

**T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI  
DOKTORA TEZİ**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE OTANTİK LİDERLİK  
VE ÖZ YETERLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ**

**Yılmaz AKGÜNDÜZ**

**Danışman  
Prof. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ**

**İZMİR – 2012**

**T.C.**  
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI**  
**DOKTORA TEZİ**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE OTANTİK LİDERLİK**  
**VE ÖZ YETERLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ**

**Yılmaz AKGÜNDÜZ**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ**

**İZMİR – 2012**

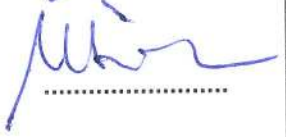
**DOKTORA**  
**TEZ ONAY SAYFASI**

2008800774

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : Yılmaz AKGÜNDÜZ  
**Tez Başlığı** : Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi  
**Savunma Tarihi** : 28.03.2012  
**Danışmanı** : Prof.Dr.Özkan TÜTÜNCÜ

**JÜRİ ÜYELERİ**

| <b><u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u></b> | <b><u>Üniversitesi</u></b> |
|-----------------------------------|----------------------------|
| Prof.Dr.Özkan TÜTÜNCÜ             | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ   |
| Doç.Dr.Ebru GÜNLÜ                 | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ   |
| Doç.Dr.Burcu Selin YILMAZ         | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ   |
| Yrd.Doç.Dr.Ethem DUYGULU          | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ   |
| Prof.Dr.Metin KOZAK               | MUĞLA ÜNİVERSİTESİ         |

  
.....  
  
.....  
  
.....  
  
.....  
  
.....

Oybirliği ( )

Oy Çokluğu (✓)

Yılmaz AKGÜNDÜZ tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi"başlıklı tezi kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU  
Enstitü Müdürü

## YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “**Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

....../....../.....

Yılmaz AKGÜNDÜZ

**DOKTORA TEZİ**  
**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE OTANTİK LİDERLİK VE ÖZ YETERLİLİK**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ**

**Yılmaz AKGÜNDÜZ**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**  
**Turizm İşletmeciliği Programı**

Çalışmanın temel amacı, iş turizmine yönelik faaliyet gösteren şehir otellerinde ve tatil turizmi için çalışan resort otellerde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Ayrıca çalışma kapsamında işgörenlerin yaş gruplarına, cinsiyetlerine ve çalıştıkları otel türlerine göre otantik liderlik algılarında farklılıklar olup olmadığını da belirlemek amaçlanmaktadır. Çalışmada öncelikle yazın taraması yapılmıştır. Otantik liderlik ile ilgili olarak Türkiye’de sadece üç çalışma yapılmış olması ve bu çalışmalarda Otantik Liderlik Ölçeği’nden yararlanılmamış olması yapılan bu çalışma ile ölçeğin Türkçeye uyarlanmasına da imkan sağlamıştır. Araştırmanın evrenini, İzmir il merkezinde ve Çeşme ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Yapılandırılmış anket tekniği ile elde edilen veriler doğrultusunda, öncelikle tanımlayıcı istatistikler yapılmıştır. Otantik Liderlik Ölçeği, Türkiye’de ilk defa uygulandığı için ölçeğin geçerliliğini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi ile birlikte doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını desteklediği ve ölçeğin ahlaklı davranış, şeffaflık, bireysel farkındalık ve dengeli davranış olmak üzere toplam dört boyuttan ve 16 ifadeden oluştuğu belirlenmiştir. Tanımlayıcı istatistiklerden sonra faktöriyel ANOVA ve faktöriyel ANCOVA testi yapılarak hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Faktöriyel ANCOVA testinde kovaryant olarak öz yeterlilik kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, hem şehir otellerinde çalışan işgörenler hem de resort otellerde çalışan işgörenler, yöneticilerinin davranışlarını otantik liderlik kapsamında değerlendirirken

yöneticilerinin öz yeterliliklerinden etkilenmemektedirler. İş turizmine yönelik faaliyet gösteren şehir otellerinde çalışan işgörenler, tatil turizmine yönelik faaliyet gösteren resort otellerde çalışan işgörelere göre otantik liderliğe daha olumlu yaklaşım göstermektedirler. Hem şehir otellerinde hem de resort otellerde kadın işgörenler, erkek işgörelere göre otantik liderliği daha olumlu değerlendirmektedirler. Ayrıca araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin yaş gruplarındaki etkileşime bağılı olarak 25 ve altı yaş grubundaki kadın işgörenlerin, aynı yaş grubundaki erkek işgörelere göre otantik liderliği daha olumlu olarak algıladıkları belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Otantik Liderlik, Öz Yeterlilik, İnsan Kaynakları Yönetimi.

**ABSTRACT**  
**Doctoral Thesis**  
**Doctor of Philosophy(PhD)**

**Analysis of Relationship Between Authentic Leadership and Self-Efficacy in  
Hospitality Business**

**Yılmaz AKGÜNDÜZ**

**Dokuz Eylül University**  
**Graduate School of Social Sciences**  
**Department of Tourism Management**  
**Tourism Management Program**

The main aim of the study is to investigate the relationship between authentic leadership and self-efficacy in city hotels which mainly serve to business tourism and resort hotels, and provide accommodation for holiday tourists. The study also tries to determine any possible relationship between the employees' perceptions of authentic leadership and such variables as age, gender, and hotel type. In Turkey, only three studies have been carried out on authentic leadership; but the Authentic Leadership Questionnaire has not been used in any of these studies. Thus, this questionnaire has been adapted to Turkish case to serve to the purposes of this study. The scope of the study are the five-star accommodations in İzmir city center and Çeşme District. In line with the data obtained by the structured survey techniques, first descriptive statistics are done. As Authentic Leadership Questionnaire is carried out in Turkey for the first time, both explanatory and confirmatory factor analysis are performed together to identify the validity of the scale. It is determined that the results of the explanatory factor analysis support the results of the confirmatory factor analysis and the scale consists of totally 16 statements and four dimensions as ethical/moral, transparency, self awareness and balanced processing. Hypothesis tests are carried out by factorial ANOVA, and factorial ANCOVA tests are carried out after descriptive statistics. In factorial ANCOVA test, self-efficacy was used as a covariate. The

results have revealed that both the employees working at city hotels and those who work at resort hotels consider the behaviors of their administrators within the scope of authentic leadership irrelevant of their administrators' self-efficacy. The employees working at city hotels which primarily serve to the needs of business tourism have more positive attitude towards authentic leadership when compared to those working in resort hotels which serve as holiday accommodations. Female employees both in city hotels and resort hotels have more positive attitudes towards authentic leadership than their male counterparts. Finally, an analysis of age-gender relationship has revealed that female employees at the age of 25 and under have more positive attitudes than the males in the same age group.

**Key Words:** Authentic Leadership, Self-Efficacy, Human Resources Management.



# KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE OTANTİK LİDERLİK VE ÖZ YETERLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ

## İÇİNDEKİLER

|                  |      |
|------------------|------|
| TEZ ONAY SAYFASI | ii   |
| YEMİN METNİ      | iii  |
| ÖZET             | iv   |
| ABSTRACT         | vi   |
| İÇİNDEKİLER      | viii |
| KISALTMALAR      | xi   |
| TABLolar LİSTESİ | xii  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xiii |
| EKLER LİSTESİ    | xiv  |
| GİRİŞ            | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| 1.1. LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI VE ÖZELLİKLERİ | 4  |
| 1.2. LİDERİN ÖRGÜTSEL FONKSİYONU             | 7  |
| 1.2.1. Vizyon Oluşturma                      | 7  |
| 1.2.2. Strateji Belirleme                    | 8  |
| 1.2.3. Değişim Yaratma                       | 10 |
| 1.2.4. Personel Güçlendirme                  | 10 |
| 1.3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI                   | 11 |
| 1.3.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları          | 12 |
| 1.3.2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları          | 16 |
| 1.4. OTANTİK LİDERLİK                        | 18 |
| 1.4.1. Otantiklik Kavramı                    | 18 |
| 1.4.2. Otantik Liderlik Kavramı              | 20 |
| 1.4.3. Otantiklik İle İlgili Kavramlar       | 22 |
| 1.4.4. Otantik Liderliğin Gelişimi           | 24 |

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 1.4.5. Otantik Liderliğin İzleyiciler Üzerindeki Etkisi          | 27 |
| 1.4.6. Otantik Liderlik ve İyi Oluş (Well-being)                 | 28 |
| 1.4.7. Otantik Liderlik ve Pozitif Örgütsel Davranış (PÖD)       | 29 |
| 1.4.8. Otantik Liderlerin Kişilik ve Yönetmel Özellikleri        | 31 |
| 1.4.8.1. Bireysel Farkındalık                                    | 32 |
| 1.4.8.2. Dengeli Davranış                                        | 32 |
| 1.4.8.3. Ahlaklı Davranış                                        | 33 |
| 1.4.8.4. Şeffaflık                                               | 34 |
| 1.4.9. Otantik Liderliğin İlgili Liderlik Teorileri İle İlişkisi | 34 |
| 1.4.9.1. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik                  | 36 |
| 1.4.9.2. Otantik Liderlik ve Karizmatik Liderlik                 | 37 |
| 1.4.9.3. Otantik Liderlik ve Hizmetkar Liderlik                  | 37 |

## İKİNCİ BÖLÜM ÖZ YETERLİLİK

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.ÖZ YETERLİLİK KAVRAMI                                    | 38 |
| 2.2. ÖZ YETERLİLİK VE SOSYAL BİLİŞSEL TEORİ                  | 40 |
| 2.3. ÖZ YETERLİLİK İNANCININ KAYNAKLARI                      | 40 |
| 2.3.1. Yaşanmış Deneyimler                                   | 41 |
| 2.3.2. Başkalarının Deneyimi                                 | 42 |
| 2.3.3.Sözel İkna                                             | 42 |
| 2.3.4. Fiziksel ve Duygusal Durum                            | 43 |
| 2.4. GENELLENEBİLİRLİK DÜZEYİNE GÖRE ÖZ-YETERLİLİK İNANÇLARI | 44 |
| 2.4.1. Göreve Özel Öz-Yeterlilik                             | 44 |
| 2.4.2. Alana Özel Öz Yeterlilik                              | 45 |
| 2.4.3. Genel Öz Yeterlilik                                   | 45 |
| 2.5. ÖZ YETERLİLİĞİN ÖNEMİ                                   | 45 |
| 2.6. ÖZ YETERLİLİK DAVRANIŞININ İŞLEYİŞİ                     | 47 |
| 2.6.1. Bilişsel Süreçler                                     | 47 |
| 2.6.2. Motivasyon Süreçleri                                  | 48 |
| 2.6.3. Duygusal Süreçler                                     | 50 |
| 2.6.4. Seçimsel Süreçler                                     | 50 |

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERİN OTANTİK LİDERLİK VE ÖZ YETERLİLİK**  
**ALGILARININ ÖLÇÜLMESİ**

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ | 52 |
| 3.2. VERİ TOPLAMA VE ÖLÇME ARACI   | 53 |
| 3.4.1. Otantik Liderlik Ölçeği     | 54 |
| 3.4.2. Öz Yeterlilik Ölçeği        | 55 |
| 3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM             | 55 |
| 3.4. ARAŞTIRMANIN PİLOT ÇALIŞMASI  | 56 |
| 3.5. HİPOTEZLER                    | 57 |

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**BULGULAR VE YORUM**

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1. ARAŞTIRMANIN BULGULARI                                        | 60  |
| 4.1.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular | 60  |
| 4.2. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ                                          | 62  |
| 4.3. GEÇERLİLİK ANALİZİ                                            | 63  |
| 4.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi                                   | 63  |
| 4.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi                                  | 66  |
| 4.4. FAKTÖRİYEL ANOVA VE ANCOVA TESTİNİN ÖNKOŞULLARI               | 70  |
| 4.5. FAKTÖRİYEL ANOVA TESTİ                                        | 73  |
| 4.6. FAKTÖRİYEL ANCOVA TESTİ                                       | 76  |
| SONUÇ                                                              | 79  |
| KAYNAKÇA                                                           | 85  |
| EKLER                                                              | 102 |

## KISALTMALAR

|               |                                                                                    |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AGFI</b>   | Adjusted Goodness-of-Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi)                  |
| <b>ALI</b>    | Otantik Liderlik Envanteri                                                         |
| <b>ALQ</b>    | Otantik Liderlik Ölçeği                                                            |
| <b>ANCOVA</b> | Kovaryant Analizi                                                                  |
| <b>ANOVA</b>  | Varyans Analizi                                                                    |
| <b>CFI</b>    | Comperative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi)                               |
| <b>GFI</b>    | Goodness-of-Fit Index (İyi Uyum Endeksi)                                           |
| <b>GSE</b>    | Genelleştirilmiş Öz Yeterlilik Beklentileri Ölçeği                                 |
| <b>KMO</b>    | Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü                                     |
| <b>LBDQ</b>   | Liderlik Davranışı Tanımlama Ölçeği                                                |
| <b>MLQ</b>    | Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği                                                       |
| <b>PEST</b>   | Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknik Analiz                                         |
| <b>PÖD</b>    | Pozitif Örgütsel Davranış                                                          |
| <b>RMSEA</b>  | Root Mean Squared Error of Approximation (Yaklaşık Hatanın Ortalamasının Karekökü) |

## **TABLolar LİSTESİ**

|                                                                                              |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Tablo 1: Otantik Liderlikle İlgili Özlü Sözler                                               | s. 18 |
| Tablo 2: Otantikliğin Felsefe ve Psikoloji Bilimindeki Anlamları                             | s. 19 |
| Tablo 3: Otantik Liderlik ve Diğer Liderlik Stilleri Arasındaki Farklılıklar ve Benzerlikler | s. 35 |
| Tablo 4: Yararlanılan Ölçeklerde Pilot Çalışma Sonrası Yapılan Değişiklikler                 | s. 56 |
| Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Konaklama İşletmelerine Göre Dağılımı                      | s. 60 |
| Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgilerine Ait Sayısal Dağılım                 | s. 61 |
| Tablo 7: Otantik Liderlik Açıklayıcı Faktör Analizi                                          | s. 64 |
| Tablo 8: Öz Yeterlilik İnancı Açıklayıcı Faktör Analizi                                      | s. 65 |
| Tablo 9: Otantik Liderliğin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin İstatistikler               | s.68  |
| Tablo 10: Otantik Liderliğe İlişkin Uyum İyiliği Sonuçları                                   | s. 69 |
| Tablo 11: Otantik Liderlik ile İlgili Temel İstatistikler                                    | s. 71 |
| Tablo 12: Öz Yeterlilik İle İlgili Temel İstatistikler                                       | s. 71 |
| Tablo 13: Faktöriyel ANOVA Testi Levene's Testi Sonuçları                                    | s. 72 |
| Tablo 14: ANCOVA Testi Levene's Testi Sonuçları                                              | s. 72 |
| Tablo 15: Faktöriyel ANOVA Testi Tanımlayıcı İstatistikler                                   | s. 74 |
| Tablo 16: Yaş ve Cinsiyet Değişkenlerine Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları                   | s. 75 |
| Tablo 17: Faktöriyel ANCOVA Testi Tanımlayıcı İstatistikler                                  | s. 76 |
| Tablo 18: Yaş ve Cinsiyet Değişkenlerine Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları                   | s. 78 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                              |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Şekil 1: Strateji Oluşturma Süreci                                                           | s. 9  |
| Şekil 2: Otantik Liderliğin Gelişim Modeli                                                   | s. 25 |
| Şekil 3: Otantik Liderliğin İzleyicilerin Tavrı ve Davranışları İle İlişkisine Ait Bir Model | s. 27 |
| Şekil 4: Otantik Liderliğin, Liderin ve İzleyicilerin İyi Oluşmalarına Etkileri              | s. 28 |
| Şekil 5: Öz-yeterlilik İnançlarını Etkileyen Bilgi Kaynakları                                | s. 41 |
| Şekil 6: Otantik Liderliğe İlişkin Şema ve Standardize Çözümleme Değerleri                   | s. 67 |
| Şekil 7: Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Değişkenleri Doğrusal Dağılım Grafiği             | s. 72 |

## **EKLER LİSTESİ**

|                                                                          |         |
|--------------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>Ek 1</b> Anket Formu                                                  | ek s. 1 |
| <b>Ek 2</b> Otantik Liderlik Ölçeği Yazar İzin Yazısı                    | ek s. 3 |
| <b>Ek 3</b> Otantik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları | ek s. 6 |
| <b>Ek 4</b> Faktöriyel ANOVA Testi Sonuçları                             | ek s.11 |
| <b>Ek 5</b> Faktöriyel ANCOVA Testi Sonuçları                            | ek s.21 |

## GİRİŞ

Örgütsel amaçlarına ulaşmak isteyen konaklama işletmelerinin rekabet koşullarının beraberinde getirdiği değişime ayak uydurmaları zorunlu hale gelmiştir. Bu değişimleri yaşayan yöneticiler klasik yönetim anlayışından uzaklaşarak daha çok “lider yönetici” kimlikleriyle görevlerini sürdürmektedirler. Hizmet sektörüne dahil olan konaklama işletmelerinde, işgörenlerin örgüt hedeflerine yönlendirilmesinde lider yöneticilerin davranışları belirleyici olmaktadır. Lider yöneticilerin astlarına karşı davranışları astların motive edilmelerinde, iş tatminlerinde, örgütsel bağlılıklarında ve örgütsel amaçlara yönlendirilmelerinde etkili olmaktadır.

Son yıllarda pek çok liderlik teorisi geliştirilmiştir. En son geliştirilen liderlik teorilerinden biri, otantik liderlik teorisidir. Otantik liderlik teorisinin öne sürdüğü yeni ayırmda liderlik; şeffaflık, ahlaklı davranış, dengeli davranış ve bireysel farkındalık özellikleri üzerine kurulmuştur(Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2007). Çalışmamız, iş turizmine yönelik çalışan şehir otellerinde ve tatil turizmi için çalışan resort otellerde otantik liderlik ve bireylerin kendi yeteneklerine olan güvenlerini ifade eden öz yeterlilik inancı üzerine odaklanmaktadır. Araştırmanın konusu, resort otellerde ve şehir otellerinde orta düzey yöneticilerin otantik liderlik algı düzeylerinin ve otantik liderlik ile öz yeterlilik algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Konaklama işletmeleri, turizm sektörünün temel dinamikleri arasında yer almaktadır. Konaklama işletmelerinde liderin davranışları ve işgörenlerin liderin davranışlarını doğru olarak algılamaları hem işgören memnuniyetinin hem de müşteri memnuniyetinin sağlanması sürecinde önemli olmaktadır. Konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetini: işletmenin konaklama ve yiyecek içecek standartları kadar personelin kibarlığı, yardımseverliği, kişisel özellikleri, örgütsel bağlılığı ve iş tatmini de etkilemektedir (Erdem, 2004:45). Bu nedenle işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi sürecinde liderlik ve liderin davranışları konaklama işletmelerinin başarısı üzerinde etkili olabilmektedir.

Çalışmanın amacı, iş turizmine yönelik çalışan şehir otellerinde ve tatil turizmi için çalışan resort otellerde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi ve işgörenlerin otantik liderlik algı düzeyleri arasındaki farklılıkları belirlemektir.



Araştırmayı oluşturan konulardan biri olan liderlik için ayrıntılı bir literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür taramasında otantik liderliğin pozitif liderlik tarzları arasında yer alması, daha önceden otantik liderlik ile ilgili Türkiye’de sadece üç çalışmanın yapılmış olması ve bu çalışmalarda Otantik Liderlik Ölçeği’nin kullanılmamış olması otantik liderliğin seçilmesinde etkili olmuştur.

Türkiye’de yapılan otantik liderlik çalışmalarından ilki Kesken ve Ayyıldız (2008) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, otantik liderlik pozitif liderlik kapsamında ele alınarak, otantik liderliğin özellikleri ve otantik liderliğin unsurları açıklanmıştır. Diğer bir çalışma Ünnü (2009) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada ise otantikliğe duyulan ihtiyaç ve otantik liderliğin özellikleri ele alınmıştır. Her iki çalışma da teorik olarak yapılmış ve Ege Akademik Bakış dergisinde makale olarak yayımlanmıştır. Son yapılan çalışma, Memiş ve arkadaşları (2009) tarafından yapılmış ve 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde bildiri olarak sunulmuştur. Bu çalışmada, Türkiye’de çalışanların bakış açısıyla otantik liderliğin çalışanlar üzerindeki etkisini anlamak amacıyla mülakat ve odak grup çalışması gerçekleştirilmiştir.

Otantik liderlik ile ilgili yapılan online taramada uluslararası literatürde otantik liderlik konulu 20 ve otantik lider konulu sadece 3 çalışma olmak üzere toplam 23 çalışma yapıldığı belirlenmiştir(<http://www.sciencedirect.com>). Yapılan bu çalışmalarda otantik liderlik ve otantik liderlikle ilgili kavramlar, otantik liderliğin gelişimi ve otantik liderliğin ahlaki boyutu incelenmiştir. Çalışmaların önemli bir bölümünün teorik olarak yapılmasının, bu çalışmanın önemini arttırdığı düşünülmektedir.

İşgörenler, yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ne kadar olumlu bakarlarsa otantik liderlik o derece var olacak demektir. Otantik liderlik çok kapsamlı bir pozitif örgütsel yapı sunmaktadır. Bu yapıya uygun konaklama işletmelerinin örgütsel amaçlara ulaşmaları kaçınılmazdır. İşgörenlerin yöneticilerinin otantik liderliğe ilişkin davranışlarını anlayarak olumlu bir bakış açısı içinde olmaları lider ve izleyici etkileşiminin artmasında önemlidir.

Otantik liderlerin ve izleyicilerin, öz yeterlilik inançlarının performanslarını doğrudan etkileyeceği düşünülmektedir. Her iki değişken arasında bir ilişki olduğu

belirtilmiş olmakla birlikte (Gardner ve Schermorhorn, 2004; Avolio ve Gardner, 2005; Ilies vd., 2005), henüz bu ampirik olarak ortaya konulmamıştır. Bu ilişkiyi belirleyecek ilk araştırma olması nedeniyle çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

#### Araştırmanın sınırlılıkları:

- Katılımcılar tarafından doldurulan anket formundaki kişisel bilgiler, otantik liderlik ve öz yeterlilik ifadeleri çerçevesinde değerlendirilmekle sınırlıdır.
- Araştırma ankette yer alan değişkenlerle, otantik liderlik ve öz yeterlilik maddeleri ile sınırlıdır.
- Araştırma İzmir il merkezinde iş turizmine yönelik faaliyet gösteren ve Çeşme ilçesinde tatil turizmi için çalışan dokuz adet beş yıldızlı konaklama işletmesi ile sınırlıdır.

#### Araştırmanın sayıltıları:

- Bu çalışmada kullanılan istatistiki teknikler amaca uygundur.
- Araştırma kapsamına alınan konaklama işletmelerinde görevli yöneticilerden elde edilen cevaplar evreni temsil etmekte ve onların görüş ve değerlerini yansıtmaktadır.
- Bilgi toplama formu, ölçme değerlendirme uzmanı tarafından incelenmiştir.
- Yöneticiler anket sorularını cevaplarken gerçek görüşlerini belirtmişlerdir.
- Anket istekli kişilerce yapılmıştır.

Çalışma 4 bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın 1. ve 2. bölümünde sırasıyla liderlik ve öz yeterlilik hakkında kapsamlı bilgiler yer almaktadır. Çalışmanın 3. bölümünde araştırma amacı, veri toplama aracı, evren ve örneklem, araştırmanın pilot çalışması ve araştırmanın hipotezleri açıklanmıştır. 4. bölümünde bulgular yer almaktadır. Son olarak sonuçlar açıklanmış ve öneriler getirilmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **LİDERLİK**

#### **1.1. LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI VE ÖZELLİKLERİ**

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 yığınının hiçbir farkının olmadığı gibi, lideri olmayan örgütlerin de insan ve makine yığınının hiçbir farkı olmayacaktır (Newstrom ve Davis, 1993:222).

Rekabetin ortaya çıkardığı değişim koşullarında, konaklama işletmelerinin örgütsel amaçlarına ulaşabilmelerinin müşteri beklentilerine uygun olarak gerçekleştirecekleri değişim ile mümkün olması liderliğe olan ilginin artmasında önemli olmuştur. Yöneticiler bu rekabet ortamında her ne kadar yasal otoriteye dayanan güçlerini kullansalar da, işgörenleri daha etkili biçimde amaçlara yöneltebilen lider yöneticilere ihtiyaç duyulmuştur.

Liderlik olgusunun örgütler açısından diğer bir önemi, örgütsel plan veya programların her şeyi öngörememesidir. Örgütlerin içinde bulunduğu ortamın son derece dinamik ve değişken olması, örgütsel yapıların doğaları gereği ileriye dönük olmaları, örgütlerin en önemli unsuru olan insanın; değişken, öngörülemeyen ve karmaşık bir yapıya sahip olması liderliğin örgütler için önemini arttırmaktadır (Arıkan, 2001:253).

Liderlik sürekli tartışılmakta ve bilimsel olarak sürekli araştırılmaktadır. Fakat liderlik kavramı ile ilgili olarak görüş birliği yoktur. Bunun öncelikli nedeni, liderlik konusunun çok boyutlu olmasıdır. İkinci neden, örgütlerin faaliyet gösterdikleri ortamların değişmesi ile liderlerden beklentilerin de sürekli değişmesidir (Eraslan, 2004:109). Şişman'a göre (2002:1) diğer bir neden ise liderliğin yönetim, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi ve eğitim gibi birçok bilimin inceleme alanına dahil olmasıdır.

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 dilindeki karşılığı önderlik kelimesi olarak belirlenmiş olmasına rağmen literatürde liderlik kelimesi daha yaygın olarak kullanılmaktadır (Eraslan, 2004:110).

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 çevirileceğini ve bu kazanılan değerlerin pay sahiplerine dağıtımını belirlerler. Bu, etkili liderleri örgütler için rekabet avantajı haline getirmektedir (Zhu vd., 2005: 40).

Bass (1990:11) liderliğe ilişkin farklı tanımları “tanım yapmak isteyen insan sayısı kadar liderlik tanımı vardır” diyerek özetlemektedir. Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda liderlik “özellik”, “süreç”, “etkileşim”, “güç ilişkisi”, “yönetimden ayrıldığı yönler”, “etkinlik” gibi birçok açıdan ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Liderlik araştırmalarında, kavram çok farklı şekillerde ele alınmakla birlikte, üzerinde en fazla araştırma yapılan konu liderliğin etkinliğidir (Yukl, 1994:2).

Werner (1993:17) lideri; belli bir durum, zaman ve koşullar altında bir grup üzerinde; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalarını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmalarına yardımcı olan, tecrübelerini aktaran, izleyenlerinin uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan kişi olarak; liderliği ise, amaçları gerçekleştirmek için grup aktivitelerini etkileme süreci olarak tanımlamıştır. Davis (1988:141) liderliği, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneği olarak tanımlamıştır.

60’dan fazla ülkenin katıldığı büyük bir örneklem kullanılarak yapılan GLOBE çalışması liderliği; “bireyleri etkileme, motive etme ve üyesi oldukları organizasyonun başarısına ve etkinliğine katkıda bulunmayı sağlama kabiliyeti” olarak tanımlamıştır (Brodbeck vd., 2000:8).

Liderlik bir süreç olarak Hodgetts (1997:318) tarafından; bir işletmenin amaçlarının başarılması için bireylerin ve grupların faaliyetlerini etkileme süreci olarak; Erdoğan (1991:331) tarafından; bir amaç etrafında bir araya gelmiş grup

üyelerinin çabalarını yönetmek ve koordine etmek için düzeltici olmayan davranışlar olarak tanımlanmıştır.

Eren'e göre (2001:465) liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında bir araya getirmenin ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamıdır. Yapılan farklı tanımlarda liderliğin bazı ortak yönlerinin olduğu görülebilir. Liderlikten söz edebilmek için öncelikle bir grup insanın ve bunların ulaşmak isteyecekleri ortak amaçların olması ve bunu gerçekleştirecek bir liderin bulunması gerekir.

Bazı araştırmacılar liderliği; lider, izleyiciler ve koşullardan oluşan bir süreç olarak ortaya koymuşlardır (Koçel, 1998:397; Başaran, 1998:47).

$$\text{Liderlik} = f (\text{Lider, İzleyiciler, Durum veya Koşullar})$$

Liderlik, sadece bireyin kendi kişilik özelliklerine bağlı bir olay değil aksine bir süreçtir. Günümüzde liderlik, lider merkezli ve onun etkilemesi ile oluşan, izleyicilerin de en az lider kadar etkin olduğu bir süreç olarak görülmektedir. Süreç, belli bir durumda lider ve izleyenler arasında gerçekleşmekte ve lider ile izleyiciler arasında etkileşim oluşmaktadır.

Liderlik tek kişilik bir olay olmayıp, liderden bahsedebilmek için bir grubun olması gerekir. İzleyiciler olmadan liderliğe ihtiyaç yoktur. Lider ve izleyiciler arasındaki ilişki liderliği yaratır ve bu süreçte izleyiciler lider kadar önemlidir. İzleyiciler bir kişiyi lider olarak görürler, seçerler ve gösterdiği amaçları başarmaya çalışırlar.

Liderlerin kişilik özelliklerinin neler olması gerektiği konusunda gerçekleştirilen araştırmalar liderlerin hangi kişilik özelliklerine sahip olması gerektiği ile ilgili olarak tek bir özellik ortaya koyamamış olsalar bile, bazı tespitlerde bulunmuşlardır. Örgütlerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimler, liderlik rolünün başarılı olarak oynanabilmesi için bazı kişilik özelliklerini zorunlu hale getirmiştir (Baytok, 2006:57-59).

Kossen'e göre (1983:203) istenilen sonuçlara ulaşabilen liderler ortaya çıkan sorunları yaratıcı bir şekilde çözme kabiliyetine sahiptirler ve bu liderlerin güçlü bir başarıma istekleri vardır. Aynı zamanda kişisel olarak hırslı, özgüven sahibi, disiplinli çalışma alışkanlığı olan ve duygusal dengeleri güçlü olan liderlerdir. İzleyenleri ile içten ve samimi bir tutum göstererek izleyenlerinin özgüvenlerini yükseltmeye çalışırlar.

## **1.2. LİDERİN ÖRGÜTSEL FONKSİYONU**

Bulunduğu örgütü başarıya ulaştırmak isteyen lider yöneticiler bütün çabalarını işgörenleri motive etme, işgörenler için esin kaynağı olma, örgüt için vizyon belirleme, işgörenleri güçlendirme, örgütün iç ve dış çevresinden gerekli bilgileri toplama, paylaşma ve örgütle bütünleştirme, statükoya meydan okuma, yaratıcılığa olanak tanıma ve risk alma noktalarında yoğunlaştırmalıdır (Dess ve Picken, 2000:18–19). Bu bölümde örgüt liderlerinin örgütsel fonksiyonları olan vizyon oluşturma, strateji belirleme, değişim yaratma ve personel güçlendirme yer almaktadır (Baytok, 2006:61).

### **1.2.1. Vizyon Oluşturma**

Vizyon, örgütün gelecekteki durumunun sözcüklerle çekilmiş bir fotoğrafıdır (Cummings ve Davies, 1994:148). Bir kişiyi örgütteki diğer işgörenlerden ayıran önemli bir özellik vizyon oluşturmaktır. Risk almayı seven liderler, izleyicileri ile birlikte oluşturdukları vizyonun gerçekleşmesi için sahip oldukları kaynakları birleştirerek, vizyonu izleyicilerle paylaşırlar (Snyder ve Graves, 1994:6). Liderlerin izleyicilerin görüşlerini almadan belirledikleri vizyonlar ise örgüt üyeleri tarafından paylaşılmadığı için katılım, ikna etme, heves yaratma ve lidere bağlılık şekline dönüşmez. Vizyonun başarısı, örgütün paydaşları tarafından doğruluğuna inanılması ve güvenilen etkin bir güç olarak algılanması ile mümkündür.

Vizyon sahibi liderler, örgütün geleceğini gerçeklerden ayrılmadan kendi hayallerine göre şekillendiren ve bunu izleyicilere anlatabilme özelliğine sahip olan kişilerdir. Eğer liderin dolayısıyla örgütün iyi belirlenmiş ve şekillendirilmiş bir vizyonu varsa, örgütün faaliyet gösterdiği pazarda sürdürülebilir rekabet avantajı

kazanmasında önemli rol oynayacaktır. Vizyon sahibi liderlerin yarattığı stratejiler, örgütün gelecekteki başarılı konumu veya rekabet üstünlüğü için liderin bilincindeki yansımadan kaynaklanmaktadır (Mintzberg vd., 1998).

Thompson'a göre (2001:380) vizyon sahibi bir liderin genel olarak sahip olduğu özellikler şunlardır:

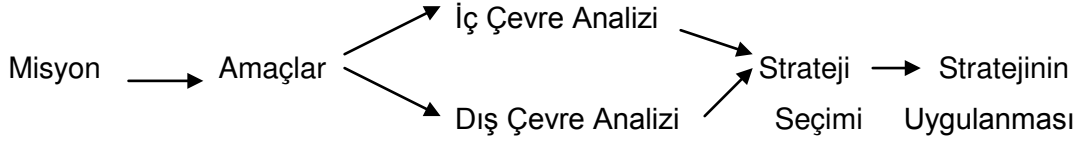
- Farklı, inandırıcı fakat gerçekçi vizyon yaratabilme becerisine sahip olmalıdır.
- Vizyonu paydaşlara anlatabilme ve açıklayabilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Sahip olduğu vizyon davranışlarına yansımalıdır.
- Sahip olduğu ve açıkladığı vizyonun anlamı farklı koşullar altında ve farklı paydaşlar için aynı olmalıdır.
- Vizyonunu gerçekleştirebilme gücüne sahip olmalıdır.

Liderler, geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakarlar ve bu yeni bakış açısıyla geleceği analiz edebilme yeteneğine sahiptirler. Vizyonlarını örgütün bütün kademelerine başarıyla iletebilir ve kurumsallaştırabilirler. Bu tür liderler, sadece güce sahip değildir; aynı zamanda düşünceleriyle izleyenlerini etkilerler. Bir vizyonun örgütsel yaşamda kurumsallaşması, emirlerle ya da baskıyla gerçekleşemez. Vizyon, daha çok bir ikna sözleşmesidir; işgörenler ve örgüt tarafından doğru algılanan ve zamanlaması doğru olan vizyonlar işgörenlerde coşku ve bağlılık oluştururlar (Durukan, 2006:282).

### **1.2.2. Strateji Belirleme**

Liderler, vizyonlarını gerçekleştirmek için stratejiler belirlemek durumundadırlar. Başarılı stratejiler analitik, farklı düşünce yapısına sahip olan liderlerin eseridir (Ohmae, 1982). Süreçleri ortaya çıkarmak, geliştirmek ve alternatifler belirlemek için analiz yeteneğine sahip olmak çok önemlidir. Başarılı stratejiler, farklı ve yaratıcı beyinlere sahip olan liderlerin ürünüdür. Strateji belirlemenin başarılı olması için örgütün iç ve dış çevresinin analiz edilmesi gerekir (Joiner, 1987:40).

**Şekil 1: Strateji Oluşturma Süreci**



Kaynak : Barney ve Hesterly, 2008, s.5.

Strateji oluşturma sürecinin başlangıç noktası örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir misyon belirlemektir. Misyon işletmelerin varlık nedenini açıklayan bir olgudur (Ülgen ve Mirze, 2004:68). Örgütler misyonlarını belirledikten sonra çalışanlarının işletmenin varlık nedenleri ve nasıl bir işletme olduğu konusundaki fikirlerini netleştirmiş olurlar.

Liderler işletmelerin misyon ve vizyonlarını belirledikten sonra “*amaçlarını belirleyerek*” strateji oluşturma sürecini devam ettirirler. Amaç, işletmenin ulaşmak istediği durumun bir ifadesidir ve işletmenin sahip olduğu kaynakların ulaşmak istediği durumu gerçekleştirmek için düzenlenmesini sağlar. Bu doğrultuda işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için strateji, vizyon ve politikaları tespit edilir (Ülgen ve Mirze, 2004:32-33).

İşletmeler açık sistem olmaları gereği, çeşitli mal veya hizmetleri çevrelerinden alarak bu mal ve hizmetleri belirli bir süreçten geçirdikten sonra tekrar çıktı olarak çevrelerine sunmaktadırlar. İşletmelerin bu faaliyetlerini gerçekleştirirken çevresinde ilişki içinde bulunduğu ve faaliyetlerini etkileyen veya faaliyetlerinden etkilenen çeşitli kişi ve kurumlar vardır. Bunlar arasında işletmenin doğrudan ilişki içinde bulunmadığı fakat işletmenin faaliyetlerini ve kararlarını etkileyen çevre unsurları; politik ve hukuki, teknolojik, demografik, ekonomik, doğal, sosyal ve kültürel çevredir (İçöz, 2001:61). Çevre analizi yapıldıktan sonra örgüt kendini değerlendirir. Bu değerlendirmede objektif davranmak çok önemlidir. Çevre analizinde PEST ve SWOT analizleri de sıklıkla kullanılmaktadır.

Strateji oluşturma sürecinin bir sonraki aşaması işletmenin misyonu, amaçları, çevre faktörlerine uygun olan stratejik alternatiflerin oluşturulmasıdır. Bu aşama, liderin yaratıcılığını ortaya koyması için bir fırsattır. İzleyiciler liderin katkılarıyla belirlenmiş stratejileri gerçekleştirmek için görev yapacaklardır.



### **1.2.3. Değişim Yaratma**

Değişim, “insanların yeni bir duruma yönelmeleri” (Töremen, 2002:196) olarak tanımlanır. Miles (1998:3), başarılı bir değişimin gerçekleştirilebilmesi için liderin süreci başlatacak ve sürdürecektir enerjiyi yaratması, geleceğe ilişkin vizyon geliştirmesi, örgütün vizyonu gerçekleştirme hedefine göre yeniden düzenlemesi ve örgütü içinde bulunduğu durumdan geleceğe, hızlı fakat güvenli bir biçimde taşımak için ayrıntılı bir dönüşüm sürecini oluşturması gerektiğini vurgulamaktadır.

Örgütsel düzeyde değişim sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi; değişimi gerçekleştirecek bireylerin güçlü inanç, mükemmellikten yana olma ve faaliyete yönelik olma (Joiner, 1987:2–4) özelliklerine sahip olmalarını gerektirir. Bu özellikler üst düzey yöneticilerden çok liderlik ile ilgili özelliklerdir. Değişim yaratma bu nedenle bir liderlik görevidir (O’Toole, 1999:32).

Başarılı bir değişim sürecinin yaşanması için liderin çalışanları değişim konusunda bilgilendirmesi, onların korkularını ve endişelerini kuracağı iletişimle ortadan kaldırması gerekmektedir. Liderlerin, çalışanlarına model olabilmek açısından güven sağlamaları önemlidir. Çünkü değişim sürecinde çalışanlar bir gelecek belirsizliği yaşarlar ve bu belirsizlik içerisinde kendilerine yol gösterecek olan liderlerine güvenmek isterler. Değişim sürecinin başarıyla atlatılabilmesi çalışanların güdülenmesini gerektirir. Liderlerin çalışanlarını işe güdülerken uygun yöntemleri tercih etmeleri gereklidir. Aksi takdirde zorlayıcı ve tehdit edici bir tutumla emredilenleri yapmak durumunda bırakılan çalışanların performansları düşer ve işlerinde göstermeleri gereken özveriyi gösteremezler (Özmen ve Sönmez, 2007:190).

### **1.2.4. Personel Güçlendirme**

Personel güçlendirme, gücün yeniden paylaşımını ifade etmektedir. Yöneticilerin çalışanlarına takdir-karar verme hakkını ve yetkisini devretmesidir. Kendi kararlarını verme gücü, günlük kararlar vermek için yetkinin verilmesi veya güçlendirmek için yetki verme şeklinde de tanımlanmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990:666).

