



**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ADANA ALPARSLAN TÜRKER BİLİM VE TEKNOLOJİ
ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EKONOMİK VE SOSYAL ETKİ DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI
ANABİLİM DALI**

**PROJE ORGANİZASYONLARINDA OTANTİK LİDERLİĞİN
GÖREV PERFORMANSINA ETKİSİ**

**YUSUF PANAVER
YÜKSEK LİSANS TEZİ**



**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ADANA ALPARSLAN TÜRKER BİLİM VE TEKNOLOJİ
ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EKONOMİK VE SOSYAL ETKİ DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI
ANABİLİM DALI**

**PROJE ORGANİZASYONLARINDA OTANTİK LİDERLİĞİN
GÖREV PERFORMANSINA ETKİSİ**

**YUSUF PANAVER
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. KONURALP SEZGİLİ**

ADANA, 2025

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın hazırladığım bu tez çalışmada;

Bu tezin özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin akademik kurallara ve etik davranışa uygun olarak elde edilerek sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca, tez kapsamında bu kuralların ve davranışların gerektirdiği şekilde bu çalışmaya özgün olmayan tüm veri ve bilgiler için bilimsel etik ve gelenek çerçevesinde kaynak gösterdiğimi; bu kaynakları da kaynakçada belirttiğimi beyan ederim. Çalışmam ile ilgili yaptığım beyana aykırı bir durum saptanması halinde tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

27/01/2025

Yusuf PANAVER

ÖZET

PROJE ORGANİZASYONLARINDA OTANTİK LİDERLİĞİN GÖREV PERFORMANSINA ETKİSİ

Yusuf PANAVER

Yüksek Lisans, Ekonomik ve Sosyal Etki Değerlendirme Çalışmaları Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Konuralp SEZGİLİ

Ocak 2025, 100 sayfa

Hızlı dönüşüm ve karmaşıklığın hâkim olduğu günümüzde, projeler, yapılandırılmış bir görev silsilesinin ötesine geçerek stratejik vizyon, uyarlanabilirlik ve disiplinler arası iş birliğini birleştiren dinamik bir süreç haline gelmiştir. Bu çalışma, otantik liderliğin proje organizasyonlarında görev performansı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Veriler çeşitli projelerde görev alan 234 kişiden toplanmış ve bulgular yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar, otantik liderlik ile iş özerkliği, işe tutulma ve görev performansı arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler olduğunu doğrulamaktadır. Ayrıca, iş özerkliğinin, otantik liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkiyi kısmi olarak aracı rol üstlendiği; işe tutulmanın ise tam bir aracılık rolü oynadığı bulunmuştur. Bu çalışma, otantik liderliğin çalışanların özerklik ve bağlılıklarını nasıl artırarak, nihayetinde proje ortamlarında performanslarını iyileştirdiğini göstermekte ve proje yönetimi alanında liderlik literatürüne katkıda bulunmaktadır. Proje ortamlarının dinamik ve belirsiz doğası göz önüne alınarak bu çalışma, hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için katkılar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Otantik liderlik, İş özerkliği, İşe tutulma, Görev performansı, Proje yönetimi.

ABSTRACT

THE EFFECT OF AUTHENTIC LEADERSHIP ON TASK PERFORMANCE IN PROJECT ORGANIZATIONS

Yusuf PANAVER

M.Sc., Department of Department of Economic and Social Impact Assessment Studies

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Konuralp SEZGİLİ

January 2025, 100 pages

In today's world where rapid transformation and complexity prevail, projects have become a dynamic process that goes beyond a structured task sequence and combines strategic vision, adaptability and interdisciplinary collaboration. This study examines the effects of authentic leadership on task performance in project organizations. Data were collected from 234 individuals working in various projects and the findings were analyzed using structural equation modeling. The results confirm that there are significant and positive relationships between authentic leadership and job autonomy, job retention and task performance. In addition, it was found that job autonomy partially mediates the relationship between authentic leadership and task performance, while job retention plays a full mediating role. This study shows how authentic leadership increases employees' autonomy and commitment, ultimately improving their performance in project environments and contributes to the leadership literature in the field of project management. Considering the dynamic and uncertain nature of project environments, this study offers contributions for both researchers and practitioners.

Keywords: Authentic leadership, Job autonomy, Job retention, Task performance, Project management.

İthaf

Kıymetli Aileme

TEŞEKKÜR

Çalışmamı bugünlere ulaşmamda en büyük yükü çeken, her daim yanımda olan, bana olan duydukları sonsuz güvenden dolayı annem Feride PANAUVUR ve babam Adem PANAUVUR'a, yoğun çalışmalarım sırasında destek ve teşviki ile beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan, anlayış ve sabır gösteren, eşim Duygu PANAUVUR'a, ıhlamur kokulu güzel kızım Zehra Hilal'e ve aslan oğlum Adem'e teşekkürü borç bilirim. Yapmış olduğum tez çalışmamın tüm aşamalarında desteğini esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Konuralp SEZGİLİ'ye, değerli emek ve katkıları için jüri üyelerine, Ekonomik ve Sosyal Etki Değerlendirme Çalışmaları Anabilim Dalında görev alan ve derslerinden ilham aldığım tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Bu tez 23303001 projesi numarası ile Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenmiştir.

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3 1	Araştırma modeli	36
Şekil 4 1	Otantik Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları.....	47
Şekil 4.2	İş Özerkliği Ölçeği DFA Sonuçları	49
Şekil 4.3	İşe Tutulma Ölçeği DFA Sonuçları	50
Şekil 4 4	Görev Performansı Ölçeği DFA Sonuçları.....	52
Şekil 4.5	Otantik Liderlik ve İş Özerkliği YEM Sonuçları.....	57
Şekil 4.6	Otantik Liderlik ve İşe Tutulma YEM Sonuçları	58
Şekil 4.7	Otantik Liderlik ve Görev Performansı YEM Sonuçları.....	59
Şekil 4.8	İş Özerkliği Aracılı YEM Sonuçları	60
Şekil 4 9	İşe Tutulma Aracılı YEM Sonuçları.....	61

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1	Otantik liderlik yaklaşımları.....	18
Tablo 4.1	Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	40
Tablo 4.2	Katılımcıların Yaş Grupları.....	40
Tablo 4.3	Katılımcıların Eğitim Durumu	41
Tablo 4.4	Katılımcıların Medeni Durumları.....	41
Tablo 4.5	Katılımcıların Gelir Düzeyleri	41
Tablo 4.6	Katılımcıların Çalıştıkları Sektör	42
Tablo 4.7	Katılımcıların Mesleki Deneyimleri.....	42
Tablo 4.8	Çalışılan Proje Türleri	43
Tablo 4.9	Projelerin Ortalama Mali Büyüklüğü	43
Tablo 4.10	Katılımcıların Proje Deneyimi	44
Tablo 4.11	Uyum İndeksi Değer Aralıkları.....	46
Tablo 4.12	Otantik Liderlik Ölçeği Uyum Değerleri	48
Tablo 4.13	Otantik Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri.....	48
Tablo 4.14	İş Özerkliği Ölçeği Uyum Değerleri	49
Tablo 4.15	İş Özerkliği Ölçeği Faktör Yükleri.....	50
Tablo 4.16	İşe Tutulma Ölçeği Uyum Değerleri.....	51
Tablo 4.17	İşe Tutulma Ölçeği Faktör Yükleri	51
Tablo 4.18	Görev Performansı Ölçeği Uyum Değerleri.....	52
Tablo 4.19	Görev Performansı Ölçeği Faktör Yükleri	53
Tablo 4.20	Ölçeklerin Yakınsak Geçerlik Testleri	53
Tablo 4.21	Ölçeklerin Ayrışma Geçerliği Testleri	54
Tablo 4.22	Ölçeklerin Güvenilirlik Testleri	55
Tablo 4.23	Korelasyon Tablosu.....	56
Tablo 4.24	Otantik Liderlik ve İş Özerkliği İlişkisinde YEM Uyum Değerleri.....	57
Tablo 4.25	Yapısal Model Uyum Değerleri	58
Tablo 4.26	Yapısal Model Uyum Değerleri	59
Tablo 4.27	Yapısal Model Uyum Değerleri	60
Tablo 4.28	İş Özerkliğinin Aracılık Etkisi	61
Tablo 4.29	Yapısal Model Uyum Değerleri	62
Tablo 4.30	İşe Tutulmanın Aracılık Etkisi	62
Tablo 5.1	Hipotez Sonuç Tablosu	63

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY SAYFASI	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANNAMESİ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
<i>İthaf</i>	iv
TEŞEKKÜR	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
TABLO LİSTESİ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırma Problemi	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları	5
1.5. Çalışma Planı	6
2. KURAMSAL TEMELLER VE KAYNAK ARAŞTIRMASI	7
2.1. Proje Yönetiminin Kavramsal Yapısı	7
2.1.1. Proje yönetiminin tarihsel gelişimi	7
2.1.2. Proje ve proje yönetimi kavramları	9
2.2. Liderlik Kavramı ve Proje Yönetiminde Liderlik	10
2.2.1. Liderlik kavramı	10
2.2.2. Proje yönetiminde liderlik	13
2.3. Otantik Liderlik	15
2.3.1. Otantizm kavramı	15
2.3.2. Otantik liderlik yaklaşımları	17
2.3.3. Proje yönetiminde otantik liderlik	20
2.4. İş Özerkliği	21
2.4.1. İş özerkliği kavramı	22
2.4.2. İş özerkliğinin örgütsel tutum ve davranışlarla ilişkisi	23
2.4.3. Proje organizasyonlarında otantik liderlik ve iş özerkliği	24
2.5. İşe Tutulma	26
2.5.1. İşe tutulma kavramı	26
2.6. Görev Performansı	28

2.6.1.	Görev performansı kavramı	28
2.6.2.	Görev performansının örgütsel tutum ve davranışlarla ilişkisi	30
2.6.3.	Proje organizasyonlarında otantik liderlik ve görev performansı	32
3.	ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ	35
3.1.	Araştırma Modeli	35
3.2.	Evren ve Örneklem	36
3.3.	Ölçme Araçları	37
3.3.1.	Otantik liderlik	37
3.3.2.	İş özerkliği	38
3.3.3.	İşe tutulma	38
3.3.4.	Görev Performansı	38
3.4.	Pilot Çalışma	39
3.5.	Verilerin İncelenmesi	39
3.6.	Analiz Yaklaşımı	39
4.	ARAŞTIRMA BULGULARI	40
4.1.	Betimleyici İstatistik	40
4.2.	Ölçüm Modeli	44
4.2.1.	Otantik liderlik ölçeği faktör analizi	47
4.2.2.	İş özerkliği ölçeği faktör analizi	48
4.2.3.	İşe tutulma ölçeği faktör analizi	50
4.2.4.	Görev performansı ölçeği faktör analizi	51
4.3.	Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi	53
4.4.	Korelasyon Analizi	55
4.5.	Yapısal Model	56
5.	SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	63
5.1.	Araştırmanın Literatüre Katkısı	63
5.2.	Araştırmacılara Öneriler	64
5.3.	Uygulamacılara Öneriler	65
5.4.	Kısıtlar	67
5.5.	Sonuç	68
KAYNAKÇA		69
ÖZGEÇMİŞ		
	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.	

1. GİRİŞ

1.1. Araştırma Problemi

Proje, kısıtlılıkların etkili bir örgütlenmeyle yönetimi ve spesifik bir değişimin hayata geçirilmesi etrafında tanımlanmaktadır. Geniş bir tarihsel arka planda örneklerine rastlanan proje-temelli iş yapma yaklaşımı günümüzde modern organizasyonların kullandığı temel yönetsel araçlardan biri haline gelmiştir.

Proje yönetiminin önce ayrı bir iş kolu sonra disiplinler arası bir bilim dalı olarak yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren belirginleşmeye başladığı görülmektedir. Bu akım içinde geleneksel proje yönetimi yaklaşımları, projenin bütçe, kapsam, zaman, kalite gibi kendine özgü kısıtlılarının etkili yönetilmesine odaklanmıştır (Kerzner, 2017). Bununla birlikte, karmaşılaşan iş yapma biçimleri proje yönetiminin disiplinler arası kapsamını genişletmiştir. Küresel ekonomilerin giderek karmaşık ve birbirine bağımlı hale gelmesi proje yönetimi alanında iki temel sonuca yol açmaktadır. Bunların ilki projelerin artan biçimde kullanımıdır. Kaynakların gittikçe daha sınırlı ve rekabetçi hale gelmesi, verimlilik, risk minimizasyonu, teknoloji, paydaşların etkili yönetimi gibi projenin kapsam yönetiminin önemini artırmıştır. İkinci olarak proje profesyonellerine olan ihtiyaç artırmıştır. Proje Yönetimi Enstitüsü'nün (PMI) 2017 yılında yayımladığı raporda, dünya genelinde proje yönetimi odaklı roller analiz edilerek işgücü piyasasında oluşan yetenek açığına dikkat çekilmiş; 2027 yılına kadar dünya çapında çeşitli sektörlerde proje yönetimi becerilerine sahip 88 milyon proje çalışanına ihtiyaç duyulacağı ve bu doğrultuda 2,2 milyon yeni proje yönetimi iş fırsatının oluşacağı öngörülmüştür.

Projelerin artan yoğunlukta kullanımının ve kapsamının genişlemesi, projelerde görev alanların gerek teknik gerekse davranışsal birçok yetkinliğe sahip olması gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Projenin teknik yönlerinin etkili bir şekilde yönetilmesi başarı için halen kritik bir öneme sahip olsa da ekip liderlerinin iş süreçlerinde yer alan iç ve dış paydaşlarla olan çalışma ilişkilerini de etkili yönetmesi (Thamhain, 2004), liderlik ve iletişim gibi davranışsal yetkinliklere sahip olması proje yönetiminin en kritik bileşenleri olarak tarif edilmeye başlanmıştır (Dimov, 2004; Kumar, 2009). Konunun kuramsal tarafında, özellikle yönetim ve organizasyon literatüründe liderlik ve davranışsal yetkinliklere yönelik araştırmaların önemli bir gelenek teşkil etmesi ve büyük bir hızla artması karşısında proje

yönetimi disiplininde benzer bir eğilimi gelişmesi için uzun zaman gerekmiş, bu yönde araştırma çağrıları 2000’li yıllarda güçlü biçimde ifade edilmeye başlamıştır (Turner ve Müller, 2005). Bunu takip eden süreçte, özellikle 2010’lu yıllardan itibaren proje yönetiminde liderlik araştırmasına yönelik ilginin büyük bir hızla arttığı gözlenmektedir (Ahmed vd., 2021); bu araştırmalarda proje yönetiminde lider yetkinlikleri (Podgórska ve Pichlak, 2019) ve liderlik tarzları gibi konuların sıklıkla araştırma konusu edildiği görülmektedir (Barber ve Warn, 2005). Bu araştırmaların genel olarak, yönetim literatüründe olduğu gibi, proje yönetiminde de baskın biçimde dönüşümsel liderlik tarzı etrafında biçimlendirildiği görülmektedir. Öte yandan modern liderlik yaklaşımları çerçevesinde ele alınan birçok yaklaşımın henüz proje yönetimi alanında yeterli seviyede incelenmediği görülmektedir. Bu yaklaşımlar, liderlik bahsinde odaklandıkları temel yetkinlikler çerçevesinde proje süreçlerinin daha iyi yürütülmesine olumlu katkılar sunabilecek potansiyel taşımaktadır.

Bu yaklaşımlardan biri otantik liderlik yaklaşımıdır. Güven, şeffaflık, karar alma etkinliği gibi odak noktaları bulunan otantik liderliğin (Avolio vd., 2004; Avolio ve Gardner, 2005), iş birliklerinin yapısal bağlamında modern proje yönetiminin ihtiyaçlarıyla oldukça uyumlu olduğu değerlendirilmektedir (Lloyd-Walker ve Walker, 2011). Otantik liderlerin pozitif değerlere, etik davranışlara ve güven inşa etmeye yaptığı vurgu nedeniyle proje yönetimi için özellikle uygun olduğu da ifade edilmektedir (Toor vd., 2007; Nawaz ve Tian, 2022). Bununla birlikte uluslararası literatürde otantik liderliğin proje yönetimi bağlamında ele alınması büyük ölçüde kavramsal düzeyde kalmaktadır. Türkiye’de ise otantik liderlik yaklaşımına ilişkin çalışmalara rastlanmakla birlikte; proje yönetimi kapsamında yazarın bilgisi dahilinde herhangi bir araştırmaya rastlanmamaktadır. Bu yaklaşım çerçevesinde liderlik algısının iş yerinde görülen belli tutum ve davranışlara nasıl yansıdığı konusu akademik olarak daha fazla araştırılmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu araştırma, proje yönetimi bağlamında otantik liderliğin iş yerindeki bazı örgütsel tutum ve davranışlar üzerindeki etkilerini inceleyerek bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın temel amacı, proje organizasyonlarında otantik liderliğin çalışanların örgütsel tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini incelemektir. Otantik liderlik, öz farkındalık, dengeli işleme, ilişki açıklığı ve içsel ahlak gibi temel bileşenleriyle, liderlik teorileri arasında çalışanların bireysel potansiyellerini ortaya çıkarma ve motivasyonlarını artırma açısından

dikkat çeken bir yaklaşım sunmaktadır. Bu çalışma da otantik liderlik ve bileşenlerinin proje bağlamında nasıl işlediğini ve bu liderlik tarzının proje süreçlerine özgü bağlam içinde çalışanların performansı üzerindeki etkisini ele almaktadır. Proje organizasyonları, doğası gereği geçici, dinamik ve hedef odaklı yapılardır. Bu bağlamda otantik liderlik, sadece bireysel çalışan motivasyonunu ve bağlılığını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda ekip uyumu, yenilikçilik ve sürdürülebilir sonuçlar açısından da önemli bir potansiyele sahiptir.

Araştırma üç ana hedef etrafında organize edilmiştir: İlk olarak, otantik liderliğe ilişkin mevcut kuramsal bilgilerin proje organizasyonları bağlamında değerlendirilmesi ve bu liderlik türünün güvenilir ve geçerli biçimde ölçülmesi amaçlanmaktadır. Bu hedef, proje organizasyonlarının özgün özelliklerini dikkate alarak liderlik tarzlarının proje bağlamında daha etkin bir şekilde nasıl uygulanabilir hale getirileceğine ilişkin öngörüler sunmaktadır.

Araştırmanın ikinci hedefi, otantik liderliğin proje organizasyonlarında görev performansı gibi temel bir sonuç değişkeni üzerindeki etkilerini belirlemektir. Hedef odaklı yapıların hâkim olduğu proje organizasyonlarında, liderlerin çalışanların görevlerini etkili bir şekilde yerine getirme süreçlerine katkısı kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, otantik liderliğin görev performansını nasıl etkilediği, liderlik uygulamaları ve proje başarısı arasındaki ilişkiye dair ön bilgiler sunabilir.

Araştırmanın üçüncü hedefi, otantik liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkide açıklayıcı değişkenlerin rolünü incelemektir. Özellikle iş özerkliği ve işe bağlılık (işe tutulma) gibi faktörlerin bu ilişkideki aracılık rollerine odaklanılmaktadır. İş özerkliği, çalışanların bağımsız karar verme ve inisiyatif alma becerilerini geliştirirken, işe bağlılık ise çalışanların işlerine olan duygusal ve zihinsel bağlılığını artırarak genel performansa katkı sağlar. Bu hedef, otantik liderliğin örgütsel bağlamda nasıl daha etkili kullanılabileceğini anlamak için önemli ipuçları sunar. Bu bilgilere dayalı olarak araştırma soruları şöyle belirlenmiştir:

1. Proje organizasyonunda çalışanların otantik liderlik algısı görev performansını nasıl etkiler?
2. Otantik liderlik algısı, çalışanların iş özerkliğini nasıl şekillendirir?
3. Otantik liderlik algısı, çalışanların işe tutulma düzeyini nasıl etkiler?

4. İş özerkliği ve işe tutulma, otantik liderlik ile görev performansı arasındaki ilişki üzerinde doğrudan veya dolaylı ne tür etkilere sahiptir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Otantik liderlik, çağdaş liderlik yaklaşımları arasında son yıllarda ön plana çıkan bir kavramdır. Özellikle proje organizasyonları gibi yüksek tempolu, dinamik ve sonuç odaklı çalışma ortamlarında, bu liderlik yaklaşımının çalışanlar üzerinde yaratabileceği etkilerin anlaşılması hem akademik hem de pratik açıdan büyük bir önem taşımaktadır.

Bu çerçevede bu araştırma, liderlik kuramlarıyla proje yönetimi alanını birleştirerek disiplinler arası bir perspektif benimsemektedir. Literatürde otantik liderlik genellikle kalıcı örgüt yapıları bağlamında incelenmiştir. Ancak proje organizasyonları gibi geçici, hedef odaklı ve yüksek baskı altında çalışan bu özgün yapılarda otantik liderliğin etkilerini inceleyen çalışmalar sınırlıdır. Bu çalışma, bu boşluğu doldurmayı ve otantik liderlik bileşenlerinin proje organizasyonlarında nasıl işlediğini ortaya koyarak kuramsal bir katkı sağlayabilir.

İkinci olarak otantik liderlik; ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlaki anlayış, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz-farkındalık gibi bileşenleriyle çalışanların motivasyonlarını, bağlılıklarını ve performansını artırma potansiyeline sahiptir. Bu çalışma, bu bileşenlerin çalışanların görev performansı, iş özerkliği ve işe bağlılık üzerindeki etkilerini sistematik olarak inceleyerek, liderlik uygulamalarının çalışan tutum ve davranışlarını nasıl şekillendirdiğine dair değerlendirmeler sunmaktadır.

Bu araştırma üçüncü olarak, liderlik ve proje yönetimi uygulamaları için somut öneriler sunmayı amaçlamaktadır. Proje yöneticilerine, otantik liderlik yaklaşımını benimseyerek çalışanlarının performansını artırma yollarını gösterebilir. Öte yandan başarılı liderlik uygulamalarının, sadece örgütsel düzeyde değil, aynı zamanda daha geniş toplumsal ve ekonomik bağlamda da etkiler yaratabileceği göz önünde tutulmalıdır. Dolayısıyla proje organizasyonlarının işleyişinde yapılacak iyileştirmeler, daha geniş bir toplumsal bağlamda verimliliğin yükselmesine ve kaynak kullanımının etkinliğinin artırılmasına katkı sağlayabilir. Son olarak araştırma sonuçları, yöneticilere hangi liderlik pratiklerini uygulamaları

gerektiğine dair rehberlik sunabilir; liderlik eğitim programlarına ve yönetici geliştirme süreçlerine katkıda bulunabilir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışma kapsamında yürütülen araştırma çeşitli varsayımlara dayanmaktadır. Bu çalışmada niceliksel bir araştırma deseni uygulanmıştır. Dolayısıyla değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan ölçme araçlarının ele alınan kavramsal yapıları (otantik liderlik, iş özerkliği, işe tutulma ve görev performansı) ölçtüğü varsayılmaktadır. Bu varsayım, araştırmanın bulgularının sağlamlığı açısından kritik bir nokta arz etmektedir. Ölçme araçlarının geçmiş çalışmalarda geçerli ve güvenilir bulunmuş olması, bu varsayımı destekleyici bir temel oluşturmaktadır. Öte yandan ölçme araçları bu çalışmada proje organizasyonları bağlamında kullanılmaktadır. Bu da ölçümle ilgili yapıların ilerleyen araştırmalarda ayrı ayrı ele alınmasını gerektirebilir.

İkinci olarak veri toplamada kullanılan ölçme araçlarının doldurulması sırasında katılımcıların dürüst cevaplar verdiği varsayılmaktadır. Bu varsayıma bağlı olarak özellikle liderlik tarzı gibi kişisel algı ve tutumlara dayalı ölçeklerde yanıtların dürüst olması, araştırmanın sonuçlarının geçerliliği açısından önem taşır.

Üçüncü olarak, bu çalışmada ele alınan örnekleminin, proje organizasyonlarında çalışan personeli temsil ettiği, elde edilen sonuçların diğer benzer projelere ve organizasyonlara genellenebilir olduğu varsayılmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın geçerliliği ve uygulama alanındaki genişleme potansiyeli, bu temsil varsayımına dayanmaktadır.

Dördüncü olarak çalışma, belirli bir zaman diliminde ve durumsal koşullarda yapılmaktadır. Bu nedenle otantik liderlik gibi zamanla değişebilen dinamik faktörlerin sabit olduğu varsayılmaktadır. Liderlik algılarının veya iş tutumlarının belirli bir zamanda ölçülmesi ile değişen iş koşulları veya lider değişimleri gibi faktörlerin bulguları etkilemeyeceği varsayılmaktadır.

1.5. Çalışma Planı

Çalışma, beş bölüm olarak planlanmıştır. Giriş bölümünde araştırmanın problem, amacı ve kapsamı, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıklarına yer verilerek çalışma planı başlığına geçilmiştir.

İkinci bölümde kavramsal bilgiler ve kuramsal çerçeveye yer verilmektedir. Bu bölümde otantik liderlik algısı, iş özerkliği, işe tutulma ve görev performansı ele alınmakta; çalışmanın teorik çerçevesi geliştirilerek araştırma hipotezlerine yer verilmektedir.

Üçüncü bölümde araştırma yöntemi hakkında ayrıntılı bilgiler verilmektedir. Bu bölümde ilk olarak araştırma modeli sunulmakta, ardından örnekleme, veri toplama ve araştırma prosedürüne ilişkin bilgiler verilmektedir. Bunu takip eden başlıklarda ölçme araçları ve veri analizini kapsayan araştırmanın analitik yaklaşımı açıklanmaktadır.

Dördüncü bölümde araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Bu bölümde betimleyici istatistik, doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi ve hipotez testlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Beşinci bölümde araştırmanın sonuç ve değerlendirmesine yer verilmektedir. Bu bölümde araştırmanın bulguları değerlendirilmekte; buna dayalı olarak kuramsal değerlendirmeler ve uygulamaya dönük öneriler ele alınmaktadır.

2. KURAMSAL TEMELLER VE KAYNAK ARAŞTIRMASI

Tez çalışmasının bu bölümüne, projenin tarihsel görünümü ve proje kavramlarının incelendiği proje yönetiminin kavramsal yapısı bölümüyle başlanmaktadır. Bu bölümde proje ve proje yönetimi kavramları çerçevesinden hareket edilerek proje yönetiminde gerekli yetkinlikler olarak ele alınan davranışsal konulara ilenmektedir. Bu kapsamda sırayla proje yönetiminde liderlik ve otantik liderlik bölümlerine yer verilmektedir. Takip eden bölümlerde, proje organizasyonlarında otantik liderliğin etkisinin ölçüldüğü değişkenlere yer verilmektedir. Bu çerçevede sırasıyla iş özerkliği, işe tutulma ve görev performansı ele alınmıştır.

