

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

**OTANTİK LİDERLİĞİN YÖNETİCİYE GÜVEN VE İŞ
PERFORMANSINA ETKİSİ: SİVİL TOPLUM
KURULUŞLARI ÜZERİNE ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Abdulkadir TAŞKIN

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Özlem BALABAN


ŞUBAT 2023

Abdulkadir Taşkın tarafından hazırlanan ‘‘Otantik Liderliğin Yöneticiye Güven ve İş Performansına Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Alan Araştırması’’ başlıklı bu tez 25/01/2023 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Özlem Balaban
Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Emrah Özsoy
Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. İbrahim Taha Dursun
Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C.		Sayfa : 1/1
	SAKARYA ÜNİVERSİTESİ		
	İŞLETME ENSTİTÜSÜ		
	TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU		
Öğrencinin			
Adı Soyadı	:	ABDULKADİR TAŞKIN	
Öğrenci Numarası	:	Y199004014	
Enstitü Anabilim Dalı	:	İŞLETME	
Enstitü Bilim Dalı	:	YÖNETİM VE ORGANİZASYON	
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA	
Tezin Başlığı	:	Otantik Liderliğin Yöneticiye Güven ve İş Performansına Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Alan Araştırması	
Benzerlik Oranı	:	% 13	
<p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmamın benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.</p>			
	 / / 20.... İmza Öğrenci	
<p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.</p>			
Bilgilerinize arz ederim.			
	 / / 20.... İmza Danışman	
Uygundur			
		Danışman Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Özlem BALABAN Tarih: / / 20.... İmza:	
<input type="checkbox"/> KABUL EDİLMİŞTİR <input type="checkbox"/> REDDEDİLMİŞTİR		Enstitü Birim Sorumlusu Onayı	
EYK Tarih ve No:			

ÖNSÖZ

Tez sürecim boyunca desteğini her zaman hissettiğim, süreci benim için kolaylaştıran ve fikirlerime kıymet veren değerli hocam, danışmanım Doç. Dr. Özlem Balaban'a teşekkürü borç bilirim.

Tavsiyeleri ile yol gösteren ve tez savunmamda yer alan kıymetli hocalarım Doç. Dr. Emrah Özsoy ve Doç. Dr. İbrahim Taha Dursun'a, eğitim sürecinde kendilerinden ders aldığım kıymetli hocalarıma, araştırma sürecinde tavsiyeleri ile yol gösteren Doç. Dr. Bilal Çankır hocama, her daim desteğini esirgemeyen Doç. Dr. Yaşar Kahraman hocama, kıymetli dostum Ar. Gör. Serkan Yavuz ve Fatih Beyaz'a, tezimin tashih sürecinde desteklerini esirgemeyen biricik kardeşim Abdullah Furkan'a, araştırmayı gerçekleştirmemde en büyük katkıyı sağlayan ve burada isimlerini zikredemediğim sivil toplum kuruluşlarının kıymetli yöneticilerine ve onların her bir mensubuna, tez sürecini benim için kolaylaştıran yöneticilerime, çalışma arkadaşlarıma ve ihtiyacımız olan nitelikli insanlar için fedakârca gayret gösteren “projem” çalışmasının kıymetli mensuplarına çok teşekkür ederim.

Bütün hayatım boyunca bana sağlam bir karakteri aşılamayacağına önceleyen, haklarını ödeyemeceğim sevgili anneme, babama şükranlarımı ve hürmetlerimi sunuyorum.

Son söz olarak tez sürecinde her daim bana destek veren, anlayış gösteren, süreç boyunca fedakârlık gösteren sevgili eşim Rabia'ya çok teşekkür ederim.

Abdulkadir Taşkın

25.01.2023

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: TEORİK ÇERÇEVE VE KAVRAMLARIN TANIMLANMASI	6
1.1. Liderliğin Ortaya Çıkışı ve Lidere Duyulan İhtiyaç.....	6
1.2. Lider ve Liderlik.....	7
1.3. Liderlik ve Yönetim Arasındaki İlişki.....	9
1.4. Liderlik Yaklaşımları.....	10
1.4.1. Özellikler Yaklaşımı.....	11
1.4.2. Davranışsal Yaklaşım.....	12
1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	12
1.4.2.2. Michigan State Üniversitesi Çalışmaları.....	13
1.4.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	13
1.4.3.1. Etkin Liderlik Modeli.....	14
1.4.3.2. Amaç Yol Teorisi.....	15
1.4.4. Modern Yaklaşımlar.....	16
1.5. Otantiklik ve Otantik Liderlik.....	17
1.5.1. Otantik Liderlik Özellikleri.....	20
1.5.2. Otantik Liderliğin Boyutları.....	23
1.5.2.1. İlişkilerde Şeffaflık.....	25
1.5.2.2. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı.....	25
1.5.2.3. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme.....	26
1.5.2.4. Öz Farkındalık.....	26
1.6. Yöneticiye Güven.....	27
1.6.1. Güven.....	27
1.6.2. Örgütsel Güven.....	30
1.6.2.1. Örgütsel Güven Boyutları.....	31
1.6.3. Yöneticiye Güven.....	32
1.6.4. Örgüte Güven ve Yöneticiye Güven Arasındaki İlişki.....	34
1.7. İş Performansı.....	34
1.7.1. İş Performansı Boyutları.....	35
1.7.2. İş Performansı, Performans Yönetimi ve Güven İlişkisi.....	35
1.8. Sivil Toplum ve Sivil Toplum Kuruluşları.....	36
1.8.1. Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri.....	37
1.8.2. Türkiye ve Dünyada Sivil Toplum Kuruluşları.....	39

BÖLÜM 2: ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI.....	41
2.1. Araştırmanın Problemi.....	41
2.2. Araştırma Soruları.....	44
2.3. Araştırma Modeli.....	44
2.4. Araştırma Hipotezi.....	45
BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA.....	47
3.1. Örneklem ve Verilerin Toplanması.....	47
3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	48
3.3. Bulgular.....	49
3.3.1. Demografik Bulgular.....	50
3.3.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve İçsel Tutarlılık Testi.....	52
3.3.3. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Testler.....	53
3.3.3.1. Bağımsız Örneklem T Testi.....	53
3.3.3.2. Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi.....	55
3.3.4. Korelasyon Analizi.....	78
3.3.5. Regresyon Analizi	80
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	83
KAYNAKÇA.....	88
EKLER.....	106
ÖZGEÇMİŞ.....	136

KISALTMALAR

STK : Sivil Toplum Kuruluğu

TDK : Türk Dil Kurumu

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Liderlik Tanımları.....	9
Tablo 2: Liderlik Yaklaşımları.....	11
Tablo 3: Etkin Liderlik Modeli.....	15
Tablo 4: Otantik Liderlik Boyut Çalışmaları.....	24
Tablo 5: Güven Tanımları.....	29
Tablo 6: Katılımcılara İlişkin Demografik Bulguları.....	50
Tablo 7: Katılımcıların Kurum Profillerine İlişkin Bulgular.....	52
Tablo 8: Tanımlayıcı İstatistiksel Veriler ve Güvenirlik Analizi Sonucu.....	53
Tablo 9: Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T Testi Bulguları.....	54
Tablo 10: Medeni Duruma Göre Bağımsız Örneklem T Testi Bulguları.....	55
Tablo 11: Yaş Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları.....	57
Tablo 12: Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları.....	59
Tablo 13: Yönetici Kademesi Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları.....	60
Tablo 14: Toplam İş Deneyim Süresine Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları.....	62
Tablo 15: Son Görev Aldığı STK'da Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi.....	63
Tablo 16: Gelir Düzeyine Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları.....	65
Tablo 17: Çalışan Türüne Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları.....	68
Tablo 18: STK Türüne Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları.....	70
Tablo 19: STK'ların Faaliyet Sürelerine Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları.....	72
Tablo 20: Çalışan Sayısına Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları.....	74
Tablo 21: Uluslararası Faaliyet Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları.....	76
Tablo 22: Korelasyon Analizi.....	78
Tablo 23: Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	81

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Modeli.....	44
-----------------------------------	----

Tezin Başlığı: Otantik Liderliğin Yöneticiye Güven ve İş Performansına Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Alan Araştırması	
Tezin Yazarı: Abdulkadir TAŞKIN	Danışman: Doç. Dr. Özlem BALABAN
Kabul Tarihi: 25.01.2023	Sayfa Sayısı: vii (ön kısım) + 105 (tez) + 31 (ek)
Anabilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>Bu araştırmanın amacı otantik liderlik algısının yöneticiye güven ve iş performansına etkisi olarak belirlenmiştir. Çalışmanın amacına uygun olarak nicel araştırma yöntemi ve veri toplama yöntemi olarak anket tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında otantik liderlik algısını ölçmek için Walumbwa ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen Tabak, Polat, Coşar ve Türköz (2012) tarafından Türkçe literatüre kazandırılmış 16 maddeden oluşan otantik liderlik ölçeği, yöneticiye güveni ölçmek için McAllister (1995) tarafından geliştirilen Arı (2003) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış 11 maddeden oluşan kişilerarası güven ölçeği ve iş performansını ölçmek için Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış 4 maddeden oluşan iş gören performansı ölçeği ve demografik sorulardan hazırlanan anket hazırlanmıştır. Anket Türkiye’de faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarında en az 1 yıl boyunca gönüllü veya profesyonel olarak görev alan 455 katılımcı tarafından yanıtlanmıştır. Hipotezleri test etmek için T testi, Anova analizi, korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.</p> <p>Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre otantik liderlik algısı ile yöneticiye güven düzeyleri arasında kuvvetli ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Otantik liderlik algısı yöneticiye güven düzeyini % 53 oranında açıklamaktadır. Otantik liderlik algısı ile yöneticiye güven düzeyi arasındaki bu güçlü ilişki literatürde yer alan diğer araştırmalarla örtüşmektedir.</p> <p>Kurum türleri arasında gerçekleştirilen analizlerde yasal düzenlemeleri daha esnek olan dernek çalışanlarının vakıf statüsünde çalışanlardan otantik liderlik algı düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre gönüllü çalışanların tam zamanlı çalışanlardan otantik liderlik, yöneticiye güven ve iş performansı boyutlarında algılarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu bulgusuna erişilmiştir.</p> <p>Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre otantik liderlik algısı ve yöneticiye güven ile iş performansı arasında herhangi anlamlı bulguya rastlanmamıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, Liderlik, Yöneticiye Güven, İş Performansı, Sivil Toplum Kuruluşu	

Title of the Thesis: The Effect of Authentic Leadership on Trust in Managers and Job Performance: A Field Study on Non-Governmental Organizations	
Author: Abdulkadir TAŞKIN	Supervisor: Assoc. Prof. Özlem BALABAN
Date: 25.01.2023	NP: vii (pre text) + 105 (main body) + 31 (app.)
Department: Business Administration	Subfield: Management and Organization
<p>The purpose of this research has been determined as the effect of authentic leadership perception on trust in the manager and job performance. In accordance with the purpose of the study, questionnaire is preferred as quantitative research method and data collection method. Within the scope of the research, authentic leadership scale, which is consisting of 16 items, developed by Walumbwa et al (2008) and brought to the Turkish literature by Tabak, Polat, Coşar, and Türköz (2012), is used for measuring the perception of authentic leadership perception; the interpersonal trust scale, which is consisting of 11 items, developed by McAllister (1995) and whose validity and reliability study was conducted in Turkish by Arı (2003), is used for measuring trust in the manager; the job performance scale which is consisting of 4 items, developed by Sigler and Pearson (2000) and whose validity and reliability study was conducted in Turkish by Çöl (2008), is used for measuring job performance. The questionnaire prepared from these scales and demographic questions have been answered by 455 participants who worked either voluntarily or professionally in non-governmental organizations operating in Turkey for at least 1 year. T test, Anova analysis, correlation and regression analyzes were performed to test the hypotheses.</p> <p>According to the findings obtained from the research result, a strong and positive relationship is determined between the authentic leadership perception and the level of trust in the manager. Authentic leadership perception explains the level of trust in the manager by 53%. This strong relationship between authentic leadership perception and the level of trust in the manager matches up with other studies in the literature.</p> <p>In the analyzes carried out between the types of organizations, it is determined that the employees of the associations, whose legal regulations are more flexible, have higher authentic leadership perception levels than those who work in the foundation status. According to the findings, it is found that the perceptions of the volunteers in the dimensions of authentic leadership, trust in the manager and job performance are significantly higher than the full-time employees.</p> <p>According to the analysis result, no significant findings are found between authentic leadership perception and job performance as well as between trust in the manager and job performance.</p>	
Keywords: Authentic Leadership, Leadership, Trust in Manager, Job Performance, Non-Governmental Organizations	

GİRİŞ

İnsanlık var olduğundan beri insanlar birbirleriyle iletişim ve rekabet içindedir. Bu temas ve rekabet beraberinde birçok bilim dalının ve çalışma sahasının doğmasına sebep olmuştur. Felsefe, hukuk, sosyoloji, yönetim, edebiyat gibi birçok alan ortaya çıkarken rekabette üstünlüğü sağlamak, dayanışmada disiplini temin etmek ve bütün bu alanların güven içinde üretimine devam etmesi için sosyal yaşamı düzenleyici olarak yönetim alanı başı çekmiştir. İnsanlık yönetim alanında sahip olduğu üretimi, tecrübe ettiği birikimi kümülatif şekilde bir araya getirmiş ve sonraki nesillere aktarmaya çalışmıştır (Bakan, 2008; Tengilimoğlu, 2005; Davis ve Newstorm, 1989). Yönetim alanında sahip olunan birikimin temelini ise liderlik ile birlikte toplumun ve kurumların idare edilmesi süreçleri oluşturmaktadır. Zira bir araya gelmiş iki insandan büyük topluluklara kadar sağlıklı bir ilişki kurulmasının yanı sıra belirsizlikleri kimin yöneteceği, birlikte hareket etmenin sonucu olarak grup adına kimin son sözü söyleyeceği lider ihtiyacını doğal olarak ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle insanlığın yönetim alanındaki birikimin büyük bir kısmını liderlik ve liderin topluluğu nasıl yönetmesi gerektiği oluşturmaktadır (Eren, 2000). Yönetim alanındaki kadim eserleri incelediğimizde yazılan eserlerin bu alanlarda olduğu görülecektir. Bu eserlerin diğer önemli ortak noktası ise kamu yönetimini içermesidir. Kutadgu Bilig, Savaş Sanatı, Hükümdar gibi birçok eser kamu yönetimine ilişkin tecrübeleri içermektedir (Ünal ve Uysal, 2018; McNeilly, 2003). Ticaret, sanayi, zanaat, aile hep var olmasına karşın bir disiplin olarak yönetim alanının içinde kamu yönetimi kadar yer almamıştır. Sanayi devriminden sonra yönetim alanında kamu yönetiminin yanı sıra özel girişimlerin yönetimlerine ilişkin ihtiyaçlar gündeme gelmiştir. Bu ihtiyaçları cevaplamak arzusu ile kamu dışında özel sektör alanında işletme bilimi bir disiplin olarak ortaya çıkmıştır. İşletmenin bir disiplin olarak ortaya çıkması, deneysel çalışmaların yapılması özel sektör ile beraber kamu yönetimi için de yeni çalışmalara ışık tutmuştur (Koçel, 2018).

20. yüzyılda sınırların yeniden çizilmesi, modern devlet anlayışının oluşması, sanayinin gelişimi, seyahat imkanlarının artması, iletişim teknolojilerinin gelişmesi gibi hadiseler yönetim alanında yeni çalışmaları da beraberinde getirmiştir. İşçi hakları, siyasi fikirlerin kitlelere ulaştırılması, mesleki dayanışma, yardım faaliyetleri gibi alanlarda çeşitli organizasyonlara ihtiyaç duyulmasına sebep olmuştur. Devlet yapısının dışında olması,

kâr amacı taşınamaması nedeni ile kamu ve özel sektörün dışında kalan bu alan sivil toplum olarak tanımlanmıştır. Sivil toplum kuruluşlarının ortaya çıkması, zamanla yaygın hale gelmesi ile birlikte sivil toplum kuruluşlarının oluşturduğu alan üçüncü sektör olarak anılmaya başlanmıştır (Duman, 2003).

Sivil toplum kuruluşları varoluş gayeleri, doğrudan kar getirici ürün veya hizmet üretmemeleri, kâr amacı gütmemeleri başta olmak üzere birçok nedenden dolayı farklı dinamiklere sahiptir. Faaliyet alanlarının ve sayılarının çoğalması ile birlikte yapıları kompleks hale gelmiştir (Karataş, 2014). Bu durum sivil toplum kuruluşları yönetimi üzerine araştırmalar yapılması ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerini sürdürmesi gönüllü bağışlara ve çeşitli kuruluşlar tarafından sağlanan fonlara bağlıdır. Özel sektörde ve kamu sektöründe yapılan ödemenin karşılığında mal veya hizmet alınmasına karşın sivil toplum alanında yapılan bağışlar bağışçıya doğrudan bir fayda sağlamamaktadır. Bağışçının beklentisi yaptığı bağışın sivil toplum kuruluşu tarafından bağış amacına uygun bir şekilde kullanılmasıdır. Sivil toplum kuruluşları sahip olduğu mali kısıtlar nedeni ile istihdam ettiği çalışanlarına diğer sektörlere nazaran güçlü bir ücret ödemesi yapamamaktadır. Bu nedenle sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerini sürdürmesi için kısıtlı kaynakların etkin bir şekilde kullanımı gerekmektedir (Talas, 2011).

Organizasyonlar hedeflerine ulaşmak için etkili liderliğe ihtiyaç duyarlar. Liderlik tarzı en üstten başlayıp organizasyonların geneline yayılarak hedefe ulaşmada etkili olacaktır. Literatür ve yapılan araştırmalar incelendiğinde değişimin yukarıdan aşağı gerçekleşmesinin, en üst yöneticiden alt kademelere doğru işleyen bir süreç olduğu görülecektir (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007; Konovsky ve Pugh, 1994). Liderin bu denli etkili olması nedeniyle organizasyonlar, organizasyon hedefleri için doğru lideri seçme arayışını her zaman sürdürmüşlerdir.

20. yüzyılın başlarında başarılı liderliğin doğuştan sahip olunan özellikler ile mümkün olduğu düşüncesi hâkim iken ilerleyen yıllarda belirli davranışların istenilen sonuçları doğuracağına dair yaklaşım hâkim oldu. Yapılan araştırmalar her koşulda standart bir liderlik yaklaşımının mümkün olmadığını ortaya koymuştur. Durumsallık yaklaşımı dönemi ile farklı koşullarda farklı liderlik yaklaşımlarının söz konusu olduğunu, liderliği şartlar üzerinden tanımlayan Ohio State Üniversitesi, Michigan State Üniversitesi

araştırmaları başta olmak üzere birçok çalışma ne çıkmıştır. Ancak 20. yüzyılın sonlarına yaklaşırken gelişen teknoloji, dünyanın farklı noktalarından çok kısa sürede haberleşme imkânı sunan iletişim ağı, siyasi gelişmeler liderliği sınırlı alanla tanımlamanın mümkün olmadığını, liderlik sürecinin girift ve kompleks olduğu düşüncesinin gelişmesine neden olmuştur. Modern yaklaşımlar olarak adlandırabileceğimiz bu dönemde tüm parametrelerin dikkate alındığı toplam bir süreç analizi gerektiği düşüncesi araştırmalara yön vermiştir. Organizasyonlar bu gelişmeler ışığında hedeflerine ulaşabilmek için en etkin liderlik tarzını lider tercihlerine yansıtmaya çalışmışlardır (Lee ve Chang, 2006; Fındıkçı, 2013). 20. yüzyılın sonları ve 21. yüzyılın başlarında iş dünyası Enron, Worldcom, Kanebo skandalı olarak anılan yönetici merkezli skandallarla karşı karşıya kalmıştır. Birçok organizasyon yönetimde hatalı tercihler, rekabette yenilikleri yakalayamamak gibi nedenlerle başarısızlık yaşarken birçok organizasyon da doğrudan st düzey yöneticileri tarafından dolandırılma skandalı yaşamıştır. Finansal süreçte gerçekleştirilen hilelerle şirketlerin bir kısmı iflas etmiş bir kısmı ise sahip olduğu itibarı ve finansal gücünü kaybetmiştir. Dünya genelinde bilinen yönetici merkezli krizler 1879'dan 1990 yılına kadar 28 iken, 1990 – 2008 yılları arasında bu sayı 116'ya çıkması sürecin kritikliği açıdan önemli bir ipucu vermektedir (Jones, 2011). Yaşanan bu durum organizasyonlarda lider tercihinde güven odaklı liderlik arayışını ne karmıştır (Franklin, 2010; Avolio vd., 2004). Bu arayışın doğal bir neticesi olarak güven odaklı liderlik anlayışlarından otantik liderliğe ilgi artmıştır. İlk kez Henderson ve Hoy (1983) tarafından tanımlanma çalışması yapılan otantik liderlik üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Walumbwa ve diğerleri tarafından (2008) yapılan çalışmada Henderson ve Hoy (1983), Kernis (2003), Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005), Gardner vd., (2005) ve Sexton (2007) tarafından yapılan araştırmalardan yola çıkarak otantik liderlik liderliği ve alt boyutlarını tanımlama çalışması yapılmıştır. Buna göre otantik liderlik öz farkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Otantik liderlik, temelinde kişinin kendini tanınması, güçlü zayıf yanlarının farkında olması, bunları geliştirmek için gündeme sahip olması, sahip olduğu değerler ile uyumlu davranışlara sahip olması, ilişkilerinde tutarlı ve açık olması, takipçileri ile istişare halinde olması ve geri bildirimleri dikkate almasını ne karan bir liderlik anlayışıdır. Bu yönleri ile takipçilerine güven verir. Oluşan güven iklimi liderden organizasyonun alt kademesine

doğru yayılarak takipçilerin birçok açıdan pozitif davranışlar sergilemesini sağlar (Akyürek, 2020). Otantik liderlik üzerine yapılan ampirik araştırmalar incelendiğinde bu araştırmaların özel sektörde veya kamu sektöründe yapıldığı görülecektir. Üçüncü sektör olarak tanımlanan sivil toplum kuruluşları örnekleminde çalışmaya rastlanmamıştır. Sivil toplum kuruluşları sahip olduğu dinamikler nedeni toplumsal güveni merkeze alarak faaliyet göstermek zorundadırlar. Hem organizasyon içerisinde hem de dış çevrede güven ortamı düşük düzeyde olduğu takdirde finansal yapılarının zayıflaması, sosyal yapı içerisinde etkinliğinin azalması gibi problemlerle karşılaşacaktır. Bu araştırma Türkiye örnekleminde sivil toplum kuruluşlarında en az 1 yıl süre ile görev yapan gönüllü veya profesyonellerde otantik liderlik algısının yöneticiye güven ve iş performansına etkisini inceleyerek bu alanda yapılacak çalışmalara ışık tutmayı amaçlamaktadır.

Araştırmada üç ana bölüm yer almaktadır. Birinci bölümde otantik liderlik, yöneticiye güven, iş performansı ve sivil toplum kuruluşlarına ilişkin literatürde yer alan önceki çalışmalar ışığında kavramsal çerçeve yer almaktadır. İkinci bölümde araştırmanın arka planına ilişkin teorik çerçeve sunulmuştur. Üçüncü bölümde araştırma kısmı yer almaktadır. Bu kısımda araştırmaya ilişkin demografik bulgular, değişkenler arası analizlere yer verilmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise tespit edilen bulgular yorumlanmış, gelecek araştırmalara rehber olacak önerilerle çalışma sonuçlandırılmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada otantik liderlik algısının yöneticiye güven ve iş performansına etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaçla otantik liderlik algısı, öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve bilgiyi dengeli değerlendirme boyutlarının yöneticiye güven, duygusal güven, bilişsel güven ve iş performansı ile ilişkisi incelenmiştir.

Araştırmanın Önemi

Yönetim üzerinde gerçekleştirilen araştırmaların önemli bir kısmı özel sektöre ve kamu sektörüne yönelik gerçekleştirilmektedir. 20. yüzyılın başlarından itibaren sivil toplum kuruluşları üçüncü sektör olarak ortaya çıkmıştır. Toplumsal bilincin gelişmesinde sivil toplum kuruluşları anahtar rol üstlenmektedir. Kısıtlı kaynakları ile hedeflerine ulaşabilmeleri için etkin çözümler bulmaları gerekmektedir. Organizasyonlar için değişim liderden başlamaktadır. Literatür taraması yapıldığında günümüzün güven odaklı

liderlik arayışında öne çıkan liderlik yaklaşımlarından biri olan otantik liderlik Türkiye örnekleminde ve dünya genelinde yalnızca özel sektör ve kamu sektörü alanında incelenmiştir. Bu çalışma sivil toplum kuruluşları çalışanlarının otantik liderlik algısı üzerine rehberlik etmesi nedeni ile otantik liderlik ve sivil toplum kuruluşları literatürüne katkı sunacaktır.

Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Türkiye’de dernek, vakıf, sendika statüsünde faaliyet gösteren 65 farklı sivil toplum kuruluşunda en az 1 yıl boyunca gönüllü veya profesyonel olarak görev alan 455 kişi üzerinde yapılmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma anket yoluyla elde edilen birincil verilerle hazırlanmış nicel araştırma niteliğindedir. Araştırmada literatürde kabul gören ve yaygın olarak tercih edilen, güvenilirlik, geçerlilikleri test edilmiş ölçekler ve demografik sorulardan faydalanarak hazırlanan anket formu kullanılmıştır.

Katılımcılara 16 adet otantik liderlik maddesi, 11 adet yöneticiye güvene ilişkin madde, 4 adet iş performansı maddesi, 2 adet kontrol sorusu, 13 adet demografik madde olmak üzere toplam 46 maddeden oluşan anket yöneltilmiştir. Otantik liderlik algısını ölçmek amacı ile Walumbwa ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen otantik liderlik ölçeği, McAllister (1995) tarafından geliştirilen kişilerarası güven ölçeği ve Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen iş gören performansı ölçeği kullanılmıştır.

Elde edilen veriler IBM SPSS 28 aracılığı ile analiz edilmiştir.

BÖLÜM 1: TEORİK ÇERÇEVE VE KAVRAMLARIN TANIMLANMASI

Bu bölümün ilk kısmında liderlik kavramının tarihsel gelişimine, 20. yüzyıl itibarıyla liderlik kavramına ilişkin gerçekleştirilen araştırmalara yer verilmiştir. Bunu takip eden diğer kısımda ise araştırma kapsamında yer alan otantik liderlik, yöneticiye güven kavramı, iş performansı kavramı ve sivil toplum kuruluşları kavramları ele alınmıştır.

1.1. Liderliğin Ortaya Çıkışı ve Lidere Duyulan İhtiyaç

Sosyal bir varlık olan insan türdeşleri ile sürekli bir temas halindedir. Bu temas sürecinde çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak üzere iletişim kurar ve birlikte çalışmalar yapar. Bu deneyim insanlar arasında çeşitli kuralları ve bağlılıkları beraberinde getirir. İnsanoğlunun birbiri ile kurduğu bu ilişki ve varlığını anlamlandırma çabası felsefe, ekonomi, hukuk, sosyoloji, yönetim gibi birçok bilim dalı ve çalışma alanının doğmasını sağlamıştır. Bu alanların başında ise sosyal yaşamı dizayn edici rolü nedeni ile yönetim gelmektedir (Bakan, 2008; Tengilimoğlu, 2005; Davis ve Newstorm, 1989). İnsanların ve insanlardan oluşan grupların aralarındaki ilişkilerin düzenini belirlemek, gruplar arası rekabeti yönetebilmek, diğer gruplara karşı üstünlük sağlamak veya grup hedeflerine ulaşabilme gayesi yönetim alanında insanların kendilerini geliştirmesi ihtiyacını doğurmuştur (Tengilimoğlu, 2005; Davis ve Newstorm, 1989). Yönetim alanında yer alan birikimin en temel konusu, insanların bir arada bulunmasının bir sonucu olarak yöneticiye ve lidere ihtiyaç duyulmasıdır. İnsanlar birçok nedenle lidere ihtiyaç duymuşlardır. Yönetim alanında yapılan çalışmalar insanların kendini ispatlama, yeteneklerini sergileme, kişisel veya grup hedeflerine ulaşmak gibi nedenlerle lidere ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır. İnsanların bir lidere ihtiyaç duymasının sebeplerinden biri de bir kimlik ve amaç duygusuna duyulan ihtiyaçtır (Eren, 2000). Lider ve liderliğe ilişkin deneyimin tarihi insanoğlunun varlığının başlangıcı ile eş zamanlıdır. Erişilen en eski yazılı kaynaklardan günümüze kadar insanoğlunun lider, liderlik, yönetim sanatı üzerine kafa yorduğu, tecrübelerini aktardığı ve geleneklere sahip olduğu görülmektedir. Yusuf Has Hacib'in 11. yüzyılda yazdığı Kutadgu Bilig, M.Ö. 6. yüzyılda Sun Tzu tarafından kaleme alınan Savaş Sanatı ve Machevellli'nin 16.yüzyılda yazdığı Hükümdar yönetim alanında yazılan eserlerin başında gelmektedir (Ünal ve Uysal, 2018; McNeilly, 2003).

20. yüzyılın başlarından itibaren gelişen teknoloji ve değişen dünyada liderliğin doğasını anlamak üzere modern anlamda akademik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Güney, 2012). Bu çalışmalarda liderin tanımı, liderlik türleri, liderliği anlamaya ilişkin yaklaşımlar başta olmak üzere liderlik alanına dair çalışmalar gerçekleştirilmiş, günümüze kadar kümülatif bir süreç işlemiştir. Bütün bu sürecin sonunda geldiğimiz noktada 21. yüzyılda iletişim imkanlarının artması, kitlelerin bilgiye hızlı erişimi, hızlı gelişen teknoloji ve küresel ilişkileri etkileyen toplumsal olaylar özel sektörde, kamuda ve sivil toplum süregelen yarışta yönetim alanında etkin liderlere duyulan ihtiyacı her zamankinden daha fazla artırmıştır (Çelik ve Eryılmaz, 2006; Jensen ve Luthans, 2006).

1.2. Lider ve Liderlik

Kavramların ve kelimelerin ortaya çıkış hikayeleri ve etimolojik değişim süreçlerinin bilgisine sahip olmak günümüze kadar geçirdiği yolculuğu anlamak için önemlidir. Kavramların günümüze kadar geçirdiği bu yolculuk aynı zamanda günümüzde sahip oldukları anlamın içerdiği tecrübeye dair besleyici role sahiptir.

Günümüzde kullanılan lider ve liderlik kelimelerinin bilinen ilk kökeni Anglo-Saxon dilindeki “lead” kelimesi olup “yol” veya “yön” anlamına gelmektedir. Kelime bu hali ile Anglo-Saxon dilinde “gemi rotası” anlamında denizcilik alanında kullanılmıştır (Adair, 2011). İngilizcede ilk kez 1300’lü yıllarda kullanılan liderlik kavramı “seyahat etmek” veya “yol göstermek” anlamına gelen “leden” kelimesinden türemiştir (Sorenson, 2000; Gürsoy ve Karakullukçu, 2019). Lider kelimesi ilk kez 1755’te Samuel Johnson çalışması ile “kaptan, kumandan, önden giden kimse” anlamı ile sözlüğe girmiştir. (Rost, 1993: aktaran Gürsoy ve Karakullukçu, 2019:4) Lider kelimesinin ilk ortaya çıktığı öngörülen yıllardan günümüze kadar farklı zamanlarda bir grup insanın sorumlusu olan kişiler için başkan, amir, müdür, yönetici, direktör gibi ifadeler kullanıldığı görülmektedir. Bu durum lider kelimesinin kullanım amacının yakın anlamdaki diğer kelimelerden farklı olduğunu göstermektedir. Lider kelimesi İngilizce ve Anglo – Saxon dışındaki birçok dile aynı şekilde geçmiştir. Almanca “leither”, İspanyolca “líder”, Rusça “лидер” (telaffuzu lider), Fransızca “leader” olarak kullanılmaktadır. Arapça lider anlamında “قائد” (kaidun) kullanılırken yönetici için “مدير” (mudirun) kullanılmaktadır (context.reverso.net/ceviri/, 2022). Arapça örneğinde olduğu gibi bazı dillerde ise lider kelimesi yerine benzer anlamlara gelen farklı kelimeler kullanılmaktadır. Türkçede ise lider “önder, şef, bir

partinin ya da bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse” olarak kullanılmaktadır (TDK, 2022).

Literatürü incelediğimizde ise lider ve liderlik üzerine ittifak edilmiş ortak bir tanım bulunmamaktadır. Bunun altında yatan en temel sebep ise liderlik kavramının farklı bilim dalları tarafından çalışılan bir kavram olması ve kişisel tecrübelerin liderlik tanımlarına etki etmesidir (Antonakis ve Day, 2018; Yukl, 2013; Bass, 1990). Aynı zamanda liderliğin sergilendiği ortama ilişkin yerel unsurlar, örgüt iklimi gibi birçok faktörden dolayı liderlikten beklentilerin farklılık göstermesi liderlik tanımının değişmesine ve liderliğin farklı boyutlarının tanımlamada öne çıkmasına neden olmaktadır (Eraslan, 2004).