Personel güçlendirme ile çalışanların kendini gerçekleştirme duyguları harekete geçirilerek daha istekli çalışmalarını sağlamak mümkündür. Personel güçlendirmeyi örgütsel düzeyde ilgi alanı haline getiren temel sebepler arasında; örgütsel ve yönetsel etkinliği sağlamanın temel unsur olması, gücün ve kontrolün izleyenlerle paylaşımının örgütsel güç ve etkinlik sağlaması, personeli güçlendirme tekniklerinin grup geliştirme ve takım oluşturmada anahtar rol oynaması sayılabilir (Conger ve Kanungo, 1988:471).

Bir güçlendirme modelindeki temel unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Darling, 1996:23; Genç, 2004:224):

- Her şeyden önce etkin bir liderlik sistemi kurulmalıdır.
- Güçlü bir çift yönlü iletişimin kurulması ve desteklenmesi gerekmektedir.
- Uygulama grupları oluşturulmalıdır.
- Organizasyonun performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.
- Güvenilir personellerin desteği gereklidir.
- Personel ilişkileri içerisinde liderlik takımına ilişkin bir destek hizmeti kurulmalıdır.
- Sadece gerekli kritik bilgileri içeren işleme ve ölçüm çatısı oluşturulmalıdır.

Personel güçlendirme sürecinin başarılı olması için paylaşılan bir vizyon oluşturulmalı, personellere eğitim fırsatları tanınmalı, personel güçlendirmeyi engelleyecek kişisel, örgütsel ve yönetsel faktörler ortadan kaldırılmalı, astlar ve üstler birbirlerine karşı açık olmalı, süreç değerlendirilmeli ve ihtiyaç duyulması halinde gerekli önlemler alınmalıdır (Baltaş, 2000:147).

### **1.3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI**

1900'lu yıllarda Frederick Winslow Taylor'ın "Bilimsel Yönetimin Temel İlkeleri" adlı eseriyle yönetim olgusu bilimsel olarak incelenmeye başlanmıştır. Daha sonra yönetim literatüründe, liderlik kavramına yer verilmiştir. Liderlik kavramı çok farklı anlamlar kazanarak gelişmiştir. Bu durum liderlik teorilerinin farklılaşmasında ve teorilerin farklı şekillerde sınıflandırılmasında etkili olmuştur. Liderlik yaklaşımları; klasik liderlik yaklaşımları ve modern liderlik yaklaşımları biçiminde sınıflandırılmaktadır (Zel, 2001:12).

Başka bir sınıflandırma biçimi de Adair (2004) tarafından yapılmıştır. Adair liderliği; özellikler yaklaşımı, şartlar yaklaşımı, görevler yaklaşımı ve stratejik liderlik yaklaşımı olarak incelemiştir. Adair, liderlikle ilgili birçok model geliştirilmesine rağmen “üç halkalı fonksiyonel liderlik modelinin, en iyi bilinen, geniş şekilde kullanılan liderlik gelişim modeli” olduğunu ileri sürmüştür. Bu üç halkanın (birey-takım-örgüt) herhangi birindeki yenilikçiliğin derecesi, etkileşim prensibine dayanarak diğer halkaları etkilemektedir. Bir takıma gerçekleştirmesi için yenilikçi bir görev verilmekte, hem takımın hem de bireylerin içlerinde gizli halde bulunan yenilikçilik ruhu canlandırılmaktadır (Adair, 2004:82).

Klasik yaklaşımlar arasında özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı; modern yaklaşımlar arasında ise son dönemlerde popüler hale gelen Karizmatik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Stratejik Liderlik ve Servant (Hizmetkar) Liderlik yaklaşımları ele alınacaktır. Otantik liderlik çalışmanın temel konusu olduğu için ayrı bir bölümde incelenecektir.

### **1.3.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları**

Geleneksel Yaklaşım olarak da adlandırılan Liderin Özellikleri Yaklaşımı'nda liderlerin sahip olduğu özellikler belirlenmeye çalışılmış ve bu özellikler fiziksel, sosyal ve kişisel olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Fiziksel özellikler olarak boy, kilo, cinsiyet, yaş, sağlık durumu; sosyal özellikler olarak iyi eğitim alma, sosyal açıdan başarılı olma, yükselme; kişilik özellikleri olarak güven veren, duygusal açıdan dengeli, kendine güvenen, girişimci ruhlu olmak örnek olarak gösterilmiştir. Ancak, tüm liderleri kapsayan ortak bir dizi kişilik özelliğinin belirlenememesi ve yapılan araştırmalarda bütün etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarının belirlenmesi, bu teorinin zayıf yanıdır. Aynı zamanda teori, lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşimi ve ortam koşullarındaki değişimleri dikkate almaması nedeniyle de eksikliklere sahiptir (Koçel, 2003).

Davranışsal yaklaşımlarda temel amaç, liderin davranışlarıyla amaçlara ulaşmak için izleyicileri etkilemektir (Northouse, 1997:32–33). Ohio State Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları ve Blake ve Mouton'un Liderlik Gözeneği, Likert'in Sistem 4 Modeli ve McGregor'ın X Teorisi ve Y Teorisi bu grupta değerlendirilen temel çalışmalarıdır.

Ohio State Araştırmaları 1940'lı yılların sonlarında ve 1950'li yılların başlarında Michigan alışmaları ile aynı zamanda gerçekleştirilmiştir. Ohio State Üniversitesinde araştırmacılar hem askeriye hem de endüstriye uygulayarak bir ölçek geliştirmişlerdir. 1800 liderlik davranışı içinden liderlik fonksiyonu için önemli 150 davranış belirlenmiş ve lider ile yöneticilerin davranışlarının izleyicileri tarafından nasıl tanımlandığını ölçmek amacıyla “Liderlik Davranışı Tanımlama Ölçeği’ni (Leadership Behavior Description Questionnaire-LBDQ)” geliştirmişlerdir. Bu ölçekte amaç liderlerin gerçek davranışlarını izleyicilerin nasıl algılandığını belirlemektir (Yukl, 1994:53–54). Rensis Likert’in yöneticiliğinde Michigan Üniversitesi’nde yürütölen çalışmada lider davranışı, grup süreçleri ve grup performansının ölölmesi arasındaki ilişkilerin tanımlanması üzerine odaklanılmıştır. Etkili grup performansında liderlik davranışları belirleyici olmaktadır. Toplanan verilerde etkin yönetici davranışlarının etkin olmayanlara göre farklarının belirlenmesi üzerinde durulmuştur. Ohio ve Michigan Liderlik Araştırmaları birbirinin benzeri olan ve liderliği örgötsel düzeyde ele alan ilk çalışmalardır. Araştırmalar liderliğin bir özellik olmadığını ve öğrenilebilir olduğunu göstermeleri, yönetim uygulamalarının insan odaklı ve görev odaklı olarak genişletilmesini vurgulamaları açısından önemlidir (Horner, 1997:270).

Liderlik gözeneği araştırmacıları liderlerin davranırken ağırlık verdikleri faktörleri; insana ilgi ve üretime ilgi olmak üzere iki grupta toplamışlardır. Liderliği kaynaklar (Resources R1), ilişkiler (Relationships R2) ve sonuçlardan (Results R3) oluşan bir süreç olarak ele almışlardır. Süreçte kaynaklar (R1) yeteneği, bilgisi ve kabiliyetleri ile insan faktörünü, ilişkiler (R2) lider ve diğer takım üyeleri arasında gerçekleşen etkileşimi, sonuçlar (R3) ise verimlilik, karlılık, yaratıcılık ve yenilik, satış ve hizmetler gibi ölölebilir unsurlarla ifade edilen ve etkileşim ile gerçekleşen ıktıları ifade etmektedir. Liderlik gözeneği, verimliliği arttırmak için bir arada çalışan insanların yönetim sürecini nasıl kullanacağını belirler(Blake ve McCanse, 1991:2–3).

Likert, modelini deneysel çalışma sonuçlarına dayanarak kurmuştur. Modelde görece en az ve en çok etkin olan örgötlörin yönetim sistemlerinin nitelikleri, sürekli eksen üzerinde gösterilmekte, birinci gruptakiler (Sistem 1 yönetim) bu eksenin en solda bir yere düşerken, ikinci gruptakilerin (Sistem 4 yönetim) en

sağa doğru kaymaktadır. Bu iki uç arasında etkinlik artışına bağlı olarak sistem 2 ve sistem 3 yönetim biçimleri yer almaktadır (Can vd., 1998:322).

Mc Gregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar birbirine zıt iki uç noktayı temsilen X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılmıştır. McGregor'a göre X teorisinin işgörenleri çalışmaktan hoşlanmayan, sıkı bir şekilde kontrol edilmesi gereken, sorumluluk almak istemeyen ve güvenliğe önem veren kişilerdir (Robbins, 1990:40). Y teorisi ise işgörenleri çalışmayı seven, kendilerini kontrol edebilen, sorumluluk almak isteyen ve karar alma yeteneğine sahip bireyler olarak ifade etmiştir. Bu inançtaki yöneticiler demokratik veya katılımcı bir liderlik tarzı benimserler, kişinin kendisini geliştirmesi için uygun bir ortam yaratmaya çalışırlar (Hannagan, 1995:38).

Özellikler teorilerine benzer olarak davranışsal teorilerin başlıca zayıflığı liderlerin etkinliğini belirlemedeki durumsal faktörlerin oynadığı önemli rolü görmezden gelmeleridir. Bu sınırlama, vurguyu "liderlik etmenin tek en iyi yol"undan, "çevre (context) hassasiyetli liderliğe" çeviren "durumsal" liderlik teorilerinin yükselişine neden olmuştur (Ogbonna ve Harris, 2000:767).

Durumsallık yaklaşımlarında liderlik koşulları belirleyicidir. Bu yaklaşımda, değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiği ileri sürülmektedir. Liderliği açıklamaya çalışırken içinde bulunan koşulların mutlaka dikkate alınması gerekir (Koçel, 2003:597). Bu yaklaşımlar arasında Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Reddin'in 3 Boyutlu Durumsallık Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı ve Yol-Amaç Kuramı yer almaktadır.

Fiedler, liderin etkinliğinin belli koşullara bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre, liderin kişilik özellikleri, durum ile uyumlu ise lider etkili olmaktadır (Ergeneli, 2006:224). Yani bir anlamda, liderin etkili olabilmesi ortama bağlıdır. Fiedler, durumsallık yaklaşımını tanımlamak için lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve liderin pozisyon gücü olmak üzere üç faktör belirlemiştir.

Reddin, Yönetimsel İzgara ve Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarına etkililik kavramını ekleyerek liderliğin üç temel boyut üzerinde değişkenlik gösterdiğinden

bahsetmektedir. Bu nedenle Reddin'in teorisi, Üç Boyutlu (Three Dimensional) teoriyi ifade eden 3-D kısaltması ile anılmaktadır (Can, 1999:197). Reddin, liderlik tarzlarının tamamının her zaman, her yerde etkili olamayacağını düşünmüş ve olaya etkililik boyutunu ekleyerek literatüre yeni bir yaklaşım getirmiştir. Sonuçta, dördü etkisiz, dördü etkili olmak üzere sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Zel, 2001:26). Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bu sekiz liderlik tarzının, temel dört tarzın türevi şeklinde olmasıdır. Bunlar; etkili kopuk lider, etkisiz kopuk lider, etkili adanmış, etkisiz adanmış, etkili ilgili, etkisiz ilgili, etkili bütünleştirici ve etkisiz bütünleştiricidir.

Hersey ve Blanchard (1996), Blake ve Mouton'un liderlik gözeneği ve Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımlarından yararlanarak geliştirdikleri bu yaklaşımda her iki teorideki "insana" ve "üretime" ilgi aşamalarının yöneticilerin tutumları ile ilgili olduğunu belirtmektedirler. En iyi tutum diye bir şeyin olabileceğini ancak en iyi liderlik stili diye bir şeyin olamayacağını vurgulamaktadırlar. Hersey ve Blanchard'a (1996) göre uygun liderlik stiline ne olacağının belirleyicisi, durumdur. Bireysel olarak lideri kabul eden veya reddeden izleyenler üzerine odaklanan yaklaşımın etkinliği, davranışıyla grup ya da bireyin olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılığa dayanır (Blank vd., 1990:579).

Yol-amaç kuramı, liderlik davranışının işgörenlerin güdülenmelerine, iş doyumlarına, çabalarına ve performanslarına olan etkilerini açıklamaya çalışmaktadır. Yol-amaç kuramı, lider davranışı üzerine odaklanmıştır. Özellikle House ve Mitchell'in (1974) kuramında dört temel liderlik davranışı belirlenmiştir. Bunlar Emredici (yönlendirici) Liderlik Davranışı, Başarı Yönelimli Liderlik Davranışı, Destekleyici Liderlik Davranışı ve Katılımcı Liderlik Davranışıdır. Model, liderlik davranışı ve katılımı, karar süreci ile ilişkilendirmekte, izleyicilerin karar süreçlerine katılımlarına ilişkin norm ve standartları belirlemeye yönelmektedir. Modele göre; kararın etkinliği kararın kalitesi ve izleyenlerce kabul edilmesine dayanır (Can vd., 1998:330-331). Karar verme aşamasında izleyenlerin kararlara katılma biçimini ve miktarını belirlemek için bir dizi kural getirdiği için normatif olarak adlandırılan bu model, yedi farklı durumda uygulanacak beş değişik liderlik türünden oluşan bir karar ağacı geliştirmiştir (Paul ve Ebadi, 1989:203).

### 1.3.2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Yönetim bilimindeki gelişmelere paralel olarak liderlik literatüründe de gelişmeler yaşanmıştır. Klasik liderlik yaklaşımlarının dışında kalan ve çağdaş liderlik yaklaşımları olarak adlandırılan karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, stratejik liderlik ve hizmetkar liderlik yaklaşımları bu bölümde incelenecektir.

Karizmatik liderler yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeyi teşvik eden, izleyenlerinin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdüleyen davranışlar sergileyen kişilerdir (Uyguç vd., 2000:591). Bass'a göre (1985b: 34) karizma; örgütsel ortamdaki doğru liderden, sıradan yöneticiyi ayıran bir unsurdur. İzleyenler liderin sahip olduğu kişisel özelliklere özenirler. Goleman (2007:199) karizmatik liderleri, sahip oldukları özelliklere dayalı olarak başkalarını kendi ritimleriyle eşzamanlı hale getirip, onların hislerini yakalamaya sevk etme yeteneğine sahip kişiler olarak ifade etmiştir. Karizma alanında araştırmalar yapmış olan Weber, karizmatik liderleri, sıradan insanlardan ayrı tutmaktadır. Onların doğuştan doğaüstü, insanüstü veya sıra dışı güç ve özelliklere sahip olduklarını varsaymıştır (Conger ve Kanungo, 1994: 440).

Karizmatik liderlik, örgütsel düzeyde birçok araştırmacı (House, 1977; Bass, 1985a; Conger ve Kanungo, 1987; Howell ve Frost, 1989; Meindl, 1990; Shamir, 1991) tarafından farklı bakış açıları ile araştırılmıştır. Karizmatik liderlik konusundaki en önemli teorilerden birisi Conger ve Kanungo'ya ait olan Karizmaya Atıf Teorisidir. Conger ve Kanungo 1987 ve 1988 yıllarında karizmanın atıfsal bir olay olduğu varsayımına dayanan bir liderlik teorisi geliştirmişlerdir (Conger ve Hunt, 1999:122). Teorilerinde liderlik özelliklerinin bireylere etkisini, izleyenlerin bireysel olarak kabul edip atıfta bulunması şeklinde açıklamışlardır (Conger ve Kanungo, 1988:79; Conger, 1999:153). Conger 1989 yılında kuramı test ederek daha somut hale getirmiştir.

Dönüşümcü liderlik kavramı 1980'li yıllardan itibaren Avolio, Bass ve Jung (1999), Bass (1985a), Bycio, Hackett ve Allen (1995), Howell ve Avolio (1993) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmıştır. 1985 yılında yaptığı çalışmalarla davranış bilimci Bernard M. Bass dönüşümcü liderliğin örgüt yönetiminde

kullanılmasına önemli katkılar sağlamıştır. Geliştirdiği Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) ile liderlik özelliklerini belirlemiştir. Bass ve Avolio (1994:8) dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek olmak üzere dört davranışsal ögesi olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Stratejik liderlik kavramına ilk olarak 1984 yılında Hambrick ve Mason'un, örgütlerin üst yönetimi ile ilgili yaptıkları bir çalışmada rastlanmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984:193-206; Akgemci, 2008:516). Hitt ve arkadaşları (2001:489) stratejik liderliği "geleceği görme, tasarlama kabiliyetlerine sahip olma, esnekliği sürekli kılma ve gerekli olduğunda stratejik değişimi gerçekleştirebilmek için diğerlerini yetkilendirme" olarak tanımlamışlardır. Stratejik liderlik, örgütün çevresi ile mücadele etmesinde ve çevresinden en iyi biçimde yararlanmasında devamlılık ve bütünlüğü sağlamak için temel değerleri ve örgütün kimliğini tanımlayarak, geçmiş, bugün ve gelecek arasında bir köprü inşa eder. Stratejik liderlik, fırsatlardan yararlanılmasında ve tehditlerin karşılanmasında örgütün sahip olduğu kaynaklara ve yeteneklere odaklanır. Bu bağlamda stratejik liderlik, çevresel belirsizliği anlam vererek örgütü geliştiren ve yenileştiren bir yol haritası sağlar (Boal ve Schultz, 2007). Stratejik liderlik örgütün tüm sorumluluğunu alan insanlara odaklanmaktadır. Yalnızca örgütün unvan sahibi liderlerini değil, aynı zamanda üst yönetim ekiplerini, örgüt içerisindeki etkili grupları (Boal ve Hooijberg, 2000:516), yönetim kurulu üyelerini ve bölüm yöneticilerini de kapsamaktadır (Hitt vd., 2007:364).

Greenleaf'in (1970) hizmetkar liderlik yaklaşımının özü liderin izleyenlerine hizmet ederek liderlik yapmasıdır. Diğer bir deyişle hizmetkar lider diğer insanların ihtiyaçlarını, isteklerini ve çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyarak onların güvenini kazanmakta ve kendi inanırlığını pekiştirmektedir. Böylelikle liderin örgütsel amaçları başarmak için izleyenleri yönlendirmesi kolaylaşmaktadır (Baytok, 2006:112). Hizmetkar liderliğin öncelikli amacı, izleyenlerinin ihtiyaçlarını karşılamak ve onlara hizmet etmektir. Hizmetkar liderler izleyenlerine gelişmeleri ve yetişmeleri için yardım eder, izleyenlerinin güvenini kazanır ve böylelikle izleyenlerini etkilerler. Değerler, hizmetkar liderliğin önemli unsurlarıdır. Temel değerler alçak gönüllülük ve başkalarına saygılı olmaktır. Hizmetkar liderliğin öncelikli fonksiyonel bileşenleri, uygun liderlik değerlerinden meydana gelmektedir. Tüm üyelere karşı dürüstlük ve bütünlük gibi kişisel liderlik değerleri, kişilerarası güvenin ve örgütsel güvenin



oluşturulmasında önemlidir. Başkalarına değer verdiğini gösteren liderler tarafından izleyenlerine koşulsuz sevgi gösterilmektedir (Russell, 2001:79-80).

#### 1.4. OTANTİK LİDERLİK

Kişisel çıkarlara verilen önemin ve işgörenlerin güven duyabilecekleri liderlere olan ihtiyacın her geçen gün artması insanları umut, iyimserlik, öz bilinç ve esneklik özelliklerini taşıyan liderlere yöneltmiştir. İzleyiciler, liderin yeteneklerine güvenseler de etik davranıp davranmadığını sürekli sorgulamaktadırlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008:734). İzleyicilerin ihtiyaçlarına duyarlı ve ahlaklı davranışlar sergileyen otantik liderlik de bu koşullar altında ortaya çıkmıştır.

##### 1.4.1.Otantiklik Kavramı

Otantiklik kavramının 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. Bu nedenle otantiklik, bir kişinin hem kişisel tecrübelerinin (değerlerinin, düşüncelerinin, tutkularının ve inançlarının) hem de davranışlarının gerçekte ne düşünüyor ve neye inanıyorsa buna göre olması anlamına gelir (Gardner vd., 2005:344). Bu anlayış çoğu kültürde tarih boyunca sanatçı veya filozofların düşüncelerinde de yer almıştır (Memiş vd., 2009:295).

**Tablo 1:** Otantik Liderlikle İlgili Özlü Sözler

| Söyleyen Kişi           | Özlü Söz                                                                            |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Confıçyus               | “Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur” |
| Sokrates                | “ Görünmek istediğin gibi ol”                                                       |
| Mevlana Celaleddin Rumi | “Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol”                                    |
| Shakespeare             | “Düşündüğün gibi söyle ve ruhtan söyle”                                             |
| Benjamin Franklin       | “Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol”                                                 |

Kaynak : Memiş vd., 2009, s. 295.

Kernis'e (2003:13-14) göre otantiklik, bir kişinin günlük faaliyetlerinde kendi doğrularına göre davranmasıdır. Otantik olarak davranmak bireyin kendi değerleri, tercihleri ve ihtiyaçlarına göre davranmasıdır. Başka bir ifade ile cezadan kaçmak, ödül kazanmak veya diğerlerini memnun etmek için gösterilen sahte davranışın tam tersidir. Tablo 2'de otantik liderliğin felsefik ve psikolojik anlamları yer almaktadır. Felsefik olarak manevi bir erdem ve ahlaki tercihler olarak değerlendirilirken; psikolojik olarak davranış ve kimlik boyutlarıyla ifade edilmiştir.

**Tablo 2:** Otantikliğin Felsefe ve Psikoloji Bilimindeki Anlamları

| Felsefe Bilimindeki Anlamı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Otantiklik manevi bir erdem olarak;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahlaki, bölgesel veya kentsel çöküşe bir yanıttır.</li> <li>• Bir kişinin dünyaya duygusal uyumudur.</li> <li>• Bir kişinin duygusal olarak yaşamının sağlam yönünü yansıtır.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p><i>Otantiklik ahlaki tercihler olarak;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kendini motive eden bireyin tercihleriyle kişilik kazanmasıdır.</li> <li>• Amaçları belirlerken ve alternatifleri oluştururken kamu sorumluluğu ve özel ilgi dengesini kurabilme yeteneğidir.</li> </ul>                                                                                                                                               |
| Psikoloji Bilimindeki Anlamı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><i>Davranış olarak otantiklik;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sadece bireyi motive eden unsurların farkında olması ve önyargısız olarak, hem bireyin ilişki seçimleri hem de bireyin davranışlarının belirlenmesini yansıtan farklı bir psikolojik yapıdır.</li> <li>• Bireyin kendi kararlarının sorumluluğunu almasına eşlik eden inançlarının ifadesidir.</li> <li>• Kişinin gerçek duygularının karmaşıklığı hakkında biçimlenen ve tecrübelerinin artması ile belirlenen anlamlı amaçların ve duyguların çekişmesidir.</li> </ul> | <p><i>Kimlik olarak otantiklik;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bir kişinin düşünceleri ve duygularına göre davranmasıdır.</li> <li>• Birisi tarafından veya birisi için yapılan, ilgili kişiler tarafından reddedilen veya kabul edilen performans ve davranışlarla ilgili iddiadır.</li> <li>• Diğerleri tarafından bireyi değerlendirmek için yararlanılan ve bireyin sosyal rollerinde kullandığı tecrübeleridir.</li> </ul> |

Kaynak : Novicevic vd., 2006, s.66.

#### 1.4.2. Otantik Liderlik Kavramı

Literatürde liderliğin çeşitli biçimleri önerilmesine rağmen, modern iş dünyasındaki liderlik krizini otantik liderliğin çözeceğine inanan birçok araştırmacı bulunmaktadır. Otantik liderlikde pozitif enerji, bütünleşme, ahlaki özellikler ve iç disiplin, açık amaç, izleyenlerine ilgi, güven, umut, iyimserlik, esneklik ve kişisel değerler vurgulanır. Otantik liderler, birey merkezli veya görev merkezli değildir. Onlar izleyenlerinin iyi oluşlarıyla, daha geniş anlamda diğer iş arkadaşları, örgüt ve toplumun iyi oluşlarıyla motive olurlar. Kişisel değerler, ahlak ve etik davranışları en yüksek seviyede gösterirler. Çevreleriyle çift taraflı güven yaratırlar ve iyimserliği paylaşırlar. Bu; otantik liderlerin doğaüstü insanlar olduğu ve kusurları olmadığı anlamına gelmez. Diğer insanlar gibi otantik liderler de hata yapabilirler fakat onlar hata için tam sorumluluğu alırlar ve zayıflıklarını kabul ederler (Toor ve Ofori, 2008:624).

Otantik liderlik teorisinin gelişiminde otantikliğin yapısı felsefeye ve psikolojiye dayandırılmasına rağmen son yıllarda yapılan araştırmalarda sosyal psikolojiye göre açıklanmıştır. İlgili literatürün kapsamlı bir incelemesinde Kernis (2003), otantik sonuçlar kazanmak için kişisel saygınlığın optimal düzeyinin gerekliliği üzerine kurulu bir model geliştirmiştir. Bireyler kendi güçlü ve zayıf yönlerini bildiklerinde ve bunları kabul ettiklerinde, bireysel kırılganlıkları daha güvenilir, sağlam ve dengeli olacaktır. Bu bireyler diğerleri ile şeffaf, açık ve yakın ilişkileri çok daha rahat kurabileceklerdir. Bunun ötesinde kendi inançları, değerleri ve davranışları arasındaki tutarlılığı yansıtan otantik davranışlar sergileyeceklerdir. Benzer şekilde Ryan ve Deci (2000), tehditler, sosyal beklentiler ve ödüllerle zıt olsa bile insanların öz değerleri ile yönlendirildiklerinde otantikliğin başarılabileceğini belirtmişlerdir. Otantikliği yüksek düzeyde başarmış bireylerin, fiziksel ve psikolojik iyi oluşları pozitif sonuçlar verecektir (Ryan ve Deci, 2000; Kernis ve Goldman, 2005).

Doğuştan ahlaklılık ve gelişime odaklılık otantik liderlik teorisinin iki önemli ve fark edilen ögesini oluşturmaktadır. Bununla birlikte otantik liderliği başarmak için ileri düzeyde ahlaki gelişime ihtiyaç olduğunu belirten araştırmacılar da bulunmaktadır (Walumbwa vd., 2008:93).

Luthans ve Avolio (2003) otantik liderliği, pozitif liderlik yetenekleri ve gelişmiş örgüt kavramının birleştii bir süreç olarak tanımlamışlardır. Otantik liderlik süreci bireyin kendi farkındalığını pozitif olarak etkiler. Ayrıca izleyiciler ve lider için gelişime uyarlanır. Otantik liderler; güven, umut, iyimserlik, esneklik özellikleriyle kendini geleceğe uyumlu hale getirmek için çaba gösterirler (Ilies vd., 2005: 376).

Luthans ve Avolio'ya (2003:243) göre, birey gelişimini pozitif olarak arttırmak ve daha fazla farkındalık yaratmak için liderlerde ve izleyenlerde pozitif davranışlar ile sonuçlanan oldukça gelişmiş bir örgüt yapısı gereklidir. Bu örgütsel yapı, aynı zamanda otantik liderliğin yapısını da açıklamaktadır. Bununla birlikte, bazı yazarlar umut, iyimserlik, esneklik ve güvenin pozitif psikolojik yetenekleri kapsadığını belirterek otantik liderliği tanımlamışlardır (Cooper vd., 2005; Shamir ve Eliaam, 2005; Sparrowe, 2005).

Avolio ve arkadaşları (2004a:4) otantik lideri; kendi düşüncelerinin, davranışlarının ve diğerleri tarafından nasıl algılandığının farkında olan, kendisinin ve diğerlerinin değerlerini, ahlaki bakış açılarını, bilgilerini ve güçlü yönlerini bilen; içinde bulunduğu ortamı tanıyan, kendisine güvenen, umudu olan, iyimser ve sorunların üstesinden çabuk gelebilen ahlaki birey olarak tanımlamışlardır.

Shamir ve Eliaam (2005) tarafından otantik lider, otantik liderlik ve otantik liderliğin gelişimi ile ilgili yapılmış çalışmalar vardır. Otantiklik ile ilgili yaptıkları tanımlarda sözlük anlamı olan “gerçeklik, orijinal olma ve sahte olmayan” kelimelerinden yola çıkmışlardır. Otantik liderlerin dört ana karakteristik özelliğe sahip olduğunu belirtmişlerdir:

- Otantik liderlerin, liderlikleri sahte değildir. Liderlik fonksiyonu ve ilgili aktiviteleri, otantik liderler için kendi eylemlerini ifade eder. Onlar için gerçek ve doğru olan ne ise davranışlarında da bunlar vardır.
- Otantik liderlerin liderlik davranışlarında statü, saygınlık ve diğer kişisel ödüller heyecan verici ve motive edici değildir. Otantik liderler doğruya ve gerçeğe olan inançlarıyla motive olurlar. Onlar değer odaklıdır, amaç veya görevlere sahiptirler.

- Otantik liderler orijinaldir, kopya değildir. Bu otantik liderlerin eşsiz veya bireysel davranışlarında diğerlerinden çok farklı oldukları anlamına gelmez. Bunun ötesinde onların değerleri, inançları, amaç veya misyonları izleyiciler veya diğer liderlerinki ile benzerlik taşıyabilir. Ancak otantik liderler kişisel tecrübeleri temelinde bunları içselleştirmişlerdir. Kişisel bakış açılarına göre liderlik yaparlar.
- Otantik liderler, kendi değer ve inançlarına göre oluşturdukları davranışları ile liderlik yaparlar. Onların söyledikleri ile inançları birbiriyle tutarlıdır. Davranışları ise söyledikleri ve inançlarıyla tutarlıdır. Çünkü onlar diğerlerini memnun etmek ve popüler olmak yerine kendi inanç ve değerlerine göre hareket ederler.

Otantik liderlikte izleyicilerin lideri nasıl algıladığı veya liderin nasıl algılanmak istediği konusunda araştırma yapan Shamir ve Eilam (2005:401) “otantik izleyicilik” kavramını şöyle tanımlamışlardır:

- İzleyiciler, gerçek sebepler için lideri takip ederler. Çünkü izleyiciler liderin inançlarını ve değerlerini paylaşırlar. Zorlama, örnek oluşturma baskıları veya kişisel ödül beklentileri nedeniyle lider tanımı yapılmaz.
- İzleyiciler lider hakkında hayale kapılmazlar veya izleyicilerin yanılsamaları yoktur. Liderin kişiliği ve davranışları hakkında kendi tecrübeleri ile elde ettikleri bağımsız yargıları vardır. İzleyiciler gerçekçi bir bakış açısıyla liderin güçlü ve zayıf yönlerini görürler. Körü körüne lideri takip etmezler.
- İzleyiciler liderin doğruluğunu kendilerine kanıtlarlar. İzleyiciler kişisel olarak derinlerde sahip oldukları değerler ve inançlara göre liderin özelliklerini değerlendirirler. Ayrıca, liderin davranışlarının söyledikleri ve inançları ile tutarlı olup olmadığını da göz önünde bulundururlar.

#### **1.4.3. Otantiklik İle İlgili Kavramlar**

Yapılan araştırmalar incelendiğinde otantiklik ve otantik liderlik ile ilişkilendirilen kavramların umut, iyimserlik, ilişki uyumu, otantik davranış, tarafsızlık,

güven, öz saygı ve rol model davranışları olduğu görülmektedir (Kernis, 2003:1-26; Walumbwa vd., 2010; Goldman ve Kernis, 2002:18-20; Gardner vd., 2005:347-348):

- **Umut:** İyimserlikle yakından ilişkilidir. Engellere rağmen istenen amaç uğruna alternatif yollar planlama kapasitesi ve bu alternatifleri uygulamak için motivasyon olarak tanımlanan umut, istenen amaçlara orta derecede uzaklıkta ve engeller aşılabilecek gibi ise en güçlüdür. Gerçekleştirilemeyeceğine emin olunan bir amaç varsa umutsuzluk başlar. Amaçlara çok yakın ve gerçekleşeceğinden emin olunduğunda zaten umuda gerek yok demektir.
- **İyimserlik:** Zorlanmalarla karşı karşıya kalan birey iyimser bir beklenti içindeyse sıkıntı yaratan durumlar için bile sonucun iyi olacağına inanır. İyimserliğin yüksek oluşu daha çok sosyal etkinliklerle ilgilidir.
- **İlişki Uyumu:** Otantikliğin diğer bir ögesi, ilişkilerde açıklığı ve doğruluğu başarmak için uğraşmayı ve çaba göstermeyi içerir. İlişkisel otantiklik aktif olarak kendini gösterir ve iki taraflı samimiyeti ve güveni pekiştirir. Bunun için bireyler kendi açılarından doğru, iyi ve kötüyü samimi olarak değerlendireceklerdir. Otantik ilişkileri başarabilmek için liderin, gerçekçi olması ve diğerleri ile ilişkilerinde hata yapmaktan sakınması gerekir.
- **Otantik Davranış:** Otantiklik, bireyin yanlış olduğunu bildiği eylemleri cezadan kurtulmak için yapması veya diğerlerinin açıkça istediği eylemleri yaparak ödül kazanması değildir. Tam aksine otantiklik bireyin kendi değerleri, ihtiyaçları ve tercihlerine göre davranmasıdır. Bir kişinin kendi gerçeklerini ve doğrularını ifade etmesi sonucunda sosyal yaptırımlarla karşılaşmasına rağmen davranışlarında değişim olmamasını ifade etmektedir.
- **Tarafsızlık:** Bir kişinin kendi ile ilgili olan gerçeği inkar etmemesini, saptırmamasını, abartmamasını ifade etmektedir. Bir kişinin kendi özelliklerini ve becerilerini pozitif ve negatif yönleriyle kabul etmesi anlamı gelmektedir.

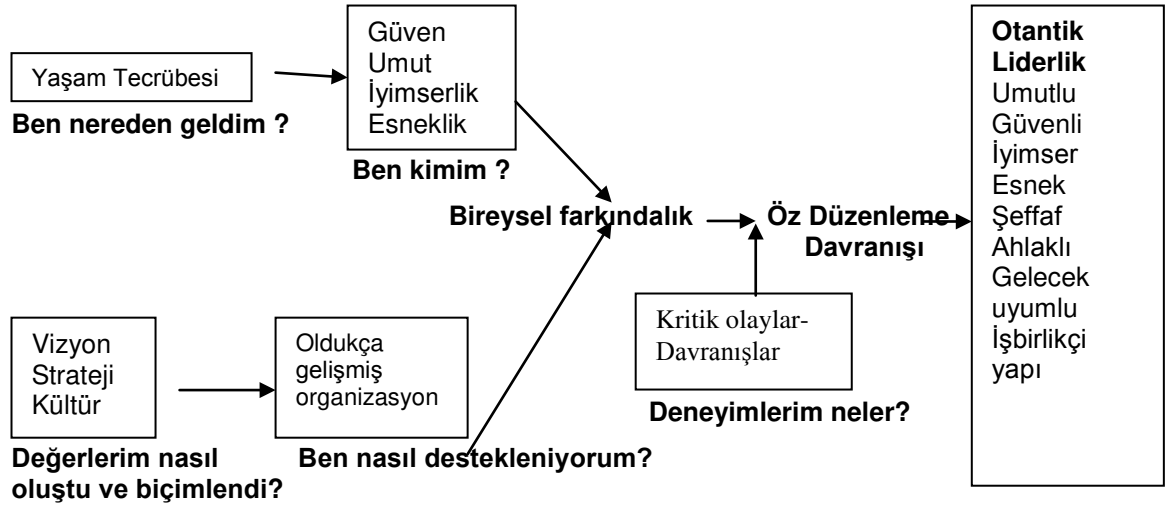
- **Güven:** Diğerlerinin fırsatçı olarak davranmayacaklarına ilişkin pozitif beklentilerdir. Güven geçmişe bağlı bir süreçtir. Deneyimin örnekleme ile sınırlıdır. İnsanlar, bazı kişileri güvenilmez olarak ve kendilerinden menfaat sağlayacakmış gibi algıarlarsa o kişilere saygı duymazlar ve onları takip etme konusunda isteksiz davranırlar. İzleyiciler haklarını vereceğine ve ilgilerini kötüye kullanmayacağına inandıkları liderlere güvenirler. Dürüstlük, otantik liderlik için kaçınılmazdır. Eğer liderler, izleyicilerin kendilerini takip etmelerini istiyorlarsa öncelikle onların güvenini kazanmış olmalıdırlar.
- **Özsaygı:** Özsaygı önemli bir psikolojik unsurdur. Bunun nedeni bireylerin günlük deneyimlerinin temelini oluşturmasıdır. Bireyler kendileri hakkında hissettiklerini değerlendirmeleri için atıfta bulunurlar. Yüksek özsaygı, kolay incinir ve kırılgan bir davranış olmasına rağmen kendini değerlendirmenin pozitif duygularını yansıtır. Bu kendini koruma veya kendini geliştirmenin birçok türü ile birleştirilebilir. Yüksek özsaygınlığa sahip bireyler kendi başarılarıyla çok mutlu olurlar (Ben zekiyim...), başarısızlıklarını ise inkar ederler(Bu test aptalca...).
- **Rol Model Davranışı:** Otantik liderler aktif olarak ve devamlı biçimde sözleri, bireysel farkındalığı yüksek, dengeli ve otantik davranışları, şeffaflıkları sayesinde izleyiciler için model olmaktadır. Pozitif bir rol model olarak otantik liderler, izleyicilerin gelişimleri için önemli bir girdi olarak hizmet ederler. Bunun daha ötesinde, izleyiciler liderin gösterdiği ahlaki değerler için bir bağlılık ve bütünleşme yansıtan, şeffaf olarak karar verme ile başlayan bireysel farkındalığı anlamak için özen gösterirler. İşgörenler, görevlerinde otantik davranışı ve açıklığı artıran liderlere karşı güven duyarlar. Otantik liderler tarafından güvenin yüksek düzeyde sağlanması ve izleyiciler arasındaki iyi oluş ile birleştirilir. Otantik liderler, izleyicilerin gelişimine katkıda bulunurken, diğer taraftan da sağlam ve sürdürülebilir izleyici performansının artırılmasını sağlamaya çalışırlar.

#### **1.4.4. Otantik Liderliğin Gelişimi**

Otantik liderliğin gelişimi ile ilgili olarak Shamir ve Eilam (2005), Avolio ve Gardner (2005), May ve arkadaşları (2003), Cooper ve arkadaşları (2005), Toor ve Ofori (2008) tarafından yapılmış çalışmalar bulunmaktadır.

Şekil 2 üzerinde Luthans ve Avolio tarafından geliştirilen otantik liderlik gelişim modeli yer almaktadır. Bu modelde bireyin yaşam deneyimleri (ben nereden geldim), var olan pozitif psikolojik yetenekleri (ben kimim ?) ve pozitif örgütsel kavramları (değerlerim nasıl oluştu ve biçimlendi? ve ben nasıl destekleniyorum ?) bireysel farkındalığını oluşturmaktadır. Bireysel farkındalık bireyin umut, güven, iyimserlik, esneklik, şeffaflık, ahlak, gelecek uyumu ve işbirlikçiliğinin oluşmasına etki etmektedir.

**Şekil 2: Otantik Liderliğin Gelişim Modeli**



Kaynak : Luthans ve Avolio, 2003, s. 251.

Bir insanın geçmişindeki kritik faktörler; ailesi, çocukluğu, kültürü, eğitimi, mesleki ve iş tecrübeleri, rol modelleri ile önceki liderlik tecrübeleridir. Bir insan yaşam deneyimlerini ve geçmişini, hafızasında öz bilgisi gibi depolar. Bunlar, “ben kimim” sorusuna cevap vermek için çaba gösteren bireyin kimliğinin biçimlenmesine hizmet ederler.

Liderin yaşamındaki tetikleyici olaylar; geleneksel olarak krizleri ve negatif olayları içeriyormuş gibi (birinin sevgisinden yoksunluk, bir sağlık problemi, finansal zorluklar) görünebilir. Liderlerin yaşamında krizler ve olumsuz olaylar (sevilen birinin vefatı, bir sağlık problemi, maddi zorluklar) kritik olay olarak değerlendirilmesine rağmen, pozitif olaylar da liderlerin gelişimde önemli olabilirler. Pozitif kritik olaylar arasında genişletilmiş sorumluluklarla önemli bir göreve atanma, kariyerini değiştirecek hassas bir karar alınması, farklı geçmişe ve dünya görüşüne sahip olan insanlarla anlaşma yapmak, bir kişinin inançlarını ve dünyaya bakış açısını



değiştirecek bir kitap okuması yer alabilir. Hem pozitif hem de negatif kritik olaylar liderlerin gelişimini etkiler.