Bölümde yer verilen başlıklarda her bir değişkenin kavramsal yapısının incelenmesi ile başlanmakta, takip eden alt başlıklarda ilgili kavrama ilişkin literatür taraması ve kuramsal çerçeve değerlendirmesi yapılarak hipotez geliştirme kısımları ele alınmaktadır.

2.1. Proje Yönetiminin Kavramsal Yapısı

Bu başlıkta projenin tarihsel süreç içerisinde kullanımına ilişkin bilgilere yer verilmekte, ayrıca proje ve proje yönetimi kavramları incelenmektedir.

2.1.1. Proje yönetiminin tarihsel gelişimi

Karmaşık ve birbirine bağımlı iş süreçlerinin olduğu modern iş yaşamının temel yönetsel araçlarından biri olan projelere tarih boyunca çeşitli örneklerde rastlanmak mümkündür. Tarihsel dönemler incelendiğinde, büyük ölçekli mimari ve altyapı faaliyetlerinin tümünde proje yönetimine ilişkin süreç ve pratiklere rastlanmaktadır.

Proje yönetiminin tarihiyle ilgilenen araştırmacılar, tarihi öneme sahip anıtsal yapıların, sofistike inşaat proje süreçleriyle inşa edildiğini ve bu süreçlerde modern anlamda proje yönetimi pratiklerinin sergilendiğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmaların birinde, Eski Çin'deki mimari uygulamalarda kullanılan rehberler ile günümüz projelerinde kullanılan yönetim çerçeveleri karşılaştırılmıştır (Pheng, 2007). Pheng'e (2007) göre tarihsel ve modern proje yönetimi rehberleri arasında önemli benzerlikler bulunmaktadır. Bir diğer anıtsal yapı olan Giza piramidinin yapımının yirmi yıldan kısa bir sürede gerçekleştirildiği,

ilkel araçlar kullanıldığı ve bu yapının milattan önce 2650'ye tarihlendiği bilinmektedir. Bu yapıya odaklanan Procter ve Kozak-Holland (2019), bu piramidin inşaat sürecini inceleyerek bunun etkili proje yönetim süreçlerinin bir ürünü olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ve benzeri örnekleri göz önüne alan araştırmacılar, proje yönetiminin bir yirminci yüzyıl bilimi olmadığını ileri sürmektedir (Kozak-Holland, 2011).

Bununla birlikte, proje yönetiminin bir mega yapı rehberi olmaktan ziyade temel bir yönetim aracı haline gelmesi Sanayi Devrimi sonrası dönemle ilişkilendirilmektedir (Davies, 2017). Bu dönemde işin ve iş süreçlerinin organizasyonu, çeşitli proje tekniklerinin geliştirilmesine katkıda bulunmuştur. Seymour ve Hussein (2014) modern anlamda projelerin yönetim dünyasına yerleşmesinin 1950'lere, ABD donanmasının modern proje yönetimi metodolojilerini ve tekniklerini doküman etmesine uzandığını belirtmektedir. Yazarlara göre 1960'larda geniş kapsamlı projeleri yönetmek için çeşitli araçların oluşturulmaya başlaması, 1970'li yıllarda teknolojik ilerleme ile desteklenmiş ve uluslararası yazılım şirketleri aracılığıyla proje yönetimi yazılımlarının geliştirilmesi olanaklı hale gelmiştir. 1980'lerden itibaren kişisel bilgisayarlara erişim imkanlarının gelişmesi küçük ölçekli organizasyonlarda proje yönetiminin uygulanmasına imkân sağlamış, 1990'lardan itibaren uluslararası proje yönetim metodolojileri yaygınlık kazanmaya başlamıştır (Seymour ve Hussein, 2014).

Günümüzde proje yönetimi uygulamaları birçok ülkede yönetim, endüstriyel imalat, inşaat, araştırma ve geliştirme, tarım, finans, eğitim gibi birçok imalat ve hizmet kolunda kullanılmaktadır. Dahası projeler gerek sözel sektörde gerek kâr amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları ve gerekse kamu kesimlerinde yoğun biçimde kullanılmaktadır. Kapsam bakımından değerlendirildiğinde projeler en spesifik operasyonel hedeflerden başlayarak dünya çapında altyapı ve kamu özel ortaklıklarına varan ölçüde geniş bir uygulama sahasına ulaşmış, önemli bir yönetim aracı haline gelmiştir. Bu bağlamda “proje ekonomisi”, projelerin artan kullanımına ilişkin önemli bir gösterge kavram haline gelmiştir.

Son yıllarda, büyük altyapı projelerinde yaşanan artışla birlikte proje ekonomisinin küresel ölçekte büyümesi önemli bir ivme kazanmıştır. Dünya Bankası'nın (2023) raporuna göre, 2024 yılı itibarıyla dünya genelindeki altyapı yatırımlarının toplam değerinin yaklaşık 9 trilyon dolara ulaşması beklenmekte ve bu sektörün yıllık %4-5 oranında büyüme göstermesi

öngörülmektedir. Bu hızlı artış, proje ekonomisinin sadece inşaat ve mühendislik gibi geleneksel sektörlerde değil, enerji, ulaşım, sağlık, teknoloji ve eğitim gibi farklı alanlarda da finansal sürdürülebilirlik ve ekonomik başarı açısından kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

2.1.2. Proje ve proje yönetimi kavramları

Günümüzde projeler, modern yönetimin önemli araçlarından biri olarak kabul görmektedir. Bununla ilişkili olarak zaman içinde proje yönetiminin mühendislik ve işletme gibi farklı bilimsel disiplinler içinde ele alındığı görülmektedir. Geçtiğimiz yarım yüzyıllık süreçte ise proje yönetiminin başlı başına disiplinler arası bir çalışma alanı haline dönüşmüştür. Proje yönetiminin bu evrimi, yalnızca iş dünyasında değil, aynı zamanda kamu sektörü, sivil toplum kuruluşları ve uluslararası organizasyonlar gibi çok çeşitli alanlarda da proje tabanlı yaklaşımın benimsenmesine öncülük etmiştir. Projeler, geçici ve hedef odaklı yapılarıyla, karmaşık sorunlara yenilikçi çözümler getirme potansiyeli sunarak organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır. Projelerin temel iş yapma biçimlerinden biri haline gelmesi ve projeye has geçici örgütlenme biçimi, proje yönetimi kavramına yönelik akademik ilgiyi beraberinde getirmiştir. Özellikle projelerin geçici doğası, takım dinamikleri, liderlik modelleri ve proje başarısını etkileyen faktörler gibi konular, proje yönetimi literatüründe öncelikli araştırma alanları haline gelmiştir. Bu bağlamda, proje yönetimi yalnızca bir uygulama alanı değil, aynı zamanda karmaşık organizasyonel süreçleri anlamak ve yönetmek için çok disiplinli bir bakış açısının geliştirilmesine katkı sunan bir platform haline gelmiştir.

Proje kavramına yönelik çok sayıda tanım çalışmasının yapıldığı görülebilir. Proje; hedefler aracılığıyla tanımlanan faydalı bir değişim elde etmek amacıyla, maliyet ve zaman kısıtlamaları dahilinde, belirli bir spesifikasyona sahip benzersiz bir işi üstlenmek üzere insan, malzeme ve mali kaynakların organize edilmesi biçiminde tanımlanmıştır (Turner, 1990).

Singh ve Williams'a göre (2021) proje, belirli bir amacı gerçekleştirmek için belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen, kaynakların ve yeteneklerin bir araya getirildiği geçici bir çabadır. Bir diğer tanımda proje, belirli bir hedefe ulaşmak için kısıtlı kaynaklar ve sınırlı bir zaman diliminde gerçekleştirilen geçici bir çaba olarak ifade edilmiştir (Larson ve Gray, 2011).

Meredith ve diğerlerine (2018, s. 3) göre proje, sınırlı kaynaklarla belirli bir hedefe ulaşmak için belirli bir süre içinde gerçekleştirilen geçici bir örgütsel girişimdir. Heagney (2016, s. 3) ise projeyi kaynakların, sürecin ve amaçların koordinasyonu ile belirli bir hedefe ulaşmak için geçici bir çaba olarak tanımlamaktadır. Bir diğer tanımda proje; belirli bir amaca ulaşmak amacıyla kaynakların yönetildiği süreç olarak tanımlanmıştır (Kerzner, 2017, s. 14). PMI'ye (2017, s.4) göre proje; orijinal, özgün bir ürün, hizmet veya sonuç üretmek amacıyla tasarlanmış geçici faaliyetler bütünü bir girişimdir. Davies (2017) projeyi, istenen bir sonuca ulaşmak için kurulan geçici bir organizasyon ve tek seferlik bir süreç olarak betimlemektedir. Yazara göre projelerin boyutları küçük ekiplerden büyük uluslararası ortak girişimlere ve kamu-özel ortaklıklarına kadar farklılaşabilir.

Farklı tanımların işaret ettiği ortak noktalar bir arada değerlendirildiğinde; projelerin spesifik bir amaç için üretildikleri, bu amaç çerçevesinde -bütçe, zaman, insan kaynağı gibi- girdi ve ara yüzler bakımından sınırlı organizasyonlardan oluşan ve geçicilikle karakterize olan bir faaliyetler bütünü olduğu ifade edilebilir. Daha geniş bir perspektifte proje; teknik ve insani bileşenlerinin yönetimine vurgu yapan, değişim hedefleri ve kısıtlarla ifade edilen kendine özgü çabalar ve nihayet geçici bir örgütlenme biçimi olarak tanımlanabilir.

Projelerin kısıtlılık, kendine özgülük ve geçicilik unsurları, projeleri ilişkili diğer örgütsel faaliyetlerden ayırt etmeye yardımcı olmaktadır (Samset 2009; Davies 2017). Bu anlamda proje yönetimi de projelere özgü yönetim yeterliklerini ön plana çıkarmaktadır. Proje yönetimi; bilgilerin, becerilerin, araçların ve tekniklerin, projenin ihtiyaçlarını gerçekleştirmek amacıyla -projenin hedefine ulaşması için- yürütülmesi olarak tanımlanabilir (PMI, 2017, s. 3).

2.2. Liderlik Kavramı ve Proje Yönetiminde Liderlik

2.2.1. Liderlik kavramı

Günümüzde liderlik kavramı kamu, özel sektör ve sivil toplum kesimleri açısından tüm çalışma alanlarında önemi kabul edilen bir kavramdır. Liderlik, ilk dönemlerden itibaren güç ve yönetimle ilişkilendirilmiş, özellikle otorite ve hiyerarşi bağlamında şekillenmiştir. Sanayi Devrimi ile birlikte liderlik kavramı, organizasyonel yapılarıdaki değişimle bağlantılı olarak dönüşmüştür. Bu dönemde liderlik, daha çok bürokratik sistemler ve yönetim

pozisyonlarındaki etkililik üzerinden tartışılmıştır. Max Weber'in bürokrasi teorisi, liderliği kurallar ve yapılarla sınırlandırılmış bir otorite alanı olarak görürken, Taylor'un bilimsel yönetim anlayışı, liderliği daha çok iş süreçlerini optimize etme ve teknik becerilere dayalı karar alma ile ilişkilendirmiştir. Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren, liderlik anlayışı insani unsurları daha fazla ön plana çıkarmaya başlamıştır. Sosyal bilimlerin katkılarıyla liderlik meselesi otorite ve teknik becerilerin ötesinde, duygusal zekâ, vizyon oluşturma, ilham verme ve ekip üyelerini motive etme gibi daha geniş bir bağlama oturmuştur. Son dönemde küreselleşme ve artan dijitalleşme ile organizasyonların giderek daha karmaşık ve belirsiz ortamlarda faaliyet göstermesiyle de liderliğin kapsamı genişlemiştir. Bu dönemde birçok modern liderlik yaklaşımı geliştirilmiştir. Günümüzde liderlerin organizasyonel hedeflere ulaşmanın yanı sıra toplumsal ve ahlaki sorumlulukları üstlenmesi de bu kişilerden beklenmektedir.

Özetle, erken dönemde güç ve bürokrasi üzerinden yönetim pozisyonlarındaki etkililiği tarif eden liderlik kavramı, zaman içinde teknik becerilerin etkili kullanımı ve güç yoluyla insanların yönlendirilmesinden daha geniş anlamlar kazanmaya başlamış; vizyon, ilham verme, motive etme gibi insani unsurlar daha belirgin hale gelmiştir (Riggio, 2017).

Liderlik kuramlarının tarihsel gelişimi, zaman içinde değişen yönetim ve toplum anlayışlarına paralel olarak ilerlemiştir. Yirminci yüzyılın ilk yarısında etkili olan *Özellikler Yaklaşımı*, liderlerin belirli kişisel özelliklere sahip oldukları görüşünü benimsemektedir. Bu teorinin altında yatan fikir, etkili liderlerin doğuştan gelen liderlik niteliklerine sahip “Büyük adam” olduklarıdır. *Özellikler Yaklaşımı* 1940'lara kadar hâkim liderlik paradigması olmuştur (Stogdill, 1948).

1940'larda gelişen *Davranışsal Yaklaşım* liderliği bireylerin kişisel özelliklerinden ayırarak davranışlara odaklanmıştır. Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırmalar, liderlik davranışlarının iki temel boyutta ele alınabileceğini göstermiştir. Bu teoriler görev odaklı ve insan odaklı olarak sınıflandırılmış olup, liderlik tarzlarının geliştirilebileceğini ve eğitilebileceğini öne sürmektedir (Northouse, 2018). Bu yaklaşımın temel katkısı, liderliğin doğuştan gelen bir özellik olmaktan ziyade geliştirilebilir davranışlar olduğunu vurgulamasıdır.

1960'lardan itibaren Durumsallık Yaklaşımı ortaya çıkmış; önceki yaklaşımların ileri sürdüğü en iyi lider profilini odağa almak yerine duruma ve koşullara uygun liderlik anlayışının gelişmesine yol açmışlardır. Diğer bir deyişle liderlikte evrensel bir doğru olmadığını savunan bu yaklaşım, liderin etkili olabilmesi için liderlik tarzını duruma göre uyarlaması gerektiğini vurgular. Hersey ve Blanchard'la özdeşleşen *Durumsal Liderlik Teorisi*, liderin çalışanların yetkinlik ve motivasyon seviyelerine göre davranışlarını değiştirmesi gerektiğini belirtir (Hersey ve Blanchard, 1969). Bu yaklaşım, organizasyonların giderek karmaşıkleşan yapıları içinde liderliğin esnek olması gerektiğini göstermiştir.

1980'lerden itibaren yeni ekonomi modellerinin hayata geçmesi, örgütlerin ulusal sınırlarının uluslararasına geçmesi ve örgütlenme dinamiklerinin gelişmesiyle liderlik anlayışında da gelişmeler olmuştur. Modern liderlik anlayışları içinde en dikkat çekici ve üzerinde en sık araştırma yapılan kurgu hiç kuşkusuz *Dönüşümcü Liderlik* anlayışıdır. Bu yaklaşım liderlerin ekip üyelerine ilham vererek ve motive ederek değişimi yönlendirebileceğini savunur. Bu yaklaşımın öncüleri olan Burns (1978) ve Bass (1985), liderlikte vizyon, değerler ve duygusal bağların önemine dikkat çekmiştir. Bu yaklaşım, liderliği yalnızca organizasyonel hedeflere ulaşmak için bir araç olarak değil, aynı zamanda toplumsal sorumluluk ve etik değerlerle ilişkilendirmiştir.

2000'li yıllardan itibaren küreselleşme, dijitalleşme, yeni çalışma modelleri, karmaşıkleşan organizasyonel dinamikler, uluslararası krizler ve ahlaki problemler, birçok yeni ve farklı yaklaşımın gelişmesine fırsat vermiştir. Bunlar içinde *Hizmetkâr Liderlik* liderin, çalışanların ihtiyaçlarını ön planda tutarak liderler tarafından hizmet odaklı bir yaklaşım benimsemesini esas almaktadır (Greenleaf, 1977). *Adaptif Liderlik* hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlayan esnek liderlik tarzını odağına taşımıştır (Heifetz, 1994). Görüldüğü üzere küresel değişimin yarattığı zorluklar, liderlik anlayışlarının belirli odak noktalarda gelişmesini sağlamıştır. Bu yaklaşımlardan bir de bu çalışmanın temellerinden bir olan *Otantik Liderlik* yaklaşımıdır. Bu liderlik yaklaşımı liderin samimiyet, dürüstlük ve etik değerlere bağlı kalarak liderlik yapması fikri üzerinde gelişmiştir (Avolio ve Gardner, 2005).

2.2.2. Proje yönetiminde liderlik

Proje yönetimi, başarıya ulaşmak için etkili liderlik becerilerini gerektiren karmaşık bir süreçtir. Proje liderliği üzerine yapılan araştırmalar, genel liderlik literatüründeki teorik yaklaşımlar ile paralellik göstermektedir. Ancak projelerin geçici ve dinamik yapısı, bu literatüre özgü uyarlamaları da gerekli kılmaktadır. Proje liderliği, hem ekip üyeleriyle güçlü bir bağ kurmayı hem de belirsizliğe karşı etkili bir yönlendirmeyi gerektirir.

Geleneksel liderlik yaklaşımları arasında özellikler teorisi, proje yönetimi literatüründe sıkça başvurulmuş bir çerçevedir. Bu teoriye göre, etkili proje liderlerinin bazı kişisel özelliklere sahip olduğu düşünülmektedir. Araştırmalar, proje liderlerinde özellikle ekip kurabilme, etkili iletişim becerisi, duygusal zeka ve ekip üyelerini motive edebilme gibi özelliklerin öne çıktığını göstermektedir (Zimmerer ve Yasin, 1998; Müller ve Turner, 2010). Davranışsal teoriye göre, liderler yalnızca bireysel nitelikleriyle değil, sergiledikleri eylemlerle de etkili olabilir. Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nin araştırmaları, liderlik davranışlarının insan odaklı ve görev odaklı olmak üzere iki temel boyutta ele alınabileceğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, proje liderleri, motive etme ve ekip uyumu sağlama gibi davranışsal becerileri geliştirebilirler.

Modern yaklaşımlar arasında karizmatik liderlik, özellikle kriz ve değişim dönemlerinde etkili olduğu için proje süreçlerinde dikkat çekmektedir. Projelerin doğası gereği değişim ve dönüşüm içermesi, karizmatik liderliğin projelerde pozitif etkiler yaratabileceği anlamına gelir. Wang vd. (2005), karizmatik liderliğin ekip uyumu üzerindeki olumlu etkilerini göstermiştir. Daha geniş bir perspektiften bakıldığında, proje liderliğinde en çok üzerinde durulan liderlik yaklaşımı dönüşümsel liderliktir. Bu yaklaşım, ekip üyelerine ilham verme, onları motive etme ve değişim odaklı bir vizyon sunma gibi niteliklerle öne çıkar. Araştırmalar, dönüşümsel liderliğin çalışan bağlılığı, memnuniyet ve genel proje sonuçları üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir (Kissi vd., 2013; Doan vd., 2020). Örneğin Cavaletti ve Bizarrias (2023), dönüşümsel liderliğin projelerde bağlılık ve proje performansı üzerindeki olumlu etkilerini göstermektedir. Zaman ve diğerleri (2019), dönüşümsel liderliğin, ekipleri proje hedeflerine ulaşma yönünde motive etmek bakımından oldukça önemli olduğunu ve proje hedeflerine ulaşma olasılığını artırdığını göstermektedir. Etkileşimsel liderliğin projelerde olumlu rol oynayabildiğini ileri süren Drouin vd. (2018), dönüşümsel liderliğin özellikle karmaşık proje ortamlarında oldukça etkili olduğunu ifade

etmektedir. Nauman vd. (2021), dönüşümsel liderlik ve proje başarısı ilişkisinin güçlü olduğunu, proje-yoğun örgütlerde güçlendirme kültürünün bu ilişkiyi daha da artırdığını göstermektedir. Buna ek olarak Ahmad vd. (2022), dönüşümsel liderliğin proje organizasyonlarında öz-liderliği güçlendirdiğini, bu yolla proje başarısını artırdığını ifade etmektedir. Bir diğer çalışmada Jiang, Zhao ve Ni (2017) sürdürülebilir proje başarısında dönüşümsel liderliğin pozitif etkisini örgütsel vatandaşlık aracılığıyla göstermektedir.

Bununla birlikte, proje yönetimi bağlamında liderlik araştırmalarının henüz doygunluğa ulaşmadığı ve bağlamsal koşulların göz ardı edilmemesi gerektiği vurgulanmaktadır. Geçici örgütlenme yapısının belirli zorluklar sunduğu, liderlik stratejilerinin projelere özgü koşullara göre şekillenmesi gerektiği sıklıkla dile getirilmektedir (Hanisch ve Wald, 2011; Tyssen vd., 2013). Bu noktada projelere özgü geçici örgütlenmeye ilişkin bazı nitelikler, çeşitli kuramsal perspektiflerin daha ihtiyatlı incelenmesini gerekli kılmaktadır (Hanisch ve Wald, 2011). Aynı uyarı liderlik araştırmaları bakımından da yapılmaktadır (Tyssen vd., 2013). Tyssen vd. (2013, s. 53) bu farklılıkların sebep olabileceği olası zorlukları şu şekilde ifade etmektedir:

- *Geçicilik*: Geçici örgütlenmeler ekipteki olumlu ilişkilerin, güvenin, paylaşılan değerlerin ve normların gelişmesini engelleyebilir.
- *Belirsiz Hiyerarşi ve Hiyerarşi Yokluğu*: Proje ekibi genellikle hat/bölüm fonksiyonuna bağlıdır. Bu durum proje liderleri açısından bir otorite boşluğuna sebep olabilir. Ayrıca bölümler arası ve hiyerarşik işbirliği, ekip oluşturma süreçlerini engelleyebilir.
- *Değişen çalışma ekipleri*: Sık değişiklikler faydalı grup süreçlerinin etkisini azaltabilir. Ayrıca değişiklikler grup bütünlüğünü ve proje ekibinin bağlılığını geliştirmede zorluklar üretebilir.
- *Proje ekibinin heterojenliği*: Farklı disiplinler arasında koordinasyon ve iletişim geliştirmek zor olabilir. Proje ekiplerinde bireysel bilgi yeterli değildir, deneyimler ve rutinlere sınırlı biçimde başvurulur.
- *Özgün proje çıktıları*: Kalıcı örgütlere göre daha yüksek belirsizlik ve risk söz konusudur, yaratıcılık ve özerk karar verme ihtiyacı yüksektir.

Sonuç olarak, proje yönetimi bağlamında liderlik araştırmaları, özellikler, davranışsal ve dönüşümsel liderlik teorilerinin katkılarını içerirken, projelere özgü dinamiklerin bu teorilere uyarlanmasını gerektirir. Bu, liderlik kavramını daha bütünsel bir perspektiften ele alma ihtiyacını doğurur ve proje liderlerinin rolünün yalnızca teknik becerilerle değil, aynı zamanda insani ve bağlamsal faktörlerle de şekillendiğini gösterir.

2.3. Otantik Liderlik

Otantiklik kavramı, otantik liderlik yaklaşımının merkezinde yer almaktadır (Luthans ve Avolio, 2003). Bu başlıkta otantiklik kavramı ayrıntılı biçimde incelenmekte ve liderlik araştırmasında otantikliğin gelişimine ilişkin değerlendirmeler yapılmaktadır. Buradan hareketle otantik liderlik kavramı, kuramsal yaklaşımlar doğrultusunda daha dar bir çerçeveye oturtulmakta ve bu yaklaşımların özellikleri ele alınmaktadır. Son olarak, proje yönetimi alanında liderlik üzerine yapılan araştırmalar merkeze alınarak, otantik liderliğin bu disiplindeki yeri ve önemi değerlendirilmektedir.

2.3.1. Otantizm kavramı

Otantik kelimesinin kökeni Yunanca dilinde *authentikos* kelimesine dayanmaktadır. Kelime anlamı "orijinal, hakiki, asıl" anlamından hareketle "gerçek, gerçek olarak kabul edilme hakkına sahip" formundaki anlamı 14. yüzyılın ortalarından itibaren kullanılmaya başlanmıştır (Etymonline, 2024). Kelime kökenindeki “kendilik” vurgusu (*authos*), otantik liderliğin bireyin “kendini bilmesini”, “gerçek benliğine uygun hareket etmesini” işaret etmektedir (Dimovski vd., 2012). Çağdaş Türkçeye de aynı anlamda geçmiş olan otantik kelimesi Türk Dil Kurumu tarafından “Eskiden beri mevcut olan özelliklerini taşıyan; orijinal” biçiminde tanımlanmaktadır (TDK, 2024).

Otantikliğe dair felsefi bakış açısı, Sokrates'in "sorgulanmamış bir hayat yaşamaya değmez" şeklindeki öğüdüyle, kendini sorgulamayı odağa alması etrafında şekillenir (Gardner vd., 2011). Liderlik araştırmacıları felsefi kökenleri itibarıyla ilgi çeken bu kavramı 1960'larda kullanmaya başlamış; bu tarihten itibaren otantizm kavramı örgütleri ve liderleri tanımlamak için çok sayıda araştırmada ve farklı içeriklerde kullanmıştır (Novicevic vd., 2006).

Otantikliğin bir liderlik türü olarak ortaya çıkması ise 2000’li yıllara rastlamaktadır. Bu dönemi önceleyen süreçte büyük şirket skandalları ve etik karar alma sorunlarına dair artan akademik incelemeler, otantik liderlik kavramının önem kazanmasına yol açmıştır. Liderlik alanında bazı araştırmacılar, özellikle ABD’de yaşanan etik sorunları, hâkim liderlik yaklaşımları olan karizmatik ve dönüşümsel liderliğin başarısızlıkları olarak değerlendirmiştir (Iszatt-White ve Kempster, 2019). Diğerleri ise bu durumu, ahlak ve etiğe daha fazla yönelen liderlik yaklaşımlarına duyulan ihtiyacın bir sonucu olarak ifade etmiştir (Hoch vd., 2018). Sonuç olarak, bu gelişmeler, otantik liderliğe yönelik ilginin artmasını sağlamıştır (Butterworth vd., 2024).

“Otantik lider” kavramının ilk örnekleri iş dünyasının içinden, uygulamacılardan gelmiştir. Bill George tarafından 2003 yılında bu isimde bir kitabın yayınlanması ve diğer örneklerle birlikte iş dünyasından etik ve değer temelli liderlik davranışına yönelik önemli bir çağrı gelmiştir. George’ye (2003, s. 12) göre:

“Otantik liderler doğal yeteneklerini kullanırlar, ancak aynı zamanda eksikliklerinin de farkındadırlar ve bunların üstesinden gelmek için çok çalışırlar. Amaç, anlam ve değerlerle liderlik ederler. İnsanlarla kalıcı ilişkiler kurarlar. Diğerleri onları takip eder çünkü nerede durduklarını bilirler. Tutarlı ve öz disiplinlidirler. İlkeleri sınıandığında ödün vermeyi reddederler. Otantik liderler kendilerini geliştirmeye adanmışlardır çünkü lider olmanın ömür boyu sürecek bir kişisel gelişim gerektirdiğini bilirler.”

