

Otantik Liderlik Anlayışının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşmayla İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma¹

Yusuf İŞKIN
Bilim Uzmanı

Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN
Kafkas Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
erdogankaygin@hotmail.com

Özet

Bu çalışmada, dürüstlük, kendini bilme ve etik değerler temeli üzerine kurulu, liderlik literatürünün yeni filizi olan otantik liderliğin; kişinin örgütle kurmuş olduğu bağın gücünü ifade eden örgütsel bağlılık ve iş görenin işinden ve çalışmış olduğu örgütünden uzaklaşma eğilimini ifade eden örgütsel yabancılaşma ile olan ilişkisi konu alınmıştır. Çalışmanın iskeletini oluşturan bu kavramlar açıklandıktan sonra Sivas'ta mobilya sektöründe öncü iki işletmede karşılaştırmalı bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre her iki işletmede de çalışan liderlerin orta ve yüksek düzeyde otantik liderlik özellikleri sergiledikleri, çalışanların örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu ve yine çalışanların örgütsel yabancılaşmalarının düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Otantik Liderlik, Örgüt, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma.

Abstract

In this work, honesty, self-knowledge and based on ethical values, basic, leadership literature of expressing the strength of the bond that the authentic leadership of the people have set up organizations with new shoots that the organizational commitment and employee's work and expressed the tendency to move away from organizations that worked that were the subject of relations with the organizational alienation . After explaining these concepts form the backbone of the work of two leading businesses in the furniture industry in Sivas was made a comparative application. According to the findings of both business leaders also employees of medium and high level of authentic leadership qualities they exhibit organizational commitment of the employees are determined to be moderate and still running at low levels of organizational alienation.

Keywords: Leadership, Authentic Leadership, Organization, Organizational Commitment, Organizational Alienation.

¹ Bu Çalışma Doç. Dr. Erdoğan Kaygın danışmanlığında "Otantik Liderlik Anlayışının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşmayla İlişkisi: Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

1. Giriş

Son yıllarda yaşanan toplumsal, sosyal ve ekonomik alanlardaki birçok gelişme ve olaylar göstermiştir ki artık dünya; birbirinden bağımsız hareket eden, birbirleriyle etkileşimi, iletişimi son derece düşük seviyede, kapıları dışarıya kapalı dört duvardan oluşan hücrelerden meydana gelmemektedir. Yaşanılan bu gelişim ve değişimle birlikte tüm dünyanın ortak pazar haline geldiği günümüzde işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesinde, diğer işletmelerin önüne geçebilmesinde ve değişen koşullara ayak uydurabilmesinde lidere önemli ölçüde sorumluluk düşmektedir. Bu kadar önemli bir fonksiyona sahip olan liderlik, son dönemlerde yaşanan görevi kötüye kullanma, toplumsal ve ekonomik skandallar kısacası patlak veren birtakım etik dışı davranışlar ve uygulamalar nedeniyle daha fazla önemiyet kazanmıştır. Bu noktadan hareketle kamu ve özel işletme sahipleri; artık işletmelerinin, örgütlerinin ve iş görenlerinin başında içi dışı bir, güvenilir, etik değer ve ilkelere sahip, uygulamalarında, davranışlarında ve sözlerinde doğru, dürüst ve ahlaki değerler çerçevesinde davranan liderler görmeyi arzulamaktadır. İşte bu nitelikteki liderlere duyulan ihtiyaç liderlik literatüründe otantik liderliği doğurmuştur. Liderlik alanında yeni bir teori olan otantik liderlik, “olduğu gibi görünme, görüldüğü gibi olma, değerleriyle uygulamaları arasındaki tutarlılık, kendinin artı ve eksilerini bilerek özfarkındalık gibi birçok özellikleri ile işte bu talep ve istekleri karşılıyarak bulunduğu örgüte katma değer sağlamaktadır (Ilies vd., 2005:374; Wood vd., 2008:385; Walumbwa vd. 2008:90). Yine örgütlerdeki birçok değişim ve bu değişim sonucunda yapılan uygulamalar ve örgütlerdeki mevcut liderlik uygulamaları çalışanların motivasyonuna, işlerine odaklanmasına, çalışanların işletmenin amaçlarını özümseyip örgütü benimsemesine, işlerine devamlılığına, işgücü devir oranına vb. daha birçok konuya olumlu veya olumsuz yönde etki etmektedir. İşte bu tür uygulamalardan pozitif veya negatif yönde etkilenen konulardan bazıları da örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma çatısı altında toplanmıştır.

Öncelikle örgütsel bağlılık, iş gören ile örgütün benliğinin örgüt kültürü zemininde buluşarak oluşması ve iş görenin örgütün bir parçası olma noktasındaki talebi ve gayretidir (Davis vd., 1989:179). Etkili, dürüst, iletişim gücü yüksek, etik değerlere sahip, kendini bilen, melekelerinin ve zaaflarının farkında olan liderler çalışanlarına karşı daha şeffaf, içten ve samimi davranarak onların örgüte olan bağlılıklarına olumlu yönde etki etmektedir. Bu nitelikteki çalışanlara sahip olan örgütler; hem iç çevrede hem de dış çevrede daha güçlü, rekabet gücü daha yüksek olmaktadır.

Örgütsel yabancılaşma, iş görenin işine karşı soğuması sonucu, yine iş görenin çalışma yaşamındaki gelişmelerden üzüntü duymasıyla örgüt içi görev ve sorumluluklarını yerine getirememesidir (Aiken vd., 1966). Çalışanların yaşamış olduğu bu süreç örgütleri entropiye sürüklemekte ve örgütlerin amaçlarına ulaşamamasına, örgütlerin başarısızlığına neden olabilmektedir

Günümüzde işletme sahiplerinin işletmelerinin, çalışanların ise kendi başlarındaki liderlerinde görmeyi arzuladıkları güvenilir, doğru, dürüst, proaktif ve ahlaki değerler sahibi olma nitelikleri otantik lider ihtiyacını doğurmuştur. Bu özelliklere sahip bir liderin örgüt çalışanlarıyla kurmuş olduğu iletişimin ise son derece sağlıklı bir şekilde veri transferine imkan sağlayacağı su götürmez bir gerçektir. Bu şekildeki iletişim ve ilgi ise çalışanların problemlerinin çözülmesinde anahtar bir rol üstlenmektedir. Bu şekilde iş görenlerin sorunlarının çözülmesi de onların dikkatlerinin ve ilgilerinin işlerine ve sorumluluklarına yönelmesini sağlayacaktır. Örgüt yönetimi tarafından yapılan bu tür uygulamalar, çalışanları aileden biri olarak görme, onlara değer verme ve onları üretim sürecine dahil etme iş görenlerin olumlu geri dönüşlerini sağlayacaktır. Bu tür muameleler çalışanlarla örgüt arasında duygusal bir bağ oluşmasını sağlayacaktır. Velez ki bu tür uygulamaların tam zıddı uygulamalar da liderin çalışanlarına ilgisiz, alakasız, soğuk davranmaları, onları bir makine gibi görmeleri çalışanların olumsuz geri dönüşlerine yol açacaktır. Her iki durumda da çalışanlar pozitif veya negatif bir tepki verecektir. İşte iş görenlerin vermiş oldukları bu tepkiler onların örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma seviyelerini etkileyecektir. Bu düşünceler ve bilgiler ışığında çalışmamızı bu kavramlar örgüsünde yaparak bu kavramların birbirleriyle ilişkilerinin tespiti amaçlanmıştır.

2. Literatür Araştırması

2.1. Otantik Liderlik

Otantiklik kavramı incelendiğinde neredeyse tüm araştırmalarda “kendini bilme, kendini tanıma ve kendini bilerek davranma” olgusuna vurgu yapılmıştır (Caza vd., 2010:53; Erickson, 1995:121; Harter vd., 2002:382; Gardner vd., 2005:344). Otantik liderlik, doğruluğa, saydamlığa, dürüstlüğe ve açıklığa vurgu yapan ve bu özellikleri ön plana çıkaran (Gardner vd., 2005:343) öncelikle önderin öz bilinç dairesinde kendini geliştirmesi ve daha sonra astlarıyla olumlu yönde bir ilişki kurarak onların kendilerini bilmesine ve gelişmesine yardımcı olduğu liderlik tarzıdır (Luthans vd., 2003:241). Lider; etik bakış açısını kendine yönelterek, bilginin örgüt içerisinde eşit bir şekilde dağılmasına yoğun çaba harcayarak, kişinin kendini geliştirmesine yardımcı olarak mesai arkadaşlarıyla kurmuş olduğu ilişkilerde şeffaflığa dikkat ederek, organizasyon içerisinde olumlu bir atmosfer oluşturur. Liderin oluşturmuş olduğu bu olumlu atmosferi örgütün hedeflerine ulaşma noktasında kullandığı sürece ise otantik liderlik denir (Walumbwa vd. 2008:90).

