin bakış açısı dikkate alındığında otantik bir sürecin birçok çıktısı olmakla birlikte burada otantik liderliğin çalışanlar ve örgüt üzerindeki etkisi üzerinde durulacaktır. Bu etkide güven bağlılık ve esenliğin çalışanlar ve örgüt üzerinde önemi belirtilecektir. Bu üç unsur ayrı ayrı ele alınmakla birlikte aslında iç içe geçmiş yani bütünleşik unsurlardır; yani yüksek düzeyde bir güven, izleyenlerin birbirilerine bağlılıklarını arttıracaktır. Aynı zamanda bağlılığın olduğu bir örgütte, üyeler kendilerini daha sağlıklı ve iyi hissedeceklerdir (Gardner vd., 2005: 364).

1.6.1. Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

Güven, “kişilerin herhangi bir kontrol etkisi olmaksızın karşısındaki kişinin davranışlarının, kendi beklentilerini karşılayacağı şekilde gelişeceğine ait inanç taşımasıdır (Mayer vd., 1995: 712) ve güvene dayalı ilişkilerde otantik liderlerin çalışanlarla ikili ilişkileri, özellikle uzun vadede verimli sonuçlar getirebilmektedir. Bu anlamda gerek çalışan, gerekse lider profilinde oluşan değişimler nedeniyle, güvene dayalı ilişkilerin en etkili yöntem olduğu savunulmaktadır. Çünkü güven temelli ilişkilerde bireyler, sonuçlarından korktukları veya ümit ettikleri için değil, istedikleri zaman bazı davranışları sergileyecekleri ifade edilmiştir” (Reynolds, 1997).

Blau (1964: 99), güveni “kalıcı sosyal ilişkiler için gerekli” bir unsur olarak ifade edilirken, Zucker (1986) ise güveni “toplumda işbirliğini sağlayan, günlük rutin etkileşimlerde bile gerekli olan yaşamsal bir faktör ve bir tarafın (kişi, grup ya da

örgüt) diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olması” olarak ifade etmiştir (Hosmer, 1995:379).

Mishra (1996:261) güveni “bir tarafın diğer tarafın işinin ehli, açıksözlü, ilgili ve güvenilir davranışlarına göre savunmasızlık istekliliği göstermesi” olarak; Rousseau ve diğerleri (1998: 395) ise “başkalarının davranışlarına ya da niyetlerine karşı olumlu beklentilere dayanan, kırılganlığı kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durum” olarak tanımlamışlardır.

Literatür araştırmalarında üç güven kaynağı bulunmaktadır. Bunlar, doğruluk yardımseverlik ve yeterlidir. “Otantik liderlerin de bu kaynaklara sahip oldukları ifade edilmektedir. Liderin algılanmakta olan otantikliğinin, izleyicilerin gözlemlerine etkisi olduğu ve bu etki sonucunda da lidere karşı güven geliştiği görülmektedir. Takipçilerin lidere karşı izlenimlerinin olumlu olması, lidere oluşan güven ile de doğru orantılıdır” (Gardner vd., 2009:472).

Hosmer (1995:390)’e göre farklı disiplinlere konu olan güvenin üzerinde uzlaşılan noktalar şunlardır:

- Güven, “bir tarafın diğer tarafın davranışına ilişkin iyimser bir beklenti içinde olması durumunu ifade etmektedir. Güvenen taraf her zaman iyimser olmalıdır.”
- Güven, “karşı tarafın davranışlarına bağımlı olmaktan kaynaklanan bir tür savunmasızlık durumu olarak tanımlanır.”
- Genellikle baskıyla ya da zorlamayla değil, istekle ve işbirliği ile ortaya çıkan bir durumdur.
- “Tarafların, birbirlerinin çıkarlarını ve haklarını korumayı görev olarak kabul ettikleri varsayımına dayanır. Güvenilen kişi, grup ya da örgütün zarar verici davranışlar sergilemeyeceği beklentisi, güvenle ilgili tüm tartışmalara yön veren gizli bir eğilimdir.”

Salanova ve ark. (2001) tarafından; “geçici olmayıp sürekli olan, belirli bir kişi veya nesneye bağlı olmadan, duygusal olduğu kadar bilişsel bir durum olarak da ifade edilen bağlılık kavramı; çalışma hayatının, çalışanın kimliği olması şeklinde ve çalışanların psikolojik anlamda yaptıkları işleriyle bütünleşmesi neticesinde oluşmaktadır (Lawyer ve Hall, 1970; Morris ve Koch, 1979). Genel anlamda örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar literatürde, kişisel unsurlar, örgütsel unsurlar ve örgüt dışı

unsurlar olarak kendi içerisinde çok geniş ifadelerle açıklanırken liderlik kavramı, bağlılığın gelişiminde başlı başına en büyük katkıyı sağlayan olgudur.”

Otantik liderlerin çalışanları sıklamaması, özgür bir ortam sunmaları kişide mutlu sonuçlar doğurur. Esenlik bu mutlu olma dediğimiz olgudur. İyi olma, başarılı olma, sağlıklı olma, kişinin yaşamının iyi olması, kişinin dünkü, bugünkü ve yarınki yaşamını bir bütün olarak anlamlı, doyurucu ve hoş olarak algılayabilmesidir. Esenlik duygusu, kişinin günlük problemlerine, dertlerine rağmen kendini sevinçli hissetmesidir (David ve Mayers, 1993: 23-24).

Avolio vd.(2004:4) tarafından, “Kendi düşünceleri, hareketleri ve diğer kişiler tarafından ne şekilde algılandıklarının bilincinde olan, kendilerinin ve diğer insanların değerleri, etik bakış açıları, bilgi ve kuvvetli yönlerinin farkında olan, içinde çalıştıkları ortamı bilen, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, kendini çabuk toparlayabilen ve yüksek ahlaki karakter sahibi kişiler şeklinde tanımlanan otantik liderlerin, kendilerinin ve takipçilerinin var olan yeteneklerinin farkında olmaları, kendilerine ve de takipçilerine karşı dürüst davranışları ile kendi gelişimlerinin olduğu kadar, takipçilerinin gelişimlerini de değerli görmeleri gibi değerlendirilen ahlaki nitelikleri dolayısıyla, takipçilerinin örgütlerine olan bağlılıklarında, önemli seviyede artış görüleceği yapılan çalışmalarla da kanıtlanmıştır.”

Giallonardo vd. (2010) tarafından, otantik liderliğin çalışanların işe olan bağlılıkları ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek üzere 170 hemşireyle yaptıkları çalışma sonucunda, sağlık çalışanlarının işe olan bağlılıkları ile iş tatminleri üzerinde otantik liderliğin arttırıcı etkisi olduğu saptanmıştır.

Walumbwa vd. (2010) tarafından yapılan araştırmada “çalışanlar üzerindeki otantik liderliğin örgütsel çıktılarla olan ilişkisinin incelendiği, otantik liderlik davranışlarının takipçilerin işe olan bağlılıkları üzerinde pozitif ilişkisinin olduğu görülmüştür. Dolayısıyla otantik liderlik davranışlarının çalışanların işe olan bağlılıklarını arttırdığını söylemek mümkündür.”

Bireyin kendisini iyi hissetmesi olarak değerlendirilen esenlik kavramı, genel olarak mutluluğun ve psikolojik anlamda iyi hissetmenin bir anlamı olarak yaşam tatminiyle (Spector, 2003) ilgili bir kavramdır.

Psikolojik olarak kendini mutlu hisseden bireylerin, fiziki ve zihin sağlıklarının, iş ile özel yaşam tatminlerinin, kendilerine olan güvenlerinin, motivasyonlarının ve

pozitifdüşünme potansiyellerinin daha fazla olduğu görüşü genel kabul görmektedir (Deneve ve Cooper, 1998).

Waterman (1993), “esenliğin mutlulukçu algısının insanları kendilerine karşı dürüstlük içinde ve böylelikle otantiklik ve esenliğe bağlı olarak yaşamaya davet ettiğini savunmaktadır.”

“Çalışan bireylerin zamanlarının çoğunu iş yerlerinde geçirdikleri düşünülecek olursa, kendilerini nasıl hissettiklerinin hem çalıştıkları kurumları, hem de o kurumdaki diğer kişileri yakından ilgilendiren bir konu olduğu daha iyi anlaşılacaktır” (Birsell, 2010: 91).

Toor ve Ofari (2009:310)tarafından 32 örgüt lideriyle yaptıkları çalışmada, otantik özelliklerin, psikolojik esenlikle güçlü ve anlamlı ilişkisini ortaya koymuşlardır. Araştırmanın analizleri, otantik liderliğin özelliklerinin, sağlıklı psikolojik işlevlerin ve işle ilgili pozitif neticeler elde etmede etkili olduğunu ortaya koymuştur.

1.6.2. Örgütler Üzerindeki Etkisi

Otantik liderler, izleyenleriyle ilişkilerini, güçlü ve sağlamtemellere dayandırır. Bu şekilde her iki taraf da ortaya koydukları eylemlerinin inançlarıyla uyumlu olduğunu bilir ve neyi başarmaları gerektiğinin farkında olurlar. Güvene dayalı oluşan etkileşimin diğer bir yanı da izleyenlerin, önceki karar süreçlerinden dolayı lidere dönük pozitif bakış açısının bir sonucu olarak muhtemel karar süreçlerinde kendileri yer almasa dahi liderin alacağı kararları benimsemelerini sağlamaktır (Gardner vd., 2005: 364).

Güven duygusu, “erdemın belirgin göstergelerındendir ve otantik liderlik kavramının da temelini oluşturmaktadır. Otantik liderler, örgüt ortamında oluşturdukları ve sürdürdükleri güven ve şeffaflık ortamıyla, örgüt bağlılığı, iş tatmini, sorumluluk yüklenmeye heveslilik gibi olumlu sonuçlara ulaşmaya yönelik ciddi görevleri yerine getirirler” (Hassan ve Forbis, 2011: 754).

Yüksek güven ortamı, “örgüt üyelerinin işbirliğine, iletişime ve birlikte hareket etmeye gönüllü olmasını sağlayarak, örgüte özgü ve transferi mümkün olmayan bir sosyal enerji sağlamaktadır. Örgüt için bu enerji, verimlilik artışı, devamsızlıkların ve örgütten ayrılmaların azalması, yeniliklere açıklık, değişimlere düşük direnç, yetki paylaşmaya ve sorumluluk üstlenmeye isteklilik, işlem maliyetinde azalma gibi sonuçları doğrudan garanti edebilecek güçtedir” (Erdem, 2003). Güvenin olmadığı

örgütlerde ise bireyler ve örgüt, amaçlarına ulaşmak için birçok fırsatı kaçırmaz (Jeffrey, 1999).

Otantik liderlik ve otantik izleyicilik arasında otantik bir ilişki sürecinin devamı ve gerçek bir örgütsel performansın sürdürülmesiyle izleyenin örgüte ve lidere bağlılığıyla mümkündür. İzleyen bağlılığıyla kast edilen örgütsel amaçlar doğrultusunda örgüt işlevlerinin yerine getirilmesi sürecinde izleyenlerin gönüllü katılımı ve bu katılımdan dolayı duyduğu memnuniyettir. Lider, izleyenlerini iş birliğine yönlendirerek ve bu yönde çeşitli özendiriciler kullanarak izleyenleri arasında işe bağlılığı arttırarak örgütsel ortamda gerçek manada mutluluğu deneyimlemelerini sağlarlar (Gardner vd., 2005: 365-366).

Bağlılık kavramının örgüt açısından tanımlanmasında görülen farklılıklar, bu kavramın sınıflandırılmasından meydana gelmektedir. Farklı araştırmacılar, farklı yaklaşımlardan oluşan sınıflandırmalar üzerinde çalışmışlardır. Konuya ilişkin birbirinden farklı sınıflandırmalar yapıyor olsa da yazında özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma; davranışsal (Becker, Salancik), tutumsal (Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould, Allen ve Meyer), ve çoklu bağlılık yaklaşımları olarak isimlendirilmektedir (Günel, 2009). "Davranışsal bağlılık, çalışanın geçmişteki davranışları ile ilişkili olarak örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Burada, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama, örgüte bağlı kalma ile ilgili davranışlardır" (Gül 2002). "Tutumsal bağlılık, örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde üç bileşenden oluşmaktadır" (Bayram, 2006). Çoklu bağlılık ise, bağlılığın tek boyutlu bir kavram olarak görülmemesini, buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığın örgütü oluşturan farklı gruplara olan bağlılığın bir bileşimi olarak anlaşılması gerektiğini belirtmektedir (Reichers, 1985).

Esenlik, sadece, bireyin mutlu olması, kendisini keyifli hissetmesi değildir, yaşamında ne yapmakta olduğunun ve kendisinde var olan potansiyelin farkında olmasıdır. Mihaly Csikszentmihalyi mutlu bir hayatın mükemmel bir hayat demek olmadığını belirtmiştir. Ona göre mükemmel yaşam, bireyin gelişimini sağlayacak aktiviteler yapabildiği ve potansiyelini görebildiği yaşamdır (Joseph Sirgy, 2002: 5). Kişi kendini örgütün bir bireyi olarak kabul edip içselleştirme durumunda örgüte bağımlılık göstermektedir. Bu da kişinin esenliğini arttıran bir faktör olarak

belirlenmektedir. Kişinin kendine olan saygısı, örgüte olan saygısı ve çalışma koşullarının düzgünlüğü çerçevesinde kişi kendini mutlu hissetmekte buna bağlı olarak da hem kendisinde hem de çevresinde pozitif uyarımlara neden olmaktadır (Esen, 2011). Örgütüne bağlı çalışanın diğer çalışanlara nazaran daha verimli ve performansının daha yüksek olduğu düşünülmektedir, bununla birlikte yapılan çeşitli araştırmalar örgüte bağlılık ile devamsızlık, işe geç kalma ve işgücü devri arasında negatif yönde ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Ersoy, 2007).

Otantik liderler kendi iç uyumlarını sağladıkları takdirde örgüte bağlılıkları artar ve kendilerini daha rahat hissederler. Bireyin kendini esen hissetmesi ile otantik örgütsel bir iklim içinde olduğu bilinmektedir. Örgütsel bağlılık örgütsel iklimin oluşturacağı sonuçlardan birisidir. Otantik örgütsel iklimin izleyenlerin bağlılığı ve örgüt esenliği ile beraber izleyenlerin kalıcı ve sürdürülebilir bir performansı olarak ifade edilir (Gardner vd., 2005: 365).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE OTANTİK LİDERLİK İLİŞKİSİ

Örgüt sağlığı konusu, farklı disiplinlerde çeşitli şekillerde inceleme konusu yapılmaktadır. Eğitimciler örgüt sağlığı kavramını; “okulların örgütsel ve yönetsel yapısıyla ilgili olarak ele alırken (Tsui ve Cheng, 1999: 253) sanayi psikologları örgüt sağlığı kavramını, çalışanın verimliliği, etkinliği, iş tatmini, çalışma barışı, kurumsal bağlılık ve sadakat duygusu oluşturmaya katkı sağlayan her tür zihinsel, psikolojik ve fizyolojik koşulların oluşturduğu bir ‘iyilik hali’ şeklinde ele almaktadır.”

Çalışmanın ikinci bölümünde örgüt sağlığı kavramı ve kökeni, yaklaşımlar, unsurlar, sağlıklı ve sağlıksız örgütler arasındaki farklar, örgüt sağlığının otantik liderlik davranışı ile etkileşimi ve bu konulara ilişkin yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. Örgüt Sağlığı Kavramının Kökeni ve İçeriği

Örgüt, “toplumsal gereksinmelerinin bir kesimini karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek, işleri yapmak için güçlerini gönüllü ve düzenli olarak eşgüdümleyen insanlardan oluşan toplumsal açık bir sistemdir” (Başaran, 2000). Başka bir ifadeyle örgüt, bir yapıdır ve yönetim ise bu yapıyı işleten bir süreçtir (Bursalıoğlu, 2012: 15).

Örgüt sağlığı kavramı ilk olarak 1950’li yılların sonlarında Argyris tarafından kullanılmakla birlikte, bu kavramın etkenleri ile birlikte açıklanarak geliştirilmesi 1960’lı yıllarda Miles tarafından yapılmıştır (Uras, 1998: 14).

Örgüt sağlığı kavramını, ilk olarak Miles 1965 yılında okulların doğasının analizi için kullanmıştır (Miles, 1965). Bu kavramın okullarda kullanılması araştırmacılar tarafından iki nedene bağlanmıştır. Bunlardan birincisi okul; “yöneticilerin, öğretmenlerin ve öğrencilerin rol aldığı bir sosyal sistem olarak kabul edilir. Böylelikle örgüt sağlığı bu anahtar temsilciler arasında sosyal

etkileşimi yansıtmalıdır. İkincisi, örgüt sağlığı, belirli fonksiyonların gerçekleştirilmesinde verimlilik amacıyla sağlıklı okullar için gereklidir” (Korkmaz, 2007). Bu iki sebepten ötürü örgüt sağlığı kavramının diğer örgütlerde kullanılmayacağı düşünülse de (Polatçı ve Ardıç, 2007) diğer örgüt yapıları içinde geçerli olabileceği söylenebilir. Bu şekilde Miles’in bu yaklaşımı örgütsel davranış kapsamında da kabul edilerek bunlarla ilgili yapılacak çalışmalara öncül olmuştur (Miller, Mark ve Peter, 1999).

Örgüt sağlığı tanımlaması her yazarın önceliklerine göre farklılık arz etmektedir. Örneğin, sosyologlar örgüte makro açıdan yaklaşır bir sistem olarak kabul edip, çevresel değişimlere uyum konusu üzerinde yoğunlaşırken, psikologlar mikro açıdan yaklaşır örgütü birey ve grup açısından ele alarak, birey ve grup davranışları üzerinde durmuşlardır (Dinçer ve Fidan, 1996: 378).

Uzmanlık alanı finans olan yazarlar ise, sağlıklı örgütlerin temel göstergeleri arasında finansal başarıları da eklemektedirler. Bazı yazarlar ise; psikologların ve sosyologların ayrı ayrı tanımlamış oldukları modellerin sentezini oluşturmuşlardır. Başka bir ifadeyle, örgütün iç işleyişini ve dış çevreye uyumunu beraber ele alarak sağlıklı örgütlerin ölçütlerini ortaya koymuşlardır (Emhan, 2005: 6-8)

Örgüt sağlığı, “örgütün etkili liderliğe sahip olması, kendi içinde birbütünlük taşıması, iç ve dış çevresiyle etkin bir etkileşimde bulunması, belli bir kimliğinin olması ve sağlıklı ürünler vererek zaman içerisinde büyüme ve gelişmesini sürdürmesidir” (Akbaba, 1997).

Jaffe (1995), örgüt sağlığını örgütsel etkililik kavramından yararlanarak tanımlamıştır. Ona göre şu özellikleri gösteren bir örgüt sağlıklı olarak tanımlanabilir: “a) hayatını sürdürebilme açısından, yeterli, uyumlu, tutarlı olan ve gelişebilen; b) çalışanlar açısından, yüksek düzeyli gelişim ihtiyaçlarının karşılanması yanında sağlıklı bir iş çevresi sunabilen; c) müşteriler açısından, nitelikli ürün ve hizmet sunabilen; d) toplum açısından, çevre için olduğu kadar kendi yaşamını devam ettirebilme durumu için de ilgi uyandırabilen örgüttür” (Shoaf vd., 2004: 83).

Örgüt sağlığı, “bir örgütün etkili şekilde çalışması için gereken yeteneğini içermekle kalmayan aynı zamanda şirketin büyüme ve gelişme yeteneklerini de içeren bir kavram olarak tanımlanmıştır” (Doğan ve Bozkurt, 2008: 62). Wilson ve Wagner (1997) örgüt sağlığını, işyerinde çalışanların örgütsel ve davranışlarla ilişkili bireysel risklerdeki değişimlerin planlanması, beraberinde işyerindeki hastalıklı ortam ve yapı

risklerinin en aza indirilmesi için süreklilik arz eden stratejik bir çaba olarak tanımlamaktadır.

Örgüt sağlığı, iç ve dış çatışmaların çözüldüğü, çalışanların çevreye değişimlere uyumsağladığı, doğru isleyişin sürdürülebildiği kurumlar için kullanılabilen bir kavramdır (Başaran, 1992).

Örgüt sağlığı; çalışanın sağlığını, çalışma sistemini, prosedürleri, stres seviyesini, örgütün amaçlarını ve çalışan davranışlarını etkileyen bir faktördür (McHugh, 2002: 722-738).

Örgüt sağlığıyla ilgili birçok araştırmacı yaklaşım ve görüş belirtmiştir. Bu yaklaşım ve görüşler örgüt sağlığı kavramının iyi bir şekilde anlaşılması için bize kaynak sağlar. Bu yaklaşım ve görüşler; Chris Argyris'in örgüt sağlığına dair görüşleri, Dünya Sağlık Örgütü'nün örgüt sağlığına dair görüşleri, Miles'in Örgüt Sağlığı Yaklaşımı, Hoy ve Feldman'ın Örgüt Sağlığı Yaklaşımı'dır.

2.2. Örgüt Sağlığını Konu Alan Yaklaşımlar

2.2.1. Chris Argyris'in Örgüt Sağlığına Dair Görüşleri

Örgüt sağlığı kavramını ilk kez kullanan yazar Chris Argyris'tir. "1958 yılındaki sağlıklı olduğu iddia edilen bir tesis üzerine yaptığı çalışmasında örgütsel sağlık konusu ilk kez tartışılmıştır. Harvard Business Review'da yayınlanan çalışmasında, örgüt sağlığının geleneksel göstergelerinin (düşük personel devir hızı, düşük devamsızlık, yeterli üretim yüksek bağlılık, yönetim hakkında çalışanların olumlu duyguları vs.) varlığının, sağlıklı bir sistemin teşhis edilmesi için yeterli bir temel oluşturmayacağını göstermiştir. Argyris psikolojik olarak sağlıklı bireyleri anlamak için teorik temeller oluşturmaya çalışmış ve bu bireylerin işe gelmeme ve işten ayrılma gibi davranışlar göstermelerinin daha muhtemel olduğunu göstermeye yönelik çalışmalar yürütmüştür." Argyris'in teorisi psikolojik olarak olgun bireylerin, "bizim kültürümüzde; nispeten daha özgür olmaya eğilimli, yaratıcı ve zorlu işler arayan, daha yüksek pozisyonları arzulayan ve kabiliyetlerini aktif olarak kullanan" kişiler olduğunu varsaymaktadır (Schuyler, 2004: 65-66).