Luthans ve Avolio (2003, s. 244), bu çağrıyla, "otantik lider gelişimine rehberlik edebilecek ve araştırılabilir önermeler sunabilecek teori temelli bir modele ihtiyaç duyulması" şeklinde ifade etmişlerdir (Gardner vd., 2011, s. 1120). Başka bir deyişle, bugün bir kuramsal yapı olarak karşımıza çıkan otantik liderliğin, Luthans ve Avolio'nun 2003 yılında yayımladıkları çalışmayla başladığı söylenebilir. Bu eserde yazarlar, güçlü bir ahlaki bileşene sahip yeni bir liderlik tarzının, kişinin gerçek benliğine sadık olmasının ve lider olarak rol model olmanın gerekliliğini vurgulamışlardır (Butterworth vd., 2024).

2.3.2. Otantik liderlik yaklaşımları

Liderlik araştırmacıları bakımından otantiklik, bireyin günlük girişimlerinde gerçek ya da öz benliğinin engellenmeksizin işlemesi, (Kernis, 2003), bireyin kendisini bilmesi, kabul etmesi ve kendisine sadık kalması (Avolio vd., 2004) olarak ifade edilmiştir. Avolio ve Mhatre (2011 s.3), Kernis'in (2003) çalışmasına göndermeyle otantiklik kavramının dört bileşeni olduğunu belirtmektedir. Bunlar farkındalık, tarafsız işleyiş, eylem ve ilişkisel yönelimdir. Farkındalık bireyin kendi güdüleri, arzuları gibi bilişsel durumunun farkında olması anlamına gelmektedir; farkındalık aynı zamanda diğerlerinin daha derinlikli anlaşılmasına da olanak sağlamakta, bu bakımdan otantiklik çevresel ilişkilerin daha tutarlı gerçekleştirilmesine imkân sağlamaktadır. Otantikliğin ikinci bileşeni yansız ve tarafsız işleyiş, bireyin, bilgileri nesnel olarak işlemesine işaret ederek ilk bileşeni tamamlamaktadır. Diğer bir deyişle, otantik bireyin benliğine yönelik farkındalığı ve diğerlerine yönelik kavrayışı nesnel bilgilerle inşa edilmektedir. Üçüncü bileşen, öncekileri de tamamlayan eylem bileşenidir. Bu bileşen farkındalık ve nesnelliğin eylemde vücut bulmasını, bireyin benliğine sadık kalmasını ifade etmektedir. Diğer bir deyişle farkındalık ve tarafsızlık eylemle tutarlı biçimde gerçekleşmektedir. Otantikliğin son bileşeni olan ilişkisel yönelim, önceki üç bileşenin sosyal ilişkilerde şeffaf ve açık biçimde gerçekleşmesine vurgu yapmaktadır. Bu halde otantiklik; farkındalık, tarafsızlık, fikir-eylem tutarlılığı ile bireyin diğerleriyle şeffaf ve kendisinin gerçekte olduğu gibi ilişki kurması anlamlarını taşımaktadır (Avolio ve Mhatre, 2011, s. 3 – s. 4).

Otantiklik liderlik yaklaşımları da otantikliğe ilişkin bu kavramsal çatının üzerine inşa edilmiştir. Birçok araştırmacı otantik liderliği farklı şekillerde tanımlanmış, bir uzlaşa sağlanamasa da bu tanımlar otantikliğin felsefi kökeni ve kavramsal çerçevesi ile bağlarını sıkı biçimde korumuşlardır. Bu tanımlar içinde bazı örneklerle Tablo 1'de yer verilmektedir.

Tablo 2.1 Otantik liderlik yaklaşımları

Araştırmacı	Yaklaşım
<i>Luthans ve Avolio (2003, s.243)</i>	Hem olumlu psikolojik kapasitelerden hem de son derece gelişmiş bir kurumsal bağlamdan yararlanan hem liderlerin hem de çalışanların daha fazla öz farkındalık ve öz-düzenleyici olumlu davranışlarla sonuçlanan ve olumlu kişisel gelişimi teşvik eden bir süreç olarak tanımlıyoruz. Otantik lider kendine güvenen, umutlu, iyimser, dirençli, şeffaf, ahlaki/etik gelecek odaklıdır ve çalışanlarını lider olarak geliştirmeye öncelik verir. Otantik lider çalışanlarını zorlamaya ve hatta rasyonel bir şekilde ikna etmeye çalışmaz; bunun yerine liderin otantik değerleri, inançları ve davranışları çalışanların gelişimine model olur."
<i>Begley (2001, s. 5)</i>	Otantik liderlik, kendini tanıma, başkalarının yönelimlerine karşı duyarlılık ve liderlik eyleminin sinerjisine yol açan teknik gelişmişliğin bir işlevidir.
<i>Ilies vd. (2005, s. 374)</i>	Otantik liderler değerlerinin ve inançlarının derinlemesine farkındadırlar, kendilerine güvenirler, samimidirler, yeniden sorumludurlar ve güvenilirler ve takipçilerinin güçlü yönlerini geliştirmeye, düşüncelerini genişletmeye ve olumlu ve ilgi çekici bir kurumsal bağlam yaratmaya odaklanırlar."
<i>George ve Sims, (2007, s. xxxi)</i>	Otantik liderler "kendilerine ve inandıkları şeylere sadık olan özgün insanlardır. Güven uyandırır ve başkalarıyla gerçek bağlar kurarlar. İnsanlar onlara güvendiği için, diğerlerini yüksek performans seviyelerine motive edebilirler. Başkalarının beklentilerinin kendilerini yönlendirmesine izin vermek yerine, kendi olmaya ve kendi yollarında ilerlemeye hazırdırlar. Otantik liderler olarak geliştikçe, kendi başarılarından ya da takdir edilmekten çok başkalarına hizmet etmekle ilgilenirler."
<i>Walumbwa vd. (2008, s. 94)</i>	Daha fazla öz farkındalık, içselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısı, bilginin dengeli bir şekilde işlenmesi ve takipçilerle çalışan liderlerin ilişkisel şeffaflığını teşvik etmek ve olumlu kişisel gelişimi desteklemek için hem olumlu psikolojik kapasiteden hem de olumlu etik iklimden yararlanan ve bunları teşvik eden bir lider davranışı modelidir.
<i>Whitehead (2009, s. 850)</i>	Kendinin farkında olan, alçakgönüllü, daima gelişim arayışında olan, liderlik ettiği kişilerin farkında olan ve diğerlerinin refahını gözetken; etik ve ahlaki bir çerçeve oluşturarak yüksek derecede güven tesis eden ve toplumsal değerler çerçevesinde örgütsel başarıya kendini adayan lider.

Genel hatlarıyla bu yaklaşımların otantik liderliğin öz farkındalık, özgüven, değerler ve eylemler arasında tutarlılık, içselleştirilmiş ahlaki perspektif ve başkalarına derin bir saygı gibi unsurlarını içerdiği görülmektedir (Williams vd., 2022).

Öte yandan birçok araştırmacı bu tanımları çeşitli yönlerden eleştirmektedir. Otantizmin yoğun olarak kendini tanımaya atıfta bulunması; bunun bir liderlik türü olarak belirsiz bir tanımla işaret ettiği yönünde eleştirileri beraberinde getirmiştir (Sidani ve Rowe, 2018). Ayrıca kavramın hem öncüllerini hem de ardıllarını içerecek biçimde genişletildiği de ileri sürülmektedir (Lemoine vd., 2019). Bazı araştırmacılar ise otantik liderliğin gerçeklikten farklı biçimde “pozitif” olduğu yönünde felsefi eleştirileri dile getirmiştir (Alvesson ve Einola, 2019). Son olarak, kavramın yapısal bir belirsizlik içerdiği ve dolayısıyla ölçme gücüne ilişkin metodolojik eleştirilere de rastlanmaktadır (Nyberg ve Sveningsson, 2014; Alvesson ve Einola, 2019; Saleem vd., 2023). Tanımlarla ilgili bu sorunların ve ilişkili ölçüm sorunlarının otantik liderliğin kuramsal gelişimini baltaladığı belirtilmektedir (Butterworth vd., 2024).

Buna karşılık Kernis’in (2003) otantiklik kavramsallaştırmasına dayalı olarak Luthans ve Avolio (2003) otantik liderliği; öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, içselleştirilmiş ahlaki perspektif ve dengeli işleme olmak üzere dört temel bileşenden oluşacak şekilde tanımlamıştır. Otantik liderliğin bu tanıma dayalı olarak işlemselleştirilmesi, kavramsal neden sonuç ilişkileri içerisinde sınanmasına olanak sağlarken otantiklik kavramı üzerindeki felsefi tartışmaların da -bir anlamda işlemsel olarak- üstesinden gelmeye çalışmıştır (Gardner, Avolio ve Walumbwa, 2005; Avolio ve Mhatre, 2011). Yine, Avolio ve Gardner’e (2005) göre otantik liderlik bir temel liderlik türü, bir kök kavramdır. Yani otantik liderler diğer liderlik davranışlarını da sergileyebilir (Avolio vd., 2004). Bu liderler, örneğin karizmatik, katılımcı, dönüşümsel hatta otoriter bile olabilir (Avolio ve Mhatre, 2011, s. 5).

Otantik liderlik araştırmasında önemli bir soru da otantikliğin ne olmadığı sorusuna verilen yanıtlardır. Bunların ayırt edilmesi kavram üzerindeki tartışmaları bir ölçüde giderebilir. Chan vd. (2005) için otantiklik ve samimiyet (*sincerity*) farklı kavramlardır. Otantiklik bireyin kendine referans veren bir varoluş halidir olması itibarıyla bir duygudan farklıdır ve bireyin gerçekten kendisi olmasıyla ilgilidir. Bununla ilişkili olarak otantiklik ve izlenim yönetimi (*impression management*) farklı kavramlardır, otantiklik kişinin kendisine sadakati esas aldığından izlenim taktikleriyle karıştırılmamalıdır (Nichols, 2008). Üçüncü olarak otantiklik öz-izlem (*self monitoring*) değildir (Chan vd., 2005). Öz-izlem davranışlarla ilişkili hissedilen duygulara değil, durumlar arasındaki davranışsal esnekliğe odaklanır. Diğer bir deyişle öz-

izlem sosyal olarak uyumlu davranışla ilgiliyken otantiklik kişinin kendisi gibi olması ve kendine karşı dürüst olmasıyla ilişkilidir.

Otantik liderlik, liderlerin kendilerine özgü bir liderlik yeteneğini ifade eden bir yaklaşımdır. Bu liderlik tarzı onların dürüst, etik ve özgün davranmalarını gerektirmektedir (Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005). Gardner vd. (2005), otantik liderliği yüksek düzeyde, basit yapıda ve içsel bir ahlaki perspektifi yönetme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu liderlik özellikleri içerisinde otantik liderler takipçileriyle şeffaf ve açık bir şekilde iletişim kurarak onların güvenini ve bağlılığını artırmaktadır (Avolio ve Gardner 2005). Ayrıca otantik liderlik çalışanların motivasyonunu artırır ve bireysel gelişimi olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008).

Otantik liderler, etik karar almaya ve liderliğin ahlaki yönlerine büyük önem vermektedir. Bu yaklaşım onların kendilerinin ve takipçilerinin daha derin anlam ve amaçlarına yönelmelerini sağlamaktadır. Gardner vd. (2005) için otantik liderler, değerlerini ve inançlarını takipçilerine açıkça ifade etmekte olup bu değerlerin gelişiminin kültürle tutarlı olmasını sağlarlar.

Otantik Liderliğin öz farkındalık, şeffaflık, tarafsız değerlendirme ve içsel ahlaki anlayış olmak üzere dört ana bileşeni bulunmakta olup, bu bileşenler, liderin güvenilirliğini ve çalışanlar üzerindeki olumlu etkisini artırmaktadır (Walumbwa vd., 2008).

2.3.3. Proje yönetiminde otantik liderlik

Otantik liderlik son yıllarda proje yönetiminde önemli bir kavram haline gelmiştir. Bu liderlik tarzı, kendi değerlerine ve inançlarına sadık kalarak ekiplerine liderlik eden yöneticileri ifade etmektedir (Walumbwa vd., 2008). Proje yönetimi bağlamında otantik liderliğin, ekip üyelerinin motivasyonunu ve bağlılığını artırarak proje başarısını artırabileceği değerlendirilmektedir. Otantik liderler açık iletişim ve güçlü işbirliği ortamı yaratarak ekip üyelerinin güvenini kazanırlar. Bu da proje ekibinin performansını ve proje sonuçlarının kalitesini artırıcı bir etki yaratabilir. Otantik liderlik aynı zamanda proje süreci boyunca zorluklarla başa çıkmada ve kriz durumlarını yönetmede de önemli bir rol oynayabilir (Gardner vd., 2005).

Otantik liderler, ekip üyelerinin bireysel ve mesleki gelişimlerini desteklemekte, motivasyonlarını yüksek tutmakta ve bağlılıklarını artırmaktadır. Bu liderlik tarzı, ekip üyelerinin kendilerini değerli hissetmelerini sağlamakta ve işlerine daha fazla odaklanmalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca otantik liderler, ekipte güçlü bir güven ortamı yaratan etik ve ahlaki değerleri takip ederek ekip üyelerine örnek olmaktadır (Walumbwa vd., 2008).

Projeleri organizasyonlarının geçiciliğiyle ilişkili dinamikler bağlamında otantik liderlik sürekli geri bildirimi ve ekip üyeleriyle açık diyalogu vurgulaması nedeniyle pozitif bir etkiye bulunabilir. Bu liderlik algısı, ekip üyelerinin proje sürecine aktif olarak katılmasına ve fikirlerini özgürce ifade etmesine olanak tanıyabilir. Ekip üyeleri liderleri tarafından desteklendiklerini hissettiklerinde işlerine ve dolayısıyla projelere olan bağlılıklarının artabileceği ve hedeflerine ulaşmak için daha etkili çalışacağı ileri sürülebilir (Gardner vd., 2005).

Proje yönetimi literatüründe otantik liderliğin kullanımının henüz oldukça yeni olduğu belirtilmelidir. Toor ve Ofori (2008) bu alandaki öncü çalışmalarında, pozitif psikolojik özellikleri ile otantik liderliğin proje liderliği için kök bir kavram olduğunu ileri sürmektedir. Araştırmacılar, bu liderlik yaklaşımının inşaat sektörünün sosyo-politik, kültürel ve ekonomik zorluklarıyla başa çıkmak için uygun bir temel oluşturduğunu vurgulamışlardır.

2.4. İş Özerkliği

Bu bölümde iş özerkliği kavramı ele alınmaktadır. Bölümde ilk olarak iş özerkliğinin kavramsal çerçevesi incelenmiş; kavramın gelişimi, önemi ve bu kavrama ilişkin tanımlar değerlendirilerek ilişkili diğer kavramlarla bağlantısı açıklanmıştır. Bölümde ikinci olarak iş özerkliği kavramına yönelik literatürde yer alan bulgulara yer verilmiştir. Bölümün üçüncü başlığında proje yönetiminde iş özerkliğine ilişkin bilgi birikimi incelenerek proje yönetiminde otantik liderlik ve iş özerkliği arasındaki ilişkilere odaklanılmıştır.

2.4.1. İş özerkliği kavramı

İş özerkliği, çalışanların işyerindeki görevlerini yerine getirirken, kendi kararlarını alabilme ve işlerini bağımsız bir şekilde yapabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, çalışanlara iş süreçleri üzerinde daha fazla özgürlük, sorumluluk ve kontrol sağlamak ve onların işyerinde daha fazla bağımsızlık kazanmalarına olanak tanımaktadır (Korkmaz, 2020).

Özerklik, yalnızca işin yapılma biçimini değil, aynı zamanda çalışanın işine olan yaklaşımını da değiştiren önemli bir faktördür. Özerkliğe sahip çalışanlar, işlerinde daha fazla inisiyatif olarak yaratıcı çözümler üretebilmekte ve bu da organizasyonel yeniliği artırabilmektedir (Morris vd., 1994).

Hackman ve Oldham'ın (1975) iş özellikleri teorisi, işin özelliği ve çalışanların iş süreçlerine katılımının onların motivasyonu üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Bu teoriye göre, çalışanların iş süreçlerinde daha fazla yer alması ve karar verme yetkilerinin artırılması, onların psikolojik iyilik halini iyileştirmekte ve motivasyonlarını artırmaktadır. Ayrıca, bu tür bir katılım, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık geliştirmelerine ve işteki anlam arayışlarını derinleştirmelerine yol açmaktadır. Balfour ve Wechsler (1996), iş özerkliğinin, çalışanların karar verme süreçlerinde daha fazla yetki kazanması anlamına geldiğini ve bunun sonucunda, çalışanların gereksiz gruplaşmalarını ve işyerinde politik bir ortamın oluşmasını engellediğini belirtmektedir.

İş özerkliği, genellikle üç boyutta ele alınmaktadır: karar verme özgürlüğü, zaman yönetimi ve yöntem özgürlüğü. Bu boyutlar, iş özerkliğinin çalışan memnuniyetini ve performansını artırmadaki rolünü ortaya koymaktadır (Deci ve Ryan, 2000). Karar verme özgürlüğü, çalışanların kendi iş süreçlerinde daha fazla söz sahibi olmalarını sağlarken, zaman yönetimi özgürlüğü, çalışanların işlerini daha verimli bir şekilde planlamalarına yardımcı olur. Yöntem özgürlüğü ise, çalışanların işlerini kendi yöntemlerine göre yapmalarına olanak tanır ve bu da yaratıcı çözümlerin ve yenilikçi yaklaşımların ortaya çıkmasına katkı sağlar.

2.4.2. İş özerkliğinin örgütsel tutum ve davranışlarla ilişkisi

Araştırmalar, iş özerkliği ile diğer tutum ve davranışlar arasında güçlü bağlar olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel tutumlar, çalışanların işyerine yönelik genel değerlendirmeleri, duygusal durumları ve eğilimlerini ifade etmektedir. Bu tutumlar, çalışanların işyerindeki davranışlarını, performanslarını ve genel motivasyonlarını doğrudan etkileyebilir (Robbins ve Judge, 2011). İş özerkliği, çalışanların bu örgütsel tutumları geliştirmelerinde önemli bir rol oynar. Çalışanlara iş süreçlerinde daha fazla kontrol ve karar verme gücü verildiğinde, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve motivasyon gibi olumlu örgütsel tutumlar pekişir ve bu durum, çalışanların işyerindeki genel performansını da artırır (Hackman ve Oldham, 1976).

İş tatmini, çalışanların işlerine karşı duyduğu olumlu duygusal durumları ifade etmektedir ve bu durum, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırarak performanslarını olumlu yönde etkiler. Locke (1976), iş tatminini, bireyin işine karşı duyduğu duygusal bir durum olarak tanımlar. İş tatmininin yüksek olduğu bir ortamda, çalışanlar daha az stres yaşar ve moral seviyeleri artar. Ayrıca, iş tatmini, işyerindeki genel atmosferi iyileştirir ve çalışanların işlerine daha fazla odaklanmalarını sağlar. Parker vd. (2010), iş özerkliği ile iş memnuniyeti, iş tatmini ve iş performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

İş özerkliği örgütsel bağlılık ile de yakında ilişkilidir. Örgütsel bağlılık çalışanların örgütlerine duyduğu sadakat ve bağlılık düzeyini ifade eder. Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütlerine yönelik olumlu duygusal bağlar kurması ve bu bağların organizasyonel amaçlarla uyumlu hale gelmesi olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerinde kalma sürelerini artırarak, iş gücü devrini azaltır ve organizasyonel başarıyı pekiştirir.

İş motivasyonu, çalışanların belirli hedeflere ulaşma yönündeki içsel veya dışsal güçler tarafından yönlendirilmesi olarak tanımlanır (Deci ve Ryan, 2000). Motivasyonu yüksek olan çalışanlar, işlerine daha fazla katkı sağlar, daha yüksek performans gösterir ve işyerindeki zorluklarla daha etkili bir şekilde başa çıkarlar. İş özerkliği, bu tür örgütsel tutumların gelişmesinde kritik bir rol oynar. Çalışanlara iş süreçlerinde daha fazla kontrol verilmesi, onların daha yaratıcı, üretken ve motive olmalarını sağlar. Bu durum, genel verimliliği ve çalışma atmosferini iyileştirir. İş özerkliği aynı zamanda, çalışanların işlerine daha fazla

anlam katmalarına, bu sayede işyerinde daha kalıcı ve güçlü ilişkiler kurmalarına olanak tanır (Morgeson ve Humphrey, 2006).

İş özerkliği, aynı zamanda çalışanların psikolojik açıdan daha tatmin olmalarını ve işlerine daha fazla bağlılık hissetmelerini sağlamaktadır. Özerkliğin sağlanması, işyerindeki stres düzeylerini de düşürerek çalışanların psikolojik iyilik hallerini iyileştirir. Bu bağlamda, iş özerkliği sadece iş verimliliğini değil, aynı zamanda çalışanların genel mutluluğunu da olumlu yönde etkilemektedir. Özetle, iş özerkliği, çalışanların işyerine karşı olan tutumlarını iyileştirerek, organizasyonel başarıya katkı sağlamakta önemli bir faktördür.

2.4.3. Proje organizasyonlarında otantik liderlik ve iş özerkliği

Proje organizasyonlarında liderlik, projelerin başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Proje yöneticileri, proje hedeflerine ulaşılmasını sağlamak için proje ekiplerini yönlendirmek, motive etmek ve stratejik kararlar almakla sorumludur. Proje organizasyonları, liderlerin kararları doğrultusunda şekillenir ve bu liderlik tarzlarının projenin başarısı üzerinde doğrudan bir etkisi vardır (Turner ve Müller, 2005). Liderler, proje için net bir vizyon oluşturma yanı sıra, bu vizyonu ekiplere etkili bir şekilde aktararak projenin yönünü belirlerler. Otantik liderlik, bu bağlamda, liderlerin kendileriyle ve başkalarıyla tutarlı, şeffaf ve dürüst bir şekilde etkileşimde bulunmalarını gerektiren bir liderlik tarzıdır (Avolio vd., 2004).

Proje organizasyonlarında liderlik projelerin başarısında çok önemli bir rol oynamaktadır. Proje yöneticileri, proje hedeflerine ulaşılmasını sağlamak için proje ekiplerini yönlendirmek, motive etmek ve stratejik kararlar almaktan yükümlüdür. Otantik liderlik, bireylerin kendi değerlerine, inançlarına ve güçlü yönlerine sadık kalarak liderlik yapmalarını ifade eder. Bu liderlik tarzı, liderlerin çalışanlarına güven aşımalarını ve çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar (Deci ve Ryan, 1985). Bu bağlamda otantik liderlik, liderin duygusal zekasına dayalı olarak çalışanlarla güçlü bir bağ kurmasına ve onların iş süreçlerine daha fazla katılım sağlamalarına olanak tanır. Otantik liderler, çalışanlarına sorumluluk vererek onların karar alma süreçlerine katılmalarına olanak tanır (Luthans ve Youssef, 2007). Bu durum, iş özerkliğini artırarak çalışanların daha bağımsız, sorumluluk sahibi ve yaratıcı olmalarına katkı sağlayabilir.

İş özerkliği, çalışanların kendi iş süreçlerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını ve kendi kararlarını alma yeteneğine sahip olmalarını ifade eder. İş özerkliği, çalışanların işlerinde daha fazla özgürlük, sorumluluk ve bağımsızlık hissetmelerine olanak tanır. Bu durum, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırırken aynı zamanda iş tatminini ve iş performansını da iyileştirir (Gagné ve Deci, 2005). Ayrıca, çalışanların karar alma süreçlerinde daha fazla yer alması, örgüt içinde daha yüksek bir motivasyon ve bağlılık oluşturur, bu da proje organizasyonlarında daha etkin bir liderlik performansı sağlar.

Otantik liderlerin, çalışanlarının iş özerkliğini artırma konusunda önemli bir rol oynadığı düşünülebilir. Otantik liderler, çalışanlarıyla dürüst ve şeffaf bir şekilde iletişim kurarak onların kendi iş süreçlerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını teşvik ederler (Avolio vd., 2004). Bu liderlik tarzı, çalışanlara kendi güçlü yönlerini keşfetme ve bu güçlü yönleri iş süreçlerine entegre etme fırsatı sunar. Çalışanların kendi işlerini yönetme yeteneği arttıkça, (proje) organizasyonları daha verimli hale gelir ve çalışanlar daha yüksek bir iş tatmini ve iş performansı sergiler (Parker, Bindl ve Strauss, 2010). İş özerkliğinin artması, çalışanların sadece bağımsız bir şekilde iş yapmalarını değil, aynı zamanda projelerin tüm süreçlerinde etkin bir şekilde yer almalarını sağlar. Bu durum, proje hedeflerine ulaşma sürecini hızlandırabilir ve başarı şansını artırabilir.

Öte yandan, iş özerkliği çalışanlar için daha fazla sorumluluk ve kontrol imkânı sunduğundan, çalışanlar proje sürecine daha fazla yatırım yaparlar ve projeye olan bağlılıkları artar. Otantik liderlik ve iş özerkliği arasındaki ilişki, sosyal mübadele teorisi çerçevesinde değerlendirilebilir. Sosyal mübadele teorisi, insanlar arasında karşılıklı fayda sağlayan ilişkiler kurulduğunda, bu ilişkilerin güçlü bir şekilde devam ettiğini savunur (Blau, 2017). Otantik liderlik, lider ve çalışan arasındaki güveni artırarak, çalışanların iş özerkliğini benimsediği bir ortam yaratır. Bu durum, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırırken, aynı zamanda proje organizasyonlarına olan katkılarını da geliştirir. Bu çerçevede;

H₁: Otantik liderlik ve iş özerkliği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

2.5. İşe Tutulma

Bu bölümde, işe tutulma kavramı ele alınarak kavramsal çerçeve, bu kavramın gelişimi, önemi ve diğer ilgili kavramlarla bağlantıları incelenmiştir. İlk olarak, işe tutulma ile ilişkili temel tanımlar ele alınmış ve daha sonra bu kavramın öncülleri ile ardıl değişkenlerine dair literatür incelemesi yapılmıştır. Bölümün son kısmında ise proje yönetiminde işe tutulmaya yönelik bilgi birikimi üzerinde durulmuş, otantik liderlik ve işe tutulma arasındaki ilişkilere odaklanılmıştır. Nihayetinde, bu kuramsal çerçeve ışığında, proje yönetiminde otantik liderlik ve işe tutulma arasındaki ilişkilere dair değerlendirmeler yapılmış ve ilgili hipotez önerilmiştir.