Otantik liderlik tarzına sahip yöneticiler, çalışanlara iş yaptırırken onlara emredici, kendinin onlardan üstünlüğünü vurgulayıcı ve zorlayıcı bir üslup takınmazlar. Bunun yerine işi yaptırma sırasında astlarına örnek olarak onların da motivasyonunu, örgütsel bağlılığını ve işi yapmaktan duyduğu hazzı artırmayı amaçlayan ve onları çalışmaya özendirici bir üslup takınırlar (Lawler vd., 2012:463).

Otantik lider, içselleştirmiş olduğu ahlak anlayışıyla bir yandan çalışanların gelişimine katkı sağlarken diğer yandan da içinde bulunmuş olduğu organizasyonun menfaatleri doğrultusunda çaba harcamaktadır (Michie vd., 2005:441). Otantik lider; nasıl hareket edeceğini bilen, bakış açısını kendine yönelterek öncelikle kendini tanıyarak çevresindekileri önemseyen, idari manada onların inanç ve değerlerine saygı duyan, etik bakış açısının, gücünün ve bilgisinin bilincinde yönetim işlevini sürdüren, kişi olarak kabiliyetli, umut var olan, azimli ve üstün ahlaki erdemlere sahip kişidir (Avolio vd., 2005:321). Otantik lider kim olduğunun, neye değer verdiğinin farkındadır, neye inandığını bilmekte ve inançları doğrultusunda hareket etmektedir.

Çeşitli araştırmacılara ait tanımlar ve otantik liderlerin özellikleri dikkate alındığında otantik liderlik denilince otantik liderliğin tek bir niteliği öne çıkmamaktadır. Otantik liderliği açıklarken, tanımlarken veya analiz ederken belirli kavramların bir araya gelerek otantik liderliğe hayat verdiği, onu tetiklediği ve oluşturduğu bariz bir şekilde görülmektedir. İşte otantik liderliği bir araya getiren, onun cansız bedenine hayat veren ruha otantik liderliğin boyutları (bileşenleri, dinamikleri, unsurları) denilmektedir.

Gardner ve meslektaşları otantik liderliğin boyutlarını öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ilişkilerde şeffaflık olmak üzere dört başlıkta toplamıştır (Gardner vd., 2005:346-366).

2.2. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık kavramı “birine karşı duyulan sevgi, sıcaklık ve sadakat” anlamlarına veyahut da bireyi bir makama ya da fikre bağlayan hislerin toplamı manasına gelmektedir (Freedman vd., 2003:472). Örgütsel bağlılık, bireyin kendi özü ile bir örgüt arasında sağlamış olduğu uyum ve birlikteliktir (Northcraft vd., 1990:464). Örgütsel bağlılık, genellikle çalışanın iş hayatını sürdürmüş olduğu örgüte karşı beslemiş olduğu bağlılık hissine denilmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, çalışanın verimliliğini artırdığı, iş görenin performansını olumlu yönde etkilediği; iş görenin işe soğumasını, işten ayrılmasını ve devamsızlığını engellediği ileri sürülmektedir (Cook, 2008:160). Hatta Buchanan, bağlılığı açıklarken çalışanın örgütle bütünlüğüne, işi benimsemesine ve sadakat faktörlerine vurgu yaparak bunların tamamının örgütsel bağlılığı meydana getirdiğini ifade eder(Buchanan, 1974:533).

Günümüzde çok boyutlu ve çok yönlü bir yapıya sahip olan bağlılık kavramı karşımıza farklı şekillerde çıkmaktadır. Farklı şekilleriyle ortaya çıkan bağlılık kavramının daha detaylı, daha dikkatli ve araştırmaların amaçlarına uygun daha güvenilir ölçeklerle incelenip araştırılması gerekmektedir (Cohen, 1996:494). Yukarıda tarif edilen farklılığın temeli aslında örgütsel bağlılığın gelişim süreci sırasında, hepsi kendi alanlarında yetkin farklı yazarların bu kavramı kendi alanları çerçevesinde değerlendirerek yazıya dökmeleridir. Bir nevi birçok bilim adamı bu kavramı incelemiş ve çalışmalarlarıyla örgütsel bağlılık yazınının

zenginleşmesine katkı da bulunmuş diğer taraftan da yapılan çalışmalar sonucunda ortaya farklı tanımlar çıkmıştır(Oliver, 1990:21).

Örgütsel bağlılık, kişinin örgütle kurmuş olduğu bağın gücü (Whan, 1998:256), kişinin amaçlarının zaman içerisinde örgütün amaçlarıyla çakıştığı ve birbirine uyumlu hale geldiği süreç (Hall vd., 1970:176), iş görene sunulan cazip iş tekliflerine rağmen iş görenin çalışmış olduğu örgütte kalmayı arzulaması (Penley vd., 1988:46), bireyin çalışmış olduğu kuruma karşı hissettiği duygular toplamı (Allen vd., 1990, s. 848) ve kişinin örgütle olan psikolojik bağlılığının temelidir (O'reilly vd., 1986).

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan farklı tanım çeşitliliğinin getirmiş olduğu karışıklıkla örgütsel bağlılığın sınıflandırılması aşamasında da karşılaşılmaktadır. Yukarıda bilgilerden de anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda yine farklı farklı sınıflandırmalar geliştirilmiştir. Fakat en rağbet gören ve ön plana çıkan sınıflandırma örgütsel bağlılığın "davranışsal bağlılık, tutumsal bağlılık ve çoklu bağlılık" şeklinde yapıldığı sınıflandırmadır.

(http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2002_1_4.pdf) Genelde örgütsel davranışçıların tutumsal bağlılık, sosyal psikologların ise davranışsal bağlılık alanında çalışmaları nedeniyle örgütsel bağlılık çalışmaları bağlılık çeşitlerinden tutumsal ve davranışsal bağlılık üzerine yoğunlaşmıştır (Mowday vd., 1982:24).

Allen ve Meyer iş görenin örgütle kurmuş olduğu psikolojik ilişkiyi tutumsal bağlılık olarak nitelemiş ve örgütsel bağlılığı; duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta incelemiştir (Wasti, 2003:16). Duygusal Bağlılık, iş görenlerin duygusal bağlılıkla çalışmaları sonucunda çalışanın benliğiyle örgüt amaçları arasındaki bağ zamanla güçlenecek ve ikisi özdeşleşecektir. Böylelikle iş görenin örgütün amaçlarını daha da özümseyecek ve bu amaçların gerçekleşmesi için daha fazla çaba sarf edecek daha fazla fedakârlıkta bulunacaklardır. Devam Bağlılığı, örgütsel bağlılığa maliyet bakış açısıyla bakıldığında devam bağlılığı ile karşılaşılmaktadır. Devam bağlılığı ise iş görenin çalışmış olduğu örgüte yapmış olduğu yatırımların büyüklüğü ölçüsünde bağlılığını ifade eder. Yani devam bağlılığı iş görenin iş yerinden ayrıldığı takdirde katlanmak zorunda olacağı maliyetler toplamının farkındalığıdır. Normatif Bağlılık, çalışandaki bağlılığın nedeni çalışanın iş verene olan sadakati ve iş yerinin çalışana sağlamış olduğu faydaların karşılığını ödeme duygusudur. Çalışan bu şekilde hareket ederse etik ve doğru davrandığı kanısını taşımaktadır. Yine iş gören bu bağlılık türünde görev bilinciyle hareket etmektedir (Örücü vd., 2013:52).

2.3. Örgütsel Yabancılaşma

Hayatın her alanında hissedilen değişimin toplumsal ve ruhsal düzeyde yaratmış olduğu olumsuzlukların rahatsızlığa dönüştüğü bir ortamda yaşamını sürdüren insanın, yaşantısını kolaylaştıran birçok teknolojik gelişmelere ve

sunulan maddi refaha rağmen hala tatmin olamadığı ve hatta mutsuz olduğu görülmektedir. Hemen hemen her toplumda görülebilecek bu tür mutsuzluk ve bunalım halinin örgütlerde yabancılaşmaya neden olabileceğini savunan birçok düşünür; problemi kavramaya çalışmış ve yapısal, felsefi ve tarihsel pek fazla çözüm önerisi sunmuşlardır. Çünkü örgütsel yabancılaşma; çalışanın giderek örgüte karşı güvensizlik duyması ve strese girmesi, veriminin azalması, devamsızlık ve iş gören devrinin yüksek olması gibi oldukça ciddi olumsuzluklara sebebiyet vermektedir (Şimşek vd., 2010:223).