Erçetin’in (2000) literatürde yer alan liderlik tanımlarını bir araya getirdiği çalışmasını incelediğimizde liderlik tanımının yıllara göre değişkenlik gösterdiğini Tablo 1’de gözlemleyebiliriz.

Tablo 1: Liderlik Tanımları

Yazar	Tanım
Blackmar, 1911	Organizasyonun sahip olduğu gücü kişisel çabası ile bir araya getirmektir.
Munson, 1921	Çatışmaları en aza indirmek, iş birliklerini en üst düzeye çıkarabilme kabiliyetidir.
Chapin, 1924	Amaca ulaşmak için birlikte çalışabilmeyi sağlamaktır.
Bundel, 1930	Hedefleri gerçekleştirmek için insanları ikna ederek yön verebilmektir.
Copeland, 1942	İnsanları ruhsal ve bedensel olarak etki altına alabilmektir.
Stogdill, 1950	Belirlenen hedefler için etrafındakileri aksiyona geçirmektir.
Katz ve Kahn, 1978	Organizasyonun mensuplarına hedefleri gerçekleştirmek için normalden yüksek verim sunabilecek etkiyi sağlamaktır.
Clement, 1991	Takipçilerini hedefleri gerçekleştirmek üzere harekete geçirebilmektir.
Pagonis, 1992	Hedefleri gerçekleştirmek amacı ile yeteneklerini sergileyerek takipçileri etkilemektir.
Gallagher vd., 1997	Var olan imkanlarını, yeteneklerini kullanarak takipçileri harekete geçirmek üzere etki altına alabilmektir.

Kaynak: Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Literatürde yer alan tanımlardan hareketle liderliği “bir grup insanı sahip olunan yetenekler aracılığı ile varılmak istenen hedefi gerçekleştirmek üzere ikna etme, bir araya getirme, birlikte çalışmalarını sağlama, harekete geçirme ve sonuç alma” şeklinde ifade edebiliriz.

1.3. Liderlik ve Yönetim Arasındaki İlişki

Lider-yönetici ve liderlik-yönetim sıklıkla birbirlerinin yerine ikame edilen kavramlardır. Kelimelerin kökenini incelediğimizde İngilizcede “lead” kökünden gelen lider; “öncü olmak, yol göstermek, önderlik etmek” anlamına gelirken, yönetim anlamına gelen “management” kelimesi “hand” kökünden gelmekte olup “işleri idare etmek, var olan düzeni sürdürmek, işletmek” anlamına gelmektedir (Engin, 2017). Türkçede ise lider;

“önder, şef” anlamına gelirken, yönetici; “yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, idareci” olarak kullanılmaktadır (TDK, 2022).

Liderlik ve yönetim arasında yer alan en temel fark sahip oldukları gücün kaynağıdır. Yönetici sahip olduğu gücü hiyerarşik yapı içerisinde tanımlanmış makamından alırken lider sahip olduğu gücü sahip olduğu yetkinlik, yaratıcılık, karizma gibi davranışsal özelliklerinden almaktadır (Tengimillioğlu, 2005). Yönetici var olan kurulu düzende, önceden belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesi için süreci işleten, sevk ve idare eden konumundadır. Liderlik özellikleri gösteren bir bireyin hedeflere ulaşması için herhangi bir yönetsel pozisyonda yer almasına gerek olmayabilir. Sahip olduğu yetkinlikler sayesinde grubu ortak veya kişisel hedeflerine yönlendirebilir. Ancak yönetici sahip olduğu makamını kaybettiği zaman emir verme, sevk ve idare kabiliyetini kaybeder (Budak ve Budak, 2004). Liderlik ve yöneticilik arasında ilişkiyi Türkçede yer alan “her yiğidin bir yoğurt yiyişi vardır” atasözü ile ifade edebiliriz. Liderlik, yönetim faaliyetini icra ederken hedeflere varmak için kullanılan yöntem ve tarzıdır. Birey sahip olduğu özelliklere göre aynı hedefe farklı yöntemleri kullanarak erişmeyi tercih edebilir. Bu yönü ile yönetimin liderliği kapsadığını, liderliğin yönetimin bir parçası olduğunu ifade edebiliriz (Berkman vd., 2001). Yönetim alanında lider ve yönetici kavramlarını incelediğimizde birbiri ile ilişkili bu iki kavramın aynı olmadığı ancak birbirlerini tamamlayan kavramlar olduğu anlaşılmaktadır (Soylu, Tabak ve Polat, 2007).

1.4. Liderlik Yaklaşımları

Literatürde liderliğin doğasını anlamak üzere gerçekleştirilen liderlik yaklaşımları farklı sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Yaygın olarak liderlik yaklaşımları Tablo 2’de görüleceği üzere; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve modern yaklaşım olarak sınıflandırılmaktadır (Lee ve Chang, 2006; Fındıkçı, 2013).

Tablo 2: Liderlik Yaklaşımları

Yaklaşım	Yaklaşım İçeriği
Özellikler Yaklaşımı 1950'ye kadar	Bu dönemde araştırmacılar liderliği sahip olunan fiziksel ve kişisel özellikler üzerinden tanımlamaya çalışmış ve bu nedenle bu isimle anılmıştır (Ertürk, 2009).
Davranışsal Yaklaşımı 1950 – 1970	Liderin davranışlarını, hangi eylemi nasıl yaptığını inceleyerek liderlik kavramı açıklanmaya çalışılmıştır (Güney, 2012).
Durumsallık Yaklaşımı 1970 – 1980	Evrensel bir liderlik anlayışının söz konusu olmadığını bununla birlikte amaç, takipçilerin özellikleri, liderin ortaya çıktığı şartlar ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak liderliği durum üzerinden açıklayan çalışmalar bu dönemde öne çıkmıştır (Koçel, 2018).
Modern Yaklaşımlar 1980'lerden günümüze	Yönetim ve liderlik alanında yapılan araştırmalar mevcut yaklaşımların yeni gelişmeler ışığında ihtiyaçlara cevap veremediği eleştirisi ile karma liderlik yaklaşımları üzerine çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Bozkurt ve Güral, 2014).

Kaynak: (Ertürk, 2009; Güney, 2012; Koçel, 2018; Bozkurt ve Güral, 2014) çalışmalarından derlenerek oluşturulmuştur.

1.4.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik üzerine yapılan ilk bilimsel çalışmalarda lider üzerine odaklanılmıştır. Liderin sahip olduğu fiziksel ve kişisel özelliklere odaklanıldığından bu dönemde yapılan çalışmalar özellikler yaklaşımı olarak isimlendirilmektedir. Bu yaklaşıma göre lider olan kişiyi grubun içerisindeki diğer üyelerden ayıran bir takım üstün özellikler mevcuttur. Doğuştan gelen bu özellikler boy, ağırlık, yaş, yakışıklılık, ırk, hitabet, yüksek zekâ olarak ifade edilmiştir. Bu özelliklere sahip olan bireyler tespit edildiğinde potansiyel liderlerin de tespit edilebileceği varsayımına dayanmaktadır (Ertürk, 2009). Özellikler yaklaşımına göre bu özellikler sonradan kazanılan veya geliştirilen bir meziyet değil kişide doğuştan var olan özelliklerdir. Ancak süreç içerisinde yapılan araştırmalarda bu özelliklere sahip olmayan kişilerin de etkili lider oldukları, içinde buldukları grupları yönlendirebildikleri görülmüş, bu nedenle özellikler yaklaşımı zamanla terkedilmiştir (Koçel, 2018).

1.4.2. Davranışsal Yaklaşımı

Liderlik alanında yapılan araştırmalarda doğuştan gelen kişisel özelliklere rağmen etkin olamayan veya liderlik özelliklerine sahip olmayanların grup içerisinde etkin olması özellikler yaklaşımının eleştirilmesine neden olmuştur. Eleştiriler ışığında liderlerin davranışlarının incelenmeye başlanması ile davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır (Koçel, 2018). Özellikler yaklaşımı lideri doğuştan sahip olduğu özellikleri ile açıklarken davranışsal yaklaşım liderin davranışlarını hangi eylemi nasıl yaptığını inceleyerek liderlik kavramını açıklamaya çalışmıştır (Güney, 2012). Davranışsal yaklaşıma göre liderin başarılı olmasını sağlayan etkenlerden biri de takipçileri ile kurduğu ilişkidir. Liderin takipçileri ile kurduğu tüm iletişim biçimleri, hedef belirleme, yetkelendirme sürecine ilişkin tavrı, planlama ve denetim, sorun çözüm metodu liderliğini değerlendirmede önemli kriterlerdendir (Koçel, 2018). Davranışsal yaklaşıma göre bir lideri başarılı kılacak, liderin gösterebileceği davranışlar vardır ve “bir lider hangi davranışları sergilerse daha başarılı olur” sorusuna cevap vermeye çalışılmıştır (Keçecioğlu, 2003). Yapılan araştırmalar liderin sergilemesi gereken davranışların özellikler yaklaşımının aksine eğitimle geliştirebileceğini ortaya koymuştur (Güney, 2012). Davranışsal yaklaşıma ilişkin birçok çalışma yapılmış olmakta birlikte Ohio State Üniversitesi araştırmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, Mc Gregor’un X ve Y Teorileri, Likert’in Sistem 4 Modeli , Blake ve Mounton tarafından geliştirilen Yönetim Diyagramı Matriksi öne çıkan çalışmalar olmuştur (Koçel, 2018).

1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Davranışsal yaklaşıma önemli katkıda bulunan çalışmaların başında 1940’lı yıllardan itibaren gerçekleştirilen Ohio State Üniversitesi çalışmaları gelmektedir. Araştırmacılar tarafından etkin lider davranışları incelenmiş, takipçiler tarafından paylaşılan bini aşkın ifade daraltılarak iki boyutta tanımlanmıştır. Bu boyutlar göreve dönüklük ve insana dönüklük olarak ifade edilmiştir (Berkman vd., 2001; Robbins, 2001)

İnsana Dönüklük: Liderin takipçilerini dikkate alması, duygu ve fikirlerini dikkate alarak saygı ve güvenin inşa edilmesi ve kendisi ile iletişim kurulabilir dostane bir role sahip olması olarak tanımlanabilir (Berkman vd., 2001).

Göreve Dönüklük: Lider tarafından takipçilerin işlerini yapmaları için işin tanımlanması ve planlanması, rollerin tanımlanması ve dağıtılması, iletişim kanallarının kurulması gibi davranışları ifade etmektedir (Berkman vd., 2001; Gordon, 1991; Robbins 2001).

1.4.2.2. Michigan State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio Üniversitesi çalışmaları ile paralel zaman diliminde gerçekleştirilen Michigan Üniversitesi çalışmalarının amacı lider davranışlarında verimlilik ve iş tatminine nelerin katkı yaptığını incelemektir. Çalışmaların sonucunda uygun lider davranışları kişiye dönük ve işe dönük olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır (Budak ve Budak, 2004).

Kişiyeye Dönük Lider: Grup içerisindeki bireye özgü farklılıkları önceden kabul eden ve her biri ile kişiye özel ilişki geliştiren olarak tanımlanabilir.

İşeye Dönük Lider: Kişiden ziyade görev yönüne önem veren ve ekibin, takipçilerinin işlerini bitirmesi ile ilgilenen lider tipidir.

Yapılan çalışmalar neticesinde kişiye dönük liderlerin işe dönük liderlerden daha yüksek iş tatmini ve verim elde ettikleri sonucuna ulaşılmıştır (Robbins, 2001).

Durumsallık yaklaşımına ilişkin çalışmalar incelendiğinde liderin davranışlarını takipçilerden ayırt eden davranışlara yer verilmiştir. Çalışmaların büyük kısmında süreç kişiye ve işe dönüklük olarak iki başlık altında ele alınmıştır. Ancak durumsallık yaklaşımına yönelik yapılan çalışmalar çevre ve diğer şartları yeterince dikkate almadığı için eleştirilmiştir (Yörük ve Dündar, 2011). Yöneltilen eleştirilerden birisi “liderlik belirli davranışlar ile sağlanabilmiş olsaydı eğitim yolu ile çok sayıda nitelikli lider yetiştirmek mümkün olabileceği” şeklindedir (Robbins, 2001).

1.4.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı her koşulda uygulanabilir evrensel bir liderlik anlayışının söz konusu olmadığını bununla birlikte amaç, takipçilerin özellikleri, liderin ortaya çıktığı şartlar ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak farklı liderlik uygulamalarının olacağına dayanmaktadır (Koçel, 2018; Larson ve Rowland 1973; Worsfold, 1989). Durumsallık yaklaşımına göre liderlik tarzını belirleyen faktörler; takipçiler, gaye, mevcut koşullar ve çevresel etkenlerdir (Eren, 2012). Yapılan araştırmalar liderlik tarzının kişiye dönük ve işe dönük olarak değişkenlik gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu

durumun farklı koşullarda değişkenlik göstermesi liderlerin duruma göre rolünü revize edebilecek şekilde açık bulunması gerektirdiği kanaatini oluşturmuştur (Bakan, 2004). Durumsallık yaklaşımına göre lider; içinde bulunduğu koşulları göz önüne alarak çalışanlarını harekete geçirmek ve amaçları gerçekleştirmek için ideal yaklaşımı belirlemelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Durumsallık yaklaşımının oluşumunda birçok çalışmanın rolü bulunmaktadır. Ancak bu çalışmalarda Fiedler'e ait etkin liderlik modeli ve Robert House ile Martin Evas tarafından geliştirilen amaç yol teorisi öne çıkmaktadır (Polat ve Arabacı, 2015).

1.4.3.1. Etkin Liderlik Modeli

Freed Fiedler tarafından gerçekleştirilen etkin liderlik modeli durumsallık yaklaşımına ilişkin çalışmaların başında gelmektedir (Polat ve Arabacı, 2015). Etkin liderlik modelinin temeli liderin göstermesi gereken liderlik tarzını koşulların belirleyeceğidir. Liderlik tarzı ile koşullar birbirine ne kadar uyumlu olursa liderin etkinliği artacak ve grup performansı yüksek olacaktır (Robbin, 2011). Modele göre liderin etkisini sağlayacak olan üç en önemli sacayağı vardır. Bunlar liderin takipçileri ile ilişkisi, işin özelliği ve liderin sahip olduğu yetki gücünün derecesi olarak ifade edilebilir (Koçel, 2018).

Liderin takipçileri ile ilişkisi: Takipçilerin lidere olan güveni ve duydukları saygı durumudur.

İşin Özelliği: Gerçekleştirilmesi gereken işin ayrıntılarının tanımlanması ve yol haritasının planlanmış olması durumudur.

Yetki Gücü: Liderin sahip olduğu pozisyondan kaynaklanan ödül, ceza gibi sahip olduğu yetkinin düzeyi durumudur.

Fiedler'e göre bu üç durumun düzeyinin değerlendirilmesi ve duruma göre liderlik tarzına karar verilmesi gerekmektedir. Liderin takipçileri ile ilişkisi iyi, güçlü veya zayıf ise işe dönük, orta düzeyde olması durumunda ise kişiye dönük olması gerekmektedir (Koçel, 2018). Fiedler'in çalışmalarının nihayetinde elde ettiği üç farklı durumun yol açtığı sekiz farklı sonuç ortaya çıkmıştır. Oluşan bu sonuçlar Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 3: Etkin Liderlik Modeli

		1	2	3	4	5	6	7	8
Yapısal Faktörler	Lider-Takipçi İlişkileri	İyi				Zayıf			
	İşin Özelliği	Rutin		Karmaşık		Rutin		Karmaşık	
	Liderin Otoriterlik Seviyesi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Durumun Elverişliliği		Çok Elverişli			Elverişli			Az Elverişli	
Durumsal Belirsizlik		Çok Belirli			Çok Belirli			Az Belirli	
Liderlik Tarzı		İş	İş	İş	Ast	Ast	Ast	İş	İş

Kaynak: Uğur Zel, (2006), Kişilik ve Liderlik, 2.Baskı, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, s.148

1.4.3.2. Amaç Yol Teorisi

Robert House ve Martin Evas tarafından geliştirilen amaç yol teorisi liderin takipçilerini etkileyen yaklaşımları, amaçların algılanmasını ve amaca erişim için tercih edilebilecek yolları içermektedir (Şimşek, 1999). Teoriye göre lider uygun ödülleri ve ödüllerin hangi davranışlar neticesinde elde edilebileceğini anlaşılır bir şekilde açıkça ortaya koymalıdır (Griffin, 1990). Amaç yol teorisine göre lider takipçilerinin gayelerine ulaşmaları süresince onları motive ederek destekte bulunmalı ve takipçilerinin gayeleri ile organizasyonun hedeflerinin örtüşmesi için davranış göstermelidir. Bu noktada göstereceği başarı bu davranışları sergileyebilmesine bağlıdır (Robbins ve Judge, 2012).

Amaç yol teorisine göre lideri hedefe ulaştıracak davranış türleri şu şekilde özetlenebilir;

Yönlendirici Lider: Taleplerini net olarak ifade eder, nasıl yapacakları konusunda mentörlük yapar ve başarı ölçülerini tanımlar.

Destekleyici Lider: Takipçilerine dostane bir tutum sergiler ve iyi hissettirir.

Katılımcı Lider: Takipçilerinin düşüncelerini önemser, dikkate alır.

Başarıya Dönük Lider: Üst düzey performans bekleyen bununla birlikte üst düzey performans için gerekli katkıyı sağlar (Koçel, 2018).

Araştırmacılar amaç yol teorisine göre hangi durumda hangi liderlik yaklaşımının sergilenmesine yönelik araştırma yapmanın zor olduğunu, araştırmalarda elde edilen

sonuçların değişkenlik gösterdiğini ve mevcut araştırma modellerinin yeterli olmadığını ifade etmektedirler (Robbins ve Judge, 2012).

1.4.4. Modern Yaklaşımlar

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte bilgiye erişim kolaylaşmış ve kültürler arası etkileşim iletişim imkanları ile birlikte artmıştır. Bu durum insanların eskiye nazaran bireysel birikiminin artmasını, çevresine geniş bir perspektiften bakmasını ve yönetim alanında mevcut yaklaşımların sınırlarını zorlamaya başlamıştır (Çağlar, 2004). Yönetim ve liderlik alanında yapılan araştırmalar mevcut yaklaşımların yeni gelişmeler ışığında ihtiyaçlara cevap veremediği ve bu nedenle yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymuştur (Bozkurt ve Güral, 2014). Liderlik alanında yapılan çalışmalarda otokratik, demokratik, liberal liderlikler geleneksel olarak tanımlanırken karizmatik, hizmetkar, babacan liderlik türleri modern liderlik türleri olarak tanımlanmaktadır (Aytek, 1983).

Karizmatik Liderlik: Liderin doğuştan sahip olduğu güç ve yetenekten kaynaklanan özelliklere dayanan liderlik türüdür. Karizmatik liderliğin icra edilebilmesi için liderin bu yeteneklerin farkında olması ve takipçilerinin de güç ve yeteneklerini onaylaması gerekmektedir (Budak ve Budak, 2004). Karizmatik liderler üstün hitabet gücü ve alanlarında uzmanlığı sayesinde takipçileri üzerinde otorite kurar ve onları hedefi gerçekleştirmek üzere motive eder, yönlendirirler (Can, 2002).

Dönüşümcü Liderlik: Lider, takipçilerinin kabiliyetlerini ortaya çıkarmaları ve bu sayede kendilerine olan güvenlerinin artmasını sağlar. Takipçinin kendisini inkişafı ve ortaya çıkan güven aracılığı ile organizasyonel dönüşümü sağladıkları liderlik türüdür (Eren, 2012). Bu sayede takipçinin organizasyonun menfaatini kendi kişisel menfaatinin önünde tutmasını sağlamayı hedefler (Sağnak, 2010).

Hizmetkar Liderlik: Takipçilerine liderlikten önce hizmet etmeyi önceleyen liderlik yaklaşımıdır. Hizmetkar lider; takipçilerinin taleplerini karşılayan, gelişimlerini önemseyen, başarılı olmaları için gerekli ortamı tesis eden liderdir (Omoh, 2007). Hizmetkar lider; kişisel egosunu yenmiş, diğerkamılığı içselleştirmiş, ahlaki değerleri olgunlaşmış bunlarla birlikte sahip olduğu imkân ve yetenekleri sayesinde takipçilerinin potansiyellerini açığa çıkararak performanslarını yükseltmelerini sağlayan bir liderdir (Fındıkçı, 2013).

Etkileşimci Liderlik: Lider ve takipçilerinin karşılıklı menfaat ilişkisine dayalı liderlik yaklaşımı olarak tanımlanır Etkileşimci liderlik yaklaşımına göre lider, takipçilerinin beklentilerini bilir ve organizasyon hedefine ulaşmada aracı olarak kullanır. Hedeflerin gerçekleşmesi için takipçilerinin taleplerini karşılaması gerekir. Bu yönü ile etkileşimci liderlik çıkar ilişkisine dayalı bir liderlik türüdür (Akbolat Işık ve Yılmaz, 2013).

Babacan Liderlik: Bir aile babasının üstlendiği role benzer rol üstlenmesi nedeni ile bu ismin verildiği babacan liderliğe paternalist liderlik de denilmektedir (Erkuş, Tabak ve Yaman, 2010). Yüksek disiplinin babacan bir destekle bulunduğu bir liderlik modeli olarak kabul edilmektedir. Babacan lider; bir ebeveyn rolü üstlenerek takipçilerini himaye ederek onların kişisel ve grup faaliyetleri sürecine aktif müdahil olmaktadır. Gösterdiği ilgi, himaye durumuna karşılık ise otoritesine saygı beklemektedir (Gelfand, Erez ve Aycan, 2007). Babacan liderliğin boyutları; aile iklimi, kişisel ilişki, takipçilerinin özel hayatlarına dahil olma, sadakat beklentisi ve otorite olarak tanımlanabilir (Aycan, 2006).

1.5. Otantiklik ve Otantik Liderlik

Otantik kelimesi ile ilk kez antik Yunan felsefesine ilişkin kaynaklarda karşılaşmıştır. Orijini itibarıyla Yunanca bir kelime olan otantik; “kendiliğinden” anlamına gelen “autos” ve “bir şeyi yapan, bir şeyin mucidi” anlamına gelen “auctor” kelimelerinin birleşmesi ile oluşmuş olan “authentikos” kelimesinden meydana gelmiştir. Bir düşünce biçimi olarak Yunan felsefesinde kullanılmış ve “kendini bil” nasihatı ile ifade edilmiştir (Avolio ve Gardner, 2005; Walumbwa vd. 2008; Schmid, 2001).

Otantiklik, kavram olarak birçok bilim dalının çalışma alanına girmiştir. Günümüzdeki anlamına ise 1980’li yıllar itibarıyla kavuşmuş, pozitif psikolojide “kişinin tüm yönleri ile kendini tanıması ve kendini yönetme süreci” olarak tanımlanmıştır (Yılmaz, 2012). Bir diğer tanımda ise otantiklik; bireyin dış görünüş ile iç dünyası arasında tutarsızlık olmaması olarak tanımlanmıştır (Kumar, 2007). Bir başka tanımda ise insanın kendini bilmesi, diğer insanlara karşı dürüst olması olarak tanımlanmıştır (Lopez ve Rice, 2006) Otantiklik kendinden emin olma, eksiklerini, yetkinlikleri, değerlerini bilme ve bunu içselleştirme halidir. Bununla birlikte otantik birey kendisinin otantik olduğunu ifade etmez ya da bunun için rol yapmaya ihtiyaç duymaz. Ancak çevresindekiler onun böyle olduğunu ifade eder. Bu nedenle otantiklik bireyin diğer bireyler tarafından nasıl algılandığı ile anlaşılabilir. Bu algı ise diğer bireylerle girdiği ilişkilerde ortaya çıkar. Bu

yüzden otantiklik algısına ilişkin bilgi çevresindeki kişilere sorularak elde edilebilir (Goffee ve Jones, 2005; Endrissat, Muller ve Kaudela-Baum, 2007; Shamir ve Eliam, 2005). Takipçileri tarafından otantik olarak tanımlanan bireyin ifadeleri ile otantiklik; “gerçek, güvenilir, inanılır” olarak tanımlanmıştır (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010:2). Gardner ve diğerlerine göre (2011) otantik bir kişiyi tanımlayan dört farklı nitelik vardır. Bunlar kişinin kendini tanıması, diğer kişilerle uyuma hazır olma, davranışları ve kendi yeterlilik ve kısıtlarını bilmektir. (Gardner vd., 2011)

Liderlik literatüründe otantik liderlik kavramına ilk olarak 1960’lı yıllar itibarıyla eğitim ve sosyoloji alanında rastlanmaktadır (Luthans, 2002; Chan, Hannah ve Gardner, 2005; Novicevis vd., 2006). Ancak otantik liderliğin tanımlanması ve uygulanabilirliği üzerine ilk çalışma 1983’de Henderson ve Hoy tarafından gerçekleştirilmiştir. Enron, Worldcom, Kanebo skandalı olarak anılan yönetici merkezli skandallar güven sorununu artırmış ve bu durum otantik liderlik üzerine tanımlayıcı ve ampirik çalışmaların yoğunlaşmasını beraberinde getirmiştir (Hassan ve Ahmed, 2011). Yapılan araştırmalar neticesinde birçok tanım ortaya çıkmıştır. Henderson ve Hoy (1983) tarafından yapılan ilk çalışmada; kendi kabiliyet ve sınırlılıklarının farkında olması, sorumluluk üstlenmesinin yanı sıra takipçilerini suçlama, sorumluluğu onlara yükleme, takipçilerini manipüle etme gibi davranışları göstermeyen lider olarak tarif edilmiştir. Rome ve Rome (1967:aktaran Gardner, Cogliser, Davis ve Dickens, 2011) tarafından yapılan tanımlamada otantik lider; kişisel kısıtlarının farkında, süreç içerisinde ortaya çıkabilecek ihtimallere açık, sonuçlarının sorumluluklarını üstlenebilecek kişi olarak ifade edilmiştir. George (2003), kişisel eksikliklerinin farkında olan ve gelişim için çaba sarf eden, içsel tutarlılıkları yüksek olması nedeni ile ilkelerinin tartışmaya açılmasını müsaade etmeyen ve gelişimlerini yaşam boyu sürdüren olarak tanımlarken, Luthans ve Avolio (2003), liderliğinin kaynağını pozitif psikolojik sermayesinden alan, takipçilerinin gelişimini destekleyen, Walumbwa ve diğerleri (2008) ise; pozitif psikolojik kapasitelerinden beslenerek içselleştirilmiş ahlak sahibi, bilgiyi dengeli değerlendiren, ilişkilerde şeffaf ve takipçilerini destekleyen lider olarak tasvir etmişlerdir. Otantik liderlik için yapılan tanımlara yönelik eleştiriler de bulunmaktadır. Yapılan eleştirilerde tanımların keyfi yapıldığı, kişisel deneyimlerle sınırlı olduğu, sınırları ve ayırt edici özellikleri öne çıkarmayan muğlak tanımlar olduğuna vurgu yapılmaktadır. Eleştiren araştırmacılar otantik liderlik türünün henüz arzu edilen düzeyde gelişmediğini bu yüzden otantik

liderlik hakkında tanımdan ziyade otantik liderin özelliklerinden bahsetmenin sağlıklı sonuç vereceğini ifade etmişlerdir (Yukl, 2002; Shamir ve Elliam, 2005).

Yaşamın her alanında olduğu gibi iş dünyasında da sorunlar her zaman olmuştur. Ancak bazı zamanlar bu sorunlar diğer zaman dilimlerine oranla artış göstermekte ve artan sorunun çözümü artık aciliyet düzeyine erişmektedir. İş dünyası 20. yüzyılın sonlarında başlayan ve 21. yüzyılda artarak devam eden yönetici merkezli krizlerle karşılaşmıştır. İletişim teknolojilerinin gelişmesi ile ortaya çıkan skandallar dünyanın birçok farklı noktasında birçok farklı sektörün gündemini etkilemiştir. Söz konusu yıllarda ortaya çıkan skandalların büyük bir kısmının odak noktasında üst düzey lider ve yöneticilerin yer aldığı ve muhasebe sistemleri üzerinde birtakım düzenlemeler yaparak maaş, hisse senedi, prim ve birçok yolla haksız kazanç edindikleri ortaya çıkmıştır. 2001 yılında şirketin iflası ile sonuçlanan ABD merkezli gaz şirketi Enron'un ismi ile anılan Enron skandalı, 2002 yılında gün yüzüne çıkan ABD'li telekomünikasyon şirketi Worldcom skandalı, Japon kozmetik firması Kanebo skandalı bu skandalların başında gelmektedir (Tabak vd., 2010) Micheal Jones, 19. yüzyıldan günümüze kadar tüm dünyada öne çıkan finansal skandalları derlediği çalışmasında 1879 yılından 1990 yılına kadar 28 farklı skandala yer verirken yalnızca 1990 – 2008 yılları arasında 116 farklı skandala yer vermiştir (Jones, 2011). Ortaya çıkan bu skandalları farklı kılan oluşan zararın mali sorunlar, hatalı stratejiler, plana uygun gitmeyen pazarlama çalışmaları gibi dış faktörler yerine işletmenin üst yönetiminin kasıtlı olarak işletmeyi dolandırması, zarara uğratmasıdır. Bu durum organizasyonlara liderlik yapacak kişilerde yeni arayışlara zemin hazırlamış ve güven odaklı liderlik türlerini öne çıkarmıştır (Franklin, 2010; Avolio vd., 2004). Bu arayışın bir sonucu olarak güven faktörünün yüksek olduğu liderlik türlerinin başında gelen otantik liderliğe ilgi artmış ve farklı zeminlerde otantik liderlik üzerine yapılan araştırmalar her geçen gün artış göstermiştir (Avolio ve Gardner, 2005; Tabak vd., 2010). Yapılan araştırmalar otantik liderlik özellikleri gösteren yöneticilerin güvenilir olarak algılandığını, takipçilerinde yüksek güven duygusu uyandırdığını ortaya koymuştur. Bu nedenle araştırmacılar otantik liderliğin organizasyonun amaçlarına ulaşmak için tercih edilmesi gereken bir liderlik türü olduğunu düşünmektedir. Araştırmacılar otantik liderliğin sahip olduğu kendini tanıma, kişinin iç dünyası ile davranışlar arasındaki tutarlık, sahip olduğu iyimserlik ve umut dolu yaklaşımı ile hem kendisinin hem takipçilerinin motivasyonunu sağlama, kendisinin ve takipçileri sürekli

gelişimi ile ilgilenmesi, değerlere önem vermesi gibi bünyesinde barındırdığı özelliklerle güven sağlamada tercih edilmesi gerektiğini düşünmektedirler (Avolio ve Gardner, 2005; Walumbwa vd., 2008).

1.5.1. Otantik Liderlik Özellikleri

Otantik liderlik üzerine yapılan literatür taramalarında çok yüksek adette özellik ile karşılaşmıştır (Kinsler, 2014). Otantik liderliğin üzerinde durulan temel özelliklerinin başında otantikliğin de dayanak noktası olan psikolojik sermaye gelmektedir. Otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasında yoğun bir ilişki söz konusudur. Otantiklik; ilk olarak pozitif psikolojide kullanılmaya başlanmış, ardından eğitim alanında kendine yer bulmuştur (Chan, Hannah ve Gardner, 2005; Novicevis vd., 2006). Otantik liderlikte pozitif psikoloji üzerine inşa edilen bir yaklaşım olmuştur (Avolio ve Gardner, 2005; Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005). Pozitif psikolojide üretilen bir kavram olan psikolojik sermaye kişinin çocukluk, gençlik çağı, yetiştiği aile, sosyal çevre, eğitimi, iş hayatı, hayatının dönüm noktalarından oluşan deneyimlerin sonucu kümülatif olarak elde ettiği birikimlerden beslenir. Kişi bu birikimin neticesinde hayata bakışını, diğer kişilerle ilişkiler, yönetim anlayışı gibi hayatın tüm alanlarında davranışlarını belirler. Elde ettiği bu sermaye ile kendini tanımlar, potansiyelinin ve kısıtlarının farkında olur. Yapılan çalışmalarda psikolojik sermayenin alt boyutları öz yeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik ve umut olarak tanımlanmıştır. Kişi sahip olduğu birikimi kullanarak öz farkındalığını artırarak “ben kimim” sorusuna sağlıklı cevap verebilir, hedeflere ulaşırken zorluklar karşısında direnç gösterebilir, geleceğe yönelik pozitif bakışını canlı tutabilir ve çevresine de bu sahip olduğu enerjiyi aktarabilir. Psikolojik sermayeyi oluşturan her bir alt boyut ne kadar güçlü olursa psikolojik sermaye o oranda güçlü olacaktır (Keleş, 2011; Luthans ve Avolio, 2003; Jensen ve Luthans, 2006). Otantik liderlik kişinin çocukluğundan itibaren elde ettiği bu birikime, psikolojik sermayeye dayanmaktadır. Otantik bir lider sahip olduğu düşünceleri, dünya görüşü, değer yargıları ne ise davranışlarında, diğer kişilerle ilişkilerinde bundan beslenir. Sahip olduğu psikolojik sermaye liderlik tarzının kaynağını teşkil eder (Gardner vd., 2005; George, 2003). Otantikliğin doğası gereği kişi otantikliği planlamaz, sonradan otantik olamaz. Otantik lider kendini otantik olarak tanımlamaz. Otantiklik çevrenin ve takipçilerinin lidere yaptığı bir yakıştırma değildir (Goffe ve Jones, 2005; Endrissat, Muller ve Kaudela-Baum, 2007). Ancak kişi çeşitli eğitimler

aracılığı ile kişisel farkındalığını ve dolayısı ile otantiklik düzeyini artırabilir. Takipçilerinin güvenini kazanmak isteyen kişilerde otantiklik davranışlarını eğitim sonucu taklit etme imkânı bulabilirler. Belirli süre için arzu ettiklerini alacak olsalar da iç dünyaları ile uyumsuz davranışlar içerecek bu durum takipçiler tarafından fark edildiği takdirde kişiye ve organizasyona yönelik güven duygusu zedelenecektir. Zira psikolojik sermayeden beslenen otantiklik hali önemli düzeyde tutarlılık gerektirdiğinden sahte bir şekilde sürdürülebilir olması güçtür (Cooper, Scandura ve Schriesheim, 2005). Otantik liderler; takipçilerinin kendilerini nasıl algıladığının bilincinde olan, organizasyonu ve çalışanlarının güçlü ve zayıf yanları hakkında bilgi sahibi olan gözlem gücü yüksek olan bireylerdir (Avolio ve Gardner, 2005). Otantik liderler, içselleştirilmiş ahlaki benimsemiş, kendileri gibi takipçilerinin de öz farkındalığı benimsemelerini teşvik eden, karar alma süreçlerinde bilgiyi dengeli değerlendiren, takipçileri kurduğu ilişkilerde şeffaflığı benimseyen liderlerdir (Walumbwa, 2008).