2.6. İşe tutulma kavramı

İşe tutulma, çalışanların işlerine duygusal, fiziksel ve zihinsel enerjilerini yüksek bir düzeyde ve anlamlı bir şekilde katmaları olarak tanımlanır (Kahn, 1990). İşe tutulmuş çalışanlar, işlerine derinlemesine bağlılık ve katılım gösterirler, bu da onların daha motive, üretken ve iş tatminlerinin yüksek olmasını sağlar (Schaufeli, 2013). İşe tutulma, çalışanların yalnızca daha verimli olmalarına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonel başarıya da katkıda bulunur (Bakker ve Demerouti, 2008). Çalışanlar işlerine yüksek tutku ve kararlılıkla katıldıklarında, işyerinde daha yaratıcı çözümler geliştirebilir ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar (Harter, Schmidt, ve Hayes, 2002).

İşe tutulma, sadece bireysel performansı değil, aynı zamanda organizasyonel performansı da olumlu şekilde etkiler. Çalışanların işe yüksek tutku ile katılması, ekip içindeki işbirliğini artırarak, organizasyonel bağlılık ve genel iş kalitesini iyileştirir (Schaufeli ve Bakker, 2004). Uzun süreli işe tutulma süreci, çalışanlar arasında daha güçlü sosyal bağlar kurarak işyerinde dayanışmayı teşvik eder ve ekip çalışmasını güçlendirir.

2.6.1. İşe tutulmanın örgütsel tutum ve davranışlarla ilişkisi

İşe tutulma, çalışanların organizasyonlarına olan bağlılıklarını gösteren bir kavram olmasının yanı sıra, onların motivasyonlarını ve iş tatminlerini de etkileyen önemli bir faktördür. İşe tutulan çalışanlar, işlerinde daha fazla enerji harcarlar ve performanslarını artırarak organizasyonel başarıya katkıda bulunurlar. Schaufeli ve Bakker (2004), işe tutulmanın iş tatmini, motivasyon ve iş performansı ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

İşe tutulma, organizasyon içindeki işyeri davranışlarını da etkiler. Örneğin, işine tutkulu bir çalışan, işine daha fazla enerji ve dikkat verir, bu da onun işyerindeki performansını artırır (Sonnentag, 2003). Bu bağlamda, işe tutulmuş çalışanlar yalnızca bireysel performanslarını değil, aynı zamanda organizasyonun hedeflerine ulaşmasına da katkıda bulunurlar (Bakker ve Demerouti, 2008). İşe tutulan çalışanlar, örgütlerinin değerlerine daha uyumlu hale gelir ve işyeri içindeki sosyal bağları güçlendirir (Schaufeli ve Bakker, 2004).

2.6.2. Proje organizasyonlarında otantik liderlik ve işe tutulma

Proje organizasyonlarında, otantik liderlik ile işe tutulma arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Otantik liderlik, liderlerin dürüst, açık, güvenilir ve samimi bir tutum sergileyerek çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve katılımlarını artırmalarını sağlar (Avolio ve Gardner, 2005). Otantik liderler, çalışanlarının içsel motivasyonlarını keşfeder ve onları hedeflerine ulaşmaları için cesaretlendirir, bu da çalışanların işe tutulmalarını olumlu şekilde etkiler (Walumbwa vd., 2008).

Kahn (1990) tarafından yapılan bir araştırma, işe tutulmanın çalışanların projeye daha güçlü bağlanmalarına olanak sağladığını ve bunun ekip içindeki işbirliği ve koordinasyonu artırdığını göstermektedir. Otantik liderlerin, çalışanlara güven vererek onların daha yüksek bir iş tatmini ve performans sergilemelerine olanak tanıdıkları bulunmuştur (Avolio ve Gardner, 2005). Liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlı ve destekleyici bir tutum sergileyerek onların işlerine olan bağlılıklarını artırır ve bu durum organizasyonel başarıyı güçlendirir (Hassan vd., 2013).

Sosyal mübadele teorisi bağlamında, işe tutulma, bir "karşılıklı fayda" ilişkisi olarak görülebilir. Sosyal mübadele teorisi, çalışanların örgütlerine verdikleri katkılar karşılığında, örgütlerinden ödüller ve destek beklediklerini savunur (Blau, 2017). Çalışanlar, işyerinde kendilerini değerli hissettiklerinde ve ödüllendirildiklerinde, işe daha fazla katılım gösterirler. Bu, onların fiziksel ve duygusal enerjilerini işlerine daha fazla katmalarını sağlar ve örgütle olan ilişkilerini güçlendirir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Sosyal mübadele teorisi çerçevesinde, otantik liderlik, çalışanlara değerli olduklarını hissettirmek ve onlara fırsatlar sunmak suretiyle, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve tutkulu katılımlarını artırır (Avolio ve Gardner, 2005). Çalışanlar, güvenli bir ortamda çalıştıklarında ve liderlerinden

destek aldıklarında, projelere olan bağlılıkları artar ve projeye daha fazla enerji ve dikkat verirler (Walumbwa vd., 2008).

H₂: Otantik liderlik ve işe tutulma arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

2.7. Görev Performansı

Bu bölümde, görev performansı kavramı ele alınmaktadır. Bölümde ilk olarak, görev performansı tanımları ele alınmış ve daha sonra bu kavramın öncülleri ile ardıl değişkenlerine yönelik literatür incelemesi yapılmıştır. Bölümde son olarak proje yönetimi üzerinde durulmuş; otantik liderlik, iş özerkliği ve işe tutulma ile görev performansı arasındaki ilişkilere odaklanılmıştır.

2.8. Görev performansı kavramı

Görev performansı, çalışanların iş tanımlarına uygun bir şekilde görevlerini yerine getirme düzeylerini ifade eder. Bu kavram, bir çalışanın verimliliği, etkinliği ve iş kalitesini kapsayan bir ölçüt olarak geniş bir anlam taşır. İşyerindeki başarı, çalışanların hem görevlerini zamanında ve doğru bir şekilde tamamlamalarıyla hem de işin genel amacına ulaşılmasıyla değerlendirilir (Borman ve Motowidlo, 1997); çalışanların teknik ve prosedürel görevlerini ne kadar etkili bir şekilde yerine getirdiğini göstermektedir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Bu kavram, aynı zamanda bireyin iş gereksinimlerini ne ölçüde karşıladığını değerlendirmek için oluşturulmuş bir performans ölçüsüdür. Rotundo ve Sackett (2002) görev performansını, kişinin temel görevlerini ve sorumluluklarını tamamlama yeteneği olarak tanımlamıştır. Borman ve Motowidlo (1997), iş performansını sadece işin teknik yönleriyle kısıtlı bir terim olarak değerlendirmiş ve bireylerin organizasyonel hedeflere direkt olarak katkı düzeyiyle ilişkilendirmiştir.

Görev Performansını etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Hunter (1986), bilişsel yeteneklerin görev performansını etkileyen önemli bir faktör olduğunu ifade ederken, yüksek görev performansının kurumsal etkinlik ve karlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu vurgulamıştır. Personelin bilgi işleme yetenekleri, problem çözme becerileri ve öğrenme hızları, görev performansının belirlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu durumda, yüksek performansın organizasyonların verimliliği ve karlılığı üzerindeki olumlu etkileri vurgulanmaktadır (Hunter, 1986). Görev performansının bir diğer unsuru olan

motivasyon ile ilgili yapılan araştırmalarda ise içsel motivasyonun çalışanların işe bağlılığını ve verimliliğini arttırdığını anlaşılmıştır (Ryan ve Deci, 2000).

Görev performansı, sadece bireysel değil, aynı zamanda çevresel faktörlerden de etkilenmektedir. Liderlik tarzları ve örgütsel kültür gibi unsurlar özellikle bireylerin teknik ve prosedürel görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır (Bass, 1985).

Görev performansı organizasyonların başarısı için kritik öneme sahip bir faktördür (Campbell, 1990). Çalışanların verimliliğini artırmak için çeşitli yöntemler mevcuttur. Bunlar arasında motivasyon, eğitim, etkili iletişim ve zaman yönetimi gibi unsurlar yer almaktadır (Arthur vd., 2003). Görev performansının artırılması, kuruluşların rekabet üstünlüğü elde etmelerine ve sürdürülebilir başarıya ulaşmalarına yardımcı olmaktadır (Locke ve Latham, 2002). Bu bağlamda, çalışanların bireysel yetkinliklerini geliştirmek kadar, organizasyonların da onlara uygun bir destekleyici ortam sunması son derece önemlidir. Özellikle sürekli eğitim programları, açık iletişim kanalları ve pozitif bir çalışma kültürü, görev performansını artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Ayrıca, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirmek amacıyla ödüllendirme sistemleri ve kariyer geliştirme fırsatlarının sunulması, uzun vadeli başarı için stratejik bir yaklaşım olarak görülmektedir (Locke ve Latham, 2002). Bu sayede, hem bireylerin potansiyellerini en üst düzeye çıkarmaları hem de organizasyonel hedeflere etkili bir şekilde ulaşmaları mümkün olacaktır. Görev performansını etkileyen dışsal faktörlerin de göz önünde bulundurulması önemli bir faktör olup, Çalışma ortamının fiziksel koşulları, iş yükü dengesi ve örgütsel destek düzeyi, çalışanların performansını doğrudan etkileyebilmektedir. Özellikle stres yönetimi stratejilerinin uygulanması ve iş-yaşam dengesi politikalarının teşvik edilmesi, çalışanların motivasyon ve verimlilik seviyelerini artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985).

Ayrıca, teknolojik gelişmelerin ve dijital dönüşümün iş süreçlerine entegre edilmesi, görevlerin daha verimli bir şekilde yerine getirilmesine olanak tanıyabilir. Dijital araçların etkili kullanımı, zaman yönetimini optimize ederken hata oranlarını azaltarak süreçlerin daha etkin bir şekilde yürütülmesine katkı sağlamaktadır (Brynjolfsson ve McAfee, 2014).

2.9. Görev performansının örgütsel tutum ve davranışlarla ilişkisi

Görev performansı, çalışanların iş tanımlarında yer alan görevleri etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmelerini ifade etmektedir. Bu kavram, bireylerin işlerinde aktif bir rol almalarını mümkün kılar. Campbell (1990), görevle ilgili olarak gerekli teknik yeterliliklerin yanı sıra işe olan yönelimi de ele almaktadır.

Görev performansı iki ana başlık altında incelenmektedir. İlk olarak, çekirdek görev performansı, bir çalışanın iş tanımında belirtilen temel görevleri yerine getirmesini ifade eder. İkinci boyut ise bağlamsal görev performansıdır; bu da bireylerin örgütsel sosyal yaşamı destekleme yetenekleriyle ilgilidir (Organ, 1988). Her iki performans türü de organizasyonların dönüşüm süreçlerinden doğrudan etkilenmektedir. Görev performansı ile tutumlar arasındaki ilişki, hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde önemli etkiler yaratmaktadır. Araştırmalar, iş tatmini ve verimlilik seviyesi yüksek olan çalışanların daha iyi performans gösterdiğini ortaya koymaktadır (Judge vd., 2001). Benzer şekilde, örgütsel yapının ve olumlu örgütsel davranışın yüksek olduğu organizasyonlarda bağlamsal görev performansının arttığı gözlemlenmiştir.

Görev performansının bu iki boyutunun, organizasyonel başarının temel belirleyicileri arasında yer aldığı kabul edilmektedir. Çekirdek görev performansı, çalışanların ana iş rollerindeki yeterliliklerini ve teknik becerilerini yansıtırken, bağlamsal görev performansı ise işbirliği, yardımseverlik ve uyum gibi örgütsel sosyal işlevlere odaklanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997). Bu bağlamda, çalışanların hem teknik becerilerinin geliştirilmesi hem de sosyal işlevlere katkı sağlayacak bağlamsal performanslarının desteklenmesi, organizasyonların sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerine olanak tanımaktadır. Özellikle değişken ve dinamik iş ortamlarında, görev performansının bireysel adaptasyon yetenekleriyle ilişkisi daha da belirgin hale gelmektedir (Pulakos vd., 2000). Benzer şekilde, liderlik ve örgütsel iklim gibi faktörler de çalışanların hem çekirdek hem de bağlamsal görev performansları üzerindeki etkileri açısından önemli bir rol oynamaktadır (Bass, 1990). Ayrıca, destekleyici iş ortamları ve etkili iletişim kanallarının sağlanması, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık göstermelerini ve iş tatminlerinin artmasını teşvik ederek performans düzeylerini yükseltebilmektedir (Locke ve Latham, 2002).

Görev performansı, organizasyonların hedeflerine ulaşabilmesi için bireysel becerilerle birlikte stratejik bir liderlik yaklaşımı ve destekleyici bir iş ortamıyla desteklenmesi gereken bir unsurdur. Çalışanların bu performans türlerindeki iyileşmeleri, yalnızca bireysel verimliliklerini artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel iklimin olumlu bir şekilde şekillenmesine de katkı sağlamaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997).

Görev performansını iyileştirmeyi hedefleyen uygulamaların, bireysel ve kurumsal hedeflerin uyumlaştırılmasına yönelik etkisi hem çalışan memnuniyetini artırmada hem de organizasyonel sürdürülebilirliği sağlamada kritik bir rol oynamaktadır (Deci ve Ryan, 2000). Bu çerçevede, çalışanların gelişim ihtiyaçlarının doğru bir şekilde analiz edilmesi ve uygun beceri geliştirme programlarının uygulanması hem çekirdek hem de bağlamsal görev performansı üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Performansa dayalı ödül sistemleri ve sürekli öğrenme kültürünün teşvik edilmesi, çalışanların motivasyonunu artırarak organizasyona olan bağlılıklarını güçlendirmektedir (Locke ve Latham, 2002).

Teknolojinin iş süreçlerine entegrasyonu ise görev performansını etkileyen önemli bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Dijitalleşme ve otomasyon sistemleri, iş süreçlerini daha hızlı ve hatasız bir şekilde yönetme imkânı sağlarken organizasyonel verimliliği artırmaktadır (Brynjolfsson ve McAfee, 2014). Ancak bu dönüşüm sürecinde, çalışanların yeni teknolojilere uyum sağlamalarını desteklemek için uygun eğitim programlarının oluşturulması ve etkili destek mekanizmalarının hayata geçirilmesi gerekmektedir. Çalışanların teknolojik değişimlere adapte olma becerisi hem bireysel performanslarını artırmakta hem de organizasyonun genel başarısına katkı sunmaktadır (Pulakos vd., 2000).

Görev performansı, bireylerin teknik becerilerini, motivasyonlarını ve iş ortamıyla olan etkileşimlerini optimize eden kapsamlı bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Yenilikçi bir liderlik kültürüne sahip, çalışan gelişimini destekleyen ve sürdürülebilir bir organizasyonel yapı oluşturan kurumlar, kısa vadede operasyonel etkinliklerini artırırken, uzun vadede rekabet avantajı sağlayabilirler. Görev performans yönetimi bu bağlamda yalnızca bireysel performans değerlendirmesiyle sınırlı kalmamalı, aynı zamanda organizasyonun stratejik gelişim sürecine entegre edilmelidir.

2.10. Proje organizasyonlarında otantik liderlik ve görev performansı

Proje organizasyonlarında otantik liderliğin etkileri, çeşitli seviyelerde ve farklı bağlamlarda kendini gösterir. Proje liderleri, projelerin karmaşıklığı, belirsizliği ve zaman sınırlı doğası nedeniyle, projelerin başarısında kritik bir rol üstlenmektedir. Otantik liderler, duygusal zekâlarını kullanarak ekiplerine rehberlik eder, bu sayede takım üyelerinin stresle başa çıkma ve işlerine odaklanmalarına yardımcı olabilirler. Şeffaf ve adil kararlar alan otantik liderler, çalışanların güvenini kazanarak performanslarını artırma yolunda önemli bir adım atmış olurlar.

Araştırmalar, otantik liderliğin çalışanların iş tatmini, bağlılık düzeyleri ve motivasyonları üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Örneğin, Walumbwa vd., (2008) otantik liderliğin, çalışanların görev performansını artıran önemli bir unsur olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, otantik liderlerin çalışanların duygusal ihtiyaçlarını etkili bir şekilde karşılamaları, iş yerindeki genel performanslarını da olumlu yönde etkilemektedir.

Çeşitli bilimsel çalışmalar, otantik liderliğin görev performansı üzerindeki etkilerini detaylı bir biçimde incelemiştir. Avolio ve Luthans (2006) otantik liderliğin, çalışanların iş yerinde daha yüksek performans sergilemelerini sağladığını göstermiştir. Diğer bir araştırmaya göre, otantik liderlik çalışanların iş tatminlerini artırarak daha verimli çalışmalarına katkıda bulunmaktadır (Gardner vd., 2005). Ayrıca, farklı bir çalışma, otantik liderliğin çalışanların moralini yükselterek, işlerinden daha fazla tatmin olmalarına ve dolayısıyla görev performanslarının artmasına yardımcı olduğunu ortaya koymaktadır (Luthans ve Avolio, 2003).

Sonuç olarak, proje organizasyonlarında otantik liderlik, çalışanların görev performansını önemli ölçüde etkileyebilecek bir liderlik yaklaşımıdır. Otantik liderlerin öz farkındalıkları, şeffaflıkları ve etik davranışları, çalışanların güvenini kazanarak motivasyon ve performanslarını artırmalarına zemin hazırlar. Bu bağlamda, proje liderlerinin otantik liderlik özelliklerini benimsemeleri, projelerin başarısı için kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Otantik liderlik, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak onların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirir ve görev performanslarını iyileştirir (Avolio ve Luthans, 2006; Gardner vd., 2005; Luthans ve Avolio, 2003; Walumbwa vd., 2008).

Otantik liderlik, çalışanların kendilerini liderlerine daha yakın hissetmelerine, güven duymalarına ve işlerini daha yüksek bir motivasyonla yapmalarına olanak tanır. Bu liderlik tarzı, çalışanları duygusal ve psikolojik açıdan destekler, böylece onların işlerine daha fazla odaklanmalarını ve performanslarını artırmalarını sağlar (Avolio ve Gardner, 2005). Otantik liderlerin şeffaflık ve güvene dayalı ilişkileri, çalışanların işyerindeki performanslarını olumlu yönde etkileyebilir çünkü güven ve duygusal destek, çalışanların işlerine olan tutumlarını ve bağlılıklarını güçlendirir (Walumbwa vd., 2008). Otantik liderlerin çalışanlarla olan şeffaf ve güven temelli ilişkileri, çalışanların görevlerine daha fazla odaklanmalarını sağlar. Bu liderler, çalışanlarının güçlü yönlerini tanıyıp bunları geliştirmeleri için onlara fırsatlar sunar. Bu etkileşim, çalışanların görevlerini daha verimli bir şekilde yerine getirmelerine olanak tanır. Ayrıca, otantik liderlerin oluşturduğu güvenli ve destekleyici ortam, çalışanların stres düzeylerini azaltarak daha yüksek iş performansı göstermelerine yardımcı olabilir. Sosyal mübadele anlayışına göre, çalışanlar liderlerinden aldıkları bu güven ve desteği, yüksek performans göstererek geri sunarlar (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Otantik liderlik çalışanların işyerinde motivasyonlarını artırarak, daha verimli ve etkin bir görev performansı ortaya koymalarına yardımcı olur (Walumbwa vd., 2008).

H3: Otantik liderlik ve görev performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Sosyal Mübadele Teorisine göre, liderler çalışanlarına kontrol ve karar alma yetkisi verirken, çalışanlar buna karşılık olarak daha yüksek iş performansı gösterirler. Otantik liderlik, çalışanlara değer verdiğini ve güven duyduğunu gösteren bir liderlik tarzıdır. Bu tür liderlik, çalışanların iş özerkliği seviyelerini artırır zira otantik liderler, çalışanlarına daha fazla sorumluluk vererek, onların yaratıcı düşünme ve problem çözme becerilerini desteklerler. Çalışanların artan iş özerkliği, onların görevlerine daha fazla odaklanmalarına ve yüksek performans sergilemelerine olanak tanıyabilir (Gagné ve Deci, 2005). Sosyal mübadele perspektifinden bakıldığında, çalışanlar, işlerinde daha fazla kontrol sahibi olduklarında, liderlerinin güvenini boşa çıkarmamak için görevlerini daha verimli bir şekilde yerine getirme eğiliminde olacaklardır.

H4: İş özerkliği, otantik liderlik ve görev performansını arasındaki ilişkide aracı rol oynar.

Otantik liderler çalışanlarına güven verir, onların katkılarını takdir eder ve onlara duygusal destek sunar. Bu tür bir liderlik, çalışanların işlerine daha fazla bağlanmalarını ve işlerine adanmışlıklarını artırmaktadır. İşe tutulma, çalışanların fiziksel ve psikolojik enerjilerini işlerine adanması anlamına gelir (Kahn, 1990). Sosyal mübadele teorisinin temel ilkelerinden biri, bireylerin ilişkilerinde karşılıklı faydayı ön planda tutmalarının olduğudur. Bu durumda, otantik liderlerin sağladığı güven ve destek, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırır. Çalışanlar, daha fazla destek aldıkları için görevlerini daha yüksek bir verimlilikle yerine getirirler. Çalışanlar, otantik liderlerinden aldıkları desteği geri ödeyebilmek için daha fazla işlerine tutunurlar, bu da görev performanslarını artırır.

H5: İşe tutulma, otantik liderlik ve görev performansını arasındaki ilişkide aracı rol oynar.



3. ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ

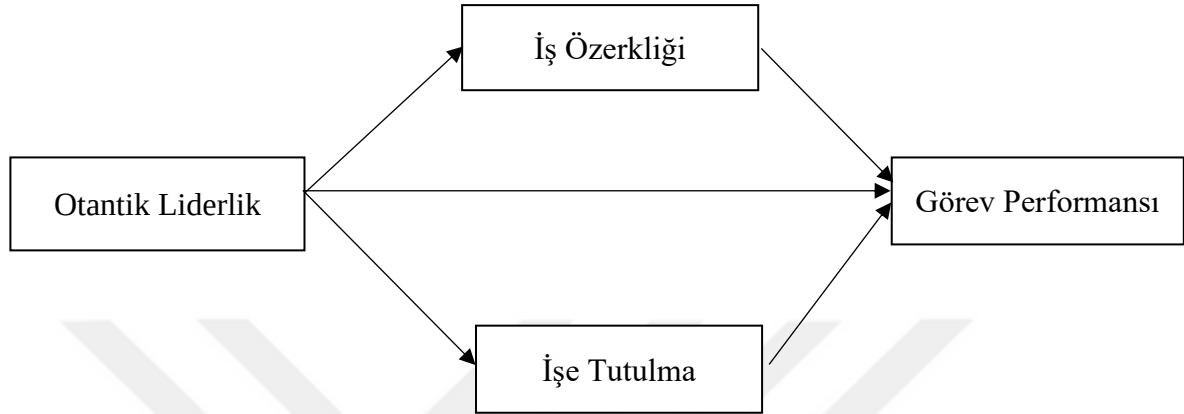
3.1. Araştırma Modeli

Bu tez çalışması niceliksel araştırma yöntemi benimsenerek yürütülmüştür. Nicel araştırma yöntemi, proje yönetimi disiplinde hâkim araştırma yöntemidir. Bu yönteme bağlı olarak geliştirilen araştırma tasarımları, proje süreçlerinde yer alan değişkenlerin ölçülebilir şekilde analizini sağlamakta, bu değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak değerlendirilmesine olanak tanımakta ve genellenebilir sonuçların elde edilmesine yardımcı olmaktadır (Bryman, 2016).

Nicel araştırma yöntemleri, sosyal bilimler ve çeşitli diğer disiplinlerde de yaygın olarak kullanılan bir yaklaşımdır. Bu yöntem, sayısal verilerle çalışarak, ölçülebilir ve nesnel veri toplama, analiz etme ve yorumlama süreçlerine dayanır. Nicel yöntemlerin temel amacı, incelenen olaylar veya olgular arasındaki ilişkileri belirlemek, hipotezleri test etmek ve genellenebilir sonuçlar elde etmektir (Creswell, 2017). Bu bağlamda, nicel yöntemler, nedensel ilişkilerin belirlenmesi, korelasyonların tespit edilmesi ve farklı değişkenlerin etkilerinin sistematik bir şekilde analiz edilmesi için güçlü bir araç sağlamaktadır. Nicel yöntemlerin bir diğer önemli özelliği, araştırmacının subjektif etkilerini en aza indirmesi ve sonuçların daha objektif bir şekilde sunulmasını sağlamasıdır. Araştırmalarda genellikle betimsel, deneysel veya nedensel karşılaştırmalı desenler kullanılarak belirli hipotezler test edilmektedir (Creswell, 2017). Bu sayede, sosyal bilimler gibi karmaşık alanlarda bile sistematik bir analiz yaklaşımı benimsenebilir.

Nicel araştırma yöntemlerinin en önemli avantajlarından biri, verilerin analizinde güçlü istatistiksel tekniklerin uygulanabilmesidir. Bu tür istatistiksel analizler, araştırmacıların değişkenler arasındaki karmaşık ilişkileri açıklama ve bu ilişkiler üzerinden tahminler yapma imkanı sunmaktadır. Bunun yanı sıra, nicel araştırma yöntemleri karşılaştırmalı çalışmalar için de oldukça uygundur. Farklı grupların belirli bir değişken üzerindeki etkilerinin karşılaştırılması, nicel araştırmaların sağladığı genelleştirilebilirlik düzeyini artırmaktadır (Bryman, 2016).

Bu araştırmada incelenen model Şekil 3.1’de gösterilmektedir. Araştırma modelinde otantik liderlik bağımsız değişken, proje çalışanlarının görev performansı ise bağımlı değişkendir. Modelde iş özerkliği ve iş tutulma aracı değişken olarak kullanılmıştır.



Şekil 3 1 Araştırma modeli

Araştırma modeli çerçevesinde bu araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: Otantik liderlik ve iş özerkliği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H₂: Otantik liderlik ve işe tutulma arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H₃: Otantik liderlik ve görev performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H₄: Otantik liderlik ve görev performansı arasındaki ilişkide iş özerkliğinin aracı rolü bulunmaktadır.

H₅: Otantik liderlik ve görev performansı arasındaki ilişkide işe tutulmanın aracı rolü bulunmaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Adana ilinde proje yönetimi alanında çalışan profesyonellerden oluşmaktadır. Evrenin belirlenmesinde, Adana'da ekonomi, ticaret, tarım, sosyal kalkınma, mühendislik, mimarlık, sağlık ve bilişim gibi çeşitli sektörlerde aktif olarak yer alan proje yöneticileri ve ekip üyeleri dikkate alınmıştır. Bu çerçevede, proje süreçlerinde doğrudan görev almış bireylerin dahil edilmesi hedeflenmiştir.