Teknolojideki hızlı gelişim, işin teknik yönden önem kazanması, bilişim teknolojilerinin insanın potansiyelini açığa çıkarmasına ve kişinin kendini gerçekleştirme engel olan yapısı, örgütlerin büyümesi ve karmaşık bir yapıya bürünmesi ve sosyal değişimin çok süratli yaşanması ve bunun sonucunda toplumlarda üretim şekillerinin yeniden biçimlenmesi gibi nedenlerden dolayı iş görenin işinden ve çalışmış olduğu örgütünden uzaklaşma eğilimine örgütsel yabancılaşma denilmektedir (Kanungo, 1992:415; Kanungo, 1982, s.7; Kanungo, 1983, s.119)

Kendini gerçekleştirememiş çalışanın; yetki dairesinin genişlemesi, üstleri tarafından tanınma ve takdir edilmesi, kariyer gelişimi ve yolu gibi konularda tatmin olamama veya saldırgan bir tutumla tepki verme durumuna örgütsel yabancılaşma denilmektedir (Bingöl, 1990:176; Agarwal, 1993:724). Örgütsel yabancılaşma, iş görenin bulunmuş olduğu örgütün kendine yüklemiş olduğu görev ve sorumluluklarla kişinin benliği arasında meydana gelen uyumsuzluktur (Mendoza vd., 2007:57). Günümüzde bürokrasilerinin bakış açısıyla iş göreni değerlendirdiğimizde ise örgütsel yabancılaşma: "İş gören bürokrasi sisteminde insan olmaktan ziyade makineleşmiş organik varlıklardır." (Sargut, 2001) şeklinde tanımlanmaktadır.

Bu tanımlar ışığında örgütsel yabancılaşma boyutları şu şekildedir. Çalışanın güçsüzlüğü, çalışanın meydana gelen ürünü kontrol edebilme beklentisi ile bu ürünü kontrol edebilme olanağı arasındaki farklılığa denilmektedir (Seeman, 1971:135). İş görenin üretim araçları üzerinde denetimini yitirmesi, iş görenin ürettikleri üzerinde ve üretim sürecindeki faaliyetleri hakkında söz sahibi olamaması çalışanın güçsüzleşmesine neden olmaktadır. Çalışanın güçsüzlüğü; bireyin yerine getirilmesi gereken işlerde söz hakkının olmaması, çalışanın kendini istihdam eden büyük bir örgütün hiyerarşik basamaklarında pasif, inisiyatifsiz bir basamak olması durumudur (Dean, 1961:754). Çalışanlarda anlamsızlık veya işin anlamsızlığı, iş görenin örgütteki pozisyonunun bir gerekliliği olarak yerine getirmiş olduğu faaliyetlerin organizasyon içerisinde ne anlama geldiğinin, neye yaradığının ve ne derece önem arz ettiğinin bilincinde olamamasıdır. (Shepard, 1973:65). Örgütlerde kuralsızlık, iş görenin iş hayatını sürdürürken örgüt tarafından kabul görmeyen davranışları benimsemesine denilmektedir. (Seeman, 1983:787-788). Diğer bir ifadeyle iş görenin örgütün belirlediği kurallara karşı duyarsızlaşması ve bu kuralları benimsememesine örgütlerde kuralsızlık denir (Urlick, 1970: 7). Örgüt

içi izolasyon (yalıtılmışlık), toplumun bireye yüklemiş olduğu toplumsal rollere bireyin uzak kalması, yabancı kalmasıdır. Buradan hareketle işletmelerde örgütün çalışanına yüklemiş olduğu işe, çalışanın soğuk kalması da örgütsel yalıtılmışlığa neden olmaktadır. (Holcomb-McCoy, 2004) İş görenin kendine yabancılaşması, iş görenin davranışları ve hareketlerinin yine iş görenin gereksinimleri ve ihtiyaçları dışında bir çizgi izlemesidir. Kısacası iş görenin kabiliyetleri, güçleri ve potansiyelinin iş görenin arzu, istek ve talepleri doğrultusunda hareket etmemesidir. (Başaran, 1991:229).

3. Araştırma

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacını otantik liderlik anlayışının çalışanların örgütsel bağlılıkları ve örgütsel yabancılaşmalarıyla ilişkisini belirlemek oluşturmaktadır. Ayrıca çalışanların otantik liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma algı düzeylerini tespit etmek çalışmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Otantik liderlik anlayışı kendine has bir takım özelliklere sahiptir. Lider etik bakış açısını kendine yöneltip, bilginin örgüt içerisinde eşit bir şekilde dağılmasına yoğun çaba harcıyıp, kişinin kendini geliştirmesine yardımcı olarak mesai arkadaşlarıyla kurmuş olduğu ilişkilerde şeffaflığa dikkat ederek, organizasyon içerisinde olumlu bir atmosfer oluşturur. Liderin oluşturmuş olduğu bu olumlu atmosferi örgütün hedeflerine ulaşma noktasında kullandığı sürece ise otantik liderlik denir. (Walumbwa vd.,90). Buradan anlaşılacağı üzere otantik liderlerde potansiyellerini açığa çıkarıp, kendine has özelliklerinin, bilgi ve becerilerinin farkına vararak bu unsurları geliştirme süreci olarak tanımlanan öz farkındalık (Avolio ve Gardner, 324), davranışlarının değerlerine, inançlarına, ihtiyaçlarına ve tercihlerine uygun olması olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ve ilişkilerinde şeffaflık özellikleri bulunmaktadır. Otantik liderlerin bu özellikleri hem bulunmuş olduğu örgütlerine hem de birlikte çalışmış olduğu iş görenlere bir takım faydalar ve menfaatler sağlamaktadır. Bu tür özelliklere sahip olan otantik liderler örgütlerini şeffaf, dürüst, etik perspektif içerisinde yönlendirerek örgüte sağlam, sağlıklı ve dayanıklı bir yapı kazandırmaktadır. Aynı şekilde otantik liderin bu tür tutum, davranış ve uygulamaları iş görenlerin tutum, algı, davranış, motivasyon ve iş tecrübelerini olumlu yönde etkileyecektir. Otantik liderlik anlayışının sahip olduğu bu nitelikler göz önünde bulundurulduğunda çalışanların örgütsel bağlılığı ve örgütsel yabancılaşmaları arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu düşüncelerin olgunlaştırdığı perspektifle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Otantik liderlik anlayışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Otantik liderliğin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H3: Otantik liderlik anlayışı ile örgütsel yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H4: Otantik liderliğin alt boyutları ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışmanın ana kütesini, Sivas ilinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren, hem iç pazara hem de dış pazara ürün tedarik eden iki işletme oluşturmuştur. Araştırma evrenini 489 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 246 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Örneklem büyüklüğü 246 olarak hesaplanmasına rağmen, örneklem yeter sayısının altına düşmemek ve ana kütleyle daha yüksek bir düzeyde temsil ederek daha sağlıklı sonuçlara ulaşabilmek düşüncesiyle, daha yüksek bir düzeyde anket elde etmek hedeflenmiştir. Bu amaçla, toplam 300 anket dağıtılmış, 275 anket geri dönmüş ve hatalı ve eksik doldurmalarından dolayı 268 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anket, örneğimizi oluşturan işletmelerin çalışanları tarafından değerlendirilmiştir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formundan yararlanılmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik değişkenlerle ilgili sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde “Otantik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Otantik liderlik ölçeği, Walumbwa ve arkadaşlarının otantik liderliği ölçmek üzere geliştirdiği ve faktör analizini yaptıkları ölçektir (The Authentic Leadership Questionnaire-ALQ) Otantik liderlik ölçeği “ilişkilerde şeffaflık”, “içselleştirilmiş ahlak anlayışı”, “bilgiyi dengeli değerlendirme” ve “öz farkındalık” boyutlarını içermektedir. Otantik liderlik ölçeği ilişkilerde şeffaflık boyutu beş soru, içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu dört soru, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu üç soru ve öz farkındalık boyutu dört soru olmak üzere toplam on altı sorudan oluşmaktadır (Savur, 2013:56).

Anketin üçüncü bölümünde “Örgütsel bağlılık ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği, Allen ve Meyer tarafından örgütsel bağlılığı ölçmek üzere geliştirilmiş ve faktör analizi yapılmıştır. Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı”, “normatif bağlılık” boyutlarını içermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği; duygusal bağlılık boyutu altı soru, devam bağlılığı boyutu altı soru ve normatif bağlılık boyutu altı soru olmak üzere toplam on sekiz sorudan oluşmaktadır (Sönmez, (2014:78). Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, güvenilirliği düşüren “Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.” ifadesi ölçekten çıkarılmıştır.

Anketin dördüncü bölümünde “Örgütsel yabancılaşma ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel yabancılaşma ölçeği, Mottaz tarafından örgütsel yabancılaşmayı ölçmek üzere geliştirilmiş ve faktör analizi yapılmıştır. Mottaz tarafından

geliştirilen örgütsel yabancılaşma ölçeği “güçsüzlük”, “anlamsızlık”, “kuralsızlık”, “kendine yabancılaşma”, “topluma yabancılaşma” boyutlarını içermektedir. Örgütsel yabancılaşma ölçeği güçsüzlük boyutu dört soru, anlamsızlık boyutu iki soru, kuralsızlık boyutu iki soru, topluma yabancılaşma boyutu üç soru ve kendine yabancılaşma boyutu üç soru olmak üzere toplam on dört sorudan oluşmaktadır. (Babür, 2011:70-71). Fakat yapılan faktör analizi sonucunda ölçek dört boyut altında toplanmıştır, kuralsızlık boyutu oluşmamıştır. Yine yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, güvenilirliği düşüren “İş yerinde ortaya çıkan sorunlarla mücadele etme gücümü yitirdiğimi hissediyorum.” ve “Sosyal çevremi çok sıkıcı buluyorum.” ifadesi ölçekten çıkarılmıştır.