Otantik lider kendini tanımalı, kendi değer dünyasını oluşturmalı ve seçimlerini yaparken kendi düşüncelerini referans almalıdır. Diğer bireylerin taleplerine göre değişken hareket etmesinden bu yol daha sağlıklı olacaktır. Bireyin iç dünyası ile uyumlu olarak ortaya koyacağı davranışlar çevresi tarafından kendisini şeffaf, öngörülebilir ve tutarlı olarak algılanmasına katkı yapacaktır. Bir diğer ifade ile içi dışı bir insan olarak algılanacaktır (Avolio ve Gardner, 2005). Otantik liderler, kendilerini tanıyan, “ben kimim” sorusuna verecek cevabı olan, eleştirel düşünme kabiliyetleri gelişmiş, sahip oldukları değerler ile eylemleri uyumluluk gösteren, karşılaştığı problemler karşısında pozitif bir ruhsal duruma sahip, krizler karşısında iyimser tutum sergileyen ve bu yönleri ile kendilerine saygı duyulan bireylerdir (Tabak vd., 2013). Otantik liderler, kendini bilme, davranışların düşünceleri ile uyumlu olması ile birlikte diğer bireylerden gelebilecek geri dönüşlere ve diğer bireylerle uyumlu hareket etmeye hazırdırlar (Gardner vd., 2011). Aldıkları geri bildirimler ve deneyimleri ile sürekli olarak gelişimi hedeflerler (Gardner vd., 2005). Otantik liderlerin vazifelerini yapmaları sağlayan motivasyonlarının kaynağını pozisyon, ücret, ödül, övgü, şöhret değil sahip oldukları değerler ve inançları oluşturur (Shamir ve Eliaş, 2005). Bu durum aynı zamanda sürekli pozitif olmalarının ve enerjilerinin kaynağıdır (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005; Luthans ve Avolio, 2003).

Otantik liderler takipçilerinin gelişimi ile yakından ilgilidirler. Takipçilerinin kendilerini tanımlarına rehberlik eder, sahip oldukları yeteneklerinin farkına varmalarını sağlar ve

gelişimleri için gerekli desteği verirler. Organizasyonun amacını gerçekleştirmek için hedef belirler ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağını da açıklarlar. Hem kendilerinin hem takipçilerinin gelişimi konusunda sabırlı ve yüksek enerjiye sahiptirler. Bu yönü ile otantik liderin müşfik bir anlayışa sahip olduğu ifade edilebilir (Ilies, Morgeson ve Nahrgang; Luthans ve Avolio, 2003; Jensen ve Luthans, 2006) Takipçilerinin gelişimleri, kendilerini iyi hissetmeleri otantik liderleri motive eder. Aynı zamanda organizasyonun ve toplumun iyi oluşu da motivasyonlarını artırır. Otantik liderler tutarlılıklarının ve şeffaflıklarının bir parçası olarak ortaya çıkan bir sorunda sorumluluğu üstlenir, kendi hatalarını kabul etmekte tereddüt etmezler (Toor ve Ofori, 2008). Takipçilerinin başarılarını kendi başarılarına tercih eder, önceliği onların başarılı olmasına verir (George ve Sims, 2007: aktaran Gardner vd., 2011). Takipçilerinin gelişimleri ile ilgilenirken, birlikte çalışırken onların değerlerine karşı saygılıdırlar. Takipçilerinin kendi kariyerlerini inşa etmeleri konusunda teşvik eder, destek verirler. Bu durum takipçilerin güvenlerini kazanmada katkıda bulunur (Yeşiltaş, Kanten, Sormaz, 2013; Macik-Frey, Quick ve Cooper, 2009). Otantik liderler; takipçileri tarafından nasıl algılandıklarının bilincinde olan, organizasyonu ve çalışanlarının güçlü ve zayıf yanları hakkında bilgi sahibi olan gözlem gücü yüksek olan bireylerdir (Avolio ve Gardner, 2005). Otantik liderler, içselleştirilmiş ahlakı benimsemiş, kendileri gibi takipçilerinin de öz farkındalığı benimsemelerini teşvik eden, karar alma süreçlerinde bilgiyi dengeli değerlendiren, takipçileri kurduğu ilişkilerde şeffaflığı benimseyen liderlerdir (Walumbwa vd., 2008).

Otantik liderler iyimser yapıdadırlar. Sorunlar karşısında çözüme odaklanırlar, karamsar bir yol tercih etmezler. Bu durum organizasyon ortamında pozitif bir iklim oluşmasına katkı sağlar. İyimser düşünceleri pollyannacı¹ biçimde değildir. Kendilerine olan güveni, düşünceleri ve eylemleri arasındaki tutarlılık organizasyon genelinde bir güven ortamı sağlar. Duyulan güvene karşılık ise sorunlar karşısında kendinden emin olarak koyduğu çözüm yolu ve gelecek planı organizasyonun ikliminde olumlu katkı yapar (Yeşiltaş, Kanten, Sormaz, 2013; Walumbwa vd., 2008). Otantik lider; ortaya koyduğu yaklaşımlarda, çözüm önerilerinde, gelecek vizyonunda bilgiye dayalı olarak hareket eder. Bu bilgiyi hem kendi kişisel deneyiminden hem de takipçilerinden aldığı geri

¹ Pollyannacılık prensibi (Pollyannaizm veya pozitiflik olarak ifade edilir), insanların hoş şeyleri hoş olmayanlardan daha doğru hatırlama eğilimidir.

bildirimleri değerlendirerek elde eder. Bu sayede aldığı kararlarda ikna ediciliği yüksek olacaktır (Gül ve Alacalar, 2014).

Otantik liderler, yetkelendirme yani yetki devri yapma hususunda yüksek arzuya sahiptirler. Yetkelendirme yaparak ve inisiyatif almalarına alan tanıyarak takipçilerinin gelişimlerini hedeflerler. Bu aynı zamanda takipçileri arasında bir güvenin tesis edilmesine de katkıda bulunur (Kırcı ve Paşaoğlu, 2014).

Otantik liderliğe yönelik ilginin yanı sıra yöneltelen eleştiriler de mevcuttur. Bu eleştirilerin başında ise sahip olduğu özellikler nedeni ile otantiklik gösteren lider sayısının sayıca az olduğu ve kolay bulunamayacağı gelmektedir (May vd., 2003). Yapılan araştırmalara yönelik bir diğer eleştiri ise; çalışmaların otantiklik kavramına yönelik değil otantik liderlerin gelişimlerine yönelik olması gerektiği yönündedir. Zira otantiklik bir yaşam biçimidir. Bu nedenle otantikliği sağlayacak bir eğitim programı oluşturmak mümkün olmayacaktır. Bunun yerine daha etkin bir liderlik yapabilmesi için var olan otantik liderin gelişimine yatırım yapılmasının daha yerinde olacağını ifade edilmiştir (Shamir ve Eilam, 2005).

1.5.2. Otantik Liderliğin Boyutları

Otantik liderliğin tanımlamak ve boyutlarını açıklamak üzere yapılan ilk çalışma 1983'te Henderson ve Hoy tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar bu çalışmada otantik liderliği üç başlıkta ele almışlardır. Bu başlıklar; tüm eylemlerin, davranışların sonuçlarını ve herhangi bir durumda ortaya çıkan eksikliklerin, hataların sorumluluğunu üstlenmek, astlarını manipüle etmemek, yüklendiği sorumlulukları yerine getirmek olarak ifade edilmiştir (Henderson ve Hoy, 1983). Kapsamı itibarıyla ilk geniş çalışma Kernis (2003) tarafından yapılmış ve takip eden çalışmalara öncülük etmiştir. Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005) Kernis çalışmalarını baz alarak dört boyuttan oluşan otantik liderlik boyutlarını oluşturmuştur. Gardner ve diğerleri (2005) Kernis (2003) ile Ilies, Morgeson ve Nahrgang'ın (2005) çalışmalarından esinlenerek yeni bir çalışma ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada kişi ve takipçi merkezli bir çalışma önerisi getirmişlerdir. Otantik liderlik boyutlarını açıklamak üzere literatürde yer alan en geniş çalışma Walumbwa ve diğerleri (2008) tarafından yapılmıştır. Walumbwa ve diğerleri, Kernis (2003), Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005) ile Gardner ve diğerlerinin (2005) çalışmalarını baz alarak kapsamlı bir araştırma yapmış ve otantik liderlik ölçeğini

geliştirmişlerdir. Amerika Birleşik Devletleri, Kenya Cumhuriyeti ve Çin Halk Cumhuriyeti'nde beş ayrı grup üzerinde yapılan araştırmaların neticesinde otantik liderliğin dört alt boyuttan oluştuğu sonucuna varmışlardır. Buna göre otantik liderlik; ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş-benimsenmiş ahlak, öz farkındalık ve bilgiyi dengeli değerlendirme olarak dört boyuttan oluşmaktadır (Walumbwa, 2008). Avolio, Gardner ve Walumbwa (2010) tarafından yapılan araştırmada Walumbwa ve diğerleri (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarla aynı sonuca ulaşılmıştır. Otantik liderliğin tanımı üzerine yapılan çalışmalarda ortak veya büyük ölçüde hemfikir olunan tanım oluşmamıştır. Ancak buna karşın boyutları üzerine yapılan çalışmalarda Tablo 4'de görüleceği üzere büyük ölçüde fikir birliğine ulaşılmıştır (Avolio ve Gardner, 2005).

Tablo 4: Otantik Liderlik Boyut Çalışmaları

Araştırmacılar		Boyutlar			
Henderson ve Hoy (1983)	Sorumluluk	Astlarını	Görevlerini		
	Üstlenmek	Manipüle Etmemek	Yerine Getirmek		
Kernis (2003)	Farkındalık	Tarafsız	Davranış	İlişkisel	
		Değerlendirme		Otantiklik	
Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005)	Öz	Tarafsız	Otantik	Otantik İlişkisel	
	Farkındalık	Değerlendirme	Davranış, Eylem	Yönelim	
Gardner vd. (2005)	Öz	Dengeli	Otantik Davranış	İlişkilerde	
	Farkındalık	Değerlendirme		Şeffaflık	
Sexton (2007)	Öz	Öz Düzenleme	Pozitif Ahlak	İlişkilerde	Pozitif Psikolojik Sermaye
	Farkındalık	ve Gelişim	Anlayışı	Şeffaflık	
Walumbwa vd. (2008)	Öz	Bilgiyi Dengeli	İçselleştirilmiş	İlişkilerde	
	Farkındalık	Değerlendirme	Ahlak Anlayışı	Şeffaflık	

Kaynak: Henderson ve Hoy (1983); Kernis (2003), Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005); Gardner vd. (2005); Sexton (2007); Walumbwa vd. (2008) çalışmalarından derlenerek oluşturulmuştur.

1.5.2.1. İlişkilerde Şeffaflık

Otantik liderliğin boyutlarından ilişkilerde şeffaflık, liderin sahip olduğu duygu ve düşüncelerini takipçileri ile yalın olarak paylaşması hali olarak tanımlanabilir. Lider, sahip olduğu bilgi, duygu ve düşüncelerini gizlemeden ya da abartılı bir tutum sergilemeden takipçilerine sunar (Walumbwa vd., 2008). Lider, kabiliyet ve eksikliklerin bilincindedir ve bunu takipçilerinden gizlemez. Takipçilerine şeffaflığa değer verdiğini hissettirerek onlarda da açıklık düşüncesini fark ettirir, güveni merkeze alan bir ilişki inşa etmeyi hedefler (Kernis, 2003). İlişkilerde otantiklik, bireyin gerçek yüzünü görmeyi gerektirmektedir. Bu sayede sağlanacak açık bir iletişim süreci liderin pozitif özelliklerinin benimsenmesi, model olarak alınmasını sağlayacaktır (Coşar, Tabak ve Polat, 2012; Luthans ve Avolio, 2003; Luthans vd., 2006). Lider ve takipçileri arasında kurulacak otantik ilişkide şeffaflık süreci kontrollü bir paylaşım ile sağlanır. Lider kendine ilişkin bilgileri zamanla takipçileri ile paylaşır ve süreç karşılıklı olarak ilerlemektedir (Tabak ve diğerleri, 2012). İlişkilerde şeffaflık unsurlarından biri de geri bildirim almaya ve vermeye açık olmak ve bunu teşvik etmektir. Kararların, faaliyetlerin, eylemlerin yapılma gerekçeleri konusunda şeffaf olmak, sahip olunan değerlerle uyum içerisinde olmasını sağlamak ve ilişkilerde şeffaflığı sağlamaktadır (Avolio ve Wernsing, 2008). İlişkilerde şeffaflığın sağladığı güven ile birlikte çeşitli sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Takipçiler kendilerini daha serbest hissederler, inisiyatif alırlar ve girişimci davranış gösterirler (Fraley ve Shaver, 2008).

1.5.2.2. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

İçselleştirilmiş veya benimsenmiş ahlak, liderin sahip olduğu değerler ile eylemlerinin uyum içerisinde olması, tutarlılık göstermesidir (Avolio ve Gardner, 2005). Otantik liderlikte ahlak en temel unsurlardandır. Otantik liderin pozitif ahlaki standartlara sahip olması beklenir. Walumbwa vd. (2008) otantik liderliğin boyutlarına ilişkin çalışmalarda ilk etapta beş boyutta incelemişler ancak araştırma sonucunda içselleştirilmiş, benimsenmiş ahlak anlayışı ile pozitif ahlak perspektifinin örtüştüğü sonucuna varmışlardır. Bu nedenle iki boyutu içselleştirilmiş ahlak olarak tek boyut altında ele almışlardır. Pozitif ahlakın sağlanabilmesi için güçlü bir psikolojik sermaye ve öz farkındalığın gelişmiş olmasına ihtiyaç vardır. Ancak bu durumda liderin değerlerine güveni yüksek olacak ve her koşulda bu davranışları sergileyebilecektir. Otantik liderin

karşı karşıya kaldığı ahlaki ikilemlerde sahip olduğu ahlaki anlayış sayesinde adil ve etik kurallara uygun karar vermesi beklenir (Walumbwa vd., 2011; Tabak vd., 2012). İçselleştirilmiş ahlak anlayışının olumlu neticelerinin alınabilmesi için otantik liderlerin olduğu gibi takipçilerinin de benzer ahlak anlayışına ve davranışlarda uyum konusunda bir anlayışa sahip olmaları gerekmektedir (Avolio ve Gardner, 2005). Otantik lider; içselleştirilmiş ahlak anlayışının bir neticesi olarak liderlik süreçlerinde karşılaştıkları zorluklara, organizasyondan, çevreden ve toplumdan gelen baskılara karşı yılgınlık göstermez, doğru olduğuna inandıkları eylemleri sergilemekten ve savunmaktan geri durmazlar (Walumbwa vd., 2008; May vd., 2003).

1.5.2.3. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme

Otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu liderin karara varmadan önce karar ile ilgili tüm verileri göz önünde bulundurup değerlendirmesi ve kararı bu doğrultuda objektif olarak vermesi olarak tanımlanmıştır (Walumbwa vd., 2008). Otantik liderler kendilerine karşı nasıl dürüst davranıyorlarsa karar verme süreçlerinde sahip oldukları öz farkındalık ve içselleştirilmiş ahlaktan beslenerek aynı şekilde davranış sergilerler. Kendilerinin kabiliyetlerini ve eksik yönlerini bilmeleri, kabul etmeleri ve geliştirmek için sürekli gelişim programına sahip oldukları gibi karar verme süreçlerinde de aynı tavrı sergilerler (Gardner vd., 2005). Karar verme sürecinde elde ettiği tüm veriyi göz önünde bulundurarak ve aleyhinde bile olsa herhangi bir bilgiyi göz ardı etmeden karar verirler. Otantik liderler karar alma süreci öncesi kendilerini zorda bırakma pahasına farklı bilgilerin, fikirlerin sunulması için zemin hazırlarlar. Elde ettikleri verileri sabote etmez, olduğundan farklı göstermek gibi yol tercih etmezler. Amaçları elde edilen verilerden yola çıkarak kendilerinden beklenen adil kararları vermektir (Avolio ve Gardner, 2005; Kernis, 2003; Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010). Bu durum bazı araştırmacılara göre karakterli duruşun ve dürüstlüğün özünü oluşturmaktadır (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005).

1.5.2.4. Öz Farkındalık

Otantik liderliğin temel dayanaklarından biri olan öz farkındalık boyutu liderin kendini tanıması, değerlerini, duygu ve düşüncelerini, hedeflerini bilmesini ve bunlara güven duymasını, sahip olduğu yeteneklerinin ve zayıflıklarının, mizacına ilişkin özelliklerin farkında olmasını ifade eder (Kernis, 2003; Ilies, Morgeson, Nahrgang, 2005; Avolio

Gardner, 2005; Gardner vd., 2005). Bu farkındalık aynı zamanda takipçilerinin sahip olduğu değer yargılarını, gayelerini, duygu ve düşüncelerini anlamalarını da mümkün kılmaktadır (Harvey, Martinko, Gardner, 2006). Öz farkındalık otantik liderin hangi davranışının hangi sonuçları oluşturduğunu ve neyi inşa ettiğinin bilincinde olmasıdır. (Avolio ve Gardner, 2005; Walumbwa, Christensen ve Hailey, 2011). Avolio ve Gardner (2005) çalışmalarında öz farkındalığın dört unsurdan oluştuğunu ve bunları değer yargıları, duygu – hisler, kendine ilişkin bilgiler ve hedefler olarak tanımlamışlardır. Kernis’e (2003) göre öz farkındalık unsurları arzular, dürtüler ve hislerdir. Öz farkındalığı olgunlaşmış bir otantik lider eksik veya zayıf yönlerini bilir. Eksik veya zayıf olduğu yönlerini geliştirmek için gündeme sahiptir ve bunu giderecek planlar yapar. Bu nedenle öz farkındalık süreci sürekli bir gelişim halindedir ve ömür boyu sürmektedir (Avolio ve Gardner, 2005; Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005). Öz farkındalık, kişinin kendini tanımasını ve zayıf yönlerini gidermesini gündem edinmesidir. Bu nedenle öz farkındalığı sağlayacak çalışmalar ile otantiklik seviyesini yükseltmek mümkün olabilmektedir (Diddams ve Chang, 2012; Gardner vd., 2005).

1.6. Yöneticiye Güven

Bu bölümde yöneticiye güven boyutu ele alınacaktır. İlk olarak güven kavramına, örgütsel güven tanımına ve örgütsel güvenin boyutlarına yer verilecektir.

1.6.1. Güven

Bir hedefi gerçekleştirmek veya başka bir amaçla bir araya gelen insanların birlikteliklerinin devamı ve pozitif sonuçlar elde edebilmelerinin en önemli şartlarından biri güvendir. Güven, kadim topluluklardan itibaren var olan, önemini hep koruyan bir kavram olmuştur (Möllering, Bachmann ve Hee Lee, 2004; Ülker, 2008). Türkçede güven; “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2022). Yönetim alanında İngilizce literatürde Türkçe güven kavramına karşılık olarak “trust” kelimesi kullanılmaktadır. İngilizce trust; “güvenmek, güven duymak, itimat etmek” anlamına gelmektedir (Cambridge Dictionary, 2022). Günlük kullanımın yanı sıra güven kavramı üzerine birçok tanım yapılmıştır. Yaşamın her alanında karşılaşılabildiği, birçok konuyu farklı düzeylerde etkilemesi nedeni ile farklı disiplinlerin çalışma alanına girmiş ve ortak bir tanım yapmak güçleşmiştir (Fukuyama, 1998) Birçok disiplinin ve konunun alanına girmesi nedeni ile farklı bakış açıları ile ele

alınmış, tanımlanmıştır (Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 1998; Küskü, 1999; Sağlam Arı, 2003; Popa, 2005; Küskü, 2003). Tablo 5’de görüleceği üzere yönetim bilimi alanında da birçok tanım çalışması yapılmıştır. Yönetim alanında McAllister (1995) tarafından yapılan tanıma göre güven; kişinin diğerlerinin davranış, söylem, kararlarından emin olma ve buna göre davranma arzusunda olma durumudur. Kişi bu nedenle muhatabına karşı herhangi bir endişeye kapılmaz, savunmasızlık halini tercih eder (Mishra, 1996). Muhatabının kendisini kontrol altında tutma, manipüle etme hallerini düşünmeden ve herhangi bir zorlama olmadan iradesini devreder (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995:712). Bir başka tanımda ise güven; kişiler arasında muhatabın davranışlarının tahmin edilebilirliği, aleyhine bir davranış sergilemeyeceği ve kişilerin birbirlerine karşı açık olma durumu olarak ifade edilmiştir (Arı, 2003).

Tablo 5: Güven Tanımları

Araştırmacı	Tanım
Deutsch (1958)	Güven, savunmasızlık halinde belirsiz bir olayın sonucuna ilişkin bireylerin iyimser beklentileridir. Şöyle ki, (a) yaklaşan olayların gidişatı belirsizdir, (b) sonuç karşı tarafın (güvenilenin) davranışlarına bağlıdır ve (c) acılı bir olayın şiddeti, mutlu bir olaydan daha fazladır.
Rotter 1967	Kişilerarası güven, bir şahsın (veya bir grubun) başka bir şahsın (veya grubun) sözlü ya da yazılı sözüne saygı göstereceği beklentisidir.
Zand 1972	Karşı tarafların eylemleri üzerinde kişisel güvenlik açığı ve kontrol eksikliği oluşturan, belirsiz bir olayın sonucunda kişinin iyimser beklentilerine dayanan kararı.
Baier 1986	Herhangi bir kötü niyet olmadan bir tarafın diğerine karşı savunmasızlığını kabul etmesidir.
Butler 1991	Güven ilişkisinde bir tarafın diğer tarafa herhangi bir zarar vermeye çalışmayacağını örtülü vaadi.
Mishra 1996	Taraflardan birinin, (a) yetkili, (b) açık, (c) ilgili ve (d) güvenilir olduğu inancına dayanılarak diğerine karşı savunmasız olma isteği.
Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer (1998)	Bir başka kişinin hareket ve eylemlerine yönelik olumlu bir beklentiye sahip olmak ve ayrıca söz konusu kişinin tasarruflarına karşı açık ve savunmasız kalma isteğinin oluşturduğu psikolojik bir durum.
Mayer, Davis ve Schoorman (1995)	Bireyin karşısındaki bireyin maksadına, beklentilerine, iyi niyetine ve sözlerine duyduğu itimat.

Kaynak: Neveu, V. (2000). Organizational trust: Definition and measurement aktaran Duman, 2018 (Doktora Tezi)

Güveni tanımlayan ifadelerde sıklıkla vurgulanan bazı ifadeler vardır. Araştırmacıların üzerinde hemfikir olduğu bu kavramlar belirsizlik, risk ve savunmasızlıktır (İşbaşı, 2000; Erdem, 2003).

Belirsizlik; güvene ihtiyaç duyulan ortamlarda, ilişkilerde karşılaşılan durumdur. Belirsizliğin söz konusu olmadığı, her şeyin net olduğu ortam ve ilişkilerde güven duyulmaya neden olacak bir ihtiyaç söz konusu olmaz. Güven gerektiren durumlarda netlik bulunmaz. Bu nedenle güven söz konusu olduğunda belirsizlik her zaman var olacaktır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995).

Risk, güvenin olduğu yerde var olan bir diğer kavramdır. İlişkilerde belirsizlik olması ile beraber güven beraberinde riski getirmektedir. Güven duyan kişi risk almaktadır (Erdem, 2003).

Güven tanımlarında yer alan ortak ifadelerden biri de *savunmazsızlıktır*. Savunmazsızlık, ilişkilerde muhatabın davranış, söylem ve kararlarına karşın tedbir almaya ihtiyaç duymadan kabullenme halidir. Tedbirin, teyakkuz halinde bulunmanın olduğu ilişkide güvene ihtiyaç olmayacak ve dolayısı ile güven söz konusu olmayacaktır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995).

Güven duygusunun oluşumunda kişinin geçmişi önemli rol oynar. Kişi muhatabına güven duygusunu tercih edeceği zaman veya güven algısı oluşacağı zaman muhatabının önceden gösterdiği davranışları ve diğer kişilerin onunla yaşadığı deneyimleri göz önüne alarak karar verir (Dasgupta, 2000).

1.6.2. Örgütsel Güven

Örgütsel güvene ilişkin literatürde birçok tanım mevcuttur. Güven kavramına ilişkin farklı tanımlar yapılması, araştırmalarda örgütsel güvene ilişkin birçok model ve boyutun ortaya konması nedeni ile örgütsel güvene ilişkin üzerinde ittifak edilmiş bir tanım ortaya çıkmamıştır (Sağlam Arı, 2003). Güven, kişiler arasındaki ilişkilere özgü bir durumdur. Kişiler bir araya gelerek organizasyonları oluşturur. Kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu organizasyonlarda oluşan genelleştirilmiş güven durumu ise örgütsel güven olarak ifade edilebilir (Demirel, 2008). Yapılan çalışmalar örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğu organizasyonların daha başarılı olduklarını, çatışma, işten ayrılma gibi birçok sorunun azaldığını göstermektedir. Aynı zamanda adanmışlık, sadakat gibi değerlerin inşa edilmesine katkıda bulunduğu ifade edilmektedir (Gill, 2008). Yönetim bilimi literatüründe örgütsel güven; örgüte güven, yöneticiye güven ve kişilerarası güven (çalışma arkadaşlarına güven) olarak üç boyutta ele alınmaktadır (Börü, İslamoğlu ve Birsal, 2007)

1.6.2.1. Örgütsel Güven Boyutları

Örgütsel güven boyutlarına ilişkin literatürde en yaygın kabul gören kategorize örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven şeklindedir (Börü, İslamoğlu ve Birsnel, 2007; Özen,2003; Dietz ve Hartog, 2006)

Örgüte güven; kişilerin örgütün kendi aleyhlerine eylemde bulunmayacağına, çıkarlarını koruyacaklarına olan güvenini ifade eder (Sayın, 2009; Cook ve Wall, 1980). Matthai (1989), örgüte güveni risk ve belirsizlik anlarında örgütün çalışanları aleyhine bir tutum sergilemeyeceğine ve verdiği sözleri yerine getireceğine olan inanç olarak tanımlamıştır. Bir başka tanımlamada Gilbert ve Tang (1998) örgüte güveni işverenin çalışanına taahhütlerini yerine getirmesine karşılık çalışanın gösterdiği sadakat olarak tanımlamıştır. Örgüte güven algısının oluşabilmesi için örgütün faaliyetlerini kurallar, yönetmelik, yönerge gibi tüm çalışanları için ortak standartlarla yürütmesi ve vaatlerini yerine getirmesi gerekmektedir (McKnight, Cummings ve Chervany, 1998) Bunun yanı sıra görev tanımlarının iyi bir şekilde yapılması, etkin bir denetim mekanizmasının varlığı, performans değerlendirmesinin adil bir şekilde yapılması, kariyerde yükselme süreçlerinin şeffaf olması gibi insan kaynakları uygulamalarının etkin kullanımı örgüte güvenin oluşmasında önemli rol oynamaktadır (Kalemci Tüzün, 2007). Örgüt içerisinde adil süreç işleyişine dair kabul oranı arttıkça çalışanların örgüte güveni de aynı oranda yükselecektir. (Greenberg'den aktaran İslamoğlu vd., 2007). Örgüte güvenin olduğu bir ortamda örgüte güveni olan bir çalışan çalışma arkadaşlarına veya yöneticiye güven duymayabilir. Tam aksine yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına duyduğu güvene rağmen örgütün geneline güven duymama durumunda olması da mümkündür. Bu yönü ile örgüte güven yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güvenden ayrılmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar her iki durumunda büyük ölçüde aracılık rolü olduğunu göstermektedir (Tan ve Lim, 2009). Örgüte güveni etkileyen faktörlerden biri de karar alma süreçlerinin şeffaflığı olduğu ifade edilmektedir. Çalışanların verilen kararların mekanizmasını bilmeleri ve kararların tarafsızlığına olan inançlarının yüksek olması durumunda örgüte duydukları güven pozitif yönlü olarak artacaktır (Dinç, 2007).

Çalışma arkadaşlarına güven; çalışanın birlikte çalışma yaptığı arkadaşlarından gelecek her türlü davranışa karşı savunmasızlık halinde kalmayı tercih etmesi, yetkin bireyler olduklarına ve kendisine karşı adil olacaklarına emin olmasıdır (Tan ve Lim, 2009).

(Ferres, Connel ve Travaglione, 2004). Çalışma arkadaşlarına yönelik güven oluşmaması durumunda çalışan hedeflere odaklanamayacaktır. Güvenin oluşmaması veya düşük seviyede oluşması durumunda çalışanlar birbirleri ile iş birliğine karşı direnç gösterecektir (Henttonen ve Blomqwist, 2005). Güvenin sağlanması durumunda ise hedeflere yönelik bir işbirliği ortamı oluşmasının yanı sıra davranışların doğal olması, düşünceler ve eylemler arasında tutarlılık oluşması, dayanışma ve yenilikçi düşünce üretimine de katkı imkânı artacaktır (Kalemci Tüzün, 2007). Yapılan araştırmalar çalışma arkadaşları arasında oluşacak güven ortamının çatışmaları azaltacağını, olası sorunların çözümlerinin ise daha etkin bir şekilde sağlanacağını göstermektedir (Zand, 1972). Çalışma arkadaşlarına olan güven aynı zamanda çalışanlar arasında iletişimi artırmakta ve sonucunda sosyalleşmeyi sağlamaktadır. Bu durum da çalışanlar arasında dayanışmayı artırmakta ve takım ruhuna katkı yapmaktadır (Kramer, 1999).

1.6.3. Yöneticiye Güven

Yöneticiye güven; yönetici pozisyonunda bulunan kişinin taahhütlerini yerine getireceği, düşünceleri, eylemleri ve söylemleri arasında tutarlı olacağı, çalışanlar arasında adil tutum sergileyeceği, kararların arkasında yatan nedene ilişkin süreçlerde ve ilişkilerde şeffaf olacağına dair beklentidir (Reinke ve Baldwin, 2001).

Güveni inşa edecek süreci yöneticinin davranışları belirlemektedir. Bu nedenle güven süreci yöneticiden çalışana doğru başlayacak bir süreç olarak görülmektedir (Andersen, 2005; Dinç, 2007) Drucker (1996), yöneticinin etkin bir liderlik performansı sergilemesinin öncülünün güven olduğunu ifade etmiştir. Yöneticinin sergilediği eylemler ve çalışma arkadaşlarının kendi aralarındaki ilişkilerin toplamı örgütsel güveni etkilediğinden yöneticinin göstereceği tutum organizasyonun güven durumunu etkileyecektir (Demirel, 2008; Creed ve Miles, 1996). Zira çalışanlar veya organizasyon üyeleri, örgütü yöneticiler nezdinde algılamakta ve karşılaştıkları tabloyu örgütün geneline mal edebilmektedirler (Erdem, 2003).

Güveni oluşturan en önemli unsurlardan biri de tutarlılıktır. Çalışanlar, yöneticilerinin söylemleri ve eylemleri arasında bir tutarlılık ile karşılaştıklarında motive olmakta ve pozitif bir çaba içinde olmaktadır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011). Fakat tutarlılık güveni sağlamada önemli bir öncül olmasına karşın tek başına yeterli değildir. Tutarlı olmanın yanı sıra davranışın ve iletişim tarzının da olumlu olarak gerçekleşmesi gerekmektedir.

Tutarlı fakat olumsuz davranış örneği sergileyen bir kişiye karşı diğer kişiler güvenin gereksinimlerinden olan riski göze almayacaktır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Çalışanlar yöneticilerinden tutarlı davranışlar görmedikleri takdirde güven duygusunu kaybedecek ve bu da verimliliklerine olumsuz olarak yansıtacaktır (Joseph ve Winston, 2005).