Argyris örgütsel sağlık konusuyla ilgili yaptığı araştırmalarını 500 çalışanı olan Plant 5 adlı bir işletmede gerçekleştirmiştir. Argyris, örgüt sağlığının belirtisi olarak ele alınan düşük devamsızlık, düşük personel devir oranı, yeterli üretim miktarı, yüksek oranda işletmeye bağlılık, yönetim ve çalışanların pozitif hisler beslemesi gibi

konuların her zaman genel geçer bir doğru olmadığını belirtmiştir. Biçimsel olmayan örgütün önemi vurgulanmış, örgüt başarısı için biçimsel ve biçimsel olmayan yapının amaçlarının uzlaştırılması gerektiğini savunmuştur. Sağlıksız örgütlerde çalışanlarda yabancılaşma, gönülsüzlük ve ilgisizlik görülmektedir. Bu özellikteki kişiler kişilik özelliklerini kaybederek olgun olmayan davranışlarının ortaya çıkmasına sebep olur. Olgun olmayan yönetici ve çalışanların olması toplumda sağlıksız temeller meydana getirir (Emhan, 2005: 86).

Argyris'e göre olgun olmayan kişilik özellikleri bağımlılık, pasiflik, yüzeysel ilgi, sınırlı davranış gösterme, astlık durumu ve kendi duyarlılığından yoksunluk ve kısa dönemli bakış açısıdır (Efil, 2007: 83).

Örgütler olgun olan kişilik özelliklerinin gelişmesini sağlamalıdır. Çalışanların olgunluğunu arttırmak için geleneksel örgütlerde dört adım öne çıkar. Bunlar; görevde uzmanlaşma, emir komuta zinciri yaratma, yönetim birliği ve limitli kontrol alanıdır (Lumpe, 2008: 54).

2.2.2. Dünya Sağlık Örgütü'nün Örgüt Sağlığı Hakkındaki Görüşleri

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) örgüt sağlığına ilişkin boyutları dört faktör olarak sıralamışlardır. Bunlar çevresel faktörler, fiziksel sağlık, psikolojik sağlık ve sosyal sağlıktır (Cooper, 1994'den Aktaran: Akbaba Altun, 2001: 43):

- 1) Çevresel Faktörler: Örgütlerin bütün (gürültü seviyesi, tehlikeli maddeler, ısı, fiziksel çalışma alanı, makine koruyucuları gibi) yönlerini kapsamaktadır.
- 2) Fiziksel Sağlık: Örgüt içerisinde çalışan işgörenlerin fiziksel olarak sağlıklı olmalarını ifade eder. Yaralanma, ilaçla tedavi görmeleri gibi fiziksel konularını kapsar.
- 3) Psikolojik Sağlık: Psikolojik konuları kendine güven, stres, depresyon, kaygı, davranış stillerini kapsamaktadır.
- 4) Sosyal Sağlık: Arkadaşlıklar, evlilik problemleri, sosyal destek, işteki ilişkiler ve iş dışındaki bireyin hobileri gibi konuları içermektedir.

“Dünya Sağlık Teşkilatına göre bu faktörler arasında kesin çizgiler olmayıp bu 4 boyut arasında ilişkiler vardır. Bu görüşe göre çalışanların sadece fiziki ve ruhsal sağlıklarıyla ilgilenilmekte, yönetsel ve örgütsel çıktı boyutlarına ele alınmamaktadır.” Bu yaklaşımı benimseyen Pigors ve Myers'e göre (1981) “örgüt

sağlığının belirlenmesinde işyerindeki raporlar esas alınmalı, işe geç gelme veya işe gelmeme, işten ayrılma, kaza raporları, yakınmalar, dedikodular, iç hareketler (Internal Movement) örgüt sağlığının belirleyicileridir” (Pigors ve Myers, 1981:167). Cooper ve Williams (1994) Dünya Sağlık Örgütü’nün sağlıklı örgüt için belirlediği boyutları formal yapıya dönüştürerek Örgüt Sağlığı Şeması oluşturmuştur. Bu formal yapı boyutlar arasındaki iletişimi ve temel çevresel faktörlerden sosyal faktörlere kadar ilerlemeyi gösterir. Bu yönüyle şematik yapı, Maslow’un İhtiyaç Hiyerarşisine benzerlik göstermektedir (Akbaba Altun, 2001: 32)

			S Sosyolojik
		P Psikolojik	PS
	F Fiziksel	FP	FS
Ç Çevresel	ÇF	ÇP	ÇS

Şekil 2: Örgüt Sağlığı Şeması (Cooper, 1994’den Aktaran: Akbaba Altun, 2001: 44).

PS: Psikolojik-Sosyal, FP: Fiziksel-Psikolojik FS: Fiziksel-Sosyal ÇF: Çevresel-Fiziksel ÇP: Çevresel-Psikolojik, ÇS: Çevresel-Sosyal

Bu şemada çevresel ve fiziksel faktörler Maslow’un bireyin temel fizyolojik ve güven ihtiyaçlarına karşılık gelir. Yani sağlıklı bir örgüte ulaşmanın ilk adımı, çevresel etkenlerin iyileştirilmesi daha sonra da diğer ihtiyaçların giderilmesi gerekir (Williams, 1994: 10).

2.2.3. Miles’in Örgüt Sağlığı Yaklaşımı

Miles 1969 yılında örgüt sağlığı için bir model geliştirmiş ve sağlıklı örgütün, yalnızca mevcut çevrede yaşamını devam ettirmekle kalmayan, uzun dönemde de sürekliliği, baş etme ve yaşama yeteneğini geliştiren bir örgüt olarak ifade edilmiştir. Bu modele göre Miles, örgütün sağlığını 10 boyutu olduğunu ve üç ana başlık altında toplanabildiğini belirtmiştir (Akbaba Altun, 2001: 34).

“Miles’a göre sağlıklı yaşam, tüm yönleriyle işlevsel olarak yaşamaktır. Başka bir deyişle daha sonra olacakların, önceden keşfedilerek önlemlerinin alınması ve maceraya atılmadan değişime açık bir yaşam sürdürmedir” (Carver ve Sergiovanni, 1969:377).

Miles, sağlıklı bir örgütün yalnızca çevresinde yaşamını devam ettirmekle kalmayacağını, aynı şekilde uzun dönemli yeterli şekilde problemlerle baş etmeyi sürdüreceğini, devamlı gelişeceğini, yaşamda kalma ve başa çıkma yeteneklerini geliştireceğini ifade etmektedir. “Sağlıklı bir örgütün kısa dönem işleyişi etkili veya etkisiz olabilir fakat yaşamda kalma, problemlerle başa çıkma ve büyüme süreklidir. Bu bakımdan, kısa dönem etkinliklerinde etkisiz olan her örgütü sağlıksız olarak nitelemek doğru olmadığı gibi, kısa dönem etkinliklerinde etkili olan her örgütü sağlıklı olarak nitelemek de doğru olmaz. Sürekli olarak etkisiz olan bir örgüt bazı önlemlerle kısa dönemde etkili olabilir; ancak bu etkililik genellikle uzun dönem değişkenleri pahasına yaratılır. Bu nedenle, bir örgütün sağlığının belirtisi, etkinliğinin uzun dönemde etkili olup olmadığıdır” (Miles, 1969:378).

Miles’in belirttiği örgüt sağlığı modeli 10 faktörden ve 3 boyuttan oluşmaktaydı. Bu boyutlar görev ihtiyaçları boyutu, yaşama ihtiyaçları boyutu ve büyüme ve gelişme ihtiyaçları boyutudur (Hoy vd., 1991: 15-17).

Görev ihtiyaçları boyutu: Bu boyut amaç odaklılık, iletişim yeterliliği ve uygun güç eşitliği gibi boyutlardan meydana gelir.

Amaç odaklılık: Katılımcılar örgütsel amaçları anlamlı ve ulaşılabilir olarak görmelidirler. En önemlisi ise amaçlar çevrenin talepleri ile tutarlı olmalıdır.

İletişim yeterliliği: Gruplardan daha karmaşık yapılar olan örgütler için iletişim kritik bir ögedir. Bilgilerin örgüt içerisinde doğru bir şekilde aktarılmasına ihtiyaç duyulur. Örgütün etkili bir şekilde işlev gösterebilmesi için iletişim sistemindeki bilginin çarpıtılmasına olanak verilmemelidir. Bu şekildeki etkili bir iletişim sistemi örgütteki iç gerginlik ve çatışmaların hissedilerek hızlı bir şekilde giderilmesini sağlar.

Uygun güç eşitliği: Güç ve yetkinin eşit dağıtılmasıdır. Ancak yetki kullanımı konum, karizma veya diğer etmenler yerine mevcut soruna yönelik bilgi ve yeterlik üzerine kuruludur. Sağlıklı örgütlerde baskı yerine işbirliği hâkimdir.

Yaşama ihtiyaçları boyutu: Yaşama ihtiyacı boyutu örgütün iç durumu ile ilgili olup, daha çok örgüttekilerin yaşama ihtiyaçlarına yöneliktir. Bu boyutun alt boyutları kaynak kullanımı, bağlılık ve moraldir.

Kaynakların kullanımı: Sağlıklı örgütlerde kaynaklar özellikle de insan kaynakları etkili bir biçimde kullanılır. Örgütteki iç gerginlikler en az seviyededir. İşgörenlerin iş yükü ne çok ağır ne de çok hafiftir ve işgörenlerin kişisel ihtiyaçları ile örgütsel rol

beklentileri arasında uyum vardır. Sağlıklı örgütlerde işgörenler yaptıkları işi severler, örgütsel öğrenme ve büyümeye açıktırlar.

Bağlılık: İşgörenlerin örgüt ile özdeşleşmesini ifade eder. Sağlıklı örgütler örgüte hayranlık duyan, örgütün üyesi olmaktan gurur duyan ve örgütten etkilenen işgörenlere sahiptir. İşgörenlerin örgüte karşı güçlü bir bağlılık ve aidiyet duyguları vardır.

Moral: Moral bir grup kavramıdır. Örgütte genel olarak grup doyumunu ve iyi olma duygularını ifade eder.

Büyüme ve gelişme ihtiyaçları boyutu: Miles örgütlerin büyüme ve gelişme ihtiyaçlarına yönelik olarak yenilikçilik, özerklik, uyum ve problem çözme yeterliliği olmak üzere dört alt boyut öne sürmüştür.

Yenilikçilik: Örgütün yeni yöntemler geliştirme, yeni amaç ve hedeflere yönelme ve zaman içerisinde farklılaşma yeteneğidir. Sağlıklı örgütler sorunlarla karşılaştıklarında yeni yöntemler geliştirirler. Bu yöntemler örgütün yeni amaçlara yönelmesini, yeni ürünler üretmesini ve onları çeşitlendirmesini sağlar. Böylece örgütler standartlaşmak ve resmileşmek yerine büyür, gelişir ve değişir.

Özerklik: Örgütün çevresi ile ilişkilerini betimler. Sağlıklı örgütlerin çevreye tepkisi pasif veya yıkıcı değildir. Aksine, sağlıklı örgütler çevredeki olumsuz güçlerden bağımsız kalabilme yeteneğine sahiptirler ve çevreyi yapıcı bir güç olarak kullanırlar.

Uyum: Özerklik ile yakından ilişkili olan uyum, örgütün düzeltici değişiklikler meydana getirebilme yeteneğidir. Sağlıklı örgütler çevreleri ile etkili iletişim kurarlar. Çevresel güçler ile örgütsel amaçlar bağdaşmadığında, problemçözme ve strateji geliştirme yetenekleri kullanılarak sorunun üstesinden gelinir.

Sorun çözme yeterliliği: Örgütün güçlüklerle başa çıkma tarzını ifade eder. Bütün örgütler sosyal birer sistem olduklarından, bir takım sorunlar ve zorluklarla karşılaşır. Sağlıklı örgütler sorunlarını zahmetsizce çözerler ve çözülen sorun tekrar ortaya çıkmaz. Ayrıca problem çözme mekanizmaları zamanla daha da güçlenir.

“Bu model incelendiğinde bir örgütün sağlıklı olabilmesi, çeşitli boyutlardaki ihtiyaçlarını zamanında ve uygun bir biçimde karşılayabilmesine bağlı olduğu tezi

ortaya atılabilir. Miles (1969) da sürekli olarak etkisiz olan örgütlerin sağlıklı olamayacağını belirtmektedir. Bir örgüt kısa dönemdeki bazı eylemlerinde etkili veya etkisiz olabilir. Ancak örgütün hayatta kalma, problemlerle yeterli şekilde başa çıkma ve büyüme eylemleri sürekli ve sağlık kavramı bu eylemlerin toplamına işaret etmektedir” (Miles, 1969: 378).

2.2.4. Hoy ve Feldman’ın Örgüt Sağlığı Yaklaşımı

Hoy ve Feldman, Miles’in örgüt sağlığı modelinde tanımladığı boyutları uygulama aşamasında eleştirmiş ve geliştirmeye yönelik olarak örgüt sağlığını ölçmeyi amaçlayan bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma Miles’in on sağlık boyutundan altısını ölçen bir biçimde gerçekleşmiştir (Hoy ve Feldman, 1987: 31-37).

Sistemler sürekliliklerini sağlamak, büyümek ve gelişmek için dört temel problemi çözmek durumundadır. Parsons ve diğerlerine (1953) göre bunlar:

1. Uyum,
2. Amaç gerçekleştirme,
3. Bütünleşme,
4. Değer sistemi yaratmadır.

Farklı bir anlatımla örgütler, yeterli kaynak bulma ve çevrelerine uyumsağlama, amaçlarını oluşturarak bunları gerçekleştirme, örgüt ortamında işbirliğini sürekli kılma ve kendisine özgü bir değer sistemi yaratarak korumak zorundadırlar. Parsons sağlıklı örgütlerin, bu gereksinimler üzerinde teknik düzey, yönetsel düzey ve kuramsal düzeyden oluşan üç farklı kontrol düzeyinin bulunduğunu ifade etmektedir.

Teknik düzey: öğretme ve öğrenme süreci ile ilgilidir. Örgütün temel fonksiyonu çalışanları eğitmektir.

Yönetsel düzey: Örgütün iç yönetim işlevini kontrol eder. Çalışanlar üzerindeki yöneticiler, örgütün temel yönetim elemanlarıdır. Kaynakların kullanımını sağlarlar ve iş çabalarını ortak bir noktaya yönlendirirler. Çalışanların sadakat, güven ve bağlılığını geliştirmek kadar, onları motive etmek ve kendi üstlerini etkilemenin yollarını da bulmak zorundadırlar.

Kurumsal düzey: Örgütün çevresi ile bağlanmasını sağlar. Örgütlerin çevrelerinde desteğe ihtiyaç duyarlar. Yönetici ve çalışanlar, örgüt dışından birey ve grupların baskısı olmadıkça, işlevlerini uyumlu bir biçimde yerine getirmek için desteğe gereksinim duyarlar (Hoy ve Feldman, 1987;31).

Hoy ve Feldman, örgüt sağlığını ölçmeyi amaçlayan toplam 7 boyuttan meydana gelen birölçme aracı geliştirmişlerdir. Örgütsel Sağlık Envanteri (Organizational Healt Inventory – OHI) olarak adlandırılan ölçme aracının boyutları şunlardır:

1. Kurumsal Bütünlük: Örgütün çevresi ile başa çıkma yeteneğidir. Çalışanlar makul olmayan toplum ve aile isteklerinden korunur.
2. Yönetici Etkisi: Yöneticinin, üstlerinin eylemlerini etkileme kabiliyetidir. Üstleri ikna edebilme, fazladan ilgi elde etme ve hiyerarşı tarafından zorlanmama, okul idaresinin önemli kriterleridir.
3. Anlayış: İnsanlara karşı dostça, destekleyici ve açık müdür davranışdır.
4. Yapıyı Kurma: İş beklentilere, performans kriterleri, yöntemler ifade edilir. Hem görev hem de başarı yönelimli olan müdür davranışdır.
5. Kaynak Desteği: Yeterli sınıf, araç-gereç ve öğretim materyalinin elde edilebilir olduğu ve ihtiyaç duyulursa fazladan materyalin hazır olarak sağlandığı bir okulu ifade eder.
6. Moral: Çalışanlar arasında isteklilik,açıklık,arkadaşlık ve güven duygusu vardır. Çalışanlar birbirlerini ve işlerini sever ve birbirlerine yardım ederler. Örgütleriyle gurur duyarlar ve işlerinde başarma duygusu hissederler.
7. Akademik Vurgu: Örgütün akademik mükemmelliği aramaya güdülenme derecesidir. Çalışanlar için yüksek, fakat başarılabilir akademik amaçlar oluşturulur, öğrenme çevresi düzenli ve ciddidir.

Örgütsel Sağlık Envanterinde (Organizational Healt Inventory – OHI) yer alan bu yedi boyut, örgütsel yaşamın hassas noktaları olarak ele alınmakta ve sosyal bir sistem olarak okulların ihtiyaçlarını karşıladığı ileri sürülmektedir. Bu boyutların Parsons'ın örgüt içindeki sorumluluk ve kontrol düzeyleri ile bağlantısı kurulmaktadır. Kurumsal bütünlük, kurumsal boyutta bir sağlık göstergesi olarak hizmet etmektedir. Müdür etkisi, anlayış, yapıyı kurma ve kaynak desteği boyutları, yönetsel sistemin sağlık ölçümlerini vermektedir. Moral ve akademik vurgu ile ilgili boyutlar ise teknik düzeyde sağlık göstergeleri olarak ele alınmaktadır (Hoy ve Feldman, 1987:32).

2.3. Örgüt Sağlığının Unsurları

İlgili literatür incelendiğinde örgüt sağlığının boyutları hakkında bir çok sınıflandırılma yapıldığı görülür. Çeşitli araştırmacılara göre boyutlar Tablo 3'te verilmiştir

Tablo 3: Örgüt Sağlığının Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları

Miller(1983) <ol style="list-style-type: none">1. Liderlik2. Verimlilik3. İletişim4. Örgütsel Yapı5. Çatışmanın Yöntemi6. Yaratıcılık7. İnsan kaynaklarının Yönetimi8. Katılım	Neugebauer(1990) <ol style="list-style-type: none">1. Motivasyon ve Kontrol2. Planlama ve Değerlendirme3. Personel İşlevi4. Grup İşlevi5. Çevresel Etkileşim6. Finansal Yönetim7. Karar verme ve Problem çözme
Hubert(1984) <ol style="list-style-type: none">1. Uyum2. Moral3. Optimal Erk Eşitliği4. Kaynak kullanılması5. Liderlik6. Yanaşıklık (Cohesivness)7. Planlama	Hoy ve Feldman(1987) <ol style="list-style-type: none">1. Örgütsel Bütünlük2. İnsiyatif Yapısı3. Kaynakların Dağılımı4. İlgil5. Okul Müdürünün Etkisi6. Moral7. Akademik Önem
Kimpston ve Sonnebend(1975) <ol style="list-style-type: none">1. Okul Toplum İlişkisi2. İnsanlararası İlişkiler3. Karar Verme4. Özerklik5. Yenileşme6. Baş Etme Davranışları	Hardage(1978) <ol style="list-style-type: none">1. Öğretmen Öğretmen İlişkisi2. Öğretmen Yönetici İlişkisi3. Ast Üst İlişkisi
Harren G.Bennis (Can 1992) <ol style="list-style-type: none">1. Kişilik Sorunu2. Uyum3. Gerçeği Sınama	Dünya Sağlık Örgütü <ol style="list-style-type: none">1. Fiziksel Sağlık2. Çevresel Faktörler3. Sosyal Sağlık4. Psikolojik Sağlık

Kaynak: (Akbaba Altun, 2001: 60).

Lyden ve Klingele sağlıklı bir örgütün, kurumun bütün alt sistemleri ile birlikte etkin olarak çalışması yanında, büyüme ve gelişmişlik düzeyiyle de ilgisinin var olduğunu belirtmişlerdir. Sağlıklı örgütler; örgütsel bağlılığı, iş tatmini, moral ve motivasyon düzeyi yüksek işgörenlere sahiptirler. Sağlıklı örgütlerde işgörenler iş gelmeleriyle mutlu olurlar. Bu nedenle çalışanlar ve çalışmalar daha verimlidir. Konu hakkında yapılan araştırmalarda örgüt sağlığı genel olarak, işgörenin fiziksel, zihinsel ve psikolojik sağlık boyutlarıyla incelenmiştir. Lyden ve Klingele ise, örgüt sağlığını örgüt kültürü ve örgüt iklimine olumlu katkı yapan unsurlar olarak ele almışlardır. Ayrıca, Lyden ve Klingele örgüt sağlığı çalışmalarını eğitim kurumları

yerine, işletmelerde uygulanabilecek şekilde ortaya koymaya ve sınırlandırmaya çalışmışlardır. Lyden ve Klingele örgüt sağlığını on bir unsur olarak incelemiştir bunlar; “iletişimsuru, katılımunsuru, sadakat ve bağlılıksuru, moralunsuru, kurumsal itibarunsuru, etikunsuru, performansın tanınmasıunsuru, amaç birliğiunsuru, liderlik, gelişim ve kaynak kullanımındır” (Ünlü, 2011: 59-61).

2.3.1. İletişim Unsuru

Yatay ve dikey olarak iyi işleyen bir iletişim vardır. Örgütler amaçlarına ulaşmayı ve yaşam mücadelesi sürdürmeyi iletişim sayesinde yaparlar. İyi bir iletişim olmadan örgütün sağlıklı olması mümkün olamaz (Ünlü, 2011: 59-61).

Otel işletmeleri çevrelerinde olumlu bir imaj yaratmak için iç ve dış hedef kitle ile iletişime önem vermek zorundadır. Çünkü işletmelerin kendilerini anlatması, tanıtması ve hedef kitleler tarafından anlaşılması tamamen kuracağı iletişimle ilişkilidir. Örgüt içerisinde olduğu kadar dış çevre ile ilişkilerin geliştirilmesinde önemli bir yere sahip olan iletişim, otel işletmelerinin amaçlarına ulaşmasında en etkili yol olarak görülmektedir (Demir, 2011: 131).

Örgütsel ve grup iletişimde, “birlikte çalışan insanların davranışlarını kontrol etmek ve belli bir amaç doğrultusunda yönlendirmenin vazgeçilmez aracı iletişimdir. Bu yönüyle iletişim sadece bir ileti alış-verişi değil, insanın toplumsallaşma sürecinde ortak bir etkinlik biçimidir” (Tutar, 2003: 44).