Örneklem stratejisi, araştırmanın konusu, evrenin yapısı ve büyüklüğüne bağlı olarak belirlenmiştir. Türkiye’de proje yönetimi alanında çalışan bireylerin kesin sayısı

bilinmediğinden, evrenin belirsizliği göz önüne alınarak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme, araştırmacının erişiminin mümkün olduğu katılımcıları belirleyerek veri toplamasına olanak tanıyan, özellikle geniş ve heterojen evrenlerde sıkça kullanılan bir yöntemdir (Creswell, 2017). Bu strateji, hem saha koşulları hem de veri toplama sürecindeki pratik gereklilikler açısından uygun bulunmuştur.

Nicel araştırmalarda, sınırsız evrenler için örneklem büyüklüğü istatistiksel olarak 384 kişi olarak hesaplanmaktadır (Özdamar, 2001). Ancak, saha çalışmaları sırasında belirlenen kriterlere uygun ve veri toplamaya istekli kişilere ulaşmada bazı kısıtlar yaşanmıştır. Bu kapsamda, kamu ve özel sektörde proje yönetimi süreçlerinde aktif olarak yer alan ve en az bir projede görev almış bireylere ulaşılmaya çalışılmıştır. Altı ay süren saha çalışmaları sonucunda toplamda 312 kişiye erişilmiş, ancak onam sürecini tamamlayan ve araştırmaya katılmayı kabul eden kişi sayısı 274 olarak kesinleşmiştir.

Araştırma sürecinde etik kurallara uyum sağlanmıştır. Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan gerekli izinler alınmış, veri toplama süreci başlamadan önce tüm katılımcılara bilgilendirme yapılmıştır. Onam formu, katılımcılara sözlü olarak açıklanmış ve bilgilendirilmiş onamları alındıktan sonra anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

3.3. Ölçme Araçları

Bu bölümde araştırma modelinde yer alan otantik liderlik, iş özerkliği, işe tutulma ve görev performansının ölçümüne ilişkin bilgiler verilmektedir.

3.3.1. Otantik liderlik

Araştırma modelinin bağımsız değişkeni olan otantik liderliği ölçmek için Walumbwa vd. (2008) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeğinin (*Authentic Leadership Questionnaire*) Tabak, Polat, Coşar ve Türköz (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan versiyonu kullanılmıştır. Ölçek 4 boyut ve 16 madde içermektedir. Bunlar; ilişkilerde şeffaflık ($\alpha = .81$, 5 madde, ör. *Ne demek istiyorsa açıkça söyler*), içselleştirilmiş ahlak anlayışı ($\alpha = .78$, 4 madde, ör. *İnandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır*), bilgiyi dengeli değerlendirme ($\alpha = .78$, 3 madde, ör. *Karar vermeden önce bilgiyi enine boyuna inceler*) ve öz farkındalıktır ($\alpha = .89$, 4 madde, ör. *Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur*). Ölçme aracı 1) Kesinlikle katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Ne katılıyorum ne

katılmıyorum, 4) Katılıyorum, 5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde 5’li Likert ölçeğiyle puanlandırılmıştır.

3.3.2. İş özerkliği

İş özerkliğini ölçmek için, Türkiye’de üretilen araştırmalarda da sıklıkla kullanılan, Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe’ye Aşan (1998) tarafından İş Teşhis Anketi olarak uyarlanan ölçekteki özerklik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 3 maddeden oluşmaktadır ($\alpha = .68$). Ölçekte katılım düzeyinin puanlandırılmasında, katılımcıların görev aldığı proje kapsamında yürüttüğü işi esas almaları bildirilmiştir. Örnek bir ölçek maddesi şöyledir: *İşimi nasıl yapacağıma karar verme hakkım var*. Ölçme aracı 1) Kesinlikle katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4) Katılıyorum, 5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde 5’li Likert ölçeğiyle puanlandırılmıştır.

3.3.3. İşe tutulma

İşe tutulmayı ölçmek amacıyla Utrecht İşe Tutulma Ölçeğinin (UWES, Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker, 2002) kısa versiyonu (UWES-3, Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova ve De Witte, 2017) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe versiyonu Güler, Çetin ve Basım (2019) tarafından geliştirilmiştir ($\alpha = .85$). Ölçekte katılım düzeyinin puanlandırılmasında, katılımcıların görev aldığı proje kapsamında yürütülen işi esas almaları bildirilmiştir. 3 maddeli ölçeğin örnek bir ifadesi şöyledir: *İşime karşı istekli ve hevesliyim*. Bu ölçme aracı da 1) Kesinlikle katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4) Katılıyorum, 5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde 5’li Likert ölçeğiyle puanlandırılmıştır.

3.3.4. Görev Performansı

Görev performansını ölçmek için Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Van Buuren, Van der Beek ve De Vet (2014) tarafından geliştirilen ve bireysel performansın çeşitli boyutlarda ölçümüne ilişkin modern bir ölçme aracı Individual Work Performance Questionnaire, IWPQ) ölçeğinin görev performansına ilişkin 5 maddelik ölçeği kullanılmıştır ($\alpha = .92$). Ölçekte katılım düzeyinin puanlandırılmasında, katılımcıların görev aldığı proje kapsamında yürütülen işi esas almaları bildirilmiştir. İşimi zamanında bitirecek şekilde planlamayı başardım. Önceki ölçeklerle tutarlı olarak bu ölçek de 1) Kesinlikle katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4) Katılıyorum, 5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde 5’li Likert ölçeğiyle puanlandırılmıştır.

3.4. Pilot Çalışma

Tarama uygulamasına geçmeden önce, olası tasarım ve ifade hatalarının tespiti amacıyla bir pilot tarama gerçekleştirilmiştir (Van Teijlingen ve Hundley, 2001). Çalışma evreninde yer alan 25 kişi (13 kadın, 12 erkek) ile görüşülerek yüz yüze tarama gerçekleştirilmiş, soru formunun anlaşılabilirliği ile ilgili geri bildirim alınmıştır. Bu şekilde taramada kullanılacak ölçme araçlarının dil ve içerik açısından uygun olduğuna kanaat getirilmiştir.

3.5. Verilerin İncelenmesi

Veri analizi aşamasına geçilmeden önce verilerin analize uygunluğu değerlendirilmiştir. Bu amaçla ilk olarak katılımcı yanıtları gözden geçirilmiştir. Yanıtlar incelenerek kayıp veri oranı %50 ve üzerinde gerçekleşen yanıtların veri setinden çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu durumda 29 gözlem veri setinden çıkarılarak kalan 245 anketle analiz öncesi incelemelere devam edilmiştir. Kalan gözlemlerde kayıp veri oranının %5'i geçmemesi ve rastgele olması nedeniyle veri doldurma yöntemleri tercih edilmemiştir.

Veri incelemesinde ikinci aşamada veri setinde uç değer incelemesi yapılmıştır. Bu inceleme gözlemler bazında z-puanlarına (± 3.27) göre kontrol edilmiş ve 12 gözlemin uç değer teşkil ettiği anlaşılarak veri setinden çıkarılmıştır. Uç değer incelmesinde ikinci aşamada Mahalanobis uzaklıkları incelenmiş ve çok yönlü uç değere rastlanmamıştır. Üçüncü aşamada çok değişkenli veri analizine uygunluk için normallik testleri yürütülmüştür. Bu çerçevede değişkenler bazında basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiş, dönüşüm gerektirecek herhangi bir değere rastlanmamıştır. Nihai veri seti 234 gözlemden oluşmuş ve analiz aşamasına geçilmiştir.

3.6. Analiz Yaklaşımı

Veri analizinde açıklayıcı istatistik ve çok değişkenli istatistik teknikler kullanılmıştır. İlk olarak örneklemin özelliklerini açıklamak üzere demografik bilgilere yer verilmiştir. İkinci olarak ölçme araçlarının geçerli ve güvenilir araçlar olup olmadığını anlamak için her bir ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bunu takip eden aşamada korelasyonlar incelenmiş ve son olarak hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Veri inceleme ve analiz aşamalarında, verilerin hazırlanması istatistik analizler için açık kaynak kodlu R tabanlı Jamovi (The Jamovi Project, 2022) istatistik programı kullanılmıştır.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde katılımcılardan elde edilen veriler sonucunda otantik liderlik ile iş tutumları ve proje yönetimi arasındaki ilişkiye ait bulgular ve tartışma yer almaktadır.

4.1. Betimleyici İstatistik

Bu bölümde araştırmada toplanan demografik verilere ilişkin özet bilgiler sunulmaktadır. Örneklemin cinsiyete göre sıklık dağılımı incelendiğinde araştırmaya katılanların yüzde 16.2'sinin kadın, yüzde 83.8'inin erkek olduğu görülmektedir. Bu durum proje sektöründe erkeklerin yoğun olarak istihdam edilmesine ilişkin diğer araştırmalarla uyumludur. (REF) Tablo 4-1 katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 4.1 Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde (%)
Kadın	38	16.2
Erkek	196	83.8
Toplam	234	100

Araştırmaya katılım sağlayan kişilerin yaş grupları incelendiğinde %26.9'una karşılık gelen 63'ünün 20-29 yaş aralığında, % 42.7'sini temsil eden 100 kişinin 30-39 yaş aralığında, %23.5'lik 55 kişinin 40-49 yaş aralığında ve %6.8'lik 16 kişiden oluşan grubun ise 50 ve üzeri yaş grubunda olduğu görülmektedir. Tablo 4-2 katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 4.2 Katılımcıların Yaş Grupları

Yaş	Sıklık	Yüzde (%)
20-29	63	26.9
30-39	100	42.7
40-49	55	23.5
50 ve üzeri	16	6,8
Toplam	234	100

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde %74.8'ini 175 kişinin oluşturduğu grubun öğrenim durumlarının önlisans ve lisans olduğu, %14.1'lik kısmın 33 kişiden oluştuğu ve öğrenim düzeyleri Yüksek Lisans ve Doktora olduğu, %11.1'inin ise 26 kişilik lise mezunu

olan katılımcılardan meydana geldiği anlaşılmaktadır. Tablo 4-3 katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 4.3 Katılımcıların Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde (%)
Lise	26	11.1
Ön lisans ve Lisans	175	74.8
Yüksek lisans ve Doktora	33	14.1
Toplam	234	100

Ankete katılım sağlayan proje çalışanlarının medeni durumu da demografik bilgi kapsamında sorulmuştur. Katılımcılardan %70.1'ine karşılık gelen 164 kişi evli, %29.9'una karşılık gelen 70 kişi bekar olduğunu raporlamıştır. Tablo 4-4 katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 4.4 Katılımcıların Medeni Durumları

Medeni Durum	Sıklık	Yüzde (%)
Evli	164	70.1
Bekar	70	29.9
Toplam	234	100

Demografik bilgi formunda katılımcılara gelir düzeylerine ilişkin bir soru yöneltilmiştir. Anket uygulamasının yürütüldüğü 2023 yılında asgari ücret taban olarak alınarak belirlene gelir gruplarına ilişkin katılımcıların dağılımı Tablo 4-5'te görülmektedir. Buna göre 108 kişinin 30001 – 40000 TL arasında gelirinin bulunduğu, 72 kişinin 20001-30000 TL arasında gelirinin olduğu, 37 kişinin gelirinin 10000-20000 TL gelirinin bulunduğu, 17 kişinin ise 40001 TL ve üzeri gelirinin raporlandığı görülmektedir.

Tablo 4.5 Katılımcıların Gelir Düzeyleri

Gelir Düzeyi (Türk Lirası)	Sıklık	Yüzde (%)
10000-20000	37	15.8
20001-30000	72	30.8
30001-40000	108	46.2
40001 ve üzeri	17	7.3
Toplam	234	100

Demografik bilgi formunda ayrıca, katılımcıların çalıştıkları sektörler ana hizmet kırılımı (kamu, özel sektör) itibarıyla sorulmuştur. Katılımcıların %70.5'inin 165 kişiden oluştuğu ve kamu kurumlarında proje ile ilgili görev yaptıkları, %29.5'inin ise 69 kişiden oluştuğu ve özel sektörde proje ile ilişkili işlerde görev yaptığı görülmektedir. Tablo 4-6 katılımcıların, çalıştıkları sektörlere göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 4.6 Katılımcıların Çalıştıkları Sektör

Kurum	Sıklık	Yüzde (%)
Kamu	165	70.5
Özel	69	29.5
Toplam	234	100

Katılımcıların mesleki deneyimleri de demografik bilgi formu kapsamında bir soru olarak kendilerine yöneltilmiştir. Ankete katılan kişilerin 67'sinin 6-10 yıl arasında, 74'ünün 16 yıl ve üzeri, 53'ünün 11-15 yıl üzeri 40'ının ise 1-5 yıl ve üzeri mesleki deneyiminin olduğu anlaşılmıştır. Tablo 4-7 katılımcıların, çalıştıkları mesleki deneyime göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 4.7 Katılımcıların Mesleki Deneyimleri

Toplam Mesleki Deneyim (Yıl)	Sıklık	Yüzde (%)
1-5	40	17.1
6-10	67	28.6
11 ile 15	53	22.6
16 ve üzeri	74	31.6
Toplam	234	100

Çalışma için önemli olabilecek bir diğer diğer demografik değişken katılımcıların ne tür projelerde görev aldığıdır. Cevaplar incelendiğinde, 54 kişi ekonomik, ticari, tarımsal ve sosyal kalkınma, 58 kişi iş ve örgüt geliştirme, değişim yönetimi, 66 kişi bilişim IT projeleri, 11 kişi genel mühendislik ve mimarlık projelerinde çalıştıklarını beyan etmiştir. 45 kişi ise diğer projelerde görev almıştır. Tablo 4-8 katılımcıların, görev aldıkları proje türüne göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 4.8 Çalışılan Proje Türleri

<i>Çalıştığınız Proje Türü</i>	Sıklık	Yüzde (%)
Ekonomik, ticari, tarımsal ve sosyal kalkınma	54	23.1
İş ve örgüt geliştirme, değişim yönetimi	58	24.8
Genel mühendislik ve mimarlık projeleri	11	4.7
Bilişim IT projeleri	66	28.2
Diğer	45	19.2
Toplam	234	100

Demografik bilgi formunda ek olarak, araştırmaya katılan katılımcılardan görev aldıkları projelerin mali büyüklüğüne ilişkin bilgiler istenmiştir. Proje türüne göre bütçeler bir hayli değişken olabileceğinden bu tür bir bilginin veri analizi için önemli olabileceği değerlendirilmiştir. Cevaplar incelendiğinde, katılımcıların %47.9'u 100.001-1.000.000 arası, % 30.8'i 10.001-100.000 arası, % 9.4'ü 1-10.000 arası ve %12'si 1.000.001 ve üzeri mali büyüklüğe sahip projelerde görev yaptığını beyan etmiştir. Tablo 4-8 katılımcıların, görev aldıkları projenin mali büyüklüğüne göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 4 9 Projelerin Ortalama Mali Büyüklüğü

Projelerin Ortalama Mali Büyüklüğü (Türk Lirası)	Sıklık	Yüzde (%)
1-10.000	22	9.4
10.001-100.000	72	30.8
100.001-1.000.000	112	47.9
1.000.001 ve üzeri	28	12
Toplam	234	100

Çalışma için geliştirilen demografik bilgi formunda nihai olarak, katılımcıların proje deneyimini daha iyi anlamak üzere kaç projede görev aldıkları sorulmuştur. Verilen cevapların dağılımı göz önüne alınarak 1-4 proje ve 5 ve üzeri proje deneyimi olarak iki kategori üretilmiştir. Tablo 4-10 katılımcıların proje deneyimine göre dağılımını göstermektedir. Cevaplar incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun 1-4 proje grubunda yer aldığı (%73.5) görülmektedir. Öte yandan 5 ve üzeri grupta yer alana ve proje deneyimi daha yüksek olan grupta 62 kişi yer almakta ve örneklemin %26.5'ine karşılık gelmektedir.

Tablo 4.10 Katılımcıların Proje Deneyimi

Proje Deneyimi (Adet)	Sıklık	Yüzde (%)
1-4	172	73.5
5 ve üzeri	62	26.5
Toplam	234	100

4.2. Ölçüm Modeli

Faktör analizleri temel olarak iki uygulama etrafında gelişmiştir. Bunlardan ilki keşfedici faktör analizidir (KFA). KFA genellikle yeni oluşturulmuş veya başka bir dilden adapte edilmiş ölçme araçlarını test etmek üzere kullanılmaktadır. Diğer yandan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ise bir ölçme aracının önceki araştırmalarda kullanıldığı durumlarda, mevcut kullanımın orijinal faktör yapılarına uygunluğunu test etmektedir (Yaşlıoğlu, 2017). Bu çalışmada kullanılan ölçme araçları Türkiye’de üretilen çeşitli araştırmalarda geçerli ve güvenilir olarak raporlanmıştır. Bu nedenle ölçüm modelleri DFA ile analiz edilmiştir.

DFA, ölçülmek istenen değişkenlerle bu değişkenleri temsil eden maddeler arasındaki ilişkileri değerlendirmeye olanak sağlamaktadır. DFA, yapı geçerliliğini test etmek, ölçek geliştirme çalışmalarında faktör yapısını doğrulamak ve teorik modellerin ampirik veriyle uyumluluğunu incelemek için kullanılmakta (Kline, 2016), özellikle sosyal bilimlerde karmaşık yapıların ölçülmesine olanak sağlamaktadır (Brown, 2015).

DFA’da ilk olarak faktör yükleri incelenmektedir. Faktör yükleri, gözlemlenen değişkenlerin (ölçüm araçları, maddeler) temel faktörlere (gizil değişkenler) ne kadar bağlı olduğunu gösteren katsayılardır. Bu yükler, her bir gözlemlenen değişkenin, ilgili faktör tarafından açıklanan varyansını ölçmektedir ve değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir (Hair vd., 2010). Yükleme katsayısının büyüklüğü, değişkenin faktöre olan bağlılığını ifade etmektedir. Faktör yüklemesinin 0.70 veya daha büyük olması gözlemlenen değişkenin, ilgili faktör tarafından büyük ölçüde açıklanmakta olduğunu göstermektedir. Yük 0.50 ile 0.69 arasında ise, gözlemlenen değişkenin faktör tarafından orta derecede açıklanmakta olduğu anlaşılabılır. 0.30 ile 0.49 arasında yer alan yük değerleri gözlemlenen değişkenin faktörle zayıf bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuç modelin iyileştirilmesi gerektiği veya ilgili değişkenin faktöre uygun olmadığı kanaatine sebep olmaktadır. 0.30 ve altında yer alan yük değerleri ise gözlemlenen değişkenin faktörle çok zayıf bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu tür değişkenlerin modelden çıkarılması önerilmektedir. Yük değerlerinin

yanı sıra yükün yönü de önem arz etmektedir. Faktör yükleri genellikle pozitif yönlü eğer kaydetmektedir. Bazı durumlarda negatif yük değerlerine de rastlanmaktadır. Bu tür bir yükleme yönü, gözlemlenen değişkenle faktör arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu işaret etmektedir; diğer bir deyişle gözlemlenen değişken arttıkça, faktör azalmaktadır. Faktör yüklerinin istatistiksel anlamlılığı da önem arz etmektedir. Yüklerin p değerleri 0.05'in altında olmalıdır. Yüklerin değeri ve modeli temsil etme gücü, genel olarak doğrulayıcı faktör analizine konu edilen modelinin uyum iyiliği göstergeleriyle ilişkilidir. Eğer faktör yüklemeleri zayıfsa, bu durum modelin genel uyumunu olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle faktör yüklemelerinin iyileştirilmesi gerekebilir (Hair, 2010; Brown, 2015).

Doğrulayıcı faktör analizinde ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliği değerlendirmek üzere çeşitli testler kullanılmaktadır. Güvenilirlik geçerlik için bir ön koşul olarak kabul edilmektedir; güvenilirlik tutarlılığı, geçerlik ise ölçüm isabetini işaret etmektedir. Analizin güvenilirliğini ölçmek için yaygın olarak Cronbach Alfa Katsayısı (α) kullanılmaktadır. Genellikle 0.70'in üzerindeki değerler kabul edilebilir bir güvenilirlik seviyesini gösterirken 0.80 ve üzeri iyi bir güvenilirlik seviyesini işaret etmektedir. Öte yandan birleşik güvenilirlik (CR), benzer ifadelerin güvenilirliğini ölçmek üzere kullanılmaktadır ve Cronbach Alfa gibi 0.70 üzerinde değer kaydetmesi beklenmektedir (Yaşlıoğlu, 2017).

Yaşlıoğlu'na göre (2017, s. 82-83) doğrulayıcı faktör analizinin geçerliğinden bahsetmek için yapısal geçerlik yeterli bulunmamakta; farklı geçerliklerin de incelenmesi gerekmektedir. Mantıksal geçerlik, yapısal geçerliği kanıtlanmış ölçme modelinin ölçtüğü ileri sürülen kavramların diğer kavramlarla mantıksal bağına odaklanır. Yakınsak geçerlik ifadelerin birbiriyle ve faktörle ilişkisini merkeze alırken ıraksak geçerlik faktör maddelerinin iç ilişki gücünün diğer değişken ve faktörlere nazaran yüksek olup olmadığını ölçmektedir. Yakınsak geçerlik için Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) kullanılmaktadır ve 0.5'ten büyük değer kaydetmesi beklenmektedir. Ayrıca ölçeğin bütün CR değerlerinin AVE değerlerinden yüksek olması gerekmektedir. Çalışmada bu geçerlik testlerine yer verilmiştir.

DFA'da modelin veriyle uyumunu değerlendirmek için Ki-kare testi ve uyum indeksleri gibi istatistiksel karar kriterleri kullanılmaktadır. Bu çalışmada χ^2 (Ki-kare testi), df (serbestlik derecesi), χ^2/df (Ki-kare/serbestlik derecesi oranı), GFI (*Goodness-of-Fit Index*), CFI

(Comparative Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) ve SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) uyum indeksleri kullanılmıştır.

Ki-kare testi) (χ^2) verinin modele uygunluğunu test etmektedir. Ancak büyük örneklem boyutlarında hassas olduğundan modelin uyumu için tek başına yeterli değildir (Hu ve Bentler, 1999). Serbestlik derecesi (df) modelin tahmin edilen parametreleri ve veri sayısına göre hesaplanmaktadır. χ^2 değerinin df ile oranlanmasının, uyumun değerlendirilmesinde daha etkili sonuçlar verdiği bilinmektedir. χ^2/df oranının 2'den küçük olması iyi uyumu ifade ederken 2 ile 5 arasında bir değere sahip olması, modelin kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiğini ifade etmektedir (Kline, 2016).

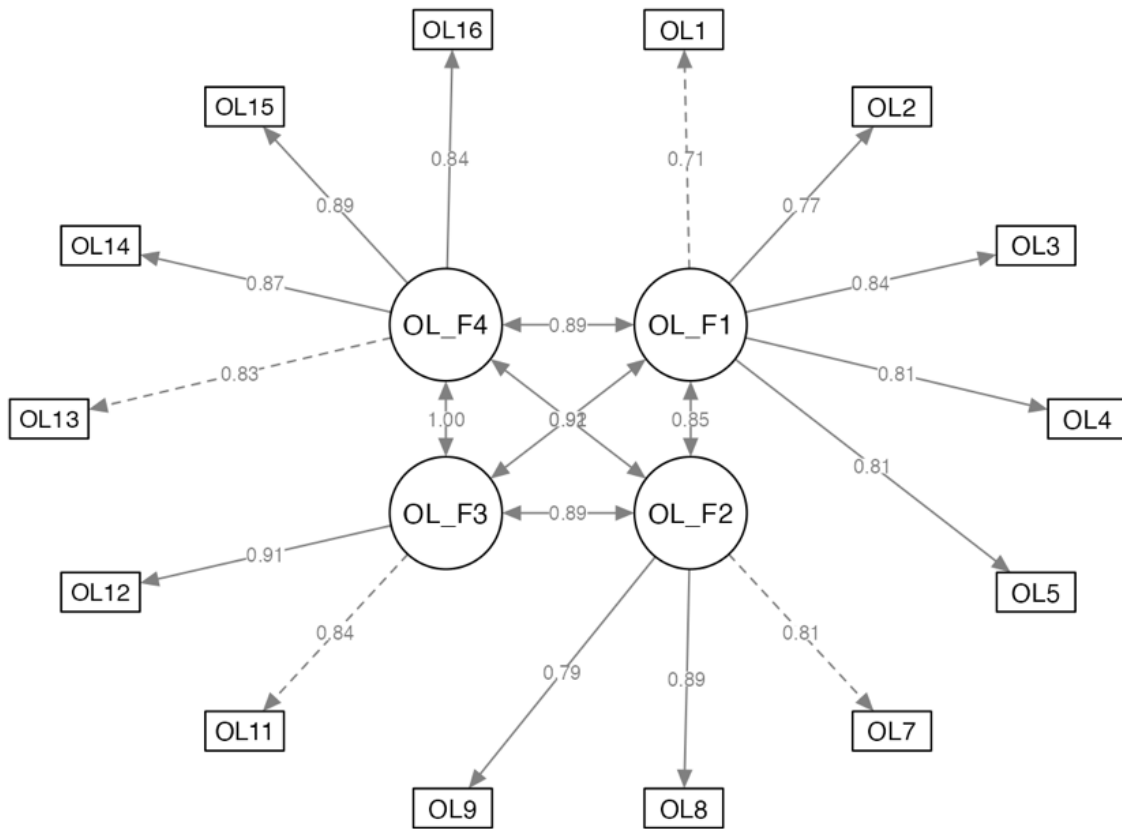
Uyum indeksleri incelendiğinde, bunların 0 ile 1 arasında değerler aldığı görülmektedir. GFI açısından 0.90'ın üzerindeki değerler modelin kabul edilebilir, 0.95'in üzerindeki değerler ise iyi bir uyum sergilediğini göstermektedir. CFI da model uyumunu karşılaştırmalı olarak değerlendiren bir uyum indeksidir. 0.90 üzerindeki değerler genellikle kabul edilebilir uyum, 0.95 üzeri ise iyi uyum olarak değerlendirilmektedir. RMSEA ise modelin veriyle olan uyumsuzluğunu ölçmektedir; 0.05'in altındaki değerler iyi uyumu, 0.08'in altındaki değerler kabul edilebilir uyumu işaret etmektedir. SRMR indeksi modelin tahmin edilen ve gözlenen kovaryans matrisi arasındaki farkı ölçmektedir ve 0.05'in altındaki değerler iyi uyumu, 0.08'in altındaki değerler kabul edilebilir uyumu işaret etmektedir. Çalışmada benimsenen uyum aralıkları Tablo 4-11'de gösterilmektedir (Bentler, 1990; Steiger, 1990; Jöreskog ve Sörbom, 1993).