Elde edilen ölçeğin Türkçeye çevrilmemiş hallerindeki faktör analizi sonuçları ve daha önce yapılan faktör analizi sonuçları dikkate alınmış, doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve bunun sonucunda otantik liderliğe ilişkin dört faktör, örgütsel bağlılığa ilişkin üç faktör ve örgütsel yabancılaşmaya ilişkin dört faktör elde edilmiştir.

4. Araştırmanın Bulguları

4.1. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular

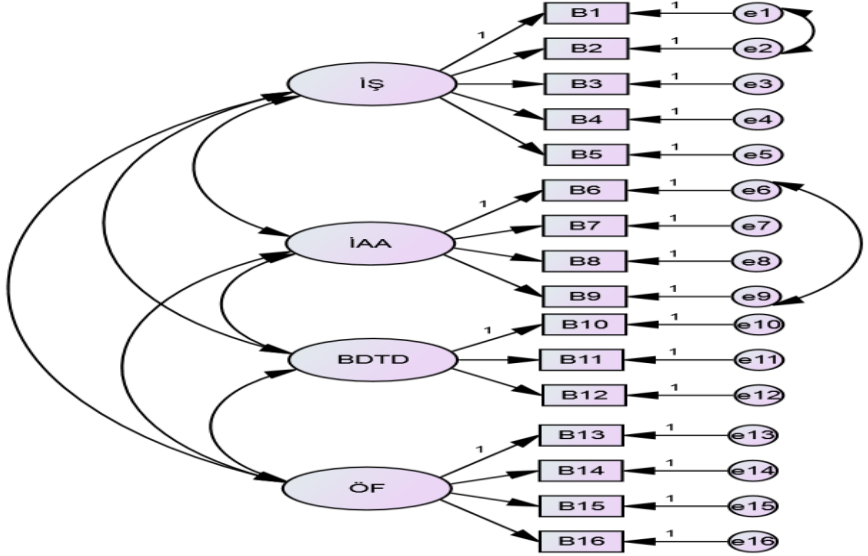
Araştırmaya katılanlar üretim, montaj, ön büro, kat hizmetleri, insan kaynakları, muhasebe, ve güvenlik departmanlarında çalışmaktadırlar. Araştırmaya katılanların %58,4'ü 1. işletmede %41,6'sı ise 2. işletmede çalışmaktadır. 1. işletmede çalışanların %97,4'ü erkek iken %2,6'sı kadındır. 2. işletmede çalışanların %97,3'ü erkek iken %2,7'si kadındır. 1. işletmede çalışanların %39,1'i 18-24, %42,9'u 25-34, %17,3'ü 35-44, %0,6'sı 45-54 yaş aralığında, 2. işletmede çalışanların %11,7'si 18-24, %50,5'i 25-34, %31,5'i 35-44, %3,6'sı 45-54 yaş aralığında, %2,7'si ise 55 yaş ve üzerindedir. 1. işletmede çalışanların %51,3'ü evli, %48,7'si bekarıdır. 2. işletmede çalışanların %76,6'sı evli, %23,4'ü bekarıdır. 1. işletmede çalışanların %41'i ilköğretim, %41'i lise, %12,8'i ön lisans, %4,5'i lisans, %0,6'sı ise lisansüstü mezunudur. 2. işletmede çalışanların %44,1'i ilköğretim, %52,3'ü lise, %1,8'i ön lisans, %1,8'i ise lisans mezunudur. 1. işletmede çalışanların %96,2'sinin çalışma süresi 1-5 yıl aralığında iken %3,8'inin 6-10 yıl aralığındadır. 2. işletmede çalışanların %50,5'inin çalışma süresi 1-5 yıl aralığında iken %37,8'inin 6-10 yıl aralığında, %10,8'inin 11-20 yıl aralığında, %0,9'unun ise 21-30 yıl aralığındadır. 1. işletmenin %1,9'u yönetici iken %98,1'i çalışandır. 2. işletmenin %0,9'u yönetici iken %99,1'i çalışandır.

Tablo 1. Demografik Özelliklerin Dağılımları

	Şirket1		Şirket2		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet						
Erkek	152	97,4	108	97,3	260	97,4
Kadın	4	2,6	3	2,7	7	2,6
Yaş						
18-24	61	39,1	13	11,7	74	27,7
25-34	67	42,9	56	50,5	123	46,1
35-44	27	17,3	35	31,5	62	23,2
45-54	1	0,6	4	3,6	5	1,9
55 ve üstü	0	0,0	3	2,7	3	1,1
Medeni Durum						
Evli	80	51,3	85	76,6	165	61,8
Bekâr	76	48,7	26	23,4	102	38,2
Gelir Durumu						
1000 TL'den az	129	82,7	106	95,5	235	88,0
1001-1500	19	12,2	4	3,6	23	8,6
1501-2000	3	1,9	1	0,9	4	1,5
2001-2500	2	1,3	0	0,0	2	0,7
2500 TL'den fazla	3	1,9	0	0,0	3	1,1
Eğitim Durumu						
İlköğretim	64	41,0	49	44,1	113	42,3
Lise	64	41,0	58	52,3	122	45,7
Ön Lisans	20	12,8	2	1,8	22	8,2
Lisans	7	4,5	2	1,8	9	3,4
Lisansüstü	1	0,6	0	0,0	1	0,4
Çalışma Süresi						
1-5	150	96,2	56	50,5	206	77,2
6-10	6	3,8	42	37,8	48	18,0
11-20	0	0,0	12	10,8	12	4,5
21-30	0	0,0	1	0,9	1	0,4
Konum						
Yönetici	3	1,9	1	0,9	4	1,5
Çalışan	153	98,1	109	99,1	262	98,5
Toplam	156	100,0	111	100,0	267	100,0

4.2. Faktör Analizi Bulguları

Otantik liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilebilmesi için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğu incelenmiştir.

Şekil:1 Otantik Liderlik Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Otantik liderlik ölçeğine ilişkin faktör yük değerleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2.Otantik Liderlik Ölçeği İçin Faktör Yük Değerleri

Madde	İfadeler	Ort.	Std. Sapma	Faktör Yük Değerleri
B1	Amirim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	3,71	1,426	0,570
B2	Amirim hata yaptığında kabul eder.	3,14	1,307	0,624
B3	Amirim herkesin düşündüklerini açıkça söylemesini teşvik eder.	3,38	1,361	0,763
B4	Amirim insanlara acı gerçekleri açıkça söyler.	3,50	1,350	0,463
B5	Amirim açıkça vurduğu duyguları ile hissettikleri ile tam olarak ayındır.	3,28	1,366	0,699
B6	Amirim inandıkları ile yaptıkları tutarlıdır.	3,52	1,344	0,729
B7	Amirim kararlarını değer yargılarına göre verir.	3,61	1,285	0,730
B8	Amirim kendi değer yargılarının arkasında durmamı ister.	3,43	1,340	0,659
B9	Amirim ahlaki boyutu yüksek ve zor kararlar alır.	3,44	1,338	0,606
B10	Amirim kendi inançlarına ters olan görüşlerin dile getirilmesini ister.	3,36	1,395	0,622
B11	Amirim karar vermeden önce ilgili konuyu enine	3,61	1,351	0,653

	boyuna inceler.			
B12	Amirim alacağı kararlarda sonuca varmadan önce farklı görüşleri dikkate alır.	3,51	1,270	0,719
B13	Amirim bizimle etkileşimi /iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.	3,30	1,318	0,720
B14	Amirim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	3,48	1,252	0,786
B15	Amirim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	3,42	1,302	0,769
B16	Amirim özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	3,27	1,325	0,488

Otantik liderlik ölçeği için model fit değerleri Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3.Otantik Liderlik Ölçeği İçin Model Fit Değerleri

	Değerler	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	220,779	-
Serbestlik Derecesi	96	-
P	0,000	-
χ^2/df	2,300	<5
TLI	0,903	>,90
CFI	0,922	>,90
RMSEA	0,070	<,08
SRMR	0,049	<,10

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yapının yeterli uyum değerleri ürettiği görülmüştür. Ölçüm modeli doğrulanmıştır ($\chi^2=220,779$, $df=96$, $p<0,001$).

Ayrıca otantik liderliğin tek boyutta mı çok boyutta mı açıklanıp açıklanamayacağını ölçmek amacıyla Harman tek faktör analizi yapılmıştır.