“Öğrenen örgütlerde iletişim büyük öneme sahiptir. Bugün iletişim sadece konuşma değil aynı zamanda örgütsel birlikteliği meydana getirme aracıdır. Örgütü meydana getiren bireyler kendilerini keşfetmeli, diğerleri ile işbirliğinde olmalı ve onları kabul etmelidirler. Bu etkileşim öğrenen örgütün yaratılmasını kolaylaştırır” (Braham, 1998).

Toplumsal bir varlık olan insanın, “içinde yaşadığı toplum ile teması ve bu topluma uyum sağlamasında çevresiyle kurduğu iletişimin büyük bir etkisi olduğu söylenebilir. Sağlıklı bir insanın toplumsal yaşamdan bütünüyle kopuk bir hayat sürmesi herhalde düşünülemez. İnsan var oluşunun farkına, kendi dışındaki başkalarıyla kurduğu iletişim sayesinde varabilmektedir.” Bu sebeple iletişimin öncelikli amacının, toplumsallaşma ve başkalarıyla irtibat kurarak kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanması olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 1-3).

2.3.2. Katılım Unsuru

Katılım; “kişilerin, grup amaçlarına katkıda bulunmaya iten ve onlar içinsorumluluk paylaşmaya motive eden bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan dahiledilmesidir” (Ural, 2008; 433-460). Katılmanın etkin bir şekilde kullanılması, astların yeteneklerine güvenini, yöneticilerin astlara olan bağlılığını vekişisel yetkiye önem vermenin olumsuz sonuçlarından bazılarını saf dışı etme isteğini kapsayan yönetsel bir yaklaşımın sonucudur.

“Kişinin işine karşı yabancılaşmaması için, işle ilgili karara, işin süreçlerine ve sonucun denetimine katılması zorunludur. Bu katılımcı, diğer bir ifadeyle demokratik yönetimin zorunlu unsurudur. Katılım sayesinde kişi kendini gerçekleştirme imkânı bularak, işle kendi arasında doğal bir düzenin meydana gelmesine katkı sağlamış olur. İşin kişiden bağımsız olarak görülmesi, katılım sayesinde önlenmiş olur” (Lyden ve Klingele, 2000: 3-6).

Sağlıklı örgütlerin temel göstergelerinden olan çalışanların;“kararlara katılımı,çalışanlara, sorunların çözülmesinde katkıda bulunma olanağı sağlaması nedeniyle örgütsel kararların daha etkin verilmesini sağlar. Çalışanlar, yönetime ve kararlara katıldıklarında, kendilerini örgütün bir hissedarı kabul ettiklerinden, önemli ve sorumlu bir çalışan olarak işlerine daha çok bağlanmakta, dolayısıyla işverimleri artmaktadır. Kendilerini ve işlerini geliştirmeleri, sorunlara alternatif çözümler bulmalarıyla örgütsel başarının artmasını sağlamaktadırlar” (Peker, 199: 121).

Ayrıca sağlıklı örgütlerin temel göstergelerinden olan, çalışanların karar alma süreçlerine katılması, örgütsel başarıda önemli bir etkiye sahiptir. (Emhan, 2005: 67).

2.3.3. Sadakat ve Bağlılık Unsuru

Sağlıklı örgütte kişiler arası yüksek güven vardır.Çalışanlar ne iş yaptığını söylemekten gurur duyarlar. Çalışmaktan zevk alırlar ve örgütlerinin çalışmak için iyi bir yer olduğunu düşünürler. İş ile ilgili toplantılaragönüllü olarak katılırlar (Lyden ve Klingele, 2000: 3-6).

Örgütteki bireylerin ve örgütün amaçları arasındaki dengenin kurulmasında, iş gücü devir hızının düşürülmesinde, işgören verimliliğinin etkin bir şekilde sağlanmasında gerekli olan en önemli faktörlerden birisi örgütsel bağlılıktır. Çünkü işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgüt içerisinde kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri kolaylaşır, fedakârlık duyguları artar,

örgüt üyeliklerini kendi istekleriyle devam ettirebilir ve görevlerini etkin olarak yerine getirebilirler (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4).

Örgütsel bağlılık, “çalışanın örgütüne karşı duygusal,düşünsel, tutum ve davranış olarak bağlanması anlamına gelir. Bağlılık sayesinde kişi kendi ile örgütünün geleceği arasında özdeşim kurar. Böylece, yabancılaşmanın ortaya çıkardığı kuralsızlık ve normsuzluk faktörlerinden kendini korumuş olur. Kişi örgütün kültürüne karşı bir aidiyet duygusu gösterdiği zaman, örgütsel *sadakat*, işine, görev ve sorumluluklarına karşı aidiyet gösterdiği zaman *bağlılık*, kendisi ile örgütünün geleceği konusunda bir amaç birliği gösterdiği zaman ise *özdeşim* kurmuş olur. Sadakat, bağlılık ve özdeşim duygularının tümü, kişinin örgütün fiziksel ve psikolojik ortamından memnuniyetini yansıtır”(Lyden ve Klingele, 2000: 3-6).

2.3.4. Moral Unsuru

Moral, “bir insana ya da insan grubuna hâkim olan hava veya atmosfer olarak açıklanabilir. Moral, değişken bir kavram olduğu için sürekli yükselip alçalabilir. Bu nedenle onu yüksek tutmak için sürekli dikkat gerekmektedir. Devamlı surette desteklenip beslenmesi gereken bir duygudur” (Durak, 1998: 9).

Moral yaşanılanların kişide uyandırdığı bir tür duygudur. Bu duygu kişilerin özel yaşamıyla ilgili olabileceği gibi, doğrudan doğruya kişilerin iş yaşamıyla da ilgili olabilir (Varol, 1993: 98).

Örgütlerde sağlıklı bir iklime sahip olmak için moral düzeyi son derece önemlidir. İşgörenlerin birbirlerini, işlerini sevmeleri ve işlerine heyecanla yaklaşmalarıyla olumlu bir iklim oluşmasına neden olabilir. Bunların tamamı hem kişisel hem de örgüt adına motive edici bir durum olabilecektir (Lyden ve Klingele, 2000: 4).

Örgütü bir grup olarak değerlendirdiğimizde, moral duygusu yüksek olan grupların moral birleşenleri aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Eren,2004: 198):

- ✓ Direngenlik ve vazgeçmeme arzusu
- ✓ Canlılık ve hareketlilik
- ✓ Amaçlara bağlılık ve öndere hayranlık
- ✓ Tatminsizliğe veya hayal kırıklığına karşı direnme
- ✓ Birlik ve beraberlik ruhu

Moral bir grubun üyelerinin kendilerini içinde bulunduğu grubun amaç ve faaliyetleri ile bir tutma derecesidir (Şimşek ve Çelik, 2008: 505). Sağlıklı bir işletme moral

seviyesini yükseltmek için; ekonomik, sosyal ve hukuki güven duygusu arttırılmalıdır. Paylaşılan ve ortak olan amaçların sayısı arttırılmalı, sıcak ve yapıcı ast-üst ilişkisi kurulmalıdır. Kişiliğe saygı duyulmalı ve kişinin bilgi gücü arttırılmalıdır.

Yüksek moral ile birlikte bireyler birbirlerine karşı güven ve itimat duyguları beslerler. Bireyler arasındaki dostane ilişkiler sayesinde iş ve işyerine karşı bir isteklilik durumu söz konusu olur. Sağlıklı bir örgütsel iklimde çalışanların moralinin yüksekliği, onlarda anlamsızlık, kuralsızlık, işe ve kişinin kendisine karşı soğumasına sebebiyet veren işgören yabancılaşması durumları söz konusu olmaz. Yüksek moral sayesinde bireyler kendilerini güven ve esenlik içinde hissederler (Hill, 2003: 27).

2.3.5. Kurumsal İtibar Unsuru

Kurumsal itibar örgütsel kimlik ve imajın sonucunda meydana gelir. Örgüt çalışanlarının örgüt hakkındaki algıları ve düşünceleri örgütsel kimliği, örgütün dış çevresini oluşturan insanların örgüt hakkındaki algı ve düşünceleri ise, örgütün imajını oluşturur. Örgüt imajı ve örgüt kimliğinin birleşimi ise, “örgütsel itibarı oluşturur. Çalışanlar örgüte sadece fiziksel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla girmezler, saygınlık, gurur, statü gibi psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamak isterler. Örgütsel itibarın, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde olması, örgütsel sağlık durumunu ifade eder. Sağlıklı bir örgüt olumlu kurumsal itibar algılamasını yansıtır.” Çalışanlar ve yöneticiler dış toplumla ilişkileri (iş, hükümet, ve toplum örgütleri, vb.) geliştirme fikrini paylaşırlar. Çalışanlar çoğunlukla çalıştıkları departmanın itibarını arttırır. (Lyden ve Klingele, 2000: 3-6).

Kurumsal itibar ile ilgili Bozkurt (2011) Best Western otel grubunun İstanbul ve Bielefeld’de faaliyet gösteren otellerindeki müşteriler üzerinde bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada müşterilerin işletmeyi tercih ederken göz önüne aldıkları etkenler, müşterilerin itibar yönetimi aktiviteleri hakkındaki tutumlarında farklılık olup olmadığı araştırılmış ve müşterilerin işletmeyi tercih ederken göz önüne aldıkları etkenlerin, müşterilerin itibar yönetimi aktiviteleri hakkındaki tutumlarında farklılık oluşturduğu belirtilmiştir.

Otel işletmeleri içerisinde işgörenlerin kurumsal itibara katkı sağlayabilmeleri ve artırıcı faaliyetlerde bulunabilmeleri için eğitimler verilmeli ve bu bilincin sağlanması gerekmektedir. İşletmeler için iyi bir itibar, işletmeye müşterileri ve yatırımcıları davet eder ve beraberinde getirir (Bozkurt, 2011: 166).

2.3.6. Etik Unsuru

Etik genel olarak, “doğru ve yanlışın, iyi ve kötünün, erdem ve ahlaksızlığın sistematik olarak incelendiği bir disiplin olarak tanımlanabilir” (Brinkmann, 2002: 159).

Etik kodlar, çalışanlara ya da örgütsel davranışlara rehberlik eden, ahlaki standartlardan oluşan, yazılı, açık (belirgin), resmi belgelerdir (Pater ve Gils, 2003: 764).

Etik konusu tanımı ve kapsamı hakkında araştırmacılar tarafından tam bir fikir birliğine varılamamış bir kavram olup, örgüt içerisinde hangi kıstasların esas alınarak uygulamaya konulacağı konusu uzun yıllardır tartışılmaktadır. Günümüzde ‘etik’ kavramını somut bir uygulama çerçevesinde incelenebilmesi için ‘etik kodlar’ ve ‘etik ilkeler’ ismi altında çeşitli standartlar geliştirilmektedir (Atmaca, 2010: 64).

“Etik ortak iyinin ve ortak doğrunun genel adıdır. Neyin doğru, neyin yanlış olduğunun ölçütüdür. Kişinin veya örgütün davranışlarını yönlendiren normatif değerler bütünüdür. Etik sayesinde ortak değerler ve bunlara bağlı kurallar, normlar ve davranış düzlemleri ortaya çıkar. Etik kurallar davranışların ve değerlerin göreliliğini ortadan kaldırarak, insanların ortak ilkedен hareket etmesini sağlar. İlkeden hareket etmek, normsuzluk ve kuralsızlık gibi yabancılaşma boyutlarının ortaya çıkmasını engeller. Örgütsel sağlığın en somut belirtilerinden biri de etiğe uygun olmayan davranışların ortaya çıkmasını engel olmaktır”(Lyden ve Klingele, 2000: 3-6).Etik olmayan davranışlara onay verilmez. Örgütte nelerin kabul edilebilir ve beklenir olduğunu ortaya koyması bakımından etik kurallar büyük önem taşıır (Ünlü, 2011: 59-61).

Bir işletmede etik kurallar yoksa işletmedeki çalışanlar sıklıkla etiksel ikilemlerle karşı karşıya kalabilirler. Bu nedenle yeni işe başlayan ve örgütte çalışan kişilere etiksel ikilemlerle karşı karşıya kalmamaları için sürekli etik konusıyla ilgili bilgilendirmeler yapılması gerekmektedir (Varinli, 2004: 45).

2.3.7. Performansın Tanınması Unsuru

İşgörenler, “başarıyla tamamladıkları, üstün performans gösterdikleri bir iş yaptıklarında ya da sonucunda işletme amaçlarına önemli ölçüde hizmet eden bir verim ortaya koyduklarında, yöneticileri tarafından herhangi bir belge ya da sembolik bir ödül ile takdir edilirler bu durumda işgörenlerinde örgüte bağlılık

dereceleri artacaktır.” Böylelikle işgörenler maddi teşviklerin sağlayamadığı manevi, içsel tatminlerini sağlayabilecekler, Psiko-sosyal ihtiyaçlarını giderecekler ve sonraki görevlerinde daha iyi çalışabileceklerdir (Başaran, 1998: 240).

Sağlıklı bir örgütte işgörenler tamamen bireysel performanslarını ortaya çıkarabilmeleri konusunda teşvik edilebilmektedirler. İşgörenler kendilerini değerli ve takdir edilmiş hissederler. İşgörenler performanslarının takdir edildiği bir işletme içinde çalışmanın uygun olduğuna inanabilirler. “Çalışanların performanslarının tanınması,onların yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkarılmasını gerektirir. Bu gereklilik çalışanların insiyatif kullanmalarına fırsat sağlayan bir yönetsel anlayışla karşılanabilir. Sağlıklı örgütlerin, çalışanların kişisel potansiyellerini örgüt lehine ortaya çıkarma yeteneği yüksektir. Bu sayede çalışanların tanınma ve takdir edilme ihtiyaçları karşılanmış olur. Kişilerin tanınma ve takdir edilme hislerini karşılayan bir örgütsel iklim, onların başarı güdüsünü olumlu yönde etkileyerek, yüksek performans göstermelerine katkı sağlar. Tanınma ihtiyacınıkarşılayan kişi kendisi ile eseri arasında anlamlı bir ilişki kurma olanağı elde ederek, işgören yabancılaşmasından korunmuş olur” (Lyden ve Klingele, 2000: 4).

2.3.8. Amaç Birliği Unsuru

Sağlıklı iklimlerde işletme amaçlarına genellikle ulaşılır.Bireysel rol ve amaçlarla, takım rol ve amaçları arasındaki ilişki nettir. Çalışanlar işletmenin amaçlarından haberdardırlar. Örgütler, ortak amaçların başarılması için, örgütsel kaynakları anlamlı ilişkiler çerçevesinde yapılandırırılar. Örgütlerin asıl amacı, ortak amaç için bir araya gelmiş örgütsel kaynakların sinerjisini yaratmaktır. Buna ancak amaç birliğinin yardımıyla ulaşabilirler. Örgütsel sinerji elde etmeyi sağlayan temel faktör amaç birliğidir. Yöneticinin önemli işlevlerinden biri, farklı çıkarlar tarafından temsil edilen çalışanları örgütsel yarar etrafında toplamaktır (Lyden ve Klingele, 2000: 3-6). Örgüt ve çalışanın birbirinden farklı çoğu kezde birbirine zıt hedefleri vardır. Örneğin, işgören örgütteniş güvenliği, adil ve yeterli ücret, uygun çalışma koşulları, saygı görme ve tanınma gibi isteklerde bulunurken, örgüt ise işgörenlerden; örgüt tarafından verilen rolleri oynama, iş birliği ve örgüt bütünlüğünü sağlayıcı davranışlar ve süreklilik gibi vaatlerde bulunur. Bu noktada iş gören hedefleri ile örgüt amaçlarını uyumlaştırılarak örgüt ve işgörenlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamaya çalışmak büyük önem taşır (Akat, Budak ve Budak, 1994: 216).

2.3.9. Liderlik Unsuru

Lider, “insanları etkileyebilen, motive edebilen ve yönlendirebilen bir güce sahip olan kişidir.” Liderlik ise “statüye bağlı olmayan ve kişisel bir süreçtir. Bu sürecin odağında ikna etme, harekete geçirme ve rehberlik etme gibi yetenekler vardır” (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004: 658).

İdeal bir lider şu özelliklere sahip olmalı; meslek ya da eylem tutkusu, bir rehber görüşe sahip olabilmek, merak ve cesaret, dürüstlük veya güvendir. Liderler sağlıklı örgütler yaratmada önemli işleve sahiptirler. Liderler örgütsel başarının sağlanmasına da büyük öneme sahiptirler(Şimşek, Akgemci ve Çelik, 1998: 138).

Liderlik kavramı sağlıklı bir örgüt içerisinde önemli rol oynayabilmektedir. Liderlerin, örgüt içerisinde örgütün ve bölümün yararına hareket eden samimi ve cana yakın kişiler olması gerekirken üst yönetimle, kendi düzeyindeki yöneticilerle, üst düzey yöneticilerle uyumlu ve iyi şekilde çalışan kişiler olmaları da beklenir. Lider kendi istekleriyle yönetir kendi çalışanlarını. Bunu yetkileri sayesinde değil, uzmanlık, karizması ve kişisel gücüsüyü sayesinde başarabilir. Çalışanlar, liderin yarattığı hedefleri, amaçları ve vizyonu içten benimserler. Liderin tespit ettiği amaç ve hedeflerin olabilmesi için kendilerinde yeterli istek bulurlar. Liderin belirlediği amaç ve hedefleri, kendileri belirlemiş gibi kabul eder ve bunu yapmak için ellerinden gelen çabayı göstermeye çalışırlar.

Örgütsel liderlik, “çalışanlarla örgütün üst kademesi arasındaki güç mesafesini daraltır. Bu sayede çalışanlar işgören yabancılaşmasının nedenlerinden biri işi ve kendisi üzerindeki denetim olanağının kaybolması hissinden kurtulmuş olurlar”(Lyden ve Klingele, 2000: 4).

2.3.10. Gelişim Unsuru

Bireysel gelişim; çalışanların bilgi, becerilerini ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik gönüllü faaliyetlerde bulunmaları olarak tanımlanmaktadır (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006: 310).

Günümüzde bütün sektörlerde gelişim çalışanlar için bir zorunluluk haline almıştır. Sağlıklı örgütlerde var olan gelişim ve eğitim programları, örgütün iç ve dış çevreleri tarafından destek görmektedir. Resmi planlar da buna yardımcı olur. Gelişim eforunu(düzeyini) etkileyen bütçe ve planlara çalışanlar katılım zorunluluğu vardır (Lyden ve Klingele, 2000: 3-6).

Gelişim faaliyeti, “örgüt geliştirme, iş geliştirme ve işgören geliştirme gibi faaliyetlerin tümünü kapsayan örgütsel ve yönetsel bir süreçtir.”İşgörenleri geliştirmek, onların hem mevcut olan beceri ve kabiliyetlerini iyileştirmeyi, hemde onların yeni beceriler kazanmasını kapsamaktadır. Gelişmenin devamlı süregelen bir süreç olması, işgörenlerin işin monotonluğundan kaynaklanan yabancılaşma hissine düşmemelerini neden olur. Geliştirme faaliyetleri ömür boyu öğrenmeyi kapsar. Örgütün yalnızca bugünün ihtiyaçlarına göre değil, yarının ihtiyaçlarına göre kendini hazırlamasına yardımcı olur. Sağlıklı örgütler, kişisel gelişmeyi, örgütsel bir maliyet olarak değil, örgütün geleceğine yönelik bir yatırım olarak değerlendirirler(Lyden ve Klingele, 2000: 4-6).

2.3.11. Kaynak Kullanımı Unsuru

Çalışanların bireysel çıkarlarından ziyade daha çok örgütün çıkarlarını düşünmeleri durumudur. Örgüt adına veya örgüt amacına yapılacak kaynak kullanımında keyfi olarak hareket etmek iş verimliliğinin düşmesine neden olabilir. İşgörenler sık sık olmasada örgüt çıkarlarını göz ardı ederek örgüte ait varlıkları, imkanları etkili bir şekilde değerlendirememektedirler (Demirel, 2009: 123).

Kaynak kullanımı; “örgütsel adaletle ilgili bir durumdur. Örgütsel adalet, işlem adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti gibi boyutlardan oluşur. Örgütsel kaynakların kullanımı, dağıtım adaletiyle doğrudan, işlem adaleti ile dolaylı olarak ilişkilidir. İşleyen bir adalet, çalışanların örgütsel adalet algısını güçlendirir. Çalışanlar örgütlerini âdil uygulamaların olduğu sağlıklı bir ortam olarak değerlendirirler”(Lyden ve Klingele, 2000: 4-6).

İçinde bulunduğumuz yüzyılda ve bilgi toplumunda insan kaynakları ve onun sahip olacağı bilgi, kurumların rekabet gücü açısından stratejik bir öneme sahiptir. Artık anlaşılmıştır ki, “örgütteki teknoloji maddenin temel ilkelerine tabidir, yani o teknolojiye sahip olmak pek çok rakip açısından mümkündür. Farkı ve mükemmelliği yaratacak olan insan, onun düşünceleri, deneyimleri, bilgileri ve adanmışlık duygusudur. Motivasyonunu, çalışma ilişkilerini, üretme hırısını ve iş yapma azmini sağlayacak yeni uygulamalara, örgütlenmelere ve insan temelli inşa edilecek yeni örgütsel kültürlere ihtiyaç vardır. Etkili bir malzeme yönetiminden daha çok, etkili insan kaynakları yönetimi örgütler arasındaki farkı oluşturmaktadır. Bu amaçla kaynaklar arasında verimlilik ilişkileri yönünden optimal noktayı

yakalamak ve rekabet üstü kalabilmek örgütlerin insan unsuruna verdikleri önem, değer, eğitim ve motivasyonla sağlanmaktadır” (İnce,2005: 319-339).

2.4. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütler Arasındaki Farklar

Örgüt sağlığının açıklanmasında en önemli kriter, örgütün ne derece sağlıklı olduğunun belirlenmesi değildir. Önemli olan bu kavramın meydana gelmesindeki en büyük nedeni bulmak yani sağlıklı ve sağlıksız örgütlerin arasındaki farkları belirlemektir. Söz konusu örgütün tamamının ya da bazı parçalarının sağlıksız olması değişim ve yenileşmeye gerek olduğunu gösterir. Bu değişimin yararlı ve hızlı olması için sağlıklı örgütlerin özelliklerinin bilinmesi gerekir. “Bu özellikler göz önünde bulundurularak sağlıksız örgüt ile ilgili analizler yapılmalı, veriler yorumlanmalı ve problemler çözülmelidir” (Ardıç, Polatçı ve Kaya, 2008).