Tablo 4.11 Uyum İndeksi Değer Aralıkları

Uyum İndeksi	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	$2 < \chi^2/df < 5$
GFI	$GFI \geq 0.95$	$0.90 < GFI < 0.95$
CFI	$GFI \geq 0.95$	$0.90 < GFI < 0.95$
RMSEA	$RMSEA < 0.05$	$0.05 < RMSEA < 0.08$
SRMR	$SRMR < 0.05$	$0.05 < SRMR < 0.08$

4.2.1. Otantik liderlik ölçeği faktör analizi

Otantik liderliği ölçmek için, otantik liderlik ölçeğinin ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık boyutları kullanılmıştır. Ölçeğin 16 maddeli yapısını test etmek üzere en yüksek olabilirlik (*maximum likelihood*) yöntemiyle DFA yürütülmüştür. Analizde düşük yük değerleri nedeniyle içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutundan 1 madde (OL6. Yöneticimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır), bilgiyi dengeli değerlendirme boyutundan 1 madde (OL10. Yöneticim derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister) analiz dışında bırakılmıştır. Analiz sonucu Şekil 4-1'de gösterilmektedir.



Şekil 4 1 Otantik Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları

Yeniden çalıştırılan model değerleri incelendiğinde; GFI = 0.974; CFI = 0.966; SRMR = 0.028 ile iyi uyum, $\chi^2 = 158$; df = 71; $\chi^2/df = 2.367$ ve RMSEA = 0.077 ile ölçüm modelinin kabul edilebilir aralıkta uyum sergilediği görülmüştür. Ölçeğin uyum değerleri Tablo 4-12'de gösterilmektedir.

Tablo 4.12 Otantik Liderlik Ölçeği Uyum Değerleri

	X ²	df	X ² /df	GFI	CFI	RMSEA	SRMR
	168	71	2.367	0.974	0.966	0.077	0.028
İyi Uyum Değerleri			≤ 2	≥ 0.95	≥ 0.95	≤ 0.05	≤ 0.05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			≤ 5	≥ 0.90	≥ 0.90	≤ 0.08	≤ 0.08

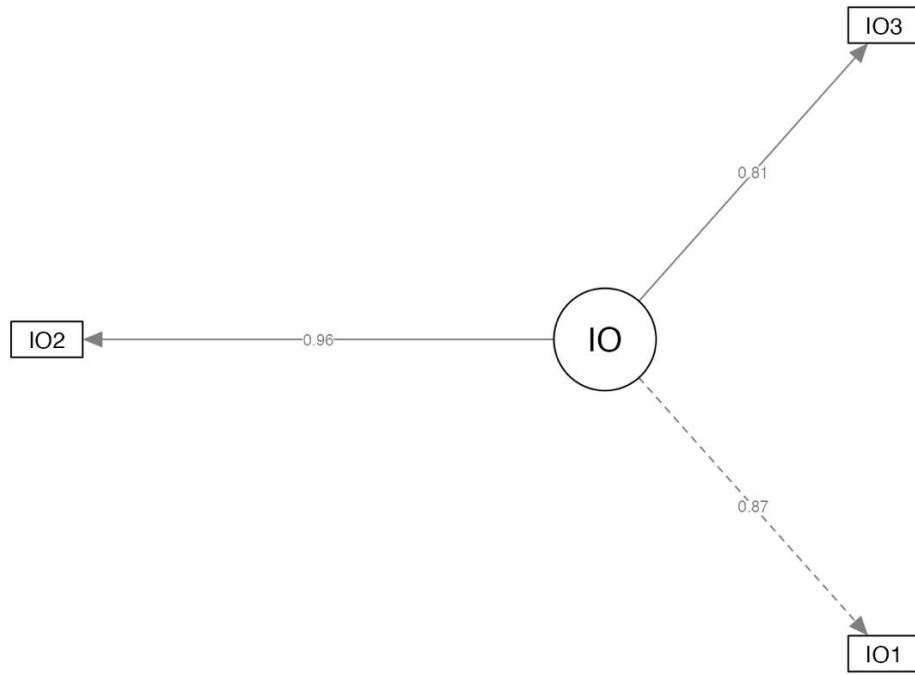
Model uyumu sağlandıktan sonra, son duruma uygun olarak ölçekte yer alan maddeler ve bunlara ilişkin faktör yükleri Tablo 4-13'te sunulmaktadır.

Tablo 4.13 Otantik Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri

Ölçek Boyutları	Maddeler	Faktör Yükleri
İlişkilerde Şeffaflık	OL1. Yöneticim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler	0.711
	OL2. Yöneticim hata yaptığında kabul eder.	0.769
	OL3. Yöneticim herkesin düşüncelerini söylemesini teşvik eder.	0.844
	OL4. Yöneticim insanlara acı gerçekleri söyler.	0.809
	OL5. Yöneticimin açığa vurduğu duyguları, hissettikleriyle...	0.815
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	OL7. Yöneticim kararlarını değer yargılarına göre verir.	0.813
	OL8. Yöneticim insanların da kendi değer yargılarının arkasında...	0.894
	OL9. Yöneticim ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor...	0.793
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	OL11. Yöneticim karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna...	0.838
	OL12. Yöneticim sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle...	0.907
Öz farkındalık	OL13. Yöneticim başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için...	0.832
	OL14. Yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl...	0.875
	OL15. Yöneticim önemli konulardaki tavrını ne zaman...	0.890
	OL16. Yöneticim şahsi/özel durumlarının insanları nasıl...	0.838

4.2.2. İş özerkliği ölçeği faktör analizi

İş özerkliği tek boyutlu ve 3 maddeden oluşan ölçme aracıyla ölçülmüştür. En yüksek olabilirlik (*maximum likelihood*) yöntemiyle yürütülen DFA sonuçları Şekil 4-2'de gösterilmektedir.



Şekil 4.2 İş Özerkliği Ölçeği DFA Sonuçları

Değerler incelendiğinde, tek faktörlü 3 maddeli DFA’da kullanılan modelin tam tanımlanmış (just-identified) bir model olabileceği anlaşılmaktadır. Modeldeki parametre sayısı ile gözlemlenen veri arasındaki serbestlik derecesi sıfırdır. Bu, modelin mükemmel bir uyum sağlamasına neden olmaktadır ve uyum indeksleri ideal değerlere ulaşmaktadır. Aynı zamanda bu durum, verilerin modeli yanlışlaması için hiçbir fırsat sağlamadığını da göstermektedir (Brown, 2015). Dolayısıyla bu modelin mükemmel uyum gösterdiği ancak bunun ölçeğin geçerli olduğu anlamına gelmediği değerlendirilmiş; madde-toplam korelasyonları ile güvenilirlik ve geçerlik analizlerinin değerlendirmesi yapılarak ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 4.14 İş Özerkliği Ölçeği Uyum Değerleri

	X ²	df	X ² /df	GFI	CFI	RMSEA	SRMR
	0	0	-	1.000	1.000	0.000	0.000
İyi Uyum Değerleri			≤ 2	≥ 0.95	≥ 0.95	≤ 0.05	≤ 0.05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			≤ 5	≥ 0.90	≥ 0.90	≤ 0.08	≤ 0.08

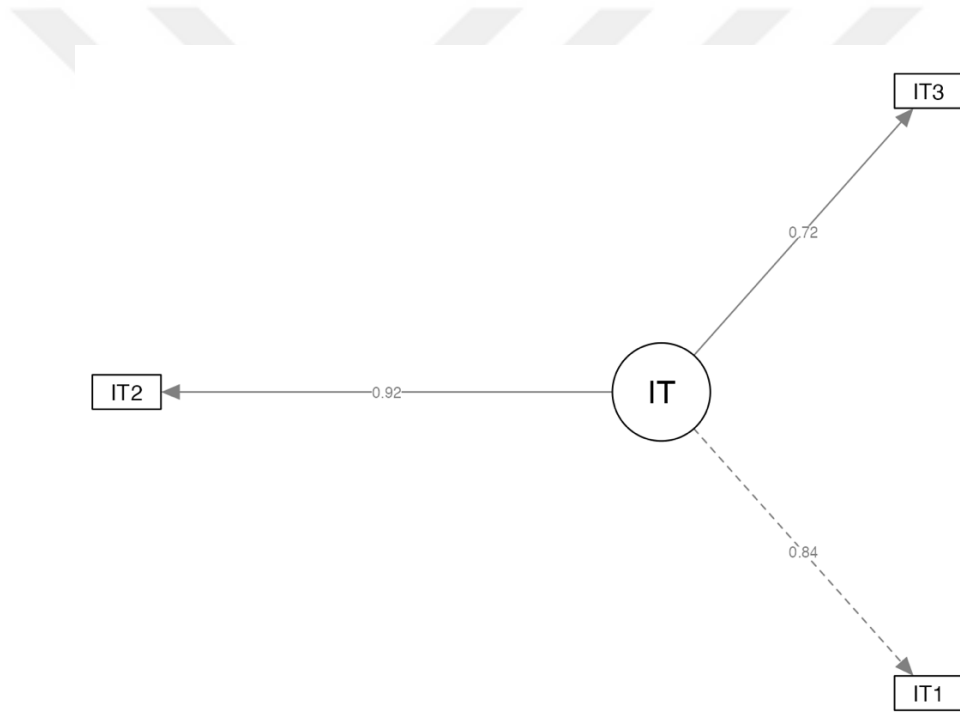
Son duruma uygun olarak ölçekte yer alan maddeler ve bunlara ilişkin faktör yükleri Tablo 4-15’te sunulmaktadır.

Tablo 4 15 İş Özerkliği Ölçeği Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yükleri
IO1. İşimi nasıl yapacağıma karar verme hakkım var	0.874
IO2. İşimi nasıl yapacağımı seçebiliyorum	0.959
IO3. Çalışmalarımı yürütürken kullanacağım...	0.812

4.2.3. İşe tutulma ölçeği faktör analizi

İşe tutulma ölçeği tek boyutlu ve 3 maddeden oluşan ölçme aracıyla ölçülmüştür. En yüksek olabilirlik (*maximum likelihood*) yöntemiyle yürütülen DFA sonuçları Şekil 4-3'te gösterilmektedir.

**Şekil 4.3 İşe Tutulma Ölçeği DFA Sonuçları**

Model uyum değerleri incelendiğinde, yukarıda da belirtildiği gibi, tek faktörlü 3 maddeli DFA'da kullanılan bu modelin de tam tanımlanmış (just-identified) bir model olabileceği değerlendirilmektedir. Daha önce belirtildiği üzere bu modelin mükemmel uyum gösterdiği değerlendirilmiş, ancak bunun ölçeğin geçerli olduğu anlamına gelmediği varsayılarak madde-toplam korelasyonları ile güvenilirlik ve geçerlik analizlerinin değerlendirmesi yapılmış ve ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 4.16 İşe Tutulma Ölçeği Uyum Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA	SRMR
	0	0	-	1.000	1.000	0.000	0.000
İyi Uyum Değerleri			≤ 2	≥ 0.95	≥ 0.95	≤ 0.05	≤ 0.05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			≤ 5	≥ 0.90	≥ 0.90	≤ 0.08	≤ 0.08

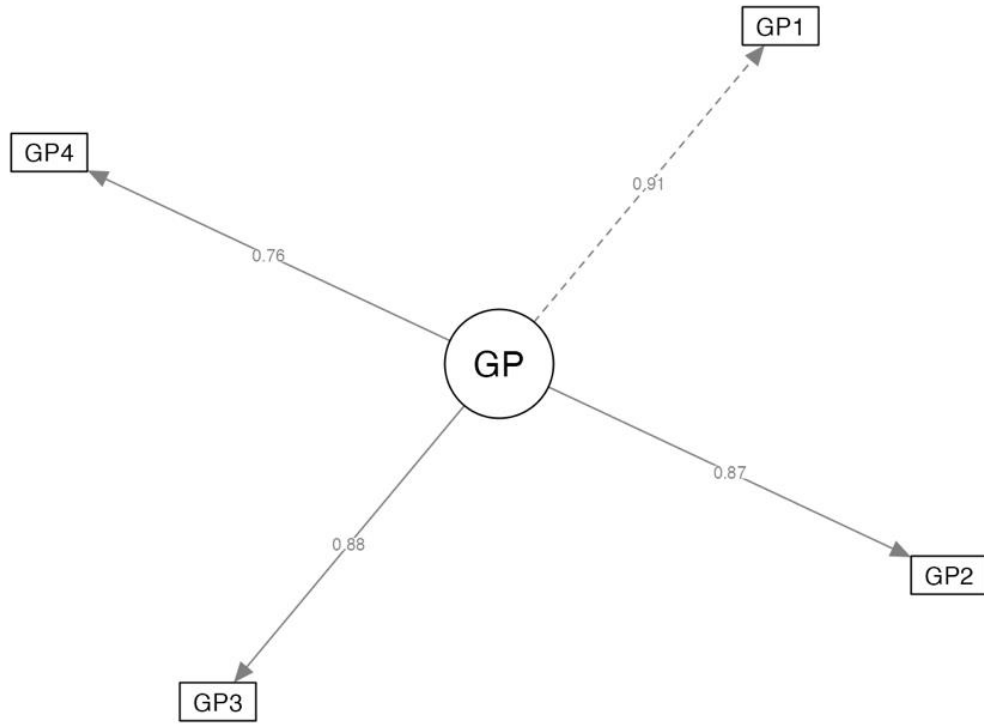
Son duruma uygun olarak ölçekte yer alan maddeler ve bunlara ilişkin faktör yükleri Tablo 4-17’de sunulmaktadır.

Tablo 4.17 İşe Tutulma Ölçeği Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yükleri
IT1. İşimde kendimi enerji dolu hissederim.	0,841
IT2. İşime karşı istekli ve hevesliyim.	0,923
IT3. Çalışırken kendimi işe kaptırıyorum.	0,723

4.2.4. Görev performansı ölçeği faktör analizi

Görev performansı ölçeği tek boyutlu ve 5 maddeden oluşan ölçme aracıyla ölçülmüştür. Düşük yük değeri nedeniyle GP5 (İşimi iyi bir şekilde, çok az zaman ve çaba harcayarak iyi bir şekilde yerine getirebildim) ölçekten çıkarılmıştır. En yüksek olabilirlik (*maximum likelihood*) yöntemiyle yürütülen DFA sonuçları Şekil 4-4’te gösterilmektedir.



Şekil 4 4 Görev Performansı Ölçeği DFA Sonuçları

Ölçüm modelinin uyum değerleri Tablo 4-18’de sunulmuştur. Testler incelendiğinde; GFI = 0.999; CFI = 0.996; SRMR = 0.010 ile iyi uyum, $\chi^2 = 4.61$; $df = 2$; $\chi^2/df = 2.305$ ve RMSEA = 0.075 ile ölçüm modelinin kabul edilebilir aralıkta uyum sergilediği görülmüştür.

Tablo 4.18 Görev Performansı Ölçeği Uyum Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA	SRMR
	4,61	2	2,305	0,999	0,996	0,075	0.010
İyi Uyum Değerleri			≤ 2	≥ 0.95	≥ 0.95	≤ 0.05	≤ 0.05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			≤ 5	≥ 0.90	≥ 0.90	≤ 0.08	≤ 0.08

Son duruma uygun olarak ölçekte yer alan maddeler ve bunlara ilişkin faktör yükleri Tablo 4-19’da sunulmaktadır.

Tablo 4.19 Görev Performansı Ölçeği Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yükleri
GP1. İşimi zamanında bitirecek şekilde planlamayı başardım.	0.913
GP2. Planlamam en ideal düzeydeydi.	0.873
GP3. İşimde elde etmem gereken neticeleri sürekli göz önünde bulundurdum.	0.884
GP4. İşteki esas konuları ikincil konulardan ayırabildim.	0.764

4.3. Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi

DFA ölçeklerin teorik olarak belirlenen faktör yapısını test etmek için kullanılan bir yöntemdir. Ölçeğin psikometrik özelliklerini değerlendirmek için DFA'ya ilaveten geçerlik ve güvenilirlik analizleri birlikte incelenmelidir (Büyüköztürk, 2018). Geçerlik (*validity*) ölçüm aracının ölçmeyi amaçladığı kavramı ne kadar doğru ölçtüğünü ifade etmektedir. Yapı geçerliği (*construct validity*) DFA uyum indeksleriyle test edilmektedir. İkinci olarak yakınsak geçerlik (*convergent validity*); faktör yüklerinin yeterli olmasına (> 0.50) ilaveten AVE (*Average Variance Extracted*; > 0.50) ve Bileşik Güvenirlik (CR; *Composite Reliability*; > 0.70) ile ölçülmektedir. Ayrışma geçerliği (*Discriminant validity*) ise Fornell-Larcker Kriteri (AVE karekökü $>$ diğer korelasyonlar) ve HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*; < 0.90) ile ölçülebilmektedir. Kapsam geçerliği (*Content validity*) nitel bir değerlendirme olup kriter geçerliği (*criterion validity*) Pearson Korelasyonu ile mevcut bir ölçekle karşılaştırma yoluyla elde edilmektedir.

Analizde ilk olarak yapı geçerliğine ek olarak AVE ve CR değerleri incelenmiştir. Tablo 4-20 incelendiğinde, tüm ölçekler için AVE ve CR değerlerinin yeterli geçerlik seviyesi gösterdiği değerlendirilmiştir ($AVE \geq 0.50$ ve $CR \geq 0.70$).

Tablo 4.20 Ölçeklerin Yakınsak Geçerlik Testleri

Ölçek	AVE	CR
İlişkilerde Şeffaflık	0.629	0.894
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0.697	0.873
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	0.758	0.862
Öz farkındalık	0.736	0.918
İş Özerkliği	0.778	0.913
İşe Tutulma	0.690	0.868
Görev Performansı	0.734	0.916

Ayrışma geçerliğinin değerlendirilmesinde Fornell-Larcker kriteri uygulanarak AVE değerinin, diğer ölçeklerle kaydedilen korelasyonların karelerinden büyük olup olmadığı kontrol edilmiştir. Tablo 4-21 buna ilişkin testi göstermektedir ve tüm ölçekler açısından ayrışma geçerliğinin sağlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.21 Ölçeklerin Ayrışma Geçerliği Testleri

Ölçek	AVE	1	2	3	4	5	6
1.İlişkilerde Şeffaflık	0.629	0.549	0.657	0.647	0.356	0.412	0.253
2.İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0.697	0.549	0.538	0.591	0.662	0.408	0.350
3.Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	0.758	0.657	0.591	0.585	0.782	0.447	0.445
4.Öz farkındalık	0.736	0.647	0.662	0.782	0.542	0.457	0.391
5.İş Özerkliği	0.778	0.356	0.408	0.447	0.457	0.605	0.511
6.İşe Tutulma	0.690	0.412	0.350	0.445	0.391	0.511	0.476
7.Görev Performansı	0.734	0.253	0.350	0.232	0.391	0.564	0.445

Son olarak ölçeklerin güvenilirliği değerlendirilmiştir. Güvenilirlik testleri, ölçeklerin tutarlı ve güvenilir ölçümler yapıp yapmadığını göstermektedir. Güvenilirlik incelemesi Cronbach'ın Alfa Katsayısı ($\alpha > 0.70$), McDonald'ın Omega Katsayısı ($\omega > 0.70$) gibi iç tutarlık testleriyle ve madde-toplam korelasyonlarının (> 0.30) incelenmesiyle yürütülebilir. Tablo 4-22 bu testlerin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4.22 Ölçeklerin Güvenilirlik Testleri

Ölçek Boyutları	Maddeler	Madde – Toplam Korelasyonu	α	ω
İlişkilerde Şeffaflık	OL1	0.661	0.893	0.894
	OL2	0.739		
	OL3	0.788		
	OL4	0.733		
	OL5	0.775		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	OL7	0.767	0.877	0.877
	OL8	0.771		
	OL9	0.749		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	OL11	0.756	0.861	0.861
	OL12	0.756		
Öz farkındalık	OL13	0.783	0.917	0.917
	OL14	0.846		
	OL15	0.820		
	OL16	0.789		
İş Özerkliği	IO1	0.818	0.911	0.914
	IO2	0.874		
	IO3	0.775		
İşe Tutulma	IT1	0.764	0.886	0.871
	IT2	0.810		
	IT3	0.676		
Görev Performansı	GP1	0.848	0.916	0.919
	GP2	0.821		
	GP3	0.837		
	GP4	0.735		

Otantik liderlik ölçeği bütün olarak Cronbach Alfa ($= 0.960$) ve McDonald Omega ($\omega = 0.961$) test değeri kaydetmiş ve yüksek düzeyde güvenilir olarak değerlendirilmiştir. Bütün test değerleri bir arada incelendiğinde, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu kanaatine varılmıştır.

4.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, araştırmalarda iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir. Bu analiz, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yardımcı olmakta ve ilişkinin yönü (pozitif ya da negatif) ile gücünü (zayıf, orta veya güçlü) göstermektedir. Korelasyon katsayısı (r) -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır. $r = +1$

mükemmel pozitif ilişkiyi, $r = -1$ mükemmel negatif ilişkiyi, $r = 0$ hiçbir doğrusal ilişki bulunmadığını göstermektedir.

Çalışma kapsamında değişkenler arası korelasyonlar Tablo 4-23'te gösterilmektedir. Korelasyonların hesaplanmasında verilerin normal dağılımı göz önünde bulundurularak Pearson korelasyonu kullanılmıştır. Tablo incelendiğinde, araştırmaya konu değişkenler arasında güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler göze çarpmaktadır. Diğer yandan demografik değişkenlerin model değişkenleriyle ilişkisi çok zayıf ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 4.23 Korelasyon Tablosu

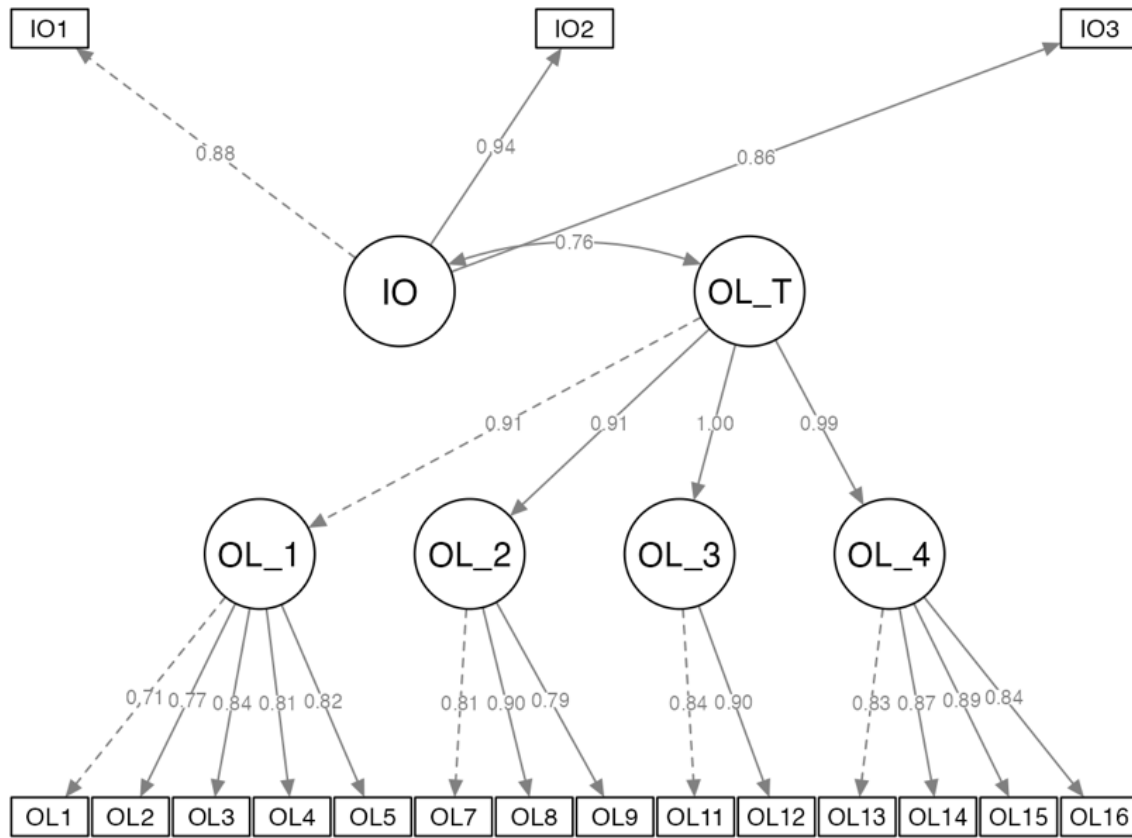
	1	2	3	4	5	6
1. İlişkilerde Şeffaflık	—					
2. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0.741***	—				
3. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	0.811***	0.769***	—			
4. Öz farkındalık	0.804***	0.814***	0.883***	—		
5. İş Özerkliği	0.597***	0.639***	0.669***	0.677***	—	
6. İşe Tutulma	0.642***	0.591***	0.667***	0.670***	0.715***	—
7. Görev Performansı	0.503***	0.526***	0.482***	0.530***	0.564***	0.669***

Not. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

4.5. Yapısal Model

Araştırma verilerinin analizinde son olarak hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada hipotez testleri yapısal eşitlik modellemesi ile gerçekleştirilmiştir. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM), karmaşık ilişkilerin modellenmesinde yaygın olarak kullanılan çok değişkenli bir istatistiksel analiz tekniğidir. YEM, gözlemler arasındaki ilişkileri bir yapısal model aracılığıyla tanımlamakta ve hem gözlenen değişkenlerin hem de gizil (*latent*) değişkenlerin analizini sunmaktadır (Byrne, 2013). Yapısal modeli ölçüm modelinden çıkarılan gizil değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamakta ve nedensel ilişkileri test etmektedir (Hair vd., 2010).

Hipotez testinde ilk olarak otantik liderliğin iş özerkliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Şekil 4-5'te YEM sonuçlarını göstermektedir.