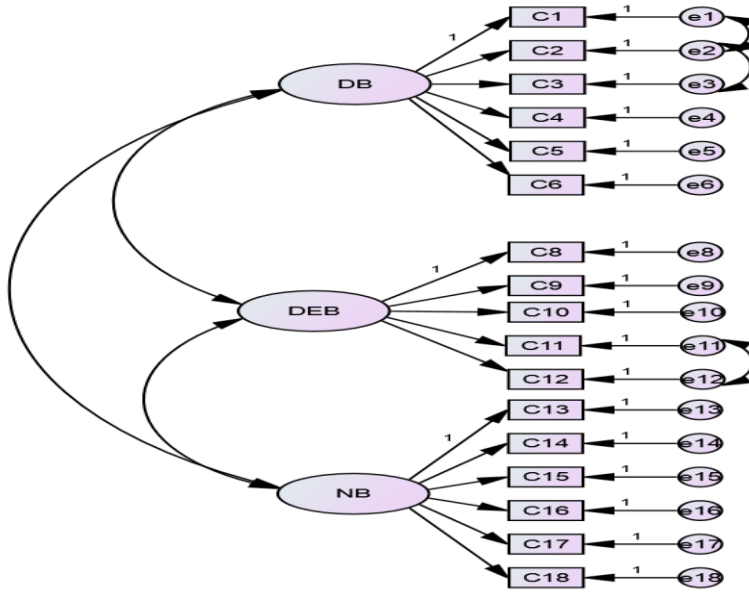
Tablo 4. Otantik Liderlik Ölçeği Harman Tek Faktör Analizi

Toplam	Varyans %
6,331	39,570

Yapılan incelemede yapının tek faktörle açıklama oranının çok düşük olduğu görülmektedir. Bu durum yapının tek boyutta açıklanamadığını bu nedenle faktör analizi sonuçlarında elde edilen çok boyutlu yapının kullanılmasının gerektiğini gösterir. Otantik Liderlik Ölçeği çok boyutlu yapı için uygundur.

Araştırmada kullanılan her ölçeğin alt ölçeklerinin güvenilirlik analizleri, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, 16 maddeden oluşan otantik liderlik ölçeğinin Cronbach Alfa değerinin 0,895, ilişkilerde şeffaflık alt boyutunun 0,777, içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutunun 0,755, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme alt boyutunun 0,704 ve öz farkındalık alt boyutunun ise 0,779 olduğu görülmüştür.

Şekil 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Örgütsel Bağlılık ölçeğine ilişkin faktör yük değerleri Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Faktör Yük Değerleri

Madde	İfadeler	Ort.	Std. Sapma	Faktör Yük Değerleri
C1	Kendimi kuruma karşı duygusal olarak bağlı hissediyorum.	3,31	1,429	0,644
C2	Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.	3,45	1,277	0,670
C3	Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.	3,49	1,234	0,761
C4	Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	3,46	1,170	0,818
C5	Meslek hayatımın kalan kısmını kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	3,46	1,196	0,742
C6	Kurumda, kendimi aileden biri gibi hissediyorum.	3,52	1,145	0,633
C8	Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.	3,28	1,211	0,556
C9	Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	3,21	1,268	0,666
C10	Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.	3,36	1,288	0,684
C11	Şu an kurumda çalışmaya devam etmemin sebebi, istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.	3,15	1,407	0,551
C12	Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.	3,07	1,334	0,450
C13	Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.	3,22	1,265	0,521
C14	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	3,28	1,259	0,448
C15	Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissediyorum.	3,16	1,298	0,445
C16	Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	3,25	1,327	0,627
C17	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	3,46	1,272	0,698
C18	Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.	3,46	1,227	0,691

Örgütsel bağlılık ölçeği için model fit değerleri Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Model Fit Değerleri

	Değerler	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	245,556	-
Serbestlik Derecesi	113	-
P	0,000	-
χ^2/df	2,173	<5
TLI	0,903	>,90
CFI	0,920	>,90
RMSEA	0,066	<,08
SRMR	0,054	<,10

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yapının yeterli uyum değerleri ürettiği görülmüştür. Ölçüm modeli doğrulanmıştır ($\chi^2=245,556$, $df=113$, $p<0,001$).

Ayrıca örgütsel bağlılığın tek boyutta mı çok boyutta mı açıklanıp açıklanamayacağını ölçmek amacıyla Harman tek faktör analizi yapılmıştır.

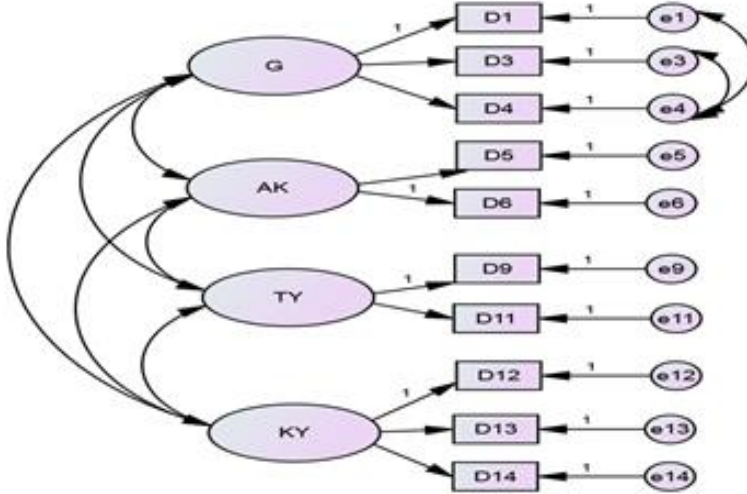
Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Analizi

Toplam	Varyans %
6,176	36,331

Yapılan incelemede yapının tek faktörle açıklama oranının çok düşük olduğu görülmektedir. Bu durum yapının tek boyutta açıklanamadığını bu nedenle faktör analizi sonuçlarında elde edilen çok boyutlu yapının kullanılmasının gerektiğini gösterir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği çok boyutlu yapı için uygundur.

Örgütsel bağlılık ölçeği için uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, 17 maddeden oluşan ölçeğin Cronbach Alfa değerinin 0,885, duygusal bağlılık alt boyutunun 0,870, devam bağlılığı alt boyutunun 0,738, normatif bağlılık alt boyutunun 0,742 olduğu görülmüştür.

Şekil 3. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği İçin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları



Örgütsel yabancılaşma ölçeğine ilişkin faktör yük değerleri Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği İçin Faktör Yük Değerleri

Madde	İfadeler	Ort.	Std. Sapma	Faktör Yük Değerleri
D1	Bu işletmede yaptığım iş üzerinde kontrolün bende olmadığını düşünüyorum.	2,84	1,367	0,696
D3	Bu işletmede kendi çalışma yöntemimi seçmekte özgür olmadığını düşünüyorum.	2,83	1,328	0,710
D4	Bu işletmede bir çalışan olarak kendimi işe yaramaz ve önemsiz hissediyorum.	2,40	1,318	0,643
D5	Bu işletmede yaptığım iş neticesinde ortaya çıkacak olan ürün ya da hizmeti tam olarak belirleyemiyorum.	2,48	1,233	0,714
D6	Yaptığım iş için çalıştığım kurum için gereksiz olduğunu düşünüyorum.	2,40	1,312	0,722
D9	Genel olarak toplumsal çevreden dışlandığımı duyusuna kapılıyorum.	2,34	1,275	0,610
D11	Benim değerlerimin ve toplumun değerlerinin	2,61	1,277	0,556

	uyuşmadığını düşünüyorum.			
D12	İçinde bulunduğum toplumda bütünüyle işe yaramaz biri olduğumu hissediyorum.	2,29	1,227	0,785
D13	Topluma katkısı olmayan biri olarak hayatın hiçbir anlam taşımadığını düşünüyorum.	2,36	1,305	0,790
D14	Kendimi yakın çevremden ve tüm toplumdan soyutlanmış olarak başka bir hayatta yaşıyor gibi hissediyorum.	2,45	1,286	0,683

Örgütsel yabancılaşma ölçeği için model fit değerleri Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği İçin Model Fit Değerleri

	Değerler	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	76,051	-
Serbestlik Derecesi	27	-
P	0,000	-
χ^2/df	2,817	<5
TLI	0,913	>,90
CFI	0,948	>,90
RMSEA	0,083	<,08
SRMR	0,053	<,10

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yapının yeterli uyum değerleri ürettiği görülmüştür. Ölçüm modeli doğrulanmıştır ($\chi^2=76,051$, $df=27$, $p<0,001$).

Ayrıca örgütsel bağlılığın tek boyutta mı çok boyutta mı açıklanıp açıklanamayacağını ölçmek amacıyla Harman tek faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 10. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Analizi

Toplam	Varyans %
4,404	44,036

Yapılan incelemede yapının tek faktörle açıklama oranının çok düşük olduğu görülmektedir. Bu durum yapının tek boyutta açıklanamadığını bu nedenle faktör analizi sonuçlarında elde edilen çok boyutlu yapının kullanılmasının gerektiğini gösterir. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği çok boyutlu yapı için uygundur.

Örgütsel yabancılaşma ölçeği için uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, 10 maddeden oluşan ölçeğin Cronbach Alfa değerinin 0,851, güçsüzlük alt

boyutunun 0,612, anlamsızlık alt boyutunun 0,680, topluma yabancılaşma alt boyutunun 0,507, kendine yabancılaşma alt boyutunun 0,792, olduğu görülmüştür.