Çalışanların yöneticiye güven düzeyini artıran faktörlerden biri de yetkinliktir. Kişisel özellikleri ve işi ile ilgili hususlarda sahip olması gereken yetkinliklere sahip bir yönetici çalışanlarının kendisine olan güvenini artıracaktır. Sahip olması gereken yetkinlikler açısından zayıf olan yöneticiler güven verici davranışlar konusunda yetersiz kalabilmektedir (Zaheer, McEvily ve Perrone, 1998; (Whitener vd, 1998; Mishra, 1996).

Whitener ve diğerlerinin (1998) gerçekleştirdiği araştırmada tutarlılık ve şeffaflığın yanı sıra çalışanları karar alma süreçlerine katılımını sağlama, çalışanların arzu ve ihtiyaçlarına yönelik ilgi göstermeyi güven düzeyini artıracak davranışlar olarak tanımlamışlardır.

Yöneticiye güvenin oluşumu sürecini dinamik ve sürdürülebilir kılan faktörlerden biri de yöneticinin sık sık geri bildirim almasıdır. Yönetici bu sayede güncel algıyı takip ederek aktif bir yönetim gerçekleştirecek ve geri bildirim açıklığı sayesinde güven sağlayan iletişimin şeffaflık, açıklık yönünü aktif hale getirmiş olacaktır. Bu sayede güven düzeyine pozitif katkı yapacaktır (Reinke ve Baldwin, 2001). Oluşan yüksek güven ortamı sayesinde birbirlerine karşı güven duyan kişiler manevi bir sorumluluk hissederek güvene güvenle karşılık vermektedir. Bu karşılığın bir sonucu olarak organizasyon içinde kişilerin birbirine ve yöneticilerine olan bilgi akışında artış olabilecektir. Bu durum örgüt içi işleyişe hakimiyeti, şeffaflığı ve birbirlerine karşı rekabet içinde olmak yerine birlikte bir takım halinde hareket etmelerine katkı bulunacaktır (Pillutla, Malhotra ve Murnihgan, 2003; Çetin, 2013; Burke vd., 2007).

Yöneticiye duyulan güven, yalnızca örgütün hedeflerine ulaşmasını için değil yöneticinin kariyerini doğrudan etkileyen bir unsur olmuştur. Yöneticiler, liderler örgüt içerisinde konumunu güçlendirmek, kariyer ilerlemelerini sağlayabilmek için takipçilerinin, çalışanlarının güvenini kazanmak ve güveni artıracak davranışları sergilemek durumundadırlar (Brockner, Siegel, Daly, Tyler ve Martin, 1997).

1.6.4. Örgüte Güven ve Yöneticiye Güven Arasındaki İlişki

Örgüte güven ve yöneticiye güven arasında aynı yönlü bir ilişki söz konusudur (Tan ve Tan, 2000). Çalışanlar birçok durumda yöneticiyi örgütün temsilcisi olarak görmekte ve algıladıkları durumu örgütün geneli için geçerli kabul etmektedirler. Yöneticinin göstereceği tutum örgüte olan bakışı etkileyeceğinden örgütsel bağlılık gibi unsurlara katkı yapacaktır. Bu nedenle güven süreci yukarıdan aşağı, örgüt politikasından yöneticiye, yöneticiden çalışana doğru işleyen bir süreç olarak gerçekleşmesi gerektiği ifade edilmektedir (İslamoğlu, Birsnel ve Börü, 2007; Konovsky ve Pugh, 1994). Yöneticiye güven iş maliyetlerini etkilemektedir. Güvenin yüksek olduğu örgütlerde işten ayrılmalar azalmakta, işe ayrılan süreden elde edilen verim artmaktadır. Aksi durumlarda ise işten ayrılan çalışanın yerine gelecek çalışanın oluşturduğu maliyet, üretilen işlerdeki verim kaybı örgütlere ek maliyetler getirmektedir (İslamoğlu, Birsnel ve Börü, 2007; Cunningham ve MacGregor, 2000).

1.7. İş Performansı

Fransızca ve İngilizcede “performace” olarak kullanılan performans, “icraat” anlamındaki sözcüğünden türemiş “icra etmek, gereğini yerine getirmek” anlamına gelmektedir (etimoloji.turkce.com, 2022). Performans, TDK’ya göre Fransızca kökenli olup, “başarım” anlamına gelmektedir (2022). Tutar ve Altınöz’e (2010) göre performans; amacı gerçekleştirmek için sarf edilen eforu ifade etmektedir. Bayram’a (2006) göre ise; performans kişinin birim zamanda hedeflenen işin gerçekleştirdiği kısmıdır. Yönetim bilimi alanında performans, iş performansı kavramı ile birlikte ele alınmaktadır. İş performansı; organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek için organizasyon veya kişinin planlanan zamanda hedefleri gerçekleştirme oranını ifade eder (Barutçugil, 2002). Bazı kaynaklarda iş performansı ifadesi ile aynı anlamda iş gören performans ifadesine de yer verilmektedir. Bu çalışmada her iki ifade yerine yalnızca iş performansı ifadesi kullanılmaktadır. Performans her zaman her türde organizasyon için önemli olmuştur. 21. yüzyılda organizasyonlar performansı artıracak çalışmalara daha çok yönelmiş, insan kaynakları departmanlarının önemli gündemlerinden biri haline gelmiştir (Li, Sanders ve Frenkel, 2012).

1.7.1. İş Performansı Boyutları

İş performansının boyutlarına ilişkin kabul gören çalışmaların başında Borman ve Motowidlo (1997) tarafından gerçekleştirilen araştırma gelmektedir. Söz konusu araştırmaya göre iş performansı görev performansı ve bağlamsal iş performansı olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır.

Görev Performansı: Organizasyonun gayesi ile doğrudan ilgili, misyonu ile ilişkisi iş için gerekli olan eylemleri ifade eder. Rol içi olarak da ifade edilir. İşin gereği olan bilgi, yetenek, beceri, mal üretimi, hizmetin sağlanması gibi teknik birikim bu kapsamda değerlendirilir. Bu tür eylemler ölçülebilir işlerdir. Marangozun masa yapması, giyim mağazasının ürün satışı gerçekleştirilmesi, bir fabrikada beyaz eşya üretimi bu tür performanslara örnek verilebilir (Van Scotter, 2000; Jawahar ve Carr, 2007).

Bağlamsal Performans: Organizasyonun doğrudan gerçekleştirdiği iş için gerekli olan alanların dışında kalan, sosyal ve ruhsal soyut alanları içeren performanslardır (Werner, 2000; Ünlü vd., 2009). Çalışanların ekip içerisinde sorumlu olduğu görev alanında olmamasına karşın ekip arkadaşlarına destek olması, dayanışma içinde olması, zorunlu olmadığı halde işe ilişkin verimlilik artırıcı katkılarda bulunması ve duygusal olarak organizasyonu sahiplenen ruhsal durum bu kapsama girmektedir. Araştırmalar bağlamsal performansı yüksek olan çalışanların iş memnuniyetinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Van Scotter, 2000).

Görev ve bağlamsal performansın birbirini tamamlayıcı bir ilişkisi olmasına karşın farklı konuları söz konusudur. Görev performansı işin türüne göre değişkenlik gösterebilmektedir. Ancak bağlamsal performans sosyal ve ruhsal durumla ilgili olması nedeni ile genelleştirilebilir. Çalışanların içinde buldukları duruma göre göstermiş oldukları iradelerine bağlıdır. Farklı iş tanımlarında genelleştirilmesi mümkündür (Borman ve Motowidlo,1993; Motowidlo ve Scotter, 1994).

1.7.2. İş Performansı, Performans Yönetimi ve Güven İlişkisi

Organizasyonlar varlık amaçlarını yerine getirmek için her bir mensubundan en yüksek katkıyı almayı arzular. Bunun için liderlik tarzı, organizasyon uygulamaları, insan kaynakları uygulamaları gibi aracı imkanları kullanarak en az çıktı ile en yüksek girdiyi sağlamak için çalışanlarının performanslarını artırmayı hedeflemektedirler (Güney,

2000). Çalışan performanslarının artışı sağlayabilmek gayesi ile performansı izlemek, ölçmek, yönetmek, geliştirmek, ödüllendirmek için çeşitli uygulamaları hayata geçirmektedirler. Bu uygulamaları içeren süreç, performans yönetimi olarak isimlendirilmektedir (Uyargil, 2008; Canman, 1995; Suliman, 2001; Yetim ve Parasız, 2019). Çalışanın organizasyon içerisindeki en temel vazifesini yerine getirmesini sağlayacak unsurların başında adil olunması ve adil olunacağına dair güven duygusu gelmektedir. Yapılan araştırmalar adalet duygusunun sağlandığı ve örgüte güvenin yüksek olduğu durumlarda çalışanların performanslarının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Özdemir, Erdem ve Kalkın, 2016; Gerşil ve Aracı, 2011). Bu nedenle adaleti merkeze alan performans yönetimi, sürecin organizasyon lehine işlemlerini ve verimliliğin artmasını sağlayacaktır (Akçakaya, 2012). Çalışanların memnun olacağı bir performans yönetimi için standartların belirlenmesi ve işlerin ölçülebilir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Ölçülebilir duruma getirilmiş iş ve performans yönetimi, sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülme imkânı verir. Performans yönetim sürecinin standartları, referansları şeffaf olmalı ve çalışanlarca bilinmelidir (Akçakaya, 2012; Tutar ve Altınöz, 2010).

1.8. Sivil Toplum ve Sivil Toplum Kuruluşları

Sivil toplum kavramının etimolojik kökenleri, tanımı ve kullanım alanına ilişkin kesin bir bilgiye erişmek mümkün değildir. Kökeninin Antik Yunan dönemine kadar ulaştığı düşünülen sivil toplum kavramına tarihin farklı dönemlerinde ve farklı coğrafyalarında çeşitli anlamlar yüklenmiştir. Farklı kullanım alanları ve amaçları nedeni ile ortak bir tanımın varlığını zorlaştırmıştır (Aslan, 2010). Sivil kelimesi köken olarak Latince vatandaş anlamına gelen “civis” sözcüğüne dayanmaktadır. Sivil toplum anlamında “societe civile” olarak Fransızcadan dilimize aktarılmıştır (Talas, 2011).

Sivil toplumun kavramsal çerçevesine ilişkin birçok farklı yorum bulunmaktadır. Hobes, Rousseau ve Locke gibi birçok düşünür insanların birbirleri ile rekabetinde hayatta kalabilmek için ortak sözleşmelere dayanan birliktelikler kurduğunu ifade eder. Devlet olarak ifade ettiği bu birlikteliği oluşturan yapıyı sivil toplum olarak tanımlar (Gözübüyük Tamer, 2010). Bu yönü ile insanın devleti kurması ilk sivil toplum girişimidir. Tanımlamalar arasında ortak noktalar bulunmakla birlikte sivil toplumu devlet tanımından ayırarak tanımlayanlar da mevcuttur. Hegel, Gramsci gibi düşünürler

sivil toplumu devletin alanında olmayan siyasi, dini, fikri, ticari alanlarda yer alan birliktelikler olarak tanımlar (Gönenç, 2011). Bu yaklaşımlar günümüzde yaygın olarak kabul gören sivil toplum kavramına daha yakındır. Tanımların ortak noktasının ise ortak düşünce ve ortak bir sözleşmeye dayanmaları olduğunu ifade etmek mümkündür.

Sivil toplum kuruluşu tanımı ise sivil toplum kavramına yönelik bakış açısı, kuruluşların faaliyet gösterdikleri alanlar, gönüllü sayılarının çok geniş bir yelpazede yer alması, devlet ile olan ilişkileri nedeni ile farklılık göstermektedir (Talas, 2011). Günümüzde sivil toplum kuruluşlarını ifade etmek için yaygın olarak “Hükümet Dışı Kuruluşlar” (Non-governmental organizations-NGOs) ifadesi kullanılmaktadır (Duman, 2003). Ülkelerin ve toplumların sahip olduğu tarihsel ve kültürel birikimden kaynaklı olarak kar amacı gütmeyen, sivil toplum kuruluşu, sivil toplum örgütü, gönüllü kuruluşlar gibi birçok isimlendirme yapılabilmektedir (Karataş, 2014). Sivil toplum kuruluşlarını günümüzde yaygın olarak tanınan yönlerini göz önünde bulundurarak, belirli bir alanda toplum ihtiyacını karşılamak, kamuoyu oluşturmak, devletlerin bilgisi dahilinde ancak devletlerden bağımsız hareket edebilen, gönüllü paydaşların bir araya gelmesi ile oluşturulmuş örgütlü yapılar olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım, 2003; Taylor, 1990). Dernek, vakıf, sendika uzantısına sahip kuruluşlar, aktivist grupları, yardım kuruluşları, düşünce üretimi için çalışan kuruluşlar, fırsat eşitliği sunan kuruluşlar, bireylerin ve grupların dezavantajını giderici faaliyet yapan kuruluşlar gibi birçok türde sivil toplum kuruluşu olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.8.1. Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri

Sivil toplum kuruluşları ortaya çıkış misyonu ve faaliyetlerini sürdürürken sahip oldukları dinamikler nedeni ile özel ve kamu sektöründen farklı özellikler göstermektedir. Bu nedenle kendine has bazı özelliklere sahiptir.

Sivil toplum kuruluşlarının en temel özelliği faaliyetlerini gönüllüler ile gerçekleştirmesidir. Gönüllüler; zamanını, yeteneğini veya imkanlarını herhangi bir ücret almadan gönül verdiği sivil toplum kuruluşu için sunar. Gönüllüler periyodik ve sürekli olarak rol alabildiği gibi proje bazlı görevde alabilmektedirler. Ancak sivil toplum kuruluşları giderek kurumsallaşan yapıları ile birlikte yoğun zaman ayırma ya da profesyonellik gerektiren işler için ücret karşılığı tam zamanlı veya yarı zamanlı çalışanlar da istihdam etmektedirler. Çalışanlarının tamamı tam zamanlı çalışanlardan

oluşan sivil toplum kuruluşları da mevcuttur. Bu kuruluşların gönüllüler ile en aktif ilişkisi çalışmalara katılım ve bağış gibi sınırlı düzeyde olabilmektedir (Pamuk, 2010; Usta, 2006).

Sivil toplum kuruluşları sahip oldukları misyon nedeni ile kâr amacı gütmeyen, ticari kaygı taşımazlar. İhtiyaç duydukları mali geliri gönüllü bağışçıları aracılığıyla elde ederler. Sivil toplum kuruluşları ihtiyaç duydukları gelirlere uluslararası fonlar, bireysel bağışçılar, projelerde sponsorluk ilişkileri gibi modellerle erişebilmektedir. Kuruluşlar aynı zamanda faaliyetlerinde istikrarı sağlamak ve bağımsızlıklarını koruyabilmek için iktisadi işletmeler kurabilmektedir. Tamamen gelir amacı taşıyan bu işletmelerin ana fonksiyonu sivil toplum kuruluşunun asli rolüne kaynak sağlamak ve kurumun devamlılığına katkı sunmaktır (Talas, 2011; Seyyar ve Adalı, 2003). Herhangi bir mal veya hizmetin karşılığı olmayan gelirler sivil toplum kuruluşlarının bağışçılarına ve topluma karşı sorumluluğunu artırmaktadır.

Sivil toplum kuruluşları Birinci Dünya Savaşı öncesi belirli düşünceye sahip bireyleri bir araya getiren gruplar iken daha sonrasında kamuoyu oluşturan, oyun kurucu ve uluslararası ilişkilerde denge belirleyen faaliyetler üretmeye başlamışlardır (Gümüş, 2004).

Sivil toplum kuruluşları toplumu ilgilendiren konularda yerel ve ulusal ölçekte hükümetlere baskı kurabilen, hükümetleri yönlendiren ve örgütlü yapısının sağladığı güç ile toplum ile devlet arasındaki ilişkileri düzenleyen bir rol üstlenebilirler (Aslan, 2010). Kamuoyu gündemi oluşturması, kamuoyunu yönlendirmesi, oluşturduğu gündemde kamu politikalarına etki imkanı bulması sivil toplumun hükümetler üzerinde caydırıcı etkisidir (Eryılmaz, 2002).

Sivil toplum kuruluşları varoluş modelleri gereği devletin denetiminde olan ancak herhangi bir şekilde devletin yönlendirmesi ile hareket etmeyen yapılardır. Ortaya çıkan bir probleme dikkat çekmek, bir ideali geniş kitlelere ulaştırmak istemesi gibi misyonları özerk hareket etmesini gerekli kılmaktadır. Bağımsızlık sivil toplum kuruluşlarının misyonlarını gerçekleştirmesinde önemli özelliklerindedir (Seyyar ve Adalı, 2003).

1.8.2. Türkiye ve Dünyada Sivil Toplum Kuruluşları

Sivil toplum kuruluşları misyon ve insanların örgütlenmesi açısından hep var olan organizasyonlardır. Ancak modern anlamda sivil toplum kuruluşlarının varlığı Birinci Dünya Savaşı sonrasında başlayarak yaygınlık göstermektedir. 1945 yılında BM tarafından resmi olarak kabul edilmesi, sivil toplum kuruluşu olarak adlandırılması sivil toplum kuruluşlarının gelişimi açısından kilometre taşlarından biri olmuştur. Uluslararası kuruluşlar ve devletler tarafından desteklenmesi ve iş birliklerinin gerçekleştirilmesi sivil toplum kuruluşlarının varlığına katkıda bulunmuştur (Şahin ve Öztürk, 2011). Resmi kuruluşlar ve uluslararası örgütlerin çalışmalarının yanı sıra bazı hadiseler sivil toplum kuruluşlarının varlıklarının kabul görmesi, değerinin artması bakımından kilit rol oynamıştır. Bu hadiselerin başında 2004 yılında Endonezya’da yaşanan tsunami felaketi gelmektedir. Tsunami sürecinde sivil toplum kuruluşlarının felaket sonrası üstlendikleri roller varlıklarının güçlenmesine katkı yapmıştır (Tosun, 2007).

Türkiye’de modern anlamda sivil toplum kuruluşlarının temelleri Osmanlı Devleti’ne dayanmaktadır. Osmanlı Devleti’nde sivil toplum kuruluşlarının misyonunu devletin kurduğu kuruluşlar üstlenmiştir. Kuruluşlar devletin sistemine entegre ve tamamlayıcı roller üstlenmiştir (Çaha, 2000). Osmanlı Devleti’nde sosyal dayanışma, toplumsal ihtiyaçları karşılama ve eğitim kurumlarının destekçisi olarak “vakıf sistemi” günümüz sivil toplum kuruluşlarına da örneklik teşkil eden bir model olarak görülmektedir. İslam dininin bir yansıması olarak var olan Vakıf sistemi Osmanlı Devleti’ne özgü bir sistem olarak kurumsallaşmış ve Türkiye Cumhuriyeti ile birlikte devam etmiştir (Çınar ve Koyuncu, 2015). Osmanlı Devleti’nde modern anlamda sivil toplum örneklerine Tanzimat’tan sonra yeni hukuki düzenlemelerin etkisi ile rastlanmaya başlanmıştır (Alkan, 1998). Osmanlı sonrası Türkiye Cumhuriyeti’nde 1923 – 1950 yılları arasında sivil toplum kuruluşları örnekleri olmasına karşın sivil toplum alanları yeterince gelişme gösterememiştir (Özmutaf, 2007). Modern anlamda, 1961 yılında yapılan yeni anayasa ile birlikte daha geniş çerçevede sivil toplum kuruluşlarının önü açılmıştır. Bu tarihten sonra Türkiye’de sivil toplum kuruluşları için dönüm noktası olarak iki önemli hadiseden bahsedilebilir. Bunlardan ilki 1999 yılında Türkiye’nin Avrupa Birliği adaylığı ilanından sonra Kopenhag Kriterleri kapsamında gerçekleştirdiği yasal düzenlemelerdir. İkincisi ise 1999 yılında Marmara Bölgesinde yaşanan deprem felaketidir. Deprem sonrası sivil toplum kuruluşlarının üstlendikleri rol ve devlet ile uyumlu çalışmaları geniş kesimlerden

takdir görmüştür. Bu iki hadisenin Türkiye’de sivil toplum kuruluşlarına yönelik süreci olumlu olarak etkilediği ifade edilebilir (Gümüş, 2004; Keyman, 2006).

Sivil toplum kuruluşları buldukları ölkelere göre farklı uzantılarla isimlendirilmekte ancak üstlendikleri roller açısından benzerlik arz etmektedir. Dernek, vakıf, sendika, birlik başta olmak üzere kendi içinde farklı alt başlıklara ayrılabilir (Karataş, 2014). Bu ayırım sorumlu oldukları yasal kuruluşların ve tabi oldukları yasanın değişiklik göstermesine neden olabilmektedir. Türkiye’de dernek statüsünde faaliyet gösteren kuruluşlar İçişleri Bakanlığı bünyesinde Sivil Toplumla İlişiler Müdürlüğüne bağlı iken, vakıf statüsünde faaliyet gösteren kuruluşlar Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı Vakıflar Genel Müdürlüğüne, sendika statüsünde faaliyet gösteren kuruluşlar ise Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’na bağlı çalışmaktadır. Bu kuruluşların her birinin kendine ait kanun ve mevzuat düzenlemesi söz konusu olmaktadır (siviltoplum.gov.tr, 2022; vgm.gov.tr, 2022; csgb.gov.tr, 2022). Dünya genelinde de statüleri ve yasalardaki farklılıklardan kaynaklı çeşitli durumlar söz konusudur. Mesela Birleşik Krallık’ta faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının ölkede genelinde faaliyet yapabilmesi için politik amaçlara sahip olmaması gerekmektedir. Aksi takdirde sivil toplum kuruluşlarına sağlanan ayrıcalıklardan faydalanamamaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’nde ise sivil toplum kuruluşları kar amacı gütmediklerini belgelemeleri durumunda finansal destek alabilmektedirler (Yıldırım, 2003).

BÖLÜM 2: ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI

Bu bölümde araştırmanın problemi, araştırma sorusu, araştırma modeli ve literatürde yer alan çalışmalardan yola çıkarak araştırmanın hipotezlerine ilişkin bölümlere yer verilerek çalışmanın arka planı sunulmuştur.

2.1. Araştırmanın Problemi

Belirli bir hedefi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kişileri ve kişilerin oluşturduğu her türlü organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek için bir lidere ihtiyacı vardır. Lider, varlığı ile var olan potansiyelin senkronize bir şekilde kullanılmasını sağlar (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009). Günümüzün gelişen teknolojisi, iletişim imkanları ile birlikte artan etkileşim gibi birçok neden rekabette daha etkin varlık göstermek isteyen organizasyonları liderlikte yeni arayışlara yönlendirmiştir. Bu arayışın temelinde rekabette öne geçebilmek, kaynakları etkin kullanmak, liderin organizasyonları istismar etmemesi başta olmak üzere birçok neden vardır. Günümüzde yapılan çalışmalar her zeminde ve zamanda geçerli evrensel bir liderlik tarzının olmadığını göstermektedir. Liderlik yapılacak organizasyonun içinde bulunduğu şartlar, kültürel faktörler, takipçiler, faaliyet gösterilen alan liderliğin tarzını belirlemede önemli rol oynamaktadır. Yapılan çalışmalar farklı liderlik tarzının farklı sonuçlar doğuracağı yönündedir (Lebron-Rolon, 2008; Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2010). 20. yüzyılın sonlarına doğru dünya genelinde organizasyonların liderleri tarafından istismar edildiği problemler ile karşılaşmıştır. Bu problemlerin başında liderlerin kendi organizasyonlarını finansal olarak dolandırarak zarara uğratması gelmektedir. Liderlerin kendi organizasyonlarını zarara uğratması liderlikte güveni aranan özellik haline getirmiştir. Liderin hem organizasyona karşı tutarlı davranması, beklenmedik bir davranış sergilememesi için psikolojik sermayeden beslenen ahlak anlayışına sahip olması hem de takipçileri üzerinde pozitif etki göstererek organizasyonu hedefine ulaştırması beklenmektedir. Organizasyonların güven merkezli liderlik arayışı otantik liderliğe olan ilgiyi artırmış ve otantik liderlik üzerine yapılan

çalışmaları yoğunlaştırmıştır. Bunun temel nedeni ise otantik liderliğin boyutlarında ahlak anlayışının olması ve yapılan araştırmalarda güven çıktısının olması olmuştur (Avolio vd., 2004; Avolio ve Gardner, 2005; Franklin, 2010; Jones, 2011; Tabak vd., 2010).

Organizasyonlar hedeflerine ulaşmak için üyelerinin verimli çalışmasına ve yüksek performans göstermesine ihtiyaç duyarlar. Üyeler yeterli performansı göstermezler ise hedefler gerçekleşmez ve organizasyonlar varlık gayelerini gerçekleştiremez olurlar. Organizasyon üyelerinin göstereceği performansı etkileyen birçok faktör söz konusudur. Liderlik tarzı ve yöneticiye duyulan güven de performansı etkileyen faktörler arasındadır. Güven, yöneticinin etkin bir liderlik performansı göstermesinin öncülüdür (Drucker, 1996). Kişi yöneticisine duyduğu güveni çoğu zaman organizasyon geneline yansıtmakta, örgütsel bağlılığını artırmakta ve sonuç olarak performansında artış olabilmektedir. Bu performans artışı ise organizasyonun hedeflerine ulaşmasını mümkün kılmaktadır (Cunningham ve MacGregor, 2000; Dubinsky vd., 1995; İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007; Şafaklı, 2005). Otantik liderlik algısına sahip liderlerin takipçilerinde güven duygusu oluşturduğuna ilişkin birçok bulgu söz konusudur (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010).

Otantik liderlik çalışmaları incelediğimiz otantik liderliğe ilişkin Türkiye örneğinde yapılan çalışmalarda otantik liderliğin performans ve işten ayrılma (Dikbaş ve Büyükbeşe, 2020; Hırlak ve Taşlıyan, 2017; Karacaoğlu ve Satır, 2019; Özçelikçi ve Ocak, 2020; Sürücü, 2022), kimlik (Adıgüzel, Salamzadeh ve Sönmez-Çakır, 2022), örgütsel bağ (Güler ve Cinnioğlu, 2021; Sürücü, 2022), öğrenme eğilimleri (Öner, 2017) ile ilişkili deneysel çalışmalar öne çıkmaktadır. Otantik liderliğin doğrudan güven ilişkisini araştırma konusu olarak ele alan çalışmalar da bulunmaktadır (Kılıç, 2015; Kılıç, 2019; Kılıç ve Yavuz, 2021; Ünal, 2019). Otantik liderlikle ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde dikkat çeken en önemli husus ise araştırma yapılan sektörlerin kamu ve özel sektörle sınırlı olduğudur. Bu araştırmalar incelendiğinde araştırma yapılan

organizasyonların özel işletmeler veya kamu sektöründe yer alan organizasyonlar olduğu görülecektir. Fakat 20. yüzyılın başlarından itibaren bu iki sektöre dahil olan sivil toplum kuruluşları sektörünü ele alan çok az sayıda çalışma mevcuttur. Ortaya çıkışı insanlık tarihi kadar eski olan sivil toplum kuruluşları 20. yüzyıldan itibaren başlı başına bir sektör haline gelmiş ve toplumun inşasında önemli rol oynayan kurumsal organizasyonlar haline almışlardır (Duman, 2003). Sivil toplum kuruluşları literatürde kâr amacı gütmeyen organizasyon, hükümet dışı kuruluşlar, gönüllü çalışmalar gibi farklı kavramlarla isimlendirilmektedir. Buldukları ülkelere göre farklı çalışma yöntemleri ve vakıf, dernek, sendika gibi yasal statüleri söz konusudur (Karataş, 2014). Sivil toplum kuruluşları kaynaklarını büyük ölçüde gönüllü bağışçılarından almaktadır. Bununla birlikte bazı sivil toplum kuruluşları faaliyetlerini sürdürebilmek için gelir getirici faaliyetler de gerçekleştirmektedir. Ancak kâr amacı gütmemeleri nedeni ile bu kaynaklar özel sektör ve kamu ile karşılaştırıldığında kısıtlı kalmaktadır (Dinçay, 2016). Kaynaklarının kısıtlı olmasının yanı sıra topluma ve gönüllülerine karşı etik sorumluluklar taşımaktadırlar. Sahip olduğu bu kısıtlar ve farklar nedeni ile hedeflerini gerçekleştirebilmek için yönetim anlayışının daha etkin planlanması gerekmektedir. Güvenin sağlanamadığı bir organizasyonda maliyetler artacak ve organizasyon üyeleri arzu edilen performansı gösteremeyeceklerdir (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007; Mishra ve Morrissey, 1990).

Bir organizasyonun etkin yönetimi liderden başlamaktadır. Organizasyonun en üst noktasında bulunan liderin tarzı organizasyondaki iklimi, çalışan performansı ve dolayısıyla hedefleri gerçekleştirme ihtimalinde belirleyici rol oynayacaktır (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007; Konovsky ve Pugh, 1994). Literatür incelendiğinde Türkiye’de yer alan sivil toplum kuruluşlarına yönelik otantik liderlik algısı, yöneticiye güven ve bunların performansa etkisine ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma sivil toplum kuruluşları özelinde otantik liderliğin yöneticiye güven ile ilişkisini ve bunun neticesinde performans artışının gerçekleşip gerçekleşmediği problemini ele

alacaktır. Bu yönü ile araştırma sivil toplum kuruluşlarında tercih edilmesi gereken liderlik tarzına ilişkin katkı sunacaktır.

2.2. Araştırma Soruları

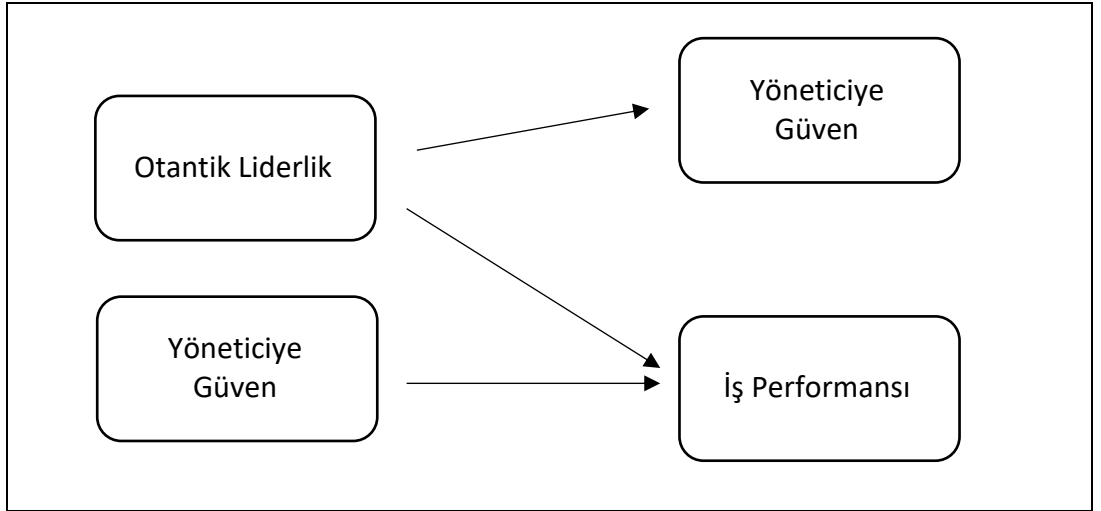
Araştırmanın amacı olan otantik liderlik algısı, yöneticiye güven ve iş performansı arasında ilişkiyi ortaya koymak adına araştırma sorusunu şu şekilde tanımlayabiliriz;

1. Otantik liderlik algısının yöneticiye güven ve iş performansına etkisi var mıdır?
2. Yöneticiye güvenin iş performansına etkisi var mıdır?

2.3. Araştırma Modeli

Araştırma sorularından yola çıkarak Şekil 1’de yer alan araştırmanın modeli oluşturulmuştur. Bu modele göre otantik liderlik algısı ile yöneticiye güven, otantik liderlik algısı ile iş performansı ve yöneticiye güven ile iş performansı arasında ilişki modellenmiştir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



2.4. Araştırma Hipotezi

Araştırma sorularını yanıtlamak amacı ile 2 temel hipotez oluşturulmuştur.

Otantik liderlik algısının yöneticiye duyulan güven ile ilişkisi

Otantik liderliğin en önemli sonuçlarından birinin takipçilerde güven duygusu oluşturması olduğuna dair birçok vurgu söz konusudur (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010). Güven, ilişkilerde karşı taraftan aleyhte hiçbir zarar verici davranışta bulunulmayacağına ilişkin bir ön kabulü ve bu yüzden savunmasızlık halinin tercih edilmesi anlamına gelmektedir. Güven duygusunu taşıyan kişi karşısındakinin davranışlarında sergilediği tutarlılık nedeni ile hangi durumda nasıl bir karar verebileceğini öngörebilir (Arı, 2003). Otantik liderlik alt boyutlarından olan ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak, bilgiyi dengeli değerlendirmeye dair tanımlar güven hakkında yapılan tanımlamalar ile örtüşmektedir. Bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu karar verme sürecinde tüm verileri göz önünde bulundurarak adil karar verme, ilişkilerde şeffaflık boyutu sahip olunan düşünce ve duyguları takipçilerle olduğu gibi paylaşma ve içselleştirilmiş ahlak boyutu sahip olunan ve dile getirilen değerler ile davranışların uyum içinde olması yönü ile güven tanımında yer alan öngörülebilirlik hali ile örtüşmektedir (Avolio ve Gardner, 2005; Walumbwa vd., 2008). Otantik liderlik ve güven arasındaki bu kesişimden yola çıkarak aşağıda yer alan hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 1: Takipçilerin otantik liderlik algısı yöneticiye duyulan güveni pozitif yönde etkilemektedir.