Şekil 4.5 Otantik Liderlik ve İş Özerkliği YEM Sonuçları

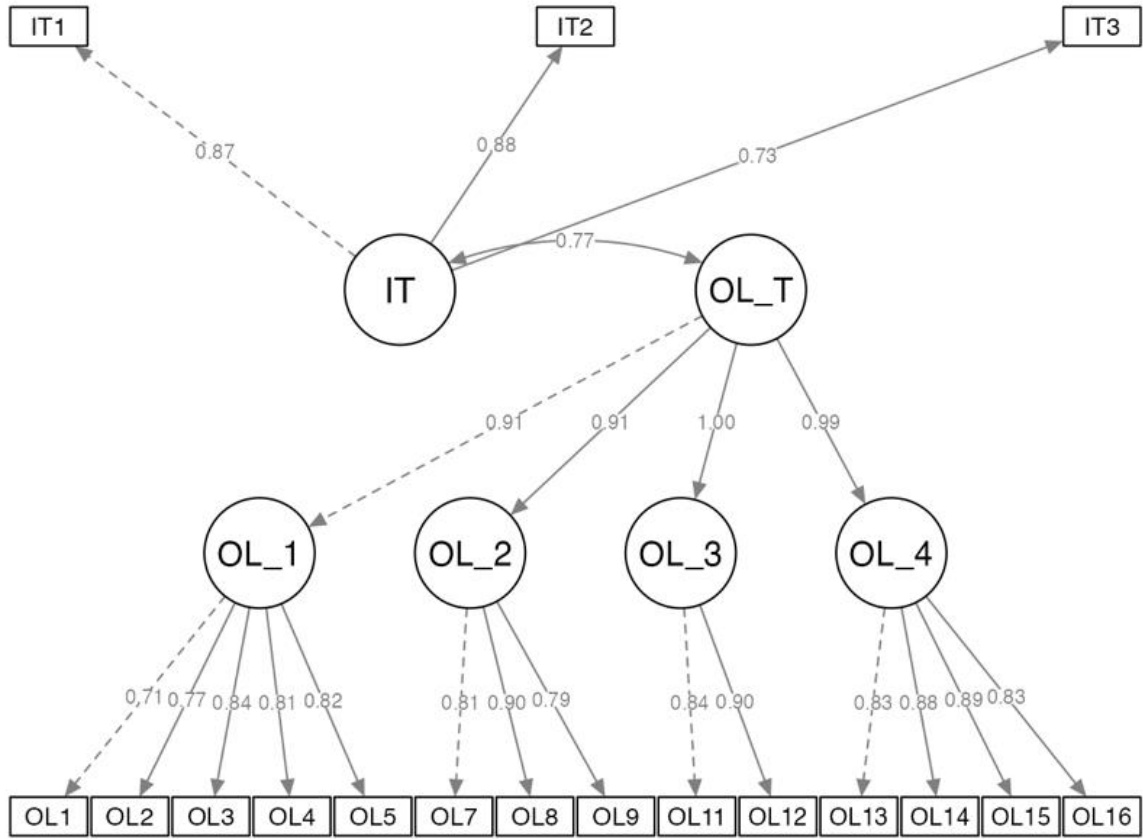
Otantik liderliğin iş özerkliği üzerindeki etkisini incelemek için oluşturulan yapısal modelin uyum değerleri incelendiğinde; GFI = 0.970; CFI = 0.967; SRMR = 0.031 ile iyi uyum, $\chi^2 = 230$; df = 114; $\chi^2/df = 2.018$ ve RMSEA = 0.067 ile yapısal model uyumunun kabul edilebilir aralıkta bulunduğu görülmüştür. Yapısal model uyum değerleri Tablo 4-24'te gösterilmektedir.

Tablo 4 24 Otantik Liderlik ve İş Özerkliği İlişkisinde YEM Uyum Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA	SRMR
	230	114	2.018	0.970	0.967	0.067	0.031
İyi Uyum Değerleri			≤ 2	≥ 0.95	≥ 0.95	≤ 0.05	≤ 0.05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			≤ 5	≥ 0.90	≥ 0.90	≤ 0.08	≤ 0.08

Analiz bulguları incelendiğinde, otantik liderliğin iş özerkliğini pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir ($\beta = 0.758$, SH = 0.064, $t = 7.176$, $p < 0.001$). Bu sonuç H_1 'i desteklemektedir.

Hipotez testinde ikinci olarak otantik liderliğin işe tutulma üzerindeki etkisi incelenmiştir. Şekil 4-6 YEM sonuçlarını göstermektedir.



Şekil 4.6 Otantik Liderlik ve İşe Tutulma YEM Sonuçları

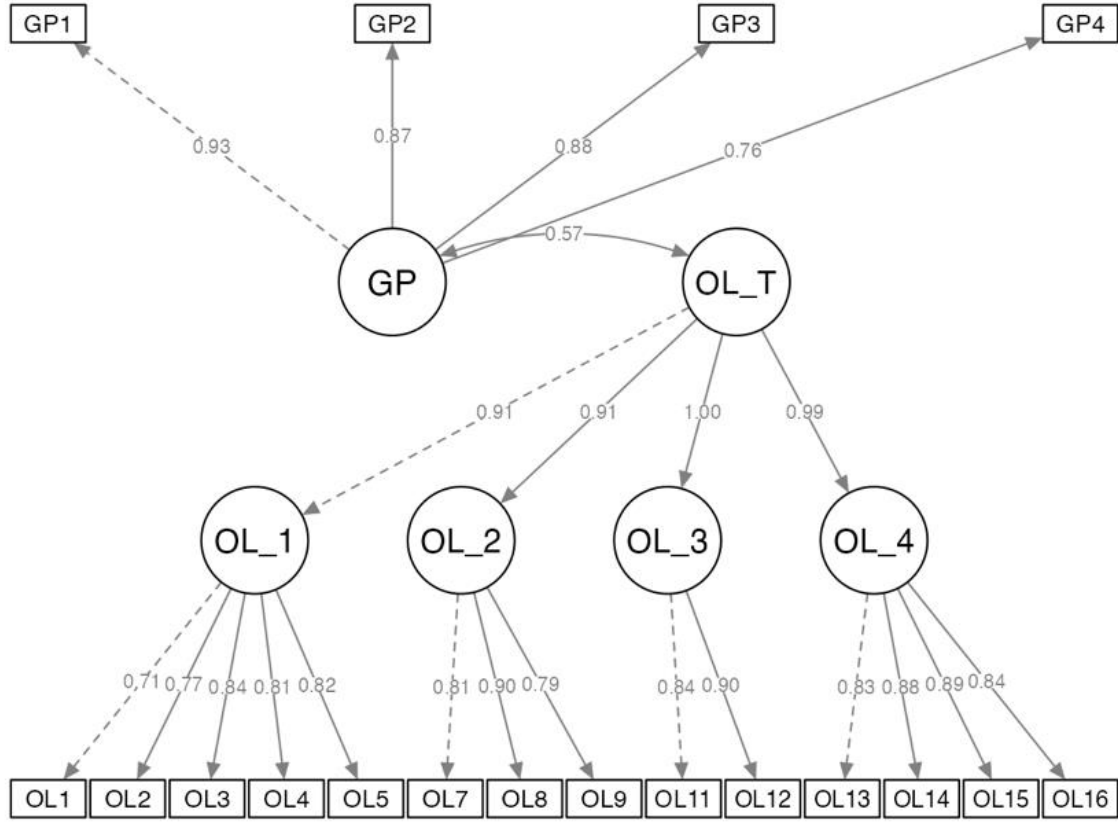
Yapısal modelin uyum değerleri incelendiğinde; $\chi^2 = 227$; $df = 114$; $\chi^2/df = 1.991$ GFI = 0.974; CFI = 0.966; SRMR = 0.032 ile iyi uyum, RMSEA = 0.066 ile yapısal model uyumunun kabul edilebilir aralıkta bulunduğu görülmüştür. Sonuçlar Tablo 4-25'te gösterilmektedir.

Tablo 4.25 Yapısal Model Uyum Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA	SRMR
	227	114	1.991	0.974	0.966	0.066	0.032
İyi Uyum Değerleri			≤ 2	≥ 0.95	≥ 0.95	≤ 0.05	≤ 0.05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			≤ 5	≥ 0.90	≥ 0.90	≤ 0.08	≤ 0.08

Otantik liderliğin işe tutulma üzerindeki etkisi incelendiğinde; otantik liderliğin işe tutulmayı pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir ($\beta = 0.7662$, $SH = 0.069$, $t = 7.131$, $p < 0.001$). Bu sonuç H_2 'yi desteklemektedir.

Hipotez testinde üçüncü olarak otantik liderliğin görev performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Şekil 4-7 YEM sonuçlarını göstermektedir.



Şekil 4.7 Otantik Liderlik ve Görev Performansı YEM Sonuçları

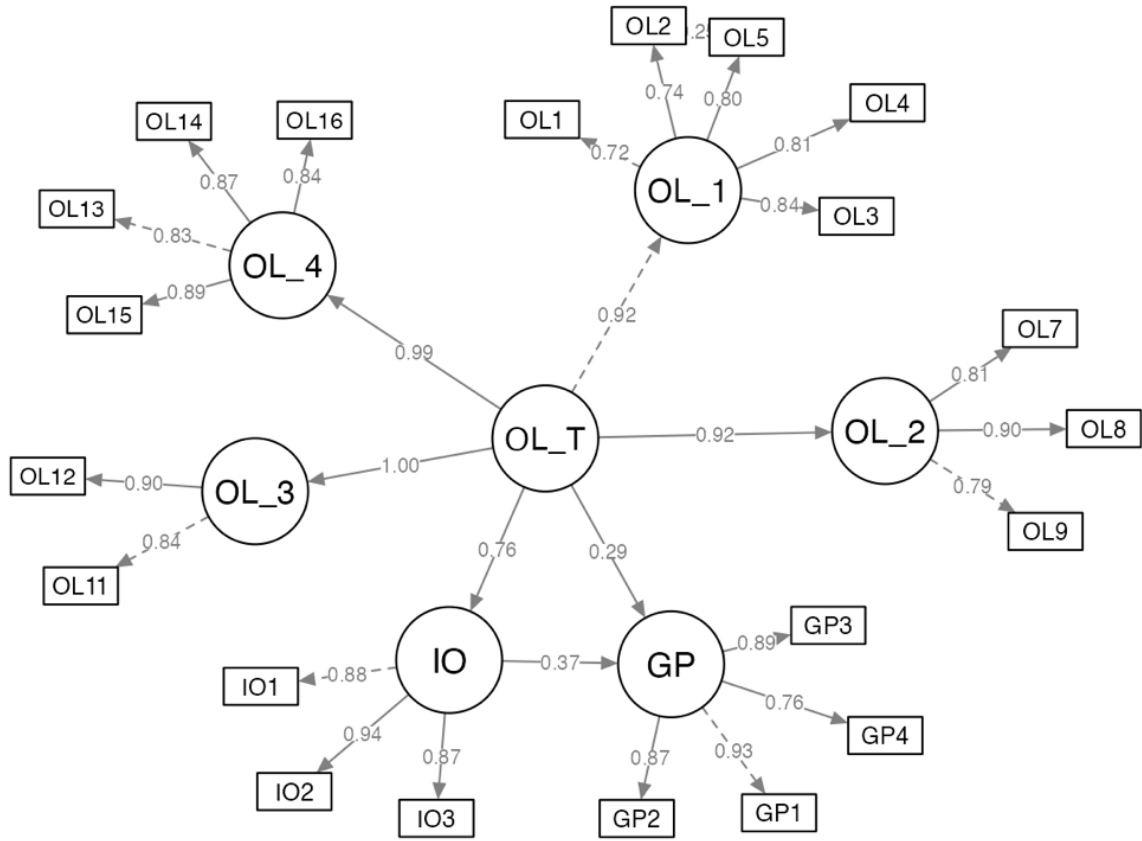
Yapısal modelin uyum değerleri incelendiğinde; GFI = 0.977, CFI = 0.964, SRMR = 0.036 ile iyi uyum, $\chi^2 = 261$, $df = 130$, $\chi^2/df = 2.008$ ve RMSEA = 0.066 ile yapısal model uyumunun kabul edilebilir aralıkta bulunduğu görülmüştür.

Tablo 4.26 Yapısal Model Uyum Değerleri

	X ²	df	X ² /df	GFI	CFI	RMSEA	SRMR
	261	130	2.008	0.977	0.964	0.066	0.036
İyi Uyum Değerleri			≤ 2	≥ 0.95	≥ 0.95	≤ 0.05	≤ 0.05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			≤ 5	≥ 0.90	≥ 0.90	≤ 0.08	≤ 0.08

Yol katsayıları incelendiğinde; otantik liderliğin görev performansını pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir ($\beta = 0.5713$, $SH = 0.046$, $t = 6.284$, $p < 0.001$). Bu sonuç H₃'ü desteklemektedir.

Hipotez testinde dördüncü olarak otantik liderliğin görev performansı üzerindeki etkisinde iş özerkliğinin aracı olarak yer aldığı yapısal model incelenmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi Şekil 4-8’de yer almaktadır.



Şekil 4.8 İş Özerkliği Aracılı YEM Sonuçları

Yapısal modelin uyum değerleri incelendiğinde; $\chi^2 = 340$; $df = 181$; $\chi^2/df = 1.88$ GFI = 0.972; CFI = 0.964; SRMR = 0.036 ile iyi uyum, RMSEA = 0.062 ile kabul edilebilir uyum sergilediği görülmüştür. Modelin uyum değerleri Tablo 4-27’de sunulmaktadır.

Tablo 4.27 Yapısal Model Uyum Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA	SRMR
	340	181	1.88	0.972	0.964	0.062	0.036
İyi Uyum Değerleri			≤ 2	≥ 0.95	≥ 0.95	≤ 0.05	≤ 0.05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			≤ 5	≥ 0.90	≥ 0.90	≤ 0.08	≤ 0.08

Aracılık testi için değerler hesaplanarak Tablo 4-28 oluşturulmuştur. Buna göre otantik liderliğin görev performansı üzerindeki toplam etkisi 0.593 olarak hesaplanmış, bunun

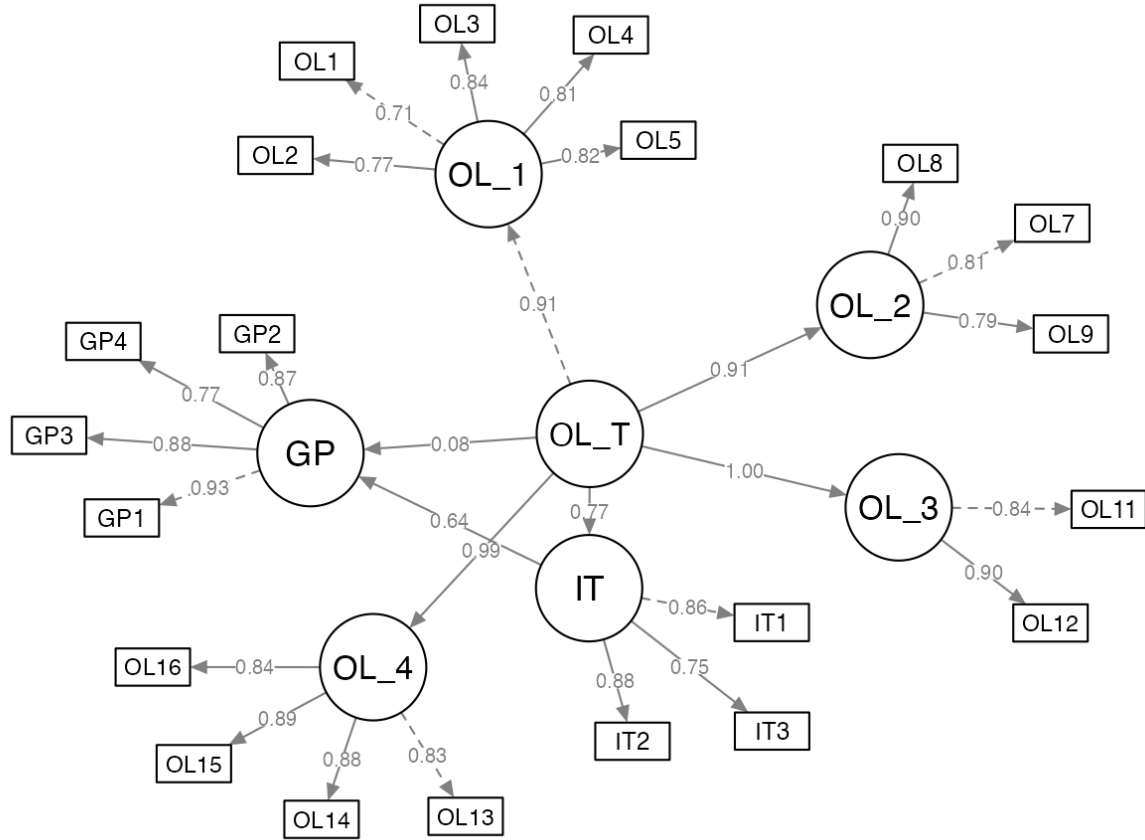
0.299'luk kısmı doğrudan etki, 0.294'lük kısmı ise iş özerkliği aracılığıyla dolaylı etkidir. İş özerkliğinin aracılık etkisini değerlendirmek üzere Sobel testi ile hesaplanan Z istatistiği 3.32 ($p = 0.0009$) olarak bulunmuş ve dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Araştırma bulgularına göre iş özerkliği, otantik liderlik ve görev performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynamaktadır. Bu sonuç H_4 'ü desteklemektedir.

Tablo 4.28 İş Özerkliğinin Aracılık Etkisi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Aracı Değişken	Doğrudan Etki (β)	Standart Hata	Dolaylı Etki (β)	Standart Hata	Toplam Etki (β)	p
GP	OL	IO	0.299	0.056	0.294	0.057	0.593	0.003
GP	IO		0.311	0.054			0.311	< 0.001
IO	OL		0.944	0.038			0.944	< 0.001

Not. GP: Görev performansı, IO: İş özerkliği, OL: Otantik liderlik

Hipotez analizinde son olarak otantik liderliğin görev performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracı olarak yer aldığı yapısal model incelenmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi Şekil 4-9'da yer almaktadır.



Şekil 4 9 İşe Tutulma Aracılı YEM Sonuçları

İşe tutulmanın aracılığını anlamak üzere oluşturulan yapısal modelin uyum değerleri incelendiğinde; $\chi^2 = 340$ $df = 182$; $\chi^2/df = 1.89$, GFI = 0.972; CFI = 0.962; SRMR = 0.039 ile iyi uyum, RMSEA = 0.062 ile kabul edilebilir uyum sergilediği görülmüştür. Uyum değerleri Tablo 4-29’da yer almaktadır.

Tablo 4.29 Yapısal Model Uyum Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA	SRMR
	340	182	1.89	0.972	0.962	0.062	0.039
İyi Uyum Değerleri			≤ 2	≥ 0.95	≥ 0.95	≤ 0.05	≤ 0.05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			≤ 5	≥ 0.90	≥ 0.90	≤ 0.08	≤ 0.08

İşe tutulmanın aracılık etkisini değerlendirmek için Tablo 4-30 oluşturulmuştur. Buna göre otantik liderliğin görev performansı üzerindeki doğrudan etkisi 0.08 ($p = 0.420$) olarak hesaplanmıştır. Bu doğrudan etkinin anlamlı olmaması tam aracılığa işaret etmektedir. Nitekim dolaylı ve doğrudan etkinin istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü olması, işe tutulmanın bu ilişkide tam aracılık rolü oynadığını göstermektedir. İş özerkliğinin aracılık etkisini değerlendirmek üzere Sobel testi ile hesaplanan Z istatistiği 3.81 ($p < 0.001$) olarak bulunmuş ve dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Sonuç olarak işe tutulma, otantik liderlik ve görev performansı arasındaki ilişkide tam aracılık rolü oynamaktadır. Bu sonuç H_5 ’i desteklemektedir.

Tablo 4.30 İşe Tutulmanın Aracılık Etkisi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Aracı Değişken	Doğrudan Etki (β)	Standart Hata	Dolaylı Etki (β)	Standart Hata	Toplam Etki (β)	p
GP	OL	IT	0.080	0.098	0.519	0.081	0.599	< 0.001
GP	IT		0.511	0.119			0.511	< 0.001
IT	OL		1.015	0.122			1.015	< 0.001

Not. GP: Görev performansı, IT: İşe tutulma, OL: Otantik liderlik

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada proje organizasyonlarında otantik liderliğin görev performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu amaçla projelerde görev almış bireylerden veriler toplanmış ve analiz edilmiştir.

Tablo 5 1 Hipotez Sonuç Tablosu

<i>Hipotezler</i>	<i>Araştırma Sonuçları</i>
H ₁ : Otantik liderlik ve iş özerkliği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H ₂ : Otantik liderlik ve işe tutulma arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H ₃ : Otantik liderlik ve görev performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H ₄ : Otantik liderlik ve görev performansı arasındaki ilişkide iş özerkliğinin aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H ₅ : Otantik liderlik ve görev performansı arasındaki ilişkide işe tutulmanın aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi

5.1. Araştırmanın Literatüre Katkısı

Bu çalışma, otantik liderliğin proje organizasyonları bağlamında görev performansına etkilerini incelemektedir. Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak gerçekleştirilen analizlerde, otantik liderliğin iş özerkliği, işe tutulma ve görev performansı üzerindeki anlamlı ve pozitif etkileri tespit edilmiştir. Bulgular, otantik liderliğin çalışanların iş süreçlerindeki özerkliğini artırarak ve işe tutulmalarını güçlendirerek, görev performanslarını doğrudan ve dolaylı yollarla olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Daha spesifik olarak, iş özerkliğinin otantik liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Buna ek olarak, işe tutulmanın otantik liderlik ve görev performansı arasındaki ilişkide tam aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Bu bulgular, mevcut liderlik literatürünü destekler niteliktedir. Gardner vd. (2011), otantik liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırarak performanslarını yükselttiğini belirtmiştir. Benzer şekilde, bu çalışmada da otantik liderliğin görev performansı ve iş özerkliği üzerindeki anlamlı etkileri doğrulanmaktadır. Wang ve Hsieh (2013) tarafından yapılan araştırma, otantik liderliğin çalışanların işe tutulma düzeylerini güçlendirdiğini ortaya

koyarken, bu çalışmanın bulguları da benzer şekilde, liderlerin güvenilir ve samimi bir tutum sergilemelerinin çalışanların işe katılımını ve yaratıcılığını artırdığını göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre proje organizasyonlarında otantik liderliğin stratejik bir avantaj sunduğu ve çalışanların bireysel potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına katkı sağladığı değerlendirilmektedir. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008) tarafından yürütülen araştırmalar, otantik liderliğin bireysel performansı ve örgütsel bağlılığı artırmada etkili olduğunu ortaya koymuştur. Aynı şekilde, Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005), otantik liderlerin çalışanların öz-yeterlik duygularını güçlendirdiğini ve görev performanslarını doğrudan olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir.

Genel yönetim literatürü incelendiğinde, liderliğin çalışan motivasyonu, örgütsel bağlılık ve performans üzerindeki etkileri geniş bir perspektiften ele alınmaktadır. Otantik liderlik, liderlerin etik değerler, şeffaflık ve içsel tutarlılık ilkeleri doğrultusunda hareket ederek çalışanlarla güvene dayalı ilişkiler kurmalarına olanak tanıyan bir liderlik modeli olarak öne çıkmaktadır (Shamir ve Eilam, 2005). Özellikle proje odaklı organizasyonlarda, otantik liderlerin güvenilir ve destekleyici tutumları, çalışanların iş özerkliği algısını güçlendirmekte ve yenilikçi düşünme yeteneklerini teşvik etmektedir (Rego vd., 2012). Ayrıca, otantik liderlik uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırarak uzun vadeli sürdürülebilirliği desteklediği de literatürde vurgulanmaktadır (Clapp-Smith vd., 2009). Avolio ve Gardner (2005), otantik liderlerin etik değerleri benimseyerek, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığını ve uzun vadeli başarıya katkı sağladığını öne sürmektedir. Bu çerçevede, elde edilen bulgular, otantik liderliği hem bireysel gelişimi teşvik eden hem de organizasyonel başarıya katkıda bulunan stratejik bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirmektedir.

5.2. Araştırmacılara Öneriler

Bu araştırma, proje organizasyonlarında otantik liderliğin görev performansı üzerindeki etkilerini incelemiş ve aracılık değişkenleri olarak iş özerkliği ve işe tutulmayı ele almıştır. Bulgular, otantik liderliğin çalışan performansına doğrudan ve dolaylı etkileri olduğunu göstermektedir. Bu çalışmanın kapsamı ve sınırlılıkları dikkate alındığında, gelecekteki araştırmalara yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

İlk olarak bu araştırma kesitsel verilerle gerçekleştirilmiştir. Otantik liderliğin uzun vadeli etkilerini daha iyi anlamak için boylamsal çalışmalar yapılması önemli olabilir. Uzun dönemli veri toplama süreçleri, otantik liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin zaman içinde nasıl şekillendiğini ve sürdürülebilirliğini daha iyi analiz etmeye olanak tanıyacaktır. Diğer yandan, deneysel araştırmalar veya müdahale çalışmaları ile otantik liderlik eğitimlerinin çalışan performansına etkileri değerlendirilebilir. İkinci olarak bu araştırma, proje organizasyonları çerçevesinde yürütülmüştür. İlerleyen araştırmalarda, otantik liderliğin etkileri farklı bağlamlarda (örneğin, kurumsal işletmeler, kamu kurumları, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar) karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Kültürel ve sektörel farklılıkların projelerde otantik liderlik algısı ve çalışan performansı üzerindeki etkileri detaylı bir şekilde ele alınabilir.

Proje ekonomisinin büyüklüğü ve proje yönetiminin karmaşıklığı dikkate alındığında bazı güncel temaların incelenmesi de önerilebilir. Günümüz iş dünyasında dijital dönüşüm ve uzaktan çalışma modelleri giderek yaygınlaşmaktadır. Bu bağlamda, otantik liderliğin dijital liderlik ile nasıl kesiştiği ve çalışan performansını nasıl etkilediği üzerine araştırmalar yapılabilir.

Liderlik bahsinde, proje organizasyonlarında otantik liderlik, diğer çağdaş liderlik yaklaşımları (örneğin, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, etik liderlik) ile karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Liderlik stillerinin çalışan performansına etkilerini anlamak adına, çoklu liderlik modellerini ele alan çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

5.3. Uygulamalara Öneriler

Otantik liderler, çalışanların projelerde kendilerini ifade edebileceği bir güven ortamı yaratmalı ve kendi değerlerini açıkça ortaya koyarak onlara rol model olmalıdır. Güvenli bir çalışma ortamı, çalışanların fikirlerini özgürce paylaşmalarını, yenilikçi çözümler geliştirmelerini ve projelerde proaktif roller üstlenmelerini teşvik ederken, liderlerin etik duruşları çalışanların liderlerine olan güvenini artırarak proje hedeflerine olan bağlılıklarını güçlendirebilir (Avolio ve Gardner, 2005; Walumbwa vd., 2008). Özellikle proje organizasyonları gibi dinamik ve belirsizlik içeren ortamlarda, liderlerin çalışanlarla şeffaf ve samimi bir iletişim kurması, ekip üyelerinin değişen koşullara daha hızlı uyum sağlamalarına

yardımcı olacaktır. Ayrıca, çalışanların projelerde karar alma süreçlerine aktif katılımını sağlayacak mekanizmaların geliştirilmesi, onların iş tatminini artırmakla kalmaz, aynı zamanda daha yaratıcı çözümler üretmelerine de olanak tanımaktadır (Deci ve Ryan, 2000). Bu kapsamda, proje yönetim süreçlerinde çalışanlara daha fazla inisiyatif tanıyan ve özerklik kazandıran yaklaşımlar benimsenmelidir. Ekip üyelerinin proje hedefleri doğrultusunda karar mekanizmalarına entegre edilmesi hem bireysel motivasyonu hem de takım uyumunu artırabilir.