Otantik liderlikte değerler kimlik, tutkular ve amaçlar liderin bireysel farkındalığını oluşturur. Değerler sosyalleşme süreci sayesinde öğrenilir ve bireyler tarafından özümser. Bir kişinin değerlerinin farkında olması ve bunları bilmesi otantiklik ve otantik liderlik için önemlidir. Bireysel kimlik, bir kişinin diğer insanlardan farklılık gösteren eşsiz özellikleri ve davranışları üzerine kurulu kendi sınıflandırmalarını içerir (Banaji ve Prentice, 1994). Sosyal kimlik ise daha geniş bir bakış açısı ile kişinin sosyal bir grubun üyesi olarak, bu üyeliğin değer ve duygusallığının bireyde var olması durumudur. Böylelikle sosyal kimlik “biz hissini” yaratır.

Bireyi tanımak; bir kişinin düşüncelerini, değerlerini ve kişiyi yönlendiren unsurların farkındalığından fazlasını içerir. Kendini bilmek, bir kişinin kendi duygularının farkında olmasını kapsar. Bir kişinin kendi duygularının farkında olmasını içeren duygusal farkındalık, etkin liderlerin belirleyicisi olan duygusal zekanın temel öğelerinden birisidir (Luthans ve Avolio, 2003). Bu, otantik liderliğin gelişiminde liderlere kendilerinin ve diğerlerinin duygularını dikkate almalarında yardım edecektir.

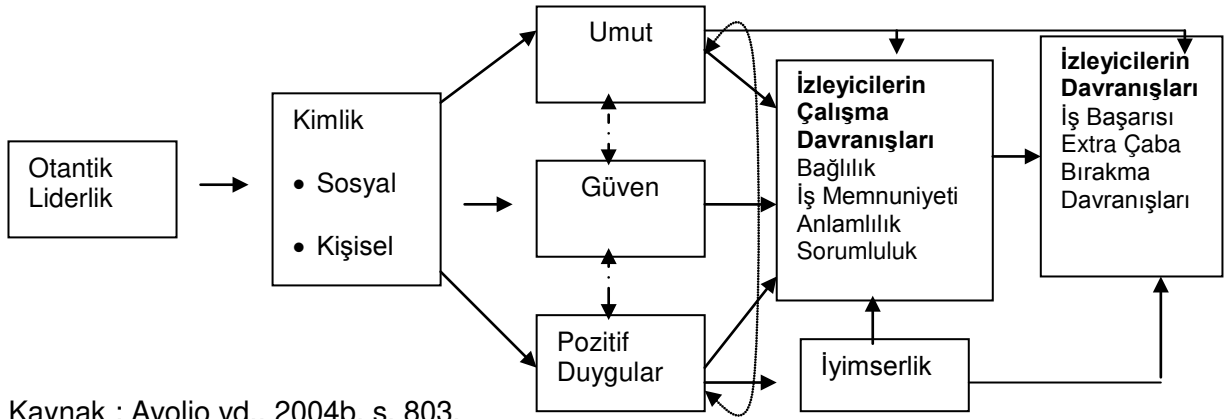
Amaçlar ve güdüler, ideal bir vizyon gibi üst kademe tarafından belirlenebileceği gibi bir kişinin davranışı olarak kendi çabalarını da içerebilir. Bir insanın kişisel davranışlarının altında yatan temel güdüleyici faktörler, hayallerini gerçekleştirme ve varlığını devam ettirme isteğidir. Otantik liderlerin temel güdüsünü kendi doğruları oluşturur.

Bandura'ya (1995) göre öz düzenleme, kişisel standartlara uyup uymadığına bağlı olarak, bireyin kendi davranışlarını bilişsel olarak pekiştirme veya cezalandırma sürecidir. Davranış kontrolüne yönelik olan bu süreç; istenen ve istenmeyen davranışları yaratan şartların gözlenmesi, kişisel çevrenin arzulan davranışı kolaylaştıracak şekilde oluşturulması ve istenmeyen davranışı yaratma eğilimi gösteren koşullardan kaçınılması, davranışların değerlendirilmesi ve pekiştirilmesi gibi alt süreçler yoluyla gelişir.

#### 1.4.5. Otantik Liderliğin İzleyiciler Üzerindeki Etkisi

Bütün liderlik stillerinde olduğu gibi otantik liderlikte de, liderin izleyiciler üzerinde çeşitli etkileri vardır. Bu etkiler Avolio ve arkadaşları (2004b) tarafından Şekil 3’de yer alan modelle açıklanmıştır.

**Şekil 3:** Otantik Liderliğin İzleyicilerin Tavrı ve Davranışları İle İlişkisine Ait Bir Model



Kaynak : Avolio vd., 2004b, s. 803.

Bu model, izleyicilerin tavrı ve davranışlarını nasıl etkileyeceğine ışık tutarak otantik liderliği düzenleyen sürecin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunur. Ayrıca umut, güven, pozitif duygular ve iyimserlik gibi değişkenlere otantik liderliğin nasıl müdahale ettiğini ve artırabildiğini de göstermektedir. Bu süreç teorik ve pratik olarak önemli görülmektedir. Çünkü bütün bunlar otantik liderliğin gelişimine potansiyel bir kaynak sağlar (Day, 2000; Luthans ve Avolio, 2003).

Otantik liderliğin gelişim sürecinde pozitif duygular kritik öğelerdir. Liderlikte güven; bilgiye inanma, bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi önemli örgütsel faktörlerin bir türüdür. Bununla birlikte, liderin karakteri hakkında izleyicilerin bilgi sahibi olmasını sağlar (Avolio vd., 2004b:804).

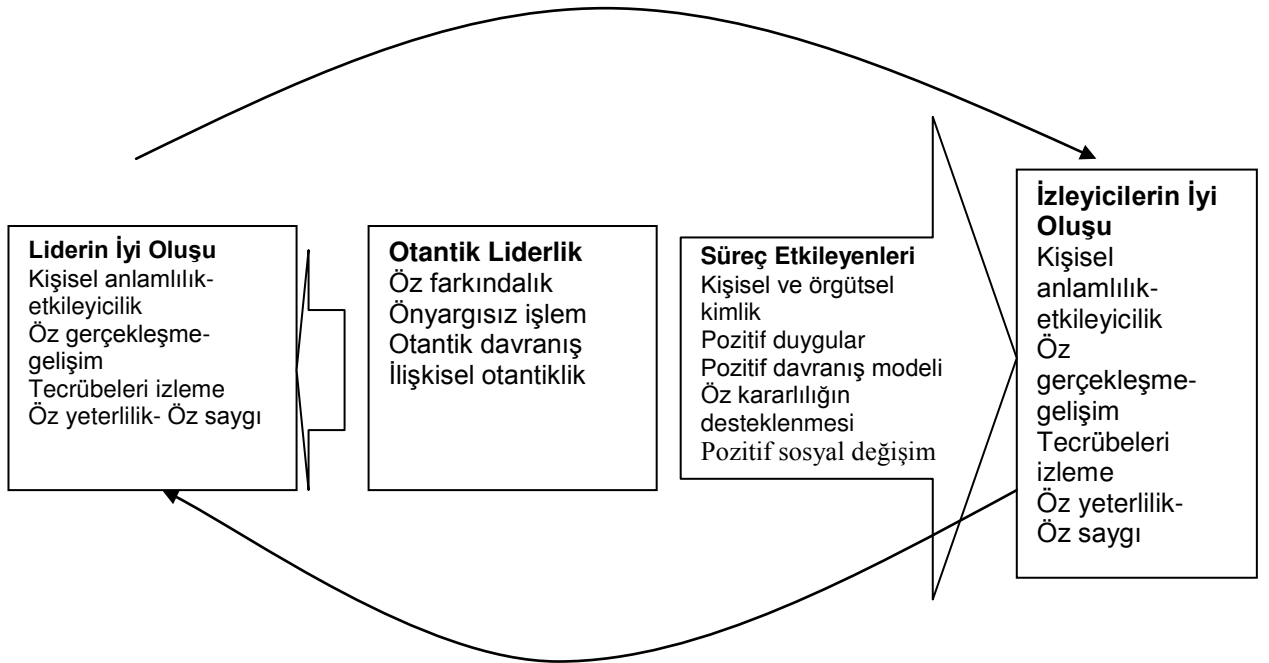
Bireyler bir grubun üyesi oldukları için gruba ait olmanın gururunu hissederek ve grup üyeliklerinin bireysel kimliklerinin önemli bir parçası olarak görerek sosyal kimliklerini kazanırlar. Otantik liderler bütünleştirici, gururun daha yüksek seviyelerini ifade ederek ve yüksek ahlaki değerlerin içtenliğini yaratarak izleyicilerin sosyal kimliklerini güçlendirirler. Otantik liderler, kendi davranışlarının, izleyicilerine “neye katılacakları, ne düşünecekleri, kendi rollerini nasıl yapılandıracakları ve kararları

nasıl alacakları ve uygulayacakları” ile ilgili güçlü mesajlar gönderdiğinin farkındadırlar.

#### 1.4.6. Otantik Liderlik ve İyi Oluş (Well-being)

Otantiklik, geniş bir psikolojik yapı yansıttığı gibi, bir kişinin kendince doğru veya özünde var olan duygularının günlük faaliyetlerinde engellenmeden gösterilmesini de yansıtır. Otantiklik geniş bir psikolojik yapı olarak, bir kişinin özünde var olan değerlere göre, sosyal çevresinde kendi yaşamını yönetmesidir. Bu, otantik liderlerin günlük yaşamlarında kendilerini doğru ifade etmeleri ve liderin özünde kendinin ve izleyicilerinin iyi oluşlarında yarattığı pozitif etkileri anlaması ile sağlanır (Ilies vd., 2005:376).

**Şekil 4:** Otantik Liderliğin, Liderin ve İzleyicilerin İyi Oluşlarına Etkileri



Kaynak : Ilies vd., 2005, s. 377.

Şekil 4’de sunulan modelde otantik liderliğin, liderin ve izleyenlerin iyi oluşları üzerindeki etkisi sunulmuştur. Bu modelde otantik liderlik tarafından etkilenen iyi oluş yapısı yer almaktadır.

Otantik liderlik modeli; bireysel farkındalık, tarafsız davranma, otantik davranış ve otantik ilişki uyumundan oluşur. Gelişmiş bir bakış açısıyla, bu boyutlar Ryff ve Keyes'a (1995) göre insanların iyi oluşlarını genel olarak altı yönden etkiler. Bunlar; öz kabullenme, çevresel üstünlük, yaşam amacı, pozitif ilişkiler, kişisel gelişim ve öz kararlılıktır.

Bireysel farkındalık ve tarafsız davranış boyutu, öz kabullenmenin ve çevresel üstünlüğün artmasına ve bir kişinin yaşam amacının belirlemesine yardım eder; otantik ilişki uyum pozitif ilişkilere rehberlik etmelidir ve otantik davranışlar, bireyin öz kararlılığına bağlı olarak ortaya çıkar.

#### **1.4.7. Otantik Liderlik ve Pozitif Örgütsel Davranış (PÖD)**

Luthans'a göre (1992) pozitif örgütsel davranış; bugünün çalışma ortamlarında iş başarısını arttırmak için etkin olarak ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen psikolojik yetenekler ile pozitif olarak insan kaynağının gelişimine adapte edilmiş uygulamalar ve çalışmalardır. Pozitif örgütsel davranışa göre güven, umut, iyimserlik ve esneklik yüksek iş başarısının temelini oluşturur. Luthans ve Avolio (2003), gelişmiş örgütlerde var olan pozitif psikolojik özelliklerin, lider ve izleyiciler için hem bireysel farkındalık hem de öz düzenleme gibi pozitif davranışlarla sonuçlandığını belirtmişlerdir.

Pozitif psikoloji için otantiklik, bir bireyin gerçekte ne düşünüyorsa ve ne hissediyorsa buna göre davranmasını içerir. Bu davranışta, otantik liderler şeffaftır ve liderin davranışları ile gizli değerleri arasında tutarlılık vardır.

Otantik liderlik; destek, çaba ve yetenek gibi bireysel performans kaynaklarının bir araya getirilmesi için pozitif psikolojik davranışlar olan güveni, umudu, iyimserliği ve esnekliği ifade eder (Gardner ve Schermorhorn, 2004:274-278). Otantik liderler bulundukları örgütte güven, umut, iyimserlik ve esneklik yaratırlar.

- **Otantik Liderler Güven (Öz-Yeterlilik) Yaratır:** Otantik liderlerin birinci görevi izleyicilerinin öz yeterliliğini yükseltmektir. Öz yeterlilik konusunda dünyada otorite olarak kabul edilen Bandura (1995) öz yeterliliği; özel bir konuda özel bir görevi nasıl gerçekleştirebileceği hakkında kişisel bir değerlendirme veya kişinin bir inancı olarak tanımlamıştır. Stajkovic ve Luthans (1998) yaptıkları araştırmada öz yeterliliğin iş başarısı ile güçlü bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Güven sahibi olan işgörenler daha zor amaçları başarırlar ve daha yüksek seviyede sürdürülebilir bir gayret gösterirler ve görevleriyle ilgili bir engelle karşılaştıklarında diğer işgörelere göre ortaya çıkan stresle daha fazla başa çıkabilirler.
- **Otantik Liderler Umut Yaratır:** Otantik liderlerin ikinci görevi umut yaratmaktır. Klinik psikolojisi uzmanı Snyder ve Lopez'e (2002) göre umut; bireylerin amaçları belirlemeye, onlara nasıl ulaşacağına ve amaçları başarmak için kendini motive edebilmeye olan inançlarıdır. Gardner ve Schermorhorn (2004:275) göre, umudun iki ögesi vardır. Bunlardan biri, kişinin amaca yönelme kararlılığını içerir. Diğer i ise bir kişinin amaçlarına ulaşmak için başarılı planlar yapabilmesini ifade eder. Otantik liderler bireylere ulaşmaları için bir amaç ortaya koyarak bu amacı ulaşmalarını sağlayacak yol ve yöntemleri bulmalarına yardımcı olurlar. Umut, elle tutulan menfaatlerin varlığı ile ilgilidir. Otantik liderler, izleyicilerine ortak çabaları ile ulaşabilecekleri menfaatler sunarlar.
- **Otantik Liderler Esnekliği Güçlendirir:** Esneklik, meydana gelen önemli güçlüklerle rağmen pozitif uyumun dinamik bir sürecini içerir. Bugün örgüt üyeleri çeşitli sistem şokları, ciddi finansal gerileme, eskime, küçülme ve hızlı teknolojik gelişmeler, işyeri şiddeti, terörist faaliyetler ve dramatik değişimler ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Zorluklarla yüzleşmek otantik liderler için bir ayıraç olmaktadır. Liderlerin zorluklar meydana geldiğinde gösterdikleri davranışlar bir sihir olarak algılanabilmektedir. Otantik liderler, izleyicilerin desteğini sağlayarak bireysel esneklikten yararlanırlar. İzleyicilerin ve liderlerin zorlukların üstesinden gelmeye ihtiyaçları vardır ve pozitif değişimin yüksek düzeyi ile karşılaştıklarında sadece direnmezler aynı zamanda gelişimlerini sürdürürler.

- **Otantik Liderler İyimserliği Artırır:** Otantik liderlerin bir diğer görevi iyimserliği arttırmaktır. İyimser izleyiciler istikrarlı ve amaçları başarma eğilimi yüksek olan bireylerdir. Ayrıca iyimser izleyiciler, gelecekte başarılarının devam etmesini beklerler. Kötümser bireylerde depresyon ve olumsuzluk daha yüksek düzeyde görülürken; iyimser bireyler gurur, memnuniyet ve mutluluk gibi pozitif duygusal durumları yaşamaya eğilimlidirler. Sonuç olarak iyimser kişiler pozitif sonuçlara, daha yüksek düzeyde motivasyona, akademik, politik ve iş başarısına, fiziksel ve akıl sağlığına sahiptirler (Avolio vd., 2004a:813). Liderler, izleyicilerinin gelişimi ile örgütte iyimserliği artırabilirler. Otantik liderler izleyiciler için bir model oluştururlar ve izleyicilere gerçeğe uygun iyimserlik yükleyebilirler ve böylelikle liderlik sürecinde bireysel performansı artırır.

#### 1.4.8. Otantik Liderlerin Kişilik ve Yönetmel Özellikleri

Kernis (2003) ve lles vd. (2005) otantik liderliğin dört davranış modeli üzerine yoğunlaşmışlardır. Bunlar; bireysel farkındalık, önyargısız davranış, otantik davranış, otantik ilişkisel uyumdur. Gardner ve arkadaşları (2005) bu farklı bakış açılarını ve otantik liderliğin tanımlarını bütünleştirmeye çalışmışlar ve otantik lider ve izleyici gelişiminin bireyin kendisi üzerine yoğunlaşmasından oluşan bir model önermişlerdir. Gardner ve arkadaşları (2005) oluşturdukları bu modelde bireyin bireysel farkındalığı ve otantik liderliğin birey tarafından düzenlenmiş öğeleri üzerine odaklanmışlardır. Onlar birkaç farklı özelliği benimseyerek öz düzenleme, bilginin dengeli kullanımı, ilişkisel şeffaflık, otantik davranış ve düzenlenmiş süreçler ile birleştirmişlerdir.

lles ve arkadaşlarının (2005) çalışması ile tutarlı olan Gardner ve arkadaşları tarafından (2005) yapılan çalışma, Kernis'in (2003) otantiklik kavramı üzerine yaptığı çalışmadan önemli biçimde etkilenmiştir. Avolio ve Gardner (2005), Luthans ve Avolio (2003) ve May ve arkadaşları (2003) karar alma ve davranışlara yol gösteren ve yüksek etik standartlar tarafından karakterize edilen pozitif bir ahlaki bakış açısını içeren otantik liderlik konusunda hem fikir olmuşlardır. Buna göre otantik liderlik için gerekli olan kişilik ve yönetmel özellikler: Bireysel farkındalık, dengeli davranış, şeffaflık ve ahlaklı davranıştır.

#### **1.4.8.1. Bireysel Farkındalık**

Bireysel farkındalık, otantikliğin bir unsuru olarak kişinin kendi kişisel özelliklerinin, değerlerinin, motive unsurlarının, duygularının ve bilincinin farkında olması ve bunlara güvenmesi olarak ifade edilir. Bireyin kişisel farkındalığı, bir kişinin doğuştan sahip olduğu tutarsız yönlerini ve bu tutarsızlıkların kendi duyguları, düşünceleri, eylemleri ve davranışları üzerinde yarattığı etkileri bilmesini içerir.

May ve arkadaşları (2003) otantik liderlik için kendini bilmenin ve kendine dürüst olmanın temel özellikler olduğunu belirtmişlerdir. Bireysel farkındalık, bir kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını ve kendi duygularını ve kişiliğini anlamasını içerir. Bir kişinin duygularını anlamak duygusal zekanın bir unsurudur. George (2000) duygusal zekanın başarılı liderliğe katkıları olduğunu belirtmiş ve duygusal zekayı başarılı liderlik için temel belirleyici olarak tanımlamıştır. Ayrıca duygusal zeka ortak amaç ve hedeflerin geliştirilmesini içerir ve diğerlerinin bilgisi ve faaliyetlerinin değerlendirilmesini, heyecan yaratılmasını ve sürdürülmesini sağlayarak güven, işbirliği ve doğruluk aşılır. Duygusal zeka, karar vermede esnekliği ve uyumu cesaretlendirir. Anlamlı bir örgüt kimliğinin yaratılmasını ve sürdürülmesini destekler.

#### **1.4.8.2. Dengeli Davranış**

Otantik liderlerin dengeli davranışları, bir karar vermeden önce ilgili bütün bilgileri tarafsız olarak analiz etmelerini içerir. Kernis (2003), optimal öz saygınlık ve otantiklik araştırmalarında dengeli davranış; inkarın, abartmanın ve saptırmanın olmadığı, otantikliğin temel bir ögesi olarak yerleştirilen bireylerin dışsal değerlendirmelerden haberdar olduğu durumları tanımlamak için kullanmıştır. Otantiklik objektiflik ve bir kişinin kendi güçlü ve zayıf yönlerini kabul etmesi ile karakterize edilir. Bununla birlikte sosyal psikoloji, insanların kendi ile ilgili değerlendirmelerde bulunurken doğal olarak hata yaptıklarını ve önyargılı davrandıklarını ortaya koymuştur (Tice ve Wallace, 2003). İnsanlar, kendi eksikliklerini kabul etmezler ve özel bir alanda gerekli becerilerden yoksunlarsa, kendilerinin istenmediğini varsayarlar ve negatif duygular taşırlar.

Kernis'e (2003) göre optimal öz saygınlığa sahip otantik lider ve izleyiciler düşük egoya sahiptir. Otantik liderler öz saygınlıkla ilgili olan ve ilgili olmayan bilgiyi daha objektif olarak değerlendirirler. Kendi özelliklerini, beceri eksikliklerini ve negatif duygularını daha objektif olarak değerlendirme özelliğine sahiptirler.

#### **1.4.8.3. Ahlaklı Davranış**

Luthans ve Avolio (2003), otantik liderlik ve onun gelişimi için doğuştan ahlaki özelliklerin gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir. May ve arkadaşları (2003) gerekli olan ahlaki unsurları belirlemişler ve şeffaf bir karar alma süreci olarak tanımlamışlardır. Otantik liderler, izleyicilere yardım edebilmek için ahlaki olarak kendi faaliyetlerinden sorumludurlar ve bir lider diğerleri için olumlu veya olumsuz sonuçları olabilecek davranışlarının tamamıyla farkında olarak nasıl hareket edeceğine karar verebilmelidir.

Otantik karar verme sürecinde liderlerin nasıl davranacakları ve kendi inanç ve değerlerine uygun nasıl karar verecekleri konusunda seçim yapma şansları vardır. Otantik lidere dışsal baskılar değil, kendi ahlak standartları ve değerleri rehberlik eder. Otantik liderin davranışları kendi değerleri, tercihleri ve inançlarına göredir. Otantik liderler başkalarını mutlu etmek, menfaat sağlamak veya cezadan kaçmak için gerçekte istemedikleri davranışları göstermezler.

May ve arkadaşlarına göre (2003:251) otantik karar verme sürecinin özellikleri şunlardır:

- Kararın uygulanması diğerlerini farklı biçimlerde etkileyebilir.
- Sonuçların meydana gelip gelmeyeceğine ilişkin olasılıklar farklıdır.
- Sonuçlar yakın veya daha uzak bir gelecekte ortaya çıkabilir.
- Bireyler; sosyal, kültürel, psikolojik veya fiziksel olarak farklı derecelerde etkilenir.
- Bir kararın sonuçları, birkaç birey ya da birçok ortak arasında yoğunlaşabilir.

Harter (1997) insanların kendi inançları, değerleri ve isteklerinden farklı davranışlar göstermelerinde birbirinden ayırt edilebilen üç güdü olduğunu belirtmiştir. Bunlardan ilki, birey için doğru olanı belirtmesinin diğerlerinin gözündeki değerini düşürebileceğidir. Bir diğer güdü, diğerleri tarafından beğenilmek ve



diğerlerini memnun etmektir. Üçüncü güdü ise, oynadıkları sosyal rolün bir biçimi olarak bireyin farklı kişilik tecrübeleri edinmek istemesidir. Bu nedenle otantik liderler, davranışlarında ahlaki boyutu her zaman göz önünde bulundururlar.

#### **1.4.8.4. Şeffaflık**

Otantikliğı tanımlayan son öge Kernis (2003) tarafından bir kişinin yakın ilişkilerinde doğruluğı ve açıklığı başarma ve değer biçme olarak ifade edilen liderin şeffaflık özelliğidir. Bu, insanların kendi doğrularının, hem pozitif hem negatif yönlerini görmelerine içerir. Bilgiyi paylaşma, gerçek duygu ve düşüncelerini ifade etme gibi kişisel düşünceleri açığa vurmayı kapsar. Kişinin aynı şeyi yapmaları için diğerlerini cesaretlendirme, yakın kişilere güven ve samimiyet üzerine kurulu ilişkiler yaratarak kendisi için gerçekleri ortaya koymasını içerir.

Liderler, şeffaflığın sağlayacağı yararların farkına gittikçe daha fazla varmaya başlamışlardır. Jones ve George (1998) takım çalışması ve ortak yapılan çalışmalarda şartsız güvenin bilginin serbest değişimi için yol gösterici olduğunu belirtmişlerdir. Bilginin açıkça paylaşılması için şeffaflık, otantik liderliğin gelişiminin kritik bir ögesidir. Otantik liderler, zararlı olabilecek veya uygun olmayan duygu ve davranışların gösterilmesini en aza indirmek için kendi gerçek duygularını ve hislerini izleyicilerine ifade edeceklerdir. Otantik liderler kendilerini tanır ve güçlü, güçsüz yönlerini bilirlerse, yakın ilişkilerinde duygularını ve düşüncelerini paylaşmak için daha yüksek seviyede dürüstlük, açıklık ve isteklilik göstereceklerdir (Gardner vd., 2005:358).

#### **1.4.9. Otantik Liderliğin İlgili Liderlik Teorileri İle İlişkisi**

Otantik liderlik; dönüştürücü, karizmatik, hizmetkar ve diğer pozitif liderlik biçimlerinin birleşimidir. Tablo 3’de otantik liderliğin diğer ilgili liderlik tarzları ile arasındaki farklılıklar ve benzerlikler yer almaktadır.

**Tablo 3:** Otantik Liderlik ve Diğer Liderlik Tarzları Arasındaki Farklılıklar ve Benzerlikler

| <b>Otantik Liderliğin Öğeleri</b>   | <b>DL</b> | <b>KL</b> | <b>HL</b> |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Pozitif ahlaki bakış açısı          | *         | *         | *         |
| Lider öz farkındalığı               |           |           |           |
| Değerler                            | *         | *         | *         |
| Bilinç                              | *         | *         | *         |
| Tutkular                            | *         | *         | *         |
| Lider öz düzenlemeleri              |           |           |           |
| İçselleştirme                       | *         | *         |           |
| Dengeli davranış                    | *         |           |           |
| İlişkisel Şeffaflık                 | *         |           |           |
| Otantik Davranış                    |           |           | *         |
| Liderlik davranışı                  |           |           |           |
| Pozitif model olma                  | *         | *         | *         |
| Kişisel-Sosyal kimlik               | *         | *         |           |
| Duygusal Yayılma                    |           |           |           |
| Öz kararlığın desteklenmesi         | *         |           | *         |
| Pozitif sosyal değişimler           | *         |           |           |
| İzleyicilerin bireysel farkındalığı |           |           |           |
| Değerler                            | *         | *         |           |
| Bilişler                            | *         | *         |           |
| Duygular                            | *         | *         |           |
| İzleyicilerin öz düzenlemeleri      |           |           |           |
| İçselleştirme                       | *         | *         |           |
| Dengeli davranış                    | *         |           |           |
| İlişkisel Şeffaflık                 |           |           |           |
| Otantik Davranış                    |           |           |           |
| Örgütsel kavram                     |           |           |           |
| Belirsizlik                         | *         | *         |           |
| Kapsam                              | *         |           |           |
| Ahlak                               | *         |           |           |
| Pozitif, güç temeli                 |           |           |           |
| Performans                          |           |           |           |
| Gerçek                              |           |           |           |
| Sürdürülebilirlik                   | *         | *         |           |
| Beklenti ötesi                      | *         | *         |           |

\* odak öge DL: Dönüşümcü Liderlik KL: Karizmatik Liderlik HL: Hizmetkar Liderlik

Kaynak : Avolio ve Gardner, 2005, s. 323.

#### 1.4.9.1. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik

Otantik liderlik teorisi tam olarak liderin ve izleyicilerin öz farkındalığını, öz düzenlemelerini, pozitif psikolojik kaynakları ve pozitif bir örgüt ikliminin boyutlarını içerir. Dönüşümcü liderlik teorileri de bunlara doğrudan veya dolaylı olarak atıfta bulunmaktadır.

Otantik liderliğin dönüşümcü liderlikten daha ileri boyuttaki farkı, dönüşümcü liderler iyimser, umut dolu, gelişim odaklı ve yüksek ahlaki karakter olarak tanımlanır (Bass, 1998). Bütün bunlar otantik liderliğin de görünen özellikleridir. Burns (1978) ve Bass'ın (1985a) dönüşümcü liderlik tanımlamalarında bir lider otantik olmak zorundadır. Fakat otantik bir lider dönüşümcü olmak zorunda değildir. Örneğin, otantik liderler rol model yöntemi ile izleyicilerin üzerinde pozitif bir etkiye sahip olmalarını rağmen, aktif biçimde izleyicilerin gelişimine odaklanmayabilirler.

Diğer bir fark, otantik liderlerin kendi içten duyguları davranışlarına dayanak oluşturur, önemli konulara, değerlere ve inançlara nerede ısrar edeceklerini bilirler. Bu temel ile onlar kendi gidişatlarına ve diğerlerine eşlik etmelerinde sadece sözleriyle değil davranışlarıyla da değerlerinin, prensiplerinin ve ahlak kurallarının neyi ifade ettiğini sunarlar. Dönüşümcü liderler etkili, pozitif vizyonları ve entelektüel uyarım fikirleri ile izleyicileri harekete geçirerek örgütleri ve kişileri dönüştürebilirler. Otantik liderlikte, zaman içerisinde ve çeşitli durumsal değişimlere karşı oluşan liderin benimsediği inançları, değerleri ve davranışları kavramın iskeletini oluşturur.

Otantik liderlerin iyimserlik, umut ve güven kendilerine olan güçlü inançlarına temel oluşturur. Bireysel, takım veya örgütsel düzeyde sürdürülebilir büyüme ve performansı başarmak için neyin gerekli olduğunu bilirler. Eksikliklerinin farkında olan otantik liderler, etraflarında uyumlu çalışan ve aşırı derecede yetenekli insanlarla pozitif örgütsel koşulları oluşturarak başarıya ulaşırlar. Bu koşullar liderin gelişimini sağlamanın yanı sıra izleyicilerin rollerini ve sorumluluklarını yerine getirmelerine de aktif olarak katkıda bulunur.

#### **1.4.9.2. Otantik Liderlik ve Karizmatik Liderlik**

Otantik liderlik ile karizmatik liderliğin geçerli teorileri arasında önemli sayılabilecek birkaç fark vardır (Conger ve Kanungo, 1987; Kark ve Shamir, 2002; Shamir, House ve Arthur, 1993). Örneğin, lider ve izleyicilerin bireysel farkındalığı Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik teorisinde yoktur.

Otantik liderler ve karizmatik liderler arasındaki belirgin fark, otantik liderlerin ahlaki bakış açısı ile izleyicilerinin bireysel farkındalıklarına ve bireysel özelliklerine daha fazla odaklanarak etkilemeleridir (Gardner ve Avolio, 1998). Örneğin karizmatik liderler izleyicileri etkili konuşarak ikna ederek harekete geçirirler; otantik liderler ise kendileri ve izleyicileri için anlamlı bir iş yaratarak ve pozitif toplumsal koşullar oluşturarak harekete geçirirler.

#### **1.4.9.3. Otantik Liderlik ve Hizmetkar Liderlik**

Hizmetkar liderlik; lider farkındalığı, empati, kavramsallaştırma ve vizyon görüşmelerini içerir. Bununla birlikte, otantik liderlik bireysel farkındalık tartışmaları için tarafsız, pozitif ve sosyal psikoloji literatürünün ilgilendiği gelişim bakış açısına sahiptir (Stajkovic ve Luthans, 1998). Ayrıca otantik liderliğin hizmetkar liderlikten ayıldığı nokta, izleyicilerin bireysel farkındalığı ve öz düzenlemelerinin yanı sıra pozitif psikolojik yetenek ve pozitif bir örgütsel durum için gerekli olan özelliklerinin açıkça tanımlanmış olmasıdır (Avolio ve Gardner, 2005:331).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖZ YETERLİLİK

#### 2.1.ÖZ YETERLİLİK KAVRAMI

Konunun tarihsel gelişimine bakıldığında, Williams James ilk araştırmacıların başında gelmektedir ve “Öz güven” kavramını kullanan ilk araştırmacıdır. William James aynı zamanda, bu alanla ilgili olarak “Psikolojinin Temelleri” isimli kitabı yazmıştır. James, bir yerlere gelmek ve belirli konularda bir şeyler yapmak için öncelikle kişinin kendisini tanıması, kendisi hakkında belli fikirlere sahip olması ve bu fikirleri içselleştirmesi gerektirdiğini vurgulamaktadır (Bandura, 1993). James’in ardından 1920’lerden 1940’lara doğru “Kişilik” konusu dikkatleri çekmeye başlamıştır. Bir süre kişiliğin akıl, bilinç, fark etme, istek ve işlev gibi zihnin sahip olduğu yapı taşları araştırılmıştır.

Çoğu insanın davranışı sağduyu ile oluşturulmuş, tanımlanabilir amaçlarla düzenlenir. Kişisel amaçların belirlenmesi, kişilerin kendi yeteneklerini değerlendirmeleri ile ilgilidir. Kişiler kendi yeterliliklerini daha güçlü olarak algıarlarsa ulaşılması daha zor amaçlar belirleyebilirler (Bandura, 1989:1175).

Kişilerin öz yeterlilik inançları, bir sorunla karşılaştıklarında ne kadar direneceklerini ve ne kadar çaba harcayacaklarını yansıtır. Kendi yeteneklerine daha güçlü inançları olan kişilerin çabaları daha fazla ve daha tutarlı olacaktır. Zorluklarla karşılaştıklarında yetenekleri hakkında şüpheleri varsa sıradan çözümler için bile çabaları azalacak veya alacakları kararları zamansız ve hızlı bir şekilde belirlemeleri nedeni ile çabaları başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Daha güçlü yeterlilik inancına sahip olan kişiler ise zorluklarla ustaca mücadele etmek için daha fazla çaba harcayacaklardır (Bandura, 1989:1176).

Bandura (1989:1175) öz yeterliliği, bireyin belli bir performans göstermek için gerekli etkinlikleri organize edip başarılı olarak yapma kapasitesine ilişkin kendi yargısı olarak tanımlamıştır. Yine Bandura (1986:391) yaptığı başka bir çalışmada öz yeterliliği; bireylerin olası durumlar ile başa çıkabilmek için gerekli olan eylemleri ne kadar iyi yapabildiklerine ilişkin yargıları olarak ifade etmiştir. Snyder ve Lopez,

(2002:278) ise öz yeterliliği, algılanan, gözlenen bir beceri olmadığını bazı şartlar altında bireyin becerileri ile “ne yapabilirim” sorusuna verdiği cevap ile ilgili duyduğu içsel inanç olarak ifade etmiştir. Ford (2003) öz yeterliliği, insanları güven içinde başarmak ve başardıklarını uygulamaya dökebilmek için motive eden kişisel yeteneklerin bir parçası olarak tanımlamıştır.

Kişisel yeterliliğe ilişkin alınan doğru ya da yanlış kararlar, bireyin aktivitelerini ve çevresel olayları algılamasını etkilemektedir. İnsanlar yeteneklerini aştığını düşündükleri eylemlerden kaçınırken yapabileceklerine karar verdikleri eylemleri ve kararları uygularlar. Bandura’ya (1982:123) göre, kişinin nasıl bir davranış göstereceği, kişinin yetenekleri yönündeki inancı göz önüne alınarak tahmin edilebilir ve bunu “öz yeterlilik” olarak ifade etmek mümkündür.

Bireylerin gerekli yeteneklere sahip olmaları, onları kullanabilmeleri anlamına gelmez. Başarılı olabilmek için bireyin sadece gerekli yeteneklere sahip olması yeterli değildir (Wood ve Bandura, 1989:364). Bireyin yapmış olduğu girişimlerin olumlu sonuçlanması ve başarılı olması için o işi yapabilecek yeterliliğe sahip olduğuna inanması ve iyimser olması gereklidir. Eden ve Zuk (1995:629) buna dayanarak öz yeterliliği, kişinin başarıya giden yoldaki performans düzeyini etkileyecek kişisel bir özellik olarak tanımlamışlardır.

Öz yeterlilik, Bandura’nın davranışlar üzerinde etkili olduğunu düşündüğü temel kavramlardan birisidir. Öz yeterlilik, sosyal bilişsel kuramın temel kavramı olup kişinin kendinin farkında olmasıdır. Bireyin yapması gereken performans ile kendi kapasitesini karşılaştırıp duruma göre harekete geçmesidir. Öz yeterlilik, bireyin karşılaşmış olduğu güçlüklerde nasıl başarılı olabileceğine ilişkin kendisi hakkındaki inancı, kısacası kişinin kendini bilmesidir (Korkmaz, 2002:209).

Öz yeterlilik, kişinin sahip olduğu yeteneği içselleştirmesi olarak da kabul edilebilir. Diğer bir deyişle kişinin işlerini sürdürmesi için gereken davranışları yerine getirme ve organize etme yeteneğinin varlığına olan inancıdır. Kişilerin daha önceden elde ettikleri bilgi ve sahip oldukları yetenekler ve kazandıkları başarılar, kişilerin bir sonraki aşamada da başarılı olacağını göstermez. Sağlanan başarının sadece yeteneklere olan güvenle meydana geleceği anlamına gelmez. Öz inanç, sahip olunan yeteneğin bileşiminden meydana gelir. Sahip olunan yeteneğin

algılanması, kişinin bilgisi ve yeteneği ile neler yapabileceği konusunda karar vermesine yardımcı olur ([www.ohiostate.edu/efficacy](http://www.ohiostate.edu/efficacy)).

## **2.2. ÖZ YETERLİLİK VE SOSYAL BİLİŞSEL TEORİ**

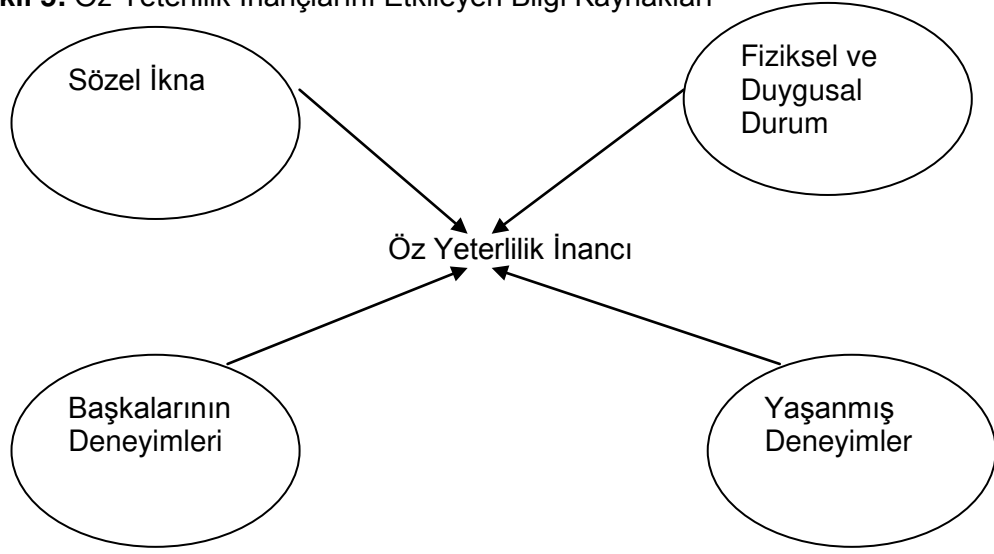
Öz yeterlilik olgusu, Bandura'nın (1986) "Social Foundations of Thought and Action" adlı kitabı ile detaylarının tartışıldığı Sosyal Bilişsel Teori'nin (Social Cognitive Theory) değişkenlerinden birisidir. Bu teoriye göre birey geleceğini belirleyen, proaktif olan ve öz denetime sahip bir organizma olarak tanımlanmaktadır. Yani birey, çevresinin ve sosyal sistemlerin hem bir ürünü hem de bu sistemin yaratıcısı konumundadır. İnsana bu gücü veren en önemli özelliği, bireyin kendi yetkinliklerine ilişkin sahip olduğu inancıdır.