Otantik liderlik algısının yöneticiye güven ve iş performansına ilişkin etkisi

Kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu organizasyonların en temel arzusu hedeflerini gerçekleştirmektir. Hedeflerine ulaşamayan organizasyonların varlıklarını sürdürmeleri mümkün ve anlamlı olmaz. Organizasyonlar hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için en uygun iklimi, liderlik tarzını, organizasyon yapısını inşa etmeyi arzularlar. Bütün bu parametrelerin temelinde hedefe ulaşmayı sağlayacak performansa ulaşmak vardır

(Güney, 2020). Performans hedefe ulaşmak için kişinin planlanan zamanda hedeflerini gerçekleştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2002). Arzu edilen performansı ortaya çıkarmak günümüz insan kaynakları için en önemli çalışma alanlarından biri haline almıştır (Li, Sanders ve Frenkel, 2012). Performansın ortaya çıkması ve arzu edilen düzeyde kalmasını sağlayan temel unsurların başında kişinin çalışma arkadaşlarına, yöneticisine ve organizasyona duyduğu güven gelmektedir (Gerşil ve Aracı, 2011; Özdemir, Erdem ve Kalkın, 2016). Otantik liderliğin en önemli sonuçlarından birinin takipçilerde güven sağlamasına ilişkin verdiği çıktıdır (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010). Otantik liderlik algısı-güven arasındaki ilişki ve güven-iş performansı arasındaki ilişkide mevcut olan kesişimden yola çıkarak otantik liderliğin iş performansına olumlu katkıda bulunacağı ve güvenin bu artışa aracılık edeceği ifade edilebilir. Bu ilişkiden yola çıkarak aşağıda yer alan hipotez 2 oluşturulmuştur.

Hipotez 2: Takipçilerin otantik liderlik algısı iş performansını pozitif yönde etkilemektedir.

BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde otantik liderlik algısının yöneticiye güven ve iş performansına etkisini inceleyen deneysel araştırmaya ilişkin süreç ve sonuçları yer almaktadır. İlk olarak örneklem bilgisi, veri toplama aşamaları, araştırmada kullanılan ölçeklere yer verilmiştir. Ardından araştırma sonucunda elde edilen tanımlayıcı istatistiksel bulgular, farklılıklara ilişkin analizlere yer verilmiştir.

3.1. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın örneklemini Türkiye genelinde dernek, vakıf ve sendika statüsünde faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarında en az 1 yıl süre ile profesyonel veya gönüllü çalışan kişilerden oluşmaktadır. Çalışmanın amacına uygun olarak nitelikli veri elde edebilmek için örneklemdaki kişiler, en az 1 yıl süre ile çalışmış olma şartı ile sınırlandırılmıştır. Sivil toplum kuruluşları çalışanlarına yönelik yapılmış mevcut bir araştırma olmaması ve sivil toplumun diğer sektörlere göre farklı dinamiklere sahip olması olasılığı nedeni ile katılımcılar sivil toplum kuruluşlarında ücretli veya gönüllü çalışanlarla sınırlandırılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket tercih edilmiştir. Örnekleme yöntemi olarak kolay örnekleme tercih edilmiştir.

Araştırmada veri kalitesinin yüksek olması için dernek, vakıf ve sendika statüsünde faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının üst yöneticilerine araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi anlatılmıştır. Bu kapsamda Türkiye’de faaliyet gösteren 65 farklı dernek, vakıf ve sendikanın üst yöneticileri ile görüşme sağlanmıştır. Anket 65 farklı sivil toplum kuruluşunda görev yapmakta olan katılımcılara doğrudan yöneltilmiş ve gönüllü olarak katılabilecekleri, diledikleri zaman yanıtlamayı bırakabilecekleri ifade edilmiştir. Katılımcılara 16 adet otantik liderlik maddesi, 11 adet yöneticiye güvene ilişkin madde, 4 adet iş performansı maddesi, 2 adet kontrol sorusu, 13 adet demografik madde olmak üzere toplam 46 maddeden oluşan anket yöneltilmiştir. Katılımcılar anketleri yazılı

doküman veya online veri toplama araçları ile oluşturulmuş form üzerinden yanıtlamışlardır. Olası istismarı ve birden çok veri girişini engellemek için bir cihazdan bir defa yanıt verecek şekilde düzenleme yapılmıştır. Katılımcıların ifadeleri okumadan rastgele işaretlemesini engellemek amacı ile anket içeriğine kontrol soruları yerleştirilmiştir. Yanıtların incelenmesinden sonra rastgele işaretlenmiş ve yanıtız ifadenin yer aldığı anketler elenerek değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Araştırma kapsamında 65 farklı sivil toplum kuruluşundan 546 katılımcı ankete yanıt vermiştir. Bu yanıtlardan rastgele işaretlenmiş veya eksik yanıt bırakılan ifade içeren 91 anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Araştırma analizleri 455 katılımcıya ait yanıtlar üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada otantik liderlik algısı ölçeği, kişilerarası güven ölçeği ve iş gören performansı ölçeği olmak üzere üç farklı ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin tamamı 5’li likert şeklindedir. Tercih edilen ölçekler literatür taramasında tercih edilen ölçeklerin incelenmesi sonucunda en yüksek adette tercih edilen, güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları gerçekleştirilmiş ölçeklerdir.

Otantik Liderlik Ölçeği

Araştırmada otantik liderlik algısını ölçmek amacı ile Walumbwa ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen otantik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Otantik liderlik ölçeğinin Türkiye yerelinde güvenilirlik, geçerlilik analizleri ve Türkçe uyarlaması Tabak ve diğerleri (2012) tarafından yapılmıştır. 5’li likert tipine sahip ölçek 1= Hiçbir zaman, 2=Çok Seyrek, 3=Ara Sıra, 4=Sık Sık, 5=Her zaman olacak şekilde 1’den 5’e kadar yanıtlardan oluşmaktadır. Ölçek 16 maddeden oluşmakta ve 4 boyutlu yapıya sahiptir. Bu boyutlar ilişkilerde şeffaflık, içleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık olarak tanımlanmıştır. 1’den 5’e kadar numaralandırılmış maddeler ilişkilerde şeffaflığı, 6’dan 9’a kadar yer alan maddeler içselleştirilmiş ahlak anlayışını,

10'dan 12'ye kadar yer alan maddeler bilgiyi dengeli değerlendirmeyi, 13'den 16'ya kadar yer alan maddeler ise öz farkındalık boyutlarını ölçmektedir.

Kişilerarası Güven Ölçeği

Katılımcıların yöneticiye güven düzeylerini ölçmek amacı ile McAllister (1995) tarafından geliştirilen kişilerarası güven ölçeği tercih edilmiştir. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik araştırmaları Sağlam Arı (2003) tarafından yapılmıştır. Kişilerarası güven ölçeği 11 maddeden oluşmakta ve 5'li likert tipine sahiptir. Yanıtlar 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılmıyorum şeklindedir. Kişilerarası güven ölçeği duygusal güven ve bilişsel güven olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. 1'den 5'e kadar yer alan maddeler duygusal güveni, 6'dan 11'e yer kadar yer alan maddeler bilişsel güveni ölçmektedir.

İş Performansı Ölçeği²

Araştırma kapsamında iş performansı ölçeği olarak Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan, Çöl (2008) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan iş gören performansı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 4 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Yanıtlar 5'li likert tipi olarak oluşturulmuştur. Yanıtlar 1=Hiç tanımlamıyor, 2=Tanımlamıyor, 3=Kısmen, 4=Tanımlıyor, 5=Çok iyi tanımlıyor olarak ifade edilmiştir.

3.3. Bulgular

Bu bölümde demografik bulgular ve katılımcıların yanıtlarının değişkenlerle ilişkilerine yönelik analizler yer almaktadır.

² Bazı kaynaklarda iş performansı ifadesi ile aynı anlamda iş gören performansı ifadesine de yer verilmektedir. Bu çalışmada her iki ifade yerine yalnızca iş performansı ifadesi kullanılmıştır.

3.3.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 6'daki gibidir. Tabloda yer alan veriler incelendiğinde farklı demografik özelliklere sahip katılımcıların dengeli bir şekilde temsil edildiği görülecektir. Bununla birlikte katılımcıların bazı özellikleri dikkat çekicidir. Yaş aralığı 26 – 30 yaş arasında olan katılımcıların % 24.20 ile diğer yaş gruplarına nazaran daha yüksek oranda olduğu görülecektir. Eğitim düzeylerini incelediğimizde 455 katılımcının %60.20'sinin lisans düzeyinde olduğu görülecektir. Katılımcıların toplam iş deneyimleri dağılımına baktığımızda % 68.70 ile 4 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Değişken	Kategori	Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	186	40.90
	Erkek	269	59.10
Medeni Durum	Evli	251	55.20
	Bekar	204	44.80
Yaş	18 – 21	31	6.80
	22 – 25	79	17.40
	26 – 30	110	24.20
	31 – 35	80	17.60
	36 – 40	61	13.40
	41 – 45	45	9.90
	46 – 50	24	5.30
	50 ve üzeri	25	5.30
Eğitim Düzeyi	İlkokul	3	0.70
	Ortaokul	7	1.50
	Lise	68	14.90
	Lisans	274	60.20
	Yüksek Lisans	94	20.70
	Doktora	9	2.00
Pozisyon	Alt Kademe Çalışanı	87	19.10
	Orta Kademe Çalışanı	219	48.10
	Üst Kademe Çalışanı	149	32.70

	0 – 1 Yıl	38	8.40
	1 – 2 Yıl	30	6.60
	2 – 3 Yıl	35	7.70
Toplam İş Deneyimi	3 – 4 Yıl	39	8.60
	4 – 5 Yıl	46	10.10
	5 – 10 Yıl	104	22.90
	11 – 15 Yıl	58	12.70
	15 Yıl ve üzeri	105	23.10
	0 – 1 Yıl	54	11.90
	1 – 2 Yıl	76	16.70
	2 – 3 Yıl	48	10.50
Son Görev Yaptığı Yerde Bulunma Süresi	3 – 4 Yıl	53	11.60
	4 – 5 Yıl	52	11.40
	5 – 10 Yıl	98	21.50
	11 – 15 Yıl	32	7.00
	15 Yıl ve üzeri	42	9.20
	Gönüllü	200	44.40
	0 – 2499 TL	9	2.00
	2500 – 5499 TL	12	2.60
Gelir	5500 – 6000 TL	33	7.30
	6001 – 8000 TL	139	30.50
	8001 – 10.000 TL	14	3.10
	10.000 TL ve üzeri	48	10.50
	Gönüllü	200	44.00
STK'da Çalışma Durumu	Kısmi Zamanlı Çalışan	11	2.40
	Tam Zamanlı Çalışan	244	53.60

Kurumlara ilişkin tanımlayıcı veriler incelendiğinde kurum faaliyete başlama süresi bakımından 25 yıldan fazla süre ile faaliyet gösteren kurum oranının %55.60 olduğu ve bunun katılımcıların yarısından fazlasını temsil ettiği görülecektir. Kurumlarda çalışan sayıları göz önüne alındığında 501 ve üzeri çalışana sahip olan kurum oranının %48.10 olduğu görülecektir. Katılımcıların %63.70'inin çalıştığı kurumların uluslararası faaliyet gösteren kurumlar olduğu görülmektedir (Tablo 7).

Tablo 7: Katılımcıların Kurum Profillerine İlişkin Bulgular

Değişken	Kategori	Sıklık	Yüzde
STK Türü	Dernek	222	48.80
	Vakıf	201	44.20
	Sendika	32	7.00
Kurumun Faaliyet Süresi	0 – 5 Yıl	46	10.10
	6 – 10 Yıl	58	12.70
	11 – 15 Yıl	26	5.70
	16 – 20 Yıl	42	9.20
	21 – 25 Yıl	30	6.60
	25 yıldan fazla	253	55.60
Uluslararası Faaliyet Durumu	Var.	290	63.70
	Yalnızca bağlantıları var.	119	26.20
	Faaliyet veya bağlantı yok.	46	10.10
STK Çalışan Sayısı	0	14	3.10
	1 – 10	56	12.30
	11 – 50	64	14.10
	51 – 100	33	7.30
	101 – 200	33	7.30
	201 – 500	36	7.90
	501 ve üzeri	219	48.10

3.3.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve İçsel Tutarlılık Testi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin toplam boyutları ve alt boyutları ile birlikte güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre tüm boyutların içsel tutarlılık değerlerinin yeterli düzeyde olduğu saptanmıştır (Tablo 8).

Tablo 8: Tanımlayıcı İstatistiksel Veriler ve Güvenirlik Analiz Sonucu

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach's α
<i>Otantik Liderlik Algısı Toplamı</i>	3.85	0.68	.91
İlişkilerde Şeffaflık	3.87	0.70	.75
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	3.99	0.79	.79
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	3.76	0.84	.73
Öz Farkındalık	3.72	0.80	.80
<i>Yöneticiye Güven</i>	3.70	0.75	.90
Duygusal Güven	3.72	0.94	.90
Bilişsel Güven	3.69	0.68	.73
<i>İş Performansı</i>	4.06	0.56	.78

n=455

3.3.3. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Testler

Bu bölümde otantik liderlik algısı, yöneticiye güven, iş performansının değişkenlere göre farklılıklarını incelemek üzere bağımsız örneklem T testi, Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizine yer verilmiştir.

3.3.3.1. Bağımsız Örneklem T Testi

Bu bölümde otantik liderlik algısı, yöneticiye güven, iş performansı ve alt boyutlarının cinsiyete ve medeni duruma göre farklılıkları incelenmiş ve buna ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

3.3.3.1.1. Cinsiyete Göre Farklılıkların İncelenmesi

Gerçekleştirilen bağımsız örneklem T testinde cinsiyete göre otantik liderlik algısı, yöneticiye güven ve iş performansının toplam skoru ve alt boyutlara ilişkin toplam skorlarını istatistiki açıdan incelediğimizde otantik liderliğin toplam skorunda, otantik liderliğin alt boyutlarından içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme

skorlarında ve iş performansı toplam skorunda anlamlı bir fark söz konusudur. Otantik liderliğin alt boyutlarından içselleştirilmiş ahlak, bilgiyi dengeli değerlendirme ve otantik liderlik algısı toplam skorunda erkeklerin algı düzeyi kadın katılımcılardan fazladır. İş performansı ortalamalarını incelediğimizde kadınların algı düzeyinin erkek katılımcılardan fazla olduğu görülmektedir (Tablo 9).

Tablo 9: Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T Testi

Değişkenler	Kategori	n	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Fark	t
Otantik Liderlik Algısı Toplamı	Kadın	186	3.75	0.71	0.13	-2.70***
	Erkek	269	3.92	0.66		
İlişkilerde Şeffaflık	Kadın	186	3.80	0.71	0.13	-1.92
	Erkek	269	3.93	0.69		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Kadın	186	3.83	0.83	0.28	-3.83***
	Erkek	269	4.11	0.74		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Kadın	186	3.64	0.84	0.21	-2.60**
	Erkek	269	3.85	0.83		
Öz Farkındalık	Kadın	186	3.66	0.84	0.10	-1.29
	Erkek	269	3.76	0.78		
Yöneticiye Güven Toplamı	Kadın	186	3.64	0.80	0.10	-1.37
	Erkek	269	3.74	0.71		
Duygusal Güven	Kadın	186	3.65	1.00	0.11	-1.35
	Erkek	269	3.76	0.90		
Bilişsel Güven	Kadın	186	3.64	0.71	0.08	-1.21
	Erkek	269	3.72	0.66		
İş Performansı	Kadın	186	4.17	0.54	0.19	3.58***
	Erkek	269	3.98	0.56		

Not: * p<0.050, ** p<0.010, ***p<0.001.

3.3.3.1.2. Medeni Duruma Göre Farklılıkların İncelenmesi

Gerçekleştirilen bağımsız örneklem T testinde medeni duruma göre otantik liderlik algısı, yöneticiye güven ve iş performansı toplam boyutları ile alt boyutlarının anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Tablo 10'u incelediğimizde evli ve bekar katılımcılara

ilişkin ortalamalar arasındaki en yüksek değer duygusal güven için 0.15 olarak en düşük değer ise ilişkilerde şeffaflık için 0.00 olarak tespit edilmiştir. Söz konusu ortalama farklar çok düşüktür ve anlamlı bir farklılığa işaret etmemektedir.

Tablo 10: Medeni Duruma Göre Bağımsız Örneklem T Testi

Değişkenler	Kategori	n	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Fark	t
Otantik Liderlik Algısı Toplamı	Evli	251	3.85	0.75	0.01	0.22
	Bekar	204	3.84	0.60		
İlişkilerde Şeffaflık	Evli	251	3.87	0.76	0.00	0.05
	Bekar	204	3.87	0.63		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Evli	251	4.00	0.84	0.02	0.42
	Bekar	204	3.98	0.73		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Evli	251	3.80	0.90	0.09	1.17
	Bekar	204	3.71	0.76		
Öz Farkındalık	Evli	251	3.70	0.88	0.05	-0.64
	Bekar	204	3.75	0.71		
Yöneticiye Güven Toplamı	Evli	251	3.65	0.78	0.12	-1.79
	Bekar	204	3.77	0.70		
Duygusal Güven	Evli	251	3.65	1.00	0.15	-1.74
	Bekar	204	3.80	0.86		
Bilişsel Güven	Evli	251	3.64	0.69	0.11	-1.60
	Bekar	204	3.75	0.66		
İş Performansı	Evli	251	4.06	0.53	0.01	0.23
	Bekar	204	4.05	0.59		

Not: * p<0.050, ** p<0.010, ***p<0.001.

3.3.3.2. Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi

Bu bölümde demografik bulguların otantik liderlik algısı, yöneticiye güven, iş performansı ve alt boyutları ile farklılıklarını incelemek amacı ile gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi bulgularına yer verilmiştir.

3.3.3.2.1. Yaş Kategorisine Göre Farklılıkların İncelenmesi

Araştırma katılımcılarının otantik liderlik algısı, yöneticiye güven, iş performansı toplam skorları ve alt boyutlarının toplam skorlarının yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile Tek Yönlü Varyans (Anova) testi gerçekleştirilmiştir. Tablo 11’de yer alan verileri incelediğimizde otantik liderliğin alt boyutlarından içselleştirilmiş ahlak anlayışında farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 11: Yaş Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları

Değişkenler	Kategori	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F
Otantik Liderlik Algısı Toplamı	Gruplar Arası	3.37	7	0.48	1.03
	Grup İçinde	208.36	447	0.47	
	Toplam	211.72	454		
İlişkilerde Şeffaflık	Gruplar Arası	2.93	7	0.42	0.85
	Grup İçinde	220.82	447	0.49	
	Toplam	223.75	454		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Gruplar Arası	9.37	7	1.34	2.16**
	Grup İçinde	276.31	447	0.62	
	Toplam	285.67	454		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Gruplar Arası	1.61	7	0.23	0.32
	Grup İçinde	318.85	447	0.71	
	Toplam	320.46	454		
Öz Farkındalık	Gruplar Arası	3.59	7	0.51	0.78
	Grup İçinde	292.07	447	0.65	
	Toplam	295.66	454		
Yöneticiye Güven Toplamı	Gruplar Arası	4.69	7	0.67	1.20
	Grup İçinde	250.23	447	0.56	
	Toplam	254.92	454		
Duygusal Güven	Gruplar Arası	5.01	7	0.72	0.81
	Grup İçinde	395.97	447	0.89	
	Toplam	400.99	454		
Bilişsel Güven	Gruplar Arası	5.13	7	0.73	1.61
	Grup İçinde	203.04	447	0.45	
	Toplam	208.17	454		
İş Performansı	Gruplar Arası	0.53	7	0.08	0.24
	Grup İçinde	140.80	447	0.32	
	Toplam	141.33	454		

Not: * p<0.050, ** p<0.010, ***p<0.001.

Söz konusu farklılığı tespit etmek amacı ile Games-Howell analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen Games-Howell analizine ilişkin veriler Ek 2’de yer almaktadır. Bu sonuçlara göre 18-21 yaş aralığında yer alan katılımcıların 0.38 ortalama farkı ile 26-30 yaş aralığında yer alan katılımcılara göre yanıt ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.3.3.2.2. Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi

Katılımcıların otantik liderlik algısı, yöneticiye güven, iş performansı toplam skorları ve alt boyutlarının eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile Tek Yönlü Varyans (Anova) testi gerçekleştirilmiştir. Tablo 12’de yer alan verileri incelediğimizde otantik liderlik algısı, yöneticiye güven ve iş performansları toplam ve alt boyutlarında katılımcılar ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 12: Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları

Değişkenler	Kategori	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F
Otantik Liderlik Algısı Toplamı	Gruplar Arası	3.39	5	0.68	1.46
	Grup İçinde	208.33	449	0.46	
	Toplam	211.72	454		
İlişkilerde Şeffaflık	Gruplar Arası	3.34	5	0.67	0.24
	Grup İçinde	220.40	449	0.49	
	Toplam	223.75	454		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Gruplar Arası	3.68	5	0.74	0.32
	Grup İçinde	282.00	449	0.63	
	Toplam	285.67	454		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Gruplar Arası	5.26	5	1.05	0.19
	Grup İçinde	315.20	449	0.70	
	Toplam	320.46	454		
Öz Farkındalık	Gruplar Arası	3.82	5	0.76	0.32
	Grup İçinde	291.84	449	0.65	
	Toplam	295.66	454		
Yöneticiye Güven Toplamı	Gruplar Arası	1.71	5	0.34	0.70
	Grup İçinde	253.21	449	0.56	
	Toplam	254.92	454		
Duygusal Güven	Gruplar Arası	2.10	5	0.42	0.80
	Grup İçinde	398.89	449	0.89	
	Toplam	400.99	454		
Bilişsel Güven	Gruplar Arası	1.67	5	0.33	0.61
	Grup İçinde	206.50	449	0.46	
	Toplam	208.17	454		
İş Performansı	Gruplar Arası	0.77	5	0.16	0.78
	Grup İçinde	140.56	449	0.31	
	Toplam	141.33	454		

Not: * p<0.050, ** p<0.010, ***p<0.001.

3.3.3.2.3. Yönetici Kademesine Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi

Katılımcılarının otantik liderlik algısı, yöneticiye güven, iş performansı toplam skorları ve alt boyutlarının toplam skorlarının yönetici kademesine göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile Tek Yönlü Varyans (Anova) testi gerçekleştirilmiştir. Tablo 13’de yer alan veriler incelendiğinde katılımcılar ile yönetici

kademeleri arasında yalnızca otantik liderliğin alt boyutlarından içselleştirilmiş ahlak anlayışında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 13: Yönetici Kademesine Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları

Değişkenler	Kategori	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F
Otantik Liderlik Algısı Toplamı	Gruplar Arası	0.57	2	0.28	0.55
	Grup İçinde	211.16	452	0.47	
	Toplam	211.72	454		
İlişkilerde Şeffaflık	Gruplar Arası	0.11	2	0.05	0.90
	Grup İçinde	223.64	452	0.50	
	Toplam	223.75	454		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Gruplar Arası	4.25	2	2.12	0.03*
	Grup İçinde	281.42	452	0.62	
	Toplam	285.67	454		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Gruplar Arası	0.78	2	0.39	0.58
	Grup İçinde	319.68	452	0.71	
	Toplam	320.46	454		
Öz Farkındalık	Gruplar Arası	1.25	2	0.62	0.39
	Grup İçinde	294.41	452	0.65	
	Toplam	295.66	454		
Yöneticiye Güven Toplamı	Gruplar Arası	0.10	2	0.05	0.92
	Grup İçinde	254.82	452	0.56	
	Toplam	254.92	454		
Duyusal Güven	Gruplar Arası	0.30	2	0.15	0.85
	Grup İçinde	400.70	452	0.89	
	Toplam	400.99	454		
Bilişsel Güven	Gruplar Arası	0.23	2	0.12	0.78
	Grup İçinde	207.94	452	0.46	
	Toplam	208.17	454		
İş Performansı	Gruplar Arası	0.02	2	0.01	0.98
	Grup İçinde	141.32	452	0.31	
	Toplam	141.33	454		

Not: * p<0.050, ** p<0.010, ***p<0.001.

İçselleştirilmiş ahlak anlayışının hangi değişkenler arasında farklılaştığını tespit etmek için Scheffe Analizi gerçekleştirilmiş ancak değişkenler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (Ek 3).

3.3.3.2.4. Toplam İş Deneyim Süresine Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi

Otantik liderlik algısı, yöneticiye güven, iş performansına toplam skorları ve alt boyutlarının toplam skorlarının toplam iş deneyim süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 14’da yer alan verileri incelediğimizde otantik liderlik algısı, yöneticiye güven ve iş performansları toplam ve alt boyutlarında katılımcılar ile toplam iş deneyim süreleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 14: Toplam İş Deneyim Süresine Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları

Değişkenler	Kategori	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F
Otantik Liderlik Algısı Toplamı	Gruplar Arası	3.52	7	0.50	1.08
	Grup İçinde	208.20	447	0.47	
	Toplam	211.72	454		
İlişkilerde Şeffaflık	Gruplar Arası	2.55	7	0.36	0.74
	Grup İçinde	221.20	447	0.50	
	Toplam	223.75	454		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Gruplar Arası	5.61	7	0.80	1.28
	Grup İçinde	280.06	447	0.63	
	Toplam	285.67	454		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Gruplar Arası	4.40	7	0.63	0.89
	Grup İçinde	316.06	447	0.71	
	Toplam	320.46	454		
Öz Farkındalık	Gruplar Arası	680	7	0.97	1.50
	Grup İçinde	288.85	447	0.65	
	Toplam	295.66	454		
Yöneticiye Güven Toplamı	Gruplar Arası	5.73	7	0.82	1.47
	Grup İçinde	249.19	447	0.56	
	Toplam	254.92	454		
Duygusal Güven	Gruplar Arası	8.22	7	1.17	1.34
	Grup İçinde	392.77	447	0.88	
	Toplam	400.99	454		
Bilişsel Güven	Gruplar Arası	5.66	7	0.81	1.79
	Grup İçinde	202.51	447	0.45	
	Toplam	208.17	454		
İş Performansı	Gruplar Arası	1.51	7	0.22	0.69
	Grup İçinde	139.82	447	0.31	
	Toplam	141.33	454		

Not: * p<0.050, ** p<0.010, ***p<0.001.

3.3.3.2.5. Son Görev Aldığı STK'da Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi

Otantik liderlik algısı, yöneticiye güven, iş performansına toplam skorları ve alt boyutlarının toplam skorlarının son görevdeki çalışma süresine göre farklılaşp

farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile Tek Yönlü Varyans (Anova) testi gerçekleştirilmiştir. Tablo 15’te yer alan veriler incelendiğinde otantik liderlik algısı, yöneticiye güven ve iş performansları toplam ve alt boyutlarında katılımcılar ile toplam iş deneyim süreleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 15: Son Görev Aldığı STK’da Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi

Değişkenler	Kategori	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F
Otantik Liderlik Algısı Toplamı	Gruplar Arası	5.73	7	0.82	1.78
	Grup İçinde	205.99	447	0.46	
	Toplam	211.72	454		
İlişkilerde Şeffaflık	Gruplar Arası	6.78	7	0.97	2.00
	Grup İçinde	216.96	447	0.49	
	Toplam	223.75	454		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Gruplar Arası	7.50	7	1.07	1.72
	Grup İçinde	278.17	447	0.62	
	Toplam	285.67	454		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Gruplar Arası	7.20	7	1.03	1.47
	Grup İçinde	313.26	447	0.70	
	Toplam	320.46	454		
Öz Farkındalık	Gruplar Arası	6.94	7	0.99	1.54
	Grup İçinde	288.72	447	0.65	
	Toplam	295.66	454		
Yöneticiye Güven Toplamı	Gruplar Arası	1.86	7	0.27	0.47
	Grup İçinde	253.05	447	0.57	
	Toplam	254.92	454		
Duygusal Güven	Gruplar Arası	3.14	7	0.45	0.50
	Grup İçinde	397.85	447	0.89	
	Toplam	400.99	454		
Bilişsel Güven	Gruplar Arası	1.75	7	0.25	0.54
	Grup İçinde	206.42	447	0.46	
	Toplam	208.17	454		
İş Performansı	Gruplar Arası	2.29	7	0.33	0.40
	Grup İçinde	139.04	447	0.31	
	Toplam	141.33	454		

Not: * p<0.050, ** p<0.010, ***p<0.001.

3.3.3.2.6. Gelir Düzeyine Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi

Otantik liderlik algısı, yöneticiye güven, iş performansı toplam skorları ve alt boyutlarının toplam skorlarının katılımcıların gelir düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 16’da yer alan verileri incelediğimizde otantik liderlik algısı toplam boyutu, otantik liderliğin alt boyutlarından ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık, yöneticiye güven toplam boyutu, yöneticiye güvenin alt boyutlarından duygusal güven, bilişsel güven ve iş performansı boyutlarında katılımcıların gelir düzeyleri arasında anlamlı bulgulara rastlanmıştır. Farklılığın hangi gelir düzeyleri arasında olduğunu tespit etmek için varyansların eşit dağılmadığı otantik liderlik algısı toplam boyutu, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, öz farkındalık, duygusal güven boyutları için Games Howell analizi ve varyansların eşit dağıldığı bilgiyi dengeli değerlendirme, yöneticiye güven, bilişsel güven, iş performansı boyutları için Scheffe Analizi uygulanmıştır ($p<0.05$).

Tablo 16: Gelir Düzeyine Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları

Değişkenler	Kategori	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F
Otantik Liderlik Algısı Toplamı	Gruplar Arası	18.83	6	3.14	7.29***
	Grup İçinde	192.89	448	0.43	
	Toplam	211.72	454		
İlişkilerde Şeffaflık	Gruplar Arası	20.02	6	3.34	7.33***
	Grup İçinde	203.73	448	0.46	
	Toplam	223.75	454		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Gruplar Arası	29.28	6	4.88	8.53***
	Grup İçinde	256.39	448	0.57	
	Toplam	285.67	454		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Gruplar Arası	19.59	6	3.27	4.86***
	Grup İçinde	300.86	448	2.27	
	Toplam	320.46	454		
Öz Farkındalık	Gruplar Arası	13.15	6	2.27	3.60**
	Grup İçinde	282.07	448	0.54	
	Toplam	295.66	454		
Yöneticiye Güven Toplamı	Gruplar Arası	13.15	6	2.19	4.06***
	Grup İçinde	241.77	448	0.54	
	Toplam	254.92	454		
Duygusal Güven	Gruplar Arası	8.63	6	3.76	4.45***
	Grup İçinde	378.44	448	0.85	
	Toplam	400.99	454		
Bilişsel Güven	Gruplar Arası	8.63	6	1.44	3.23**
	Grup İçinde	199.54	448	0.45	
	Toplam	208.17	454		
İş Performansı	Gruplar Arası	4.73	6	0.79	2.59*
	Grup İçinde	136.60	448	0.31	
	Toplam	141.33	454		

Not: * p<0.050, ** p<0.010, ***p<0.001.

Ek 4'te yer alan Games Howell analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre otantik liderlik algısı boyutunda gönüllü katılımcılar ile 6001 – 8000 TL gelir grubundaki katılımcılar arasında .37 ve gönüllü katılımcılar ile 10.000 TL ve üzeri gelir grubundaki katılımcılar arasında .53 düzeyinde ortalama fark olduğu bulgusuna erişilmiştir. Gönüllü

çalışanların her iki gelir grubunda yer alan katılımcılardan yüksek ortalama da olduğu görülmektedir.

Otantik liderliğin alt boyutlarından ilişkilerde şeffaflık boyutunda gönüllü çalışanlarla ile 6001 – 8000 TL gelir düzeyi grubu ile .44, 10.000 TL ve üzeri gelir düzeyi grubu ile .48 ortalama fark tespit edilmiştir. Gönüllü çalışanların ilişkilerde şeffaflık maddesine verdikleri yanıtlarının ortalamalarının diğer gelir gruplarından yüksek ortalama farka sahip olduğu, liderlerinin ilişkilerde şeffaflık düzeyini daha yüksek algıladıkları tespit edilmiştir.

İçselleştirilmiş ahlak boyutunda gönüllü çalışanlarla ile 5500 – 6000 TL gelir düzeyi grubu ile .59, 6001 – 8000 TL gelir düzeyi grubu ile .46, 10.000 TL ve üzeri gelir düzeyi grubu ile .60 ortalama fark tespit edilmiştir. Üç gelir grubunda yer alan gönüllü çalışanların yüksek ortalama farka sahip olduğu tespit edilmiştir.