Örgütler, “onları oluşturan insanlar gibi sağlıklı veya hasta olabilirler. Sağlıksız örgüt işlevsiz iken sağlıklı örgüt işlevseldir. Bir örgütteki sağlığın düzeyi, amaç ve hedeflerini başarma yeteneği ile ilgilidir” (Akbaba Altun, 2001: 41; Olgun, 2012: 1). Örgütlerde aynen insanlar gibi sağlıklı veya hasta olabilirler. Bir örgütün sağlıklı ya da sağlıksız olduğunun belirlenmesi, örgüt sağlığını geliştirmek için ihtiyaç duyulan strateji planlarının ve hedeflerinin uygulanması bakımından büyük önem teşkil eder (Başar, 2011: 59).

Örgüt sağlığını, örgütsel etkinliğin genişletilmiş düşüncesi olarak belirten Jaffe (1995), örgütsel sağlığı bir çerçeve içine alarak, bir örgütün; gelişerek yeni koşullara uyum sağlayıp problemlerle başa çıkarak verimli olmasıyla kendi varlığı için; hisselerin değerinin artırılması ile hissedarlar için; gelişme ihtiyaçlarını karşılayıp, olası çatışmaları önleyip sağlıklı çalışma ortamı oluşturarak çalışanlar için; kaliteli ürün ve hizmetler sunarak tedarikçiler ve müşteriler için; çevresi ile ilgili olarak toplum için sağlıklı olabileceklerini belirtmiştir (Doğan ve Bozkurt, 2008: 62).

Aşağıdaki tabloda Sağlı örgüt ile sağlıksız örgütün arasındaki farklar belirtilmiştir. Bunlar;

Tablo 4:Sağlıklı örgüt ile sağlıksız örgütün arasındaki farklar

SAĞLIKLI ÖRGÜT	SAĞLIKSIZ ÖRGÜT
“Uzun vadede etkindir.”	“Uzun vadede etkin değildir.”
“Yenilik ve gelişime açıktır.”	“Yenilik ve gelişime açık değildir.”
“İşgörenlerin kararlara katılmaları sağlanır.”	“İşgörenler tepe yönetim tarafından alınan kararları uygularlar.”
“Örgütsel bağlılık gelişmiştir.”	“Örgütsel bağlılık gelişmemiştir.”
“Çevreye ve işgörelere karşı sorumludur.”	“Çevreye ve işgörelere karşı sorumlu değildir.”
“Proaktiftir, önleyici tedbirler alınır.”	“Reaktiftir, düzeltici uygulamalar yapılır.”
“İş stresi düşüktür.”	“İş stresi yüksektir.”
“İş tatmini ve işyeri huzuru yüksektir.”	“İş tatmini ve işyeri huzuru düşüktür.”
“İşgörelere önem verilir.”	“İşgörelere önem verilmez.”
“İşe gelmeme ve işten ayrılmalar azdır.”	“İşe gelmeme ve işten ayrılmalar çoktur.”
“Bireyler arası ve üst yönetimle iletişim güçlüdür.”	“Bireyler arası, üst yönetimle iletişim zayıftır.”
“İşçi güvenliği vardır, iş kazalarına pek rastlanmaz.”	“İşçi güvenliği yoktur, iş kazalarına sık rastlanır.”
“İşgörenler yüksek motivasyonla çalışır ve yüksek performans sergiler.”	“İşgörenler düşük motivasyonla çalışıp düşük performans sergiler.”
“Olumsuz iç ve dış çevre şartları örgüte zarar veremez.”	“Olumsuz iç ve dış çevre şartları örgüte zarar verir.”
“Takım ruhu gelişmiştir, işgörenler “biz” duygusuyla hareket ederler.”	“Takım ruhu gelişmemiştir, işgörenler bireysel çıkarları doğrultusunda hareket ederler.”
“İşgörenler örgütte kendilerini güvende hissederler.”	“İşgörenler örgütte kendilerini güvende hissetmezler.”
“Bilgi akışı sağlam ve zamanındadır.”	“Sağlam ve zamanında bir bilgi akışı yoktur.”
“Stratejiler uygulamaya başarı ile geçirilir.”	“Stratejileri uygulamaya geçirecek güçleri yoktur.”
“Açık, güven odaklı ve teşvik edici bir örgüt kültürü mevcuttur.”	“Kapalı, cezalandırıcı ve adil olmayan bir örgüt kültürü mevcuttur.”
“Sorunların kaynaklarına inilerek müdahale edilir.”	“Sorunun belirtileri ile ilgilenilir, asıl kaynak tespit edilemez.”
“Örgüt verimli ve etkindir.”	“Örgüt verimli ve etkin değildir.”

Kaynak: (Ardıç ve Polatçı, 2007: 148-149).

2.5. Örgüt Sağlığının Otantik Liderlik Davranışı İle Etkileşimi

2.5.1. Sağlıklı Bir Örgütte Otantik Liderlik

Otantik liderlerin özelliği, “takipçilerini geliştirmek konusunda gerekli motivasyona ve yeterliliğe sahip olmalarıdır. Otantik liderlerin sahip olduğu dürüstlük, güven ve şeffaflık nitelikleri, takipçilerinden gelen karşılığı cesaretlendirmektedir. Ayrıca açık, paylaşımcı ve psikolojik sermayeyi sürekli geliştiren bir örgüt kültürünü teşvik etmektedir” (Luthans vd., 2007: 22). Bu nedenle örgüt içinde bireyin moral durumunun yanında kişiliğine değer verilmesi, statü ve yöneticinin davranışlarıyla ile yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir. İş yerinin çalışma saatleri, çalışanlar üzerindeki denetimin niteliği, verilen ücret, kuruluşun uygulamaları ve personel politikası ve ile diğer şartlar da bireyin moral ve motivasyonu üzerinde etki yaratmaktadır (Bingöl, 1984: 29).

“Otantik liderler, birbirinden farklı bakış açılarını teşvik ederek, izleyicilerinin saygı ve güvenlerini kazanmak ve izleyicileri ile ortak ilişkiler kurmak için derin kişisel değerlere ve inançlara uygun olarak hareket etmektedirler” (Avolio vd., 2004: 806). Dolayısıyla sağlıklı örgütlerin en önemli özellikleri arasında olan ihtiyaç ve değerlerin uyum içinde olması, bireysel ve örgütsel beklentisizleşmiş olur (Hoy ve Miskel, 1991).

“Otantik liderler güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadırlar. Bu nedenle, yakın ilişkilerinde duygularını ve düşüncelerini paylaşmak için daha yüksek seviyede dürüstlük, açıklık ve isteklilik sergilerler” (Gardner vd., 2005: 358). Lider, çalışanlara saygı gösterip, onların güvenini ve örgütsel misyona inanmalarını sağlayarak onların üzerinde güçlü bir etki yaratır. Çalışanlar ise, liderin istenilen sonuçları elde ettiğini gördüğünde tutum ve davranışlarında, lider gibi davranmaya özen gösterirler (Avolio vd, 1991). Bu şekilde İşgörenler örgüte bağlılık hissederek, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar sağlamaya çalışırlar (Balay, 2000; Çetin, 2004: 99).

“Otantik liderlere dışsal baskılar değil, kendi ahlak standartları ve değerleri yol gösterir. Başkalarını mutlu etmek, menfaat sağlamak veya cezadan kaçmak için istemedikleri davranışları göstermezler” (Luthans ve Avolio 2003; May vd. 2003). Onların bu yönü örgüt sağlığın en kesin göstergelerinden biri olan ahlaka uygun olmayan davranışların ortaya çıkması engeller (Lyden ve Klingele, 2000: 3-6).

Otantik liderler için makam, mevki ve ödüller liderlik rolünü üstlenmeleri için motive edici olan faktörler değildir, otantik liderler açısından asıl mühim olan amaçlar, değerler ve inançlardır. Otantik liderlerin sözleri inançlarıyla, inançları ise davranışlarıyla tutarlıdır. Otantik liderler, farklı bakış açılarını teşvik ederek takipçilerinin güvenlerini ve saygınlıklarını kazanmak ve onlarla ilişki kurmak için kişisel inanç ve değerlere uygun hareket ederler (Gül ve Alacalar, 2014: 542). Bu da örgüt yararını gözeten önemli bir etkidir. Çünkü bireyin örgüt amaçlarını kabulü ve amaçlara duyduğu güçlü inanç örgüt sağlığı açısından çok önemlidir (Tepe, 2004: 37).

Otantik liderler; “güven yaratma noktasındaki kilit rolleri, amaca ulaşma noktasındaki derin arzuları ve kendilerinde var ettikleri öz değerlerle öne çıkmışlardır. Oluşturdukları örgüt iklimiyle tüm örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını gerçekleştirmeye dönük kararlı bir tutum sergilemeleri de otantik liderlerin

üstlendikleri önemli bir roldür”(Hassan ve Ahmed, 2011: 750). Örgüt içinde tam anlamıyla güvenin sağlanması, iş verimliliğini ve işe bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Örgüt içerisinde güven eksikliği veya güven ortamının tam olarak hissedilememesi durumunda çalışanlar üzerinde stres ve baskı oluşmaktadır (Baird, St-Amand, 1995’ den aktaran: Erden ve İşbaşı, 2000: 634).

“Otantik liderler, birey merkezli veya görev merkezli değildir. Otantik liderler izleyenlerinin iyi oluşlarıyla, daha geniş anlamda diğer iş arkadaşları, örgüt ve toplumun iyi oluşlarıyla motive olurlar.” Kişisel değerler, ahlak ve etik davranışlar otantik liderlerde üst seviyededir. Çevreleriyle çift taraflı güven yaratırlar ve iyimserliği paylaşırlar (Toor ve Ofori, 2008: 624). Örgütlerde güven ortamının yaratılması çalışanların bir arada bulunmalarını, birbirlerine güven duymalarını ve birbirlerine karşı açık davranmalarını sağlamaktadır (Gilberth ve Tang, 1998).

“Kendine güvenen, iyimser, şeffaf, etik değerlere önem veren, esnek ve geleceğe odaklı olan otantik liderler, tutarlı değerlerle iş yapan, etik ya da doğru davranışlara odaklanan, kişisel risk altında dahi doğruyu yapmaya ve çaba göstermeye gayret eden, takipçilerinin gelişimini bir öncelik haline getiren, şeffaf iletişim ile anlaşmayı sağlayan kişiler olarak görülürler. Liderlerin bu tutumu, ahlaki amaçlar ve davranışlar ile temellendirilmiştir. Otantik liderlerin bu özellikleriyle çalışanlarda bağlılık, kendilerini ve işlerini geliştirme, içsel motivasyon, örgütsel bütünleşme, yüksek performans ve örgütle özdeşleşme gibi önemli pozitif tutum ve davranışlarının gelişmesine katkıda bulunurlar” (Sayılı ve Baytok, 2014:171).

Liderin örgütteki bireyleri ikna etmesi ve örgütteki bireylerin lideri takip etmelerini sağlayabilmesi için iletişim yetenekleri, örgütteki bireyleri motive etme gibi yeteneklerin yanı sıra güven kazanma, dürüst olma gibi özelliklere sahip olması gerekir.(Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013: 86).Otantik liderler, “takipçileriyle aralarında pozitif yönlü olumlu ilişkiler geliştirerek sağlam bir güven oluşmasını sağlarlar. Oluşturulan bu güven örgüt sağlığına ve güvene dayalı gelişen ilişkiler de, takipçilerin performansları üzerinde, olumlu etki yaratır ve onların performanslarının artmasını sağlar” (Zamahani vd., 2011:660).

“Otantik liderlik, lider ve izleyenleri arasında şeffaflığa dayalı bir ilişkiyi gerekli kılan, izleyenlerine kim oldukları ve neye inandıkları konusunda şüpheye yer bırakmayacak biçimde şeffaf bir liderlik yaklaşımını esas alan, kendini bilme argümanına dayalı olarak ortaya çıkan ve bu argümandan beslenen bir liderlik

sürecini kapsamaktadır” (Eriksen, 2009). Otantik liderliğin bu kriterleri örgüt sağlığındaki çalışanlardagüven, verimliliğinin arttırılması, performans ölçümleri ve amaç birliği oluşturulması veya çalışanların işletmenin amaçları doğrultusunda bir araya getirilmesi açısından oldukça önemlidir (Shockley vd., 2000).

Otantik liderler örgüt sağlığının amaçları doğrultusunda izleyenleri işbirliğine teşvik etmesi ile bu yönde çeşitli özendirici bir takım yollar izlemeleri ile örgüt sağlığındaki çalışanlar üzerinde mutluluğu elde edeceklerdir. Liderler gerçekten bir bağlılık içinde olan izleyenlerden sürekli bir performans elde edeceklerdir (Gardner vd., 2005: 366). Bu şekilde güç sahibi çalışanların, bütün bu olanaklara sahip olması, örgüte bağlı hale gelmesi ve performanslarını üst seviyeye çıkarmaları örgüt sağlığına olumlu şekilde yansiyacaktır (Kanter, 1977).

Otantik liderlerin, izleyenleriyle kurduğu etkileşimin temel dayanaklarından biri de onların mutluluğunu esas alan bir ortam hazırlama yönündeki çabalarıdır. Örgütler, çok yönlü zorlamalarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu bağlamda çalışanların tükenmişlik, işe gitmeme, stres gibi problemlerinin giderilmesine odaklanmak lider açısından zorunlu bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Avey, 2007: 12). Bu durum ayrıca, hem örgütsel yapının esenliğini hem de işgörenlerin mutluluğunu sağlamaya dönük arayışları beraberinde getirmektedir (Carvajal vd., 2010: 235).

Koşulsuz güven, tekrarlanan davranışlara dayalı olarak oluşan etkileşimin sonucu, her bir bireyin bir diğersinin değerlerine dönük beslediği inanca bağlı olarak gelişir. Otantik liderler, izleyenleriyle paylaştıkları ortak değerlere ve tekrarlanan davranışların meydana getirdiği etkileşimin bir sonucu olarak gelişen açıklık ve güveni temel alan “koşulsuz güven” sürecini deneyimlerler. Böylece bilginin ve bilinenin özgürce paylaşılması performansın artmasına, işgörenin memnuniyetinin yükselmesine kadar olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Jones ve George 1998: 531).

Otantik liderler, liderlik vasıtasıyla başkalarına hizmet etmeyi amaçlamaktadırlar, “kendileri için güç, para ya da prestij elde etmekten ziyade diğers insanları güçlendirmeyi daha fazla önemsemektedirler. Otantik liderler amaç, anlam ve değerlere öncülük etmekte ve insanlarla kalıcı ilişkiler kurmaktadır. Bu kişiler tutarlı ve öz disiplinli olmakla beraber kendilerini sürekli gelişime adanmışlardır, çünkü bir liderin kişisel gelişiminin yaşam boyu sürmesi gerektiğinin farkındadırlar” (George, 2003: 12). Çalışanların beklentilerinin karşılanması ve örgütün sağlıklı bir

şekilde gelişmesi, amaçlarına ulaşması liderin varlığı ve çabasıyla mümkündür (Yavuz, 2008: 26).

Zor zamanlarda grup üyeliğinin devamı ve psikolojik kaynakların rezerv edilebilmesi için lider ile üyeleri arasında güven oluşturulması şarttır. Otantik liderler, çalışanların dayanıklılığını etkileme yeteneğine sahiptirler. Ayrıca çalışanların farkındalıklarını ön plana çıkarmak için onları olumlu hedeflere yönlendirerek, psikolojik dayanıklılığını arttırabilirler (Tiger, 1971: 18). Bu şekilde liderler örgüt sağlığındaki çalışanların motivasyonunu ve performansını arttırıp sorunları çözerek, çalışanların zayıf yönlerini iyileştirirler (Keskin, 2009).

Lider; “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplama, onları etkileme, harekete geçirme becerisine ve bilgisine sahip; nereye, nasıl gidileceğine dair takipçilerine yol gösteren, hedefleri olan, misyon ve vizyon belirleyebilen, yaratıcılık, önsezi, kavrama, sadakat, dürüstlük, kararlılık, ekip çalışmasına yatkınlık, iletişim yeteneği, problem çözme ve sezgisel düşünme yeteneği, karizma ve ilham gibi özellikleri olan kişidir” (Engin, 2007). İletişim ise örgüt çalışanları arasında uyumu ve koordinasyonu sağlamada, çalışanların başarılı ve verimli bir şekilde yönetilmesine kadar her aşamada geçerlidir. Birçok örgütün başarısızlığının temel nedenlerinden biri iletişim sürecinin işleyişindeki bozukluktur. İletişim sürecinin gerektiği gibi işleyememesinin örgüte maliyeti oldukça yüksektir. Bu durum zaman, para ve kaliteli insan gücü gibi birçok kayıplara neden olabilmektedir. Bir örgütü yönetmek, verimliliği arttırmak, işlerin yönetimini daha basit ve kolay hale getirmek iletişimle mümkün olmaktadır (Gecikli, 2006).

Otantik liderlik, “lider ve izleyenleri arasında şeffaflığa dayalı bir ilişkisel süreci esas alan, pozitif örgütsel iklimin oluşmasına katkıda bulunan, pozitif psikolojik unsurların gelişmesini teşvik eden liderlik davranışlarına dayalı bir liderlik modelidir” (Walumbwa vd., 2008: 101). Otantik liderler örgüt sağlığı için geliştirdikleri ve sürdürdükleri güven ile şeffaflık, örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi pozitif sonuçlar elde etmeye dönük önemli işlevleri yerine getiren liderler olarak varlığını sürdürürler (Hassan ve Ahmed, 2011: 750).

2.5.2. Örgüt Sağlığı İle Otantik Liderlik Etkileşimini Konu Alan Çalışmalar

Sağlıklı örgütlerde *performans* etkin rol oynar ve bu performansın yüksek olması gerektiği hususunda yapılan ampirik çalışmalar mevcuttur. Cummings ve Schwab (1973), örgütteki çalışanların performansını etki eden en önemli değişkenin liderlik

olduğunu savunmuştur. Çok farklı sektörlerde yapılan ampirik çalışmada, liderlik tarzının çalışanın performansı ve dolayısıyla örgütsel performans üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Avolio ve Bass, 1995: 199-218).

Wang vd. (2014) tarafından otantik liderliğin performans üzerindeki etkisini belirlemek için Çin'de bulunan bir lojistik firmasındaki 794 çalışan ile yapılan çalışmada, çalışanların psikolojik sermaye düzeyi ile otantik liderlik bileşenleri ile arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Walumbwa ve diğerleri (2008) Kenya'da bulunan 11 çokuluslu ABD şirketinden seçilmiş olan 478 çalışanın katılımıyla otantik liderlik ile iş memnuniyeti ve kişisel iş performansı arasındaki ilişki üzerine bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada kurumsal koşullarla örgüt kültürü kontrol değişkeni şeklinde kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda otantik liderlik ile “bireysel iş performansı” arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

“Zamahani vd. (2011), İran'daki telekomünikasyon üzerine büyük bir şirkette 200 kişilik bir örneklem grubunda, yüksek düzeyde otantik özellik taşıyan ve pozitif psikolojik düzey sergileyen liderlerin, takipçilerinin performanslarını yükselttiği kanıtlanmıştır.”

Bir örgütün sağlıklı olması için çalışanlarının *bağlılık* düzeylerinin yüksek olması gerekir. Nitekim yapılan çalışmalarda da bu görüş desteklenmiştir.

“Kahn (1990) tarafından, işe bağlılık kavramı ile ilgili olarak yapılan çalışmada, lider davranışlarının bireylerin işe bağlılık düzeylerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle çalışanların kabul gördüğü ve psikolojik anlamda desteklendiği ortamlarda, işe olan bağlılıklarının arttığı ve bu doğrultuda olumsuz durumlardan etkilenmeksizin, kendini bütünün bir parçası olarak hissettiği görülmüştür. Burada bahsedilen liderlik özellikleri ile otantik liderliğin teorik çerçevesinin örtüştüğü görülmektedir” (Avolio ve Gardner, 2005).

Kernis (2003) ve Kernis ve Goldman (2005) tarafından yapılan ampirik bir araştırmada, otantiklik düzeyiyüksekolan liderler ile öğrencilerin amaç ve hedeflerine ulaşmada ve çalışmaya olan tutkunluğu arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Gezer (2015), otantik liderlik davranışlarının iş tutumlarına etkisinin ele alındığı çalışmada yapılan analizler sonucunda elde edilen verilere göre, ilişkilerinde şeffaf, içselleştirilmiş ahlak sahibi, bilgilerini dengeli değerlendiren, öz farkındalığı yüksek

liderlerin çalışanların iş tatminine ve örgütsel bağlılıklarını arttırdığı sonucuna varılmıştır.

Avolio vd. (2004) otantik liderlerin, kendilerinin ve takipçilerinin var olan yeteneklerinin farkında olmaları, kendilerine ve takipçilerine karşı dürüst davranışları örgüt sağlığının iyileşmesine katkı sağlar. Kendi gelişimlerinin olduğu kadar, örgüt sağlığının gelişimlerini de sağlayan ve ahlaki nitelikleri dolayısıyla, örgüt sağlığı üzerindeki sadakat ve bağlılığı arttırmışlardır ve bunu çalışmalarında belirtmişlerdir.

Akgündüz ve Tütüncü (2013) tarafından, “Kuşadası’ndaki seyahat acentelerinde 126 çalışanın otantik liderlik ve işe olan bağlılıklarının araştırıldığı çalışmada, otantik liderlik davranışlarının çalışanların işe olan bağlılıklarını arttırdığı ortaya konulmuştur.”

Walumbwa vd. (2010) tarafından otantik liderliğin örgütsel çıktılarla olan ilişkisinin incelendiği bir çalışmada ise, otantik liderlik davranışlarının takipçilerin işe olan bağlılıkları üzerinde pozitif ilişkisinin olduğu görülmüştür. Bu bakımdan sağlıklı bir örgütün oluşması için otantik liderlik davranışlarının gerekli olduğunu ve çalışanların işe olan bağlılıklarını arttırdığını söylemek mümkündür.

Gül ve Alacaklar (2014) tarafından, “Samsun’da 96 öğretmen üzerinde otantik liderlik ve izleyici performansı ile duygusal bağlılık ilişkisinin araştırıldığı bir çalışmada, otantik liderliğin izleyicilerinin duygusal bağlılık düzeyi ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu kanıtlanmıştır.”