İşletme Liderlerinin Otantik Liderlik Davranışlarına, İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

İşletme liderlerinin ne düzeyde otantik liderlik vasıflarına sahip olduğunu Tablo 11.'de, işletmede çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi Tablo 12.'de ve örgütsel yabancılaşma düzeyini ortaya koymak amacıyla çalışanların her ifadeye verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 13.'de verilmiştir. İfadelerin yorumlanmasında aşağıdaki ortalama değerleri sınır kabul edilmiştir:

1 - 1,79 çok düşük; 1,80 – 2,59 düşük; 2,60 – 3,39 orta; 3,40 – 4,19 yüksek; 4,20 –5.00 çok yüksek

Otantik Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular

Otantik liderlik ve alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 11. Birinci ve İkinci İşletmede Otantik Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Birinci İşletme		İkinci İşletme	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
Otantik Liderlik	3,54	0,876	3,29	0,743
İlişkilerde Şeffaflık	3,45	1,004	3,33	0,972
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	3,54	1,007	3,45	1,011
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	3,65	1,063	3,29	1,027
Öz Farkındalık	3,57	1,047	3,09	0,881

Birinci işletmede çalışanların “otantik liderlik” ortalaması 3,54'tür. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, birinci işletmedeki liderlerin, işletme içerisinde genel olarak “yüksek” bir düzeyde otantik liderlik özellikleri gösterdikleri ve otantik liderlik tutum ve davranışlarında buldukları şekilde algılandıklarını göstermektedir. Otantik liderliğin “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” ve “bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” boyutu diğer boyutlar içerisinde en yüksek

ortalamaya sahip boyutlar çıkmıştır. Bu bulgu, işletme liderlerinin otantik liderlik boyutları içerisinde en çok bu boyutlara ilişkin özellikler taşıdıklarını göstermektedir. Bu boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip boyut “ilişkilerde şeffaflık” boyutudur. Bu; liderlerin, otantik liderliğin diğer boyutlarına kıyasla bu boyutta beklenen ölçüde başarılı olmadıklarını ortaya koymaktadır.

İkinci işletmede çalışanların “otantik liderlik” ortalaması 3,29’dur. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, ikinci işletmedeki liderlerin, işletme içerisinde genel olarak “orta” düzeyde otantik liderlik özellikleri gösterdikleri ve otantik liderlik tutum ve davranışlarında buldukları şekilde algılandıklarını göstermektedir. Otantik liderliğin “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutu diğer boyutlar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip boyut çıkmıştır. Bu bulgu, işletme liderlerinin otantik liderlik boyutları içerisinde en çok bu boyuta ilişkin özellikler taşıdıklarını göstermektedir. Bu boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip boyut “özfarkındalık” boyutudur. Bu, liderlerin, otantik liderliğin diğer boyutlarına kıyasla bu boyutta beklenen ölçüde başarılı olmadıklarını ortaya koymaktadır.

Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular

Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 12. Birinci ve İkinci İşletmede Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Birinci İşletme		İkinci İşletme	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Bağlılık	3,28	0,758	3,37	0,706
Duygusal Bağlılık	3,37	0,973	3,55	0,956
Devam Bağlılığı	3,16	0,879	3,29	0,953
Normatif Bağlılık	3,34	0,850	3,27	0,834

Birinci işletmede çalışanların “örgütsel bağlılık” ortalaması 3,28; “duygusal bağlılık” alt boyutu ortalaması 3,37 ; “devam bağlılığı” alt boyutu ortalaması 3,16; “normatif bağlılık” alt boyutu ortalaması 3,34’tür. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, birinci işletmede çalışanların, işletme içerisinde genel olarak “orta” düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduklarını, gösterdikleri tutum ve davranışların da bu yönde olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” boyutu diğer boyutlar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip boyut çıkmıştır. Bu bulgu, işletme çalışanlarının örgütsel bağlılık boyutları içerisinde en çok bu boyuta ilişkin özellikler taşıdıklarını göstermektedir. Bu

boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip boyut “devam bağlılığı” boyutudur. Bu, çalışanların, örgütsel bağlılığın diğer boyutlarına kıyasla bu boyutta beklenen seviyede olmadıklarını ortaya koymaktadır.

İkinci işletmede çalışanların “örgütsel bağlılık” ortalaması 3,37; “devam bağlılığı” alt boyutu ortalaması 3,29; “normatif bağlılık” alt boyutu ortalaması 3,27 olup orta düzey olduğunu ve “duygusal bağlılık” alt boyutu ortalaması 3,55; ile yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, ikinci işletmede çalışanların, işletme içerisinde genel olarak yüksek seviyeye yakın “orta” düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduklarını, gösterdikleri tutum ve davranışlarının da bu yönde olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” boyutu diğer boyutlar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip boyut çıkmıştır. Bu bulgu, işletme çalışanlarının örgütsel bağlılık boyutları içerisinde en çok bu boyuta ilişkin özellikler taşıdıklarını göstermektedir. Bu boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip boyut “normatif bağlılık” boyutudur. Bu, çalışanların, örgütsel bağlılığın diğer boyutlarına kıyasla bu boyutta beklenen seviyede olmadıklarını ortaya koymaktadır.

Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular

Örgütsel yabancılaşma ve alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 13. Birinci ve İkinci İşletmede Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Birinci İşletme		İkinci İşletme	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Yabancılaşma	2,48	0,843	2,51	0,853
Güçsüzlük	2,67	0,998	2,72	1,029
Anlamsızlık	2,45	1,138	2,43	1,070
Topluma Yabancılaşma	2,50	1,044	2,45	1,047
Kendine Yabancılaşma	3,62	1,052	3,17	1,046

Birinci işletmede çalışanların “örgütsel yabancılaşma” ortalaması 2,48; “güçsüzlük” alt boyutu ortalaması 2,67; “anlamsızlık” alt boyutu ortalaması 2,45; “topluma yabancılaşma” alt boyutu ortalaması 2,50 olup düşük düzeyde olduğu ve “kendine yabancılaşma” alt boyutu ortalaması 3,62 ile yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, birinci işletmede çalışanların, işletme içerisinde genel olarak “düşük” düzeyde örgütsel

yabancılaşmaya sahip olduklarını, gösterdikleri tutum ve davranışlarının da bu yönde olduğunu göstermektedir. Örgütsel yabancılaşmanın “anlamsızlık” boyutu diğer boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip boyut çıkmıştır. Bu boyutlar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip boyut “kendine yabancılaşma” boyutudur. Bu bulgu, işletme çalışanlarının örgütsel yabancılaşma boyutları içerisinde en çok bu boyuta ilişkin özellikler taşıdıklarını göstermektedir. Bu, çalışanların, örgütsel yabancılaşmanın diğer boyutlarına kıyasla bu boyutta beklenen seviyede olmadıklarını ortaya koymaktadır.

İkinci işletmede çalışanların “örgütsel yabancılaşma” ortalaması 2,51; “güçsüzlük” alt boyutu ortalaması 2,72 orta seviye; “anlamsızlık” alt boyutu ortalaması 2,43 ile düşük seviye; “topluma yabancılaşma” alt boyutu ortalaması 2,45 ile düşük seviye; kendine yabancılaşma” alt boyutu ortalaması 3,17 ile orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, ikinci işletmede çalışanların, işletme içerisinde genel olarak “düşük” düzeyde örgütsel yabancılaşmaya sahip olduklarını, gösterdikleri tutum ve davranışlarının da bu yönde olduğunu göstermektedir. Örgütsel yabancılaşmanın “anlamsızlık” boyutu diğer boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip boyut çıkmıştır. Bu boyutlar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip boyut “kendine yabancılaşma” boyutudur. Bu bulgu, işletme çalışanlarının örgütsel yabancılaşma boyutları içerisinde en çok bu boyuta ilişkin özellikler taşıdıklarını göstermektedir. Bu, çalışanların, örgütsel yabancılaşmanın diğer boyutlarına kıyasla bu boyutta beklenen seviyede olmadıklarını ortaya koymaktadır.

4.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

Otantik liderlik ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ikili ilişkileri incelemek amacıyla uygulanan pearson korelasyon analizi sonuçları tablo 14’ de sunulmuştur.

Tablo 14. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

		Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Otantik Liderlik Ölçeği	r	0,420	0,342	0,259	0,430

	p	0,000	0,000	0,000	0,000
İlişlerde Şeffaflık	r	0,361	0,340	0,202	0,323
	p	0,000	0,000	0,001	0,000
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	r	0,341	0,248	0,231	0,351
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	r	0,327	0,219	0,215	0,373
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Öz Farkındalık	r	0,343	0,289	0,205	0,376
	p	0,000	0,000	0,001	0,000

1. “Otantik liderlik” ile “örgütsel bağlılık” arasında ((0,420) $p < 0,01$) düzeyinde pozitif bir ilişki vardır. Bu bulgudan hareketle, “otantik liderlik” ve “örgütsel bağlılık” arasında istatistiksel açıdan anlamlı orta düzeyde bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu ikisi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirten (H_1) hipotezi kabul edilmiştir.
2. “Otantik liderlik alt boyutları” ile “örgütsel bağlılık alt boyutları” arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu bulgudan hareketle, “otantik liderlik alt boyutları” ve “örgütsel bağlılık alt boyutları” arasında istatistiksel açıdan anlamlı orta ve düşük düzeyde bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla “otantik liderliğin alt boyutları” ile “örgütsel bağlılığın alt boyutları” arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu belirten (H_2) hipotezleri kabul edilmiştir. Yani liderlerin oldukları gibi, kendilerini bilerek, adaletli, tarafsız, samimi, şeffaf ve etik çerçeve içerisinde davranışlar ve uygulamalar sergilemeleri çalışanların örgütlerine bağlanmalarını, örgütlerinden ayrıldıklarında çok şey kaybedeceklerini düşünmelerini ve örgütlerine ve örgütlerinin sahiplerine duyulan sadakatin ve minnettarlığın artmasını sağlamaktadır.