Sosyal Bilişsel Teori'den daha geniş bir teorik boyutta değerlendirilen öz yeterlilik, davranışların bilinç ve duygu gibi kişisel faktörler ile çevresel şartlar arasındaki etkileşimlerinin sonucu olarak kabul edilir. Bu bakış açısından, öz yeterlilik bir kişinin davranışlarını ve etkileşim içinde bulunduğu çevreyi etkilediği gibi aynı zamanda kişinin hareketlerinden ve çevresinden de etkilenir (Schunk ve Meece, 2006:73).

## **2.3. ÖZ YETERLİLİK İNANCININ KAYNAKLARI**

Kişilerin kendi yeterlilikleri hakkındaki inançları, kendilerine ilişkin sahip oldukları bilgilerle ilgilidir. Öz yeterlilik inançları bilginin dört temel kaynağından oluşur; yaşanmış deneyimler, başkalarının deneyimleri, sözel ikna, fiziksel ve duygusal durumdur (Bandura, 1986:399-401; Bandura, 1997:79). Kişilerin yeterlilik inançları, bazen bu kaynaklardan sadece birinden oluşur, bazen de birden fazla kaynağın birleşiminden meydana gelir.

**Şekil 5: Öz Yeterlilik İnançlarını Etkileyen Bilgi Kaynakları**



Kaynak: Passer ve Smith, 2001, s.567.

### 2.3.1. Yaşanmış Deneyimler

Yaşanılan deneyimler yeterlilik inancını en çok etkileyen kaynaktır. Bunun sebebi deneyimlerin kişilere neyi başarıp neyi başaramayacakları hakkında gerçek bilgiler vermesidir. Başarı kişilerin öz yeterliliğine sağlam bir dayanak oluşturur. Eğer kişiler kolay kazanılan başarılar yaşamışlarsa, başarısızlıklar karşısında cesaretleri çok kolay kırılır. Yeterlilik, azimli çabalar sonucunda engellerin üstesinden gelmek için tecrübelerle ihtiyaç duyar (Bandura,1986).

Zorluklar, başarısızlığın nasıl başarıya dönüştürüleceğini öğrenme fırsatı verir. Bu, kişilerin olayları sahip oldukları yeteneklerden daha fazla yararlanarak kontrol etmelerini sağlar. Başarılı performansın bilinçsel uyarlanması ve stratejilerin modellenmesi gibi etkinin diğer biçimleri ile karşılaştırılınca yaşanmış deneyimlerin yeterlilik yaratma ve yeterlilikleri güçlendirme ile güçlü bir ilişkisi vardır (Wood ve Bandura, 1989:364).

Bireyin giriştiği işlerde gösterdiği başarı onun daha sonra benzer işlerde başarılı olacağını göstergesidir. Elde edilen başarı, ödül etkisi yapmakta ve bireyi gelecekte de benzer davranışlara güdülemektedir. Başarı ile artan yeterlilik inancı, gelecekteki başarı beklentisini yükseltir. Özellikle başarı zor koşullarda, ufak bir yardımla veya yardımsız ve hızlı bir şekilde elde edilmişse yeterlilik inancı artar.



Başarının dış etkenlere bağlı olduğu, uzun sürdüğü ve önemsiz basit bir konu üzerinde olduğu durumlarda ise yeterlilik inancında değişme olmaz. Bunun tam tersine, başarısızlığın yeterlilik inancını azaltması, başarının ilk evrelerinde harcanan yüksek çabaya rağmen başarının gerçekleşmemesi durumunda ortaya çıkar (Bandura, 1986). Bandura (1997:81-86), başarılı deneyimlerin güçlü öz yeterlilik inancını ortaya çıkarabilmesi için kişinin çevresiyle etkileşimi sonucu oluşan öz bilgi yapısı, gerçekleştirilmiş olan görevin zorluğu ve o görevi gerçekleştirmek için sarf edilen çabanın etkili olduğunu belirtmiştir.

### **2.3.2. Başkalarının Deneyimi**

Kişiler, kendi yetenekleri konusunda tek kaynak olarak yaşadıkları deneyimleri algılamazlar. Yeterlilik değerlendirmeleri, kazanılan modeller sayesinde başkalarının tecrübelerinden de etkilenir. Bu nedenle örnek alma ve model oluşturma, öz yeterliliği belirlemek etkin olan araçlardan biri olarak kabul edilir. Buna rağmen kişisel yetenekler, bağımsız amaçları başarmak için daha kolay değerlendirilir (Bandura, 1997:86).

Dolaylı deneyimler başkalarının yeteneklerinin model alındığı deneyimlerdir. Gözlemleyen kendini model ile ne kadar özdeşleştirirse, modelin gözleyen üzerindeki etkisi o kadar artar. Kişilerin yaptıkları işlere ilişkin beklentileri başka kişilerin deneyimlerinin sonuçlarına göre de şekillenir. Diğer insanların başarılarını gözlemlemek, kişinin başarılı olabileceği beklentisine girmesini sağlayabilir. Gözlemlenen deneyimlerin öz yeterlilik inancına kaynak oluşturabilmesinde, karşılaştırılan kişiyle benzerliği konusunda kişinin sahip olduğu inancı önemlidir. Diğer bir ifadeyle, birey başarılarını gözlemlediği kişi ile benzer özelliklere sahip olduğunu düşünmelidir. Eğer böyle bir düşünceye sahip değilse, kendisi ile ilgili yeterlilik inancına model olan kişinin davranış ve ortaya koyduğu başarılarından etkilenmeyecektir (Bandura, 1994).

### **2.3.3.Sözel İkna**

Sözel ikna, kişilerin görevlerini başarmak için sahip oldukları yeteneklerine olan inançlarını güçlendirmenin daha ileri bir ifadesi olarak kabul edilir. Özellikle

zorluklarla karşılaşıldığında, diğerleri kişinin yeteneklerine olan inançlarını ifade ederlerse öz yeterlilik duygusunu sürdürmek sözel ikna ile daha kolaydır (Bandura, 1986).

Sözel iknanın gücü öz yeterliliğin sürekli olarak artışı yaratmak için sınırlandırılabilir. Eğer pozitif değerlendirme gerçekçi bir boyutta ise sözel ikna öz değişimi destekleyebilir. Sözlü olarak ikna edilen kişiler, sahip oldukları yetenekleri kendilerine verilen görevleri başarmak için daha fazla çaba göstererek ortaya koyacaklardır. Eğer ikna edici kişiye olan güven düşük ise kişisel yeteneklerin gerçek olmayan inançlarını arttırmak zorlaşır ve kişiyi başarısızlığa sürükler (Bandura, 1997:101).

Kişilere amaçlarına ulaşabilmek için gerekli kabiliyete sahip oldukları yönde inançlarını kuvvetlendirecek telkinlerde bulunulması ya da ikna edilmesi önemlidir. Diğer bir deyişle, kişinin gerçekleştireceği faaliyetler ile ilgili çevresinden alacağı yapıcı eleştiriler ve bu yönde çevresinden gelen sözlü destekler öz yeterlilik inancını artırabilecek ve böylelikle birey daha çok gayret gösterecektir (Ordun, 2005:53). Öz yeterliliği sosyal inançla oluşturulmuş bireylerin, terslikler karşısında öz yeterlilik inançları kolaylıkla kaybolabilmektedir. İnandırıcı olarak algılandığı ve gösterilen çabanın başarılı sonuçlar elde edileceğinin vurgulandığı durumlarda sözel ikna etkili olabilmektedir (Heslin ve Khele, 2006:705).

#### **2.3.4. Fiziksel ve Duygusal Durum**

Kaygı, stres, üzüntü, mutluluk ve tükenmişlik gibi duygusal durumlar da öz yeterlilik inancı üzerinde etkili olabilmektedir. Kişinin o günkü pozitif ruh hali öz-yeterlilik inancına olumlu yönde etkilerken, olumsuz ruh hali olumsuz yönde etkileyebilir. Kişileri sahip oldukları olumsuz duygulardan arındırmak öz yeterlilik inancını geliştirmek için başvurulabilecek yollardan birisidir (Bandura, 1994).

Kişilerin davranışları farklı kapsamlara sahiptir. Bu farklılık, fiziksel tepkilerin ne olduğu veya ne olacağı konusunda belirsizlikler yaratır. Çevresel faktörler, içsel bir durumun nasıl yorumlanacağı üzerinde güçlü etkiye sahiptir. Bu, kişilerin öz yeterliliğinde fiziksel yeterliliğin etkisini artırır. Fiziksel tepkiler ve duyguların şiddeti bunların nasıl algılandığı ve değerlendirildiği ile ilişkilidir (Bandura, 1986).

Kişilerin öz yeterlilikleri değerlendirilirken fiziksel uyarıcıların tespiti ve bu uyarıcıların performansı nasıl etkilediğine ilişkin bilgiler yaşanmış tecrübelerden çıkarılır. Yüksek başarıya sahip kişiler uyarıcıları güç veren rahatlatıcılar gibi görürken; düşük başarıya sahip kişiler bu uyarıcıları bir engel veya faaliyetin etkisini zayıflatan bir unsur olarak görmektedirler (Bandura, 1988:285).

Önceden var olan yeterlilik inançları somut uyarıcıların değerlendirilmesinde yorumlayıcı olarak görev yapar ve dikkati artırır. Önyargılar duyguların değerlendirilmesinde ve kişilerin fiziksel uyarıcılara yanlış dönütler verdiğinde ortaya çıkar. Ayrıca kişilerin öz yeterlilik inançlarını değerlendirmelerinde sahip oldukları ruhsal durum da etkilidir. Kişisel yeterliliğin değerlendirilmesi için duygusal bir kaynak sağlar. Bunun sebebi ruhsal durumların, bireysel gücün algılanmasında değişime neden olmalarıdır. Kişilerin ruhsal durumları ön yargılı olmalarına neden olabilir. Bu önyargı, kişilerin olayları nasıl değerlendireceklerini, bilişsel olarak olayları nasıl düzenleyeceklerini ve olayın kişinin hafızasındaki yerini etkiler. Kişiler içinde bulundukları ruhsal durum ile uyumlu olan şeyleri daha hızlı öğrenirler (Bandura, 1997:106-111).

## **2.4. GENELLENEBİLİRLİK DÜZEYİNE GÖRE ÖZ YETERLİLİK İNANÇLARI**

Öz yeterlilik inancı Sosyal Bilişsel Teori'ye göre göreve ve duruma özgü bir inançtır. Bandura (1986) öz yeterlilik inancını kişinin kendi yetkinlikleri ile ilgili yaptığı değerlendirmeleri, belirli zaman diliminde, içinde bulunduğu ortamda ve örgütteki rolü özelinde incelenebileceğini belirtmiştir. Bu alanda inceleme yapan diğer araştırmacılar (Eden, 1996; Gardner ve Pierce, 1998; Judge vd., 1998) öz yeterlilik inancının bir göreve özgü olabileceği gibi bir kişilik özelliği olarak daha kapsamlı olarak da ele alınabileceğini belirtmişlerdir.

### **2.4.1. Göreve Özel Öz Yeterlilik**

Bandura (1996:13) öz yeterlilik inançlarının ancak belirli bir görevle ilişkilendirilerek açıklanabileceğini ve mikro yaklaşım kullanılarak, kişilerin sahip olduğu yetki ve becerilerin görevleri özelinde incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu

nedenle göreve özel öz yeterlilik inancı, kişilerin görevlerine bağlı olarak incelenen bir inanç çeşidi olarak ele alınmaktadır.

#### **2.4.2. Alana Özel Öz Yeterlilik**

Bandura'nın yaklaşımı incelendiğinde, öz yeterlilik inancı birbiri ile benzerlik gösteren görevlerle genellenmektedir. Alana özel öz yeterlilik, bireyin bir grup veya toplum içindeki rolleri açısından ele alınır ve "Rol yeterliliği" olarak adlandırılır. Burada rol, kişinin grup içindeki görevine ilişkin sorumluluklarına ve haklarına karşılık gelen davranışını ifade eder (Bandura, 1989).

#### **2.4.3. Genel Öz Yeterlilik**

Bandura'nın dışında konu ile ilgilenen araştırmacılar (Eden, 1996; Gardner ve Pierce, 1998; Judge vd., 1997; Judge vd., 1998), öz yeterliliğin sadece bir görev veya alanla genellenemeyeceğini ifade ederek, öz yeterliliğin genel ve özel öz yeterlilik olarak ayrılabilirliğini belirtmişlerdir. Genel yeterlilik, bireyin yaşamın mücadele gerektiren alanlarında ortaya koyacağı performans açısından kendisini ne kadar yeterli hissedeceği ile doğrudan ilgilidir.

### **2.5. ÖZ YETERLİLİĞİN ÖNEMİ**

Yapılan araştırmalar öz yeterlilik inancının sadece kişinin davranışlarının ve davranış değişikliklerinin ana belirleyicisi olmadığını, kişinin motivasyonunu ve başarılarını da etkilediğini ortaya koymuştur (Henson, 2001:3). Pajares (2002), kişilerin istedikleri sonucu yaratacaklarına inanmadıkları sürece harekete geçmelerini veya bir engelle karşılaştıklarında mücadelecilik davranış göstermelerini beklememek gerektiğini belirtir. Bandura (1986:129) kişilerin yeterli beceriye sahip oldukları işleri yapma, yeterli olduklarını düşünmedikleri işlerden kaçınma eğilimi gösterdiklerini ve istedikleri sonucu alacaklarına inanmadıklarında harekete geçme konusunda isteksiz davranışlar göstereceklerini belirtmiştir.

Yüksek öz yeterlilik inancına sahip kişilerin güçlüklerle karşılaştıklarında daha dayanıklı ve ısrarcı oldukları, daha başarılı sonuçlar elde ettikleri ve öz

yeterlilik inançları artıkça gösterdikleri çabanın, dayanıklılığın ve azmin de arttığı belirlenmiştir. Düşük öz yeterlilik inancı olan kişilerin ise harekete geçmekten kaçındıkları, zorluklarla karşılaştıklarında çabuk pes ettikleri ve daha fazla stresli oldukları gözlemlenmiştir (Gordon vd., 1998: 54; Pajares, 2002).

Bandura (1994) öz yeterliliği yüksek ve düşük olan kişilerin özelliklerini belirlemiştir. Yüksek öz yeterliliğe sahip kişilerin özelliklerinden bazıları şunlardır:

- Meydana gelen olayları geniş bir bakış açısıyla değerlendirirler. Bu, kişilerin içinde bulundukları duruma olan dikkatlerinin artmasını sağlar.
- Kişilerin stresini azaltır, olaylar karşısında yaşamaları muhtemel duygusal zararları en aza indirir.
- Yeteneklerini zorlayacak amaçlar belirlerler ve bu amaçlara ulaşmak için kararlılıkla harekete geçerler.
- Yeteneklerini zorlayan durumlarla karşılaştıklarında, kaçmak yerine durumun üstesinden gelecek şekilde ve kendi yetenekleri doğrultusunda mücadele ederler.
- Başarısızlık karşısında pes etmezler ve çabalarını artırarak mücadele etmeyi sürdürürler.
- Başarısızlık sonucunda kendileri için tehdit oluşturabilecek durumlarda, başarısızlığın sebebini yetersiz çaba veya eksik bilgiye bağlarlar.

Öz yeterliliği düşük olan bireylerin özelliklerinden bazıları ise şunlardır:

- Kendilerini yeterince tanımadıkları ve var olan yeteneklerine güvenmedikleri için zor görevleri almaktan kaçınırlar.
- Kendilerini motive edemezler.
- Başarısız olabilecekleri durumlar ile karşılaştıklarında, ortaya çıkan engelleri bir neden olarak kullanırlar.
- Zorluklar karşısında çabuk pes ederler.
- Başarısızlıklar sonrasında öz yeterlilik inançlarının yükselmesi uzun zaman alır. Bunun sebebi başarısızlıklarının nedenini sahip oldukları yeteneklerdeki eksiklikler olarak görmeleridir.
- Kendi yeteneklerine güvenmedikleri için strese daha çabuk girerler ve bu yeteneklerinin çok azını sergilemelerine neden olur.

## **2.6. ÖZ YETERLİLİK DAVRANIŞININ İŞLEYİŞİ**

Öz yeterlilik inancı kişilerin nasıl hissedeceğini, düşüneceğini ve kendini nasıl motive edeceğini etkiler. Araştırmalara göre öz yeterlilik, kişilerin hareketlerini dört ana süreç ile etkiler. Bunlar; bilişsel süreçler, motivasyon süreçleri, durumsal süreçler ve seçici süreçlerdir (Bandura, 1997:115).

### **2.6.1. Bilişsel Süreçler**

Yeterlilik inançları kişilerin başarılarını artırıcı veya azaltıcı örnekler sayesinde etkilenir. Bu bilişsel etkiler çeşitli biçimler alır. Öz yeterlilik inancı yüksek olan kişilerin kendi yaşam yapılarında gelecek bakış açısı vardır.

Birçok insan davranışı önseziler ile düzenlenir. Kişisel amaçlar, bireylerin kendi yeteneklerini değerlendirmesinden etkilenir. Daha güçlü öz yeterliliği olan kişiler kendileri için daha yüksek seviyede amaçlar belirlerler ve belirledikleri amaçlara bağlılıkları daha güçlüdür (Bandura, 1997). Algılanan genel yeterlilik, grupların toplam çabalarında da benzer şekilde artış yaratır. Mücadele etmeyi gerektiren amaçlar kişilerin ve grupların motivasyon seviyelerini ve başarı düzeylerini artırır.

Davranışların çoğu başlangıçta düşüncede şekillenir. Bilişsel yapı, yeterliliklerin gelişmesinde davranış için yön gösterici olarak hizmet eder. Kişilerin kendi yeterlilikleri hakkındaki inançları, durumları nasıl değerlendirdiklerini, planlarını ve gözlerinde canlandırdıkları geleceği etkiler (Bandura, 1986).

Performans için olumlu rehberlik sağlayan başarı senaryoları gelecek için fırsat olarak değerlendirilir. Belirsiz durumları etkili değerlendiremeyen kişiler riskli davranışlar gösterirler ve başarısız senaryoları uygulamaya eğilimli olurlar (Bandura,1997).

Bilişsel olumsuzluk, bireylerin kişisel eksikliğine ve yanlış davranışlarına yoğunlaşarak kendi motivasyonlarının ve başarılarının azalmasına neden olur. Bu nedenle yeteneklerinden şüphe duyan kişilerin başarı sağlamaları çok zordur

(Bandura, 1986). Bilişsel benzeşimler kişilerin gelecek için canlandırdıklarını gerçekleştirmelerini ve daha sonraki başarılarını artırır.

Algılanan öz yeterlilik ve bilişsel benzeşim birbirini iki yönlü olarak etkiler. Yeterliliğin yüksek olması davranışların etkin yönlerinin bilişsel yapılarını büyütür ve etkili eylemlerin bilişsel olarak yasalaşması etkinlik inancını güçlendirir. Düşüncenin temel fonksiyonlarından biri, davranışların farklı yönlerinin olası sonuçlarını tahmin etmeye olanak sağlamasıdır. Bu, kişilerin yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde tecrübelerinden yola çıkarak kontrol etme yetenekleri kazanmalarını sağlar (Bandura, 1986).

Problem çözme becerisi, karmaşık bilgilerin etkin bilişsel süreçte değerlendirmesini gerektirir. Tahmin edilebilir faktörler olasılıklarla ilgilidir, değişmez değildir ve gelecekteki olaylar her zaman belirsizlik taşır. Bireyler öngörücü kurallar ortaya koymada, seçenek yaratmada, genellemelerde ve tahmin edilir faktörleri bütünleştirmede tecrübelerinin nasıl işlediğini hatırlamak için sahip oldukları bilgilerden yararlanırlar.

Nedensel belirsizliklerde, baskı altındaki durumlarda ve önemli etkileri olan başarısızlıklarda tamamıyla görev odaklı kalmak için güçlü bir yeterlilik duygusuna ihtiyaç vardır. Öz yeterlilik algısı, bireyin düşünce süreçlerini etkileyerek belirlenen amaçları gerçekleştirmeye yönelik sergilenen performans geliştirilen veya gerileten çeşitli şekiller alır (Bandura, 1997:116-118). Yüksek öz yeterlilik duygusuna sahip olan bireyler başarıları için olumlu rehberlik sağlayacak senaryoları hayallerinde canlandırırlar. Düşük öz yeterliliğe sahip olan bireyler ise başarıya ulaşamayacaklarını düşünerek, işlerin yolunda gitmeyeceğine inanırlar. Bandura'ya (1995) göre, bireyler harekete geçmeden önceki deneyimlerinden yararlanarak tercihlerini belirlemekte ve hareketlerinin sonuçlarını önceki tecrübelerine dayanarak değerlendirmektedirler.

### **2.6.2. Motivasyon Süreçleri**

Bireyler düşüncelerinden yararlanarak kendilerini motive ederler. Kendi yapabileceklerine göre hedef belirleyerek, o hedefe yönelik faaliyette bulunurlar. Hedeflerini başarmak için kendi ihtiyaçları doğrultusunda kaynakları bir araya

getirirler. Öz yeterlilik kavramı kişilerin kendilerine hedef belirlemelerinde ne kadar çaba gösterebileceklerini ve başarısızlıklara nasıl dayanabileceklerini gösterir (Bandura, 1995). Yüksek öz yeterliliğe sahip olan bireyler, başarısız olmaları durumunda bile umutsuzluğa kapılmadan faaliyetlerini sürdürürler.

Motivasyon süreçlerinde yer alan özellikler kuramı insanların davranışlarını niçin ve nasıl yaptıklarını belirlemek üzerine kurulmuştur. Özellikler kuramı, motivasyon kavramı ile çok yakından ilişkilidir. Weiner'ın (1980) özellikler teorisinin temel varsayımları iki kategoriden oluşmaktadır. Birincisi nedensellik çıkarımı, ikincisi ise nedensellik çıkarımı ile ilişkili olarak kişinin davranışlarıdır. Herhangi birinin yaptıkları şeyleri anlamaya çalışan bir kişi o davranışın daha çok nedenlerini yorumlayabilir. Başkasının davranışlarının nedenlerini belirleyen kişi, bu davranışların nedenlerini kendi davranışlarına da yükleyebilir (Arık, 1996:255-300).

Güdüleme kuramcılarında Porter-Lawler'in beklenti-değer kuramına göre ödüller, kişilerin beklediği ya da amaçladığı sonuçlardır ve onların beklentilerine uygun ise değerli olabilmektedir. Kişileri ancak bu koşullara uygun olan ödüller daha çok çalışmaya güdüleyebilmekte, aksi halde olumsuz sonuçlara neden olabilmektedirler. Ödüllerden beklenen etkinliğin elde edilebilmesi, bu aracın yerinde, zamanında ve dozunda kullanılması koşuluyla mümkün olabilir (Onaran 1981:79; Başaran 1982:140-141).

Amaç Teorisinde ise bireylerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi elde edilmesi gayet kolay amaçlar belirleyen bir kişiye göre daha yüksek motivasyonla daha yüksek performansa ulaşabilecektir.

Birçok kişinin motivasyonu bilişsel olarak yaratılır. Bilişsel motivasyonda kişiler kendilerini motive ederler. Bu kişiler, sahip oldukları önseziler ile geleceğe yönelik davranışlarının ne olması gerektiğine karar verirler. Kişiler ne yapabileceklerine ilişkin inançları sayesinde farklı davranışlarının sonuçlarını olumlu ve olumsuz olarak tahmin ederler. Bireysel amaçlarını ve geleceği şekillendirmek için davranışlarını belirlerler. Böylelikle yeterlilik inancı motivasyonun bilişsel düzenlenmesinde anahtar rol oynar.



### 2.6.3. Duygusal Süreçler

Öz yeterlilik mekanizması duygusal durumların düzenlenmesinde temel rol oynar. Yeterlilik inancı duygusal tecrübelerin şiddetini ve doğasını kişilerin ayırt edebileceği düşüncelerin, eylemlerin ve duyguların üzerinde kontrol sağlayarak etkiler. Yeterlilik inançları olayları yorumlayarak, kavramsal olarak betimleyerek ve duygusal olarak kaygılandıran yöntemlere ulaşarak bireysel önyargılar yaratır.

Duygular ve yeterlilik hissi karşılıklı olarak birbirini etkiler. Negatif duygular kişinin kendisini yetersiz hissettiklerinde ortaya çıkmaktadır ve bu da endişenin artmasına yol açmaktadır. Bu yetersizlik hissi ve endişenin artması, depresyona kadar gitmektedir. Yeterlilik duygusunun yüksek oluşu ise bireyin ilgisini, güdülenmesini arttırmakta ve daha az endişelenmesine yol açmaktadır (Bandura, 1997:137).

Kişilerin öz yeterlilik inançları, kendilerini tehdit eden durumlarda ne kadar stresli ve depresyonda olacaklarını etkiler. Tehditler üzerinde tecrübelerinden yararlanarak kontrolü sağlayacağına inanan kişiler rahatsız edici durumları hatırlamaz. Fakat karşılaştıkları tehditler ve belirsizlikler ile baş edemeyeceğini düşünen kişiler endişelerini azaltacak deneyimlere sahip değildirler. Bu kişiler daha çok eksiklikleri üzerinde dururlar. Çevrelerini tehlikeli olarak görürler. Olası tehlikelerin şiddetini abartırlar ve nadiren olabilecek olaylar hakkında endişeye kapılırlar. Bu tür geçersiz düşünceler sayesinde kişiler kendi duygu ve düşüncelerini olumsuz yönde etkilerler. Algılanan öz yeterliliğin yüksek olması endişenin yanı sıra istenmeyen davranışları düzenler. Aynı zamanda daha güçlü öz yeterlilik duygusuna sahip kişiler tehdit olarak gördüklerinin üstesinden gelebilecek güce sahiptirler (Bandura, 1994:5).

### 2.6.4. Seçimsel Süreçler

Bireyin öz yeterlilik inancı, seçtiği çevreyi ve faaliyet türünü etkileyerek yaşantısına yön vermektedir. Bireyler tercihlerini yaparken kendi yetenek ve kapasitelerini aşan durumları tercih etmekten kaçınırlar. Kendi kapasitelerini yeterli gördükleri durumları tercih ederler. Bireyler çok istekli olduklarında, başarı kazanılmasının zor olduğunu düşünmelerine rağmen görevleri almaktan

kaçınmazlar. Yüksek öz yeterlilik duygusuna sahip bireyler, başarı için sahip oldukları kariyer seçeneğinin farkındadırlar. İlgilerini istedikleri yönde geliştirir ve en iyi eğitim çevresini kendilerine hazırlarlar (Bandura, 1995).

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERİN OTANTİK LİDERLİK VE ÖZ YETERLİLİK ALGILARININ ÖLÇÜLMESİ**

Bu bölümde, araştırmanın amacı ve yöntemi, araştırmanın pilot çalışması, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve hipotezleri yer almaktadır.

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ**

Konaklama işletmelerinin sahip oldukları insan kaynakları, örgütsel amaçlara ulaşılmasında oldukça önemlidir. İşletmeye gelen konuklar için hizmet üretim ve sunum işlevini yerine getiren insan kaynaklarının yönetilmesinde, lider yöneticilerin davranışları ve öz yeterlilik düzeyleri izleyenlerin motivasyonlarında ve örgütsel bağlılıklarında önemli etkilere sahip olabilmektedir. Bu nedenle çalışma kapsamında incelenen konuların doğrudan konaklama işletmelerinde yer alan insan kaynaklarını ilgilendirmesi araştırmayı değerli hale getirmektedir. Buradan hareketle araştırmanın temel amacı, iş turizmine yönelik faaliyet gösteren şehir otellerinde ve tatil turizmi için çalışan resort otellerde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi analiz ederek, elde edilen bulguları ortaya koymaktır.

Bu amaçla otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere geliştirilen bir anket ile araştırmanın ilk aşamasında temel amaca yönelik bir alt yapı oluşturulmuştur. Araştırmada elde edilen verilerin analizi yapılarak ulaşılan bulgular ve çıkarımlar istatistiksel değerlendirmelerle yorumlanarak sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

Öz yeterlilik konusu, sosyal bilişsel teori kapsamında incelenmiş ve turizm alanında sınırlı sayıda ele alınmıştır. Bir göreve ilişkin bireylerin kendi yeteneklerini değerlendirmesi olarak kabul edilen öz yeterliliğin kişilerin motivasyonlarında, davranışlarında, isteklerinde, kariyer planlarında, öznel iyi oluşlarında, işletmede yarattıkları katma değerde önemli olduğu (Bandura, 1995; Bandura, 1997) belirlenmiştir.

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin başarılı olmalarında yöneticilerin davranışları ve bu davranışları işgörenlerin nasıl algıladıkları önemlidir. İşgörenlerin

yöneticilerin davranışlarını otantik liderlik ile ilişkilendirirken, yöneticilerin öz yeterlilik düzeylerinden etkilendikleri ve yöneticilerin otantik liderlik davranışları göstererek astlarının öz yeterliliklerini etkilediği teorik olarak ortaya konulmuştur (Gardner ve Schermorhorn, 2004; Avolio ve Gardner, 2005; Ilies vd., 2005). Her iki değişken arasında bir ilişki olduğu belirtilmiş olmakla birlikte henüz bu ampirik olarak ortaya konulmamıştır.

Araştırmanın temel amacı konaklama işletmelerinde işgörenlerin, yöneticilerinin davranışlarını otantik liderlik kapsamında değerlendirirken yöneticilerinin öz yeterliliklerinden etkilenme düzeylerini belirlemektir. Ayrıca araştırmanın bir diğer amacı, işgörenlerin cinsiyetlerine ve yaşlarına, görev yaptıkları işletmenin resort otel veya şehir oteli olmasına bağlı olarak otantik liderlik algılarında farklılıklar olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmada otantik liderlik davranışlarını belirlemek için yararlanılan Otantik Liderlik Ölçeği, ölçeği geliştiren yazarlar tarafından Türkçeye çevrilmiş olmasına rağmen Türkiye’de geçerliliği ve güvenilirliği test edilmemiştir. Bu araştırma ile Otantik Liderlik Ölçeği’nin Türkçeye uyarlanması da amaçlanmaktadır.

Çalışmanın ilgili bölümlerinde belirtildiği gibi otantik liderlik ve öz yeterlilik ilişkisine yönelik yapılmış ampirik bir çalışma bulunmamaktadır. Konaklama işletmelerinin hizmet üreten işletmeler olmaları, liderliğin hizmet üretim ve sunum sürecinde etkili olması, işgörenlerin işletmeye bağlılıklarını ve başarılarını etkilemesi bu çalışmayı yönlendirmiştir.

Araştırmada veri toplama ve yorumlama yani alan araştırması yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Elde edilen ikincil verilerle 1. ve 2. bölüm oluşturulmuştur. Araştırmada yazın taramasından elde edilen bilgiler ışığında bir ölçek geliştirilmiş ve bu ölçek alan araştırması kapsamında anket tekniği ile uygulanmıştır. Elde edilen birincil veriler analiz edilmiştir.

### **3.2. VERİ TOPLAMA VE ÖLÇME ARACI**

Araştırmada kullanılan ankette dört bölüm bulunmaktadır. Anketin girişinde, çalışmanın amacı, toplanan verilerin etik sınırlar içinde kullanılacağı ve araştırmacının bağlı olduğu kurum belirtilmiştir. Anketin birinci bölümünde örgüt

kültürüne yönelik ifadeler yer almaktadır. Örgüt kültürü tiplerini belirlemek için Cameron ve Quinn'in (1999) Rekabetçi Değerler Yaklaşımı esas alınarak Desphande ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilen ve "yenilikçi", "rekabetçi", "toplumcu" ve "bürokratik" kültür olarak adlandırdıkları ölçekten yararlanılmıştır. Örgüt kültürü ölçeğinin Kuşadası'nda yapılan pilot çalışmada geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir. Ancak, İzmir il merkezi ve Çeşme ilçesinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerinde yapılan alan araştırmasında geçerlilik ve güvenilirlik değerleri kabul edilebilir sınırların altında olduğu için çalışmadan çıkartılmıştır.

İkinci bölümünde, otantik liderliğe yönelik ifadeler yer almaktadır. Üçüncü bölümde öz yeterliliğe ilişkin ifadeler yer almaktadır. Anketin son bölümünde ise demografik sorulara yer verilmiştir.

Anketin ilk üç bölümünde yer alan örgüt kültürü, otantik liderlik ve öz yeterliliğe ilişkin ifadelerde aralık ölçeği, son bölümde yer alan demografik sorularda ise belirli niteliklere göre gruplara ayıran sınıflama ve oranlı ölçekler kullanılmıştır. Katılımcıların tutumlarını ölçmek amacıyla 5'li likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçüm araçlarına aşağıda yer verilmektedir.

Araştırmada bilgilere mümkün olan en kısa sürede ulaşılmak istenmesi ve gerekli açıklamaların yapılabilmesine olanak tanıyan en etkili tekniklerden birisi olması nedeniyle anket tekniği kullanılmıştır (Tütüncü, 2001; Balcı, 2004).

### **3.2.1. Otantik Liderlik Ölçeği**

Liderlik davranışlarını belirlemek için Avolio, Gardner ve Walumbwa (2007) tarafından geliştirilen "Otantik Liderlik Ölçeği (Authentic Leadership Questionnaire-ALQ)" uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçek 4 boyuttan ve 16 ifadeden oluşmaktadır.

Ölçekte yer alan boyutlar şunlardır:

- Bireysel Farkındalık
- Dengeli Davranış
- Ahlaklı Davranış
- Şeffaflık

Otantik Liderlik ölçeğinde 5'li likert tutum ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Katılımcıların ifadelerine katılma durumlarına göre karşılaştırmalar yapılmıştır.

Ölçek daha önce yapılan ampirik çalışmalarda geçerli ve güvenilir bulunmuştur (Walumbwa vd., 2010; Walumbwa vd., 2008).

### **3.2.2. Öz Yeterlilik Ölçeği**

Bu araştırmada yöneticilerin öz yeterlilik algılarını tespit etmek için Jerusalem ve Schwarzer tarafından 1979 yılında geliştirilmiş olan “Genelleştirilmiş Öz Yeterlilik Beklentileri Ölçeği” (General Perceived Self-Efficacy Scale - GSE) kullanılmıştır. Orijinali Almanca olan ölçeğin Türkçeye çevirisi Yeşilay, Schwarzer ve Jerusalem (1996) tarafından yapılmıştır. Ölçek 10 ifadeden ve tek bir boyuttan oluşmaktadır.

Öz yeterlilik ölçeğinde 5'li likert tutum ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Katılımcıların ifadelerine katılma durumlarına göre karşılaştırmalar yapılmıştır.

Ölçek daha önce yapılan ampirik çalışmalarda geçerli ve güvenilir bulunmuştur (Luszczynska vd., 2005; Scholz vd., 2002).

### **3.3.EVREN VE ÖRNEKLEM**

İzmir il merkezinde ve Çeşme ilçesinde T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün Mayıs 2011 kayıtlarına göre 1'i tatil köyü ve 8'i otel olmak üzere 9 adet beş yıldızlı konaklama tesisi bulunmaktadır. Uygulama alanı olarak işletmelerin hepsi seçilmiştir. Anket çalışması 9 işletmede uygulanmıştır. Bu işletmelerin 4 tanesi İzmir il merkezinde, 5 tanesi Çeşme ilçesinde yer almaktadır. Uygulama alanı olarak İzmir il merkezi ve Çeşme ilçesinin seçilme nedeni, bu bölgelerdeki konaklama işletmelerinin resort otel ve şehir oteli karşılaştırmasına imkan vermesidir.

Ana kütleyi oluşturan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde kaynağından edinilen bilgilere göre yaklaşık 318 orta düzey yönetici çalıştığı belirlenmiştir. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 175 kişi olarak hesaplanmıştır(Sekaran, 2000:295). Dağıtılan 270 anketten geri dönen toplam 223 anketin (geri dönüş oranı 0,83) 12'sinde çok sayıda cevaplandırılmamış soru olduğu için bu anketler elenmiş ve analize dahil edilmemiştir.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN PİLOT ÇALIŞMASI

Ölçekte yer alan ifadelerin içerik geçerliğini test etmek amacıyla Kuşadası'nda yer alan beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde Şubat 2011 döneminde pilot çalışma yapılmıştır. Beş yıldızlı 10 otel işletmesinden toplam 39 anket toplanmıştır. Toplanan bu anketlerin değerlendirilmesi sonucunda ölçekte bazı değişiklikler yapılmıştır.

**Tablo 4:** Yararlanılan Ölçeklerde Pilot Çalışma Sonrası Yapılan Değişiklikler

| <b>Otantik Liderlik Ölçeği</b>                                                    |                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <i>Ölçeğin Orijinalindeki İfade</i>                                               | <i>Pilot Çalışma Sonrasındaki İfade</i>                                   |
| Yöneticim çok inandığı konularda bile karşıt görüşlerin açıklanmasını talep eder. | Amirim çok inandığı konularda bile karşıt görüşlerin açıklanmasını ister. |
| Yöneticim karar vermeden önce ilgili verileri araştırıyor.                        | Amirim karar vermeden önce ilgili verileri araştırır.                     |
| <b>Öz Yeterlilik Ölçeği</b>                                                       |                                                                           |
| <i>Ölçeğin Orijinalindeki İfade</i>                                               | <i>Pilot Çalışma Sonrasındaki İfade</i>                                   |
| Amirime karşı çıkıldığında kendini kabul ettirecek çare ve yolları bulur.         | Amirim, her durumda kendini kabul ettirecek yolu bulur.                   |
| Tasarılarını gerçekleştirmek ve hedeflerine erişmek zor gelmez.                   | Hedeflerine ulaşmak amirime zor gelmez.                                   |
| Ani olayların da hakkından geleceğine sanıyorum.                                  | Amirimin aniden ortaya çıkan sorunların üstesinden geleceğine inanıyorum. |

Bu değişikliklerin yapılmasındaki temel amaç, ifadelerin anlaşılabilirliğini arttırmak ve anlatım bozukluğunu gidermektir. Otantik liderlik ölçeği üzerinde yapılan

değişikliklerin tamamının yayımlanmasına izin verilmediği için yapılan değişikliklerden sadece iki tanesi Tablo 4’de yer almaktadır.

Öz Yeterlilik Ölçeğine ilişkin olarak pilot çalışma sonrasında, ifadelerin anlaşılabilirliğini arttırmak amacıyla yapılan değişikliklerden sadece üç tanesi Tablo 4’de yer almaktadır.

Öz Yeterlilik Ölçeği bireyin kendi öz yeterliliğini ölçmek için hazırlanmıştır. Bu nedenle ölçeğin orijinalinde özne olarak birinci tekil kişi kullanılmıştır. Yapılan bu çalışmada yöneticilerin öz yeterliliklerinin astları tarafından değerlendirilmesi amaçlandığı için cümlelerin öznesi “Amir” olarak düzenlenmiştir. Bu düzenlemelerde cümlelerin anlamında hiçbir değişiklik yapılmamıştır. Yapılan sadece öznenin amaca uygun olarak değiştirilmesidir.

### 3.5. HİPOTEZLER

Araştırma kapsamında 4 ana hipotez oluşturulmuştur. Oluşturulan hipotezler ve bu hipotezlerin oluşturulma nedenleri bu bölümde açıklanmıştır.

H<sub>1</sub> : Araştırmaya katılanlara göre otantik liderlik ve öz yeterlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1</sub> hipotezi araştırmanın temel amacını oluşturmaktır. Bu hipotez ile teorik olarak (Gardner ve Schermorhorn, 2004; Avolio ve Gardner, 2005; Ilies vd., 2005) kabul edilen işgörenlerin otantik liderliği algılarken yöneticilerinin öz yeterliliklerinden etkilene düzeylerinin amprik olarak da belirlenmesi hedeflenmektedir.