Giallonardo vd., (2010) tarafından, “otantik liderliğin çalışanların işe olan bağlılıkları ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek üzere 170 hemşireyle yaptıkları çalışma sonucunda, hemşirelerin işe olan bağlılıkları ile iş tatminleri üzerinde otantik liderliğin artırıcı etkisi olduğu görülmüştür.”

Yaşbay (2011), otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelediği, Hakkâri Üniversitesindeki akademik ve idari personelden oluşan çalışmada, sadece çalışılan birim ile otantik liderliğin ilişkisel şeffaflık boyutunda bir farklılık olduğu, bu farklılığında mühendislik fakültesinde çalışan akademisyenlerin, liderlerinde, ilişkisel şeffaflık özelliğini algılamalarından oluştuğunu tespit etmiştir.

Sağlıklı örgütlerde lider ile çalışanlar arasındaki *güven* büyük önem teşkil eder. Mayer, Davis ve Schoorman (1995) tarafından yapılan çalışmada lidere olan güvenle liderin karakterinin ilişkili olduğu ve liderin karakterini eşitlik, adalet,

doğruluk, saygılılık, gibi etik değerler oluşturdukça takipçilerin lidere olan güveninin arttığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Kovac ve Jesenko (2010) yaptıkları araştırmada, güven oluşturmaya yönelik çaba sarf eden liderin, örgütsel etkinliğin artırılmasında, anahtar bir mekanizma olduğunu ortaya koymuştur (Kovac ve Jesenko, 2010:12). Kılıç (2015), otantik liderlik ve örgütsel güven çalışmasında yapılan analizler sonucunda otantik liderlik algısı yüksek olan çalışanların örgütsel güven algılarının da yüksek olduğunu gözlemlemiştir.

Örgüt sağlığı için bir başka önem arz eden durum çalışanların duygusallık durumları ve moraldir. Sağlıklı bir örgütte *moralin* yüksek olması gerektiği yapılan çalışmalarla ispatlanmıştır. Gündoğdu ve İslamoğlu (2012) tarafından, “otantik liderlik davranışlarının, bireylerin işlerine dair duygusal iyilik algılarına katkısı ve yöneticilerine karşı hissettikleri güvenin, bu ilişkideki şartlı rolünü anlamaya yönelik olarak, farklı sektörlerde çalışan 190 kişi üzerinde yapılan araştırma sonucunda, otantik liderlik davranışı ile işe ilişkin duygusal iyilik algısı arasında anlamlı derecede ve pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir.”

Fredrickson (2003) ise, “liderlerin olumlu duygularının özellikle bulaşıcı olabileceğini ve örgütsel dönüşümü sağlayan duygusal yayılım sürecinin dikkate alınmasını önermektedir. Gerçekten de, Cote ve Saavedra (2005) tarafından yapılan bir araştırmada liderlerin ruh halleri, çalışma grubundaki üyelerin ruh halleri ve grubun duygusal sesi arasında bir ilişki bulunmuştur.”

Judge, Piccolo ve Ilies (2004)’ın lider ve davranışları üzerine yaptıkları araştırmalarda (liderlik ve iş tatmini ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki) liderin davranışları ile takipçilerinin memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Örgütlerde *ahlak* hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından önemlidir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ahlaki durum örgütün sağlığı açısından önem arz eder. May, Hodges, Chan ve Avolio (2003), yaptıkları çalışmalarda otantik liderlik açısından ahlak bileşenlerini ve karar verme sürecini açıklamayı amaçlamaktadır. Araştırmacılar, etik karar verme ile pozitif örgütsel davranış ve psikoloji aracılığıyla liderlerin otantik karar verebilmeleri, otantik ahlak bağlamında hareket etmeleri ve bu davranışlarını sürdürebilmeleri için örnek bir model geliştirmişlerdir. Bu

çalışmada otantik liderler birçok açıdan ahlaki ikilemele karşılaştıkları zaman karara varmak için üst düzey ahlaki kapasiteye sahip olduklarını gösterebilmektedirler.

Taneri (2011) ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik davranışları ile okulun örgüt sağlığı arasında ne tür bir ilişki olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Örneklemini Aksaray ili Merkez ilçesinde bulunan 14 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 382 öğretmenin oluşturduğu çalışmanın bulguları, ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin sergilemiş olduğu davranışların öğretmen algılarına göre etik ilkeler doğrultusunda olduğunu ve öğretmenlerin okulun örgüt sağlığına dair algılarının yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir. .

Toker (2015) “Tepe yöneticinin otantik ve etik liderlik davranışlarının etik iklim algısına etkisi” başlıklı çalışmasında, tepe yöneticilerinin otantik liderliğin alt boyutları olan bilgiyi dengeli değerlendirme, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve öz farkındalığın örgütteki etik iklim düzeylerine ilişkin algıları ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, tepe yöneticilerin ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutunun örgütteki etik iklim algısını pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur.

Yapılan araştırmalar ile elde edilen tüm bu ampirik bulgular, sağlıklı bir örgütün oluşmasında otantik liderlik davranışının etkili sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla iki kavram arasındaki etkileşimin farklı sektörlerde ele alınarak irdelenmesi, hem teorik hem de sektörel açıdan önemli katkılar sağlayabilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞI İLE ÖRGÜT SAĞLIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

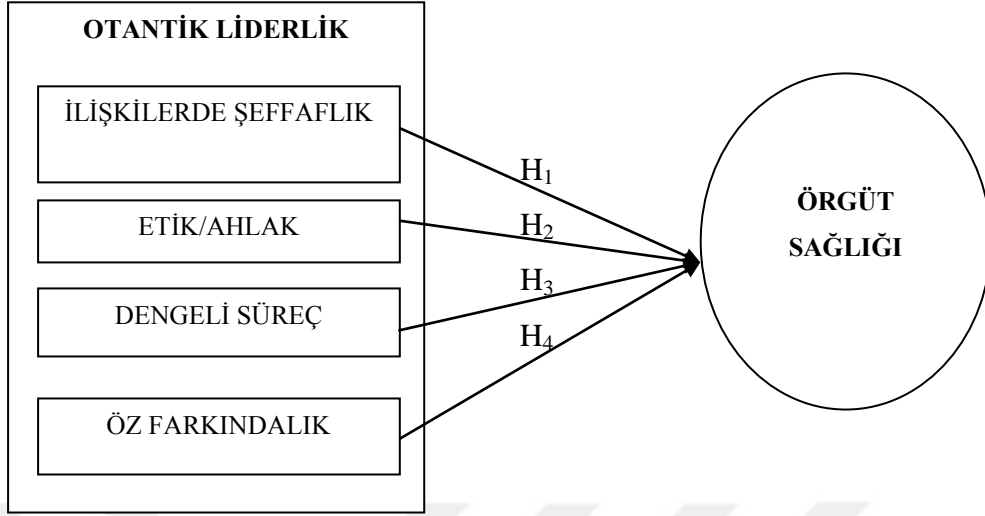
Araştırmanın amacı sağlıklı bir örgütün yapısal olarak oluşmasında otantik liderlik davranışının ne derece etkili olduğunu ortaya koymaktır. Böylelikle otantik liderlik davranışı ile örgüt sağlığı arasındaki, ilişkinin düzeyi belirlenecektir.

Araştırma sürecinde ulusal ve uluslararası literatür taraması ve incelemeleri sonucu otantik liderliğin bireysel ve örgütsel bağlamda farklı değişkenlerden etkilendiği ve farklı değişkenleri etkilediği, bunun yanında otantik liderlik ile ilgili hem ulusal hem de uluslararası yazında kısıtlı sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Ayrıca ulusal ve uluslararası yazın incelendiğinde otantik liderlik davranışının ve örgüt sağlığının bir arada olduğu çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışma ile otantik liderlik davranışının örgüt sağlığı üzerine olan etkisi belirlenerek, elde edilen sonuçların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca ortaya çıkan sonuçların otel işletmesi çalışanlarına ve yöneticilerine bu konuda yaşayacakları sorunların çözümlenmesi yönünde bir kaynak niteliği taşıyacaktır

3.2. Araştırmada Kullanılacak Model ve Hipotezler

Araştırma sürecinde belirlenen ilişkisel önermeler ışığında, mevcut değişkenler dikkate alınarak bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Model, bu araştırma sonucunda ulaşılmak istenen amaca uygun olarak şekillendirilmiş olup; nicel verilerin sağlıklı ve rasyonel bir biçimde değerlendirilmesini sağlayacaktır.



Şekil 3: Araştırma Modeli

Bu modelin çözümlenmesini sağlamak amacıyla, araştırmanın teorik içeriğine uygun 4 araştırma hipotezi geliştirilmiştir. Bu hipotezler şu şekilde sıralanabilir:

H₁: Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutunun örgüt sağlığı üzerinde etkisi vardır.

H₂: Otantik liderliğin etik/ahlak boyutunun örgüt sağlığı üzerinde etkisi vardır.

H₃: Otantik liderliğin dengeli süreç boyutunun örgüt sağlığı üzerinde etkisi vardır.

H₄: Otantik liderliğin öz farkındalık boyutunun örgüt sağlığı üzerinde etkisi vardır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın teorik kısmında detaylandırılan otantik liderlik davranışı ile örgüt sağlığı etkileşimine dair önermelerin ampirik bazda çözümlenmesi amacıyla, alan araştırması yapılmış ve veriler anket yardımıyla toplanmıştır. Araştırmaya ilişkin veri sağlanması sürecinde, birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. İkincil kaynak olarak kütüphaneler, düzenli yayınlar ve kitaplardan faydalanılmış; anket tekniği kullanılarak yapılan araştırmayla ise birincil verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkeni otantik liderlik davranışdır. Otantik liderlik, “bir insanın sahip olduğu tecrübelerini, düşüncelerini, tutkularını, ihtiyaçlarını, isteklerini, tercihlerini ve inançlarını kendini tanıyarak ele geçirme süreci olarak ifade edilmektedir.” Otantik liderlik ilişkilerde şeffaflık, etik/ahlak, dengeli süreç, öz farkındalık, olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni ise örgüt sağlığıdır. Örgüt sağlığı, “örgütün etkili liderliğe sahip olması, kendi içinde bir bütünlük taşıması, iç ve dış çevresiyle etkin bir etkileşimde bulunması, belli bir kimliğinin olması ve sağlıklı ürünler vererek zaman içerisinde büyüme ve gelişmesini sürdürmesi olarak ifade edilir.”

3.3.1. Araştırmada Kullanılacak Ölçekler

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümde otantik liderlik davranışı ölçeği kullanılmış olup çalışanların yöneticileri hakkındaki düşüncelerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde örgüt sağlığı ölçeği kullanılmış ve çalışanların çalıştıkları örgüt için örgütsel sağlık algılamalarını iş ortamındaki düşüncelerini değerlendirmeye yönelik sorular sorulmuştur. Anketin üçüncü bölümünde ise otellerdeki çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan işletmenin statüsü, görev yapılan departman, sektördeki çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve turizm eğitimi alıp almadığı gibi faktörlere yer verilmiştir.

Otantik Liderlik Ölçeği: Otantik liderlik davranışı değişkeni araştırmada bağımsız değişken olarak incelenmektedir. Otantik liderlik davranışının dört alt değişkeni bulunur bu değişkenler; ilişkilerde şeffaflık, etik/ahlak, dengeli süreç, öz farkındalık değişkeninden oluşmaktadır.

Gardner vd. (2005) tarafından geliştirilen otantik liderlik ölçeği kullanmıştır. Ölçek 16 maddeden oluşmaktadır. Örnek ifadeler vermek gerekirse: *İlişkilerde şeffaflık boyutu için;* benim yöneticim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler, hata yaptığına kabul eder. *Etik/ahlak boyutu için;* benim yöneticim İnanıqlarıyla yaptıkları tutarlıdır, kararlarını değer yargılarına göre verir. *Dengeli süreç boyutu için;* benim yöneticim karar vermeden önce konuyu enine boyuna inceler, sonuca varmadan önce farklı görüşleri dikkatle dinler. *Öz farkındalık boyutu için;* benim yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir, önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir. İfadelerin 5’i “ilişkilerde şeffaflık”, 4’ü “etik/ahlak”, 3’ü “dengeli süreç” ve 4’ü “öz farkındalık” boyutlarını ölçmeye yönelik olarak oluşturulmuştur. Alt boyutlar için sunulan güvenilirlik değerleri ise şu şekildedir; ilişkilerde şeffaflık 0.82, etik/ahlak 0.687, dengeli süreç 0.74, öz farkındalık 0.845.

Otantik liderlik ölçeği dört boyuttan oluşan 5’li Liket Tipi bir ölçektir. Çok maddeli ölçeklerden en çok kullanılanlardan biri olan likert; maddelere gösterilen tepkilere verilen ağırlıkların (puanların) toplamından oluşan bir modeldir. Bu model uyarınca,

ölçekte yer alan ifadeler “Hiç katılmıyorum” (1), “Az katılıyorum” (2), “Orta derecede katılıyorum” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Tamamen katılıyorum” (5) değerine karşılık gelmektedir.

Örgüt Sağlığı Ölçeği: Örgüt sağlığı değişkeni araştırmanın bağımlı değişkeni olarak analiz edilmiştir.

Lyden ve Klingele (2000) tarafından geliştirilen 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler “Hiç katılmıyorum” (1), “Az katılıyorum” (2), “Orta derecede katılıyorum” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Tamamen katılıyorum” (5) değerine karşılık gelmektedir.

3.3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni belirlenirken, maliyet ve zaman kısıtları göz önünde bulundurularak, coğrafi sınırlandırmaya başvurulmasına rağmen, evrenin tamamına ulaşılması mümkün görülmemektedir. Bu nedenle araştırmada örnekleme yöntemine başvurulmuştur ve tesadüfi olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Oldukça yaygın olarak kullanılan bu teknikte esas, ankete cevap veren herkesin örneğe dâhil edilmesidir. En kolay bulunan denek en ideal olanıdır. Denek bulma işlemi arzu edilen örnek büyüklüğüne ulaşıncaya kadar devam eder (Altunışık vd., 2012: 142).

Araştırmanın evrenini Nevşehir ilinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Tüm otel çalışanlarına ulaşmak mümkün olmadığından örnekleme yapılması zorunlu görülmüştür. “Örnekleme, belli kurallara göre, belli bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümeyle denir. Araştırmalar çoğunlukla örnekleme kümeleri üzerinde yapılır ve elde edilen sonuçlar ilgili evrenlere genellenir (Karasar, 2005:110-111). Yani örnekleme evreninin bir parçası olup hem araştırma hem de istatistiksel bakımdan büyük önem taşır. Örneklemin en önemli özelliği yansız ve temsili olmasıdır” (Kaptan, 1983: 135).

Anket çalışmasının sezon dışı dönemde yapılmasından dolayı işgören sayısının az olması ve bazı otel işletmelerinde anket çalışmasına izin verilmemesi nedeniyle örnekleme sayısı çok fazla arttırılamamıştır. Kültür ve turizm bakanlığı verilerine göre 2016 yılında Nevşehir ilinde; 4 tane 5 yıldızlı, 18 tane 4 yıldızlı ve 3 tane 3 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır (yigm.kulturturizm.gov.tr). Ağaoğlu (1992), Türkiye’de, üç yıldızlı otel işletmeleri için yatak başına 0,36, dört yıldızlı işletmeler

için 0,38 ve beş yıldızlı işletmeler için 0,59 çalışan düştüğünü belirlemiştir (Ağaoğlu, 1992: 114).

Bu veriler ışığında araştırmanın evrenini Nevşehir ilinde faaliyet gösteren 25 otel işletmesi çalışanı oluşturmaktadır. Bu otel işletmelerinin 20'sinden geri bildirim alınmıştır. Aşağıda yer alan formül kullanılarak araştırmanın evrenine ulaşılmıştır.

Formül: yatak kapasitesi x Yıldız sayına göre yatak başına düşen çalışan oranı

$$3 \text{ yıldızlı} = 269 \times 0,36 = 96$$

$$4 \text{ yıldızlı} = 4.769 \times 0,38 = 1.812$$

$$5 \text{ yıldızlı} = 2.188 \times 0,59 = 1.290$$

$$\text{Toplam Çalışan Sayısı} = 3.198$$

Bu veriler ışığında 3, 4 ve 5 yıldızlı otel çalışan sayısı 3.198 elde edilmiştir. Bu araştırma kapsamında 3.198 otel işletmesi çalışanın 346'sı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma dahilinde belirlenen örneklem hacminin yaklaşık %90 (308) oranında geri bildirim alınmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları işletmenin statüsüne bakıldığında, 5 yıldızlı (n=118; % 38,3) otel işletmesi çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir. Aynı zamanda % 43,8'ini (n=135) 4 yıldızlı otel işletmesi çalışanları ve % 17,9'unu (n=55) 3 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir.

3.3.3. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın veri toplama sürecinde oluşturulan anket formunun otel işletmesi çalışanları tarafından nasıl algılandığı ve nasıl karşılandığını gözlemlemek amacıyla, ilk olarak 20 otel işletmesi çalışanı üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Yüz yüze görüşme tekniği ile yapılan pilot çalışmalar neticesinde, çalışanlar tarafından yanlış algılanan ifadelerin olmadığı saptanmıştır.

Pilot çalışmalarının sonrasında, nihai anket formu otel işletmeleri çalışanlarına uygulanmıştır. Anketler 2016 yılı Eylül ve Ekim ayları içerisinde uygulanmıştır ve anketlerin toplanması yaklaşık olarak iki ay sürmüştür. Toplam 350 adet anket dağıtılmıştır ve 330 adet anket geri toplanmıştır. Bu anketlerden 22 tanesi eksik veri nedeni ile değerlendirmeye alınmamıştır.

Bu çalışma, otel işletmeleri çalışanlarını temel alarak, otantik liderlik davranışının örgüt sağlığı üzerindeki etkisini incelemektedir.

Bu araştırma Nevşehir ilinde bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde uygulanarak sınırlandırılmıştır. Araştırma, zaman açısından ve maliyet açısından sınırlandırılmıştır.

3.3.4. Verilerinin Analizi

Toplanan verilerin nasıl analiz edileceği ve hangi analiz tekniklerinin kullanılacağı araştırma sonuçlarının doğru yorumlanması açısından büyük önem taşımaktadır.

Araştırmada frekans, yüzde, standart sapma, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Elde edilen sonuçlarla otel işletmelerindeki yöneticilerin otantik liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur

3.3.5. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Bilimsel bir araştırmada, yapılacak ölçümlerin geçerliliği ve güvenilirliği veri toplama aracının temel niteliğini oluşturur. Araştırmacının veri toplama sürecinde yapacağı rastlantısal yada sistematik hatalar araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği üzerinde önemli bir rol oynar. Geçerlilik, ölçme aracının, ölçmek istenilen şeyi gerçekten ölçüp ölçmediğini ifade eden bir kavram olup, güvenilirlik ise ölçme aracının aynı örneklem üzerinde tekrarlanarak uygulanması durumunda sonucun değişip değişmediğini ifade eden bir kavramdır. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik oranı artar (Ural ve Kılıç, 2013: 66).

Araştırma dâhilinde otantik liderlik davranışını ve örgüt sağlığını ölçmeye yönelik güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre ilişkilerde şeffaflık güvenilirlik katsayısı, Alpha (α) = 0,82; etik/ahlak güvenilirlik katsayısı, Alpha (α) = 0,78; dengeli süreç güvenilirlik katsayısı, Alpha (α) = 0,79; öz farkındalığın güvenilirlik katsayısı, Alpha (α) = 0,78; otantik liderlik güvenilirlik katsayısı, Alpha (α) = 0,93; örgüt sağlığı güvenilirlik katsayısı ise Alpha (α) = 0,93; olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Tablo 5'de güvenilirlik analizi sonuçlarını görmek mümkündür.

Tablo 5: Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları

Boyutlar	Cronbach's Alpha	İfade sayısı (N)
İlişkilerde Şeffaflık	0,82	5
Etik/ahlak	0,78	4
Dengeli Süreç	0,79	3
Öz farkındalık	0,78	4
Otantik Liderlik	0,93	16
Örgüt Sağlığı	0,93	20

3.4. İstatistiksel Analizler ve Bulgular

Yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler, uygun istatistikî yöntemler aracılığıyla test edilmiş ve söz konusu verilerin dokümantasyonu yine uygun yöntemlerle yapılmıştır. Bu aşamada, katılımcıların demografik özelliklerinden başlayarak, hipotez testlerine kadar, anket çalışması ile elde edilen tüm veriler değerlendirilecektir. Bu değerlendirme ile beraber veriler de yorumlanacaktır.

3.4.1. Katılımcıların Demografik ve Kişisel Özelliklerine Yönelik Bulgu ve Değerlendirmeler

Araştırmanın evreni ve örneklem büyüklüğünde belirtildiği gibi bu çalışma, otel işletmeleri çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarına ilişkin demografik özellikler Tablo 6'da detaylı bir biçimde ortaya konulmuştur.

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Çalışanlarına İlişkin Bilgiler

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Bay	166	53,9
Bayan	142	46,1
Toplam	308	100
Yaş		
20 ve altı	16	5,2
21-30	145	47,1
31-40	106	34,4
41-50	38	12,3
51 ve üzeri	3	1,0
Toplam	308	100
Eğitim durumu		
İlköğretim	33	10,7
Lise	86	27,9
Önlisans	78	25,3
Lisans	97	31,5
Lisansüstü	14	4,5
Toplam	308	100
Görev Yapılan Departman		
Ön Büro	99	32,1
Yiyecek İçecek	145	47,1
Kat Hizmetleri	40	13,0
Muhasebe	6	1,9
Diğer	18	5,8
Toplam	308	100
Sektörde çalışma süresi		
1 yıldan az	16	5,2
1-5 yıl	153	49,7
6-10 yıl	99	32,1
11-15 yıl	31	10,1
16-20 yıl	7	2,3
21 yıl ve üzeri	2	0,6
Toplam	308	100
İşletmede Çalışma Süresi		
1 yıldan az	42	13,6
1-5 yıl	199	64,6
6-10 yıl	57	18,5
11-15 yıl	7	2,3
16-20 yıl	3	1,0
Toplam	308	100
Turizm eğitimi		
Evet	189	61,4
Hayır	119	38,6
Toplam	308	100

Araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarının cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde toplam 308 çalışanın % 53,9'unun (n= 166) erkek, % 46,1'inin (n= 142) kadın olduğu görülmektedir.