Otantik Liderlik ve Alt Boyutları ile Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

Otantik liderlik ve alt boyutları ile örgütsel yabancılaşma ve alt boyutları arasındaki ikili ilişkileri incelemek amacıyla uygulanan pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 15' de sunulmuştur.

Tablo 15. Otantik Liderlik ve Alt Boyutları İle Örgütsel Yabancılaşma ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

		Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği	Güçsüzlük	Anlamsızlık	Topluma Yabancılaşma	Kendine Yabancılaşma
Otantik Liderlik Ölçeği	R	-0,081	-0,017	-0,093	-0,077	-0,083
	P	0,187	0,776	0,132	0,209	0,177
İlişlerde Şeffaflık	R	-0,015	0,071	-0,026	-0,061	-0,049
	P	0,809	0,249	0,676	0,324	0,430
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	R	-0,057	0,003	-0,124	-0,050	-0,035
	P	0,351	0,965	0,043	0,412	0,566
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	R	-0,136	-0,103	-0,132	-0,102	-0,105
	P	0,026	0,092	0,031	0,095	0,087
Öz Farkındalık	R	-0,081	-0,065	-0,043	-0,046	-0,094
	P	0,185	0,290	0,488	0,453	0,126

“Otantik liderlik” ile “örgütsel yabancılaşma” arasında (-0,081) $p > 0,05$ verilerine ulaşılmıştır. Bu bulgudan hareketle, “otantik liderlik” ve “örgütsel yabancılaşma” arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bu ikisi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu belirten (H_3) hipotezi reddedilmiştir.

“Otantik liderlik alt boyutları” ile “örgütsel yabancılaşma alt boyutlarından” “İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutu ile “anlamsızlık” alt boyutu, “Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” alt boyutu ile “örgütsel yabancılaşma”, “Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” alt boyutu ile “anlamsızlık” alt boyutu arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır. Diğer tüm boyutlar arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Dolayısıyla “Otantik liderlik alt boyutları” ile “örgütsel yabancılaşma alt boyutları” arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu belirten (H_4) hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Genel Değerlendirme ve Sonuç

Otantik liderlik anlayışının örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşmayla ilişkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdiğimiz bu çalışmada, çalışanların, otantik liderliğe ve otantik liderliğin alt boyutlarına ilişkin algıları şu şekildedir:

Birinci işletmedeki liderlerin “yüksek” bir düzeyde otantik liderlik tutum ve davranışlarında buldukları ve çalışanların işletmedeki otantik liderliğe ve otantik liderliğin alt boyutlarına ait algılarının “yüksek” düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Lider; etik bakış açısını kendine yönelterek, bilginin örgüt içerisinde eşit bir şekilde dağılmasına yoğun çaba harcayarak, kişinin kendini geliştirmesine yardımcı olarak mesai arkadaşlarıyla kurmuş olduğu ilişkilerde şeffaflığa dikkat ederek, organizasyon içerisinde olumlu bir atmosfer oluşturduğu söylenebilir.

İkinci işletmedeki liderlerin “orta” bir düzeyde otantik liderlik özelliği gösterdikleri belirlenmiştir. Otantik liderliğin alt boyutlarından “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” yüksek” bir düzeyde, diğer boyutların orta düzeyde ait bir algı olduğu belirlenmiştir.

Birinci işletmede çalışanların işletmedeki örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ait algılarının “orta” düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. İkinci işletmede çalışanların işletmedeki örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ait algılarının “orta ve yüksek” düzeyde olduğu tespit edilmiştir.. Çalışanların örgüt ve örgüt içerisindeki insanlara, faaliyetlere ve yaptığı işe karşı duymuş oldukları bağlılıkları, örgütün değerleri ve amaçlarını benimseyerek özdeşleşmesi, örgütlerinden ayrıldıkları takdirde katlanacakları maliyetler ve örgüt ve örgütlerin sahiplerine karşı duyulan minnettarlık orta seviyededir.

Birinci işletme çalışanlarının örgütsel yabancılaşmaları “düşük” düzeyde olduğu belirlenmiştir. İşletme çalışanlarının “güçsüzlükleri” “orta” düzeyde, “anlamsızlıkları” “düşük” düzeyde, “topluma yabancılaşmaları” “düşük” düzeyde, “kendine yabancılaşmaları” yüksek” düzeyde olduğu ortaya çıkarılmıştır. Çalışan örgütün kendine yüklemiş olduğu sorumluluklarla kendi benliği arasında düşük düzeyde uyumsuzluk yaşamakta, örgütüyle ve örgütteki arkadaşlarıyla kurmuş olduğu ilişkilerde açık iletişime önem vermekte ve örgüt içerisinde ne öne sahip olduğunu bilmektedir. Yine çalışanın üretilen ürünü kontrol edebilme olanağı orta düzeydedir.

İkinci işletme çalışanlarının örgütsel yabancılaşmaları “düşük” düzeyde olduğu belirlenmiştir. İşletme çalışanlarının “güçsüzlükleri” “orta” düzeyde, “anlamsızlıkları” “düşük” düzeyde, “topluma yabancılaşmaları” “düşük” düzeyde, “kendine yabancılaşmaları” “orta” düzeyde olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu bulgulara göre, işletmede çalışanların işletmedeki güçsüzlük ve kendine yabancılaşma boyutu hariç örgütsel yabancılaşma alt boyutlarına ait algılarının “düşük” düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

Otantik liderlik ile örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ikili ilişkilere ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır: “Otantik liderlik” ile “örgütsel bağlılık” arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. “Otantik liderliğin” alt boyutlarıyla “örgütsel bağlılık” ve “örgütsel bağlılığın alt boyutları” arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, otantik liderlerin,

ilişkilerde şeffaf davranarak izleyenlerin örgütsel bağlılıklarını artırdıkları; içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile takipçilerinin örgütsel bağlılıklarını olumlu etkiledikleri; bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirerek izleyenlerin örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı oldukları; özfarkındalık sahibi olarak takipçilerinin örgütsel bağlılıklarına pozitif etkide buldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu bulgulardan hareketle otantik liderler çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasında ve çalışanların bir bütün olarak örgütlerini benimsemesinde pozitif bir rol oynadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

“Otantik liderlik” ile “örgütsel yabancılaşma” arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. “Otantik liderliğin” alt boyutlarıyla “örgütsel yabancılaşma” ve “örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları” arasındaki ilişkiler şu şekildedir. “İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” ile “anlamsızlık” alt boyutları, “bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” ile “örgütsel yabancılaşma” ve “bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme” ile “anlamsızlık” alt boyutu arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Diğer tüm boyutlar arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Bu veriler ışığında liderlerin belli bir etik çerçeve ve değerler içerisinde hareket etmesi, ilişkilerinin merkezine bu ahlaki anlayışı oturtarak istikrarlı bir seyir izlemesi, örgüt içinde bilgiyi adaletli bir şekilde dağıtması, kararlarında tarafsızlığı gözetmesi çalışanların örgütsel yapının nasıl işlediğini ve yöneticilerin davranışlarının ne anlama geldiğini anlamlandırmasını sağlamaktadır. Bunun devamında ise çalışan örgüt içinde düzenli bir sistematik yapının var olduğu kanısına ulaşmaktadır. Böylece çalışan üstlenmiş olduğu görevlerin, faaliyetlerin ve sorumlulukların ne anlama geldiğinin bilincinde olmaktadır.

Daima başarıyı hedefleyen işletme liderlerine ve gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik olarak şu önerilerde bulunabiliriz: Öncelikle lider aynı zamanda örnek olan, örnek alınan kişidir. Bunun içindir ki işletme liderleri öncelikle davranışlarıyla, nitelikleriyle, konuşmalarıyla, uygulamalarıyla, söylemleriyle, kurmuş olduğu ilişkileriyle kısacası tüm yönleriyle izleyenlerine örnek olmalıdırlar.