H<sub>2</sub> : Bölgeye göre otantik liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>2</sub> hipotezi otantik liderlik algısının iş turizmine yönelik faaliyet gösteren şehir otellerinde çalışan işgörenler ve tatil turizmine yönelik faaliyet gösteren resort otellerde çalışan işgörenler arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. Bu hipotez ile aralarında farklılıklar olduğu kabul edilen (Kılıç ve Öztürk, 2007) resort ve şehir otellerinin otantik liderlik algısı üzerindeki etkilerini belirlemek hedeflenmektedir. Ayrıca H<sub>2</sub> hipotezine bağlı olarak araştırmaya katılanların cinsiyetlerine ve yaşlarına bağlı olarak otantik liderlik algılarındaki farklılıkları belirlemek amacıyla H<sub>2a</sub>, H<sub>2b</sub> ve H<sub>2c</sub> alt hipotezleri oluşturulmuştur.



H<sub>2a</sub> : Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin görev yaptıkları işletmenin resort otel veya şehir oteli olmasına bağlı olarak otantik liderliğe verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bu hipotez ile araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetlerine ve çalıştıkları otel işletmesinin resort oteli ve şehir oteli olmasına bağlı olarak otantik liderlik algılarının ölçülmesi hedeflenmektedir.

H<sub>2b</sub> : Araştırmaya katılanların yaş ve bölge etkileşimlerine göre otantik liderliğe verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>2b</sub> hipotezi ile otel işletmelerin bulunduğu bölgeye ve çalışanların yaşlarına bağlı olarak otantik liderlik algılarının ölçülmesi hedeflenmektedir.

H<sub>2c</sub> : Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş ve çalıştıkları bölgeye göre otantik liderliğe verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>2</sub>, H<sub>2a</sub> ve H<sub>2b</sub> hipotezlerine bağlı olarak geliştirilen H<sub>2c</sub> hipotezi ile işgörenlerin cinsiyet, yaş ve çalıştıkları bölgeye göre otantik liderlik algılarının ölçülmesi hedeflenmektedir.

H<sub>3</sub> : Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin otantik liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>3</sub> hipotezi ile Demir ve arkadaşları (2010) ve Çelik ve Sünbül (2008) tarafından yapılan çalışmalarda belirlenen cinsiyetin pozitif liderlik tarzları üzerindeki etkisinin otantik liderlik algısındaki etkisini belirlemek amacıyla oluşturulmuştur.

H<sub>4</sub> : Yaşa göre otantik liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Şahin (2008) ve Arslantaş ve Pekdemir (2007) yaş faktörünün liderlik tarzları ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirlemiştir. H<sub>4</sub> hipotezi ile pozitif liderlik tarzları arasında yer alan otantik liderliğin işgörenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemesi hedeflenmektedir.

$H_{4a}$  : Araştırmaya katılan farklı yaş grubundaki kadın ve erkeklerin otantik liderliğe verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_3$  ve  $H_4$  hipotezlerine bağlı olarak oluşturulan  $H_{4a}$  hipotezi ile işgörenlerin cinsiyet ve yaşlarına bağlı olarak otantik liderlik algılarının ölçülmesi hedeflenmektedir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Alan araştırmasına yönelik yapılan anket çalışmasından elden edilen sonuçların açıklanması ve değerlendirilmesi bu bölümde ele alınmaktadır. Öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulguların sayısal ve yüzdesel dağılım sonuçları verilmektedir. Tanımlayıcı istatistiksel verilerin değerlendirmesinden sonra çalışmanın güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Sonraki aşamada çıkarımsal istatistik verilerin değerlendirilmesi için faktöriyel ANOVA ve faktöriyel ANCOVA testi yapılmıştır.

##### 4.1.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde örneklem grubunun çalıştığı işletme ve yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, öğrenim durumları, hizmet süreleri ve gelir dağılımlarına ilişkin frekans analizleri yer almaktadır.

**Tablo 5:** Araştırmaya Katılanların Konaklama İşletmelerine Göre Dağılımı

| Konaklama İşletmesinin Adı       | Frekans (n) | Yüzde (%)  |
|----------------------------------|-------------|------------|
| Crowne Plaza İzmir Oteli         | 31          | 15         |
| Hilton Oteli                     | 29          | 14         |
| Swiss Otel Grand Efes            | 26          | 12         |
| Movenpick Oteli                  | 24          | 11         |
| Altın Yunus Tatil Köyü           | 18          | 9          |
| Radisson Blu Resort              | 17          | 8          |
| Sheraton Çeşme Resort            | 22          | 10         |
| Ontur II Oteli                   | 19          | 9          |
| Ilıca Spa Wellness Termal Resort | 25          | 12         |
| <b>Toplam</b>                    | <b>211</b>  | <b>100</b> |

Araştırmaya toplam 211 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılan işletmeler: İz il merkezinde faaliyet gösteren Crowne Plaza İzmir Oteli, Hilton Oteli, Swiss Otel

Grand Efes ve Movenpick Oteli; Çeşme’de faaliyet gösteren Altın Yunus Tatil Köyü, Radisson Blu Resort, Sheraton Çeşme Resort, Ontur II Oteli ve Ilıca Spa Wellness Termal Resort’tur.

**Tablo 6:** Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgilerine Ait Sayısal Dağılım

| <b>CİNSİYET</b>       | <b>Sayı (N)</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
|-----------------------|-----------------|------------------|
| Kadın                 | 108             | 51,2             |
| Erkek                 | 103             | 48,8             |
| <b>Toplam</b>         | <b>211</b>      | <b>100</b>       |
| <b>MEDENİ DURUM</b>   |                 |                  |
| Bekar                 | 80              | 37,9             |
| Evli                  | 131             | 62,1             |
| <b>Toplam</b>         | <b>211</b>      | <b>100</b>       |
| <b>ÖĞRENİM DURUMU</b> |                 |                  |
| Lise ve altı          | 108             | 51,2             |
| Üniversite ve üstü    | 103             | 48,8             |
| <b>Toplam</b>         | <b>211</b>      | <b>100</b>       |
| <b>YAŞ</b>            |                 |                  |
| 25 yaş ve altı        | 33              | 15,6             |
| 26-30 yaş             | 46              | 21,8             |
| 31-35 yaş             | 59              | 28,0             |
| 36 ve üstü            | 73              | 34,6             |
| <b>Toplam</b>         | <b>211</b>      | <b>100</b>       |
| <b>İŞ TECRÜBESİ</b>   |                 |                  |
| 9 yıl ve altı         | 93              | 44,1             |
| 10 yıl ve üstü        | 118             | 55,9             |
| <b>Toplam</b>         | <b>211</b>      | <b>100</b>       |
| <b>AYLIK GELİR</b>    |                 |                  |
| 501 ve 1000 TL        | 72              | 34,1             |
| 1001 – 1500 TL        | 88              | 41,7             |
| 1501 TL ve üstü       | 47              | 22,3             |
| <b>Toplam</b>         | <b>207</b>      | <b>100</b>       |

Araştırmaya katılanların %51,2’si kadın, %48,8’i ise erkektir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımlarının birbirine yakın olduğunu söylemek mümkündür

Anketi yanıtlayan katılımcıların %15,6'sı 25 yaş ve altı, %21,8'i 26-30 yaş aralığında, %28'i 31-35 yaş aralığında, %34,6'sı 36 yaş ve üstü olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların çoğunun 31 yaş ve üstü olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların %34,1'i 501 ve 1000 TL arasında aylık gelir elde ettiklerini, %41,7'si 1001 – 1500 TL arasında gelir elde ettiklerini, %22,3'ü ise 1501 TL ve üstü gelir elde ettiklerini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların önemli bir bölümünün 1001 – 1500 TL arasında gelir elde ettiği söylenebilir.

#### **4.2. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ**

Güvenilirlik analizi yapabilmek için bir ölçekte demografik sorular hariç soru sayısı 30'un üzerinde olmalı ve anket en az 50 kişiye uygulanmalıdır (Paköz, 2010:122). Yararlanılan ankette soru sayısı 30'dan fazla ve anket uygulanan denek sayısı 50'den fazla olduğu için araştırmanın bu iki koşulu sağladığını söylemek mümkündür.

İç uyum güvenilirliğinin sınanması için en sık kullanılan yöntem, "Cronbach'ın Alfa Katsayısı"dır. Cronbach'ın Alfa Katsayısı, istatistik temelleri tutarlı ve tüm sorular dikkate alınarak hesaplandığından genel güvenilirlik yapısını diğer katsayılara göre en iyi yansıtan katsayı özelliğini taşımaktadır. Nunnally (1978:245)'e göre Cronbach Alfa Katsayısının 0,70 olması çalışmanın güvenilir olarak kabul edilmesi için yeterlidir.

Otantik Liderliği ölçmeye yönelik olarak yararlanılan soru setinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri 0,68 bulunmuştur ( $p<,001$ ). Öz yeterlilik inancını ölçmeye yönelik olarak yapılan ankette yer alan soru setinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri 0,95 bulunmuştur ( $p<,001$ ). Otantik liderlik ve öz yeterliliğe ilişkin Cronbach Alfa değerleri ölçeklerin güvenilir olduğunun göstermektedir.

### 4.3. GEÇERLİLİK ANALİZİ

Bu bölümde, otantik liderlik ve öz yeterlilik ölçeklerine ilişkin geçerlilik analizleri yer almaktadır. Öncelikli olarak araştırma kapsamında yararlanılan otantik liderlik ölçeğine ve öz yeterlilik ölçeğine açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Otantik liderlik ölçeği Türkiye’de ilk defa uygulandığı için ölçeğe ayrıca doğrulayıcı faktör analizi yapılması uygun görülmüştür.

#### 4.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Orta düzey yöneticilerin otantik liderlik ve öz yeterlilik algılarını ölçmeye yönelik yapılan anketin yapısal geçerliliğini sınamak için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Otantik liderlik algılarını ölçmek için yapılan anketin veri setinin açıklayıcı faktör analizleri Tablo 7’de yer almaktadır.

Otantik liderlik ölçeğinde 16 ifade yer almaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda Bartlett Testi sonucu 2166,29 ve  $p < ,01$  olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,779’dür. Test sonucu elde edilen değerler verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek amacı ile temel bileşenler analizi ve varimax rotasyonu teknikleri kullanılmış, özdeğeri 1’den büyük olan ve faktör yükü 0,30’un üzerinde olan veriler dikkate alınmıştır.

Tablo 7 incelendiğinde, veri setinin 4 boyut altında oluştuğu görülmektedir. İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 21,404’tür ve 5 değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan ifadeler incelendiğinde değişkenlerin liderin “Şeffaflık” özelliği ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır ve özdeğeri 22,471’dir. Bu faktöre, anketi dolduranlar ortalama değer olarak 3,4531 vermişlerdir. Liderin Şeffaflığı değişkeninin parça güvenilirliği 0,878’dir ve  $p < ,002$  düzeyinde anlamlıdır.

Otantik liderlik ölçeğinin tamamının yayınlanmasına izin verilmediği için açıklayıcı faktör analizinin yer aldığı Tablo 7’de sadece beş ifade yer almaktadır.

**Tablo 7:** Otantik Liderlik Açıklayıcı Faktör Analizi

|                                                                                                                                  | Faktör Yüğü | Özdeğerler   | Açıklanan Varyansın Yüzdesi | M           | F Değeri    | Alpha      | P          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-----------------------------|-------------|-------------|------------|------------|
| <b>1. FAKTÖR ŞEFFAFLIK</b>                                                                                                       |             | <b>22,47</b> | <b>21,40</b>                | <b>3,45</b> | <b>4,16</b> | <b>,87</b> | <b>,01</b> |
| Amirim söylemek istediklerini açıkça ifade eder.                                                                                 | ,80         |              |                             |             |             |            |            |
| Amirim ..... kabul eder.                                                                                                         | ,80         |              |                             |             |             |            |            |
| Amirim ..... teşvik eder.                                                                                                        | ,76         |              |                             |             |             |            |            |
| Amirim, ..... gerçekleri söyler.                                                                                                 | ,74         |              |                             |             |             |            |            |
| Amirim tepkilerini tamamen hissettikleri doğrultusunda verir.                                                                    | ,66         |              |                             |             |             |            |            |
| <b>2.FAKTÖR AHLAKİ DAVRANIŞ</b>                                                                                                  |             | <b>20,58</b> | <b>19,62</b>                | <b>3,82</b> | <b>9,03</b> | <b>,90</b> | <b>,01</b> |
| Amirim ..... doğrultudadır.                                                                                                      | ,81         |              |                             |             |             |            |            |
| Amirim ..... kararlar alır.                                                                                                      | ,81         |              |                             |             |             |            |            |
| Amirim ..... bağlı kalır.                                                                                                        | ,81         |              |                             |             |             |            |            |
| Amirim, kendi öz değerlerime uygun davranmamı ister.                                                                             | ,78         |              |                             |             |             |            |            |
| <b>3.FAKTÖR DENGELİ DAVRANIŞ</b>                                                                                                 |             | <b>17,28</b> | <b>17,60</b>                | <b>3,76</b> | <b>7,04</b> | <b>,95</b> | <b>,01</b> |
| Amirim ..... açıklanmasını ister.                                                                                                | ,87         |              |                             |             |             |            |            |
| Amirim ..... araştırır.                                                                                                          | ,86         |              |                             |             |             |            |            |
| Amirim karar vermeden önce farklı bakış açılarını dikkatle dinler.                                                               | ,85         |              |                             |             |             |            |            |
| <b>4.FAKTÖR BİREYSEL FARKINDALIK</b>                                                                                             |             | <b>15,67</b> | <b>17,37</b>                | <b>3,25</b> | <b>8,18</b> | <b>,85</b> | <b>,01</b> |
| Amirim ..... çalışır.,                                                                                                           | ,66         |              |                             |             |             |            |            |
| Amirim ..... ifade eder.                                                                                                         | ,61         |              |                             |             |             |            |            |
| Amirim ..... belli eder.                                                                                                         | ,60         |              |                             |             |             |            |            |
| Amirim önemli konular gündeme geldiğinde, duruşunu ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.                           | ,56         |              |                             |             |             |            |            |
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü = 0,77; Bartlett Test of Sphericity = 2166,29; Toplam farkın (Varyans) açıklama oranı : 76,01 |             |              |                             |             |             |            |            |

Faktör analizi sonucu oluşan ikinci faktör “Ahlaklı Davranış” olarak adlandırılmaktadır. Bu faktörün öz değeri 20,582’dir ve tanımladığı fark yüzdesi 19,627’dir. Bu faktöre, anketi dolduranlar ortalama değer olarak 3,8262 vermişlerdir. Ahlaklı Davranış değişkeninin parça güvenilirliği 0,906’dır ve  $p < ,001$  düzeyinde anlamlıdır.

Faktör analizi sonucu oluşan üçüncü faktör “Dengeli Davranış” olarak adlandırılmaktadır. Bu faktörün öz değeri 17,289’dir ve tanımladığı fark yüzdesi 17,605’dir. Bu faktöre, anketi dolduranlar ortalama değer olarak 3,7615 vermişlerdir.

Dengeli Davranış değişkeninin parça güvenilirliği 0,951'dir ve  $p < ,001$  düzeyinde anlamlıdır.

Son faktörün tanımladığı fark yüzdesi 17,378'dir ve 4 değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan ifadeler incelendiğinde değişkenlerin "Bireysel Farkındalık" ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır ve özdeğeri 15,672'dir. Bu faktöre, anketi dolduranlar ortalama değer olarak 3,2597 vermişlerdir. Bireysel Farkındalık değişkeninin parça güvenilirliği 0,858'dir ve  $p < ,001$  düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 8:** Öz Yeterlilik İnancı Açıklayıcı Faktör Analizi

|                                                                                                                                  | Faktör Yükü | Özdeğerler   | Açıklanan Varyansın Yüzdesi | M           | F Değeri    | Alpha      | P          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-----------------------------|-------------|-------------|------------|------------|
| <b>1. FAKTÖR-ÖZ YETERLİLİK</b>                                                                                                   |             | <b>70,07</b> | <b>70,07</b>                | <b>3,97</b> | <b>6,90</b> | <b>,95</b> | <b>,01</b> |
| Amirim, bir değişiklik karşılaştığında ne yapması gerektiğini bilir.                                                             | ,90         |              |                             |             |             |            |            |
| Amirim, her durumda kendini kabul ettirecek yolu bulur.                                                                          | ,87         |              |                             |             |             |            |            |
| Amirim, her türlü zorluğun üstesinden gelir.                                                                                     | ,86         |              |                             |             |             |            |            |
| Amirim eğer gayret ederse güç sorunların çözümünü her zaman bulur.                                                               | ,85         |              |                             |             |             |            |            |
| Hedeflere ulaşmak amirime zor gelmez.                                                                                            | ,85         |              |                             |             |             |            |            |
| Amirim, bir sorunla karşılaştığı zaman farklı çözüm yolları üretebilir.                                                          | ,83         |              |                             |             |             |            |            |
| Amirim, yeteneklerine her zaman güvendiği için güçlükleri soğukkanlılıkla karşılar.                                              | ,83         |              |                             |             |             |            |            |
| Amirim, beklenmedik durumlarda nasıl davranması gerektiğini her zaman bilir.                                                     | ,79         |              |                             |             |             |            |            |
| Amirim aniden ortaya çıkan sorunların üstesinden geleceğine inanıyorum.                                                          | ,78         |              |                             |             |             |            |            |
| Amirim her sorun için bir çözümü vardır.                                                                                         | 76          |              |                             |             |             |            |            |
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü = 0,93; Bartlett Test of Sphericity = 1959,80; Toplam farkın (Varyans) açıklama oranı : 70,07 |             |              |                             |             |             |            |            |



Tablo 8 incelendiğinde, veri setinin tek bir boyut altında olduğu görülmektedir. Faktörün tanımladığı fark yüzdesi 70,078'dir ve 10 değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan ifadeler incelendiğinde değişkenlerin Öz Yeterlilik ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır ve özdeğeri 70,078'dir. Faktöre, ankete katılanlar ortalama değer olarak 3,9710 vermişlerdir. Öz Yeterlilik faktörünün güvenilirliği 0,952'dir ve  $p < ,01$  düzeyinde anlamlıdır.

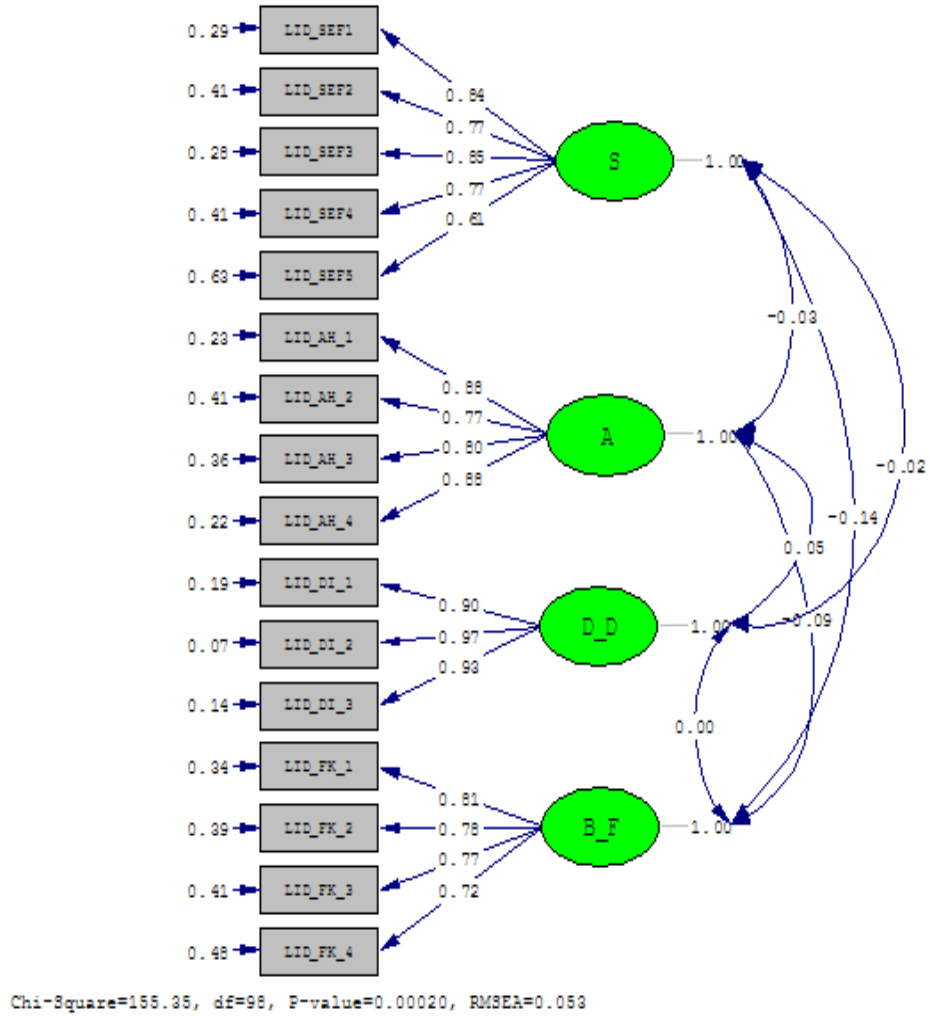
#### 4.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Literatür incelendiğinde, genellikle doğrulayıcı faktör analizinin, açıklayıcı faktör analizi çalışmalarından sonra yapıldığı görülmektedir. Yapısal eşitlik modellemesindeki faktör analizi çalışmalarının klasik faktör analizi çalışmalarından ayrıldığı nokta, ölçekteki maddelerden hangilerinin, hangi örtük değişkenin ögesi olacağının araştırmacı tarafından belirlenmesidir. Böylece her bir maddenin ilişkilendirilen değişkene ait faktör yükleri hesaplanır. Diğer değişkenlere olan faktör yükleri hesaplanmaz(Avcı, 2008:150) . Otantik Liderlik Ölçeği Türkiye'de ilk defa kullanılacağı için açıklayıcı faktör analiz sonuçlarını güçlendirmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Şekil 6'da otantik liderlikle ilgili doğrulayıcı faktör analizi görülmektedir. Şemadaki tek yönlü okların her biri yol (path) anlamına gelmektedir ve analiz sonuçlarına göre her yolun katsayısının anlamlı olup olmadığına bakılmaktadır. Bu değerler, t değerlerinin hesaplanmasıyla belirlenmektedir. Ölçme modelindeki diğer bir unsur hata unsurudur ve Şekil 6'da şemanın solunda yer almaktadır. Her bir gözlenen değişkende örtük değişken tarafından açıklanamayan varyansı ifade etmektedir. Bu öge, her bir değişkende söz konusu ölçme modeliyle ilgili açıklanamayan bir özelliğin var olduğunu göstermektedir. Yapısal eşitlik modellemesinin avantajlarından biri de yapılardaki hataların ortadan kaldırılmasına olanak tanımasıdır(Şimşek, 2007:7).

Şekil 6'da görüldüğü gibi, Otantik Liderliğin, Şeffaflık Boyutu (S) 5 ifade ile açıklanmakta, Dengeli Davranış (D\_D) boyutu 3 ifade ile açıklanmakta, Ahlaki Davranış (A) ve Bireysel Farkındalık (B\_F) boyutları 4'er ifade ile açıklanmaktadır. Her bir örtük değişkenden gözlenen değişkenlere yol çizilmiştir. Yollar üzerinde değişkenleri açıklayan faktörlerin faktör yükleri bulunmaktadır.

**Şekil 6:** Otantik Liderliğe İlişkin Şema ve Standardize Çözümleme Değerleri



Ölçme modeli ile ilgili veriler Tablo 9'da sunulmuştur. Tablo'da otantik liderliğin standardize değerleri, standart hataları, t değerleri ve açıklanan varyans ( $R^2$ ) değerleri bulunmaktadır. Standardize değerlerin 1'in üzerinde olmaması gerekmektedir, t değerinin de en az 1,96 olması gerekmektedir. Tabloda görüldüğü gibi tüm değerler otantik liderlik ölçeğinin kabul edilmesi için uygundur.

Doğrulayıcı faktör analizinde tüm t değerlerinin yani tüm parametre değerlerinin anlamlı olması modelin doğru ya da kabul edilebilir bir model olarak kabul edilebilmesi için tek başına yeterli değildir. Ölçme modelinin bir bütün olarak kabul edilebilmesi için uyum iyiliği istatistiklerinin (Goodness-of-fit statistics) de istenen düzeyde olması gerekmektedir (Şimşek, 2007:7).

**Tablo 9:** Otantik Liderliğin Doğrulamaya İlişkin İstatistikler

| Örtük ve Gözlenen Değişkenler                                                                          | Standardize Değerler | Standart Hatalar | t Değerleri | R <sup>2</sup> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|-------------|----------------|
| <b>ŞEFFAFLIK</b>                                                                                       |                      |                  |             |                |
| Amirim söylemek istediklerini açıkça ifade eder.                                                       | 0,84                 | 0,29             | 14,61       | ,71            |
| Amirim ..... kabul eder.                                                                               | 0,77                 | 0,41             | 12,63       | ,59            |
| Amirim ..... teşvik eder.                                                                              | 0,85                 | 0,28             | 14,65       | ,72            |
| Amirim, ..... gerçekleri söyler.                                                                       | 0,77                 | 0,41             | 12,73       | ,59            |
| Amirim tepkilerini tamamen hissettikleri doğrultusunda verir.                                          | 0,61                 | 0,63             | 9,32        | ,37            |
| <b>AHLAKİ DAVRANIŞ</b>                                                                                 |                      |                  |             |                |
| Amirim ..... doğrultudadır.                                                                            | 0,88                 | 0,23             | 15,66       | ,77            |
| Amirim ..... kararlar alır.                                                                            | 0,77                 | 0,41             | 12,79       | ,59            |
| Amirim ..... bağlı kalır.                                                                              | 0,80                 | 0,36             | 13,61       | ,64            |
| Amirim, kendi öz değerlerime uygun davranmamı ister.                                                   | 0,78                 | 0,22             | 15,82       | ,78            |
| <b>DENGELİ DAVRANIŞ</b>                                                                                |                      |                  |             |                |
| Amirim ..... açıklanmasını ister.                                                                      | 0,90                 | 0,19             | 16,80       | ,81            |
| Amirim ..... araştırır.                                                                                | 0,97                 | 0,07             | 18,90       | ,93            |
| Amirim karar vermeden önce farklı bakış açılarını dikkatle dinler.                                     | 0,93                 | 0,14             | 17,53       | ,86            |
| <b>BİREYSEL FARKINDALIK</b>                                                                            |                      |                  |             |                |
| Amirim ..... çalışır.,                                                                                 | 0,81                 | 0,34             | 13,32       | ,66            |
| Amirim ..... ifade eder.                                                                               | 0,78                 | 0,39             | 12,63       | ,61            |
| Amirim ..... belli eder.                                                                               | 0,77                 | 0,41             | 12,37       | ,59            |
| Amirim önemli konular gündeme geldiğinde, duruşunu ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir. | 0,72                 | 0,48             | 11,29       | ,52            |

Yapısal eşitlik modelinin uyum iyiliğini belirlemek için araştırmacılar subjektif uyum endekslerine güvenmektedir. Literatürde farklı tiplerde endeksler önerilmiş olsa da, hangisinin en iyisi olduğuna dair ortak bir karara varılamamıştır. Marcoulides ve Schumacher'e (1996) göre bu endekslerden en popülerleri incremental (artan) endekslerdir. LISREL tarafından sağlanan en basit uygunluk endeksi Root Mean Squared Residual (RMR)'dir. RMR kapsanan ve gözlenen kovaryans matrisleri arasındaki tam farkın ortalamasının kareköküdür. Bu endeksin en düşük değeri 0'dır ve düşük değerler iyi bir uyumun işaretidir. Genelde 0.05'den düşük değerler veriye uyumun iyi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. LISREL, RMSEA'yı (Root Mean Squared Error of Approximation-Yaklaşık Hatanın Ortalamasının Karekökü) da raporlandırmaktadır. RMSEA'nın 0.10'un altındaki değerleri verilerin iyi bir uyum verdiği, 0.05'in altındaki değerleri ise çok iyi bir uyumu gösterdiği şeklinde yorumlanmaktadır (Kelloway, 1998:27).

**Tablo 10.** Otantik Liderliğe İlişkin Uyum İyiliği Sonuçları

| Uyum İyiliği İndeksleri              | Uyum-İyiliği Değerleri | Standart Değerler    |
|--------------------------------------|------------------------|----------------------|
| RMSEA- Root Mean Square Error of     | ,052                   | $\leq$ ,08 ya da ,10 |
| NFI- Normed Fit Endeks               | ,93                    | $\geq$ ,90           |
| NNFI- Non-normed Fit Index           | ,97                    | $\geq$ ,90           |
| PNFI- Parsimony Normed Fit Index     | ,76                    | $\geq$ ,50           |
| CFI- Comparative Fit Index           | ,97                    | $\geq$ ,90           |
| IFI- Incremental Fit Index           | ,97                    | $\geq$ ,90           |
| RFI- Relative Fit Index              | ,92                    | $\geq$ ,90           |
| GFI- Goodness of Fit Index           | ,92                    | $\geq$ ,90           |
| AGFI- Adjusted Goodness of Fit Index | ,91                    | $\geq$ ,90           |

Modelin bir bütün olarak kabul edilebilir bir model olup olmadığının bir ölçütü olarak uyum iyiliği istatistiklerinin istenen düzeyde olması gerekmektedir. Tablo 10'da uyum iyiliği indeksleri verilmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum-iyiliği indeksleri incelendiğinde, tüm değerlerin istenen değerlerle uyumlu olduğu görülmektedir.

#### 4.4. FAKTÖRİYEL ANOVA VE ANCOVA TESTİNİN ÖNKOŞULLARI

Faktöriyel ANOVA testinde temel amaç bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki ortak etkisini ölçmektir. Bu analiz iki veya daha fazla bağımsız değişken olduğu durumlarda, bu değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için kullanılır (Pallant, 2005).

ANCOVA testi bağımsız ve bağımlı değişkene ek olarak, bağımlı değişken ile ilişkisi olan, onu etkileyen ve hata kontrolü ile grupların bağımlı değişkendeki ortalamalarını ayarlamak için kullanılan başka değişkenlerin varlığını gerektirir. Bu değişkenlere ortak değişkenler (covariates ya da concominants) adı verilmektedir. ANCOVA araştırmada değişkenlerin gerçek etkisini belirleyebilmektedir. ANCOVA, faktöriyel ANOVA'da olduğu gibi temelde ilgilenilen faktör ya da faktörlerin bağımlı değişken üzerinde etkilerinin olup olmadığını test eder. Ancak bunu yaparken ANOVA'dan farklı olarak, bağımlı değişken üzerinde etkisi gözlenen dış etkenlerin yol açtığı varyansı kontrol ederek testin gücünün daha da artmasını sağlar (Büyüköztürk, 1998:93).

Faktöriyel ANOVA ve faktöriyel ANCOVA testinin yapılabilmesi için veri setinin ve çalışmanın sahip olması gereken önkoşullar şunlardır (Hair vd., 2009:360-365; Pallant, 2005:269-275):

- Gözlemlerin bağımsızlığı
- Normallik
- Varyansın homojenliği
- Doğrusallık
- Ortak değişkenler arasında korelasyon

Gözlemlerin bağımsızlığı önkoşulunun anketlerin araştırmacı tarafından örneklem grubuna bizzat dağıtılması, anketlerin büyük bir çoğunluğunun doldurulmasında araştırmacının da bulunması ve ankete katılanların farklı işletme veya departmanda görev yapması nedeniyle sağlandığı kabul edilmektedir.

Normallik varsayımı, skewness ve kurtosis değerleri ile açıklanmaktadır. Bu değerler Tablo 11'de ve Tablo 12'de gösterilmektedir. Otantik liderlik için skewness

değerleri -0,899 ile -0,246 arasında, kurtosis değerleri 0,911 ile -0,437 arasında değişmektedir.

**Tablo 11:** Otantik Liderlik ile İlgili Temel İstatistikler

|          | Cinsiyet |       | Yaş            |       |       |            | Bölge        |       |
|----------|----------|-------|----------------|-------|-------|------------|--------------|-------|
|          | Kadın    | Erkek | 25 yaş ve altı | 26-30 | 31-35 | 36 ve üstü | İzmir Merkez | Çeşme |
| N        | 108      | 103   | 33             | 46    | 59    | 73         | 110          | 101   |
| Mean     | 3,68     | 3,45  | 3,61           | 3,45  | 3,59  | 3,60       | 3,68         | 3,44  |
| S.D.     | ,04      | ,05   | ,10            | ,06   | ,06   | ,048       | ,04          | ,05   |
| Range    | 1,88     | 2,48  | 2,24           | 1,83  | 2,48  | 1,96       | 2,16         | 2,37  |
| Skewness | -,43     | -,58  | -,65           | -,24  | -,89  | -,48       | -,63         | -,50  |
| Kurtosis | -,39     | ,15   | -,32           | -,43  | ,91   | ,11        | ,53          | -,07  |

Öz yeterlilik için skewness değerleri -1,365 ile -1,988 arasında, kurtosis değerleri 0,465 ile 1,643 arasında değişmektedir.

**Tablo 12:** Öz Yeterlilik İle İlgili Temel İstatistikler

|          | Cinsiyet |       | Yaş            |       |       |            | Bölge        |       |
|----------|----------|-------|----------------|-------|-------|------------|--------------|-------|
|          | Kadın    | Erkek | 25 yaş ve altı | 26-30 | 31-35 | 36 ve üstü | İzmir Merkez | Çeşme |
| N        | 108      | 103   | 33             | 46    | 59    | 73         | 110          | 101   |
| Mean     | 4,01     | 3,92  | 3,95           | 3,99  | 3,93  | 3,97       | 3,92         | 4,03  |
| S.D.     | ,07      | ,07   | ,06            | ,07   | ,16   | ,12        | ,10          | ,06   |
| Range    | 4,00     | 3,50  | 3,50           | 4,00  | 3,00  | 3,50       | 3,90         | 3,50  |
| Skewness | -1,96    | -1,90 | -1,98          | -1,96 | -1,65 | -1,64      | -1,36        | -1,54 |
| Kurtosis | 1,46     | 1,50  | ,71            | ,46   | 1,49  | 1,56       | 1,50         | 1,64  |

Skewness ve kurtosis ölçüsü +2 ile -2 aralığında değerler almış olan grupların normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir(George ve Mallery, 2003). Otantik liderlik ve öz yeterlilik değişkenlerinin skewness ve kurtosis değerlerine göre veri seti normallik önkoşulunu sağlamaktadır.

Faktöriyel ANOVA testinde varyansların homojenliği önkoşulu Levene's Test of Equality ile kontrol edilmiştir. Tablo 13'de görüldüğü gibi  $p>0,05$ 'dir. Anlamlılık

düzeyinin  $p>0,05$  olması varyans homojenliği önkoşulunun sağlandığını göstermektedir (Pallant, 2005:275).

**Tablo 13:** Faktöriyel ANOVA Testi Levene's Testi Sonuçları

| F     | df1 | df2 | Sig. |
|-------|-----|-----|------|
| 1,571 | 15  | 195 | ,085 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Yaş + Cinsiyet + Bölge + Yaş \* Cinsiyet + Yaş \* Bölge + Cinsiyet \* Bölge + Yaş \* Cinsiyet \* Bölge

Faktöriyel ANCOVA testinde de varyansların homojenliği önkoşulu Levene's Test of Equality ile kontrol edilmiştir. Tablo 14'de görüldüğü gibi, F değeri ( $F=1,577$ ) ve sig ( $p>0,05$ ) değerleri varyansların homojenliği önkoşulu için yeterli düzeydedir.

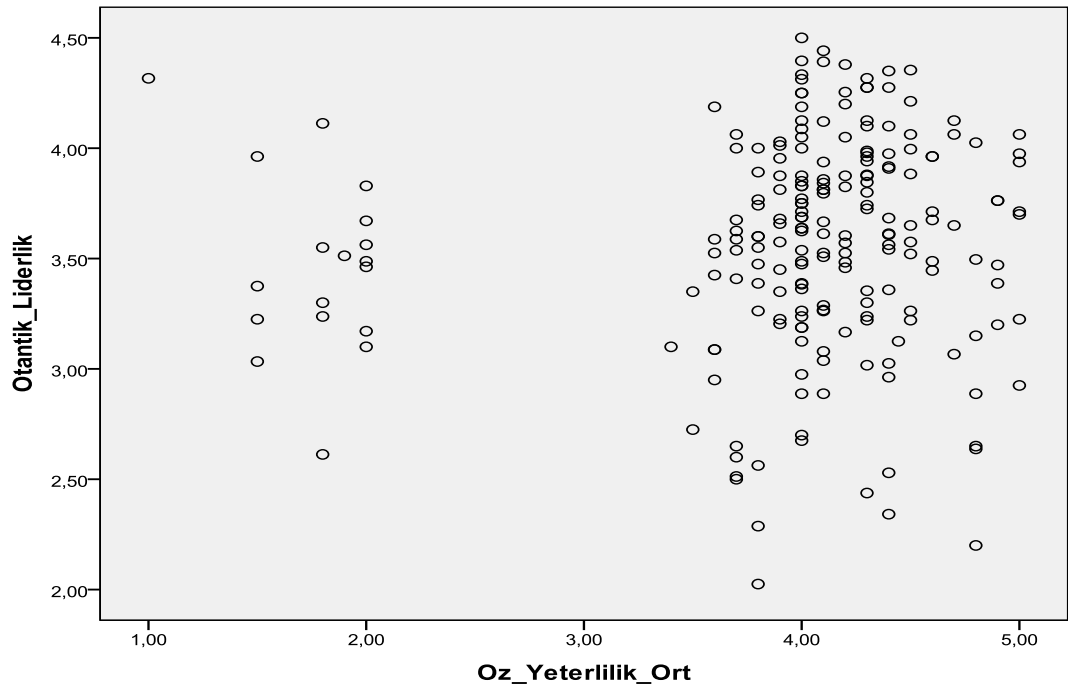
**Tablo 14:** Faktöriyel ANCOVA Testi Levene's Testi Sonuçları

| F     | df1 | df2 | Sig. |
|-------|-----|-----|------|
| 1,577 | 15  | 195 | ,083 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Oz\_Yeterlilik\_Ort + Yaş + Cinsiyet + Bölge + Yaş \* Cinsiyet + Yaş \* Bölge + Cinsiyet \* Bölge + Yaş \* Cinsiyet \* Bölge

**Şekil 7:** Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Değişkenleri Doğrusal Dağılım Grafiği



Doğrusallık önkoşulu için ise standardize edilmiş sapma değerler ile standardize edilmiş yordanan değerler yayılım grafiği üretilmiş (Şekil 7) ve grafiğin kare dışına çıkmadığı görülmüştür. Bu ise normallik ve doğrusallık varsayımlarının ihlal edilmediğini göstermektedir (Tabachnick ve Fidell 2007: 127).

Kovaryantlar arasındaki korelasyon ilişkisi önkoşulu, birden fazla kovaryantlar kullanılması durumunda geçerlidir. Kovaryantlar arasındaki ilişkinin 0,80 ve üzerinde olmaması gerekir. Yapılacak olan ANCOVA testinde tek bir kovaryant kullanılması halinde testin bu önkoşula sahip olduğu kabul edilir (Pallant, 2005:269-270).

#### **4.5.FAKTÖRİYEL ANOVA TESTİ**

Araştırmaya katılanların yaşlarına, cinsiyetlerine ve çalıştıkları işletmelerin bulunduğu bölgelere göre otantik liderlik algılarındaki farklılıkları belirlemek amacıyla Faktöriyel ANOVA Testi yapılmıştır. Yapılan faktöriyel ANOVA testine ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 15'ye yer almaktadır.

Cinsiyet, yaş ve bölgeden oluşan bu model toplam varyansın (49,741) %22'lik (10,948) birimini açıklamaktadır (uyarlanmış R kare = %16). Diğer bir deyişle cinsiyet, yaş ve bölge bağımsız değişkenlerinin otantik liderliği açıklama oranı %22'dir ( $r^2=0,220$ ).

Tablo 15'de yer alan observed power -istatistiksel gözlem gücü-, faktör verilerinin analize uygunluğunu açıklamaktadır. İstatistiksel gücün 0,80 ve üzerinde olması faktör verilerinin analize uygun olduğunu göstermektedir(Hair vd., 2009). Bununla birlikte bazı yazarlar (Grimm, 1993; Krousel-Wood vd., 2007) istatistiksel gözlem gücünün 0,70'e kadar tolere edilebileceğini belirtmişlerdir.