Otel işletmesi çalışanlarının yaşa göre dağılımına bakıldığında ise çoğunluğu 21-30 yaş arası (n= 145, % 47,1) ve 31-40 yaş arası; (n= 106, % 34,4) çalışanlar oluşturmaktadır. Sonuç olarak araştırmanın büyük bir kısmını genç ve orta yaşta çalışanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, büyük bir kısmı lisans mezunu (n= 97, % 31,5) olmuş çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Diğer eğitim düzeyleri; % 27,9'unu ise (n=86) lise eğitimi almış çalışanlar, % 25,3'ünü (n=78) önlisans eğitimi almış çalışanlar, % 10,7'sini (n=33) ilköğretim eğitimi almış çalışanlar ve % 4,5'ini ise (n=14) lisansüstü eğitim almış çalışanlardan oluşmuştur.

Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının hangi departmanda görev almalarına bakıldığında büyük bir kısmını (% 47,1; n=145) yiyecek içecek departmanı çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir. Diğer departmanlar; ön büro departmanında çalışanlar (% 32,1; n=99), kat hizmetlerinde çalışanlar (% 13; n=40), diğer departmanlarda çalışanlar (% 5,8; n=18) ve muhasebe departmanında çalışanlar (% 1,9; n=6) oluşmuştur.

Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının sektördeki çalışma süresine bakıldığında, % 49,7'sinin (n= 153) 1-5 yıl; % 32,1'inin (n= 99) 6-10 yıl arası sektörde çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının işletmede çalışma süresine bakıldığında, % 64,6'sını (n= 199) 1-5 yıl; % 18,5'inin (n= 57) 6-10 yıl; % 13,6'sının (n= 42) 1 yıldan az; % 2,3'ünün (n= 7) 11-15 yıl; % 1'inin (n= 3) 16-20 yıl süredir işletmede çalışanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların eğitim düzeyine ilişkin faktörlerin incelenmesinde, turizm eğitimi göz ardı edilmemiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların % 61,4'ü (n= 189) turizm eğitimi almışken, % 38,6'sı (n= 119) turizm sektörüne dönük herhangi bir eğitim almamıştır. Otel işletmesi çalışanlarının büyük bir kısmı turizm bölümü mezunu olduğu için turizm eğitimi alanların sayısı yüksek çıkmaktadır.

3.4.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu aşamada, araştırma hipotezlerine konu olan değişkenlere ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ortaya konulmuş; frekans ve yüzde analizleri yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

3.4.2.1. Otantik Liderlik Davranışının Boyutlarına İlişkin Genel Ortalamalar

Otantik liderlik davranışının ilişkilerde şeffaflık, etik/ahlak,dengeli süreç, öz farkındalık, boyutlarına yönelik genel ortalama, standart sapma değerleri Tablo 7’de detaylandırılmıştır.

Otantik liderlik davranışının ilişkilerde şeffaflık boyutuna ilişkin, otel işletmesi çalışanlarının vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında ölçek orta değer üzerinde (genel ortalama= 3,13).İlişkilerde şeffaflık boyutunda 1’inci ve 2’nciifadenin ortalamaları birbirine yakındır.“Benim yöneticim, ne demek istiyorsa onu açık söyler” (a.o=3,05), “benim yöneticim, hata yaptığında kabul eder” (a.o=3,01)’dir.

İlişkilerde şeffaflığın bir diğer ifadesine verilen yanıtta ise; “Benim yöneticim, düşündüklerini söylemesini teşvik eder” (a.o=3,16) bu değer ölçek orta değer üzerindedir. Aynı şekilde boyutun 4’üncü ve 5’inci ifadelerine verilen yanıtlar; “benim yöneticim, insanlara acı gerçekleri söyler” (a.o=3,34), “benim yöneticim, açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır” (a.o=3,09) ölçek orta değer üzerinde. Genel olarak çalışanların ilişkilerde şeffaflık algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 7: Etik Liderlik Davranışı Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	GENEL ORTALAMALAR	STANDART SAPMA
İLİŞKİLERDE ŞEFFAFLIK	3,13	0,92
1. Benim yöneticim, ne demek istiyorsa onu açık söyler.	3,05	1,28
2. Benim yöneticim, hata yaptığıında kabul eder.	3,01	1,13
3. Benim yöneticim, düşündüklerini söylemesini teşvik eder.	3,16	1,23
4. Benim yöneticim, insanlara acı gerçekleri söyler.	3,34	1,22
5. Benim yöneticim, açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.	3,09	1,13
ETİK/AHLAK	3,30	0,89
6. Benim yöneticimin, inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	3,21	1,16
7. Benim yöneticim, kararlarını değer yargılarına göre verir.	3,27	1,11
8. Benim yöneticim, insanlarında kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.	3,42	1,14
9. Benim yöneticim, vermiş olduğu zor kararları ahlaki yönden yüksek değerlendirir	3,31	1,14
DENGELİ SÜREÇ	3,12	0,98
10. Benim yöneticim, inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.	3,04	1,11
11. Benim yöneticim, karar vermeden önce konuyu enine boyuna inceler.	3,23	1,18
12. Benim yöneticim, sonuca varmadan önce farklı görüşleri dikkatlice dinler.	3,10	1,23
ÖZ FARKINDALIK	3,21	0,90
13. Benim yöneticim başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için sürekli fikir alışverişi içinde bulunur.	3,11	1,20
14. Benim yöneticim, yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	3,17	1,12
15. Benim yöneticim, önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	3,28	1,12
16. Benim yöneticim, özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	3,30	1,19
GENEL OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞI	3,19	0,92

Ölçek: 1=hiç katılmıyorum, 2=az katılıyorum, 3=orta derecede katılıyorum, 4=katılıyorum, 5= tamamen katılıyorum.

Etik/ahlak boyutunun genel ortalamalarına bakıldığında (genel ortalama= 3,30) çalışanların yöneticileri hakkında olumlu düşüncelere sahip olduğu söylenebilir.

Etik/ahlak boyutuna ilişkin verilen ifadelerle yönelik çalışanlarının vermiş olduğu yanıtlara bakıldığında 6'ncı ve 7'nci ifadenin birbirine yakın olduğu ve ortalamanın üzerinde olduğu söylenebilir. "Benim yöneticimin, inandıklarıyla yaptıkları

tutarlıdır” (a.o= 3,21), “benim yöneticim, kararlarını değer yargılarına göre verir” (a.o= 3,27).

“Benim yöneticim, insanlarında kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.” (a.o= 3,42) ifadesine verilen yanıt ile “benim yöneticim, vermiş olduğu zor kararları ahlaki yönden yüksek değerlendirir” (a.o= 3,31) ifadesine verilen yanıtlar ölçek orta değer üzerinde yer almaktadır.

Otantik liderliğindengeli süreç boyutuna ilişkin ankette verilen cevaplar incelendiğinde, ortalamanın üstünde değerler ile karşılaşılmıştır (genel ortalama= 3,12). Çalışanların yöneticileri hakkındaki düşüncelerini ölçmeye yönelik ifadelerine verdikleri yanıtlar incelendiğinde; “benim yöneticim, inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.” (a.o= 3,04) ölçek orta değere yakın yanıtlar verdikleri görülmektedir. Yine “benim yöneticim, karar vermeden önce konuyu enine boyuna inceler.” ifadesine bakıldığında ise (a.o= 3,23)’dir. Aynı zamanda dengeli süreç boyutunun son ifadesine bakıldığında çalışanların verdikleri yanıtlar; “benim yöneticim, sonuca varmadan önce farklı görüşleri dikkatlice dinler” (a.o= 3,10) ölçek orta değer üzerinde yer almaktadır.

Otantik liderlik davranışının son boyutu olan öz farkındalık boyutunu ölçmek amacıyla anket formuna dahil edilen ifadelerine ilişkin (genel ortalama= 3,21). Çalışanların yöneticileri hakkındaki düşüncelerini ölçmeye yönelik ifadelerine verdikleri yanıtlar incelendiğinde; “benim yöneticim başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için sürekli fikir alışverişini içinde bulundur.” (a.o= 3,11) ölçek orta değere yakın yanıtlar verildiği görülmektedir. Benzer şekilde “Benim yöneticim, önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir” (a.o= 3,17) ifadesine verilen yanıt ölçek orta değere yakın bir değerdir.

Öz farkındalık boyutunun son iki ifadesinin genel ortalama değerlerinin birbirine çok yakın olduğu görülmüştür. “Benim yöneticim, önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir” (a.o= 3,28), “benim yöneticim, özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.” (a.o= 3,30) ayrıca bu ifadeler ölçek orta değer üzerinde yer almaktadır.

Genel olarak otel işletmesi çalışanlarının otantik liderlik davranışı algısına bakıldığında ölçek orta değer üzerinde bir ortalama ile karşılaşıldığını söylemek mümkündür (genel ortalama= 3,19).

3.4.2.2. Örgüt Sağlığı Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar

Tablo 8’de araştırmanın bir diğer değişkeni olan örgüt sağlığını ölçen ifadelere yönelik aritmetik ortalama, standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 8: Örgüt Sağlığına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	GENEL ORTALAMALAR	STANDART SAPMA
ÖRGÜT SAĞLIĞI	3,27	0,76
1. Yöneticiler ve çalışanlar arasında sık iletişim kurulması teşvik edilir.	3,14	1,17
2. Departman arasındaki iletişim açık ve kolaydır.	3,39	1,07
3. Çalışanlar, işletmede karar alma sürecine dahil edilirler.	3,13	1,21
4. Çalışanlar, nerede çalıştıklarını dışarıdaki insanlara söylemekten gurur duyarlar.	3,44	1,09
5. Çalışanlar arasında güvene dayalı bir ortam mevcuttur.	3,20	1,09
6. Çalışanların moral düzeyi yüksektir.	3,08	1,10
7. Çalışanların iş yapma isteği (motivasyonu) yüksektir.	3,24	1,15
8. Çalışanlar arasında arkadaşça bir ortam vardır.	3,32	1,16
9. Toplumda önemli bir imaj ve üne ulaşmıştır.	3,52	1,07
10. Çalışanlar, işletmenin toplumdaki itibarını artırıcı faaliyetlerde bulunurlar.	3,34	1,06
11. Çalışanlar kurallara uygun (ahlaki) bir şekilde davranırlar.	3,52	1,11
12. İşletmede ahlaki kurallar/kodlar yazılı olarak belirtilmiştir.	2,97	1,21
13. Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler.	3,21	1,20
14. Başarı, yöneticiler tarafından uygun bir şekilde takdir edilir.	3,09	1,27
15. İşletmede belirlenen hedeflere genellikle ulaşılır.	3,29	0,99
16. Çalışanlar, yöneticiler tarafından belirlenen hedefleri tanımlayabilirler.	3,36	1,05
17. Yöneticiler, işletmenin yararına olacak şekilde hareket ederler.	3,55	1,09
18. Yöneticiler, arkadaş canlısı ve ulaşılabilirlerdir.	3,25	1,12
19. Çalışanların eğitimi ve gelişimine önem verilir.	3,29	1,09
20. İşletmede kaynak ve kazanımlar adil bir şekilde paylaşılır.	3,12	1,30

Ölçek: 1=hiç katılmıyorum, 2=az katılıyorum, 3=orta derecede katılıyorum, 4=katılıyorum, 5= tamamen katılıyorum.

Örgüt sağlığı değişkeninin ölçüldüğü ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, otel işletmelerinde çalışanların örgüt sağlığı değerleri orta seviyenin üstünde olduğu görülmektedir. (genel ortalama= 3,27).

Örgüt sağlığına ilişkin ifadelerle bakıldığında; “yöneticiler ve çalışanlar arasında sık iletişim kurulması teşvik edilir” (a.o= 3,14), “departman arasındaki iletişim açık ve kolaydır” (a.o= 3,39).

“Çalışanlar, işletmede karar alma sürecine dahil edilirler” (a.o= 3,13), “çalışanlar, nerede çalıştıklarını dışarıdaki insanlara söylemekten gurur duyarlar” (a.o= 3,44), “çalışanlar arasında güvene dayalı bir ortam mevcuttur” (a.o= 3,20), “çalışanların moral düzeyi yüksektir” (a.o= 3,08).

“Çalışanların iş yapma isteği (motivasyonu) yüksektir” (a.o= 3,24), “çalışanlar arasında arkadaşça bir ortam vardır” (a.o= 3,32), “toplumda önemli bir imaj ve üne ulaşmıştır” (a.o= 3,52), “çalışanlar, işletmenin toplumdaki itibarını artırıcı faaliyetlerde bulunurlar” (a.o= 3,34), “çalışanlar kurallara uygun (ahlaki) bir şekilde davranırlar” (a.o= 3,52).

“İşletmede ahlaki kurallar/kodlar yazılı olarak belirtilmiştir” (a.o= 2,97), “çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler” (a.o= 3,21), “başarı, yöneticiler tarafından uygun bir şekilde takdir edilir” (a.o= 3,09).

“İşletmede belirlenen hedeflere genellikle ulaşılır” (a.o= 3,29), “çalışanlar, yöneticiler tarafından belirlenen hedefleri tanımlayabilirler” (a.o= 3,36), “yöneticiler, işletmenin yararına olacak şekilde hareket ederler” (a.o= 3,55), “yöneticiler, arkadaş canlısı ve ulaşılabilirlerdir” (a.o= 3,25), “çalışanların eğitimi ve gelişimine önem verilir” (a.o= 3,29), “işletmede kaynak ve kazanımlar adil bir şekilde paylaşılır” (a.o= 3,12). Bu sonuçlara göre, otel işletmesi çalışanlarının örgüt sağlığını algıladıkları söylenebilir.

3.4.3. Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

“Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Bu testin güvenilir sonuçlar verebilmesi için, verinin metrik özellikler taşıması gerekmektedir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal (lineer) olan kısmı ile ilgilidir. Korelasyon analizi neticesinde hesaplanan korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile +1 arası değerler alabilir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin (x değeri bir birim artarken, y değeri de bir birim artmaktadır) olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise değişkenler arası mükemmel bir ilişkinin olduğu fakat ilişkinin yönünün ters olduğu (x değeri artarken y değeri azalmaktadır) anlamına

gelmektedir. Katsayının sıfır olması durumunda ise iki değişken arasında herhangi bir açık/görülebilir bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir. Çeşitli türde korelasyon hesaplamaları vardır. Çalışma kapsamında pearson korelasyonu kullanılmış olup, parametrik testlerden biri olup, en az aralık seviyesinde ölçüm gerektirmektedir” (Altunışık vd., 2012).

Otel işletmesi çalışanlarının otantik liderlik davranışı ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü ortaya koyan korelasyon analizi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Otantik Liderlik Davranışı ve Örgüt Sağlığı İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İlişkilerde Şeffaflık(1)	1				
Etik/ahlak(2)	,704**	1			
Dengeli Süreç(3)	,709**	,685**	1		
Özfarkındalık(4)	,720**	,764**	,752**	1	
Örgüt Sağlığı (5)	,642**	,700**	,713**	,754**	1

** Korelasyon ($p < 0.01$) seviyesinde anlamlı (2-üçlü).

*N=308

Yapılan korelasyon analizinde, otantik liderlik davranışını oluşturan boyutlardan ilişkilerde şeffaflık, etik/ahlak, dengeli süreç, öz farkındalık ile örgüt sağlığı arasında yüksek denilebilecek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

İlişkilerde şeffaflık ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin yönü pozitiftir ($r = 0,642$, $p = ,000 < 0,05$) Yani çalışanlardailşkilerde şeffaflık arttıkçaörgüt sağlığı da artmaktadır. Aynı şekilde etik/ahlak ile örgüt sağlığı arasında da güçlü pozitif bir ilişki saptanmıştır ($r = 0,700$, $p = ,000 < 0,05$). Çalışanlardaetik/ahlak arttıkçaörgüt sağlığı da artmaktadır. Dengeli süreç ile örgüt sağlığı arasındagüçlü pozitif bir ilişki saptanmıştır ($r = 0,713$, $p = ,000 < 0,05$). Çalışanlardadengeli süreç arttıkçaörgüt sağlığı da artmaktadır. Benzer şekilde öz farkındalık ile örgüt sağlığı arasında dagüçlü pozitif bir ilişki saptanmıştır ($r = 0,754$, $p = ,000 < 0,05$).

3.4.4. Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Uygulanan Regresyon Analizi Sonuçları ve Hipotez Testleri

Bu aşamada, korelasyon analizi sonucu elde edilen bulguları desteklemek ve araştırma dahilinde daha önce belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilecektir. Elde edilen veriler ışığında, belirlenen hipotezlerin ne ölçüde desteklendiği ortaya konulacaktır.

Regresyon analizi, “bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken(ler)e olan etkisinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır” (Ural ve Kılıç, 2013: 249). Araştırma modeline ve modele dayalı hipotezlere konu olan değişkenler arası ilişkiler, tek bir boyutta regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 10’da otantik liderlik davranışı ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkileri inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada ilişkilerde şeffaflık, etik/ahlak, dengeli süreç, öz farkındalık bağımsız değişkenler olup, örgüt sağlığı ise bağımlı değişkendir.

Tablo 10: Otantik Liderlik Davranışı ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)	TOLERANCE	VIF
İlişkilerde Şeffaflık	,029	,509	,000**	,382	2,616
Etik/ahlak	,224	3,730	,000**	,336	2,977
Dengeli Süreç	,256	4,445	,000**	,365	2,743
Öz Farkındalık	,367	5,779	,611	,299	3,349
F	131,405				
R	,796				
R²	,634				
Durbin-Watson	1,958				
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır					

Model örgüt sağlığının % 63,4 (R^2)’ünü açıklamaktadır. Başka bir deyişle, otantik liderliği oluşturan boyutlar (ilişkilerde şeffaflık, etik/ahlak, dengeli süreç, öz farkındalık), örgüt sağlığının % 63,4’ünü açıklamaktadır. Tablo 10’a göre, ilişkilerde şeffaflık, etik/ahlak, dengeli sürecinörgüt sağlığına olan etkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu, öz farkındalığınörgüt sağlığına olan etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. İlişkilerde şeffaflık değeri bir birim arttığında örgüt sağlığı katsayısı 0,029 ($Beta_1$) kadar arttıracağını söylemek mümkündür. Etik/ahlak puanı bir birim arttığında örgüt sağlığı katsayısı 0,224 ($Beta_2$) kadar arttıracağını söylemek mümkündür. Dengeli süreç değeri bir birim arttığında örgüt sağlığı katsayısı 0,256

(Beta₃) kadar arttıracığını söylemek mümkündür. Fakat öz farkındalık puanının artması durumunda örgüt sağlığı katsayısının artacağını söylemek mümkün değildir. O halde H₁, H₂,H₃veH₄ hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modeli H₁, H₂,H₃hipotezlerini destekler nitelikte olupH₄ hipotezini desteklememektedir. Tablo 11 'de bu hipotez sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 11:Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER	KABUL	RED
H ₁ : Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutunun örgüt sağlığı üzerinde etkisi vardır.	✓	
H ₂ : Otantik liderliğin etik/ahlak boyutunun örgüt sağlığı üzerinde etkisi vardır.	✓	
H ₃ :Otantik liderliğin dengeli süreç boyutunun örgüt sağlığı üzerinde etkisi vardır.	✓	
H ₄ :Otantik liderliğin öz farkındalık boyutunun örgüt sağlığı üzerinde etkisi vardır.		✓

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda ilişkilerde şeffaflık, etik/ahlak, dengeli süreç faktörünün örgüt sağlığınıolumlu yönde etkilediğini, fakat öz farkındalık faktörünün örgüt sağlığını olumlu yönde etkilemediği ortaya çıkmıştır. Yani başka bir deyişleilişkilerde şeffaflık, etik/ahlak ve dengeli süreç faktörü örgüt sağlığını pozitif yönde etkilemekte,öz farkındalık ise örgüt sağlığını etkilememektedir. Buna göre H₁, H₂ ve H₃ hipotezlerinin desteklendiği,H₄ hipotezinin desteklenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ

Bu çalışma sağlıklı bir örgütün yapısal olarak oluşmasında otantik liderlik davranışının ne derece etkili olduğunu ölçmeyi amaçlamaktadır. Belirlenen amaca uygun şekilde araştırma modeli ve hipotezler geliştirilmiştir. Geliştirilen 4 ana hipotez uygun istatistiki yöntemlerle test edilmiş ve belirlenen hipotezlerin ne derece desteklendiği ortaya konulmuştur.

Bu araştırmada ölçme aracı olarak kullanılan anket formu Nevşehir ilindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarına ilişkin demografik özellikler detaylı bir biçimde ortaya konulmuştur.

Araştırmaya konu olan değişkenlere ilişkin genel ortalamalara bakıldığında Nevşehir ilindeki otel işletmelerinde yöneticilerin göstermiş oldukları otantik liderlik davranışlarını oluşturan boyutların(ilişkilerde şeffaflık, etik/ahlak, dengeli süreç, öz farkındalık) çalışanlar tarafından yüksek düzeyde algılanmaktadır.

Otantik liderlik davranışının ilişkilerde şeffaflık boyutuna ilişkin çalışanların vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında yüksek ortalamalar ile karşılaşılmaktadır. Bu sonuçlar yöneticilerin otantik liderlik davranışlarında çalışanlara yönelik açık ve dürüst bir tutum sergilediklerini göstermektedir. Otantik liderlik davranışının etik/ahlak boyutuna ilişkin çalışanların vermiş oldukları yanıtların ortalamasının üstünde olduğu görülmektedir. Verilen bu yanıtlar, otel işletmesi yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının ahlaki açıdan yüksek düzeyde algılandığını göstermektedir. Otantik liderlik davranışının dengeli süreç boyutuna ilişkin verilen cevaplar incelendiğinde ortalamaların yüksek düzeylerde olduğu ve otantik liderliğe sahip yöneticilerin çalışanları tarafsız bir şekilde değerlendirilmesi ile ilişkilidir. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin karar alıp verirken içsel deneyim ve gözlemlere dayanarak dış baskılardan etkilenmeden bir değerlendirme yapması ile ilgilidir.