Öz farkındalık boyutunda gönüllü çalışanlarla ile 10.000 TL ve üzeri gelir düzeyi grubu ile .49 ortalama fark tespit edilmiştir. Gönüllü çalışanların 10.000 TL ve üzeri gelir düzeyi grubundan yüksek ortalama farka sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticiye güvenin alt boyutlarından duygusal güven boyutunda gönüllü çalışanlarla ile 6001 – 8000 TL gelir düzeyi grubu ile .39 ortalama fark tespit edilmiştir. Gönüllü çalışanların 6001 – 8000 TL gelir düzeyi grubundan yüksek ortalama farka sahip olduğu tespit edilmiştir.

Gelir düzeyine göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi sonucu anlamlı farklılıklar tespit edilen bilgiyi dengeli değerlendirme, yöneticiye güven, bilişsel güven ve iş performansı boyutlarının hangi değişkenler arası fark olduğunu tespit için Scheffe analizi gerçekleştirilmiştir.

Ek 5'te yer alan Scheffe analizi bulgularına göre bilgiyi dengeli değerlendirme boyutunda gönüllü çalışan katılımcılar ile 6001 – 8000 TL gelir düzeyine sahip katılımcılar arasında .33, 10.000 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip katılımcılar arasında .58 düzeyinde ortalama

fark tespit edilmiştir. Her iki gelir grubunda yer alan gönüllü çalışanların ifadelerine verdikleri yanıtlarda yüksek ortalama farka sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticiye güven toplam boyutunda gönüllü katılımcılar ile 6001 – 8000 TL gelir grubundaki katılımcılar arasında .30 düzeyinde, iş performansı boyutunda ise gönüllü katılımcılar ile 6001 – 8000 TL gelir grubunda yer alan katılımcılar arasında .23 düzeyinde ortalama fark tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde yöneticiye güven boyutunda gönüllülerin 6001 – 8000 TL’de gelir düzeyi grubundan, iş performansı boyutunda ise 6001 – 8000 TL gelir düzeyinde yer alan katılımcıların ise gönüllülerden daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Yöneticiye güvenin alt boyutlarından bilişsel güven boyutunda gerçekleştirilen analiz sonucunda istatistiki açıdan anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

3.3.3.2.6. Çalışan Türüne Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi

STK çalışanlarının otantik liderlik algısı, yöneticiye güven ve iş performansı toplam boyutları ve alt boyutlarında çalışan türüne göre farklılıklarını incelemek amacı ile Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz bulguları Tablo 17’de yer almaktadır. Analiz sonuçları incelendiğinde çalışan türüne göre tüm boyutlarda istatistiki açıdan anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu incelemek amacı ile Games Howell ve Scheffe Analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 17: Çalışan Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları

Değişkenler	Kategori	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F
Otantik Liderlik Algısı Toplamı	Gruplar Arası	17.87	2	8.93	20.83***
	Grup İçinde	193.86	452	0.43	
	Toplam	211.72	454		
İlişkilerde Şeffaflık	Gruplar Arası	19.30	2	9.65	21.33***
	Grup İçinde	204.45	452	0.45	
	Toplam	223.75	454		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Gruplar Arası	28.17	2	14.08	24.72***
	Grup İçinde	257.50	452	0.57	
	Toplam	285.67	454		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Gruplar Arası	16.17	2	8.09	12.01***
	Grup İçinde	304.29	452	0.67	
	Toplam	320.46	454		
Öz Farkındalık	Gruplar Arası	9.67	2	4.83	7.64***
	Grup İçinde	285.99	452	0.63	
	Toplam	295.68	454		
Yöneticiye Güven Toplamı	Gruplar Arası	11.82	2	5.91	10.99***
	Grup İçinde	243.10	452	0.54	
	Toplam	254.92	454		
Duygusal Güven	Gruplar Arası	19.88	2	9.94	11.79***
	Grup İçinde	381.10	452	0.84	
	Toplam	400.99	454		
Bilişsel Güven	Gruplar Arası	6.71	2	3.35	7.52***
	Grup İçinde	201.46	452	0.45	
	Toplam	208.17	454		
İş Performansı	Gruplar Arası	3.23	2	1.62	5.29*
	Grup İçinde	138.10	452	0.31	
	Toplam	141.33	454		

Not: * p<0.050, ** p<0.010, ***p<0.001.

Çalışan türüne göre otantik liderlik algısı toplam boyutu, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık, yöneticiye güven ve duygusal güven boyutlarında hangi gruplar arasında istatistiki açıdan anlamlı fark olduğunu tespit etmek için yapılan Games-Howell Analizinin bulguları Ek 6'da yer almaktadır. Analiz bulgularına göre gönüllü çalışanlar ile tam zamanlı çalışanlar arasında otantik liderlik algısı toplam boyutunda .40, ilişkilerde şeffaflık boyutunda .41,

içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunda .50, bilgiyi dengeli değerlendirme boyutunda .38, öz farkındalık boyutunda .29, yöneticiye güven boyutunda .29, duygusal güven boyutunda .38 düzeyinde ortalama fark tespit edilmiştir. Tüm boyutlarda gönüllü çalışanların tam zamanlı çalışanlara göre ortalama değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Games-Howell analizi bulgularına göre kısmi zamanlı çalışanlar ile tam zamanlı çalışanlar arasında ilişkilerde şeffaflık boyutunda .45, yöneticiye güven boyutunda .61, duygusal güven boyutunda .76 düzeyinde ortalama fark tespit edilmiştir. Tüm boyutlarda kısmi zamanlı çalışanların tam zamanlı çalışanlara göre ortalama değerlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışan türüne göre bilişsel güven, iş performansı boyutlarında hangi gruplar arasında istatistiki açıdan anlamlı fark olduğunu tespit etmek için yapılan Scheffe Analizinin bulguları Ek 7’de yer almaktadır. Analiz bulgularına göre gönüllü çalışanlar ile tam zamanlı çalışanlar arasında bilişsel güven boyutunda .22, iş performansı boyutunda .17 düzeyinde ortalama fark tespit edilmiştir. Tüm boyutlarda gönüllü çalışanların tam zamanlı çalışanlara göre ortalama değerlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.3.3.2.7. STK Türüne Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi

STK çalışanlarının çalıştıkları STK’nın türüne göre otantik liderlik algısı, yöneticiye güven ve iş performansı toplam boyutları ve alt boyutlarında çalışan türüne göre farklılıklarını incelemek amacı ile gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi bulguları Tablo 18’de yer almaktadır. Sonuçlar incelendiğinde otantik liderlik algısı toplam boyutunda, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve iş performansı boyutlarında istatistiki açıdan anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Farklılıkların hangi değişkenler arasında olduğunu incelemek amacı ile Scheffe Analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 18: STK Türüne Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları

Değişkenler	Kategori	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F
Otantik Liderlik Algısı Toplamı	Gruplar Arası	4.41	2	2.20	4.81**
	Grup İçinde	207.32	452	0.46	
	Toplam	211.72	454		
İlişkilerde Şeffaflık	Gruplar Arası	4.96	2	2.48	5.12**
	Grup İçinde	218.79	452	0.48	
	Toplam	223.75	454		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Gruplar Arası	10.47	2	5.24	8.60***
	Grup İçinde	275.20	452	0.61	
	Toplam	285.67	454		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Gruplar Arası	1.85	2	0.93	1.31
	Grup İçinde	318.61	452	0.71	
	Toplam	320.46	454		
Öz Farkındalık	Gruplar Arası	3.24	2	1.62	2.50
	Grup İçinde	292.42	452	0.65	
	Toplam	295.66	454		
Yöneticiye Güven Toplamı	Gruplar Arası	1.73	2	0.86	1.54
	Grup İçinde	253.19	452	0.56	
	Toplam	254.92	454		
Duygusal Güven	Gruplar Arası	4.73	2	2.36	2.70
	Grup İçinde	396.26	452	0.88	
	Toplam	400.99	454		
Bilişsel Güven	Gruplar Arası	0.52	2	0.26	0.57
	Grup İçinde	207.65	452	0.46	
	Toplam	208.17	454		
İş Performansı	Gruplar Arası	3.67	2	1.84	6.03**
	Grup İçinde	137.66	452	0.31	
	Toplam	141.33	454		

Not: * p<0.050, ** p<0.010, ***p<0.001.

Çalışanlarının STK türlerine göre farklılıkların hangi değişkenler arasında olduğunu tespit etmek amacı ile gerçekleştirilen Scheffe Analizi bulgularına Ek 8’de yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre dernek ve vakıf türleri otantik liderlik algısı toplam boyutunda .20, ilişkilerde şeffaflık boyutunda .21, içselleştirilmiş ahlak anlayışında .31 istatistiki açıdan anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Veriler incelendiğinde bu farklılığın dernek

türünde çalışanların vakıf türünde çalışanlara oranla yüksek olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda iş performansı boyutunda .18 ortalama fark ile vakıf çalışanlarının dernek çalışanlarından daha yüksek ortalama olduğu görülmektedir.

3.3.3.2.8. STK'ların Faaliyet Sürelerine Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi

STK çalışanlarının otantik liderlik algısı toplam boyutu, yöneticiye güven toplam boyutu, iş performansı boyutları ve alt boyutlarında verdikleri yanıtlara göre çalıştıkları STK'ların kuruluşlarından beri faaliyet gösterdikleri süreye göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacı ile Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 19'da verilen bulgulara göre otantik liderlik algısı toplam boyutu ve otantik liderliğin alt boyutlarından ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık boyutlarında istatistiki açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Tablo 19: STK'ların Faaliyet Sürelerine Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları

Değişkenler	Kategori	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F
Otantik Liderlik Algısı Toplamı	Gruplar Arası	7.75	5	1.55	3.42*
	Grup İçinde	203.97	449	0.45	
	Toplam	211.72	454		
İlişkilerde Şeffaflık	Gruplar Arası	9.17	5	1.84	3.84*
	Grup İçinde	214.58	449	0.48	
	Toplam	223.75	454		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Gruplar Arası	7.59	5	1.52	2.45*
	Grup İçinde	278.08	449	0.62	
	Toplam	295.67	454		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Gruplar Arası	8.50	5	1.70	2.45*
	Grup İçinde	311.96	449	0.70	
	Toplam	320.46	454		
Öz Farkındalık	Gruplar Arası	7.47	5	1.49	2.33*
	Grup İçinde	288.19	449	0.64	
	Toplam	295.66	454		
Yöneticiye Güven Toplamı	Gruplar Arası	4.78	5	0.96	1.72
	Grup İçinde	250.14	449	0.56	
	Toplam	254.92	454		
Duygusal Güven	Gruplar Arası	8.66	5	1.73	1.98
	Grup İçinde	392.33	449	0.87	
	Toplam	400.99	454		
Bilişsel Güven	Gruplar Arası	2.68	5	0.54	1.17
	Grup İçinde	205.49	449	0.46	
	Toplam	208.17	454		
İş Performansı	Gruplar Arası	2.42	5	0.48	1.56
	Grup İçinde	138.91	449	0.31	
	Toplam	141.33	454		

Not: * p<0.050, ** p<0.010, ***p<0.001.

STK'ların faaliyet sürelerine göre çalışanların ifadelerine verdikleri yanıtların farklılıklarının hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için gerçekleştirilen Scheffe Analizi bulgularına Ek 9'da yer verilmiştir. Bulgular incelendiğinde otantik liderliğin alt boyutlarından içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunda 0-5 yıl faaliyet gösteren STK

Çalışanları ile 16-20 yıl faaliyet gösteren STK alışanları arasında .51 ortalama fark tespit edilmiştir. 16-20 yıl faaliyet gösteren STK alışanlarının 0-5 yıldır faaliyet gösteren STK alışanlarının yanıtlarından daha yüksek ortalama olduğu görülmektedir. İlişkilerde şeffaflık boyutunda 0-5 yıl faaliyet gösteren STK alışanları ile 16-20 yıl faaliyet gösteren STK alışanları arasında .59 düzeyinde ortalama fark tespit edilmiştir. 16-20 yıl faaliyet gösteren STK alışanlarının 0-5 yıldır faaliyet gösteren STK alışanlarının yanıtlarından daha yüksek ortalama olduğu görülmektedir. İşselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık boyutlarında istatistiki olarak anlamlı bir bulgu tespit edilmemiştir.

3.3.3.2.9. alışan Sayısına Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi

STK'larda çalışan sayısına göre katılımcıların yanıtlarının istatistiki açıdan farklılıklarını incelemek için Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda Tablo 20'de yer alan bulgular incelendiğinde iş performansı boyutunda istatistiki açıdan anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 20: Çalışan Sayısına Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları

Değişkenler	Kategori	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F
Otantik Liderlik Algısı Toplamı	Gruplar Arası	2.16	6	0.36	0.77
	Grup İçinde	209.57	448	0.47	
	Toplam	211.72	454		
İlişkilerde Şeffaflık	Gruplar Arası	4.27	6	0.71	1.45
	Grup İçinde	219.48	448	0.49	
	Toplam	223.75	454		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Gruplar Arası	1.53	6	0.26	0.40
	Grup İçinde	284.14	448	0.63	
	Toplam	285.67	454		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Gruplar Arası	3.77	6	0.63	0.89
	Grup İçinde	316.69	448	0.71	
	Toplam	320.46	454		
Öz Farkındalık	Gruplar Arası	1.60	6	0.27	0.41
	Grup İçinde	294.06	448	0.66	
	Toplam	295.66	454		
Yöneticiye Güven Toplamı	Gruplar Arası	2.64	6	0.44	0.78
	Grup İçinde	252.27	448	0.56	
	Toplam	254.92	454		
Duygusal Güven	Gruplar Arası	7.42	6	1.24	1.41
	Grup İçinde	393.57	448	0.88	
	Toplam	400.99	454		
Bilişsel Güven	Gruplar Arası	1.11	6	0.19	0.40
	Grup İçinde	207.06	448	0.46	
	Toplam	208.17	454		
İş Performansı	Gruplar Arası	4.11	6	0.69	2.24*
	Grup İçinde	137.22	448	0.31	
	Toplam	141.33	454		

Not: * p<0.050, ** p<0.010, ***p<0.001.

İş performansı boyutunda tespit edilen istatistiki açıdan anlamlı farklılığın hangi gruplar arası olduğunu tespit etmek için Scheffe Analizi gerçekleştirilmiştir. Analizin bulgularına Ek 10'da yer verilmiştir. Scheffe Analizi bulgularına göre çalışan sayıları arasında herhangi bir grup arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

3.3.3.2.10. Uluslararası Faaliyet Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi

STK'ların uluslararası faaliyet durumuna göre çalışanların yanıtlarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere tüm boyutlarda Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda Tablo 21'de yer alan bulgulara göre iş performansı boyutunda istatistiki açıdan anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 21: Uluslararası Faaliyet Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Bulguları

Değişkenler	Kategori	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F
Otantik Liderlik Algısı Toplamı	Gruplar Arası	1.85	2	0.93	1.99
	Grup İçinde	209.87	452	0.46	
	Toplam	211.72	454		
İlişkilerde Şeffaflık	Gruplar Arası	2.14	2	1.07	2.19
	Grup İçinde	221.61	452	0.49	
	Toplam	223.75	454		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Gruplar Arası	3.03	2	1.52	2.42
	Grup İçinde	282.64	452	0.63	
	Toplam	285.67	454		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Gruplar Arası	0.97	2	0.49	0.69
	Grup İçinde	319.49	452	0.71	
	Toplam	320.46	454		
Öz Farkındalık	Gruplar Arası	1.38	2	0.69	1.06
	Grup İçinde	294.28	452	0.65	
	Toplam	295.92	454		
Yöneticiye Güven Toplamı	Gruplar Arası	2.67	2	1.34	1.34
	Grup İçinde	252.24	452	0.56	
	Toplam	254.92	454		
Duygusal Güven	Gruplar Arası	4.96	2	2.48	2.48
	Grup İçinde	396.03	452	0.88	
	Toplam	400.99	454		
Bilişsel Güven	Gruplar Arası	1.35	2	0.67	1.47
	Grup İçinde	206.82	452	0.46	
	Toplam	208.17	454		
İş Performansı	Gruplar Arası	2.89	2	1.44	4.71**
	Grup İçinde	138.45	452	0.31	
	Toplam	141.33	454		

Not: * p<0.050, ** p<0.010, ***p<0.001.

Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi sonucunda tespit edilen istatistikî açıdan anlamlı farklılığın hangi değişkenler arasında olduğunu incelemek için iş performansı boyutunda Scheffe Analizi gerçekleştirilmiştir. Ek 11’de yer alan analiz bulgularına göre uluslararası faaliyeti olan STK’larda çalışanların ifadeleri ile uluslararası bağlantısı olup faaliyeti

olmayan STK çalışanları arasında .18 düzeyinde ortalama fark tespit edilmiştir. Uluslararası faaliyetleri olan STK çalışanlarının yanıt ortalamasının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.3.4. Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamında ortaya konulan Hipotez 1 ve Hipotez 2'yi test etmek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucu elde edilen sonuçlar Tablo 22'de görülmektedir.

Tablo 22: Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Otantik Liderlik Algısı					Yöneticiye Güven			İş Performansı
	OL	İŞ	İAA	BDD	ÖF	YG	DG	BG	İP
Otantik Liderlik Algısı Toplamı (OLT)	1								
İlişkilerde Şeffaflık (İŞ)	.90***	1							
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (İAA)	.86***	.69***	1						
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme (BDD)	.87***	.72***	.67***	1					
Öz Farkındalık (ÖF)	.88***	.71***	.67***	.72***	1				
Yöneticiye Güven Toplam (YGT)	.73***	.65***	.62***	.64***	.65***	1			
Duygusal Güven (DG)	.70***	.63***	.59***	.62***	.63***	.95***	1		
Bilişsel Güven (BG)	.66***	.58***	.58***	.57***	.60***	.93***	.77***	1	
İş Performansı (İP)	.01	.02	-.04	.02	.02	.02	.02	.01	1

Not: N=455, * p<0.050, ** p<0.010, *** p<0.001.

Hipotez 1: Takipçilerin otantik liderlik algısı yöneticiye duyulan güveni pozitif yönde etkilemektedir.

Gerçekleştirilen korelasyon analizi bulgularına göre otantik liderlik algısı ile yöneticiye güven arasında istatistiki açıdan anlamlı, güçlü ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($r: 0.73$; $p < 0.001$). Analiz sonucu tespit edilen bu sonuç Hipotez 1'i desteklemektedir.

Hipotez 2: Takipçilerin otantik liderlik algısı iş performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Korelasyon analizi sonuçlarını Tablo 23'te incelediğimizde otantik liderlik algısı ile iş performansı arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumda Hipotez 2 reddedilmiştir.

3.3.5. Regresyon Analizi

STK'larda çalışanların otantik liderlik algısının, yöneticiye güven ve iş performansına etkilerini incelemek amacı ile çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çoklu regresyon analizinde öncelikle otantik liderliğin yöneticiye güvene ve iş performansına yönelik etkisi incelenmiştir. İkinci olarak yöneticiye güvenin iş performansına etkisi incelenmiştir. Regresyon analizinde yer alan bağımsız ve bağımlı değişkenler aşağıda ifade edilmiştir

Bağımsız değişkenler; Otantik Liderlik Algısı

- İlişkilerde Şeffaflık
- İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı
- Bilgiyi Dengeli Değerlendirme
- Öz Farkındalık

Bağımlı değişkenler; Yöneticiye Güven

- Duygusal Güven
- Bilişsel Güven

Tablo 23: Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler											
	Yöneticiye Güven			Duygusal Güven			Bilişsel Güven			İş Performansı		
	β	t	R^2	β	t	R^2	β	t	R^2	β	t	R^2
Otantik Liderlik Algısı Toplamı												
İlişkilerde Şeffaflık	.21***	3.85		.22***	4.06		.16**	2.71		.06	.75	
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	.19***	3.98	.53	.15**	2.99	.49	.22***	4.13	.44	-.15	-2.06	.01
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	.18***	3.40		.19***	3.46		.15*	2.52		.05	.64	
Öz Farkındalık	.25***	4.77		.24***	4.32		.24***	4.13		.04	.58	
İş Performansı				.26	0.35	-.05	-.01	-0.12	-.05			

n = 455. *p< .05 **p< .01 ***p< .001; R2 = Uyarlanmış R2 değerlerini ifade etmektedir.

Otantik liderliğin yöneticiye güvene etkisi

Tablo 23'te görüldüğü üzere otantik liderlik algısı toplam boyutu, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık boyutlarının yöneticiye güven toplam boyutu, duygusal güven ve bilişsel güvene etkisini incelemeye yönelik çoklu regresyon analizi bulguları yer almaktadır. Bulgulara göre otantik liderlik algısı toplam boyutu ve alt boyutları yöneticiye güven toplam boyutunu, yöneticiye güvenin alt boyutları olan duygusal güveni ve bilişsel güveni pozitif yönde ve istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($p < 0.001$). Elde edilen bulgular incelendiğinde otantik liderlik toplam boyutu ve alt boyutlarının yöneticiye güven toplam boyutunun % 53'ünü, duygusal güvenin % 49'unu ve bilişsel güvenin ise % 44'ünü açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2 = .53$). Elde edilen bulgular incelendiğinde otantik liderlik algısının alt boyutlarından öz farkındalık boyutu değerlerinin diğer boyutlardan yüksek olduğu görülmektedir.

Otantik liderliğin iş performansına etkisi

Otantik liderlik algısı toplam boyutu ve alt boyutlarının iş performansı etkisini incelemek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi bulgularına göre herhangi bir etkiye rastlanmamıştır ($p > 0.05$), ($R^2 = .01$).

Yöneticiye güvenin iş performansına etkisi

Yöneticiye güven toplam boyutu, duygusal güven ve bilişsel güvenin iş performansına etkisini incelemek üzere gerçekleştirilen regresyon analizinde istatistiksel açıdan anlamlı bir bulguya rastlanmamıştır ($p > 0.05$), ($R^2 = -.05$).

TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulguların özeti ve bulguların yorumlanması ile araştırmanın özgünlüğü, araştırmanın kısıtları ve yeni araştırmalara rehberlik edebilecek önerilere yer verilmiştir.

Bulguların Özeti

Otantik liderliğin yöneticiye güven ve iş performansına yönelik farklılıkları incelemek amacı ile Bağımsız Örneklem T Testi, Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacı ile gerçekleştirilen korelasyon analizi bulgularına göre otantik liderlik algısı, alt boyutları ile yöneticiye güven ve alt boyutları arasında kuvvetli ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Otantik liderlik algısı toplamı ve alt boyutları ile iş performansı arasında ilişkiye dair anlamlı bir bulgu elde edilememiştir. Regresyon analizi bulgularına göre ise otantik liderlik algısının alt boyutları yöneticiye güven ve alt boyutlarını güçlü bir şekilde açıklamaktadır. Otantik liderlik algısı ve yöneticiye güvenin iş performansı üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Bulguların Yorumlanması

Araştırmaya katılan katılımcıların otantik liderlik algıları ile yöneticiye güven algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Elde edilen bu bulgu özel sektörde ve kamu sektöründe gerçekleştirilen diğer araştırmalarla paralellik arz etmektedir. Türkiye örneğinde gerçekleştirilen diğer araştırmalar ile kıyaslandığında ise yanıt ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir (Coşar, 2011; Ayça, 2016; Güler, 2021; Yurtsever, 2022).

Yapılan araştırmalar çalışanların yöneticilerine duydukları güveni organizasyona genelleştirdiklerini göstermektedir. Oluşan güven iklimi çalışandan elde edilen verimi de olumlu etkilemektedir (Özdemir, Erdem ve Kalkın, 2016; Gerşil ve Aracı, 2011). Bu bulgular, sivil toplum kuruluşlarında otantik liderlik algısı yüksek düzeyde olan liderlerin tercih edilmesinin güven duygusunun oluşmasına katkı sunacağını göstermektedir.

Otantik liderlik algı düzeyinin demografik bulgulara göre farklılıklarını incelediğimizde gönüllü katılımcıların ile ücret karşılığında çalışanlardan yüksek olması beklenen bir durumdur. Gönüllüler üstlendikleri rol nedeni ile herhangi bir ücret almamaktadırlar. Rollerini için belirli zaman dilimlerinde katkıda bulunmaktadırlar. Bu durum yöneticileri ile kısıtlı teması doğurmaktadır. Aynı zamanda ürettikleri değer manevi tatmin sağlayabilmektedir. Ancak ücretli çalışanlar zamanlarının büyük kısmını ayırmaları, ücretin temel bir motivasyon unsuru olması nedeni ile yanıt ortalamaları gönüllülerden düşük çıkabilmektedir. Bu durum tam zamanlı çalışanlar ve gönüllü çalışanlar arasındaki incelemelerde görülmektedir (Pamuk, 2010; Usta, 2006).

Yapılan analizler neticesinde kurumların faaliyet gösterdikleri sürelerde de anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Faaliyet süresi arttıkça kurumsallaşmanın ve kurumsal işleyişin oturduğu düşünüldüğünde bu durum beklenen bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Faaliyetine henüz başlamış kuruluşların otantik liderlik algıları ve yöneticiye güven düzeyleri de farklı etkenler nedeni ile etkilenebilmektedir (Üsküplüoğlu, 2020).

Kurumların türlerine göre farklılıklar incelendiğinde dernek statüsünde yer alan kurumların vakıf statüsünde yer alan kurumlara göre ortalama yanıtlarının yüksek olduğu görülmektedir. Dernek ve vakıfların dayandıkları kanunlar ve mevzuatları incelendiğinde kuruluş, yönetim ve denetleme açısından derneklerin daha kolay kurulabildiği, faaliyetlerini gerçekleştirme süreçlerinin daha kolay olduğu görülmektedir. Vakıf türünün kuruluş sermayesi gerektirmesi, şubeleşme, personel istihdamı ve bağış süreçlerinin daha ayrıntılı olması nedeni ile otantik liderlik algıları ve yöneticiye güven düzeyleri olumsuz etki yapabilmektedir (mevzuat.gov.tr, 2022; vgm.gov.tr, 2022).

Uluslararası faaliyet durumları incelendiğinde uluslararası faaliyet gösteren kurum çalışanlarının yalnızca uluslararası bağlantılara sahip kurum çalışanlarına göre iş performansı yanıt ortalamalarının yüksek olduğu ve anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Uluslararası faaliyet göstermek kurumlara uluslararasılaşma imkanı sunmaktadır. Dünya genelinde farklı kurumlarla bağlantılar, tanınırlık, karşılıklı

sorumluluklar ve çalışanlarına sundukları imkanlar nedeni ile kurumlara belirli standartlar kazandırmaktadır. Bu durum çalışanların algılarına pozitif olarak yansiyabilmektedir. Uluslararası faaliyeti olmayan ancak bağlantılara sahip olan kuruluşların ise uyum süreci nedeni ile geçiş aşamasında olması kurum içindeki sürece etki etmektedir (Bulut, 2016).

Otantik liderlik algısının ve yöneticiye güvenin iş performansına etkisinin pozitif olduğu yönünde araştırmalar söz konusudur (Kara, 2014). Ancak araştırmamızda iş performansı ifadelerine verilen yanıt ortalamaları yüksek olmasına karşın otantik liderlik ve yöneticiye güven ile ilişkisi tespit edilememiştir. Bunda katılımcıların çalıştıkları sektörün diğer araştırmalardan farklı olması rol oynayabilmektedir. Bir diğer sebebi ise iş performansını değerlendirmenin güç olmasıdır. İş performansını etkileyen birçok faktör söz konusudur. Bu nedenle performansın ölçümünde en doğru sonucu alabilmek için kişiye, kuruma, döneme ilişkin değişkenlerin göz önüne alınması hatalı ölçümü azaltacaktır (Wood, 1997). Araştırmamızda yer verilen iş performansı ifadelerinde katılımcı kendi bireysel performansındaki algısını yanıtlamaktadır. Bu ise kendine karşı adil davranmasını, bir başkasının gözünden bakmasını zorlaştırmaktadır.

Araştırmanın ve Bulguların Özgünlüğü

Otantik liderlik algısı ve farklı boyutlarla ilişkisine dair birçok araştırma mevcuttur. Ancak yapılan araştırmalar hem Türkiye örneğinde hem de farklı ülkelerde özel sektör ve kamu sektörü çalışanlarına yönelik gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın sivil toplum kuruluşları özelinde ve sivil toplumun önemli rol oynadığı gelişmekte olan ülke kategorisinde yer alan Türkiye örneğinde yapılmış olması araştırmanın özgünlüğünü oluşturmaktadır. 65 farklı sivil toplum kuruluşundan 455 katılımcının araştırmaya dahil olması ise araştırmaya değer katmaktadır. Geniş kurum ve katılımcı sayısı ile elde edilen demografik ifadelerin geniş yelpazede yer alması ve bu ifadelerin yeni araştırma alanlarına ışık tutma potansiyeli bulguların sonraki araştırmalara rehberlik etme potansiyelini artırmaktadır.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın sivil toplum kuruluşları alanında ampirik olarak katkıda bulunmasına karşın gönüllü ve ücretli çalışan sayısının ayrı ayrı incelenebilir düzeyde geniş olmaması araştırmanın kısıtlarından biridir. Katılımcı sayısının artması demografik bulgularda yer alan kategorilerin sayısının artmasını sağlayacak ve elde edilecek bulguların değerini artıracaktır.

Gelecek Araştırma Önerileri

Elde edilen bulgulardan yola çıkarak gelecekte şu alanlarda araştırma yapılabilir;

- Otantik liderlik algısının kaynağı olan davranışları ve ifadelerin algılanış biçimini anlamak üzere nitel araştırma yöntemleri kullanılarak araştırma yapılması sivil toplum çalışmalarına ve otantik liderliğin algısına dair önemli katkılar yapacaktır.
- Sivil toplum kuruluşları ve çalışanlarına yönelik otantik liderliğin farklı değişkenlerle ilişkisini ele alan araştırmalar yapılarak sivil toplum alanında yer alan birikime katkı sunulabilir.
- Otantik liderliğe ilişkin yapılan çalışmalar güven oluşturma ve olumlu değişkenler ile ilişki üzerinedir. Otantik liderliğin oluşturabileceği olası olumsuz durumların ve hangi durumlarda uygun olmayacağına ilişkin araştırma yapılabilir.
- Sivil toplum kuruluşlarında algılanan liderlik tarzının olumlu sonuçları incelenerek liderlik tarzları arasında öne çıkan tarzın tespit edilmesi etkin kurumsal yönetim ve lider tercihine rehberlik edecektir.
- Organizasyonların hedeflerine erişebilmesi için çalışanlarının yüksek performansına ihtiyaç duyduğu düşünüldüğünde iş görenin kendi performansını değerlendirmesi nedeniyle farklı disiplinlerle birlikte geliştirilmiş ölçüm yöntemleri tercih edilebilir. İş performansını değerlendirebilmek için iş veren ve iş görene yönelik nitel araştırma yöntemleri ile çalışma yapılabilir.

Sonuç olarak araştırma neticesinde otantik liderliğin yöneticiye güveni olumlu etkilediği hem otantik liderliğin hem de yöneticiye güven algısının iş performansı üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sektörde ilk çalışmalardan biri olması nedeni ile rehberlik edeceği ifade edilse bile genellenebilir değerlendirmeler için benzer çalışmalara ihtiyaç olduğu aşıkardır.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2011). *Lexicon of leadership: The definitive guide to leadership skills and knowledge*. London: Kogan Page Publishers.
- Adıgüzel, Z., Salamzadeh, Y. & Sönmez Çakır, F. (2022). Examining the effects of authentic leadership on information, identity, commitment and job performance. *Sosyoekonomi*, 30(53), 173-194.
- Akbolat, M., Işık, O., & Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 20131(11), 35–50.
- Akçakaya, M. (2012). Kamu sektöründe performans yönetimi ve uygulamada karşılaşılan sorunlar. *Karadeniz Araştırmaları*, 32(32), 171-202.
- Akgündüz, Y. (2012). *Konaklama işletmelerinde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akyürek, M. İ. (2020). Otantik liderlik: Bir alan yazın taraması. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 99-109.
- Alkan, M. (1998). *Sivil toplum kurumlarının hukuksal çerçevesi 1983-1945 Tanzimat'tan günümüze İstanbul'da STK'lar*. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.
- Andersen, J. A. (2005). Trust in managers: A study of why Swedish subordinates trust their managers. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), 392-404.
- Antonakis, J. & Day, D., V. (2018). The nature of leadership. Third edition. İçinde Antonakis, J. & Day, D., V. (Ed.), *Leadership: Past, present and future* (1-26). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Aslan, S. (2010). Sivil Toplum ve Demokrasi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 357-374.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Zhu, F. W. W. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: manual and sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315- 338.