Yapılan faktöriyel ANOVA testinde katılımcıların çalıştıkları bölgelere göre otantik liderlik değişkenine verdikleri yanıtlar arasında da anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ( $F=8,847$ ,  $p<,05$ ).



**Tablo 15: Faktöriyel ANOVA Testi Tanımlayıcı İstatistikler****Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: Otantik Liderlik

| Source          | Type III Sum of Squares   | df  | Mean Square | F         | Sig.        | Partial Eta Squared | Noncent. Parameter | Observed Power <sup>b</sup> |
|-----------------|---------------------------|-----|-------------|-----------|-------------|---------------------|--------------------|-----------------------------|
| Corrected Model | <b>10,948<sup>a</sup></b> | 15  | ,730        | 3,669     | ,000        | ,220                | 55,031             | 1,000                       |
| Intercept       | 2218,625                  | 1   | 2218,625    | 11152,202 | ,000        | ,983                | 11152,202          | 1,000                       |
| Yaş             | ,729                      | 3   | ,243        | 1,221     | ,303        | ,018                | 3,664              | ,324                        |
| Cinsiyet        | 3,803                     | 1   | 3,803       | 19,115    | <b>,000</b> | <b>,089</b>         | 19,115             | <b>,992</b>                 |
| Bölge           | 1,760                     | 1   | 1,760       | 8,847     | <b>,003</b> | <b>,043</b>         | 8,847              | <b>,841</b>                 |
| Yaş *           | 2,235                     | 3   | ,745        | 3,745     | <b>,012</b> | <b>,054</b>         | 11,236             | <b>,804</b>                 |
| Cinsiyet        |                           |     |             |           |             |                     |                    |                             |
| Yaş * Bölge     | 1,108                     | 3   | ,369        | 1,856     | ,138        | ,028                | 5,568              | ,477                        |
| Cinsiyet *      | ,072                      | 1   | ,072        | ,359      | ,549        | ,002                | ,359               | ,092                        |
| Bölge           |                           |     |             |           |             |                     |                    |                             |
| Yaş *           | ,655                      | 3   | ,218        | 1,097     | ,351        | ,017                | 3,292              | ,294                        |
| Cinsiyet *      |                           |     |             |           |             |                     |                    |                             |
| Bölge           |                           |     |             |           |             |                     |                    |                             |
| Error           | 38,793                    | 195 | ,199        |           |             |                     |                    |                             |
| Total           | 2740,885                  | 211 |             |           |             |                     |                    |                             |
| Corrected Total | <b>49,741</b>             | 210 |             |           |             |                     |                    |                             |

a. R Squared = ,220 (Adjusted R Squared = ,160)

b. Computed using alpha = ,05

Cinsiyet ve bölge etkileşiminin otantik liderliğin algılanmasında istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F= 0,359$  ve  $p>,05$ ).

Yaş ve bölge etkileşiminin yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının algılanmasında anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F= 1,856$  ve  $p>,05$ ).

Cinsiyet, yaş ve bölge etkileşiminin de otantik liderlik davranışının algılanmasında istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $F=1,091$  ve  $p>,05$ ).

Katılımcıların erkek ve kadın olmalarına bağlı olarak otantik liderlik değişkenine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ( $F=19,115$ ,  $p<,001$ ).

Yapılan faktöriyel ANOVA testinde, yaş gruplarına göre otantik liderlik değişkenine ankete katılanların verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $F=1,221$  ve  $p>0,05$ ).

**Tablo 16:** Yaş ve Cinsiyet Değişkenlerine Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

| Yaş        | Cinsiyet | Mean | Sig  |
|------------|----------|------|------|
| 25 ve altı | Kadın    | 3,89 | 0,01 |
|            | Erkek    | 3,23 | 0,00 |
| 26-30      | Kadın    | 3,53 | 0,07 |
|            | Erkek    | 3,37 | 0,15 |
| 31-35      | Kadın    | 3,76 | 0,10 |
|            | Erkek    | 3,43 | 0,27 |
| 36 ve üstü | Kadın    | 3,62 | 0,12 |
|            | Erkek    | 3,60 | 0,07 |

Yaş ve cinsiyet etkileşiminin katılımcıların otantik liderliği algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F= 3,745$  ve  $p<,05$ ). Cinsiyet ve yaş etkileşiminde anlamlı farklılığın olduğu grupları belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu karşılaştırmalarda ortaya çıkabilecek Tip I hatayı önlemek için Bonferroni düzeltmesi yapılmıştır. Tablo 16'da çoklu karşılaştırma sonuçları yer almaktadır. Çoklu karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında 25 ve altı yaş grubu, kadın ve erkek katılımcıların otantik liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 15'de görülen cinsiyet, bölge, cinsiyet ve yaşı birlikte eta kare ile ölçülen etki büyüklükleri, geleneksel etki büyüklüğü limitleri ile karşılaştırıldığında (Gren, Salkind ve Akey, 2000:169) bölgenin, cinsiyet ve yaşı birlikte küçük ve orta arasında bir etki büyüklüğüne, cinsiyetin ise kuvvetli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Cinsiyet faktörü, otantik liderlik puanlarına ait varyansın %9'unu; bölge faktörü otantik liderlik puanlarına ait varyansın %4'ünü, yaş\*cinsiyet faktörü ise otantik liderlik puanlarına ait varyansın %5'ini açıklamaktadır.

Faktöriyel ANOVA testinden elde edilen bulgulara göre  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_{4a}$  hipotezleri kabul edilirken;  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$ ,  $H_3$  ve  $H_4$  hipotezleri red edilmiştir.

#### 4.6. FAKTÖRİYEL ANCOVA TESTİ

ANCOVA testi, otantik liderliğe etkisi faktöriyel ANOVA testi ile ortaya konulan cinsiyet, yaş ve bölge faktörlerinin dışında otantik liderlikle ilişkisi olduğu teorik olarak kabul edilen öz yeterlilik değişkeninin istatistiksel olarak kontrol edilmesi amacıyla yapılmıştır. Öz yeterlilik değişkeni yapılan faktöriyel ANCOVA testinde kovaryant olarak kullanılmıştır. Yapılan faktöriyel ANCOVA testine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 17'de yer almaktadır.

**Tablo 17:** Faktöriyel ANCOVA Testi Tanımlayıcı İstatistikler

| Tests of Between-Subjects Effects    |                    |     |             |        |      |                     |                    |                             |
|--------------------------------------|--------------------|-----|-------------|--------|------|---------------------|--------------------|-----------------------------|
| Dependent Variable: Otantik Liderlik |                    |     |             |        |      |                     |                    |                             |
| Source                               | Sum of Squares     | df  | Mean Square | F      | Sig. | Partial Eta Squared | Noncent. Parameter | Observed Power <sup>b</sup> |
| Corrected Model                      | 11,11 <sup>a</sup> | 16  | ,69         | 3,48   | ,00  | ,22                 | 55,80              | 1,00                        |
| Intercept                            | 78,09              | 1   | 78,09       | 392,21 | ,00  | ,66                 | 392,21             | 1,00                        |
| Oz_Yeterlilik_Ort                    | ,16                | 1   | ,16         | ,82    | ,36  | ,00                 | ,82                | ,14                         |
| Yaş                                  | ,69                | 3   | ,23         | 1,16   | ,32  | ,01                 | 3,50               | ,31                         |
| Cinsiyet                             | 3,62               | 1   | 3,62        | 18,19  | ,00  | ,08                 | 18,19              | ,98                         |
| Bölge                                | 1,83               | 1   | 1,83        | 9,19   | ,00  | ,04                 | 9,19               | ,85                         |
| Yaş * Cinsiyet                       | 2,17               | 3   | ,72         | 3,64   | ,01  | ,05                 | 10,92              | ,79                         |
| Yaş * Bölge                          | 1,07               | 3   | ,36         | 1,80   | ,14  | ,02                 | 5,41               | ,46                         |
| Cinsiyet * Bölge                     | ,04                | 1   | ,04         | ,24    | ,62  | ,00                 | ,24                | ,07                         |
| Yaş * Cinsiyet * Bölge               | ,56                | 3   | ,18         | ,94    | ,42  | ,01                 | 2,83               | ,25                         |
| Error                                | 38,62              | 194 | ,19         |        |      |                     |                    |                             |
| Total                                | 2740,88            | 211 |             |        |      |                     |                    |                             |
| Corrected Total                      | 49,74              | 210 |             |        |      |                     |                    |                             |

a. R Squared = ,223 (Adjusted R Squared = ,159)

b. Computed using alpha = ,05

Bu model toplam varyansın (49,741) %22'lik (11,112) birimini açıklamaktadır (uyarlanmış R kare = %15,9). Öz yeterlilik ortak değişkeni ile cinsiyet, yaş ve bölge bağımsız değişkenlerinin yer aldığı bu modelin otantik liderliği açıklama oranı %22'dir.

Yapılan faktöriyel ANCOVA testine göre; kovaryant olarak kabul edilen öz yeterlilik, otantik liderliği tahmin etmekte anlamsızdır ( $F=,824$  ve  $p>0,05$ ). Yani işgörenler, otantik liderlik davranışlarını algılamak, yöneticilerinin öz yeterliliklerinden etkilenmemektedirler.

Tablo 17'de yer alan observed power –istatistiksel gözlem gücü-, değerleri faktör verilerinin analize uygunluğunu göstermektedir. Tablo'da yer alan istatistiksel gözlem güçleri incelendiğinde cinsiyet ve bölge faktörlerinin istatistiksel gözlem güçlerinin %80'in üzerinde olduğu görülmektedir. Yaş ile cinsiyetin birlikte anlamlı ( $F=3,643$  ve  $p<,05$ ) olmakla birlikte istatistiksel gözlem gücü ise %79,2'dir. Bazı araştırmacılara (Grimm, 1993; Krousel-Wood vd., 2007) göre istatistiksel gözlem gücü 0,70'e kadar tolere edilebileceği için yaş ile cinsiyetin birlikte analiz için uygun olduğunu söylemek mümkündür.

Ayrıca katılımcıların işletmelerin bulunduğu bölgeye göre katılımcıların otantik liderlik değişkenine verdikleri yanıtlar arasında da anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $F=9,196$ ,  $p<,01$ ).

Bölge ve cinsiyetin birlikte ( $p>,05$ ), bölge ve yaşın birlikte ( $p>0,05$ ), bölge, cinsiyet ve yaşın birlikte ( $p>,05$ ) otantik liderlik değişkenine katılımcıların verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Cinsiyetin lere göre otantik liderlik değişkenine katılımcıların verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ( $F= 18,199$ ,  $p<,001$ ). Ancak yaş faktörüne ( $p>0,05$ ) göre otantik liderlik değişkenine katılımcıların verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Tablo 17'de görülen cinsiyet, bölge, cinsiyet ve yaşın birlikte eta kare (partial eta squared) ile ölçülen etki büyüklükleri, bölge faktörü, cinsiyet ve yaşın birlikte küçük ve orta arasında bir etki büyüklüğüne, cinsiyet faktörünün ise büyük bir etkiye

sahip olduğu görülmektedir. Cinsiyet faktörü, otantik liderlik puanlarına ait varyansın %9'unu; bölge faktörü otantik liderlik puanlarına ait varyansın %4'ünü, yaş ve cinsiyet etkileşimi ise otantik liderlik puanlarına ait varyansın %5'ini açıklamaktadır.

**Tablo 18:** Yaş ve Cinsiyet Değişkenlerine Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

| Yaş        | Cinsiyet | Mean        | Sig  |
|------------|----------|-------------|------|
| 25 ve altı | Kadın    | <b>3,89</b> | 0,01 |
|            | Erkek    | <b>3,23</b> | 0,00 |
| 26-30      | Kadın    | 3,53        | 0,06 |
|            | Erkek    | 3,37        | 0,15 |
| 31-35      | kadın    | 3,76        | 0,09 |
|            | erkek    | 3,43        | 0,26 |
| 36 ve üstü | Kadın    | 3,62        | 0,11 |
|            | Erkek    | 3,60        | 0,07 |

Yaş ve cinsiyetin birlikte anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan çoklu karşılaştırma sonuçlarının yer aldığı Tablo 18'e göre, araştırmaya katılan 25 ve altı yaş grubunda olan kadın ve erkek katılımcıların otantik liderlik değişkenine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Faktöriyel ANCOVA testinden elde edilen sonuçlara göre  $H_1$  hipotezi red edilmiştir. Bu hipoteze bağlı olarak, katılımcılara göre otantik liderlik ve öz yeterlilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

## SONUÇ

İzmir il merkezinde ve Çeşme ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerinde yapılan ve temel amacı otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi belirlemek olan bu çalışmanın sonuç ve önerileri bu bölümde yer almaktadır. Çalışmanın bulguları ile ilgili tartışma, sonuç ve öneriler kuramsal ve uygulamaya yönelik çıktılar başlıkları altında değerlendirilecektir.

### ***Kuramsal Çıktılar***

Otantik Liderlik Ölçeği, ölçeğin hazırlayanları tarafından Türkçeye çevrilmiş olmasına rağmen, daha önce Türkiye’de uygulanmamıştır. Bu nedenle ölçekte yer alan dilbilgisi hatalarının düzeltilmesi için dilbilimcilerinden yardım alınarak ölçek Türkçeye uyarlanmış ve yapılan düzeltmeler ölçeğin hazırlayıcıları ile paylaşılmıştır.

Köksal (2008) tarafından antrenörlerin liderlik tarzları ve öz yeterlilik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan çalışmada öz yeterlilik ile demokratik liderlik, destekleyici liderlik ve otokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki belirlenememiştir. Man (2011) tarafından hemşirelerin öz yeterlilik düzeyleri ile liderlik özellikleri arasında ilişkiyi belirlemek için yapılan çalışmada, öz yeterlilik düzeyleri ile liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler belirlenmiştir. Lider-üye etkileşimi ve öz yeterlilik arasında Bolat (2011), Schyns ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan araştırmalarda da lider-üye etkileşimi ve öz yeterlilik arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler belirlenmiştir. Ancak iş turizmine yönelik çalışan şehir otellerinde ve tatil turizmine yönelik çalışan resort otellerde yapılan ve otantik liderlik ile öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi ilk defa belirleyen bu çalışmada otantik liderlik ve öz yeterlilik arasında anlamlı bir ilişki belirlenememiştir. İlk defa yapılan bu çalışmanın sonuçlarına bağlı olarak şehir otellerinde ve resort otellerde işgörenlerin, yöneticilerinin davranışlarını otantik liderlik kapsamında değerlendirirken öz yeterliliklerinden etkilenmedikleri söylenebilir. Kuramsal olarak var olduğu kabul edilen otantik liderlik ve öz yeterlilik ilişkisinin, bu çalışmanın sonuçlarına bağlı olarak şehir otellerinde ve resort otellerde çalışan yöneticiler ve işgörenler arasında anlamlı olmadığı sonucuna varılabilir. Bu, yöneticilerinin davranışlarını değerlendiren işgörenler için öz yeterliliğin önemli olmadığı şeklinde de yorumlanabilir.

Kılıç ve Öztürk (2007) tarafından yapılan çalışmada şehir oteli çalışanlarının işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinin resort otel çalışanlarına göre daha olumlu olduğu belirlenmiştir. İzmir il merkezindeki şehir otellerinde ve Çeşme ilçesindeki resort oteller üzerinde yapılan bu çalışmada ise şehir oteliindeki işgörenlerin resort otellerde görev yapan işgörelere göre otantik liderliği daha olumlu olarak algıladıkları belirlenmiştir. Bu sonuç otantik liderliğin şehir otellerinde çalışan işgörelenler için resort otellerde çalışan işgörelere göre daha uygun olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu farklılığın ortaya çıkmasında iş turizmine yönelik faaliyet gösteren şehir otellerinde ve tatil turizmi için çalışan resort otellerde hedef kitlenin farklı olmasının, resort otellerdeki işgörelen devir hızının şehir otellerine göre daha fazla olmasının ve resort otellerin çoğunun her şey dahil sistemde hizmet sunmalarının etkili olduğu söylenebilir.

Şahin (2006) tarafından İzmir’de yapılan araştırmaya göre dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin algılamalar, Arslantaş ve Pekdemir (2007) tarafından yapılan araştırmaya göre de dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algılamalar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İş turizmine yönelik çalışan şehir otellerinde ve tatil turizmine yönelik çalışan resort otellerde yapılan bu çalışmada da pozitif liderlik stilleri arasında yer alan otantik liderlik algısının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Araştırmanın bu bulguları ile önceki çalışma sonuçlarını desteklediğini söylemek mümkündür.

Demir ve arkadaşları (2010) tarafından İzmir’de yapılan araştırmada, Çelik ve Sünbül (2008) tarafından Mersin’de yapılan araştırmada kadınların erkeklere göre pozitif liderlik yaklaşımlarını daha olumlu algıladıkları belirlenmiştir. İş turizmine yönelik çalışan şehir otellerinde ve tatil turizmine yönelik çalışan resort oteller üzerinde yapılan bu araştırmada da kadın katılımcıların, yöneticilerinin liderlik davranışlarını otantik liderlik değişkenine bağlı olarak erkek katılımcılara göre daha olumlu olarak algıladıkları belirlenmiştir. Buna bağlı pozitif liderlik stilleri arasında yer alan otantik liderliğin hem şehir otellerindeki hem de resort otellerdeki kadın işgörelenler için daha uygun olduğu söylenebilir. Kadınların pozitif liderlik tarzlarına daha olumlu yanıtlar vermeleri; kadınların daha iyimser ve daha umutlu oldukları, insan ilişkilerine erkeklere göre daha fazla önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin farklı yaş grupları ile etkileşimlerine bağlı olarak otantik liderlik davranışlarına verdikleri yanıtlar açısından anlamlı bir farklılık vardır. Şehir otellerinde ve resort otellerde çalışan 25 ve altı yaş grubundaki kadın işgörenlerin aynı yaş grubundaki erkek işgörelere göre otantik liderlik davranışlarını daha olumlu algıladıkları belirlenmiştir. Bu, 25 ve altı yaş grubundaki erkek işgörenlerin yöneticilerini yeterince tanımamalarından, yetenek ve becerilerinin farkında olmamalarından, resmi iletişimden kurtulamamalarından, kendini geliştirme konusunda yetersiz kalmalarından ve çatışma yönetimi, problem çözme teknikleri, ödüllendirme konularında yeterli bilgiye sahip olamamalarından kaynaklanabilir. 25 ve altı yaş grubundaki kadınların modern yönetim anlayışlarını benimsemelerinin de bu farklılığın ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülebilir.

Araştırmaya katılanların cinsiyet ve bölge etkileşimlerine göre otantik liderlik davranışlarına verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Buna bağlı olarak kadın ve erkek işgörenlerin otantik liderlik algısının resort otel ve şehir oteli etkileşimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların yaş ve bölge etkileşimlerine göre otantik liderlik davranışlarına verdikleri yanıtlar açısından anlamlı bir farklılık yoktur. Bu, farklı yaş gruplarındaki işgörenlerin otantik liderlik algısının resort otel ve şehir oteli etkileşimlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş ve bölge etkileşimlerine göre otantik liderlik davranışlarına verdikleri yanıtlar açısından anlamlı bir farklılık yoktur. Farklı yaş gruplarında olan kadın ve erkeklerin otantik liderlik algısının resort otel ve şehir oteli etkileşimlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediği şeklinde ele alınabilir.

### ***Uygulamaya Yönelik Çıktılar***

Otel işletmelerinde işgörenlerin çoğu müşterilerle direkt ilişki içinde olduğu için insan unsuru oldukça önemlidir. Müşteri memnuniyetini; işletmenin konaklama ve yiyecek içecek standartları kadar, personelin kibarlığı, yardımseverliği ve kişisel özellikleri de etkilemektedir. Personellerin sunmuş olduğu hizmet, müşterilerin tatmininde doğrudan rol oynamaktadır. Ayrıca otel işletmelerinin gelirini de giderini



de yaratan insan unsurunun iyi yönetilmesi işgücünün verimli kullanılmasını sağlayacaktır.

İş turizmine yönelik çalışan şehir otellerinde ve tatil turizmine yönelik çalışan resort otellerde görev yapan işgörenler için yöneticilerinin liderlik davranışları ile öz yeterlilik düzeyleri arasında bir ilişki yoktur. Buna bağlı olarak şehir otellerindeki ve resort otellerdeki otantik liderlerin davranışlarında öz yeterliliklerini ortaya koymalarının işgörenler için önemli olmadığı sonucuna varılabilir. Ayrıca, şehir otellerindeki ve resort otellerdeki yöneticilerin otantik liderlik davranışlarının işgörenler tarafından anlaşılmasını sağlamak için öz yeterliliklerini ortaya koyan davranışlar göstermesinin gereksiz olduğu şeklinde de yorumlanabilir. Ancak izleyenleri tarafından otantik liderlerin davranışlarını değerlendirirken önemsiz gibi görünse de öz yeterliliği yüksek olan yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olacakları, kendilerini daha rahat ifade edecekleri, yeni görevler ve sorumluluklar almak için istekli olacakları da göz önünde bulundurulmalıdır.

Resort otellerde ve şehir otellerinde yapılan bu araştırma sonucunda kadın çalışanların erkek çalışanlara göre otantik liderliği daha iyi anladıkları belirlenmiştir. Buna bağlı olarak iş turizmine yönelik çalışan şehir otellerinde ve tatil turizmine yönelik çalışan resort otellerde otantik liderlik davranışlarını sürdürmek isteyen yöneticilerin, kadın işgörenleri tercih etmelerinin başarılarını artıracığı söylenebilir. Ayrıca kendilerini daha iyi algılamaları açısından, insan kaynaklarının planlanmasında kadın işgörelere öncelik vermelerinin yöneticiler ve işgörenler arasındaki uyumu ve bunun doğal sonucu olarak müşteri memnuniyetinin artmasına önemli katkıları olacağı şeklinde de yorumlanabilir.

Yapılan araştırma ile kadın işgörenlerin otantik liderliği daha iyi algıladıkları belirlenmiş olsa da, işe alım sürecinde ve terfilerde kadınlara ayrıcalıklı davranılması çalışanlar arasında fırsat eşitsizliği yaratacaktır. Bu durum işgörenlerin yöneticilerine karşı güvenlerinin azalmasına, işgörenler arasında çatışmalara, dedikodulara ve işi terk etmeye varan sonuçlara yol açabilir.

İzmir il merkezinde iş turizmine yönelik çalışan şehir otellerindeki işgörenlerin otantik liderliği tatil turizmi için çalışan resort otellerdeki işgörelere göre daha olumlu algıladıkları belirlenmiştir. Bu, iş turizmine yönelik çalışan şehir otellerinde

yöneticilerin davranışlarının söyledikleri ile tutarlı olması ve kendi yeteneklerinin farkında olmaları halinde liderlik yaptığı kişiler tarafından daha iyi anlaşılacakları şeklinde yorumlanabilir. Buna bağlı olarak otantik liderliğin iş turizmine yönelik çalışan otel işletmelerinde çalışan yöneticiler için daha uygun bir liderlik stili olduğunu da söylemek mümkündür.

İş turizmine yönelik çalışan şehir otellerinde ve tatil turizmine yönelik çalışan resort otellerde görev yapan 25 ve altı yaş grubundaki kadın işgörenlerin otantik liderliği aynı yaş grubundaki erkek işgörelere göre daha olumlu olarak algıladıkları belirlenmiştir. Bu sonuca bağlı olarak şehir otellerindeki ve resort otellerdeki otantik liderlerin 25 ve altı yaş grubundaki kadın işgöreleri tercih etmelerinin işgöreleri ile ilişkilerini olumlu olarak etkileyeceği söylenebilir. Bu olumlu etkinin hizmet kalitesini dolayısıyla müşteri tatminini artıracak şekilde yorumlanabilir.

Bununla birlikte 25 ve altı yaş grubu kişiler iş hayatına yeni katılan işgörelerdir. Henüz kariyerine yeni başlayan bir kişinin hedeflerinin olması, başarıya ulaşmak için daha fazla çalışması anlamına gelebilmektedir. Ayrıca bu yaş grubunun önemli bir bölümünün bekar olması, sektörün getirdiği çalışma zorluklarının üstesinden daha kolay gelmesini sağlayabilir. Bütün bu avantajlarının yanında, hizmet sektöründe işin yapılarak öğrenilmesi, mesleki ve kişisel gelişim için tecrübenin gerekli olduğu da dikkate alınmalıdır. Ayrıca şehir otellerinin ve resort otellerin ağır çalışma koşulları her departmanda kadınların istihdam edilmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle kadın işgörelerin müşteri ile yüz yüze iletişim içinde olunan departmanlarda istihdam edilmelerine öncelik verilmesinin etkinliği ve verimliliği artıracak şekilde söylenebilir.

### ***Çalışmanın Kısıtları***

Bu çalışma İzmir il merkezinde bulunan iş turizmine yönelik faaliyet gösteren beş yıldızlı şehir otelleri ve Çeşme ilçesinde bulunan tatil turizmine yönelik faaliyet gösteren beş yıldızlı resort otel işletmelerinde görev yapan orta düzey yöneticilerle sınırlandırılmıştır. Çalışmanın turizm alanında faaliyet gösteren diğer alt sektörlerde uygulanması, daha farklı ve sağlıklı yorumların yapılmasına katkıda bulunabilir. Ayrıca çalışmanın daha geniş bir örneklem grubuna uygulanması, genellenebilir çıkarımların yapılmasına yardımcı olabilecektir.

Bu çalışmada değişken sayısının fazla olması nedeniyle değişkenler tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Başka bir çalışmada otantik liderliğin alt boyutu olan ahlaklı davranış, bireysel farkındalık, şeffaflık ve dengeli davranış ile öz yeterlilik arasındaki ilişki ayrı ayrı araştırılabilir.

Çalışmadaki anket formunda Avolio, Gardner ve Walumbwa (2007) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği'nden (Authentic Leadership Questionnaire-ALQ) yararlanılmıştır. Bu alandaki diğer çalışmalarda otantik liderlik ile ilgili olarak Neider ve Schriesheim (2011) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Envanteri'den (Authentic Leadership Inventory-ALI) yararlanılabilir. Farklı liderlik davranışlarının öz yeterlilik ile ilişkisini belirlemek için Bass ve Avolio (1989) tarafından geliştirilen dönüştürücü, sürdürücü ve serbestlik tanıyan liderlik stillerini ölçmek amacıyla kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nden (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ) yararlanılabilir.

Öz yeterlilik ile ilgili olarak Jerusalem ve Schwarzer (1979) tarafından geliştirilen Genelleştirilmiş Öz Yeterlilik Beklentileri Ölçeği'nden (General Perceived Self-Efficacy Scale) yararlanılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda öz yeterliliği ölçmek için Brouwers ve Tomic (2002) tarafından geliştirilmiş olan Kişilerarası Öz Yeterlilik Ölçeği (Interpersonal Self-Efficacy Scale) veya Chen ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen Yeni Genelleştirilmiş Öz Yeterlilik Ölçeği (New General Self-Efficacy Scale) kullanılabilir. Böylelikle elde edilen çıkarımların geçerliliği ve güvenilirliği daha sağlıklı bir şekilde ortaya konulabilir. Ayrıca bundan sonraki çalışmalarda otantik liderlik ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ilişkisine odaklanılması veya çalışanların tükenmişlik düzeylerine ilişkin ifadelerle yer verilmesi daha farklı hipotezlerin sınanmasına ve yeni çıkarımlarda bulunulmasına yardımcı olabilecektir.

Sonuç olarak, işgörenlerin otantik liderlik algısının yöneticilerin öz yeterlilik düzeylerinden etkilenmediği ilk defa ortaya konulmuştur. Ayrıca kadınların erkeklere göre, şehir otellerinde çalışanların resort otellerde çalışanlara göre, 25 ve altı yaş kadın işgörenlerin aynı yaş grubundaki erkek işgörelere göre otantik liderliği daha olumlu olarak algıladıklarının belirlendiği bu çalışmanın ileride yapılacak çalışmalara yol gösterici olması beklenmektedir. Özellikle otantik liderliğin otel işletmelerindeki varlığı ve öz yeterlilik ile ilişkisi bu çalışma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu sonuçları güçlendirmek için daha büyük örneklem ile daha geniş bir alanda çalışma tekrar edilmeli ve diğer hizmet işletmelerinde de test edilmelidir.

## KAYNAKÇA

Adair, J. (2004). *Etkili Stratejik Liderlik*. Çev. Salih Fatih Güneş. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Arık, İ.A. (1996). *Motivasyon ve Heyecana Giriş*. İstanbul:Çantay Yayınevi.

Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi, *H.Ü. İİBF Dergisi*,19(1): 231-257.

Arslantaş, C.C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (1):261-286.

Avcı, N. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Avolio, B. J., Bass, B., Jung, D. (1999). Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multi Factor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72:441-462.

Avolio, B., Luthans, F., Walumbwa, F.O. (2004a). Authentic leadership: Theory-Building for Veritable Sustained Performance. Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln.

Avolio, B.J. ve Gardner, W.L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*. 16:315-338.

Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O. (2007). Authentic Leadership Questionnaire. [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com) (10.Aralık.2010).

Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. May, D.R. (2004b). Unlocking the Mask; A Look at the Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes And Behavior. *The leadership Quarterly*. 15:801-823.

Balcı, A. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara:Pagem Yayıncılık.

Baltaş, A. (2000). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul:Remzi Kitabevi.

Banaji, M. R. ve Prentice, D. A. (1994). The Self in Social Contexts. *Annual Review of Psychology*. 45:297–332.

Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *Amercian Psycholgist*. 37(2):122-147.

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought And Action: A Social Cognitive Theory*. NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1988). Organisational Applications of Social Cognitive Theory. *Australian Journal of Management*. 13(2):275-302.

Bandura, A. (1989). Human Agency in Social Cognitive Theory. *American Psychologist*. 44(9):1175-1184.

Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*. 28:117–148.

Bandura, A. (1994). Self-Efficacy. *Encyclopedia of Human Behavior*. 4, (pp.71-81). Editors V. S. Ramachaudran. NY: Academic Press.

Bandura, A. (1995). *Self-Efficacy in Changing Societies*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bandura, A. (1997). *Self:Efficacy: The Exercise of Control*. NY: Freeman.

Barney, J.B. ve Hesterly, W.S. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantages*, Pearson Prentice Hall.

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

Bass, B.M. (1985b). Leadership: Good, Better, Best, *Organizational Dynamics*, 13(3):26-40.

Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military, And Educational Impact*. NJ: Lawrence Erlbaum.

Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*. Winter:19-31.

Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1989). *Manual for the Multifactor Leadership Uestionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformatinal Leadership*. CA:Thousand Oaks, Sage.

Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: A.O. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, No: 111.

Başaran, İ.E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetmel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara.

Baytok, A. (2006) . *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Blake, R.R. ve McCanse, A. (1991). *Leadership Dilemmas - Grid Solutions*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.

Blank, W., Weitzel, J.R., ve Green, S.G. (1990). A Test of the Situational Leadership Theory, *Personnel Psychology*. 43(3):579–597.

Boal, K.B. ve Hooijberg, R. (2000). Strategic Leadership Research: Moving On. *Leadership Quarterly*. 11(4):515-549.

Boal, K.B. ve Schultz, P.L. (2007). Storytelling, Time and Evolution: the Role of Strategic Leadership in Complex Adaptive Systems, *The Leadership Quarterly*. 18(4):411-428.

Bolat, O.İ. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi, *Ege Akademik Bakış*. 11(2):255-266.

Brodbeck, F. C., Frese, M., Akerblom, S. (2000). Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73:1-29.

Brouwers, A. ve Tomic, W. (2002). The Factorial Validity of Scores on the Teacher Interpersonal Self-Efficacy Scale. *Educational and Psychological Measurement*. 61(3):433-445.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper and Row.

Büyüköztürk, Ş. (1998). Kovaryans Analizi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 31(1):91-105.

Bycio, P., Hackett, R.D., Allen, J. S. (1995). Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 80:468-478.

Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. USA: Wesley Publishing Company.

Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim* (5. Baskı). Ankara:Siyasal Yayınevi.

Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Chen, G., Gully, S. M., Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*. 4:62-83.

Conger, J.A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: an Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*. 10(2):145–179.

Conger, J. A. ve Hunt, J. G. (1999). Overview Charismatic and Transformational Leadership: Taking Stock of the Present and Future. *Leadership Quarterly*. 10(2):121-127.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1987). Toward A Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*. 12:637–647.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*. 13(3):471-482.

Conger, J. A. ve Kanungo, R.R. (1994). Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement. *Journal of Organizational Behavior*. 15(5):439-452.

Cooper, C., Scandura, T.A ve Schriesheim C.A. (2005). Looking Forward But Learning From Out Past: Potential Challenges to Developing Authentic Leadership Theory And Authentic Leaders. *Leadership Quarterly*. 16:474-793.

Cummings, S. ve Davies, J. (1994). Mission, Vision, Fusion. *Long Range Planning*. 27(6):147-150.

Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.13(3):49-66.



Darling, M. (1996). Empowerment: Myth or Reality. *Vital Speeches of the Day*. 62(15):474-479.

Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı*, Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın). İstanbul: Yön Ajans.

Day, D. (2000). Leadership Development: A Review in Context. *The Leadership Quarterly*. 11:581–613.

Demir, C., Yılmaz, M.K., Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 2(1):129-152.

Deshpande, R., Farley, J. U., Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*. 57:23-27.

Dess, G.G. ve Picken, J.C. (2000). Changing Roles: Leadership in the 21st Century. *Organizational Dynamics*. 28(3):18-33.

Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi(KEFAD)*. 7(2):277-286.

Eden, D. (1996). From Self-efficacy to Means Efficacy: Internal and External Sources of General and Specific Efficacy. *Presented at the 56th Annual Meeting of the Academy of Management*. OH: Cincinnati.

Eden, D. ve Zuk, Y. (1995). Seasickness as a Self-fulfilling Prophecy: Raising Self-efficacy to Boost Performance at Sea. *Journal of Applied Psychology*. 80(5):628-635.

Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*. 162:109–120.

Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(11):35-54.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İ.Ü.İ.İ.E. Yayını.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Ergeneli, A. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.

Ford, D.P. (2003). Trust and Knowledge Management: The Seeds of Success. *Handbook on Knowledge Management: Knowledge Matters*,1, 553-576. Editor Holsapple, C. Berlin:Springer-Verlag.

Gardner, D.G. ve Pierce, J.L. (1998). Self-esteem and Self-efficacy Within the Organizational Context: An Empirical Examination. *Group & Organization Management*. 23(1):48-70.

Gardner, W. L. ve Avolio, B. J. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *Academy of Management Review*. 23:32–58.

Gardner, W.L. ve Schermerhorn, J.R. (2004). Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*. 33(3):270-281.

Gardner, W.L., Avolio, B.J. Luthans, F. May, D.R., Walumbwa, F. (2005). Can You See the Real Me ? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*. 16:343-372.

Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: the Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53(8):1027-1055.

George, D. ve Mallery, P. (2003). *SPSS For Windows Step By Step: A Simple Guide And Reference*. Boston, MA: Allyn and Bacon.

Goldman, B.M. ve Kernis, M. (2002). The Role of Authenticity in Healthy Psychological Functioning and Subjective Well-Being. *Annals of the American Psychotherapy Association*. 5:18-20.

Goleman, D. (2007). *Sosyal Zekâ, İnsan İlişkilerinin Yeni Bilimi*. İstanbul:Varlık Yayınları

Gordon, C., Lim, L., McKinnon, D. ve Nkala, F. (1998). Learning Approach, Control Orientation and Self-Efficacy of Beginning Teacher Education Students. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education & Development*. 1(1):53-63.

Green, S., Salkind, N., Akey, T. (2000). *Using Spss For Windows. Analyzing and Understanding Data*. New Jersey: PracticeHall.

Greenleaf, R. (1970). *The Servant as Leader*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.

Grimm, L.G. (1993). *Statistical Applications For the Behavior Sciences*. NY: John Wiley and Sons.

Hair, J.F., Black, W.C. Babin, B.J. ve Anderson, R.E. (2009). *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition, NY:Prentice Hall.

Hambrick, D. ve Mason, P. (1984). Upper Echelons: the Organization as A Reflection of its Top Managers, *Academy of Management Review*. 9:193–206.

Hannagen, T. (1995). *Management Concepts and Practice.*, London: Pitman Publishing.

Harter, S. (1997). The Personal Self in Social Context: Barriers to Authenticity. *Self and Identity*. 1, (pp. 81–105). Editörler R. D. Ashmore ve L. Jussim, Oxford, England: Oxford University Press.

Harter, S. (2002). Authenticity, *Handbook of Positive Psychology* (pp. 382-394), Editörler C.R.Snyder ve S.Lopez. UK: Oxford University Press.

Henson, R. K. (2001). Teacher Self-Efficacy: Substantive Implications and Measurement Dilemmas. *Annual Meeting of the Educational Research Exchange Kitabı*(pp. 1-24), Düzenleyen, Texas A & M University, 26.Ocak.2001.

Hersey, P. ve Blanchard, K. (1996). Great Ideas Revisited: Life-Cycle Theory of Leadership. *Training & Development*. January:42–47.

Heslin, P. A. ve Khele, U.C. (2006). Self-Efficacy. *Encyclopedia of Industrial / Organizational Psychology*, 2 (pp. 705-708), Editor. S. G. Rogelberg. Thousand Oaks: Sage.

Hitt M.A., Ireland RD, Hoskisson RE. (2001). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. OH: Cincinnati.

Hitt, M.A. Hoskisson, R.E., Ireland, R.D. (2007). *Management Of Strategy* (International Student Edition). China: Thomson South-Western.

Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu. İstanbul: Der Yayınları.

Horner, M. (1997). Leadership Theory: Past, Present and Future, *Team Performance Management*. 3(4):270-287.

House, R.J. (1977). Theory of Charismatic Leadership, *Leadership: the Cutting Edge (189-207)*. Editors J.G. Hunt ve L.L. Larson, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

House, R.J. ve Mitchell, T.R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Contemporary Business*. 3: 81-98.

Howell, J.M. ve Frost, P.J. (1989). A Laboratory Study of Charismatic Leadership, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 43:243–269.

Howell, J.M., ve Avolio, B. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*. 78:891–902.

Ilies, R., Morgeson, F.P., Nahrgang, J.D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *Leadership Quarterly*. 16:373-394.

İçöz, O. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama*, 2.B., Ankara:Turhan Kitabevi.

Jerusalem. M. ve Schwarzer, R. (1979). *The General Self-Efficacy Scale (GSE)*. <http://userpage.fu-berlin.de/health/engscal.htm>. (18.Ocak.2010).

Joiner, J.C.W. (1987). *Leadership For Change*, Massachusetts: Ballinger Publishing Company.

Jones, G.R. ve George, J.M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications For Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*. 23:531-546.

Judge, T.A., Erez A., Bono, J.A. (1998). The Power of Being Positive: the Relation Between Positive Self-concept and Job Performance. *Human Performance*. 11:167-187.

Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C. (1997). The Dispositional Causes of Job Satisfaction: A Core Evaluations Approach. *Research in Organizational Behavior*. 19:151-188.

Kark, R., ve Shamir, B. (2002). The Dual Effect Of Transformational Leadership: Priming Relational and Collective Selves And Further Effects On Followers. *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* (pp 62–91).Editors B. J. Avolio ve F. J. Yammarino, Oxford: Elsevier Science.

Kelloway, E. K. (1998). *Using Lirsel for Structural Equation Modelling: A Researcher's Guide*. CA: Sage Publications, Thousand Oaks.

Kernis, M. H. (2003). Toward A Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*. 14:1–26.

Kernis, M.H. ve Goldman, B.M. (2005). From Thought and Experience to Behavior and Interpersonal Relationships: A Multicomponent Conceptualizations of Authenticity. *On Building Defending And Regulating The Self: Apsychological Perspective* (pp. 31-52). Editors Tesser J.V.Wood & D. Stapel, NY: Psychology Press.

Kesken, J. ve Ayyıldız, N.A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış*. 8(2):729-754.

Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2009). Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*. 20(1):45-60.

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. 6.B., İstanbul:Beta Basım Yayın Dağıtım.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9.B., İstanbul:Beta Basım Yayın Dağıtım.

Korkmaz, İ. (2002). *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*. Ankara:Pegem Yayıncılık.

Kossen, S. (1983). *The Human Side of Organizations*. NY:Merit College Harper &Row Publishers.

Köksal, F. (2008). *Antrenörlerin Liderlik Tarzları ile Öz Yeterlilik Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Krousel-Wood, M.A., Chambers, R.B., Muntner, P. (2007). Clinicians' Guide to Statistics for Medical Practice and Research: Part II. *The Ochsner Journal*. 7(1):1-7.

Luszczynska, A., Scholz, U., Schwarzer, R. (2005). The General Self-Efficacy Scale: Multicultural Validation Studies. *The Journal of Psychology*. 139(5):439-459.

Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. Sixth Edition. NY: McGraw-Hill, Inc.

Luthans, F. ve Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A Positive Development Approach. *Positive Organizational Scholarship: Foundation of a New Discipline* (pp. 241-261). Editörler K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, San Francisco: Berrett-Koehler.

Man, M.R.D.R. (2011). Leadersih and Self-Efficacy Towards Mission Accomplishment Among The Nursing Faculty of The Lyceum of The Philippines University. *E-International Scientific Research Journal*. 3(4):225-231.

Marcoulides G.A. ve Schumacker R.E. (1996). *Advanced Structural Equation Modeling: Issues and Techniques*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*. 32:247–260.

Meindl, J. R. (1990). On leadership: An Alternative To The Conventional Wisdom. *Research In Organizational Behavior* (pp. 159–204). Editörler B. M. Staw ve L. L. Cummings. Greenwich: JAI Press.

Memiş. Ç.A., Aydın, G.K., Kabasakal, H., Saraçer, B.E. (2009). Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* (ss. 294-309), Düzenleyen Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir, 21 - 23 Mayıs 2009.

Miles, R. E. (1998). The Spherical Network Organization. *the Infinite Resource: Creating and Leading The Knowledge Enterprise* (pp. 111–121). Editor W. E. Halal, San Francisco: Jossey-Bass.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*, NJ: Prentice Hall.

Neider, L.L. ve Schriesheim, C.A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI):Development and Empirical Test. *The Leadership Quarterly*. 22:1146-1164.

Newstrom J.W. ve Davis, K. (1993). *Organizational Behavior*, 9.Ed., NY: Mc-Graw-Hill.

Northouse, P.G. (1997), *Leadership*. California: Thousand Oaks.

Novicevic, M.M., Harvey, M.C. Ronald, M. ve Radford, J.A.B. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 13(1):63-76.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.) New York:McGraw-Hill.

O'Toole, J. (1999). *Leadership A To Z, A Guide For the Appropriately Ambitious*. San Fransisco :Jossey Bass.

Ogbonna, E. ve Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies, *The International Journal of Human Resource Management*. 11(4):766–788.

Ohmae, K. (1982). *Mind of the Strategist*, NY: McGraw Hill.

Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında GÜdüleme Kuramları*. A.O. SBF Yayını, No:470, Ankara:Sevinç Matbaası.

Ordun, G. (2005). Kişilik Faktörleri ve Satış Temsilcilerinin Performansları Üzerine Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*. 51:56-68.

Özmen, F. ve Sönmez, Y. (2007). Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Roller. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17:(2), 177-198.

Pajares, F. (2002). Overview of Social Cognitive Theory and of Self-Efficacy. <http://www.emory.edu/EDUCATION/MFP/eff.html> (26.Aralık.2010).



Paköz, G. (2010). *Öğretmenlerin Malcolm Baldrige Mükemmellik Modeli Algılamaların Ölçülmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pallant, J. (2005). *Spss Survival Manual*, 2nd edition. Maidenhead: Open University Press McGraw-Hill.

Passer, M., Smith, R. (2001). *Psychology: Frontiers and Applications*. USA: McGrawhill Comp.

Paul, R.J. ve Ebadi, Y.M. (1989). Leadership Decision Making in A Service Organization: A Field Test of the Vroom-Yetton Model. *Journal of Occupational Psycholog*. 62:201-211.

Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design, And Applications* (3rd edition). NJ: Prentice Hall.

Russell, F.R. (2001). The Rule of Values in Servant Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 22(2):76-83.

Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and İntrinsic Motivation, Social Development And Well Being. *American Psychologist*. 55:68–78.

Ryff, C.D. ve Keyes, C.L. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*. 69(4):719-727.

Scholz, U., Doña, B.G., Sud, S., Schwarzer, R. (2002). Is General Self-Efficacy A Universal Construct ? Psychometric Findings From 25 Countries. *European Journal of Psychological Assessment*. 18(3):242-251.

Schunk, D. H., ve Meece, J. (2005). Self-Efficacy Development in Adolescence. *Self-efficacy Beliefs During Adolescence* (pp. 71-96), Editörler F. Pajares & T. Urdan, Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Schyns, B., Torka, N. ve Gössling, T. (2007). Turnover Intention and Preparedness for Change Exploring Leader-Member Exchange and Occupational Self-Efficacy as Antecedents two Employability Predictors. *Career Development International*. 12(7):660-679.

Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (3rd Ed). USA:Wiley and Sons.

Shamir, B. (1991). The Charismatic Relationship. Alternative Explanations and Predictions. *The Leadership Quarterly*. 2:81–104.

Shamir, B. ve Eilam, G. (2005). What's Your Story ? A Life Stories Approach To Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly*. 16:395-417.

Shamir, B., House, R. J., Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organizational Science*. 4:577–594.

Snyder C. R. ve Lopez S. (2002). *Handbook of Positive Psychology*. US:Oxford University Press.

Snyder, N.D. ve Graves, M. (1994). Leadership and Vision. *Business Horizons*. 37(1):1-7.

Sparrowe, R.T. (2005). Authentic Leadership and The Narrative Self. *Leadership Quarterly*. 16:419-439.

Stajkovic, A. D., Luthans, F. (1998). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*. 26:62–74.

Şahin, S. (2006). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği). *Eurasian Journal of Educational Research*. 23:188-199.

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*. Ankara:Ekinoks Yayınları.

Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tabachnick B.G ve Fidell L.S (2007). *Using Multivariate Statistics*. 5th.Edition, NY:Pearson.

Thomas, K.W. ve Velthouse, B.A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*. 15(4): 666-681.

Thompson, J.L. (2001). *Understanding Corporate Strategy*. London: Thompson Learning.

Tice, D. M., Wallace, H. M. (2003). The Reflected Self: Creating Yourself As (You Think) Others See You. *Handbook Of Self And Identity* (pp. 91–105). Editörler M. R. Leary ve J. P. Tangney, NY: Guilford Press.

Toor, S.R. ve Ofori, G. (2008). Leadership for Future Construction Industry: Agenda For Authentic Leadership. *International Journal of Project Management*. 26:620-630.

Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 12(1): 185-202.

Tütüncü, Ö. (2001). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi*. Ankara:Turhan Kitabevi.

Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (2000). Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans, *8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* (pp. 587-596), Düzenleyen Erciyes Üniversitesi, Kayseri. 25-27 Mayıs 2000.

Ülgen, H. ve Mirze, S.D. (2004). *İşletmelerde Stratejik Liderlik*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Ünnü, A.A. (2009). Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi. *Ege Akademik Bakış*. 9(4):1243-1273.

Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., Peterson, S.J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*. 34:89-124.

Walumbwa, F.O., Wang, D. Wang, H. Schaubroeck, Avolio, B.J. (2010). Psychological Process Linking Authentic Leadership To Follower Behaviors. *The Leadership Quarterly*. 21(5):901-914.

Weiner, B. (1980). *Human Motivation*. NY: Springer-Verlag.

Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*, Çev: Vedat Üner. İstanbul: Rota Yay.

Wood, R. ve Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *The Academy of Management Review*. 14(3):361-384.

Yeşilay, A., Schwarzer, R. ve Jerusalem, M. (1996). *Turkish Adaptation of the General Perceived Self-Efficacy Scale*. <http://userpage.fu-berlin.de/~health/turk.htm> (18.Ocak.2010).

Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations* 3rd Ed., NJ: Prentice Hall Inc.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zhu, W., Chew, I. ve 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.

## **EKLER**

## Ek 1 : Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı tarafından doktora çalışması için yürütülmektedir. Çalışmanın amacı; konaklama işletmelerinde örgüt kültürü, gerçekçi liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışma sonuçları gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Anketin doldurulması fazla vaktinizi almayacaktır. Gösterdiğiniz ilgiye şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarız.

Yılmaz AKGUNDUZ, MSc



| ÖRGÜT KÜLTÜRÜ                                                                              | Kez anlık katılıyorum. | Kez anlık katılıyorum. | Kez anlık katılıyorum. | Kez anlık katılıyorum. | Kez anlık katılıyorum. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| <b>YENİLİKÇİ KÜLTÜR</b>                                                                    |                        |                        |                        |                        |                        |
| İşletmemde, yeni görüşlerin değerlendirilmesine önem verilir.                              | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| İşletmem oldukça dinamikdir.                                                               | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| İşletmemin yenilikçi olması bizi bir arada tutar.                                          | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| İşletmemde yenilikçi olan yöneticiler en iyi yöneticiler olarak kabul edilir.              | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| İşletmem fazlasıyla yenilikçidir.                                                          | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| <b>REKABETÇİ KÜLTÜR</b>                                                                    |                        |                        |                        |                        |                        |
| Rekabet avantajı sağlamak, işletmemin önemli değerleri arasındadır.                        | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| İşletmemde yoğun çalışmayı seven yöneticiler en iyi yöneticilerdir.                        | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| İşletmemde kişisel ilişkilerden ziyade, rekabet avantajı kazandıracak işlere önem verilir. | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| İşletmemin rekabet gücünü arttıracak faaliyetler, bizi bir arada tutar.                    | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| İşletmemde rekabet her zaman ön plandadır.                                                 | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| <b>TOPLUMSAL KÜLTÜR</b>                                                                    |                        |                        |                        |                        |                        |
| İşletmemde geleneklere uygun davranışlarda bulunmak önemlidir.                             | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| İşletmem geniş bir aile gibidir.                                                           | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| İşletmemde çalışanlar arasında, sosyal diyalogun artırılması önemlidir.                    | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| İşletmemde çalışanların moral seviyesinin yükseltilmesine önem verilir.                    | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| İşletmemde, astitana anne/baba yaklaşımıyla davranan yöneticiler en iyi yöneticilerdir.    | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| Sadakat, işletmemizi bir arada tutan önemli değerler arasındadır.                          | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| <b>BÜROKRATİK KÜLTÜR</b>                                                                   |                        |                        |                        |                        |                        |
| İşletmemde yazılı kurallar çoktur.                                                         | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| İşletmemde kurallara bağlılık çok önemlidir.                                               | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| İşletmemde istikrar önemlidir.                                                             | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| İşletmemde, işlerin sorunsuz olarak yürütülmesi önemlidir.                                 | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| İşletmemde gelenekler çalışanları bir arada tutan değerlerdir.                             | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| İşletmem fazlasıyla bürokratikdir.                                                         | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| <b>ÖZ YETERLİLİK</b>                                                                       |                        |                        |                        |                        |                        |
| Amirim, bir değişiklik karşısında ne yapması gerektiğini bilir.                            | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| Amirim, her durumda kendini kabul ettirecek yolu bulur.                                    | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| Amirim, her türlü zorluğun üstesinden gelir.                                               | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| Amirim eğer gayret ederse güç sorunların çözümünü her zaman bulur.                         | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| Hedeflere ulaşmak amirime zor gelmez.                                                      | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| Amirim, bir sorunla karşılaştığı zaman farklı çözüm yolları üretebilir.                    | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| Amirim, yeteneklerine her zaman güvendiği için güçlükleri soğukkanlılıkla karşılar.        | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| Amirim, beklenmedik durumlarda nasıl davranması gerektiğini her zaman bilir.               | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| Amirimin aniden ortaya çıkan sorunların üstesinden geleceğine inanıyorum.                  | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |
| Amirimin her sorun için bir çözümü vardır.                                                 | 5                      | 4                      | 3                      | 2                      | 1                      |

| LİDERLİK DAVRANIŞI                                                                                     | Keşanlık<br>katılıyorum. | Katılıyorum. | Keşanlık<br>katılıyorum. | Keşanlık<br>katılıyorum. | Keşanlık<br>katılıyorum. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>ŞEFFAFLIK ÖZELLİĞİ</b>                                                                              |                          |              |                          |                          |                          |
| Amirim söylemek istediklerini açıkça ifade eder.                                                       | 5                        | 4            | 3                        | 2                        | 1                        |
| Amirim ..... kabul eder.                                                                               | 5                        | 4            | 3                        | 2                        | 1                        |
| Amirim ..... teşvik eder.                                                                              | 5                        | 4            | 3                        | 2                        | 1                        |
| Amirim, ..... gerçekleri söyler.                                                                       | 5                        | 4            | 3                        | 2                        | 1                        |
| Amirim tepkilerini tamamen hissettikleri doğrultusunda verir.                                          | 5                        | 4            | 3                        | 2                        | 1                        |
| <b>AHLAKLI DAVRANIŞ ÖZELLİĞİ</b>                                                                       |                          |              |                          |                          |                          |
| Amirim ..... doğrultudadır.                                                                            | 5                        | 4            | 3                        | 2                        | 1                        |
| Amirim ..... kararlar alır.                                                                            | 5                        | 4            | 3                        | 2                        | 1                        |
| Amirim ..... bağlı kalır.                                                                              | 5                        | 4            | 3                        | 2                        | 1                        |
| Amirim, kendi öz değerlerime uygun davranmamı ister.                                                   | 5                        | 4            | 3                        | 2                        | 1                        |
| <b>DENGELİ DAVRANIŞ ÖZELLİĞİ</b>                                                                       |                          |              |                          |                          |                          |
| Amirim ..... açıklanmasını ister.                                                                      | 5                        | 4            | 3                        | 2                        | 1                        |
| Amirim ..... araştırır.                                                                                | 5                        | 4            | 3                        | 2                        | 1                        |
| Amirim karar vermeden önce farklı bakış açılarını dikkatle dinler.                                     | 5                        | 4            | 3                        | 2                        | 1                        |
| <b>BİREYSEL FARKINDALIK ÖZELLİĞİ</b>                                                                   |                          |              |                          |                          |                          |
| Amirim ..... çalışır.                                                                                  | 5                        | 4            | 3                        | 2                        | 1                        |
| Amirim ..... ifade eder.                                                                               | 5                        | 4            | 3                        | 2                        | 1                        |
| Amirim ..... belli eder.                                                                               | 5                        | 4            | 3                        | 2                        | 1                        |
| Amirim önemli konular gündeme geldiğinde, duruşunu ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir. | 5                        | 4            | 3                        | 2                        | 1                        |
| <b>GENEL DEĞERLENDİRME</b>                                                                             |                          |              |                          |                          |                          |
| Genel olarak baktığımda, işletmemde herkesin benimsediği ortak bir örgüt kültürü vardır.               | 5                        | 4            | 3                        | 2                        | 1                        |
| Genel olarak baktığımda, amirim gerçekçi bir liderdir.                                                 | 5                        | 4            | 3                        | 2                        | 1                        |
| Genel olarak baktığımda, amirim potansiyelinin tam olarak farkındadır.                                 | 5                        | 4            | 3                        | 2                        | 1                        |
| Genel olarak baktığımda, işletmemizin sunduğu hizmet kalitelidir.                                      | 5                        | 4            | 3                        | 2                        | 1                        |
| Genel olarak baktığımda, işletmemizdeki iletişim mükemmeldir.                                          | 5                        | 4            | 3                        | 2                        | 1                        |
| Genel olarak baktığımda, işletme kültürümüz çalışma ortamı kalitesini yükseltir.                       | 5                        | 4            | 3                        | 2                        | 1                        |

#### DEMOGRAFİK VERİLER

- Cinsiyetiniz nedir ? a) Kadın b) Erkek
- Medeni Durumunuz nedir? a) Bekâr b) Evli
- Öğrenim Durumunuz nedir? a) İlköğretim b) Lise c) Üniversite d) Lisansüstü
- Yaşınız aşağıdakilerden hangi gruba girer? a) 20 ve altı b) 21-25 c) 26-30 d) 31-35 e) 36 ve üstü
- Sektördeki iş tecrübenizin süresi aşağıdakilerden hangisidir? a) 1 yıl ve altı b) 2-5 yıl c) 6-9 yıl d) 10 yıl ve üstü
- Ortalama aylık kazancınızın tutarı aşağıdakilerden hangisidir? a) 500 TL'den az b) 501-1000TL c) 1001-1500TL d) 1501-2000TL e) 2001-3000 TL f) 3001- 5000 TL g) 5001 TL ve üstü
- Çalıştığınız bölüm ve pozisyonu lütfen yan tarafa yazınız:

İLGİNİZE TEŞEKKÜR EDERİZ

## Ek 2 : Otantik Liderlik Ölçeği Yazar İzin Yazısı

### **Authentic Leadership Questionnaire Rater Form, Scoring Scale English and Turkish versions**

by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa

Distributed by Mind Garden, Inc.

[info@mindgarden.com](mailto:info@mindgarden.com)  
[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

Copyright © 2007 Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All Rights Reserved in all medium. It is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work for any reproduction in any medium. The copyright holder has agreed to grant one person permission to reproduce the specified number of copies of this work for one year from the date of purchase for non-commercial and personal use only. Non-commercial use means that you will not receive payment for distributing this document and personal use means that you will only reproduce this work for your own research or for clients. This permission is granted to one person only. Each person who administers the test must purchase permission separately. Any organization purchasing permissions must purchase separate permissions for each individual who will be using or administering the test. Mind Garden is a trademark of Mind Garden, Inc.

Copyright © 2007 Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all medium. Distributed by Mind Garden, Inc. [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com).





To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: *Authentic Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Robert Most', with a long horizontal line extending to the right.

Robert Most  
Mind Garden, Inc.  
[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

Copyright © 2007 Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all medium. Distributed by Mind Garden, Inc. [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com).

**For Dissertation and Thesis Appendices:**

You cannot include an entire instrument in your thesis or dissertation, however you can use up to five sample items. Academic committees understand the requirements of copyright and are satisfied with sample items for appendices and tables. For customers needing permission to reproduce five sample items in a proposal, thesis, or dissertation the following page includes the permission form and reference information needed to satisfy the requirements of an academic committee.

**Putting Mind Garden Instruments on the Web:**

If your research uses a Web form, you will need to meet Mind Garden's requirements by following the procedure described at <http://www.mindgarden.com/how.htm#instrumentweb>.

**All Other Special Reproductions:**

For any other special purposes requiring permissions for reproduction of this instrument, please contact [info@mindgarden.com](mailto:info@mindgarden.com).

### Ek 3 : Otantik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

L I S R E L 8.80

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Users\EL\S\Desktop\ot lid.SPJ:

Raw Data from file 'C:\Users\EL\S\Desktop\Lisrel a\_2klamalar\Lisrel  
Analiz\tezimmmmm.psf'

Latent Variables B\_F D\_D A S

Relationships

LID\_SEF1 = S

LID\_SEF2 = S

LID\_SEF3 = S

LID\_SEF4 = S

LID\_SEF5 = S

LID\_AH\_1 = A

LID\_AH\_2 = A

LID\_AH\_3 = A

LID\_AH\_4 = A

LID\_DI\_1 = D\_D

LID\_DI\_2 = D\_D

LID\_DI\_3 = D\_D

LID\_FK\_1 = B\_F

LID\_FK\_2 = B\_F

LID\_FK\_3 = B\_F

LID\_FK\_4 = B\_F

Path Diagram

End of Problem

Sample Size = 211

Covariance Matrix

|          | LID_SEF1 | LID_SEF2 | LID_SEF3 | LID_SEF4 | LID_SEF5 | LID_AH_1 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| LID_SEF1 | 1.76     |          |          |          |          |          |
| LID_SEF2 | 0.95     | 1.23     |          |          |          |          |
| LID_SEF3 | 1.19     | 0.93     | 1.56     |          |          |          |
| LID_SEF4 | 1.10     | 0.75     | 0.99     | 1.54     |          |          |
| LID_SEF5 | 0.72     | 0.64     | 0.75     | 0.83     | 1.43     |          |
| LID_AH_1 | -0.09    | 0.03     | -0.05    | -0.07    | -0.07    | 1.37     |
| LID_AH_2 | -0.04    | 0.09     | 0.18     | -0.03    | 0.12     | 0.92     |
| LID_AH_3 | -0.16    | -0.04    | -0.03    | -0.10    | -0.02    | 1.06     |
| LID_AH_4 | -0.08    | 0.04     | 0.03     | -0.09    | -0.12    | 1.08     |
| LID_DI_1 | -0.16    | -0.05    | 0.07     | 0.02     | 0.17     | 0.04     |
| LID_DI_2 | -0.10    | -0.07    | 0.05     | 0.00     | 0.13     | 0.02     |
| LID_DI_3 | -0.14    | -0.08    | -0.01    | 0.03     | 0.09     | 0.07     |
| LID_FK_1 | -0.19    | -0.09    | -0.11    | -0.01    | -0.08    | 0.00     |
| LID_FK_2 | -0.22    | -0.14    | -0.21    | -0.16    | -0.21    | -0.02    |
| LID_FK_3 | -0.22    | -0.15    | -0.16    | -0.18    | -0.08    | -0.12    |
| LID_FK_4 | -0.11    | -0.06    | -0.05    | -0.03    | 0.03     | -0.11    |

Covariance Matrix

|          | LID_AH_2 | LID_AH_3 | LID_AH_4 | LID_DI_1 | LID_DI_2 | LID_DI_3 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| LID_AH_2 | 1.50     |          |          |          |          |          |
| LID_AH_3 | 0.95     | 1.56     |          |          |          |          |
| LID_AH_4 | 1.02     | 1.00     | 1.39     |          |          |          |
| LID_DI_1 | 0.15     | 0.01     | 0.01     | 1.08     |          |          |
| LID_DI_2 | 0.13     | 0.03     | 0.02     | 0.93     | 1.05     |          |
| LID_DI_3 | 0.10     | 0.03     | 0.06     | 0.91     | 0.96     | 1.09     |
| LID_FK_1 | -0.11    | -0.19    | -0.07    | -0.03    | -0.05    | 0.03     |
| LID_FK_2 | -0.13    | -0.07    | -0.01    | 0.03     | -0.01    | 0.05     |
| LID_FK_3 | -0.17    | -0.26    | -0.07    | 0.01     | 0.02     | 0.07     |
| LID_FK_4 | -0.15    | -0.11    | -0.08    | -0.04    | -0.01    | 0.04     |

Covariance Matrix

|          | LID_FK_1 | LID_FK_2 | LID_FK_3 | LID_FK_4 |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| LID_FK_1 | 1.68     |          |          |          |
| LID_FK_2 | 1.10     | 1.59     |          |          |
| LID_FK_3 | 0.92     | 0.86     | 1.39     |          |
| LID_FK_4 | 0.85     | 0.77     | 0.84     | 1.34     |

Number of Iterations = 7

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

LID\_SEF1 = 1.12\*S, Errorvar.= 0.51 , R<sup>2</sup> = 0.71  
(0.077) (0.071)  
14.51 7.16

LID\_SEF2 = 0.85\*S, Errorvar.= 0.51 , R<sup>2</sup> = 0.59  
(0.067) (0.060)  
12.63 8.47

LID\_SEF3 = 1.06\*S, Errorvar.= 0.44 , R<sup>2</sup> = 0.72  
(0.072) (0.063)  
14.65 7.02

LID\_SEF4 = 0.96\*S, Errorvar.= 0.62 , R<sup>2</sup> = 0.59  
(0.075) (0.074)  
12.73 8.42

LID\_SEF5 = 0.73\*S, Errorvar.= 0.90 , R<sup>2</sup> = 0.37  
(0.078) (0.094)  
9.32 9.53

LID\_AH\_1 = 1.03\*A, Errorvar.= 0.31 , R<sup>2</sup> = 0.77  
(0.066) (0.047)  
15.66 6.57

LID\_AH\_2 = 0.94\*A, Errorvar.= 0.61 , R<sup>2</sup> = 0.59  
(0.074) (0.070)  
12.79 8.76

LID\_AH\_3 = 1.00\*A, Errorvar.= 0.56 , R<sup>2</sup> = 0.64  
(0.074) (0.067)  
13.61 8.37

LID\_AH\_4 = 1.04\*A, Errorvar.= 0.30 , R<sup>2</sup> = 0.78  
(0.066) (0.047)  
15.82 6.36

LID\_DI\_1 = 0.94\*D\_D, Errorvar.= 0.20 , R<sup>2</sup> = 0.81  
(0.056) (0.025)  
16.80 8.01

LID\_DI\_2 = 0.99\*D\_D, Errorvar.= 0.070 , R<sup>2</sup> = 0.93  
(0.052) (0.019)  
18.90 3.75

LID\_DI\_3 = 0.97\*D\_D, Errorvar.= 0.16 , R<sup>2</sup> = 0.86

|         |         |
|---------|---------|
| (0.055) | (0.023) |
| 17.53   | 6.92    |

LID\_FK\_1 = 1.05\*B\_F, Errorvar.= 0.57 , R<sup>2</sup> = 0.66  
 (0.079) (0.084)  
 13.32 6.78

LID\_FK\_2 = 0.98\*B\_F, Errorvar.= 0.62 , R<sup>2</sup> = 0.61  
 (0.078) (0.083)  
 12.63 7.45

LID\_FK\_3 = 0.91\*B\_F, Errorvar.= 0.57 , R<sup>2</sup> = 0.59  
 (0.073) (0.074)  
 12.37 7.67

LID\_FK\_4 = 0.83\*B\_F, Errorvar.= 0.65 , R<sup>2</sup> = 0.52  
 (0.074) (0.077)  
 11.29 8.37

#### Correlation Matrix of Independent Variables

|     | B_F   | D_D   | A     | S    |
|-----|-------|-------|-------|------|
| B_F | 1.00  |       |       |      |
| D_D | 0.00  | 1.00  |       |      |
| A   | -0.09 | 0.05  | 1.00  |      |
| S   | -0.14 | -0.02 | -0.03 | 1.00 |

(0.08) 0.05 (0.08) (0.07) (0.08) (0.07) (0.08)

-1.19 0.64 -1.83 -0.25 -0.41

#### Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 98  
 Minimum Fit Function Chi-Square = 161.02 (P = 0.00)  
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 155.35 (P = 0.00020)  
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 57.35  
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (27.33 ; 95.30)

Minimum Fit Function Value = 0.77  
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.27  
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.13 ; 0.45)  
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.053  
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.036 ; 0.068)  
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.37

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.10

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.96 ; 1.28)  
 ECVI for Saturated Model = 1.30  
 ECVI for Independence Model = 11.47

Chi-Square for Independence Model with 120 Degrees of Freedom = 2376.66

Independence AIC = 2408.66  
 Model AIC = 231.35  
 Saturated AIC = 272.00  
 Independence CAIC = 2478.29  
 Model CAIC = 396.72  
 Saturated CAIC = 863.85

Normed Fit Index (NFI) = 0.93  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.97  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.76  
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.97  
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.97  
 Relative Fit Index (RFI) = 0.92

Critical N (CN) = 175.08

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.062  
 Standardized RMR = 0.045  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.92  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.88  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.66

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance  
 Between and Decrease in Chi-Square New Estimate

|          |          |      |       |
|----------|----------|------|-------|
| LID_SEF5 | LID_SEF4 | 9.9  | 0.19  |
| LID_DI_1 | LID_SEF1 | 10.4 | -0.09 |
| LID_FK_2 | LID_FK_1 | 10.2 | 0.27  |
| LID_FK_4 | LID_FK_3 | 9.2  | 0.19  |

Time used: 0.031 Seconds

#### Ek 4 : Faktöriyel ANOVA Testi Sonuçları

##### Univariate Analysis of Variance

###### Between-Subjects Factors

|          |      | Value Label    | N   |
|----------|------|----------------|-----|
| Yaş      | 1,00 | 25 ve altı     | 33  |
|          | 2,00 | 26-30          | 46  |
|          | 3,00 | 31-35          | 59  |
|          | 4,00 | 36 ve üstü     | 73  |
| Bölge    | 1,00 | Izmir - Merkez | 110 |
|          | 2,00 | Çeşme          | 101 |
| Cinsiyet | 1,00 | kadin          | 108 |
|          | 2,00 | erkek          | 103 |

###### Descriptive Statistics

Dependent Variable: Otantik\_Liderlik

| Yaş        | Bölge          | Cinsiyet | Mean   | Std. Deviation | N  |
|------------|----------------|----------|--------|----------------|----|
| 25 ve altı | Izmir - Merkez | kadin    | 4,1235 | ,28014         | 11 |
|            |                | erkek    | 3,2400 | ,36458         | 5  |
|            |                | Total    | 3,8474 | ,51637         | 16 |
|            | Çeşme          | kadin    | 3,6736 | ,44407         | 6  |
|            |                | erkek    | 3,2326 | ,62039         | 11 |
|            |                | Total    | 3,3882 | ,59108         | 17 |
|            | Total          | kadin    | 3,9647 | ,39973         | 17 |
|            |                | erkek    | 3,2349 | ,54041         | 16 |
|            |                | Total    | 3,6109 | ,59496         | 33 |
| 26-30      | Izmir - Merkez | kadin    | 3,7222 | ,29900         | 12 |
|            |                | erkek    | 3,4776 | ,50834         | 8  |
|            |                | Total    | 3,6244 | ,40259         | 20 |
|            | Çeşme          | kadin    | 3,3458 | ,47900         | 18 |
|            |                | erkek    | 3,2651 | ,39466         | 8  |
|            |                | Total    | 3,3210 | ,44842         | 26 |
|            | Total          | kadin    | 3,4964 | ,45120         | 30 |
|            |                | erkek    | 3,3714 | ,45312         | 16 |
|            |                | Total    | 3,4529 | ,45085         | 46 |
| 31-35      | Izmir - Merkez | kadin    | 3,8534 | ,27833         | 17 |



|            |                |       |        |        |     |
|------------|----------------|-------|--------|--------|-----|
|            |                | erkek | 3,6508 | ,64163 | 11  |
|            |                | Total | 3,7738 | ,45667 | 28  |
|            | Çeşme          | kadin | 3,6714 | ,40519 | 15  |
|            |                | erkek | 3,2164 | ,58378 | 16  |
|            |                | Total | 3,4366 | ,54812 | 31  |
|            | Total          | kadin | 3,7681 | ,35021 | 32  |
|            |                | erkek | 3,3934 | ,63424 | 27  |
|            |                | Total | 3,5966 | ,53041 | 59  |
| 36 ve üstü | Izmir - Merkez | kadin | 3,6023 | ,43828 | 16  |
|            |                | erkek | 3,5932 | ,41193 | 30  |
|            |                | Total | 3,5964 | ,41641 | 46  |
|            | Çeşme          | kadin | 3,6474 | ,42679 | 13  |
|            |                | erkek | 3,6074 | ,40232 | 14  |
|            |                | Total | 3,6267 | ,40671 | 27  |
|            | Total          | kadin | 3,6226 | ,42601 | 29  |
|            |                | erkek | 3,5977 | ,40425 | 44  |
|            |                | Total | 3,6076 | ,41027 | 73  |
| Total      | Izmir - Merkez | kadin | 3,8066 | ,37619 | 56  |
|            |                | erkek | 3,5551 | ,47716 | 54  |
|            |                | Total | 3,6831 | ,44505 | 110 |
|            | Çeşme          | kadin | 3,5530 | ,45497 | 52  |
|            |                | erkek | 3,3397 | ,53176 | 49  |
|            |                | Total | 3,4495 | ,50276 | 101 |
|            | Total          | kadin | 3,6845 | ,43315 | 108 |
|            |                | erkek | 3,4526 | ,51289 | 103 |
|            |                | Total | 3,5713 | ,48669 | 211 |

#### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a</sup>

Dependent Variable: Otantik Liderlik

| F     | df1 | df2 | Sig. |
|-------|-----|-----|------|
| 1,571 | 15  | 195 | ,085 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Yaş + Bölge + Cinsiyet + Yaş \*

Bölge + Yaş \* Cinsiyet + Bölge \* Cinsiyet + Yaş \*

Bölge \* Cinsiyet

### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Otantik Liderlik

| Source             | Type III<br>Sum of<br>Squares | df  | Mean<br>Square | F         | Sig. | Partial<br>Eta<br>Squared | Noncent.<br>Parameter | Observed<br>Power <sup>b</sup> |
|--------------------|-------------------------------|-----|----------------|-----------|------|---------------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Corrected<br>Model | 10,948 <sup>a</sup>           | 15  | ,730           | 3,669     | ,000 | ,220                      | 55,031                | 1,000                          |
| Intercept          | 2218,625                      | 1   | 2218,625       | 11152,202 | ,000 | ,983                      | 11152,202             | 1,000                          |
| Yaş                | ,729                          | 3   | ,243           | 1,221     | ,303 | ,018                      | 3,664                 | ,324                           |
| Bölge              | 1,760                         | 1   | 1,760          | 8,847     | ,003 | ,043                      | 8,847                 | ,841                           |
| Cinsiyet           | 3,803                         | 1   | 3,803          | 19,115    | ,000 | ,089                      | 19,115                | ,992                           |
| Yaş * Bölge        | 1,108                         | 3   | ,369           | 1,856     | ,138 | ,028                      | 5,568                 | ,477                           |
| Yaş * Cinsiyet     | 2,235                         | 3   | ,745           | 3,745     | ,012 | ,054                      | 11,236                | ,804                           |
| Bölge *            | ,072                          | 1   | ,072           | ,359      | ,549 | ,002                      | ,359                  | ,092                           |
| Cinsiyet           |                               |     |                |           |      |                           |                       |                                |
| Yaş * Bölge *      | ,655                          | 3   | ,218           | 1,097     | ,351 | ,017                      | 3,292                 | ,294                           |
| Cinsiyet           |                               |     |                |           |      |                           |                       |                                |
| Error              | 38,793                        | 195 | ,199           |           |      |                           |                       |                                |
| Total              | 2740,885                      | 211 |                |           |      |                           |                       |                                |
| Corrected<br>Total | 49,741                        | 210 |                |           |      |                           |                       |                                |

a. R Squared = ,220 (Adjusted R Squared = ,160)

b. Computed using alpha = ,05

### Parameter Estimates

Dependent Variable: Otantik Liderlik

| Parameter       | B              | Std.<br>Error | t      | Sig. | 95% Confidence<br>Interval |                | Partial<br>Eta<br>Squared | Noncent.<br>Parameter | Observed<br>Power <sup>a</sup> |
|-----------------|----------------|---------------|--------|------|----------------------------|----------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------------|
|                 |                |               |        |      | Lower<br>Bound             | Upper<br>Bound |                           |                       |                                |
| Intercept       | 3,607          | ,119          | 30,262 | ,000 | 3,372                      | 3,843          | ,824                      | 30,262                | 1,000                          |
| [Yaş=1,00]      | -,375          | ,180          | -2,086 | ,038 | -,729                      | -,020          | ,022                      | 2,086                 | ,546                           |
| [Yaş=2,00]      | -,342          | ,198          | -1,732 | ,085 | -,732                      | ,048           | ,015                      | 1,732                 | ,407                           |
| [Yaş=3,00]      | -,391          | ,163          | -2,396 | ,018 | -,713                      | -,069          | ,029                      | 2,396                 | ,664                           |
| [Yaş=4,00]      | 0 <sup>b</sup> | .             | .      | .    | .                          | .              | .                         | .                     | .                              |
| [Bölge=1,00]    | -,014          | ,144          | -,099  | ,921 | -,299                      | ,270           | ,000                      | ,099                  | ,051                           |
| [Bölge=2,00]    | 0 <sup>b</sup> | .             | .      | .    | .                          | .              | .                         | .                     | .                              |
| [Cinsiyet=1,00] | ,040           | ,172          | ,233   | ,816 | -,299                      | ,379           | ,000                      | ,233                  | ,056                           |

|                 |                |      |       |      |       |      |      |       |      |   |
|-----------------|----------------|------|-------|------|-------|------|------|-------|------|---|
| [Cinsiyet=2,00] | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    | . |
| [Yaş=1,00] *    | ,022           | ,281 | ,077  | ,939 | -,532 | ,575 | ,000 | ,077  | ,051 |   |
| [Bölge=1,00]    |                |      |       |      |       |      |      |       |      |   |
| [Yaş=1,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    | . |
| [Bölge=2,00]    |                |      |       |      |       |      |      |       |      |   |
| [Yaş=2,00] *    | ,227           | ,266 | ,854  | ,394 | -,297 | ,751 | ,004 | ,854  | ,136 |   |
| [Bölge=1,00]    |                |      |       |      |       |      |      |       |      |   |
| [Yaş=2,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    | . |
| [Bölge=2,00]    |                |      |       |      |       |      |      |       |      |   |
| [Yaş=3,00] *    | ,449           | ,227 | 1,979 | ,049 | ,002  | ,896 | ,020 | 1,979 | ,504 |   |
| [Bölge=1,00]    |                |      |       |      |       |      |      |       |      |   |
| [Yaş=3,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    | . |
| [Bölge=2,00]    |                |      |       |      |       |      |      |       |      |   |
| [Yaş=4,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    | . |
| [Bölge=1,00]    |                |      |       |      |       |      |      |       |      |   |
| [Yaş=4,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    | . |
| [Bölge=2,00]    |                |      |       |      |       |      |      |       |      |   |
| [Yaş=1,00] *    | ,401           | ,284 | 1,411 | ,160 | -,159 | ,961 | ,010 | 1,411 | ,290 |   |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |      |      |       |      |   |
| [Yaş=1,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    | . |
| [Cinsiyet=2,00] |                |      |       |      |       |      |      |       |      |   |
| [Yaş=2,00] *    | ,041           | ,256 | ,159  | ,874 | -,464 | ,545 | ,000 | ,159  | ,053 |   |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |      |      |       |      |   |
| [Yaş=2,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    | . |
| [Cinsiyet=2,00] |                |      |       |      |       |      |      |       |      |   |
| [Yaş=3,00] *    | ,415           | ,235 | 1,766 | ,079 | -,048 | ,878 | ,016 | 1,766 | ,420 |   |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |      |      |       |      |   |
| [Yaş=3,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    | . |
| [Cinsiyet=2,00] |                |      |       |      |       |      |      |       |      |   |
| [Yaş=4,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    | . |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |      |      |       |      |   |
| [Yaş=4,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    | . |
| [Cinsiyet=2,00] |                |      |       |      |       |      |      |       |      |   |
| [Bölge=1,00] *  | -,031          | ,220 | -,140 | ,889 | -,466 | ,404 | ,000 | ,140  | ,052 |   |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |      |      |       |      |   |
| [Bölge=1,00] *  | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    | . |
| [Cinsiyet=2,00] |                |      |       |      |       |      |      |       |      |   |
| [Bölge=2,00] *  | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    | . |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |      |      |       |      |   |
| [Bölge=2,00] *  | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    | . |
| [Cinsiyet=2,00] |                |      |       |      |       |      |      |       |      |   |

|                 |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
|-----------------|----------------|------|-------|------|-------|-------|------|-------|------|
| [Yaş=1,00] *    | ,473           | ,397 | 1,192 | ,235 | -,310 | 1,256 | ,007 | 1,192 | ,220 |
| [Bölge=1,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Yaş=1,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .     | .    | .     | .    |
| [Bölge=1,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Cinsiyet=2,00] |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Yaş=1,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .     | .    | .     | .    |
| [Bölge=2,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Yaş=1,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .     | .    | .     | .    |
| [Bölge=2,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Cinsiyet=2,00] |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Yaş=2,00] *    | ,195           | ,355 | ,549  | ,584 | -,505 | ,895  | ,002 | ,549  | ,085 |
| [Bölge=1,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Yaş=2,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .     | .    | .     | .    |
| [Bölge=1,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Cinsiyet=2,00] |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Yaş=2,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .     | .    | .     | .    |
| [Bölge=2,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Yaş=2,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .     | .    | .     | .    |
| [Bölge=2,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Cinsiyet=2,00] |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Yaş=3,00] *    | -,221          | ,323 | -,687 | ,493 | -,858 | ,415  | ,002 | ,687  | ,105 |
| [Bölge=1,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Yaş=3,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .     | .    | .     | .    |
| [Bölge=1,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Cinsiyet=2,00] |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Yaş=3,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .     | .    | .     | .    |
| [Bölge=2,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Yaş=3,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .     | .    | .     | .    |
| [Bölge=2,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Cinsiyet=2,00] |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Yaş=4,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .     | .    | .     | .    |
| [Bölge=1,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |       |      |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |       |      |       |      |

|                 |                |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| [Yaş=4,00] *    | 0 <sup>b</sup> | . | . | . | . | . | . | . | . |
| [Bölge=1,00] *  |                | . | . | . | . | . | . | . | . |
| [Cinsiyet=2,00] |                | . | . | . | . | . | . | . | . |
| [Yaş=4,00] *    | 0 <sup>b</sup> | . | . | . | . | . | . | . | . |
| [Bölge=2,00] *  |                | . | . | . | . | . | . | . | . |
| [Cinsiyet=1,00] |                | . | . | . | . | . | . | . | . |
| [Yaş=4,00] *    | 0 <sup>b</sup> | . | . | . | . | . | . | . | . |
| [Bölge=2,00] *  |                | . | . | . | . | . | . | . | . |
| [Cinsiyet=2,00] |                | . | . | . | . | . | . | . | . |

a. Computed using alpha = ,05

b. This parameter is set to zero because it is redundant.