Otantik liderlik davranışının son boyutu olan öz farkındalık boyutuna ilişkin, ankette verilen cevaplar incelendiğinde, ilişkilerde şeffaflık, etik/ahlak ve dengeli süreç boyutlarındaki gibi yüksek ortalamalar ile karşılaşmıştır. Bu yüksek ortalama yöneticilerdeki otantik liderlik öz farkındalığının yüksek olduğunu ve bunun çalışanlar tarafından doğru algılandığını göstermektedir. Yani otel işletmesi yöneticileri otantik liderliğin öz farkındalığını göz önünde bulundurarak çalışanları ile ilgili kararları vermede doğru, dürüst ve güvenilir bir yol izlemektedirler. Karar alırken şeffaf, tarafsız, etik, bir yol izlemektedir. Otantik liderlik davranışı literatürü incelendiğinde, yapılan çalışmaların bu sonuçları destekler nitelikte olduğu görülmüştür (Cummings ve Schwab, 1973; Zamahani vd., 2011; Kahn 1990).

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan örgüt sağlığı literatürde boyutlarıyla birlikte kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Bu nedenle araştırmanın modelinde örgüt sağlığı tek boyutlu olarak analiz edilmiş ve alt boyutlarına gerek duyulmamıştır. Otel işletmesi çalışanlarının örgüt sağlığı hakkındaki sorulara verdikleri cevaplar genelde ortalamanın üstündedir. Bu durum örgüt sağlığı literatürü incelendiğinde paralellik göstermektedir. Çünkü çalışanlar işletme içerisinde yöneticilerle ve birbirleriyle uyum içerisinde, karşılıklı güvene dayalı, tarafsız bir ilişki içerisinde olduklarından dolayı, çalışanların ilişkileri, motivasyonu, bağlılığı, performansları üst düzeydedir. Bu durum örgüt sağlığını olumlu yönde etkilemektedir (Avolio ve Gardner, 2005; Gardner vd., 2005; George, 2003)

Korelasyon analizi sonucunda otantik liderlik davranışı ile örgüt sağlığı arasında yüksek ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yani otel işletmesi yöneticilerinin otantik liderlik davranışları yüksek düzeyde algılandıkça örgüt sağlığı da yüksek düzeyde algılanacak.

Otantik liderlik davranışının boyutları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü ortaya koyan korelasyon analizi sonuçlarına araştırmada yer verilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, otantik liderliği oluşturan boyutlardan ilişkilerde şeffaflık, etik/ahlak, dengeli süreç ve öz farkındalık ile örgüt sağlığı arasında güçlü denebilecek anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. İlişkilerde şeffaflık ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin yönü pozitiftir. Yani otantik liderlerde şeffaflık arttıkça, örgüt sağlığı da artmaktadır. Benzer biçimde etik/ahlak ile örgüt sağlığı arasında da güçlü pozitif bir ilişki saptanmıştır. Otantik liderlikte dengeli süreç boyutu arttıkça, örgüt sağlığı da artmaktadır, pozitif yönlü bir ilişki vardır.. Öz farkındalık ile örgüt

sağlığı arasındaki ilişkinin yönü de pozitifdir. Yani otantik liderlerde öz farkındalık arttıkça, örgüt sağlığı da artmaktadır.

Araştırmada aynı zamanda, korelasyon analizi sonucu elde edilen bulguları desteklemek ve araştırma dahilinde daha önce belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen veriler ışığında, belirlenen hipotezlerin ne ölçüde desteklendiği ortaya konulmuştur.

Otantik liderlik davranışının, örgütsel sağlığı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla, araştırma dâhilinde H₁, H₂, H₃ ve H₄ ana hipotezleri geliştirilmiştir.

Geliştirilen ilk araştırma hipotezi, ilişkilerde şeffaflığın örgüt sağlığı üzerindeki etkisini test etmeyi amaçlamaktadır. Yapılan analizler sonucunda hipotezin desteklendiği görülmektedir. Yani başka bir ifadeyle yöneticilerin otantik liderlik davranışında ilişkilerde şeffaflığa önem vermesi çalışanların örgüt sağlığını pozitif yönde etkilemektedir. Otantik liderlikte ilişkilerde şeffaflığı benimseyen yöneticiler sahte ve yapmacık hareketlerden uzak, dürüst, duygu ve düşüncelerini yalansız bir şekilde ifade eden kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle ilişkilerinde şeffaf olan liderler örgüt sağlığını olumlu yönde etkileyip güçlü bir bağ oluştururlar. Elde edilen bu sonuçlar Toker (2015)'in ve Fredrickson (2003)'nin yapmış olduğu çalışmada elde ettikleri bulgularla benzerlik göstermektedir.

Geliştirilen araştırma hipotezinin ikincisi olan etik/ahlak boyutunun örgüt sağlığı üzerinde etkisini test etmeyi amaçlamaktadır. Yapılan analizler sonucunda hipotezin desteklendiği görülmektedir. Yani etik/ahlak, çalışanların örgüt sağlığını pozitif yönde etkilemektedir. Otantik liderlikte ahlak unsurunu benimseyen yöneticiler, çalışanları ile ilişkilerinde bunu gözeterek doğru ve adil kararlar alıp uygulamaktadır. Ahlaki yönden davranmayan yöneticilerin çalışanlarıyla ilişkileri zayıf olmaktadır. Bu da örgütün kendi içerisindeki ahlaki değerlerine ters düşer. Bundan dolayı çalışanlardan verimli bir şekilde faydalanmak ve iyi bir performans almak için otantik liderlik davranışının gerektirdiği ahlak unsuruna göre yöneticilerin hareket etmeleri gerekmektedir. Elde edilen bu bulgular May, Hodges, Chan ve Avolio (2003) çalışması ile Taneri (2010)'nin çalışmalarıyla benzer bulgular taşımaktadır.

Geliştirilen üçüncü araştırma hipotezi dengeli süreç boyutunun örgüt sağlığı üzerindeki etkisini test etmeyi amaçlamaktadır. Yapılan analizler sonucunda bu hipotezin desteklendiği görülmektedir. Yani dengeli süreç boyutu çalışanların örgüt sağlığını pozitif yönde etkilemektedir. Çalışanlar otantik liderlik davranışına sahip

yöneticilerde bilgilerin doğru, tarafsız ve eksiksiz değerlendirilmesini isterler. Doğru, dengeli ve objektif bir değerlendirme çalışanların örgüt sağlığını pozitif yönde etkilemektedir. Bu nedenle çalışanlar yöneticilerde bu değerlendirmeyi eksik gördüklerinde çalışanların örgüt sağlığı performansı olumsuz yönde etkilenebilir diyebiliriz. Elde edilen bu sonuçlar Mayer, Davis ve Schoorman (1995)'in çalışmalarında elde ettikleri sonuçlarla örtüşmektedir.

Geliştirilen son araştırma hipotezi ise öz farkındalık boyutunun örgüt sağlığı üzerindeki etkisini test etmeyi amaçlamaktadır. Yapılan analizler sonucunda bu hipotezin desteklenmediği görülmektedir. Başka bir deyişle öz farkındalık örgüt sağlığını pozitif yönde etkilememekte, örgüt sağlığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmamaktadır. Öz farkındalık, otantik liderin kendini bilmesi, doğru ve eşit bir şekilde karar alması, yeteneklerinin ve zayıflıklarının farkında olması, kendini objektif bir biçimde değerlendirmesi ile ilgilidir. Bu özellikler otantik liderlik davranışı gösteren yöneticilerde aranmaktadır. Otantik liderliğe sahip yöneticilerde bu özelliklerin olması çalışanlar üzerinde herhangi bir anlamlı etkiye neden olmamaktadır. Yani yöneticilerin öz farkındalığı sahip olması onların çalışma, motivasyon, performans, verimlilik kriterlerine etki etmemektedir. Yapılan literatür çalışmalarının sonucu, öz farkındalığın örgüt üzerinde motivasyon, performans, bağlılık ve güven gibi konularda anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Mayer, Davis ve Schoorman (1995); Avolio vd., (2004) yapılan literatür çalışmasında öz farkındalığa dolaylı olarak değinilerek öz farkındalığın örgüt sağlığı üzerinde olumlu bir etkisi var olduğunu göstermiştir.

Yöneticilerin kişilik özelliklerinin farklı olması otantik liderlik davranışını etkileyebilir. Ayrıca farklı uluslara ait yöneticilerin ahlak kriterlerinin farklı olması, adalet algısının farklı olması, eğitim seviyesinde ve eğitim kalitelerinde farklılıkların bulunması diğer etkenler olabilir. Dolayısıyla her ülkenin kültürünün farklı olduğu ve bu ülkelerdeki işletmelerinde o ülkelerin kültürünü yansıttığı göz önüne alındığında, yapılan bu çalışmada farklı bir kültür üzerine uygulandığı için araştırma sonuçları farklılık gösterebilir. Bu nedenle geliştirilen H₄ hipotezi literatürle aynı doğrultuda desteklenmediğinden dolayı reddedilmiştir.

Elde edilen sonuçlar yapılmış olan diğer çalışmaların sonuçlarına göre farklılıklar gösterdiğinden dolayı çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda otantik liderlik davranışı genel olarak örgüt sağlığının % 63,4'ü oranında etkilemektedir. Başka bir ifadeyle, otantik liderlik davranışını oluşturan boyutlar (ilişkilerde şeffaflık, etik/ahlak, dengeli süreç, öz farkındalık), örgüt sağlığının % 63,4'ünü açıklamaktadır. Araştırma sonucu elde edilen veriler genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan otel işletmesindeki çalışanların algıladıkları örgüt sağlığı üzerinde yöneticiler tarafından sergilenen otantik liderlik davranışlarının etkili olduğu görülmektedir.

Bu araştırma ile otantik liderlik davranışının örgüt sağlığı üzerine etkisi ölçülmeye çalışılmış ve otel işletmeleri çalışanları üzerine uygulanmıştır. Bu iki konunun, otel çalışanları ile ilgili olarak ele alındığı çalışmaya, literatürde rastlanmamıştır. Bu doğrultuda otantik liderlik ve örgüt sağlığı ile ilgili yapılan çalışmaların yeterli olmayışı ve ayrıca otantik liderlik davranışının örgüt sağlığı üzerindeki etkisi şeklinde bir çalışma rastlanmaması nedeniyle bu çalışma, turizm alanında konaklama işletmeleri çalışanları üzerine uygulanmış olması yönünden literatüre katkı niteliğindedir. Ayrıca elde edilen sonuçlar turizm işletmesi çalışanlarının bu konularda yaşadıkları sorunların çözümlenmesi açısından bir kaynak niteliğinde olacaktır. Böylelikle yapılan araştırmanın literatür ile birlikte otel çalışanlarının mesleğine de teorikte ve pratikte katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Turizm sektörü açısından otel işletmelerinin önemli bir yeri bulunmaktadır. Ülke turizminin, gelişen dünya turizminden büyük miktarda pay alarak, kendini daha iyi bir düzeye getirebilmesi açısından turizm işletmeleri önemli bir bileşendir. Bu noktada turizm işletmeleri çalışanları da turizmin gelişmesi açısından önemli bir yer teşkil etmektedir. Otel işletmesi çalışanlarının turizm sektörü açısından önemi azımsanmayacak derecede fazladır. Ülke turizminin daha iyi noktalara ulaştırılmasında otel işletmesi çalışanları büyük bir paya sahiptirler. Çalışanların sergilemiş oldukları davranışlar turistlerin düşüncelerine önemli etkide bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında çalışanların çalışma esnasında göstermiş oldukları verimlilik, etkinlik, tutum ve davranışlar, performans vb. unsurlar yapılan işin kalitesinin ortaya koymaktadır.

Sorunları iyi bir şekilde algılamak, yönetmek, çözebilmek için yönetim ve liderlik tarzları etkin bir rol oynar. Bu nedenle farkı ve mükemmelliği yaratacak olan insan unsuru ve onun duyguları, liderliği önemli bir hale getirmiştir. Bu anlamda otantik liderlik kavramı, “çalışan bireyler üzerinde bileşenleriyle birlikte

değerlendirildiğinde, onların gelişimleri ve işlerine olan yaklaşımları üzerinde oldukça etkili olabilecek bir yaklaşım sunmaktadır. Burada önemle üzerinde durulması gereken konu, kurumun çalışanlarına yaklaşımı ve onlara verdiği değerdir.” Eğer kurum çalışanlarına pozitif bir tutum sergilerse çalışanlarda aynı şekilde olumlu bir tutum sergileyip kurumları için faydalı olabilecek faaliyetlerde bulunurlar.

Yapılan bu araştırmada da turizm işletmesi çalışanlarının otantik liderlik davranışlarının etkisiyle örgüt sağlığı olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Yani otantik liderliğe sahip yöneticiler örgüt sağlığında güven, performans, moral, ahlak, verimlilik, bağlılık vb. faktörleri etkilerler. Bu bağlamda yapılan bu çalışma hem turizm işletmesi çalışanlarına hem de turizm işletmelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada otel işletmesi çalışanlarının otantik liderlik davranışları ve örgüt sağlığı ile olan ilişkisine bakıldığında yüksek düzeyde çıkmıştır. Bu bağlamda yöneticiler çalışanlarına otantik liderliğin bileşenlerini yansıttığında örgütün sağlıklı bir şekilde işlemesine olumlu yönde katkı sağlarlar denilebilir.

Bu araştırmadan yola çıkarak araştırmadan elde edilen veriler ile yapılan analizler neticesinde öneriler sunulabilir. Bu çalışmanın, farklı sektörlerde uygulanması farklı sonuçlar verebilir. Bu nedenle ileride yapılacak bilimsel çalışmalar, bu konu üzerine yoğunlaştırılabilir. Aynı zamanda bu çalışma farklı bölgelerde yer alan turizm işletmesi çalışanlarına da uygulanabilir.

Globalleşen dünya ile birlikte işletmelerde hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci içerisine girmiştir ve varlığını sürdürmek isteyen her işletme globalleşme olgusuyla birlikte diğer işletmeler ile rekabet etmek zorunda kalmıştır. Bu nedenle lider vasıflı lider yöneticilere ihtiyaç vardır. Otantik liderlerin değişime açık, iletişim kabiliyeti kuvvetli, kriz anlarında çözüm bulabilen, bilgi birikimi yüksek ve çok yönlü özelliklere sahip olması ile bu rekabette ayakta durulabilir. İşletmeler yönetici seçiminde bu kriterlere sahip lider yöneticilerle ve bu yönetici liderlerinin alacağı kararlarla bir taraftan değişimin gereklerine cevap verebilmeyi, bir taraftan da rakiplerinden kendi işletmelerini farklı kılacak yenilik ihtiyaçlarını karşılamayı mümkün kılabilirler.

Bu araştırmada otantik liderlik ve örgüt sağlığı üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Otantik liderlik kavramı, iş tatmini ile ilişkilendirilebilir. Çünkü otantik liderler

şeffaf karar verme davranışı gösteren, güven, iyimserlik, umut, esneklik gibi özelliklere sahiptirler. Bu özellikleriyle çalışanlar üzerinde olumlu izlenim bıraktıklarından dolayı çalışanların iş tatmini etkilenebilir. Ayrıca otantik liderliğin örgütsel çatışma, mobbing ve örgütsel sessizlik gibi kavramlarla da ilişkisel durumuna bakılıp çalışmalar yapılabilir.

Otantik liderlerin bulunduğu işletmelerde çatışma ortadan kalkabilir. Çünkü otantik lider çalışanlar arasındaki ilişkilerde yapıcı bir tutum sergiler. Böylelikle çalışanlar arasındaki ilişkilerde ve etkinliklerde uyumsuzluk ve tutarsızlıklar ortadan kalkabilir.

Aynı şekilde otantik liderler şeffaf yönü, ahlaki tutumu ve ilişkilerdeki objektif yönü ile örgütlerde meydana gelen psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz gibi mobbinge neden olacak durumları ortadan kaldırabilir.

Otel işletmeleri çalışanları, örgütte oluşabilecek sorunlara ilişkin endişe ve fikirlerini ifade edemeyebilir. Ancak otantik liderler buldukları işletmelerde çalışanların düşüncelerini önemsediklerinden dolayı örgütsel sessizlik gibi olumsuzlukların ortadan kalkmasını sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Ağaoğlu O K (1992) İşgücünü verimli kullanma tekniklerinin turizm sektörüne uygulanması. *Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Yayını*, (457): 110-121.
- Akat G, Budak G (1994) *İşletme Yönetimi* (Beta Basım Yayım İstanbul).
- Akbaba Altun S (2001) *Örgüt Sağlığı* (Nobel Yayın Dağıtım Ankara).
- Akbaba S (1997) Ortaöğretim okullarının örgüt sağlığı: Bolu ili örneği. Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Akgündüz Y, Tütüncü Ö (2013) *Seyahat Acentelerinde Otantik liderlik ve İş Bağlılığı İlişkisi: Kuşadası'nda Bir Araştırma*, II. Rekreasyon Araştırma Kongresi 31 Ekim-03 Kasım 2013, Bildiri Kitabı, Kuşadası, Aydın.
- Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E (2012) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (Sakarya Yayıncılık, Sakarya).
- Ardıç K, Polatçı S (2007) “İşgören refahı ve örgütsel etkinlik kavramlarına bütüncül bir bakış: örgüt sağlığı”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1): 137-154.
- Ardıç K, Polatçı S, Kaya A (2008) Akademik kurumlarda örgüt sağlığı örgüt sağlığını etkileyen değişkenlerin analizi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 15(2): 146-151.
- Ashforth BE, Mael F (1989) Social identity theory and the organizations, *Academy of Management Review* 14: 20-39.
- Atmaca K (2010) İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik. *Sayıştay Dergisi* (76): 63-76.
- Avey JB (2007) The Performance Impact of Leader Positive Psychological Capital and Situational Complexity. Doktora Tezi. University of Nebraska.

- Avolio BJ, Gardner WL, Walumbwa FO, Luthans F, May DR (2004) "Unlocking the Mask; A Look at the Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behavior", *The Leadership Quarterly* 15: 801-823.
- Avolio BJ, Waldman DA, Yammarino J (1991) Leading in the 1990s: The four Is transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*. 15(4): 9-16.
- Avolio BJ, Wernsing TS (2008) Practicing authentic leadership in Lopez SJ (Eds.) *Positive Psychology: Exploring the best in people*, westport, ct: greenwood publishing company 148-158.
- Ayyıldız Ü, Nazlı A (2009) "Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi", *Ege Akademik Bakış*, Sayı (9): 1243-1273.
- Bakan İ, Büyükmeşe T (2010) Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları"na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırılması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12(19): 73-84.
- Balay R (2000) Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık (Nobel Yayınları Ankara).
- Bandura A (1977) Self-efficacy: Toward a unifying theory behavioral change. *Psychological Review*.
- Başar İ (2011) Örgütsel Sağlık, İzmir'de Bir Belediyede Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Başaran İE (1988) *Eğitim Yönetimi*. (2. Baskı). (Gül Yayınevi Ankara).
- Başaran İE (1992) *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış* (Kadioğlu Matbaası, Ankara).
- Başaran İE (2000) *Yönetim* (Umut Yayın Dağıtım, Ankara).
- Bayram L (2006) Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, 59: 125-139.
- Begley PT (2007) *Editorial Introduction: Cross-cultural perspectives on authentic school leadership*. *Educational management administration leadership* 35: 163-164.

- Bingöl D (1984) *Çalışma Psikolojisi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi (İ.B.F. Yayınları).
- Birsel M (2010) *Kurumlarda İyilik de Var*, G. İslamoğlu, (Ed.), Esenlik, içinde 91-117 (Nobel Yayınları, Ankara).
- Blau, Peter M (1964) *Exchange and Power in Social Life*, New York, John Wiley and Sons.
- Bozkurt Ö, Bozkurt Ğ (2008) İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 9(1): 1-18.
- Braham JB (1998) Öğrenen bir organizasyon yaratmak. (A. Tekcan, Çev.). İstanbul.
- Brinkmann J (2002) Business and Marketing Ethics as Professional Ethics. Concepts, Approaches and Typologies. *Journal of Business Ethics*, 41(1-2):159-177.
- Budak G (2003) *Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünlesik Bir Yaklaşım* (Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir)
- Bursalıoğlu, Z (2012) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegema, Ankara, 15.
- Carvajal RR, Bernardo MJ, Sara De RH, Abraham AB, Ana Isabel SV (2010) Positive Psychology at Work: Mutual Gains For Individuals and Organizations. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones* 26(3): 235-253.
- Carver Fred D, Segiovanni, Thomas J (1969) *Organizations and Human Behavior: Focus on Schools*. McGraw-Hill Book Company.
- Cheng, BS, Chou LF, Wu TY, Huang MP, Farh JL (2004) Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology* 7: 89–117.
- Ciulla JB, Price TL, Murphy SE (2005) *The Quest for Moral Leaders: Essays on Leadership Ethics*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Conger JA, Kanungo RN, Menon ST (2000) Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior* 21: 747- 767.
- Cooper CL (1994) The Costs Of Healthy Work Organizations. A Chapter in C. L, akt. S. Akbaba Altun, (2001). *Örgüt Sağlığı* (Nobel Yayın Dağıtım Ankara).

- Csikszentmihalyı, Mihaly (2003) *Good Business: Leadership, flow, and the making of meaning*, penguin group New York.
- Cummings LL, Schwab DP (1973) *Performance in Organisations: Determinants and Appraisal*, Glenview: Scott, Foresman and Company.
- Çeri Booms, M (2009) An empirical study on transactional, transformational and authentic leaders: Exploring the mediating role of “Trust in Leader” on organizational identification istanbul: Yeditepe university, graduate institute of social sciences, organizational behavior, doctorate program.
- Çetin MÖ (2004) *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık* (Nobel Yayınları Ankara).
- Çoroğlu Ç (2003) *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi* (Alfa Yayınları, İstanbul).
- Dansereau F, Yammarino, F.J, Markham, S.E (1995) Leadership: The multiple-level approaches. *Leadership Quarterly* 6(2): 97-109.
- David G, Mayers (1993) *The pursuit of happiness*, Avon Books, New York 23-24.
- Demir GG (2011) Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde İletişim Tekniklerinin Etkisi: Konaklama Gözetmeleri Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* 8(2): 127-150.
- Deneve B, Kristina M, Cooper (1998) *Harris Psychological Bulletin* 124(2): 197-229.
- Dinçer Ö, Fidan Y (1996) *İşletme Yönetimi* (Beta Basım İstanbul).
- Doğan A, Bozkurt S (2008) İstanbul İlindeki Beş Yıldızlı Otellerin Örgütsel Sağlık Durumlarının Çalışanların Algıları ile Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma 19(60): 61-73.
- Doğan A, Bozkurt S (2008) İstanbul ilindeki beş yıldızlı otellerin örgütsel sağlıkdurumlarının çalışanların algıları ile ölçümüne yönelik bir araştırma. *Yönetim*, 19 (60): 61-73.
- Drucker PF (2003) *Yenilikçilik İçerisinde Yenilikçilik Disiplini*, çev. Ahmet Kardam. (MESS Yayınları, İstanbul).