- Avolio, B. J. & Wernsing, T. S. (2008). Practicing authentic leadership. Lopez (Ed.), İçinde *Positive psychology: exploring the best in people* (ss. 147-165). Westport: CT: Greenwood Publishing Company.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L. & Walumbwa, F.O. (2010). *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) Multirater Report*, Erişim Adresi: www.mindgarden.com (Erişim Tarihi: 22.12.2022).
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. İçinde U. Kim, K. S. Yang & K. K. Hwan (Ed.), *Indigenous and cultural psychology: understanding people* (ss. 445-466). New York: Springer.
- Ayça, B. (2016). *Otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi ve otel işletmelerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aytek, B. (1983). *İşletme yönetimi*. Ankara:Turhan Kitabevi.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008(1), 13-40.
- Bakan, İ. (2004). *Yöneticiler için başarı stratejileri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2002). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul:Kariyer Yayınları.
- Bass, B.M. (1990). From transformational to transformational leadership: leaning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, f2006, 62(1): 47-65.
- Berkman, Ü., Can, H., Güngör Ergan, N., Paksoy, M., Yüksel, Ö. Altunışık, S., vd. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. (Ed. Güney, S.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J., (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates

- (Eds.), *Personnel selection in organizations* (ss. 71–98). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Bozkurt, Ö., & Güral, M. (2013). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 1-14.
- Börü, D., İslamoğlu, G. & Birsal, M. (2007). Güven: bir anket geliştirme çalışması. *Öneri Dergisi*, 7(27), 49- 59.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 24(3), 558-583.
- Budak, G., & Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Bulut, F. (2016). *Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşlarının Uluslararasılaşma Süreçleri, İlke Bilgi Analiz, Erişim Adresi: https://ilke.org.tr/images/yayin/pdf/turkiyede_sivil_toplum_kuruluslarinin_uluslararasılaşma_surecleri.pdf (Erişim Tarihi: 22/12/2022)*
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
- Cambridge dictionaries online. (2022). Retrieved from <http://dictionary.cambridge.org>
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Chan, A., Hannah, S. T., & Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts. Gardner, W. L., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. (Ed.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, Effects and development* (ss. 3-41). Oxford, UK: Elsevier Science.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493.
- Coşar, S. (2011). *Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu/Savunma Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

- Coşar, S., Tabak, A. & Polat, M. (2012). Otantik Liderlik. A. Tabak, H. Şeşen, & T. Türköz, (Ed.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanabilecek Ölçekler*, (ss. 193-226). Ankara:Detay Yayıncılık.
- Creed, W. E. D. & Miles, R.E. (1996). Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls. İçinde Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (ss. 16-38). London:Sage Publications.
- Cunningham, J. B. & MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work: Complementary constructs in satisfaction and performance. *Human Relations*, 53(12), 1575-1591.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(2), 91-107.
- Çaha, Ö. (2000). *Aşkın Devletten Sivil Topluma*. Gendaş Kültür: İstanbul.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2022). *Kamu Görevlileri Sendikaları ve Bağlı Oldukları Konfederasyonların Tüzükleri* Erişim Adresi: <https://www.csgb.gov.tr/sendikalar/kamu/> (Erişim Tarihi: 22/12/2022)
- Çelik, S., & Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri Ankara ili örneği. *Politeknik Dergisi*, 9(4), 211-224.
- Çetin, C. (2013). *Müzakere teknikleri: İlke, süreç, uygulama*. (4. Baskı) İstanbul: Beta.
- Çınar, H. & Koyuncu, H. (2015). *Vakıflar Kaynakçası*. Ankara: Vakıflar Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Çöl, G. (2008). Algılanan gücendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46 .
- Dasgupta, P. (2000). Trust as a Commodity. Gambetta, Diego (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relation*. (ss. 49- 72). Oxford: Department of Sociology.
- Davis, K. & Newstorm, J. W. (1989). *Human Behavior at Work-Organizational Behavior*. 8th Edition. N.Y:McGraw-Hill International Editions Management Series.

- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 179-194.
- Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593–603
- Dietz, G., & Hartog, D. N. D. (2006). Measuring trust inside organizations. *Personnel Review*, 35(5), 557-588.
- Dikbaş, T. & Büyükbeşe, T. (2020). Otantik liderliğin çalışan performansına etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü: Kamu kurumunda bir alan çalışması. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(4), 1213-1224.
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dinçay, İ. (2016). Sivil toplum kuruluşlarının ekonomik sorunları ve çözüm önerileri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 331-346.
- Drucker, F.P. (1996). *Mananing For The Future: The Nineteen Nineties and Beyond (Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası)*. (4. Baskı) (F. Üçcan Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F.J., Jolson, M. A. & Spangler, W.D. (1995). Transformational leadership: An initial investigation in sales management, *J. Pers Sell Sales*, 15, 17-29.
- Duman, F. & Türköne, M. (Ed.) (2003). *Sivil Toplum. Siyaset*. 1.Basım. Ankara:Lotus Yayınevi.
- Duman, Ş. (2018). *Ortaöğretim öğretmenlerinde psikolojik güçlendirmenin yordayıcıları olarak yapısal güçlendirme, yöneticiye güven ve lider-üye etkileşimi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Ankara.
- Endrissat, N., Muller, W.R. ve Kaudela-Baum, S. (2007). En route to an empirically-based understanding of authentic leadership. *European Management Journal*, 25(3), 207- 220.
- Engin, S. (2007). *İdare etmek mi? Yönetmek mi?* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Eraslan, L. (2004). Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 6(1), 1-22.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdem, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven. İçinde F. Erdem (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven*, (153-182). Vadi Yayınları: Ankara.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2012). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erkuş, A., Tabak, A. & Yaman, T. (2010). *Paternalist (Babacan) liderlik çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini ve işten ayrılma niyetlerini etkiler mi? Bir özel hastane uygulaması*. 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 594-598. Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eryılmaz, B. (2002). *Bürokrasi ve siyaset*. İstanbul: Alfa Basım-Yayım.
- Kılıç, E. (2015). *Otantik liderlik ve örgütsel güven: Bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzincan Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Etimoloji Türkçe. (2022). Retrieved from <http://etimolojiturkce.com>
- Ferres, N., Connell, J., & Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608-622.
- Fındıkçı, İ. (2013). *Bir gönül yolculuğu hizmetkar liderlik*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Fraley, R. C., & Shaver, P. R. (2008). Attachment theory and its place in contemporary personality theory and research. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 518–541). N.Y.:The Guilford Press.
- Franklin, R. S. (2010). *Exploring the moral development and moral outcomes of authentic leaders*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Regent University, England.

- Fukuyama, F. (2000). *Büyük çözümler, insanın doğası ve toplumsal düzenin yeniden oluşumu*. (Z. Avcı, A. T. Aydemir, Çev.). İstanbul: Sabah Kitapları
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 2007(58), 479-514.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, B., & Sims P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco: Josey-Bass Publishers
- Gerşil, G. S. & Aracı, M. (2011). Sosyal sermayenin güven unsurunun iş görenlerin performansı üzerine etkileri. *Çalışma ve Toplum*, 1(28), 39-74.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public personnel management*, 27(3), 321-338.
- Gill, A. S. (2008). Research in brief: the role of trust in employee-manager relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(1), 98-103.
- Goffee, R. ve Jones, G. (2005). Managing authenticity: the paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 85(12), 86- 94.
- Gordon, J. R. (1991). *A diagnostic approach to organizational behavior*. USA: Allyn and Bacon.
- Gönenç, A. A. (2011). *Sivil toplumun düşünsel temelleri ve Türkiye perspektifi*. İstanbul: Altkitap Yayınevi.
- Griffin, R. W. (1990). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gül, H. & Alacalar, A. (2014). Otantik liderlik ile izleyicilerin duygusal bağlılıkları ve performansları arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5, 542.
- Güler, M. (2021). *Algılanan otantik liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılık ve performans düzeylerine etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İskenderun Teknik Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Hatay.

- Güler, M. & Cinnioğlu, H. (2021). Algılanan otantik liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılık ve performans düzeylerine etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Hospitality and Tourism Issues*, 3(2), 124-139.
- Gümüş, K. (2004). *Yakın tarihimizde STK hareketinin gelişimi ve kamu sivil toplum kuruluşları ilişkisi*. Erişim Adresi: <https://stk.bilgi.edu.tr/media/uploads/2015/02/01/gumus.pdf> (Erişim tarihi: 22/12/22).
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. İstanbul: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Karakullukçu, Ö.M. & Gürsoy, R. (2019). *Spor Yöneticilerinin Öz Yeterlilik İnancı ve Öz Liderlik*. İstanbul: Nobel Bilimsel Eserler.
- Harvey, P., Martinko, M.J., Gardner, W. L. (2006). Promoting authentic behavior in organizations: an attributional perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 1-12.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Scholarly and Scientific Research & Innovation* 5(8), 1036-1042.
- Henderson, J. E., & Hoy, W. K. (1983). Leader authenticity: The development and test of an operational measure. *Educational and Psychological Research*, 3(2), 63- 75.
- Hettonen, K. & Blomqvist, K. (2005). Managing distance in a global virtual. Team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change*, 14(2), 107-119.
- Hırlak, B. & Taşlıyan, M. (2017). Otantik liderliği insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işten ayrılma niyeti çalışan performansı üzerine etkisi: Hastanelerde bir uygulama. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(7), 34-54.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. & Börü, D. (2007). *Kurum içinde güven. Yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü: Alan araştırması ve sonuçlar*. İstanbul: İnkılap Yayınları.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir*

turizm örgütünde uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Jawahar, I. M., & Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330–349.
- Jensen, S.M., & Luthans, F. (2006). Relationship Between Entrepreneurs Psychological Capital And Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(8), 254-273
- Jones, M. (2011). *Creative Accounting, Fraud and International Accounting Scandals*. England: A John Wiley and Sons, Ltd., Publication.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(2) , 93-118.
- Kara, A. U. (2014). *Pozitif Psikolojik Sermaye İle Bireysel Performans İlişkisi: Tarım Kredi Kooperatfleri Merkez Birliği Örneği*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karacaoğlu, K. & Satır, F. (2019). Çalışanların otantik ve hizmetkâr liderlik algılamalarının, performansları üzerindeki etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde bir işletme uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (53), 87-111.
- Karataş, A. (2014). Toplumda çevre bilincinin yaygınlaştırılmasında sivil toplum kuruluşlarının rolü: Türkiye örneği. *Turkish Studies*, 9(2), 855-867."
- Keçecioğlu, T. (2002). *Lider ve Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Keleş, H.N. (2011). Pozitif psikolojik sermaye: tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self- esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.

- Keyman, F. (2006). *Türkiye’de sivil toplumun serüveni: imkansızlıklar içinde bir vaha*. Erişim adresi: <https://www.stgm.org.tr/yayinlar/turkiyede-sivil-toplumun-seruveni-imkansizliklar-icinde-vaha> (Erişim Tarihi: 4/12/2022)
- Kıyık Kıcıır G., & Paşaoğlu, D. (2014). Otantik liderliğin akademik platformda lider boyutu açısından güncellenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2014(15), 1-24.
- Kılıç, M.Y. (2019). *Otantik liderliğin yöneticiye güven ve okulların değişime açıklık düzeyleri bakımından değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kılıç, M. Y. & Yavuz, M. (2021). The evaluation of authentic leadership in terms of trust in manager and schools’ levels of openness to change. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 50(2) , 1033-1068.
- Kinsler, L. (2014). Born to be me... who am I again? The development of authentic leadership using evidence-based leadership coaching and mindfulness. *International Coaching Psychology Review*, 9(1), 92-105.
- Koç, H. & Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul:Beta Yayınevi
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656-669.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review Psychology*, 50, 569-598.
- Kumar, A. (2007). *Authentic transformational leadership: authenticity as the key to sustainable organization change*. Erişim adresi: <http://www.scribd.com/doc/38616815/Authentic-Transformational-Leadership> (Erişim Tarihi: 22/12/2022).
- Küskü, F. (1999). Yöneten–yönetilen ilişkisinde güven: Ampirik bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(1), 135-151.
- Larson, L., L. & Rowland, K. M. (1973). Leadership style, stress and behavior in task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(3), 407-420.

- Lebron-Rolon, A. (2008). *Cultural impact on management styles: a-cross cultural study between puerto rico and dominician republic*. (Unpublished Doctoral Dissertation) Universidad del Turabo Gurabo, Puerto Rico.
- Lee, Y.D. & Chang, Y.F. (2006). A Study on the characters of leader and followers of charismatic leadership-the example of employees at a port authority. *The Business Review, Cambridge*, 5(1), 263- 269.
- Li, X., Sanders, K. & Frenkel S. (2012). How leader-member exchange enhances job performance for chinese hotel employees: the role of work engagement and HRM consistency. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059-1066.
- Lopez, F. G., & Rice, K. G. (2006). Preliminary development and validation of a measure of relationship authenticity. *Journal of Counseling Psychology*, 53(3), 362-371.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans F & Avolio B. J. (2003). Authentic leadership: a positive developmental approach. İninde Cameron, K. S., Dutton J. E. & Quinn, R. E. (Ed.), *Positive Organizational Scholarship* (ss. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Macik-Frey, M., Quick, J. C., & Cooper, C. L. (2009). Authentic leadership as a pathway to positive health. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 453-458.
- Matlin, M. W.; Stang, D. J. (1978). *The pollyanna principle: selectivity in language, memory, and thought*. Schenkman Publishing Company.
- Matthai, J. M. (1989). *Employee perceptions of trust, satisfaction and commitment as predictors of turnover intentions in a mental health setting*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Vanderbilt University, Tennessee.
- May, D.R., Chan, A.Y., Hodges, T.D. ve Avolio, B.J. (2003). *Developing the Moral Component of Authentic Leadership*. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.
- Mayer, R., Davis J.H.and Schoorman, F.D (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709- 734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *The Academy of Management Journal*, 38,(1), 24-59.

- McKnight, D. H., Cummings, L. L. and Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *The Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.
- McNeilly, M. (2003). *Sun Tzu and the art of modern warfare*. Oxford:Oxford University Press on Demand.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: the role of trust. İçinde Roderick M. Kramer & Rom T.Tyler (Ed.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (ss. 261-287) London: Sage Publications.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443–486.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475.
- Möllering, G., Bachmann, R., & Hee Lee, S. (2004). Introduction: Understanding organizational trust–foundations, constellations, and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 556-570.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M., & Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- Omoh, D. A. (2007). *Analysis of servant leadership characteristics : A case study of a community college president*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Capella University, Minnesota.
- Öner, Ç. (2017). Spor bilimleri fakülteleri antrenörlük öğrencilerinin otantik liderliklerinin yaşam boyu öğrenme eğilimleri ve duyarlı sevgi becerileri açısından incelenmesi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 1-20.
- Özçelikçi, N. & Ocak, M. (2020). Otantik liderliğin çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi: Görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 9(4), 279-290.
- Özdemir, L., Erdem, H. & Kalkın, G. (2016). Kamu çalışanlarının güvenlik iklimi algılarının iş tatmini ve iş performansı üzerine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(15), 59-69.

- Özdevecioğlu, M. & S. Kanıgür (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 53-82.
- Özen, J. (2003). Örgüte duyulan güvenin anahtar unsuru olarak örgütsel adalet. İçinde Erdem, F. (Ed.), 183-206, *Sosyal Bilimlerde Güven*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Özmutaf, N. M. (2007). *Sivil toplum kuruluşlarının misyonlarını gerçekleştirmede insan kaynaklarının rolünün gönüllü yönetimi yaklaşımları bağlamında incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Özutku, H., Ağca, V. & Cevrioğlu, E. (2010). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Pamuk, H. (2010). *Milli Eğitim Müdürlükleri ile sivil toplum kuruluşlarının ilişkisi*. Ankara: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı.
- Pillutla, M. M., Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2003). Attributions of trust and the calculus of reciprocity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(5), 448-455.
- Polat, M.& Arabacı, İ.B. (2015). A brief history of leadership and open leadership. *Route Educational and Social Science Journal*, 2(1). 207-232.
- Popa, C. (2005). *Initial trust formation in temporary small task groups: Testing a model of swift trust*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Kent State University, Romania.
- Reinke, S. J. & Baldwin, I. N. (2001). Is anybody listening? Performance evaluation feedback in the U.S. air force. *Journal of Political and Military Sociology*, 29(1), 160-176.
- Reverso Context. (2022). Retrieved from context.reverso.net/ceviri/2022
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey:Prentice Hall International.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*, 14. Basımdan Çeviri. Yalçın, A., Ed. İnci Erdem. Ankara:Nobel Yayıncılık.

- Gardner, W. L., Coglisser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Rost, J.C. (1993). *Leadership for the 21st Century*. New York: Praeger.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Sabuncuoğlu Z. & Tüz M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayın Dağıtım.
- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(2), 17-36.
- Sağnak, M. (2010). The relationship between transformational school leadership and ethical climate. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 10(2), 1135- 1152.
- Sayın, U. (2009). *Güven: işletmelerde algılanan örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide bir aracı – bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Schmid, P. F. (2001). Authenticity: the person as his or her own author. Dialogical and ethical perspectives on therapy as an encounter relationship. İçinde. And Beyond. Wyatt, G., (Ed.), *Rogers' Therapeutic Conditions Evolution, Theory and Practice*. (217-232), Rosson-Wye: PCCS Books
- Sexton, T. (2007). *Review of research literature on authentic leadership*. England: Creative Edge Consulting Limited.
- Seyyar, A. & Adalı, Ö. (2003). *Türkiye'de yoksullukla mücadelede STK'ların rolleri ve önemleri*. İstanbul: Deniz Feneri Yardımlaşma ve Dayanışma Derneği Yayınları.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-41.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü (2022). *Yönetmelikler*. Erişim Adresi: <https://www.siviltoplum.gov.tr/yonetmelik> (Erişim Tarihi: 22/12/2022)

- Sorenson, R. L. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*, 13(3), 183–200.
- Soylu, Y., Tabak, A., & Polat, M. (2007). Ankara ilinde savunma sanayiinde çalışan orta kademe yöneticilerin liderlik bileşenlerini algılamaları: analitik hiyerarşi süreci (AHS) ile bir çalışma. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 179-191.
- Suliman, A.M. (2001). Work performance: is it one thing or many things? The multi - dimensionality of performance in a middle eastern context. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 1049-1061.
- Sürücü, L. (2022). The mediating role of organizational commitment in the effect of authentic leadership on employee performance. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 11-27.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki kamu bankalarında liderlik stilleri üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132-143.
- Şahin, L. & Öztürk, M. (2011). Küreselleşme sürecinde sivil toplum kuruluşları ve Türkiye'deki durumu. *Journal of Social Policy Conferences*, 0(54), 3-29.
- Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Tabak, A., Sığırı, Ü., Arlı, Ö. & Coşar, S. (2010). *Otantik liderlik ölçeğinin uyarlama çalışması*. 18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, Adana.
- Talas, M. (2011). Sivil toplum kuruluşları ve Türkiye perspektifi. *Türklük Bilimi Araştırmaları*, 2011(29), 387-401.
- Gözübüyük Tamer, M. (2010). Tarihsel süreçte sivil toplum. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 27(1), 0-0.
- Tan, H. H. & Lim, A. K. H. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Tan, H.H. & Tan, S.F. (2000). Toward a differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social & General Psychology Monograph*, 126(2), 241-261.
- Taylor, C., (1990). *Modes of civil society*. ABD: Duke University Press, Public Culture.
- Türk Dil Kurumu. (2022). Retrieved from sozluk.tdk.gov.tr

- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23-45.
- Toor, S.T. & Ofori, G. (2008). Leadership for future construction industry: agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26(2008), 624.
- Tosun, E. K. (2007). Avrupa Birliği'ne üyelik sürecinde Türkiye'de yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 3(2), 1-16.
- Tutar, H. & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin iş gören performansı üzerine etkisi: Os-Tim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), 196-218.
- Usta, S. (2006). *Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde sivil toplum kuruluşları: sivil toplum, demokrasi ve güven*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Uyargil, C. (2008), *İşletmelerde performans yönetimi sistemi*. 2. Baskı. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Ülker, G. (2008). Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının yönetici ve örgüte duyulan güven üzerindeki etkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(16), 188-208.
- Ünal, Z. M. (2019). Meaningful connections: authentic leadership and trust. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Gelişim-Uwe 2019 Özel Sayısı*, 178-185.
- Ünal, M & Uysal, M. (2018). Doğu ve batı kültürlerinde siyasetname geleneği: Yusuf Has Hacib'in Kutadgu Bilig ve Machiavelli'nin Il Principe örneği. *Tarih Okulu Dergisi*, 11(35), 249-280.
- Unlu, O., Ozdevecioglu, M., Demirtas, O., & Yurur, S. (2009). *The mediating role of perceived humor on the effects of the positive and negative affectivity on employees' task and contextual performance*. In Cognition, Emotion & Motivation, International CEM09 Congress (pp. 2-5).
- Üsküplüoğlu, M.K. (2020) *Sivil Toplum Örgütlerinde Kurumsallaşma Düzeyinin ve Kurumsal Yönetişim Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri*

(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Vakıflar Genel Müdürlüğü (2022). Mevzuat. Erişim Adresi: <https://www.vgm.gov.tr/mevzuat> (Erişim tarihi: 22/12/2022)

Scotter, V. J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.

Walumbwa, F., Luthans, F., Avey, J. & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: the mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.

Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational dynamics*, 40(2), 110-118.

Werner, J.M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3-24.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.

Woods, R.H. (1997). *Human Resources Management*, Second Edition. Michigan: Educational Institute, American Hotel and Motel Association,

Worsfold, P. (1989). Leadership and managerial effectiveness in the hospitality industry, international. *Journal of Hospitality Management*, 8(2), 145-155.

Yeşiltaş, M., Kanten, P., & Sormaz, Ü. (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 333 – 350.

Yetim, A. & Parasız Ö. (2019). Postmodern yönetim yaklaşımları. İçinde: Yetim A.(edi.). *Yönetim ve Spor*, 2.Baskı. Ankara:Gazi Kitapevi.

Yıldırım, M. (2003). Sivil toplum ve devlet. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(2), 226-242.

- Yörük, D. & Dünder, S. (2011). Türkiye’deki yerel yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre boyun eğici davranışlarının incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*, 5th Edition. New Jersey:Prentice Hall
- Yurtsever, G. (2022). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile kriz yönetimi becerileri arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*, 2.Baskı. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.

EKLER

EK 1: Araştırma Anketi

**“STK’LARDA OTANTİK LİDERLİĞİN YÖNETİCİYE GÜVEN VE İŞ
PERFORMANSINA ETKİSİ”
TEZ ÇALIŞMASININ ANKET SORULARI**

Takdim ve Araştırma Bilgilendirmesi

Değerli katılımcı;

Bu araştırma Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı YL Öğrencisi Abdulkadir TAŞKIN tarafından Doç.Dr.Özlem BALABAN danışmanlığında yürütülmektedir.

Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren Sivil Toplum Kuruluşları’nda profesyonel ve gönüllü olarak en az 1 yıl süre ile aktif çalışanlara yöneliktir.

Bu araştırmada size ilk önce demografik sorular yönelteceğiz. Ardından Otantik Liderlik, Yöneticiye Güven ve İş Performansı üzerine sorular yönelteceğiz. Bu soruları yanıtlamanız yaklaşık 6- 7 dakika sürecektir.

Yürütülen bu araştırma sadece bilimsel amaçlı kullanılacağından elde edilen veriler gizli tutulacaktır. Lütfen aşağıdaki ifadeleri kendinize göre samimiyetle cevaplayınız. Anketi doldururken eksik cevap bırakmamaya gayret ediniz. Anketi cevaplamak istemediğinizde dilediğiniz aşamada yanıtlamayı bırakabilirsiniz.

Çalışmamıza verdiğiniz destekten dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Abdulkadir Taşkın
İletişim:

Onam Metni

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı/araştırmacılar tarafından yapıldı. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi. Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum. *

Kabul ediyorum

DEMOGRAFİK SORULAR

Cinsiyetiniz : Kadın Erkek

Yaşınız : 18 -21 22 – 25 26 – 30 31 – 35 36 – 40
 41 – 45 46 – 50 50 ve üzeri

Medeni Durumunuz : Bekar Evli

En son mezun olduğunuz eğitim düzeyiniz

İlkokul Ortaokul Lise Lisans Yüksek Lisans Doktora

Sivil Toplum Kuruluşunda rolünüz nedir?

Gönüllü (Tanımlı görevi olan, haftalık kuruluşa ilişkin teması olan ve herhangi bir ücret almayan)

Kısmi Zamanlı Çalışan (Part Time)

Tam Zamanlı Çalışan

Sivil Toplum Kuruluşunda Pozisyonunuz

Alt Kademe Çalışanı Orta Kademe Çalışanı Üst Kademe Çalışanı

Sivil toplum kuruluşunuzdaki işiniz için ücretiniz

Bu bölüm STK'da üstlendiğiniz rol için size verilen maaşı ifade eder.

Gönüllü 0 – 2499 TL 2500 – 5499 TL 5500 – 6000 TL

6001 – 8000 TL 8001 – 10.000 TL 10.000 TL ve üzeri

Şu an ki kurumunuzda çalışma süreniz

Gönüllü iseniz STK'da gönüllü olarak görev yaptığınız süreyi düşünerek yanıtlayınız.

0 – 1 Yıl 1 – 2 Yıl 2 – 3 Yıl 3 – 4 Yıl

4 – 5 Yıl 5 – 10 Yıl 11 – 15 Yıl 15 Yıl ve üzeri

Toplam İş Deneyim Süreniz

0 – 1 Yıl 1 – 2 Yıl 2 – 3 Yıl 3 – 4 Yıl

4 – 5 Yıl 5 – 10 Yıl 11 – 15 Yıl 15 Yıl ve üzeri

Çalışmakta olduğunuz STK'nın türü nedir?

Dernek

Vakıf

Sendika

Çalıştığınız kurum kaç yıldan beri faaliyet göstermektedir?

(Bir şubesi vb ise ana kuruluşu düşünerek yanıtlayınız)

0 – 1 1 – 2 2 – 3 3 – 4 4 – 5

5 – 10 10 – 15 15 – 20 20 – 25 25 yıldan fazla

Çalıştığınız STK'nın uluslararası faaliyetleri var mı?

Çalıştığınız kurum doğrudan Uluslararası faaliyet göstermiyor ise 2.veya 3. seçeneği işaretleyiniz. Kardeş, çatı vb kuruluşların gösterdiği faaliyeti dikkate almayınız.

Evet / Uluslararası faaliyet yapmaktadır.

Hayır / Sadece Uluslararası bağlantıları vardır.

Hayır

Çalıştığınız STK'da çalışan sayısı

Çalıştığınız ve ya gönüllü olduğunuz STK'nın ücretli, tüm kurum genelinde toplan çalışan sayısını dikkate alınız.

1 – 10 11 – 50 51 – 100 101 – 200 201 – 500 501 ve üzeri

OTANTİK LİDERLİK MADDELERİ

Anket kişisel değer ve normları değil, sizin de bir parçası olduğunuz firmanızda içinde bulunduğunuz çalışma ortamınıza ilişkin kişisel özellikleri tanımlamayı amaçlamaktadır. Bu yüzden, lütfen, tercihinizi kendi değer ve normlarınızı dikkate almaksızın, sadece firmanızdaki çalışma ortamınıza uygun olanları işaretleyiniz.						
İfadeleri " Benim liderim ... " cümlesini tamamlayacak şekilde işaretleyiniz.						
		Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
1	Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.					
2	Hata yaptığında kabul eder.					
3	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.					
4	İnsanlara acı gerçekleri söyler.					
5	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak ayırır.					
6	Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.					
7	Kararlarını değer yargılarına göre verir.					
8	İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.					
9	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.					
10	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.					
11	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.					
12	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.					
13	Başkalarıyla etkileşimi / iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.					
14	Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
15	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.					
16	Özel / şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.					

YÖNETİCİYE GÜVEN MADDELERİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı belirtiniz. İfadeleri değerlendirirken İLK AMİR'inizi (üstünüzdeki sorumlu olduğunuz ilk yönetici) göz önünde bulundurunuz.

Anket kişisel değer ve normları değil, sizin de bir parçası olduğunuz firmanızda içinde bulunduğunuz çalışma ortamınıza ilişkin kişisel özellikleri tanımlamayı amaçlamaktadır. Bu yüzden, lütfen, tercihinizi kendi değer ve normlarınızı dikkate almaksızın, sadece firmanızdaki çalışma ortamınıza uygun olanları işaretleyiniz.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Paylaşımçı bir ilişkiye sahibiz. İkimizde ümitlerimizi, hislerimizi ve düşüncelerimizi serbestçe paylaşabiliriz.					
2	İş yerinde sahip olduğum sıkıntılar hakkında bu kişiyle rahatça konuşabilirim ve beni dinleyeceğini bilirim.					
3	Eğer birlikte daha fazla çalışmasaydık ve ikimizden birisi başka bir işletmeye geçseydi, ikimizde kayıp duygusu hissederdik.					
4	Bu kişiyle problemlerimi paylaşırsam, ilgiyle yaklaşacağını ve yapıcı bir şekilde karşılık vereceğini bilirim.					
5	Çalışma ilişkimizde ikimizin de kayda değer duygusal yatırımlar yaptığımızı söyleyebilirim.					
6	Kendisini işine adayan ve işine profesyonelce yaklaşan bir kişidir.					
7	Bu kişinin var olan bilgilerine dayanarak, iş yapış şekline ve yeteneğinden kuşku duymak için bir sebep göremiyorum.					
8	Gereksiz işlerle işimi daha da zorlaştırmayacağı konusunda bu kişiye itimat edebilirim.					
9	Bu kişinin çok yakın arkadaşları olmasa bile, birçok insan çalışma arkadaşı olarak kendisine güvenir ve saygı duyar.					
10	Bu kişiyle etkileşim içinde olmak zorunda olan diğer çalışma ortaklarım kendisini güvenilir bulurlar.					
11	Eğer insanlar bu kişi ve geçmişi hakkında daha fazla bilgi sahibi olsalardı, daha endişeli olurlardı ve performansını daha yakından izlerlerdi.					

İŞ PERFORMANSI MADDELERİ

Anket kişisel değer ve normları değil, sizin de bir parçası olduğunuz firmanızda içinde bulunduğunuz çalışma ortamınıza ilişkin kişisel özellikleri tanımlamayı amaçlamaktadır. Bu yüzden, lütfen, tercihinizi kendi değer ve normlarınızı dikkate almaksızın, sadece firmanızdaki çalışma ortamınıza uygun olanları işaretleyiniz.

İfadeleri "**Yaptığım herhangi bir işte ...**" cümlesini tamamlayacak şekilde işaretleyiniz.