Proje süreçleri boyunca düzenli ve yapıcı geri bildirim sağlamak, çalışanların gelişimini destekler ve performanslarını artırır (Ilies vd., 2005). Ancak bu geri bildirim mekanizmalarının yalnızca dönemsel değerlendirmelerden ibaret olmaması, sürecin bir parçası haline getirilmesi önemlidir. Örneğin, proje bazlı performans değerlendirme sistemleri oluşturularak, çalışanların geri bildirimler doğrultusunda gelişim alanlarını belirlemeleri sağlanabilir. Böylece, otantik liderler çalışanlarına daha sürdürülebilir bir kariyer gelişim yolu sunabilirler. Otantik liderlik, esnek bir çalışma kültürü oluşturarak çalışanların iş-yaşam dengesi sağlamalarına yardımcı olur ve projelerde uzun vadeli sürdürülebilirliği teşvik etmektedir. Esnek çalışma saatleri, hibrit çalışma modelleri ve bireysel gelişim programları gibi uygulamalarla çalışanların hem bireysel hem de profesyonel gelişimlerini desteklemek, organizasyonların uzun vadede rekabet avantajı elde etmesini sağlayabilir.

Öte yandan proje yönetimi, liderlerin karar verme süreçlerinden ekip dinamiklerinin yönetimine kadar geniş bir yetkinlik yelpazesini kapsamaktadır. Bu bağlamda, kurum ve kuruluş liderlerinin çalışanlarını motive etmek, yenilikçi çözümler üretmek ve projeleri başarılı bir şekilde yönetmek için otantik liderlik davranışlarını benimsemeleri büyük önem taşır. Otantik liderliğin temelinde şeffaflık, etik ve liderin kişisel değerleriyle uyumlu bir yönetim anlayışı yer alır; bu yaklaşım, ekip içinde güven ve bağlılık oluşturma'nın temel taşlarından biridir. Liderlerin bu yetkinlikleri kazanabilmesi ve uygulamaya geçirebilmesi için seminerler, eğitim programları ve gelişim odaklı atölye çalışmaları gibi profesyonel gelişim fırsatları sunulmalıdır. Bu tür programlar, liderlerin hem teorik hem de pratik bilgi edinmelerine olanak tanıyarak, otantik liderlik uygulamalarını kendi kurumlarında hayata geçirmelerine yardımcı olabilir.

5.4. Kısıtlar

Bu tez çalışması, belirli metodolojik ve bağlamsal sınırlılıklar içermektedir. İlk olarak bu araştırma, belirli bir örneklem grubu üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla araştırmada elde edilen bulgular bu grubu temsil eden organizasyonlarla sınırlıdır. Çalışmada çeşitli sektörlerdeki proje organizasyonları ele alınsa da, farklı endüstri kolları veya coğrafi bölgelerdeki liderlik algısı ve iş tutumları değişkenlik gösterebilir. Örneğin, teknoloji sektöründeki projelerde otantik liderliğin etkileri ile inşaat veya kamu projelerindeki etkileri farklılık gösterebilir. Bu durum, araştırmanın genellenebilirliğini sınırlandıran temel faktörlerden biridir. Bu sınırlılığı aşmak için, gelecekte farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda yapılacak karşılaştırmalı çalışmalar önerilebilir.

İkinci olarak araştırmanın belirli bir zaman diliminde kesitsel gerçekleştirilmesi, iş ortamındaki değişikliklerin uzun vadeli etkilerini gözlemlemeyi olanaksız hale getirmektedir. Liderlik dinamik bir süreçtir ve proje organizasyonlarında otantik liderliğin etkileri zaman içinde değişebilir. Örneğin, kriz dönemlerinde liderlik algıları farklılaşabilir veya uzun süreli projelerde liderin etkisi farklı aşamalarda değişkenlik gösterebilir. Boylamsal çalışmalar otantik liderliğin çalışanlar üzerindeki etkilerini zaman içinde analiz edilebilir.

Üçüncü olarak Türkiye'de yapılan bu araştırmanın bulguları, kültürel faktörlerden etkilenebilir. Örneğin, bireyci toplumlarla kolektivist toplumlar arasında liderlikten beklenen roller ve çalışanların liderlere duyduğu güven düzeyi farklı olabilir. Türkiye gibi yüksek güç mesafesi içeren toplumlarda, otantik liderlik uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisi, Batı Avrupa veya Kuzey Amerika'daki organizasyonlardan farklılık gösterebilir. Bu sınırlılığı aşmak üzere farklı kültürel bağlamlarda yapılacak karşılaştırmalı araştırmalar önem arz etmektedir.

Dördüncüsü, bu çalışmada kullanılan ölçme araçlarının bireyler tarafından öz bildirim (self-report) yöntemiyle doldurulması, katılımcıların kendilerini veya yöneticilerini olumlu ya da olumsuz göstermeye yönelik yanlılıklar içerebileceği riskini taşımaktadır. Bu tür yanlılıklar, katılımcıların liderlerini veya iş ortamlarını tam olarak objektif bir şekilde değerlendirememelerine yol açabilir. Bu sınırlılık, özellikle liderlik algısı, iş tatmini ve motivasyon gibi öznel değişkenlerin ölçümünde verilerin güvenilirliğini etkileyebilir. Bu sınırlılığı azaltmak için gelecekte çoklu veri toplama yöntemleri kullanılabilir. Örneğin,

liderler, çalışanlar ve bağımsız gözlemcilerden veri toplayarak çok kaynaklı bir analiz yapılabilir.

Son olarak çalışma, otantik liderliğin genel etkilerini ele almakla birlikte, her proje organizasyonunun kendine özgü koşullarını kapsamlı bir şekilde değerlendirmemektedir. Örneğin, örgütsel kültür, proje süresi, iş yükü, ekibin büyüklüğü veya sektör dinamikleri gibi faktörler, otantik liderliğin çalışanlar üzerindeki etkisini değiştirebilir. Bazı durumlarda, esnek ve demokratik liderlik yaklaşımları daha etkili olurken, bazı yüksek riskli projelerde daha otoriter liderlik stilleri tercih edilebilir.

5.5. Sonuç

Bu çalışmada, otantik liderlik uygulamalarının proje organizasyonları çerçevesinde görev performansı üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Bulgular, otantik liderliğin görev performansı açısından çalışanların performansını etkilediğini, otantik liderlik arttıkça görev performansının da arttığını işaret etmektedir. Ayrıca iş özerkliğinin bu ilişkiyi güçlendirdiği, işe tutulmanın ise tam aracılık rolü oynadığı görülmüştür. Bir bütün olarak bu çalışma otantik liderliğin proje organizasyonlarında stratejik bir kabiliyet sunduğunu göstermektedir. Liderlerin şeffaf, etik ve samimi bir tutum sergilemeleri, projelerde daha esnek ve yaratıcı bir çalışma kültürü yaratılmasına olanak tanımakta; bu bağlamda, çalışanların potansiyellerini daha yukarıya çıkararak proje başarısına daha etkin bir şekilde katkıda bulunmasına imkân sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

- Ahmed, R., Philbin, S. P., ve Cheema, F. E. A. (2021). Systematic literature review of project manager's leadership competencies. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 28(1), 1-30. <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2019-0276>
- Ahmad, M. K., Abdulhamid, A. B., Wahab, S. A., ve Nazir, M. U. (2022). Impact of the project manager's transformational leadership, influenced by mediation of self-leadership and moderation of empowerment, on project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(5), 842-864. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-03-2021-0066>
- Ağbuğa, B. (2013). İlköğretim beden eğitimi yapılandırmacı öğretim yaklaşımı ölçeğinin Türkçe versiyonu: Bir geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Pamukkale Journal of Sport Science*, 4(1), 118-126.
- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 27-58. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.27>
- Akyüz, H. E. (2018). Yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi: Uygulamalı bir çalışma. *Bitlis Eren Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(2), 186-198. <https://doi.org/10.17798/bitlisfen.414490>
- Allen, D. G., Bryant, P. C., ve Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Alvesson, M., ve Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383-395. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>
- Arthur, W. Jr., Bennett, W. Jr., Edens, P. S., ve Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>
- Aşan, Ö. (1998). *İş özellikleri modeli ve bir uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Avolio, B. J., ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., ve May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B. J., ve Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development*. McGraw-Hill Education.
- Avolio, B. J., ve Mhatre, K. H. (2011). Advances in theory and research on authentic leadership. *Oxford Handbook of Leadership*, 774-783. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0059>
- Aydemir, C., ve Akdoğan, A. (2019). Psikolojik performansın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(4), 1625-1637.
- Babbie, E. R. (2020). *The practice of social research*. Cengage AU.
- Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Balfour, D. L., ve Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity ve Management Review*, 19(3), 256-277. <https://doi.org/10.2307/3380574>
- Barber, E., ve Warn, J. (2005). Leadership in project management: From firefighter to firelighter. *Management Decision*, 43(7/8), 1032-1039. <https://doi.org/10.1108/00251740510610026>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- Bass, B. M. (1990). *Bass ve Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (2nd ed.). The Free Press.
- Begley, P. T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, 4(4), 353-365. <https://doi.org/10.1080/13603120110078043>
- Begeç, S. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulaması (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Bentler, PM ve Kano, Y. (1990). Faktörlerin ve bileşenlerin eşdeğerliği üzerine. *Çok Değişkenli Davranışsal Araştırma*, 25 (1), 67–74. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2501_8

- Bernstein, I. H., Garbin, C. P., ve Teng, G. K. (1988). Analysis of scales. In *Applied Multivariate Analysis* (pp. 376-409). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-8740-4_12
- Best, J. W., ve Kahn, J. V. (2017). *Eğitimde araştırma yöntemleri* (10. baskı, O. Köksal, Çev. Ed.). Eğitim Yayınevi.
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and power in social life*. Wiley. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2nd ed.). Guilford Publications. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199689453.001.0001>
- Brynjolfsson, E., ve McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton ve Company. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Burns, J. M. (1978). Leadership and followership. In *Leadership* (pp. 18-23). Harper ve Row.
- Butterworth, M., Black, J., ve Terry, R. (2024). Authentic leadership measures: An authentic measure for authentic leadership? *The Journal of Values-Based Leadership*, 17(1), 13. <https://doi.org/10.22543/1948-0733.1480>
- Borman, W. C., ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315757421>
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (21. baskı). Pegem Akademi.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., ve Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Carmeli, A., ve Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191-206. <https://doi.org/10.1080/13678860600616305>

- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., ve Ma, J. (2018). Linking empowering leadership and employee work engagement: The effects of person-job fit, person-group fit, and proactive personality. *Frontiers in Psychology*, 9, 1304. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01304>
- Cavaletti, S., ve Bizarrias, F. S. (2023). Transformational leadership and emotional intelligence, and their connections in management and innovative projects management. *International Journal of Innovation*, 11(2), e24232. <https://doi.org/10.5585/2023.24232>
- Certo, J. L. (2011). Social skills and leadership abilities among children in small-group literature discussions. *Journal of Research in Childhood Education*, 25(1), 62-81. <https://doi.org/10.1080/02568543.2011.533117>
- Creswell, J. W., ve Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Chan, A. Y. L. H., Hannah, S. T., ve Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts. In *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development* (Vol. 3, pp. 3-41).
- Chughtai, A. A., ve Buckley, F. (2011). Work engagement: Antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Development International*, 16(7), 684-705. <https://doi.org/10.1108/13620431111187290>
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., ve Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 15(3), 227-240. <https://doi.org/10.1177/1548051808326596>
- Craig, N., George, B., ve Snook, S. (2015). *The discover your true north fieldbook: A personal guide to finding your authentic leadership*. John Wiley ve Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119193289.app3>
- Cropanzano, R., ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Couper, M. P. (2008). *Designing effective web surveys*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511499371>

- Dalmış, A. B. (2019). Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Havacılık sektöründe bir araştırma. *Turkish Studies-Social Sciences*, 14(4), 1399-1419. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.23472>
- Davies, A. (2017). *Projects: A very short introduction*. Oxford University Press.
- Deci, E. L., Connell, J. P., ve Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Denscombe, M. (2017). *The good research guide: For small-scale social research projects*. McGraw-Hill Education (UK).
- DeVellis, R. F., ve Thorpe, C. T. (2021). *Scale development: Theory and applications*. Sage Publications.
- Droege, S. B., ve Hoobler, J. M. (2003). Employee turnover and tacit knowledge diffusion: A network perspective. *Journal of Managerial Issues*, 15(1), 50-64.
- Drucker, P. (2012). *Management challenges for the 21st century*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080942384>
- Drucker, P. F. (2012). *Kendini yönetmek* (M. İnan, Çev.). Esaslar: Harvard Business Review'den en kalıcı yönetim fikirleri. Optimist Yayınları.
- Drouin, N., Müller, R., Sankaran, S., ve Vaagaasar, A. L. (2018). Balancing vertical and horizontal leadership in projects: Empirical studies from Australia, Canada, Norway, and Sweden. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 986-1006. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2018-0002>
- Dimovski, V., Ferjan, M., Marič, M., Uhan, M., Jovanović, M., ve Janezic, M. (2012). Authentic leadership to the future. *Škola biznisa*, 1, 1-14. <https://doi.org/10.5937/SKOLBIZ1201001D>
- Dimov, P. (2004). Leadership: When management is not enough. In *PMI Global Congress Proceedings, Anaheim, California*.

- Dvir, D. O. V., Sadeh, A., ve Malach-Pines, A. (2006). Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types, and project success. *Project Management Journal*, 37(5), 36-48. <https://doi.org/10.1177/875697280603700505>
- Doan, T. T. T., Nguyen, L. C. T., ve Nguyen, T. D. N. (2020). Emotional intelligence and project success: The roles of transformational leadership and organizational commitment. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 223-233. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no3.223>
- Etymonline. (2024). *Authentic*. <https://www.etymonline.com/search?q=authentic>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill Series in Management.
- Fowler Jr, F. J. (2013). *Survey research methods*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452273565>
- Fox, J. (2015). *Applied regression analysis and generalized linear models*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452217047>
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9(4), 479-493. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00030-3](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00030-3)
- Gagné, M., ve Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., ve Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., ve Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., ve Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 101495. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. Jossey-Bass.

- George, B., Sims, P., McLean, A. N., ve Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129.
- Gökçe, O., ve Atabey, A. (Eds.). (tarih?). *Davranış bilimleri (ders notları)*. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Mezunları Derneği Yayınları, 85-136.
- Greenhaus, J. H., ve Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Groves, R. M., Fowler Jr, F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., ve Tourangeau, R. (2011). *Survey methodology*. John Wiley ve Sons.
- Gül, H., Oktay, E., ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış*, 15. <https://doi.org/10.18032/akademikbakis.2008.15.1>
- Güler, M., Çetin, F., ve Basım, H. N. (2019). İşe tutulma ölçeği çok kısa versiyonu (UWES-3) geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Alternatif bir versiyon (UWES-6) önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 189-197. <https://doi.org/10.18394/iid.516921>
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Hackman, J. R., ve Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R., ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hanisch, B., ve Wald, A. (2011). A project management research framework integrating multiple theoretical perspectives and influencing factors. *Project Management Journal*, 42(3), 4-22. <https://doi.org/10.1002/pmj.20241>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., ve Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

- Haslam, S. A., ve Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, 39-118. <https://doi.org/10.1002/0470029307>
- Hassan, A., ve Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170. <https://doi.org/10.4236/ijhss.2011.63021>
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., ve Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133-146. <https://doi.org/10.1108/02683941311300252>
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., ve Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Heagney, J. (2016). *Fundamentals of project management*. AMACOM.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Hersey, P., ve Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training ve Development Journal*.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., ve Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., ve Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.890>
- House, R. J. (1992). Charismatic leadership in service-producing organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 3(2), 1-24. <https://doi.org/10.1108/09564239210011944>
- Hunter, J. E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29(3), 340-362. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(86\)90013-8](https://doi.org/10.1016/0001-8791(86)90013-8)
- Hu, L. T., ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

- Ilies, R., Morgeson, F. P., ve Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Iszatt-White, M., ve Kempster, S. (2019). Authentic leadership: Getting back to the roots of the ‘root construct’? *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 356–369. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12193>
- İnal, F., ve Perçin, N. Ş. (2016). İş–aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Nevşehir örneği (Master's thesis, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi).
- Jiang, W., Zhao, X., ve Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 9(9), 1567. <https://doi.org/10.3390/su9091567>
- Jöreskog, K. G., ve Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International. 1-55 <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., ve Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (3. Baskı). Asil Yayın Dağıtım.
- Karatepe, O. M., ve Kılıç, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work–family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 28(1), 238-252. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.12.019>
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01
- Kerzner, H. (2017). *Project management metrics, KPIs, and dashboards: A guide to measuring and monitoring project performance*. John Wiley ve Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119427599>

- Kerzner, H. (2009). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley ve Sons.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Kingır, S., ve Şahin, M. (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Kissi, J., Dainty, A., & Tuuli, M. (2013). Examining the role of transformational leadership of portfolio managers in project performance. *International Journal of Project Management*, 31(4), 485-497. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.09.004>
- Korkmaz, F. (2020). İş özerkliğinin çok yönlü kariyer tutumu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir alan araştırması. *Business and Management Studies: An International Journal*, 8(4), 367-386. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i4.1720>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press
- Kouzes, J. M., ve Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge* (3rd ed.). John Wiley ve Sons.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & De Vet, H. C. (2014). Improving the individual work performance questionnaire using Rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160-175. <https://doi.org/10.1136/oemed-2013-101717.51>
- Kozak-Holland, M. (2011). *The history of project management*. Multi-Media Publications.
- Krausz, M., Koslowsky, M., ve Eiser, A. (1998). Distal and proximal influences on turnover intentions and satisfaction: Support for a withdrawal progression theory. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 59-71. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1565>
- Kumar, V. S. (2009). *Essential leadership skills for project managers*. PMI Global Congress.
- Larson, E. W., ve Gray, C. F. (2011). *Project management: The managerial process*. McGraw-Hill.
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., ve Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148-187. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>
- Lloyd-Walker, B., ve Walker, D. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. *International Journal of Project Management*, 29(4), 383-395. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2011.02.004>

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.
- Locke, E. A., ve Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Luthans, F., ve Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, ve R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-258). Berrett-Koehler.
- Luthans, F., ve Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Macey, W. H., ve Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Mael, F., ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Memon, M. A., Salleh, R., ve Baharom, M. N. (2014). Linking person-job fit, person-organization fit, employee engagement and turnover intention: A three-step conceptual model. *Asian Social Science*, 11(2), 313-320. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n2p313>
- Meredith, J. R., Zwikael, O., ve Chih, Y. Y. (2018). Project benefit management: Setting effective target benefits. *International Journal of Project Management*, 36(4), 650-658. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.01.002>
- Mertens, D. M. (2023). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Sage Publications. <https://doi.org/10.1177/15586898231194525>
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., ve Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285493>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Morgeson, F. P., ve Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Morris, M. H., Davis, D. L., ve Allen, J. W. (1994). Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism. *Journal of International Business Studies*, 25, 65-89. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490849>
- Mottaz, C. J. (1989). An analysis of the relationship between education and organizational commitment in a variety of occupational groups. *Journal of Vocational Behavior*, 28(3), 214-228. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(86\)90054-0](https://doi.org/10.1016/0001-8791(86)90054-0)
- Motowidlo, S. J., ve Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., ve Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press. <https://doi.org/10.1177/014920639101700406>
- Mueller, R. O. (2012). *Basic principles of structural equation modeling: An introduction to LISREL and EQS*. Springer Science ve Business Media.
- Mueller, R. O. (1996). *Basic principles of structural equation modeling*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4612-3974-1>
- Müller, R., ve Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>

- Müller, R., ve Turner, R. (2010). Attitudes and leadership competences for project success. *Baltic Journal of Management*, 5(3), 307-329. <https://doi.org/10.1108/17465261011079730>
- McInerney, D. M., Ganotice, F. A., King, R. B., Marsh, H. W., ve Morin, A. J. S. (2015). Exploring commitment and turnover intentions among teachers: What we can learn from Hong Kong teachers. *Teaching and Teacher Education*, 52, 11-23. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.08.004>
- Nauman, S., Musawir, A. U., Munir, H., ve Rasheed, I. (2021). Enhancing the impact of transformational leadership and team-building on project success: The moderating role of empowerment climate. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(2), 423-447. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-02-2021-0031>
- Nawaz, A., ve Tian, R. (2022). The impact of authentic leadership on project success: The mediating effect of organizational learning and innovation. *International Journal of Managing Projects in Business*. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-12-2021-0329>
- Newman, J. E. (1974). Predicting absenteeism and turnover: A field comparison of Fishbein's model and traditional job attitude measures. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 610-615. <https://doi.org/10.1037/h0037334>
- Nichols, T. W. (2008). Authentic transformational leadership and implicit leadership theories. University of North Texas.
- Nonaka, I. (2009). The knowledge-creating company. In *The economic impact of knowledge* (pp. 175-187). Routledge.
- Novicevic, M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A., ve Evans, R. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 64-76. <https://doi.org/10.1177/10717919070130010901>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Sage Publications.
- Nyberg, D., ve Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles. *Leadership*, 10(4), 437-455. <https://doi.org/10.1177/1742715013504425>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Örücü, E., ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.

- Ötken, A. B., ve Erben, G. S. (2010). Investigating the relationship between organizational identification and work engagement and the role of supervisor support. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2) 93-118.
- Özdamar, L. (2001). Uncertainty modelling in software development projects (with case study). *Annals of Operations Research*, 102, 157-178. <https://doi.org/10.1023/A:1010906116000>
- Parker, S. K., Bindl, U. K., ve Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Manzoor Arain, F., ve Sui Pheng, L. (2007). Modeling for management of variations in building projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14(5), 420-433. <https://doi.org/10.1108/09699980710780737>
- Podgórska, M., ve Pichlak, M. (2019). Analysis of project managers' leadership competencies: Project success relation: What are the competencies of Polish project leaders? *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 869-887. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2018-0149>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., ve Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Punch, K. F. (2013). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. Sage Publications.
- Procter, C., ve Kozak-Holland, M. (2019). The Giza pyramid: Learning from this megaproject. *Journal of Management History*, 25(3), 364-383. <https://doi.org/10.1108/JMH-11-2018-0061>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Project Management Institute. (2017). *Project management job growth and talent gap 2017–2027*. Project Management Institute.

- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., ve Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Rehan, A., Thorpe, D., ve Heravi, A. (2023). Project manager's leadership behavioural practices: A systematic literature review. *Asia Pacific Management Review*, 29(2), 165-178. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.12.005>
- Reychav, I., ve Weisberg, J. (2009). Good for workers, good for companies: How knowledge sharing benefits individual employees. *Knowledge and Process Management*, 16(4), 186-197. <https://doi.org/10.1002/kpm.335>
- Riggio, R. E. (2017). Management vs leadership: Definitions, distinctions, and early theories. In *The Oxford Handbook of Management* (pp. 276-292).
- Riketta, M. (2005). Kurumsal kimlik: Bir meta-analiz. *Mesleki Davranış Dergisi*, 66(2), 358-384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior*.
- Rost, J. (1991). Leaders and followers are the people in this relationship. Reprinted in J. T. Wren (Ed.), *The Leader's Companion: Insights on Leadership Through the Ages* (pp. 189-192).
- Rotundo, M., ve Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Saleem, S., Ayub, M., Raziq, M. M., ve Iqbal, M. Z. (2023). A multilevel study of authentic leadership, collective efficacy, and team performance and commitment. *Current Psychology*, 42, 18473–18487. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-04029-3>
- Sarioğlu, U., ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Samset, K. (2009). Projects, their quality at entry and challenges in the front-end phase. In *The Front-End of Project Management* (pp. 18-35). https://doi.org/10.1057/9780230236837_2

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (pp. 12-27). Edward Elgar Publishing.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., ve De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Seymour, T., ve Hussein, S. (2014). The history of project management. *International Journal of Management and Information Systems*, 18(4), 233-240. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v18i4.8820>
- Seyrek, İ., ve İnal, O. (2017). İşten ayrılma niyeti ile ilişkili faktörler: Bilgi teknolojisi çalışanları üzerine bir araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1), 43-62.
- Shamir, B., ve Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Slocum Jr, J. W. (2009). *Principles of Organizational Behavior*. South-Western Cengage Learning.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between work and nonwork. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 1053-1064. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Sidani, Y. M., ve Rowe, W. G. (2018). A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 623-636. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.04.005>
- Singh, H., ve Williams, P. S. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK (®) Guide*. Project Management Institute.

- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173-180. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2502_4
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Strang, K. D. (2007). Examining effective technology project leadership traits and behaviors. *Computers in Human Behavior*, 23(1), 424-462. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.10.041>
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., ve Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlik ve geçerlik çalışması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(4), 89–106. [DOI: 10.4026/1303-2860.2012.0212.x](https://doi.org/10.4026/1303-2860.2012.0212.x)
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Nobel Yayınları.
- Tett, R. P., ve Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tyssen, A. K., Wald, A., ve Spieth, P. (2013). Leadership in temporary organizations: A review of leadership theories and a research agenda. *Project Management Journal*, 44(6), 52-67. <https://doi.org/10.1002/pmj.21380>
- Thamhain, H. J. (2004). Team leadership effectiveness in technology-based project environments. *Project Management Journal*, 35(4), 35-46. <https://doi.org/10.1002/pmj.20004>
- Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., ve Sheilla, L. O. L. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 97, 201-208. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.223>
- Toor, S., Ofori, G., ve Arain, F. (2007). Authentic leadership style and its implications in project management. *Business Review*. <https://doi.org/10.54784/1990-6587.1112>
- Toor, S., ve Ofori, G. (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26(6), 620-630. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.09.010>

- Turner, J. R., ve Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61. <https://doi.org/10.1177/875697280503600206>
- Turner, J. R. (1990). What are projects and project management [Henley Working Paper 9002]. Henley Management College.
- Wang, E., Chou, H. W., ve Jiang, J. (2005). The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation. *International Journal of Project Management*, 23(3), 173-180. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.09.003>
- Wang, D. S., ve Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(4), 613-624. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.613>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., ve Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., ve Avolio, B. J. (2010). Retracted: Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.015>
- Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration ve Leadership*, 37(6), 847-872. <https://doi.org/10.1177/1741143209345441>
- Williams, E. N., Grande, S., Nakamura, Y. T., Pyle, L., ve Shaw, G. (2022). The development and practice of authentic leadership: A cultural lens. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 937-952. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2021-0039>
- World Bank. (2023). *Infrastructure investment needs: 2024 update*. Dünya Bankası.
- Van Teijlingen, E., ve Hundley, V. (2001). The importance of pilot studies. *Social Research Update*, 35(4), 49-59.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (Global ed.). Pearson.

- Zaman, U., Nawaz, S., Tariq, S., ve Humayoun, A. A. (2019). Linking transformational leadership and "multi-dimensions" of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(1), 103-127. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-10-2018-0210>
- Zimmerer, T. W., ve Yasin, M. M. (1998). A leadership profile of American project managers. *Project Management Journal*, 29(1), 31-38. <https://doi.org/10.1177/875697289802900107>