- Durak İ (1998) İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci Ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Efil İ (2007) İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (Alfa Aktüel Yayınları Bursa).
- Emhan A (2005) *Organizasyon Sağlığı ve İş Örgütlerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Engin S (2007) İdare Etmek mi? Yönetmek mi? (Sistem Yayıncılık).
- Eraslan L (2004) Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeniliderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi* 162: 109–120.
- Erdem F (2003) Sosyal Bilimlerde Güven (Vadi Yayınları Ankara).
- Erdem Fİ, Janset Ö (2000) “Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?”, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir.
- Erdem İ, Tevrüz S, Bozkurt T (2012) *Davranışlarımızdan seçimler örgütsel yaklaşımı*, 3. Baskı (Nobel Yayınevi).
- Eren E (2004) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (8. Baskı). (Beta Basım Dağıtım A.Ş. İstanbul).
- Eriksen M (2009) Authentic leadership practical reflexivity, self-awareness, and self-authorship. *Journal of Management Education*, 33(6): 747-771.
- Ersoy S (2007) “Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, (Sakarya Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Esen E (2011) “Çalışanların Örgüte Cezbolması”, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı (1): 377-390.
- Etzioni, Amitai (1961) A comparative analysis of complex organizations, New York, Free Press.
- Farh JL, Cheng BS (2000) A cultural analysis of paternalistic leadership in chinese organization, indigenous psychological research in chinesesocieties (13): 126-180.

- Fredrickson BL (2003) The value of positive emotions. *American Scientist*.
- Gardner WL, Avolio BJ (1998) The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review* 23(2): 32-58.
- Gardner WL, Avolio BJ, Luthans F, May DR, Walumbwa FO (2005) Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly* 16: 343-372.
- Gardner WL, Coglisier CC, Davis KM, Dickens MP (2011) "Authentic leadership: A review of the literature and research Agenda" , *The leadership quarterly*, 22: 1120-1145.
- Gardner WL, Fischer D, Hunt JG (2009) Emotional labor and leadership: A Threat to Authenticity? *The Leadership Quarterly* 20: 466-482.
- Gecikli F (2006) "Örgütsel İletişim" <http://www.erkurum-bld.gov.tr>.
- Geçerlik Çalışması", "İş Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*,
- George B (2003) *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gezer A (2015) Otantik Liderlik Davranışlarının İş Tutumlarına Etkisi: Mersin İli Finans Sektöründe Bir Saha Araştırması.
- Giallonardo LM, Wong CA, Iwasiw CL (2010) Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management* 18: 993-1003.
- Gilberth JA, Tang TL (1998) An Examination of Organizational Trust Antecedents, *Public Personnel Management*, 27(3): 321-325.
- Gül H (2002) Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi* 2(1): 37-55.
- Gül H, Alacalar A. (2014) "Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* (5): 540-550.
- Gündoğdu Z, İslamoğlu G (2012) *Otantik Liderlik Davranışının Çalışanların İşe İlişkin Duygusal İyilik Algıları Üzerindeki Katkısı ve Yöneticiye Güvenin Bu*

İlişki Üzerindeki Şartlı Rolü, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. İzmir.

Günel ÖD (2009) Turizm sektöründe mevsimsellik sorunu vemevsimlik istihdamın sektör çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına etkisi: Konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik bir araştırma (yayımlanmamış doktora tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İzmir.

Güney S (2006) Ahlaki liderliğin kavramsallaştırılması ve ahlaki yönetimde liderliğin rolü, Celal Bayar İİBF, Yönetim Ve Ekonomi Dergisi 13(1): 135-148.

Halpin AW (1966) *Theory and research in administration*. NY: Macmillan.

Harter S (2002) Authenticity, *Handbook of Positive Psychology* (382-394), editörler Snyder CR, Lopez S. UK: Oxford University Press.

Hassan A, Forbis A (2011) Authentic leadership, trust and work engagement. *World Academy of Science, Engineering and Technology* 80: 750-756.

Hill GD (2003) "Organizational Health: Using An Assessment Tool to Diagnose Internal Conditions and Relationships Before Writing A Prescription," *School Administrator* 60(5):37-51.

Hoogh D, A.H.B, Hartog D, DN (2008) Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19: 297-311.

Hosmer, Larue T (1995) Trust, the connecting link between organizational theory and philosophical ethics, *Academy of Management Review* 20: 379-403.

Hoy WK, Tarter CJ (1997) *The road to open and healthy schools: The handbook for change*. CA: Corwin Press.

Hoy WK, Tarter CJ, Kottkamp RB (1991) *Open schools/healthy schools: Measuring organizational climate*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Hoy, Wayne K, Miskel, Cecil G (1991) *Educational administration: Theory, Research and Practice*. New York: McGraw-Hill.

- Hoy, Wayne. K, Feldman, John A (1987) "Organizational Health: The Concept and its Measure". *Journal of Research and Development in Education*.
- Hughes, Larry W (2005) Developing transparent relationships through humor in the authentic leader–follower relationship, *Monographs in Leadership and Management* 3: 83–106.
- İnak A (2016) Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Nevşehir.
- İnce M (2005) Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1(14): 319-339.
- Jaffe D (1995) The healthy company: Research paradigms for personal and organizational health. In S. Sauter & L. Murphy *Eds.), *Organizational risk factors for job stress* (pp. 13-40). Washington DC: American Psychological Association.
- Jeffrey C (1999) Creating organizational trust, *Association Management*, 51(7): 26-34.
- Jones GR, George JM (1998) The Experience and Evolution of Trust: Implications For Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review* (23): 531–546.
- Jones GR, George JM (1998) The Experience and Evolution of Trust: Implications For Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review* (23): 531–546.
- Joseph MS (2002) The psychology of quality of life, social indicators research series, springer, Hollanda 12: 5.
- Judge T, Piccolo R (2004) Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their validity. *Journal of Applied Psychology* (89): 755-768.
- Kahn WA (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33: 692-724.

- Kanter RM (1968) Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities, *American Sociological Review*, xxxiiii, 4: 499-517.
- Kanter RM (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kaptan S (1983) *Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri* (Teknisk Matbaası, Ankara).
- Karasar N (2005) *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).
- Keçecioglu T, (2003) *Liderlik ve Liderler* (Okumuş Adam Yayınları, İstanbul).
- Kerfoot K (2006) Authentic leadership. *Dermatology Nursing*18(6): 594 596.
- Kernis MH (2003) Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry* 14(1): 1-26.
- Keser S (2013) *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin karşılaştırılması*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.37.
- Kesken J, Ayyıldız NA (2008) Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış* 8(2): 729-754.
- Kılıç E (2015) Otantik Liderlik Ve Örgütsel Güven Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Klenke K (2007) Authentic Leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International Journal of Leadership Studies* 3(1): 68-97.
- Korkmaz, M. (2007) "The Effects of Leadership on Organizational Health", *Educational Research Quarterly*, 30(3): 22-54.
- Kotter JP (1997) *Liderler Gerçekte Ne Yapar?* *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Değişen Dünyada Liderlik*, çev. Ahmet Kardam. (MESS Yayınları, İstanbul).
- Kovac J, Jesenko M, (2010) "The Connection Between Trust and Leadership Styles in Slovene Organizations", *Journal for East European Management Studies* (1): 9-33.

- Kozak M (2008) *Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri*. (Ed. Fevzi Okumuş ve Umut Avcı). *Turizm işletmelerinde liderlik ve liderlik tarzlar* (Detay Yayıncılık Ankara).
- Lawler RE, Hall DT (1970) Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54: 305- 312.
- Lumpe MP (2008) *Leadership and Organization in the Aviation Industry*, Ashgate Publishing Limited, USA.
- Luthans F, Avolio BJ (2003) *Authentic Leadership Development*, K. S. Cameron, JE Dutton and RE Quinn (Ed.), *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco: Berrett-Koehler 241-261.
- Luthans F, Carolyn M, Youssef, Avolio BJ (2007) “Psychological Capital” New York: Oxford University Press.
- Lyden JA, Klingele WE (2000) “Supervising Organizational Health,” *Supervision*, 61(1-2): 3-6.
- May DR, Chan AY, Hodges TD, Avolio BJ (2003) Developing the moral component of authentic leadership, *organizational dynamics* 32(3): 247-260.
- Mayer RC, Davis JH, Schoonman FD (1995) An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review* 20: 709-734.
- McHugh M (2001) ‘Employee Absence: An Impediment To Organizational Health In Local Government’, *The International Journal of Public Sector Management* 14(1): 43-58.
- Mishra J, Morrissey MA (1990) Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers”, *Public Personnel Management*, XIX, 4: 443-485.
- Miles MB (1965) “Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground”, in R. O. Carlson, A. Gallaher, M. B. Miles, R. J. Pellegrin ve E. M. Rogers (der.), *Change Processes in the Public Schools*, *The Center of the Advanced Study of Educational Administration*, Oregon, 11- 35.

- Miles MB (1969) Planned change and organizational health: Figure and ground. F. Carver ve T. J. Sergiovanni (Eds.), *Organizations and human behavior: Focus on schools* içinde 375-391. New York: McGraw-Hill.
- Miller RE, Mark AG, Peter MH (1999) "Personality and Organizational Health: The Role of Conscientiousness" *Work & Stress* 13(1): 7- 19.
- Newstrom J.W, Davis K (1993) *Organizational Behavior* 9th. edition, NY: McGraw-hill.
- Novicevic MM, Harvey MC, Ronald M, Radford JAB (2006) Authentic leadership: a historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 13(1): 63-76.
- O'reilly C, Chatman J (1986) Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology* 71(3): 492-499.
- Olgun Ğ (2012) *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okul Sağlığına Etkisinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi [Kahramanmaraş İli Merkez İlçe Örneği]*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi. İstanbul.
- Organ DW, Podsakoff PM, MacKenzie SB (2006) *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*, California: Sage Publications.
- Özkalp E, Kirel Ç (1996) *Örgütsel Davranış*(Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskisehir)
- Parsons, T., Bales, R. E., & Shils, E. A. (1953). *Working papers in the theory of action*. Glencoe, IL: Free Press.
- Pater A, Gils AV (2003) Stimulating Ethical Decision-Making in a Business Context: Effects of Ethical Codes and Professional Codes. *European Management Journal* 21(6): 762-772.
- Pıgors P, Wayers, Charles A (1981) *Personel Administration. A Point of View and a Method*. Nineth Edition. Mc Grow-Hill Book Company.

- Polatçı S, Ardiç K (2007) “İşgören Refahı Ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi* 21(1): 137-154.
- Pratt MG (1998) “To be or not to be”: Central questions in organizational identification.
- Reichers, Arnon E (1985) A review and reconceptualization of organizational commitment, *The Academy of Management Review* 10(3): 465-476.
- Research And Evaluation* (5)3: 249-268.
- Reynolds L (1997) *The Trust Effect: Creating The High Trust High Performance Organization*. Birinci basım. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Rost JC (1993) *Dönüşümsel Liderlik*, çev. Cevat Celep (Ankara: Anı Yayıncılık).
- Rousseau DM, Sıtkın SB, Burt RS, Camerer C (1998) Not so different after all: a crossdiscipline view of trust, *Academy of Management Review* 23(3): 393-404.
- Sabuncuoğlu Z, Gümüş M (2008) *Örgütlerde İletişim* (Arıkan Yayıncılık İstanbul).
- Salanova M, Schaufeli WB, Lorens S, Pieró JM, Grau R (2001) Desde el “Burnout” al “Engagement”: Una nueva perspectiva (From “burnout” to “engagement”: A new perspective). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16: 117-134
- Savur N (2013) Otantik Liderlik Ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi.
Sayı (4): 95.
- Saylı H, Baytok A (2014) *Örgütlerde Liderlik Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler* (Nobel Yayıncılık Ankara).
- Schuyler KG (2004) The possibility of healthy organizations: Toward a new framework for organizational theory and practice.
- Shamir B, Eilam G (2005) What’s your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly* 16: 395-417.
- Shoaf C, Genaidy, A., Karwowski W, Huang SH (2004). Improving performance and quality of working life: A model for organizational health assessment in

emerging enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14 (1): 81-95.

Shockley Zalabak P, Ellis K, Winograd G (2000) Organizational trust: What it means, why it matters. *Organizational Development Journal*, 18(4): 35-48.

Soylu Y, Tabak A, Polat M (2007) “Ankara ilinde savunma sanayiinde çalışan orta kademe yöneticilerin liderlik bileşenlerini algılamaları: Analitik hiyerarşi süreci (ahs) ile bir çalışma”. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, III, 5: 179-191.

Sparrowe, Reymond T (2005) Authentic leadership and the narrative self, the leadership quarterly 16: 419-439.

Spector PE (2003) *Industrial Organizational Psychology: Research and Practice* (3rd, ed.). Hoboken NJ: John W & Sons.

Sy T, Cote S, Saavedra R (2005) The Contagious Leader: Impact of the leader’s mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*

Şahin A, Temizel H, Örselli E (2004) “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, *3.Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, Osman Gazi Üniversitesi., Eskişehir 657-665.

Şimşek M, Akgemci T, Çelik A (1998) Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (Nobel Yayıncılık Ankara).

Şimşek M, Çelik A (2008) Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım, İnci Ofset, Konya.

Şimşek Ş (1999) *Yönetim ve Organizasyon* (Nobel Yayıncılık, Ankara).

Tabak A, Polat M, Coşar S, Türköz T (2012) “Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Taneri A (2011) İlköğretim kurumlarında etik liderlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Tepe A (2004) *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi (Yüksek Lisans Tezi).

- Teyfur M, Beytekin OF, Yalçinkaya M (2013) İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* (21): 84-106.
- Tiger L (1971) *Optimism: The Biology of Hope*, New York: Simon -Schuster.
- Toker ME (2015) Tepe Yöneticinin Otantik Ve Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Algısına Etkisi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi Mersin.
- Toor SR, Ofori G (2008) Leadership for Future Construction Industry: Agenda For Authentic Leadership. *International Jorunal of Project Management*. 26: 620 630.
- Toor SR, Ofori G (2009) Ethical leadership: Examining the relationship with full range leadership model, employee outcomes organizational culture. *Journal of Business Ethics* 90(4): 533-547.
- Tsui KT, Cheng YC (1999) "School Organizational Health and Teacher Commitment: A Contingency Study with Multi-Level Analysis," *Educational*
- Tutar H (2003) *Örgütsel İletişim* (Seçkin Yayıncılık Ankara).
- Ural A, (2008) "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımı", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 6(3): 433-460.
- Ural A, Kılıç İ (2013) *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Uras M (1998) *Lise öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin algıları* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Usal A, Aslan Z (1995) *Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji* (Barış Yayınları, İzmir).
- Ünlü, M. (2011). Örgüt Sağlığı Algısının Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerine Etkisi, İzmir İli Gaziemir İlçesindeki Orta Öğretim Kurumları Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Varinli Ğ (2004) Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Etik Olmayan Davranışlara İlişkin Değerlendirmeleri Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış Dergisi* 4(1-2): 44-53.

- Varol M (1993) *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş: Etkili Yönetmel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine*. Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Ankara.
- Walumbwa FO, Avolio BJ, Gardner WL, Wernsing TS, Peterson ST (2008) “Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure”, *Journal of Management*, XXXIV, 1: 89-126.
- Walumbwa FO, Wang P, Wang H, Schaubroeck J, Avolio BJ (2010) Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly* 21: 901–914.
- Wang H, Sui Y, Luthans F, Wang D, Wu Y (2014) “Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of Followers’ Positive Psychological Capital, and Relational Processes”, *Journal of Organizational Behavior, Volume (35):* 5-21.
- Waterman AS (1993) *Journal of personality and social psychology* 64(4): 678-691
- Williams S (1994) *The Cost of Healty Work Organizations: Creating Healty Work Organizations*, John Wiley and Sons.
- Wilson B, Wagner RA, Donald I (1997) Developing Organizational Health at the Worksite, *American Journal Of Health Studies* 3(2): 130-139.
- Wong C, Cummings G (2009) Authentic leadership: A new theory fornursing or back to basics? *Journal of Health Organization and Management* 23(5):522 - 538.
- Yaşbay H (2011) *Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Yavuz E (2008) Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri EnstitüsüTurizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Yazıcıoğlu Ğ, Topaloğlu IG (2009) Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama işletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1(1): 3-16.
- Yukl G (1994) *Effective managerial leadership leadership in organizations*(Prentice-Hall, Inc. 3th edition Usa).

Zamahani M, Ghorbani V, Rezaei F (2011) Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers Trust and Performance, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12): 658-667.

Zel U (2001) *Kişilik ve Liderlik* (Seçkin Yayıncılık Ankara)

Zhu W, Chew I, Spangler W (2005) Ceo transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management, *The Leadership Quarterly*. 16: 39-52.

Zucher, Lynne G (1986) Production of trust: Institutional sources of economic structure, *research in organizational behavior* 8: 53-111.



EKLER

Ek 1: Anket Formu

OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞI VE ÖRGÜT SAĞLIĞI ANKETİ

Sayın katılımcı, bu anket yüksek lisans tezine veri toplama amacıyla hazırlanmıştır. Anket toplam 44 maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmada bilimsel etik kurallarına önem verilecektir. Çalışmamıza ayırdığınız değerli zamanınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim. Saygılarımla.

Musa SUIÇER / (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ)

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi

E-Posta: musa231@hotmail.com / aziz.ozkoc@gmail.com

1.BÖLÜM

Lütfen aşağıda belirtilen ifadelerin yanındaki cevap kutucuklarından size uygun olan seçeneği belirleyerek (X) işareti koyunuz

Hiç Katılmıyorum **Az Katılıyorum** **Orta Derecede Katılıyorum** **Katılıyorum** **Tamamen Katılıyorum**
1 **2** **3** **4** **5**

	1	2	3	4	5
Benim yöneticim,					
1. Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	1	2	3	4	5
2. Hata yaptığıında kabul eder.	1	2	3	4	5
3. Herkesin düşündüklerini 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. İnanıklarıyla 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. Vermiş olduğu zor kararları ahlaki yönden yüksek değerlendirir.	1	2	3	4	5
10. İnanıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.	1	2	3	4	5
11. Karar vermeden önce konuyu enine boyuna inceler.	1	2	3	4	5
12. Sonuca varmadan önce farklı görüşleri dikkatle dinler.	1	2	3	4	5
13. Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için sürekli fikir alışverişi içinde bulunur.	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 durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	1	2	3	4	5

2.BÖLÜM					
Lütfen aşağıda belirtilen ifadelerin yanındaki cevap kutucuklarından size uygun olan seçeneği belirleyerek (X) işareti koyunuz					
Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
1	2	3	4	5	
1. Yöneticiler ve çalışanlar arasında sık iletişim kurulması teşvik edilir.	1	2	3	4	5
2. Departman arasındaki iletişim açık ve kolaydır.	1	2	3	4	5
3. Çalışanlar, işletmede karar alma sürecine dahil edilirler.	1	2	3	4	5
4. Çalışanlar, nerede çalıştıklarını dışarıdaki insanlara söylemekten gurur duyarlar.	1	2	3	4	5
5. Çalışanlar arasında güvene dayalı bir ortam mevcuttur.	1	2	3	4	5
6. Çalışanların moral düzeyi yüksektir.	1	2	3	4	5
7. Çalışanların iş yapma isteği (motivasyonu) yüksektir.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlar arasında arkadaşça bir ortam vardır.	1	2	3	4	5
9. Toplumda önemli bir imaj ve üne ulaşılmıştır.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlar, işletmenin toplumdaki itibarını artırıcı faaliyetlerde bulunurlar.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlar kurallara uygun (ahlaki) bir şekilde davranırlar.	1	2	3	4	5
12. İşletmede ahlaki kurallar/kodlar yazılı olarak belirtilmiştir.	1	2	3	4	5
13. Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler.	1	2	3	4	5
14. Başarı, yöneticiler tarafından uygun bir şekilde takdir edilir.	1	2	3	4	5
15. İşletmede belirlenen hedeflere genellikle ulaşılır.	1	2	3	4	5
16. Çalışanlar, yöneticiler tarafından belirlenen hedefleri tanımlayabilirler.	1	2	3	4	5
17. Yöneticiler, işletmenin yararına olacak şekilde hareket ederler.	1	2	3	4	5
18. Yöneticiler, arkadaş canlısı ve ulaşılabilirlerdir.	1	2	3	4	5
19. Çalışanların eğitimi ve gelişimine önem verilir.	1	2	3	4	5
20. İşletmede kaynak ve kazanımlar adil bir şekilde paylaşılır.	1	2	3	4	5
3.BÖLÜM					
KİŞİSEL BİLGİLER					
1. Cinsiyetiniz: a)Bay b)Bayan					
2. Yaşınız: a)20 ve altı b)21-30 c)31-40 d)41-50 e)51 ve üzeri					
3.Eğitim Durumunuz: a)İlköğretim b)Lise c)Önlisans d)Lisans e)Lisansüstü					
4. Çalıştığınız İşletmenin Statüsü: a) 5 Yıldız b) 4 Yıldız c) 3 Yıldız					
5. Görev Yaptığınız Departman: (Lütfen Belirtiniz)					
6.Sektörde Çalışma Süreniz: a)1 Yıldan az b)1-5 Yıl c)6-10 Yıl d)11-15 Yıl e)16-20 Yıl f)21 Yıl ve üzeri					
7.İşletmede Çalışma Süreniz: a)1 Yıldan az b)1-5 Yıl c)6-10 Yıl d)11-15 Yıl e)16-20 Yıl f)21 Yıl ve üzeri					
8.Turizm Eğitimi Aldınız mı? a)Evet b)Hayır					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Musa Suiçer

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi: Palu, 15 Eylül 1987

Tel: 0538 457 2912

E-posta: musa231@hotmail.com

Adresi: Aksaray Mah. İğdeli Sokak No:13 Merkez/ELAZIĞ

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Gaziosmanpaşa Üniversitesi	2013
Lise	Hulusi Sayın Lisesi	2004

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2009-2010 (Yaz)	Club Asteria Hotel	Barmen
2011-2013 (Yaz)	Holiday Inn Express	Supervisor

YABANCI DİL

İngilizce