İşletme liderleri, çalışanlarının özfarkındalık sahibi olabilmesi, bilgi ve becerilerinin farkına varabilmesi ve kendini geliştirebilmesi için, çalışanlarının kendilerini sürekli olarak sorgulamalarına zemin hazırlamalı ve imkan vermelidir. İşletme liderlerinin kararlarında ve uygulamalarında doğru, dürüst, tarafsız ve objektif olmalıdırlar. İşletme liderleri etik ve ahlaki değerlere sahip olmalıdır. İşletme içindeki uygulamalarında, davranışlarında, söylemlerinde ve ilişkilerinde bu ahlaki seviyede hareket etmelidir. İşletme liderleri tarafından örgüt içerisinde çalışanların kendini güvende hissederek çalışmasını sürdürebileceği bir ortam oluşturulmalıdır. Kendini rahat ve güvende hisseden çalışan gelecek kaygısı içerisinde olmayacak örgüt ve örgüt amaçlarını daha fazla benimseyecek ve örgüte olan bağlılığı da artacaktır. İşletme liderleri çalışanlarıyla samimi ve içten ilişkiler kurarak onların kişisel ihtiyaçlarını daha çok dikkate almalıdır. Çalışanlar, liderleri tarafından kendilerinin ihtiyaçlarının dikkate alındığını

algıladıklarında, kendilerine değer verildiğini, gereksinimlerinin dikkate alındığını hissedecek bunun sonucunda da çalışmada örgütüne karşı minnettarlık duygusu oluşacaktır.

Gelecekte bu konularla ilgili çalışacak araştırmacılara yönelik olarak şunlar söylenebilir: Bu çalışmanın örnekleme, mobilya sektörüyle ve bir şehirdeki büyük iki işletmeyle sınırlı tutulmuş ve elde edilen sonuçlar bu sınırlılıkların şekillendirmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara, örneklem büyüklüğünü artırarak bölgeler arasında ve konunun yapısına uygun başka sektörler seçilerek otantik liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma davranışlarını ortaya koyan çalışmalar yapmalarını önerebiliriz.

Kaynakça

- AGARWAL, Sanjeev, "Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment and Work Alienation of Salespersons: A Cross-National Comparative Study," *Journal of International Business Studies*, Cilt: 24, Sayı:4, 1993, s. 715-739
- AIKEN, Michale, HAGE, Jerald, "Organizational Alienation: A Comparative Analysis", *American Sociological Review*, 3/4, 1966, s. 497-507
- ALLEN, N.J., MEYER, J.P., "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis Of Links To Newcomers' Commitment And Role Orientation", *Academy Of Management Journal*, Cilt 33, Sayı 4, 1990, s. 847-858
- AVOLIO, B.J. ve GARDNER, W.L., "Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership", *The Leadership Quarterly*, 16/3, 2005, s. 321-338
- BABÜR, Serpil, "Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2009
- BAŞARAN, İ. Ethem, "Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü", Siyasal Basın Yayın Dağıtım, Ankara, 2008
- BİNGÖL, Dursun, "İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı", Özgün Matbaacılık, İstanbul, 1990
- BUCHANAN, Bruce; "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Cilt.19, 1974, s. 533-546
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., "Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı", Ankara, Pegem Akademi Yayınları, 2008
- CAZA, A., Bagozzi, R.P., Woolley, L., Levy, L. & Caza, B.B., "Psychological Capital And Authentic Leadership", *Asia – Pacific Journal of Business Administration*, 2, 1, 2010, s. 53

- COHEN, A., "On The Discriminates Validity Of The Meyer And Allen Measures Of Organizational Commitment: How Does It Fit With The Work Commitment Construct?", Educational And Psychological Measurement, 56/3, 1996, s. 494-503
- COOK, Sarah, "The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction", London, Kogan Page Limited, 2008
- DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., "Human Behavior at Work,Organizational Behavior",Eight Edition, McGraw Hill Book Company, New York, 1989
- DEAN, Dwight G., "Alienation: Its Meaning and Measurement," American Sociological Review, Cilt: 26, Sayı: 5, 1961, s.753-758
- ERİCKSON, R.J., "The Importance of Authenticity for Self and Society", Symbolic Interaction, XVIII/II, 1995, s. 121
- FREEDMAN, J.L., SEARS, D.O., CARLSMITH, J.M.; "Sosyal Psikoloji", Çeviren: Ali Dönmez,Ankara, 4. Baskı, İmge Yayınları, 2003
- GARDNER, W.L., AVOLIO, B.J. LUTHANS, F. MAY, D.R., WALUMBWA, F.O., Can You See The Real Me ? A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development,The Leadership Quarterly, 16, 2005, s. 344-372
- HALL,D.T., SCHNEIDER,B.,NYGREN,H. T. "Personal Factors In Organizational Identification", Administrative Science Quarterly, Cilt 15, 1970, s. 176-190
- HARTER, S., Authenticity, In C. R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), "Handbook of Positive Psychology", London, Uk: Oxford Universty Press, 2002
- HOLCOMB-MCCOY, Cheryl, "Alienation: A Concept for Understanding Low-Income, Urban Clients",Journal of Humanistic Counseling,Education and Development, 43/ 2, 2004, s. 188-196
- İLİES, R., MORGESON, F.P., NAHRGANG, J.D., "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-being: Understanding Leader-Follower Outcomes", Leadership Quarterly, 16, 2005, s. 374-379
- KANUNGO, Rabindra, N., "Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business", Journal of Business Ethics, Vol.11, No.5-6, 1992, s. 413-422
- KANUNGO, Rabindra N., "Work Alienation: A Pancultural Perspective," International Studies of Management & Organization, Cilt: 13, Sayı: 1-2, 1983, s. 119-120
- KANUNGO, Rabindra N., "Work alienation: An integrative Approach",New York, Praeger Publishers, 1982
- LAWLER,J., ASHMAN,I., Theorizing Leadership Authenticity: A Sartrean Perspective, Leadership, 7, 4, 2012
- LUTHANS, F., ve AVOLIO, B.J. "Authentic Leadership Development", Positive Organizational Scholarship, 2003, s. 241
- MENDOZA, M. J. S., Lara, P. Z. M.,"The Impact Of Work Alienation On Organizational Citizenship Behavior In The Canary Islands", International Journal Of Organizational Analysis, 15/1, 2007, s. 56-76

- MİCHIE,S., GOOTY,J., "Values, Emotions, And Authenticity: Will The Real Leader Please Stand Up?", The Leadership Quarterly, 16, 2005, s. 441
- MOWDAY, R., T., PORTER, L., W. STEERS, R., M., "Employee Organizations Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover",New York, Academic Press, 1982
- NORTHCRAFT, G. B., NEALE, M. A., "Organizational Behavior Management Challenge", The Dryden Pres., USA, 1990
- OLİVER, N., "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development",Journal of Occupational Psychology, 63/1, 1990, s. 19-31
- O'REİLLY,C., CHATMAN,J., "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effect Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior", Journal Of Applied Psychology, 71/ 3, 1986, 492-499
- ÖRÜCÜ, Edip, ÜNGÜREN, Engin, "Örgütsel Davranış", İstanbul, Lisans Yayıncılık, 2013
- PENLEY,L. E., GOULD, S.,"Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations", Journal Of Organizational Behavior, Vol:9, 1988, s. 43-59
- SARGUT, A., Selami, "Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim",Ankara, İmge Kitabevi, 2001
- SAVUR, Nuriye, "Otantik Liderlik İle Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", Afyon Kocatepe üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar, 2013
- SEEMAN, Melvin, "On The Meaning of Alienation", American Sociological Review, Vol.:24, No. 6, 1959, s. 783-791
- SEEMAN, Melvin "The Urban Alienation: Some Dubious Theses From Marx To Marcues",Journal Of Personality And Social Psychology, 19, 1971, s. 135-149
- SHEPARD , Jon M., "Technology, Division of Labor, and Alienation", The Pacific Sociological Review,16/1, 1973, s. 61-88
- ŞİMŞEK, Şerif, AKGEMCİ,Tahir, ÇELİK, Adnan, "Davranış Bilimleri", Ankara, Gazi Kitabevi, 2010
- URICK, Ronald V., "Alienation", Prentice-Hall Inc, Englewood, New Jersey, 1970
- WAHN,J. C. "Sex Differences İn The Continuance Component Or Organization Commitment" Group & Organizational Management", Vol:23 Issue:3, September, 1998, s. 256-268
- WALUMBWA, F. O.,Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J., "Authentic Leadership Development And Validation Of A Theory-Based Measure", Journal Of Management, 34, 1, 2008, s. 89-126
- WASTI, Arzu, "Kültürlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler", Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3/2, 2003, s. 125-145

WOOD, M. A., LİNELY,P. A.,MALTBY,J., BALİOUSİS, M.,JOSEPH S., "The Authentic Personality: a Theoretical and Empirical Conceptualization and The Development of The Authenticity Scale",Journal of Counseling Psychology, 55, 3, s. 385-399

İNTERNET KAYNAKLARI

[http://www.akilveyurek.com.tr/sahici liderlik ne demek](http://www.akilveyurek.com.tr/sahici_liderlik_ne_demek)

<http://www.nursenkaya.net/egitimler.php?id=7>

http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyalari/51/PDF2002_1_4.pdf

(<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>).