## Estimated Marginal Means

### 1. Yaş

#### Estimates

Dependent Variable:Otantik Liderlik

| Yaş        | Mean  | Std. Error | 95% Confidence Interval |             |
|------------|-------|------------|-------------------------|-------------|
|            |       |            | Lower Bound             | Upper Bound |
| 25 ve altı | 3,567 | ,083       | 3,405                   | 3,730       |
| 26-30      | 3,453 | ,070       | 3,316                   | 3,590       |
| 31-35      | 3,598 | ,059       | 3,482                   | 3,714       |
| 36 ve üstü | 3,613 | ,055       | 3,504                   | 3,721       |

#### Pairwise Comparisons

Dependent Variable:Otantik Liderlik

| (I) Yaş    | (J) Yaş    | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. <sup>a</sup> | 95% Confidence Interval for Difference <sup>a</sup> |             |
|------------|------------|-----------------------|------------|-------------------|-----------------------------------------------------|-------------|
|            |            |                       |            |                   | Lower Bound                                         | Upper Bound |
| 25 ve altı | 26-30      | ,115                  | ,108       | 1,000             | -,173                                               | ,402        |
|            | 31-35      | -,031                 | ,101       | 1,000             | -,301                                               | ,240        |
|            | 36 ve üstü | -,045                 | ,099       | 1,000             | -,310                                               | ,219        |
| 26-30      | 25 ve altı | -,115                 | ,108       | 1,000             | -,402                                               | ,173        |
|            | 31-35      | -,145                 | ,091       | ,674              | -,388                                               | ,098        |

|            |            |       |      |       |       |      |
|------------|------------|-------|------|-------|-------|------|
|            | 36 ve üstü | -,160 | ,089 | ,438  | -,396 | ,077 |
| 31-35      | 25 ve altı | ,031  | ,101 | 1,000 | -,240 | ,301 |
|            | 26-30      | ,145  | ,091 | ,674  | -,098 | ,388 |
|            | 36 ve üstü | -,015 | ,081 | 1,000 | -,230 | ,200 |
| 36 ve üstü | 25 ve altı | ,045  | ,099 | 1,000 | -,219 | ,310 |
|            | 26-30      | ,160  | ,089 | ,438  | -,077 | ,396 |
|            | 31-35      | ,015  | ,081 | 1,000 | -,200 | ,230 |

Based on estimated marginal means

a. Adjustment for multiple comparisons: Bonferroni.

#### Univariate Tests

Dependent Variable: Otantik Liderlik

|          | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. | Partial Eta Squared | Noncent. Parameter | Observed Power <sup>a</sup> |
|----------|----------------|-----|-------------|-------|------|---------------------|--------------------|-----------------------------|
| Contrast | ,729           | 3   | ,243        | 1,221 | ,303 | ,018                | 3,664              | ,324                        |
| Error    | 38,793         | 195 | ,199        |       |      |                     |                    |                             |

The F tests the effect of Yaş. This test is based on the linearly independent pairwise comparisons among the estimated marginal means.

a. Computed using alpha = ,05

## 2. Bölge

#### Estimates

Dependent Variable: Otantik Liderlik

| Bölge          | Mean  | Std. Error | 95% Confidence Interval |             |
|----------------|-------|------------|-------------------------|-------------|
|                |       |            | Lower Bound             | Upper Bound |
| Izmir - Merkez | 3,658 | ,048       | 3,563                   | 3,753       |
| Çeşme          | 3,457 | ,047       | 3,364                   | 3,550       |

#### Pairwise Comparisons

Dependent Variable: Otantik Liderlik

| (I) Bölge | (J) Bölge | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. <sup>a</sup> | 95% Confidence Interval for Difference <sup>a</sup> |             |
|-----------|-----------|-----------------------|------------|-------------------|-----------------------------------------------------|-------------|
|           |           |                       |            |                   | Lower Bound                                         | Upper Bound |

|                   |                   |                    |      |      |       |       |
|-------------------|-------------------|--------------------|------|------|-------|-------|
| Izmir -<br>Merkez | Çeşme             | ,200 <sup>*</sup>  | ,067 | ,003 | ,068  | ,333  |
| Çeşme             | Izmir -<br>Merkez | -,200 <sup>*</sup> | ,067 | ,003 | -,333 | -,068 |

Based on estimated marginal means

\*. The mean difference is significant at the ,05 level.

a. Adjustment for multiple comparisons: Bonferroni.

#### Univariate Tests

Dependent Variable: Otantik Liderlik

|          | Sum of<br>Squares | df  | Mean<br>Square | F     | Sig. | Partial Eta<br>Squared | Noncent.<br>Parameter | Observed<br>Power <sup>a</sup> |
|----------|-------------------|-----|----------------|-------|------|------------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Contrast | 1,760             | 1   | 1,760          | 8,847 | ,003 | ,043                   | 8,847                 | ,841                           |
| Error    | 38,793            | 195 | ,199           |       |      |                        |                       |                                |

The F tests the effect of Bölge. This test is based on the linearly independent pairwise comparisons among the estimated marginal means.

a. Computed using alpha = ,05

### 3. Cinsiyet

#### Estimates

Dependent Variable: Otantik Liderlik

| Cinsiyet | Mean  | Std. Error | 95% Confidence Interval |             |
|----------|-------|------------|-------------------------|-------------|
|          |       |            | Lower Bound             | Upper Bound |
| _ kadın  | 3,705 | ,045       | 3,616                   | 3,794       |
| erkek    | 3,410 | ,050       | 3,312                   | 3,509       |

#### Pairwise Comparisons

Dependent Variable: Otantik Liderlik

| (I) Cinsiyet | (J) Cinsiyet | Mean<br>Difference (I-J) | Std. Error | Sig. <sup>a</sup> | 95% Confidence Interval for<br>Difference <sup>a</sup> |             |
|--------------|--------------|--------------------------|------------|-------------------|--------------------------------------------------------|-------------|
|              |              |                          |            |                   | Lower Bound                                            | Upper Bound |
| _ kadın      | erkek        | ,295 <sup>*</sup>        | ,067       | ,000              | ,162                                                   | ,427        |

|       |       |        |      |      |       |       |
|-------|-------|--------|------|------|-------|-------|
| erkek | kadin | -,295* | ,067 | ,000 | -,427 | -,162 |
|-------|-------|--------|------|------|-------|-------|

Based on estimated marginal means

\*. The mean difference is significant at the ,05 level.

a. Adjustment for multiple comparisons: Bonferroni.

#### Univariate Tests

Dependent Variable: Otantik\_Liderlik

|          | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig. | Partial Eta Squared | Noncent. Parameter | Observed Power <sup>a</sup> |
|----------|----------------|-----|-------------|--------|------|---------------------|--------------------|-----------------------------|
| Contrast | 3,803          | 1   | 3,803       | 19,115 | ,000 | ,089                | 19,115             | ,992                        |
| Error    | 38,793         | 195 | ,199        |        |      |                     |                    |                             |

The F tests the effect of Cinsiyet. This test is based on the linearly independent pairwise comparisons among the estimated marginal means.

a. Computed using alpha = ,05

#### 4. Yaş \* Bölge

Dependent Variable: Otantik\_Liderlik

| Yaş        | Bölge          | Mean  | Std. Error | 95% Confidence Interval |             |
|------------|----------------|-------|------------|-------------------------|-------------|
|            |                |       |            | Lower Bound             | Upper Bound |
| 25 ve altı | Izmir - Merkez | 3,682 | ,120       | 3,445                   | 3,919       |
|            | Çeşme          | 3,453 | ,113       | 3,230                   | 3,676       |
| 26-30      | Izmir - Merkez | 3,600 | ,102       | 3,399                   | 3,801       |
|            | Çeşme          | 3,305 | ,095       | 3,119                   | 3,492       |
| 31-35      | Izmir - Merkez | 3,752 | ,086       | 3,582                   | 3,922       |
|            | Çeşme          | 3,444 | ,080       | 3,286                   | 3,602       |
| 36 ve üstü | Izmir - Merkez | 3,598 | ,069       | 3,462                   | 3,734       |
|            | Çeşme          | 3,627 | ,086       | 3,458                   | 3,797       |

#### 5. Yaş \* Cinsiyet

Dependent Variable: Otantik\_Liderlik

| Yaş        | Cinsiyet | Mean  | Std. Error | 95% Confidence Interval |             |
|------------|----------|-------|------------|-------------------------|-------------|
|            |          |       |            | Lower Bound             | Upper Bound |
| 25 ve altı | kadin    | 3,899 | ,113       | 3,675                   | 4,122       |
|            | erkek    | 3,236 | ,120       | 2,999                   | 3,474       |
| 26-30      | kadin    | 3,534 | ,083       | 3,370                   | 3,698       |



|            |       |       |      |       |       |
|------------|-------|-------|------|-------|-------|
|            | erkek | 3,371 | ,112 | 3,151 | 3,591 |
| 31-35      | kadin | 3,762 | ,079 | 3,607 | 3,918 |
|            | erkek | 3,434 | ,087 | 3,261 | 3,606 |
| 36 ve üstü | kadin | 3,625 | ,083 | 3,461 | 3,789 |
|            | erkek | 3,600 | ,072 | 3,458 | 3,743 |

#### 6. Bölge \* Cinsiyet

Dependent Variable: Otantik Liderlik

| Bölge          | Cinsiyet | Mean  | Std. Error | 95% Confidence Interval |             |
|----------------|----------|-------|------------|-------------------------|-------------|
|                |          |       |            | Lower Bound             | Upper Bound |
| İzmir - Merkez | kadin    | 3,825 | ,061       | 3,706                   | 3,945       |
|                | erkek    | 3,490 | ,075       | 3,343                   | 3,638       |
| Çeşme          | kadin    | 3,585 | ,067       | 3,452                   | 3,718       |
|                | erkek    | 3,330 | ,066       | 3,200                   | 3,460       |

#### 7. Yaş \* Bölge \* Cinsiyet

Dependent Variable: Otantik Liderlik

| Yaş        | Bölge          | Cinsiyet | Mean  | Std. Error | 95% Confidence Interval |             |
|------------|----------------|----------|-------|------------|-------------------------|-------------|
|            |                |          |       |            | Lower Bound             | Upper Bound |
| 25 ve altı | İzmir - Merkez | kadin    | 4,123 | ,134       | 3,858                   | 4,389       |
|            |                | erkek    | 3,240 | ,199       | 2,847                   | 3,633       |
|            | Çeşme          | kadin    | 3,674 | ,182       | 3,314                   | 4,033       |
|            |                | erkek    | 3,233 | ,134       | 2,967                   | 3,498       |
| 26-30      | İzmir - Merkez | kadin    | 3,722 | ,129       | 3,468                   | 3,976       |
|            |                | erkek    | 3,478 | ,158       | 3,167                   | 3,789       |
|            | Çeşme          | kadin    | 3,346 | ,105       | 3,138                   | 3,553       |
|            |                | erkek    | 3,265 | ,158       | 2,954                   | 3,576       |
| 31-35      | İzmir - Merkez | kadin    | 3,853 | ,108       | 3,640                   | 4,067       |
|            |                | erkek    | 3,651 | ,134       | 3,386                   | 3,916       |
|            | Çeşme          | kadin    | 3,671 | ,115       | 3,444                   | 3,899       |
|            |                | erkek    | 3,216 | ,112       | 2,996                   | 3,436       |
| 36 ve üstü | İzmir - Merkez | kadin    | 3,602 | ,112       | 3,382                   | 3,822       |
|            |                | erkek    | 3,593 | ,081       | 3,433                   | 3,754       |
|            | Çeşme          | kadin    | 3,647 | ,124       | 3,403                   | 3,891       |
|            |                | erkek    | 3,607 | ,119       | 3,372                   | 3,843       |

## Ek 5. : Faktöriyel ANCOVA Testi Sonuçları

### Univariate Analysis of Variance

#### Between-Subjects Factors

|          |      | Value Label    | N   |
|----------|------|----------------|-----|
| Yaş      | 1,00 | 25 ve altı     | 33  |
|          | 2,00 | 26-30          | 46  |
|          | 3,00 | 31-35          | 59  |
|          | 4,00 | 36 ve üstü     | 73  |
| Bölge    | 1,00 | Izmir - Merkez | 110 |
|          | 2,00 | Çeşme          | 101 |
| Cinsiyet | 1,00 | kadin          | 108 |
|          | 2,00 | erkek          | 103 |

#### Descriptive Statistics

Dependent Variable: Otantik Liderlik

| Yaş        | Bölge          | Cinsiyet | Mean   | Std. Deviation | N  |
|------------|----------------|----------|--------|----------------|----|
| 25 ve altı | Izmir - Merkez | kadin    | 4,1235 | ,28014         | 11 |
|            |                | — erkek  | 3,2400 | ,36458         | 5  |
|            |                | Total    | 3,8474 | ,51637         | 16 |
|            | Çeşme          | kadin    | 3,6736 | ,44407         | 6  |
|            |                | — erkek  | 3,2326 | ,62039         | 11 |
|            |                | Total    | 3,3882 | ,59108         | 17 |
|            | Total          | kadin    | 3,9647 | ,39973         | 17 |
|            |                | — erkek  | 3,2349 | ,54041         | 16 |
|            |                | Total    | 3,6109 | ,59496         | 33 |
| 26-30      | Izmir - Merkez | kadin    | 3,7222 | ,29900         | 12 |
|            |                | — erkek  | 3,4776 | ,50834         | 8  |
|            |                | Total    | 3,6244 | ,40259         | 20 |
|            | Çeşme          | kadin    | 3,3458 | ,47900         | 18 |
|            |                | — erkek  | 3,2651 | ,39466         | 8  |
|            |                | Total    | 3,3210 | ,44842         | 26 |
|            | Total          | kadin    | 3,4964 | ,45120         | 30 |
|            |                | — erkek  | 3,3714 | ,45312         | 16 |
|            |                | Total    | 3,4529 | ,45085         | 46 |
| 31-35      | Izmir - Merkez | kadin    | 3,8534 | ,27833         | 17 |

|            |                |       |        |        |     |
|------------|----------------|-------|--------|--------|-----|
|            |                | erkek | 3,6508 | ,64163 | 11  |
|            |                | Total | 3,7738 | ,45667 | 28  |
|            | Çeşme          | kadin | 3,6714 | ,40519 | 15  |
|            |                | erkek | 3,2164 | ,58378 | 16  |
|            |                | Total | 3,4366 | ,54812 | 31  |
|            | Total          | kadin | 3,7681 | ,35021 | 32  |
|            |                | erkek | 3,3934 | ,63424 | 27  |
|            |                | Total | 3,5966 | ,53041 | 59  |
| 36 ve üstü | Izmir - Merkez | kadin | 3,6023 | ,43828 | 16  |
|            |                | erkek | 3,5932 | ,41193 | 30  |
|            |                | Total | 3,5964 | ,41641 | 46  |
|            | Çeşme          | kadin | 3,6474 | ,42679 | 13  |
|            |                | erkek | 3,6074 | ,40232 | 14  |
|            |                | Total | 3,6267 | ,40671 | 27  |
|            | Total          | kadin | 3,6226 | ,42601 | 29  |
|            |                | erkek | 3,5977 | ,40425 | 44  |
|            |                | Total | 3,6076 | ,41027 | 73  |
| Total      | Izmir - Merkez | kadin | 3,8066 | ,37619 | 56  |
|            |                | erkek | 3,5551 | ,47716 | 54  |
|            |                | Total | 3,6831 | ,44505 | 110 |
|            | Çeşme          | kadin | 3,5530 | ,45497 | 52  |
|            |                | erkek | 3,3397 | ,53176 | 49  |
|            |                | Total | 3,4495 | ,50276 | 101 |
|            | Total          | kadin | 3,6845 | ,43315 | 108 |
|            |                | erkek | 3,4526 | ,51289 | 103 |
|            |                | Total | 3,5713 | ,48669 | 211 |

#### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a</sup>

Dependent Variable: Otantik Liderlik

| F     | df1 | df2 | Sig. |
|-------|-----|-----|------|
| 1,577 | 15  | 195 | ,083 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Oz\_Yeterlilik\_Ort + Yaş + Bölge + Cinsiyet + Yaş \* Bölge + Yaş \* Cinsiyet + Bölge \* Cinsiyet + Yaş \* Bölge \* Cinsiyet

### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Otantik Liderlik

| Source            | Type III<br>Sum of<br>Squares | df  | Mean<br>Square | F       | Sig. | Partial<br>Eta<br>Squared | Noncent.<br>Parameter | Observed<br>Power <sup>b</sup> |
|-------------------|-------------------------------|-----|----------------|---------|------|---------------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Corrected Model   | 11,112 <sup>a</sup>           | 16  | ,694           | 3,488   | ,000 | ,223                      | 55,806                | 1,000                          |
| Intercept         | 78,097                        | 1   | 78,097         | 392,210 | ,000 | ,669                      | 392,210               | 1,000                          |
| Oz_Yeterlilik_Ort | ,164                          | 1   | ,164           | ,824    | ,365 | ,004                      | ,824                  | ,147                           |
| Yaş               | ,697                          | 3   | ,232           | 1,167   | ,324 | ,018                      | 3,500                 | ,311                           |
| Bölge             | 1,831                         | 1   | 1,831          | 9,196   | ,003 | ,045                      | 9,196                 | ,855                           |
| Cinsiyet          | 3,624                         | 1   | 3,624          | 18,199  | ,000 | ,086                      | 18,199                | ,989                           |
| Yaş * Bölge       | 1,079                         | 3   | ,360           | 1,806   | ,147 | ,027                      | 5,418                 | ,465                           |
| Yaş * Cinsiyet    | 2,176                         | 3   | ,725           | 3,643   | ,014 | ,053                      | 10,928                | ,792                           |
| Bölge * Cinsiyet  | ,048                          | 1   | ,048           | ,243    | ,623 | ,001                      | ,243                  | ,078                           |
| Yaş * Bölge *     | ,564                          | 3   | ,188           | ,944    | ,420 | ,014                      | 2,833                 | ,256                           |
| Cinsiyet          |                               |     |                |         |      |                           |                       |                                |
| Error             | 38,629                        | 194 | ,199           |         |      |                           |                       |                                |
| Total             | 2740,885                      | 211 |                |         |      |                           |                       |                                |
| Corrected Total   | 49,741                        | 210 |                |         |      |                           |                       |                                |

a. R Squared = ,223 (Adjusted R Squared = ,159)

b. Computed using alpha = ,05

### Parameter Estimates

Dependent Variable: Otantik Liderlik

| Parameter         | B              | Std.<br>Error | t      | Sig. | 95% Confidence<br>Interval |                | Partial<br>Eta<br>Squared | Noncent.<br>Parameter | Observed<br>Power <sup>a</sup> |
|-------------------|----------------|---------------|--------|------|----------------------------|----------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------------|
|                   |                |               |        |      | Lower<br>Bound             | Upper<br>Bound |                           |                       |                                |
| Intercept         | 3,449          | ,211          | 16,330 | ,000 | 3,033                      | 3,866          | ,579                      | 16,330                | 1,000                          |
| Oz_Yeterlilik_Ort | ,039           | ,043          | ,908   | ,365 | -,046                      | ,124           | ,004                      | ,908                  | ,147                           |
| [Yaş=1,00]        | -,385          | ,180          | -2,139 | ,034 | -,741                      | -,030          | ,023                      | 2,139                 | ,567                           |
| [Yaş=2,00]        | -,334          | ,198          | -1,685 | ,094 | -,724                      | ,057           | ,014                      | 1,685                 | ,388                           |
| [Yaş=3,00]        | -,380          | ,164          | -2,321 | ,021 | -,703                      | -,057          | ,027                      | 2,321                 | ,637                           |
| [Yaş=4,00]        | 0 <sup>b</sup> | .             | .      | .    | .                          | .              | .                         | .                     | .                              |
| [Bölge=1,00]      | -,011          | ,144          | -,075  | ,940 | -,296                      | ,274           | ,000                      | ,075                  | ,051                           |
| [Bölge=2,00]      | 0 <sup>b</sup> | .             | .      | .    | .                          | .              | .                         | .                     | .                              |
| [Cinsiyet=1,00]   | ,038           | ,172          | ,220   | ,826 | -,301                      | ,377           | ,000                      | ,220                  | ,055                           |
| [Cinsiyet=2,00]   | 0 <sup>b</sup> | .             | .      | .    | .                          | .              | .                         | .                     | .                              |

|                 |                |      |       |      |       |      |      |       |      |
|-----------------|----------------|------|-------|------|-------|------|------|-------|------|
| [Yaş=1,00] *    | ,078           | ,287 | ,270  | ,787 | -,489 | ,644 | ,000 | ,270  | ,058 |
| [Bölge=1,00]    |                |      |       |      |       |      |      |       |      |
| [Yaş=1,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    |
| [Bölge=2,00]    |                |      |       |      |       |      |      |       |      |
| [Yaş=2,00] *    | ,222           | ,266 | ,837  | ,404 | -,302 | ,747 | ,004 | ,837  | ,132 |
| [Bölge=1,00]    |                |      |       |      |       |      |      |       |      |
| [Yaş=2,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    |
| [Bölge=2,00]    |                |      |       |      |       |      |      |       |      |
| [Yaş=3,00] *    | ,430           | ,228 | 1,887 | ,061 | -,019 | ,879 | ,018 | 1,887 | ,467 |
| [Bölge=1,00]    |                |      |       |      |       |      |      |       |      |
| [Yaş=3,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    |
| [Bölge=2,00]    |                |      |       |      |       |      |      |       |      |
| [Yaş=4,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    |
| [Bölge=1,00]    |                |      |       |      |       |      |      |       |      |
| [Yaş=4,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    |
| [Bölge=2,00]    |                |      |       |      |       |      |      |       |      |
| [Yaş=1,00] *    | ,424           | ,285 | 1,484 | ,139 | -,139 | ,986 | ,011 | 1,484 | ,315 |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |      |      |       |      |
| [Yaş=1,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    |
| [Cinsiyet=2,00] |                |      |       |      |       |      |      |       |      |
| [Yaş=2,00] *    | ,027           | ,256 | ,104  | ,917 | -,479 | ,532 | ,000 | ,104  | ,051 |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |      |      |       |      |
| [Yaş=2,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    |
| [Cinsiyet=2,00] |                |      |       |      |       |      |      |       |      |
| [Yaş=3,00] *    | ,420           | ,235 | 1,788 | ,075 | -,043 | ,884 | ,016 | 1,788 | ,428 |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |      |      |       |      |
| [Yaş=3,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    |
| [Cinsiyet=2,00] |                |      |       |      |       |      |      |       |      |
| [Yaş=4,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |      |      |       |      |
| [Yaş=4,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    |
| [Cinsiyet=2,00] |                |      |       |      |       |      |      |       |      |
| [Bölge=1,00] *  | -,033          | ,221 | -,151 | ,880 | -,468 | ,402 | ,000 | ,151  | ,053 |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |      |      |       |      |
| [Bölge=1,00] *  | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    |
| [Cinsiyet=2,00] |                |      |       |      |       |      |      |       |      |
| [Bölge=2,00] *  | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |      |      |       |      |
| [Bölge=2,00] *  | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .    | .    | .     | .    |
| [Cinsiyet=2,00] |                |      |       |      |       |      |      |       |      |

|                 |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
|-----------------|----------------|------|-------|------|-------|-------|------|------|------|
| [Yaş=1,00] *    | ,404           | ,405 | ,997  | ,320 | -,395 | 1,202 | ,005 | ,997 | ,168 |
| [Bölge=1,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Yaş=1,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .     | .    | .    | .    |
| [Bölge=1,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Cinsiyet=2,00] |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Yaş=1,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .     | .    | .    | .    |
| [Bölge=2,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Yaş=1,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .     | .    | .    | .    |
| [Bölge=2,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Cinsiyet=2,00] |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Yaş=2,00] *    | ,217           | ,356 | ,611  | ,542 | -,485 | ,919  | ,002 | ,611 | ,093 |
| [Bölge=1,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Yaş=2,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .     | .    | .    | .    |
| [Bölge=1,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Cinsiyet=2,00] |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Yaş=2,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .     | .    | .    | .    |
| [Bölge=2,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Yaş=2,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .     | .    | .    | .    |
| [Bölge=2,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Cinsiyet=2,00] |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Yaş=3,00] *    | -,221          | ,323 | -,684 | ,495 | -,857 | ,416  | ,002 | ,684 | ,104 |
| [Bölge=1,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Yaş=3,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .     | .    | .    | .    |
| [Bölge=1,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Cinsiyet=2,00] |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Yaş=3,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .     | .    | .    | .    |
| [Bölge=2,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Yaş=3,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .     | .    | .    | .    |
| [Bölge=2,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Cinsiyet=2,00] |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Yaş=4,00] *    | 0 <sup>b</sup> | .    | .     | .    | .     | .     | .    | .    | .    |
| [Bölge=1,00] *  |                |      |       |      |       |       |      |      |      |
| [Cinsiyet=1,00] |                |      |       |      |       |       |      |      |      |

|                 |                |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| [Yaş=4,00] *    | 0 <sup>b</sup> | . | . | . | . | . | . | . | . |
| [Bölge=1,00] *  |                |   |   |   |   |   |   |   |   |
| [Cinsiyet=2,00] |                |   |   |   |   |   |   |   |   |
| [Yaş=4,00] *    | 0 <sup>b</sup> | . | . | . | . | . | . | . | . |
| [Bölge=2,00] *  |                |   |   |   |   |   |   |   |   |
| [Cinsiyet=1,00] |                |   |   |   |   |   |   |   |   |
| [Yaş=4,00] *    | 0 <sup>b</sup> | . | . | . | . | . | . | . | . |
| [Bölge=2,00] *  |                |   |   |   |   |   |   |   |   |
| [Cinsiyet=2,00] |                |   |   |   |   |   |   |   |   |

a. Computed using alpha = ,05

b. This parameter is set to zero because it is redundant.

## Estimated Marginal Means

### 1. Yaş

#### Estimates

Dependent Variable:Otantik Liderlik

| Yaş        | Mean               | Std. Error | 95% Confidence Interval |             |
|------------|--------------------|------------|-------------------------|-------------|
|            |                    |            | Lower Bound             | Upper Bound |
| 25 ve altı | 3,576 <sup>a</sup> | ,083       | 3,412                   | 3,740       |
| 26-30      | 3,455 <sup>a</sup> | ,070       | 3,318                   | 3,592       |
| 31-35      | 3,599 <sup>a</sup> | ,059       | 3,483                   | 3,716       |
| 36 ve üstü | 3,610 <sup>a</sup> | ,055       | 3,501                   | 3,719       |

a. Covariates appearing in the model are evaluated at the following values:

Oz\_Yeterlilik\_Ort = 3,9732.

#### Pairwise Comparisons

Dependent Variable:Otantik Liderlik

| (I) Yaş    | (J) Yaş    | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. <sup>a</sup> | 95% Confidence Interval for Difference <sup>a</sup> |             |
|------------|------------|-----------------------|------------|-------------------|-----------------------------------------------------|-------------|
|            |            |                       |            |                   | Lower Bound                                         | Upper Bound |
| 25 ve altı | 26-30      | ,121                  | ,108       | 1,000             | -,168                                               | ,409        |
|            | 31-35      | -,024                 | ,102       | 1,000             | -,295                                               | ,248        |
|            | 36 ve üstü | -,034                 | ,100       | 1,000             | -,301                                               | ,233        |

|            |            |       |      |       |       |      |
|------------|------------|-------|------|-------|-------|------|
| 26-30      | 25 ve altı | -,121 | ,108 | 1,000 | -,409 | ,168 |
|            | 31-35      | -,145 | ,091 | ,687  | -,388 | ,098 |
|            | 36 ve üstü | -,155 | ,089 | ,501  | -,392 | ,082 |
| 31-35      | 25 ve altı | ,024  | ,102 | 1,000 | -,248 | ,295 |
|            | 26-30      | ,145  | ,091 | ,687  | -,098 | ,388 |
|            | 36 ve üstü | -,010 | ,081 | 1,000 | -,226 | ,205 |
| 36 ve üstü | 25 ve altı | ,034  | ,100 | 1,000 | -,233 | ,301 |
|            | 26-30      | ,155  | ,089 | ,501  | -,082 | ,392 |
|            | 31-35      | ,010  | ,081 | 1,000 | -,205 | ,226 |

Based on estimated marginal means

a. Adjustment for multiple comparisons: Bonferroni.

#### Univariate Tests

Dependent Variable: Otantik Liderlik

|          | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. | Partial Eta Squared | Noncent. Parameter | Observed Power <sup>a</sup> |
|----------|----------------|-----|-------------|-------|------|---------------------|--------------------|-----------------------------|
| Contrast | ,697           | 3   | ,232        | 1,167 | ,324 | ,018                | 3,500              | ,311                        |
| Error    | 38,629         | 194 | ,199        |       |      |                     |                    |                             |

The F tests the effect of Yaş. This test is based on the linearly independent pairwise comparisons among the estimated marginal means.

a. Computed using alpha = ,05

## 2. Bölge

#### Estimates

Dependent Variable: Otantik Liderlik

| Bölge          | Mean               | Std. Error | 95% Confidence Interval |             |
|----------------|--------------------|------------|-------------------------|-------------|
|                |                    |            | Lower Bound             | Upper Bound |
| Izmir - Merkez | 3,662 <sup>a</sup> | ,048       | 3,567                   | 3,758       |
| Çeşme          | 3,457 <sup>a</sup> | ,047       | 3,364                   | 3,550       |

a. Covariates appearing in the model are evaluated at the following values:

Oz\_Yeterlilik\_Ort = 3,9732.



### Pairwise Comparisons

Dependent Variable: Otantik\_Liderlik

| (I) Bölge      | (J) Bölge      | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. <sup>a</sup> | 95% Confidence Interval for Difference <sup>a</sup> |             |
|----------------|----------------|-----------------------|------------|-------------------|-----------------------------------------------------|-------------|
|                |                |                       |            |                   | Lower Bound                                         | Upper Bound |
| Izmir - Merkez | Çeşme          | ,205 <sup>*</sup>     | ,068       | ,003              | ,072                                                | ,338        |
| Çeşme          | Izmir - Merkez | -,205 <sup>*</sup>    | ,068       | ,003              | -,338                                               | -,072       |

Based on estimated marginal means

\*. The mean difference is significant at the ,05 level.

a. Adjustment for multiple comparisons: Bonferroni.

### Univariate Tests

Dependent Variable: Otantik\_Liderlik

|          | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. | Partial Eta Squared | Noncent. Parameter | Observed Power <sup>a</sup> |
|----------|----------------|-----|-------------|-------|------|---------------------|--------------------|-----------------------------|
| Contrast | 1,831          | 1   | 1,831       | 9,196 | ,003 | ,045                | 9,196              | ,855                        |
| Error    | 38,629         | 194 | ,199        |       |      |                     |                    |                             |

The F tests the effect of Bölge. This test is based on the linearly independent pairwise comparisons among the estimated marginal means.

a. Computed using alpha = ,05

## 3. Cinsiyet

### Estimates

Dependent Variable: Otantik\_Liderlik

| Cinsiyet | Mean               | Std. Error | 95% Confidence Interval |             |
|----------|--------------------|------------|-------------------------|-------------|
|          |                    |            | Lower Bound             | Upper Bound |
| _ kadın  | 3,704 <sup>a</sup> | ,045       | 3,615                   | 3,794       |
| erkek    | 3,415 <sup>a</sup> | ,050       | 3,317                   | 3,514       |

a. Covariates appearing in the model are evaluated at the following values:

Oz\_Yeterlilik\_Ort = 3,9732.

### Pairwise Comparisons

Dependent Variable: Otantik Liderlik

| (I) Cinsiyet | (J) Cinsiyet | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. <sup>a</sup> | 95% Confidence Interval for Difference <sup>a</sup> |             |
|--------------|--------------|-----------------------|------------|-------------------|-----------------------------------------------------|-------------|
|              |              |                       |            |                   | Lower Bound                                         | Upper Bound |
| kadin        | erkek        | ,289 <sup>*</sup>     | ,068       | ,000              | ,155                                                | ,422        |
| erkek        | kadin        | -,289 <sup>*</sup>    | ,068       | ,000              | -,422                                               | -,155       |

Based on estimated marginal means

\*. The mean difference is significant at the ,05 level.

a. Adjustment for multiple comparisons: Bonferroni.

### Univariate Tests

Dependent Variable: Otantik Liderlik

|          | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig. | Partial Eta Squared | Noncent. Parameter | Observed Power <sup>a</sup> |
|----------|----------------|-----|-------------|--------|------|---------------------|--------------------|-----------------------------|
| Contrast | 3,624          | 1   | 3,624       | 18,199 | ,000 | ,086                | 18,199             | ,989                        |
| Error    | 38,629         | 194 | ,199        |        |      |                     |                    |                             |

The F tests the effect of Cinsiyet. This test is based on the linearly independent pairwise comparisons among the estimated marginal means.

a. Computed using alpha = ,05

### 4. Yaş \* Bölge

Dependent Variable: Otantik Liderlik

| Yaş        | Bölge          | Mean               | Std. Error | 95% Confidence Interval |             |
|------------|----------------|--------------------|------------|-------------------------|-------------|
|            |                |                    |            | Lower Bound             | Upper Bound |
| 25 ve altı | Izmir - Merkez | 3,702 <sup>a</sup> | ,122       | 3,460                   | 3,943       |
|            | Çeşme          | 3,450 <sup>a</sup> | ,113       | 3,226                   | 3,673       |
| 26-30      | Izmir - Merkez | 3,607 <sup>a</sup> | ,102       | 3,405                   | 3,808       |
|            | Çeşme          | 3,303 <sup>a</sup> | ,095       | 3,116                   | 3,490       |
| 31-35      | Izmir - Merkez | 3,745 <sup>a</sup> | ,087       | 3,574                   | 3,916       |
|            | Çeşme          | 3,453 <sup>a</sup> | ,081       | 3,294                   | 3,613       |
| 36 ve üstü | Izmir - Merkez | 3,596 <sup>a</sup> | ,069       | 3,460                   | 3,732       |
|            | Çeşme          | 3,623 <sup>a</sup> | ,086       | 3,454                   | 3,793       |

a. Covariates appearing in the model are evaluated at the following values: Oz\_Yeterlilik\_Ort = 3,9732.

### 5. Yaş \* Cinsiyet

Dependent Variable: Otantik Liderlik

| Yaş        | Cinsiyet | Mean               | Std. Error | 95% Confidence Interval |             |
|------------|----------|--------------------|------------|-------------------------|-------------|
|            |          |                    |            | Lower Bound             | Upper Bound |
| 25 ve altı | kadin    | 3,899 <sup>a</sup> | ,113       | 3,676                   | 4,122       |
|            | erkek    | 3,252 <sup>a</sup> | ,122       | 3,013                   | 3,492       |
| 26-30      | kadin    | 3,533 <sup>a</sup> | ,083       | 3,369                   | 3,697       |
|            | erkek    | 3,377 <sup>a</sup> | ,112       | 3,156                   | 3,597       |
| 31-35      | kadin    | 3,765 <sup>a</sup> | ,079       | 3,609                   | 3,921       |
|            | erkek    | 3,434 <sup>a</sup> | ,087       | 3,261                   | 3,606       |
| 36 ve üstü | kadin    | 3,620 <sup>a</sup> | ,083       | 3,456                   | 3,785       |
|            | erkek    | 3,599 <sup>a</sup> | ,072       | 3,457                   | 3,741       |

a. Covariates appearing in the model are evaluated at the following values: Oz\_Yeterlilik\_Ort = 3,9732.

### 6. Bölge \* Cinsiyet

Dependent Variable: Otantik Liderlik

| Bölge          | Cinsiyet | Mean               | Std. Error | 95% Confidence Interval |             |
|----------------|----------|--------------------|------------|-------------------------|-------------|
|                |          |                    |            | Lower Bound             | Upper Bound |
| Izmir - Merkez | kadin    | 3,824 <sup>a</sup> | ,061       | 3,704                   | 3,943       |
|                | erkek    | 3,501 <sup>a</sup> | ,076       | 3,352                   | 3,651       |
| Çeşme          | kadin    | 3,585 <sup>a</sup> | ,067       | 3,452                   | 3,718       |
|                | erkek    | 3,330 <sup>a</sup> | ,066       | 3,200                   | 3,460       |

a. Covariates appearing in the model are evaluated at the following values: Oz\_Yeterlilik\_Ort = 3,9732.

### 7. Yaş \* Bölge \* Cinsiyet

Dependent Variable: Otantik Liderlik

| Yaş        | Bölge          | Cinsiyet | Mean               | Std. Error | 95% Confidence Interval |             |
|------------|----------------|----------|--------------------|------------|-------------------------|-------------|
|            |                |          |                    |            | Lower Bound             | Upper Bound |
| 25 ve altı | Izmir - Merkez | kadin    | 4,117 <sup>a</sup> | ,135       | 3,852                   | 4,383       |
|            |                | erkek    | 3,286 <sup>a</sup> | ,206       | 2,880                   | 3,692       |
|            | Çeşme          | kadin    | 3,680 <sup>a</sup> | ,182       | 3,321                   | 4,040       |
|            |                | erkek    | 3,219 <sup>a</sup> | ,135       | 2,952                   | 3,486       |
| 26-30      | Izmir - Merkez | kadin    | 3,731 <sup>a</sup> | ,129       | 3,476                   | 3,986       |
|            |                | erkek    | 3,482 <sup>a</sup> | ,158       | 3,171                   | 3,794       |
|            | Çeşme          | kadin    | 3,335 <sup>a</sup> | ,106       | 3,127                   | 3,544       |

|            |                |         |                    |      |       |       |
|------------|----------------|---------|--------------------|------|-------|-------|
|            |                | erkek   | 3,271 <sup>a</sup> | ,158 | 2,959 | 3,582 |
| 31-35      | İzmir - Merkez | kadin   | 3,848 <sup>a</sup> | ,108 | 3,634 | 4,061 |
|            |                | — erkek | 3,643 <sup>a</sup> | ,135 | 3,377 | 3,909 |
|            | Çeşme          | kadin   | 3,683 <sup>a</sup> | ,116 | 3,454 | 3,911 |
|            |                | — erkek | 3,224 <sup>a</sup> | ,112 | 3,004 | 3,445 |
| 36 ve üstü | İzmir - Merkez | kadin   | 3,598 <sup>a</sup> | ,112 | 3,378 | 3,818 |
|            |                | — erkek | 3,594 <sup>a</sup> | ,081 | 3,433 | 3,754 |
|            | Çeşme          | kadin   | 3,642 <sup>a</sup> | ,124 | 3,398 | 3,887 |
|            |                | — erkek | 3,604 <sup>a</sup> | ,119 | 3,369 | 3,840 |

a. Covariates appearing in the model are evaluated at the following values: Oz\_Yeterlilik\_Ort = 3,9732.