		Hiç tanımlamıyor	Tanımlamıyor	Kısmen	Tanımlıyor	Çok iyi tanımlıyor
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

EK 2: Yaş Gruplarına Göre Games-Howell Analizi Bulguları

Boyut	Kategoriler	Ortalama Fark	P	
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	22 – 25	0.34	.098	
	26 – 30	0.38*	.046	
	31 – 35	0.35	.147	
	18 - 21	36 – 40	0.27	.595
	41 – 45	0.19	.924	
	46 – 50	0.48	.514	
	50 ve üzeri	-0.11	.998	
	18 – 21	-0.34	.098	
	22 - 25	26 – 30	0.04	1.000
	31 – 35	0.00	1.000	
	36 – 40	-0.07	1.000	
	41 – 45	-0.15	.956	
	46 – 50	0.14	.999	
	50 ve üzeri	-0.45	.139	
	18 – 21	-0.38*	.046	
	22 – 25	-0.04	1.000	
	31 – 35	-0.03	1.000	
	26 - 30	36 – 40	-0.11	.993
	41 – 45	-0.19	.870	
	46 – 50	0.10	1.000	
	50 ve üzeri	-0.49	.085	
	18 – 21	-0.35	.147	
	22 – 25	-0.00	1.000	
	26 – 30	0.03	1.000	
31 - 35	36 – 40	-0.08	.999	
41 – 45	-0.16	.960		
46 – 50	0.13	.999		
50 ve üzeri	-0.46	.161		
18 – 21	-0.27	.595		
22 – 25	0.07	1.000		
26 – 30	0.11	.993		
36 - 40	31 – 35	0.08	.999	
41 – 45	-0.09	1.000		
46 – 50	0.21	.991		
50 ve üzeri	-0.38	.457		
18 – 21	-0.19	.924		
22 – 25	0.15	.956		
26 – 30	0.19	.870		
41 - 45	31 – 35	0.16	.960	
36 – 40	0.09	1.000		
46 – 50	0.29	.941		
50 ve üzeri	-0.30	.775		

	18 – 21	-0.48	.514
	22 – 25	-0.14	.999
	26 – 30	-0.10	1.000
46 - 50	31 – 35	-0.13	.999
	36 – 40	-0.21	.991
	46 – 50	-0.29	.941
	50 ve üzeri	-0.59	.374
	18 – 21	0.11	.998
	22 – 25	0.45	.139
	26 – 30	0.49	.085
50 ve üzeri	31 – 35	0.46	.161
	36 – 40	0.38	.457
	41 – 55	0.30	.775
	46 - 50	0.59	.374

EK 3: Yönetici Kademesine Göre Scheffe Analizi Bulguları

Boyut	Kategoriler		Ortalama Fark	P
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Alt Kademe Çalışanı	Orta Kademe Çalışanı	-0.39	.927
	Alt Kademe Çalışanı	Üst Kademe Çalışanı	-0.23	.095
	Orta Kademe Çalışanı	Alt Kademe Çalışanı	0.04	.927
	Orta Kademe Çalışanı	Üst Kademe Çalışanı	-0.19	.073
	Üst Kademe Çalışanı	Alt Kademe Çalışanı	0.23	.095
	Üst Kademe Çalışanı	Orta Kademe Çalışanı	0.19	.073

EK 4: Gelir Düzeyine Göre Games-Howell Analizi Bulguları

Boyut	Kategoriler	Ortalama Fark	P
Otantik Liderlik Algısı Toplamı	Gönüllü	0.05	1.000
	0 – 2499 TL	0.44	.679
	2500 – 5499 TL	0.34	.193
	5500 – 6000 TL	0.37*	.001
	6001 – 8000 TL	0.26	.628
	8001 – 10.000 TL	0.53*	.001
	10.000 TL ve üzeri		
	Gönüllü	-0.05	1.000
	0 – 2499 TL	0.39	.864
	2500 – 5499 TL	0.29	.776
	5500 – 6000 TL	0.32	.489
	6001 – 8000 TL	0.21	.952
	8001 – 10.000 TL	0.48	.195
	10.000 TL ve üzeri		
	Gönüllü	-0.44	.679
	0 – 2499 TL	-0.39	.864
	2500 – 5499 TL	-0.10	1.000
	5500 – 6000 TL	-0.07	1.000
6001 – 8000 TL	-0.18	.997	
8001 – 10.000 TL	-0.09	1.000	
10.000 TL ve üzeri			
Gönüllü	-0.34	.193	
0 – 2499 TL	-0.29	.776	
2500 – 5499 TL	0.10	1.000	
5500 – 6000 TL	0.03	1.000	
6001 – 8000 TL	-0.08	1.000	
8001 – 10.000 TL	0.19	.921	
10.000 TL ve üzeri			
Gönüllü	-0.37*	.001	
0 – 2499 TL	-0.32	.489	
2500 – 5499 TL	0.07	1.000	
5500 – 6000 TL	-0.03	1.000	
6001 – 8000 TL	-0.11	.992	
8001 – 10.000 TL	0.16	.860	
10.000 TL ve üzeri			
Gönüllü	-0.26	.628	
0 – 2499 TL	-0.21	.952	
2500 – 5499 TL	0.18	.997	
5500 – 6000 TL	0.08	1.000	
6001 – 8000 TL	0.11	.992	
8001 – 10.000 TL	0.27	.764	
10.000 TL ve üzeri			

	Gönüllü	-0.53*	.001
	0 – 2499 TL	-0.48	.195
10.000 TL ve üzeri	2500 – 5499 TL	-0.09	1.000
	5500 – 6000 TL	-0.19	.921
	6001 – 8000 TL	-0.16	.860
	8001 – 10.000 TL	-0.27	.764
	0 – 2499 TL	.07	.999
	2500 – 5499 TL	.28	.949
Gönüllü	5500 – 6000 TL	.27	.419
	6001 – 8000 TL	.44*	.001
	8001 – 10.000 TL	.19	.948
	10.000 TL ve üzeri	.48*	.003
	Gönüllü	-.28	.999
	2500 – 5499 TL	-.21	.994
0 – 2499 TL	5500 – 6000 TL	.00	.945
	6001 – 8000 TL	.16	.358
	8001 – 10.000 TL	-.08	.999
	10.000 TL ve üzeri	.21	.357
	Gönüllü	-.28	.949
	0 – 2499 TL	-.21	.994
2500 – 5499 TL	5500 – 6000 TL	.00	1.000
	6001 – 8000 TL	.16	.997
	8001 – 10.000 TL	-.08	1.000
	10.000 TL ve üzeri	.21	.991
İlişkilerde Şeffaflık	Gönüllü	-.27	.136
	0 – 2499 TL	-.20	.201
	2500 – 5499 TL	.00	.307
5500 – 6000 TL	6001 – 8000 TL	.16	.142
	8001 – 10.000 TL	-.08	.229
	10.000 TL ve üzeri	.21	.171
	Gönüllü	-.44*	.001
	0 – 2499 TL	-.37	.358
	2500 – 5499 TL	-.16	.997
6001 – 8000 TL	5500 – 6000 TL	-.16	.909
	8001 – 10.000 TL	-.25	.870
	10.000 TL ve üzeri	.05	.833
	Gönüllü	-.19	.948
	0 – 2499 TL	-.12	.999
	2500 – 5499 TL	.08	1.000
8001 – 10.000 TL	5500 – 6000 TL	.08	1.000
	6001 – 8000 TL	.25	.870
	10.000 TL ve üzeri	.29	.833

	Gönüllü	-.48*	.003
	0 – 2499 TL	-.41	.357
10.000 TL ve üzeri	2500 – 5499 TL	-.21	.991
	5500 – 6000 TL	-.21	.881
	6001 – 8000 TL	-.05	1.000
	8001 – 10.000 TL	-.29	.833
	0 – 2499 TL	.13	.995
	2500 – 5499 TL	.56	.337
Gönüllü	5500 – 6000 TL	.59*	.009
	6001 – 8000 TL	.46*	.001
	8001 – 10.000 TL	.32	.501
	10.000 TL ve üzeri	.60*	.002
	Gönüllü	-.13	.995
	2500 – 5499 TL	.43	.825
0 – 2499 TL	5500 – 6000 TL	.46	.575
	6001 – 8000 TL	.33	.735
	8001 – 10.000 TL	.19	.989
	10.000 TL ve üzeri	.47	.528
	Gönüllü	-.56	.337
	0 – 2499 TL	-.43	.825
2500 – 5499 TL	5500 – 6000 TL	.03	1.000
	6001 – 8000 TL	-.09	1.000
	8001 – 10.000 TL	-.24	.981
	10.000 TL ve üzeri	.04	1.000
	Gönüllü	-.60*	.009
	0 – 2499 TL	-.46	.575
5500 – 6000 TL	2500 – 5499 TL	-.03	1.000
	6001 – 8000 TL	-.12	.988
	8001 – 10.000 TL	-.26	.888
	10.000 TL ve üzeri	.01	1.000
	Gönüllü	-.46*	.001
	0 – 2499 TL	-.33	.735
6001 – 8000 TL	2500 – 5499 TL	.10	1.000
	5500 – 6000 TL	.12	.988
	8001 – 10.000 TL	-.14	.983
	10.000 TL ve üzeri	.13	.977
	Gönüllü	-.32	.501
	0 – 2499 TL	-.19	.989
8001 – 10.000 TL	2500 – 5499 TL	.24	.981
	5500 – 6000 TL	.27	.888
	6001 – 8000 TL	.14	.983
	10.000 TL ve üzeri	.28	.852

**İçselleştirilmiş Ahlak
Anlayışı**

	Gönüllü	-.60*	.002
	0 – 2499 TL	-.47	.528
10.000 TL ve üzeri	2500 – 5499 TL	-.04	1.000
	5500 – 6000 TL	-.01	1.000
	6001 – 8000 TL	-.13	.977
	8001 – 10.000 TL	-.27	.852
	0 – 2499 TL	-.04	1.000
	2500 – 5499 TL	.49	.772
Gönüllü	5500 – 6000 TL	.19	.937
	6001 – 8000 TL	.22	.158
	8001 – 10.000 TL	.44	.131
	10.000 TL ve üzeri	.49*	.005
	Gönüllü	.04	1.000
	2500 – 5499 TL	.52	.813
0 – 2499 TL	5500 – 6000 TL	.23	.971
	6001 – 8000 TL	.26	.847
	8001 – 10.000 TL	.47	.458
	10.000 TL ve üzeri	.53	.269
	Gönüllü	-.49	.772
	0 – 2499 TL	-.52	.813
2500 – 5499 TL	5500 – 6000 TL	-.29	.984
	6001 – 8000 TL	-.26	.983
	8001 – 10.000 TL	-.05	1.000
	10.000 TL ve üzeri	.01	1.000
Öz Farkındalık	Gönüllü	-.19	.937
	0 – 2499 TL	-.23	.971
	2500 – 5499 TL	.29	.984
5500 – 6000 TL	6001 – 8000 TL	.03	1.000
	8001 – 10.000 TL	.24	.935
	10.000 TL ve üzeri	.30	.793
	Gönüllü	-.22	.158
	0 – 2499 TL	-.26	.847
	2500 – 5499 TL	.26	.983
6001 – 8000 TL	5500 – 6000 TL	-.03	1.000
	8001 – 10.000 TL	.21	.842
	10.000 TL ve üzeri	.27	.464
	Gönüllü	-.43	.131
	0 – 2499 TL	-.47	.458
	2500 – 5499 TL	.05	1.000
8001 – 10.000 TL	5500 – 6000 TL	-.24	.935
	6001 – 8000 TL	-.21	.842
	10.000 TL ve üzeri	.06	1.000

	Gönüllü	-.49*	.005
	0 – 2499 TL	-.53	.269
10.000 TL ve üzeri	2500 – 5499 TL	-.01	1.000
	5500 – 6000 TL	-.30	.793
	6001 – 8000 TL	-.27	.464
	8001 – 10.000 TL	-.06	1.000
	0 – 2499 TL	-.46	.612
	2500 – 5499 TL	.73	.397
Gönüllü	5500 – 6000 TL	.23	.871
	6001 – 8000 TL	.39*	.003
	8001 – 10.000 TL	.24	.958
	10.000 TL ve üzeri	.41	.128
	Gönüllü	.47	.612
	2500 – 5499 TL	1.19	.128
0 – 2499 TL	5500 – 6000 TL	.69	.344
	6001 – 8000 TL	.85	.109
	8001 – 10.000 TL	.71	.471
	10.000 TL ve üzeri	.88	.117
	Gönüllü	-.73	.397
	0 – 2499 TL	-1.19	.128
2500 – 5499 TL	5500 – 6000 TL	-.50	.834
	6001 – 8000 TL	-.34	.950
	8001 – 10.000 TL	-.49	.901
	10.000 TL ve üzeri	-.32	.973
Duygusal Güven	Gönüllü	-.23	.871
	0 – 2499 TL	-.69	.344
5500 – 6000 TL	2500 – 5499 TL	.50	.834
	6001 – 8000 TL	.16	.980
	8001 – 10.000 TL	.01	1.000
	10.000 TL ve üzeri	.19	.982
	Gönüllü	-.39*	.003
	0 – 2499 TL	-.85	.109
6001 – 8000 TL	2500 – 5499 TL	-.34	.950
	5500 – 6000 TL	-.16	.980
	8001 – 10.000 TL	-.15	.997
	10.000 TL ve üzeri	.02	1.000
	Gönüllü	-.24	.958
	0 – 2499 TL	-.71	.471
8001 – 10.000 TL	2500 – 5499 TL	.49	.901
	5500 – 6000 TL	-.01	1.000
	6001 – 8000 TL	.15	.997
	10.000 TL ve üzeri	.17	.996

	Gönüllü	-.41	.128
	0 – 2499 TL	-.88	.117
10.000 TL ve üzeri	2500 – 5499 TL	.32	.973
	5500 – 6000 TL	-.18	.982
	6001 – 8000 TL	-.02	1.000
	8001 – 10.000 TL	-.17	.996

EK 5: Gelir Düzeyine Göre Scheffe Analizi Bulguları

Boyut	Kategoriler	Ortalama Fark	P
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Gönüllü	.04	1.000
	0 – 2499 TL	.49	.660
	2500 – 5499 TL	.32	.633
	5500 – 6000 TL	.33*	.036
	6001 – 8000 TL	.06	1.000
	8001 – 10.000 TL	.58*	.004
	10.000 TL ve üzeri		
	Gönüllü	-.04	1.000
	0 – 2499 TL	.45	.954
	2500 – 5499 TL	.28	.991
	5500 – 6000 TL	.29	.982
	6001 – 8000 TL	.02	1.000
	8001 – 10.000 TL	.54	.765
	10.000 TL ve üzeri		
	Gönüllü	-.49	.660
	0 – 2499 TL	-.45	.954
	2500 – 5499 TL	-.17	.999
	5500 – 6000 TL	-.16	.999
6001 – 8000 TL	-.43	.937	
8001 – 10.000 TL	.09	1.000	
10.000 TL ve üzeri			
Gönüllü	-.32	.633	
0 – 2499 TL	-.28	.991	
2500 – 5499 TL	.17	.999	
5500 – 6000 TL	.01	1.000	
6001 – 8000 TL	-.26	.986	
8001 – 10.000 TL	.27	.916	
10.000 TL ve üzeri			
Gönüllü	-.33*	.036	
0 – 2499 TL	-.29	.982	
2500 – 5499 TL	.16	.999	
5500 – 6000 TL	-.01	1.000	
6001 – 8000 TL	-.27	.966	
8001 – 10.000 TL	.25	.763	
10.000 TL ve üzeri			
Gönüllü	-.06	1.000	
0 – 2499 TL	-.02	1.000	
2500 – 5499 TL	.43	.937	
5500 – 6000 TL	.26	.986	
6001 – 8000 TL	.27	.966	
8001 – 10.000 TL	.52	.621	
10.000 TL ve üzeri			

	Gönüllü	-0.58*	.004
	0 – 2499 TL	-.54	.765
10.000 TL ve üzeri	2500 – 5499 TL	-.09	1.000
	5500 – 6000 TL	-.26	.916
	6001 – 8000 TL	-.25	.763
	8001 – 10.000 TL	-.52	.621
	0 – 2499 TL	-0.35	.922
	2500 – 5499 TL	0.40	.772
Gönüllü	5500 – 6000 TL	0.18	.947
	6001 – 8000 TL	0.30*	.033
	8001 – 10.000 TL	0.05	.1000
	10.000 TL ve üzeri	0.37	.141
	Gönüllü	0.35	.922
	2500 – 5499 TL	0.75	.504
0 – 2499 TL	5500 – 6000 TL	0.53	.720
	6001 – 8000 TL	0.65	.352
	8001 – 10.000 TL	0.40	.948
	10.000 TL ve üzeri	0.72	.300
	Gönüllü	-0.40	.772
	0 – 2499 TL	-0.75	.504
2500 – 5499 TL	5500 – 6000 TL	-0.22	.993
	6001 – 8000 TL	-0.09	1.000
	8001 – 10.000 TL	-0.34	.964
	10.000 TL ve üzeri	-0.03	1.000
Yöneticiye Güven Toplam Boyutu	Gönüllü	-0.18	.947
	0 – 2499 TL	-0.53	.720
5500 – 6000 TL	2500 – 5499 TL	0.22	.993
	6001 – 8000 TL	0.12	.993
	8001 – 10.000 TL	-0.13	1.000
	10.000 TL ve üzeri	0.19	.972
	Gönüllü	-0.30	.033
	0 – 2499 TL	-0.65	.352
6001 – 8000 TL	2500 – 5499 TL	0.09	1.000
	5500 – 6000 TL	-0.12	.993
	8001 – 10.000 TL	-0.25	.961
	10.000 TL ve üzeri	0.07	1.000
	Gönüllü	-0.05	1.000
	0 – 2499 TL	-0.40	.948
8001 – 10.000 TL	2500 – 5499 TL	0.34	.964
	5500 – 6000 TL	0.13	1.000
	6001 – 8000 TL	0.25	.961
	10.000 TL ve üzeri	0.32	.961

	Gönüllü	-0.37	.141
	0 – 2499 TL	-0.72	.300
10.000 TL ve üzeri	2500 – 5499 TL	0.03	1.000
	5500 – 6000 TL	-0.19	.972
	6001 – 8000 TL	-0.07	1.000
	8001 – 10.000 TL	-0.32	.919
	0 – 2499 TL	-.26	.922
	2500 – 5499 TL	.12	.772
Gönüllü	5500 – 6000 TL	.14	.947
	6001 – 8000 TL	.23	.033
	8001 – 10.000 TL	-.11	.1000
	10.000 TL ve üzeri	.33	.141
	Gönüllü	.26	.973
	2500 – 5499 TL	.38	.999
0 – 2499 TL	5500 – 6000 TL	.39	.977
	6001 – 8000 TL	.49	.139
	8001 – 10.000 TL	.15	.999
	10.000 TL ve üzeri	.59	.153
	Gönüllü	-.12	.973
	0 – 2499 TL	-.38	.951
2500 – 5499 TL	5500 – 6000 TL	.02	.872
	6001 – 8000 TL	.11	.609
	8001 – 10.000 TL	-.22	1.000
	10.000 TL ve üzeri	.21	.441
Bilişsel Güven	Gönüllü	-.14	.977
	0 – 2499 TL	-.39	.872
5500 – 6000 TL	2500 – 5499 TL	-.02	1.000
	6001 – 8000 TL	.09	.998
	8001 – 10.000 TL	-.24	.971
	10.000 TL ve üzeri	.19	.950
	Gönüllü	-.23	.139
	0 – 2499 TL	-.39	.609
6001 – 8000 TL	2500 – 5499 TL	-.11	.999
	5500 – 6000 TL	-.09	.998
	8001 – 10.000 TL	-.34	.779
	10.000 TL ve üzeri	.10	.992
	Gönüllü	.10	.999
	0 – 2499 TL	-.15	1.000
8001 – 10.000 TL	2500 – 5499 TL	.22	.994
	5500 – 6000 TL	.24	.971
	6001 – 8000 TL	.34	.779
	10.000 TL ve üzeri	.44	.593

	Gönüllü	-0.33	.153
	0 – 2499 TL	-.59	.441
10.000 TL ve üzeri	2500 – 5499 TL	-.21	.987
	5500 – 6000 TL	-.19	.950
	6001 – 8000 TL	-.10	.992
	8001 – 10.000 TL	-.44	.593
	0 – 2499 TL	-0.09	1.000
	2500 – 5499 TL	-0.10	.999
Gönüllü	5500 – 6000 TL	-0.01	1.000
	6001 – 8000 TL	-0.23*	.033
	8001 – 10.000 TL	-0.09	.999
	10.000 TL ve üzeri	-0.17	.741
	Gönüllü	0.09	1.000
	2500 – 5499 TL	-0.01	1.000
0 – 2499 TL	5500 – 6000 TL	0.09	1.000
	6001 – 8000 TL	-0.14	.998
	8001 – 10.000 TL	0.00	1.000
	10.000 TL ve üzeri	-0.07	1.000
	Gönüllü	0.10	.999
	0 – 2499 TL	0.01	1.000
2500 – 5499 TL	5500 – 6000 TL	0.09	1.000
	6001 – 8000 TL	-0.13	.996
	8001 – 10.000 TL	0.01	1.000
	10.000 TL ve üzeri	-0.07	1.000
İş Performansı	Gönüllü	0.01	1.000
	0 – 2499 TL	-0.09	1.000
5500 – 6000 TL	2500 – 5499 TL	-0.09	1.000
	6001 – 8000 TL	-0.22	.640
	8001 – 10.000 TL	-0.08	1.000
	10.000 TL ve üzeri	-0.16	.948
	Gönüllü	0.23*	.033
	0 – 2499 TL	0.14	.998
6001 – 8000 TL	2500 – 5499 TL	0.13	.996
	5500 – 6000 TL	0.22	.640
	8001 – 10.000 TL	0.14	.992
	10.000 TL ve üzeri	0.06	.999
	Gönüllü	0.09	.999
	0 – 2499 TL	0.00	1.000
8001 – 10.000 TL	2500 – 5499 TL	-0.01	1.000
	5500 – 6000 TL	0.08	1.000
	6001 – 8000 TL	-0.14	.992
	10.000 TL ve üzeri	-0.08	1.000

	Gönüllü	0.17	.741
	0 – 2499 TL	0.07	1.000
10.000 TL ve üzeri	2500 – 5499 TL	0.07	1.000
	5500 – 6000 TL	0.16	.948
	6001 – 8000 TL	-0.06	.999
	8001 – 10.000 TL	0.08	1.000

EK 6: Çalışan Türüne Göre Games-Howell Analizi Bulguları

Boyut	Kategoriler		Ortalama Fark	P
Otantik Liderlik Algısı Toplamı	Gönüllü	Kısmi Zamanlı Çalışan	0.03	.976
		Tam Zamanlı Çalışan	0.40*	.001
	Kısmi Zamanlı Çalışan	Gönüllü	-0.03	.976
		Tam Zamanlı Çalışan	0.37	.076
	Tam Zamanlı Çalışan	Gönüllü	-0.40*	.001
		Kısmi Zamanlı Çalışan	-0.37	.076
İlişkilerde Şeffaflık	Gönüllü	Kısmi Zamanlı Çalışan	0.03	.976
		Tam Zamanlı Çalışan	0.41*	.001
	Kısmi Zamanlı Çalışan	Gönüllü	-0.03	.976
		Tam Zamanlı Çalışan	0.45*	.076
	Tam Zamanlı Çalışan	Gönüllü	-0.41*	.001
		Kısmi Zamanlı Çalışan	-0.45*	.076
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Gönüllü	Kısmi Zamanlı Çalışan	0.13	.976
		Tam Zamanlı Çalışan	0.50*	.001
	Kısmi Zamanlı Çalışan	Gönüllü	-.13	.976
		Tam Zamanlı Çalışan	.37	.076
	Tam Zamanlı Çalışan	Gönüllü	-0.50*	.001
		Kısmi Zamanlı Çalışan	-0.37	.076
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Gönüllü	Kısmi Zamanlı Çalışan	0.00	.976
		Tam Zamanlı Çalışan	0.38*	.001
	Kısmi Zamanlı Çalışan	Gönüllü	-.00	.976
		Tam Zamanlı Çalışan	.38	.076
	Tam Zamanlı Çalışan	Gönüllü	-0.38*	.001
		Kısmi Zamanlı Çalışan	-0.38	.076
Öz Farkındalık	Gönüllü	Kısmi Zamanlı Çalışan	0.04	.976
		Tam Zamanlı Çalışan	0.29*	.001
	Kısmi Zamanlı Çalışan	Gönüllü	-.04	.976
		Tam Zamanlı Çalışan	.25	.076
	Tam Zamanlı Çalışan	Gönüllü	-0.29*	.001
		Kısmi Zamanlı Çalışan	-0.25	.076

Yöneticiye Güven Toplam Boyutu	Gönüllü	Kısmi Zamanlı Çalışan	0.31	.976
		Tam Zamanlı Çalışan	0.29*	.001
	Kısmi Zamanlı Çalışan	Gönüllü	-.32	.976
		Tam Zamanlı Çalışan	.61*	.076
	Tam Zamanlı Çalışan	Gönüllü	-0.29*	.001
		Kısmi Zamanlı Çalışan	-0.61*	.076
Duygusal Güven	Gönüllü	Kısmi Zamanlı Çalışan	0.38	.976
		Tam Zamanlı Çalışan	0.38*	.001
	Kısmi Zamanlı Çalışan	Gönüllü	-.38	.976
		Tam Zamanlı Çalışan	.76*	.076
	Tam Zamanlı Çalışan	Gönüllü	-0.38*	.001
		Kısmi Zamanlı Çalışan	-0.76*	.076

EK 7: Çalışan Türüne Göre Scheffe Analizi Bulguları

Boyut	Kategoriler		Ortalama Fark	P
Bilişsel Güven	Gönüllü	Kısmi Zamanlı Çalışan	-0.26	.448
		Tam Zamanlı Çalışan	0.22*	.003
	Kısmi Zamanlı Çalışan	Gönüllü	0.26	.448
		Tam Zamanlı Çalışan	0.48	.068
	Tam Zamanlı Çalışan	Gönüllü	-0.22*	.003
		Kısmi Zamanlı Çalışan	-0.48	.068
İş Performansı	Gönüllü	Kısmi Zamanlı Çalışan	-0.10	.830
		Tam Zamanlı Çalışan	-0.17*	.005
	Kısmi Zamanlı Çalışan	Gönüllü	0.10	.830
		Tam Zamanlı Çalışan	-0.07	.925
	Tam Zamanlı Çalışan	Gönüllü	0.17*	.005
		Kısmi Zamanlı Çalışan	0.07	.925

EK 8: STK Türüne Göre Scheffe Analizi Bulguları

Boyut	Kategoriler		Ortalama Fark	P
Otantik Liderlik Algısı Toplamı	Dernek	Vakıf	0.20*	.009
		Sendika	0.11	.685
	Vakıf	Dernek	-0.20*	.009
		Sendika	-0.09	.771
	Sendika	Dernek	0.11	.685
		Vakıf	0.09	.771
İlişkilerde Şeffaflık	Dernek	Vakıf	0.21*	.011
		Sendika	0.23	.218
	Vakıf	Dernek	-0.21*	.011
		Sendika	0.03	.982
	Sendika	Dernek	-0.23	.218
		Vakıf	-0.03	.982
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Dernek	Vakıf	0.31*	.001
		Sendika	0.25	.238
	Vakıf	Dernek	-0.31*	.001
		Sendika	-0.06	.921
	Sendika	Dernek	-0.25	.238
		Vakıf	0.06	.921
İş Performansı	Dernek	Vakıf	-0.18*	.004
		Sendika	0.00	1.000
	Vakıf	Dernek	0.18*	.004
		Sendika	0.18	.222
	Sendika	Dernek	0.00	1.000
		Vakıf	-0.18	.222

EK 9: STK'ların Faaliyet Sürelerine Göre Scheffe Analizi Bulguları

Boyut	Kategoriler	Ortalama Fark	P	
Otantik Liderlik Algısı Toplam	6 – 10 Yıl	-.21	.793	
	11 – 15 Yıl	-.01	1.000	
	0 – 5 Yıl	16 – 20 Yıl	-.51*	.031
		21 – 25 Yıl	-.39	.306
		25 yıldan fazla	-.22	.552
		0 – 5 Yıl	.21	.793
		11 – 15 Yıl	.20	.904
	6 – 10 Yıl	16 – 20 Yıl	-.30	.431
		21 – 25 Yıl	-.18	.918
		25 yıldan fazla	-.01	1.000
		0 – 5 Yıl	.01	1.000
		6 – 10 Yıl	-.20	.904
	11 – 15 Yıl	16 – 20 Yıl	-.50	.116
		21 – 25 Yıl	-.38	.483
		25 yıldan fazla	-.21	.808
		0 – 5 Yıl	.51*	.031
		6 – 10 Yıl	.30	.431
	16 – 20 Yıl	11 – 15 Yıl	.50	.116
		21 – 25 Yıl	.12	.990
		25 yıldan fazla	.29	.242
		0 – 5 Yıl	.39	.306
		6 – 10 Yıl	.18	.918
	21 – 25 Yıl	11 – 15 Yıl	.38	.483
		16 – 20 Yıl	-.12	.990
		25 yıldan fazla	.17	.882
0 – 5 Yıl		.22	.552	
6 – 10 Yıl		.01	1.000	
25 Yıldan Fazla	11 – 15 Yıl	.21	.808	
	16 – 20 Yıl	-.29	.242	
	21 – 25 Yıl	-.17	.882	
	6 – 10 Yıl	-.29	.495	
	11 – 15 Yıl	.07	1.000	
İlişkilerde Şeffaflık	16 – 20 Yıl	-.59*	.008	
	21 – 25 Yıl	-.39	.332	
	25 yıldan fazla	-.24	.434	
	0 – 5 Yıl	.29	.495	
	11 – 15 Yıl	.22	.876	
6 – 10 Yıl	16 – 20 Yıl	-.30	.464	
	21 – 25 Yıl	-.10	.994	
	25 yıldan fazla	.04	.999	

		0 – 5 Yıl	.07	1.000
		6 – 10 Yıl	-.22	.876
	11 – 15 Yıl	16 – 20 Yıl	-.52	.108
		21 – 25 Yıl	-.32	.696
		25 yıldan fazla	-.18	.907
		0 – 5 Yıl	.59*	.008
		6 – 10 Yıl	.30	.464
	16 – 20 Yıl	11 – 15 Yıl	.52	.108
		21 – 25 Yıl	.20	.920
		25 yıldan fazla	.34	.117
		0 – 5 Yıl	.39	.332
		6 – 10 Yıl	.10	.994
	21 – 25 Yıl	11 – 15 Yıl	.32	.696
		16 – 20 Yıl	-.20	.920
		25 yıldan fazla	.15	.947
		0 – 5 Yıl	.24	.434
		6 – 10 Yıl	-.04	.999
	25 Yıldan Fazla	11 – 15 Yıl	.18	.907
		16 – 20 Yıl	-.34	.117
		21 – 25 Yıl	-.15	.947
		6 – 10 Yıl	-.15	.967
		11 – 15 Yıl	-.11	.997
	0 – 5 Yıl	16 – 20 Yıl	-.51	.106
		21 – 25 Yıl	-.43	.373
		25 yıldan fazla	-.22	.700
		0 – 5 Yıl	.15	.967
		11 – 15 Yıl	.04	1.000
	6 – 10 Yıl	16 – 20 Yıl	-.36	.414
		21 – 25 Yıl	-.28	.782
		25 yıldan fazla	-.07	.997
		0 – 5 Yıl	.11	.997
		6 – 10 Yıl	-.04	1.000
	11 – 15 Yıl	16 – 20 Yıl	-.40	.543
		21 – 25 Yıl	-.32	.815
		25 yıldan fazla	-.11	.995
		0 – 5 Yıl	.51	.106
		6 – 10 Yıl	.36	.414
	16 – 20 Yıl	11 – 15 Yıl	.40	.543
		21 – 25 Yıl	.08	.999
		25 yıldan fazla	.29	.432

**İçselleştirilmiş Ahlak
Anlayışı**

		0 – 5 Yıl	.43	.373
		6 – 10 Yıl	.28	.782
	21 – 25 Yıl	11 – 15 Yıl	.32	.815
		16 – 20 Yıl	-.08	.999
		25 yıldan fazla	.21	.861
		0 – 5 Yıl	.43	.700
		6 – 10 Yıl	.28	.997
	25 Yıldan Fazla	11 – 15 Yıl	.32	.995
		16 – 20 Yıl	-.08	.432
		21 – 25 Yıl	.21	.861
		6 – 10 Yıl	-.14	.981
		11 – 15 Yıl	.12	.996
	0 – 5 Yıl	16 – 20 Yıl	-.41	.376
		21 – 25 Yıl	-.45	.383
		25 yıldan fazla	-.20	.803
		0 – 5 Yıl	.14	.981
		11 – 15 Yıl	.26	.876
	6 – 10 Yıl	16 – 20 Yıl	-.27	.764
		21 – 25 Yıl	-.31	.742
		25 yıldan fazla	-.06	.998
		0 – 5 Yıl	-.12	.996
		6 – 10 Yıl	-.26	.876
	11 – 15 Yıl	16 – 20 Yıl	-.54	.252
		21 – 25 Yıl	-.57	.255
		25 yıldan fazla	-.33	.603
		0 – 5 Yıl	.41	.376
		6 – 10 Yıl	.27	.764
	16 – 20 Yıl	11 – 15 Yıl	.54	.252
		21 – 25 Yıl	-.04	1.000
		25 yıldan fazla	.208	.814
		0 – 5 Yıl	.45	.383
		6 – 10 Yıl	.31	.742
	21 – 25 Yıl	11 – 15 Yıl	.57	.255
		16 – 20 Yıl	.04	1.000
		25 yıldan fazla	.25	.800
		0 – 5 Yıl	.20	.803
		6 – 10 Yıl	.06	.998
	25 Yıldan Fazla	11 – 15 Yıl	.33	.603
		16 – 20 Yıl	-.21	.814
		21 – 25 Yıl	-.25	.800

**Bilgiyi Dengeli
Değerlendirme**

		6 – 10 Yıl	-.21	.883
		11 – 15 Yıl	.08	.999
	0 – 5 Yıl	16 – 20 Yıl	-.48	.167
		21 – 25 Yıl	-.30	.767
		25 yıldan fazla	-.19	.833
		0 – 5 Yıl	.21	.883
		11 – 15 Yıl	.29	.800
	6 – 10 Yıl	16 – 20 Yıl	-.27	.734
		21 – 25 Yıl	-.09	.998
		25 yıldan fazla	.02	1.000
		0 – 5 Yıl	-.08	.999
		6 – 10 Yıl	-.29	.800
	11 – 15 Yıl	16 – 20 Yıl	-.56	.167
		21 – 25 Yıl	-.38	.972
		25 yıldan fazla	-.27	.442
		0 – 5 Yıl	.48	.767
		6 – 10 Yıl	.27	.998
	16 – 20 Yıl	11 – 15 Yıl	.56	.676
		21 – 25 Yıl	.18	.972
		25 yıldan fazla	.29	.990
		0 – 5 Yıl	.30	.767
		6 – 10 Yıl	.09	.998
	21 – 25 Yıl	11 – 15 Yıl	.38	.676
		16 – 20 Yıl	-.18	.972
		25 yıldan fazla	.11	.990
		0 – 5 Yıl	.19	.833
		6 – 10 Yıl	-.02	1.000
	25 Yıldan Fazla	11 – 15 Yıl	.27	.757
		16 – 20 Yıl	-.29	.442
		21 – 25 Yıl	-.11	.990

EK 10: Çalışan Sayısına Göre Scheffe Analizi Bulguları

Boyut	Kategoriler	Ortalama Fark	P	
İş Performansı	0 – Tamamı Gönüllü	1 – 10 Kişi	.15	.991
		11 – 50 Kişi	.19	.966
		51 – 100 Kişi	.42	.476
		101 – 200 Kişi	.17	.987
		201 – 500 Kişi	.19	.978
		501 ve üzeri Kişi	.07	1.000
	1 – 10 Kişi	0 – Tamamı Gönüllü	-.15	.991
		11 – 50 Kişi	.04	1.000
		51 – 100 Kişi	.26	.578
		101 – 200 Kişi	.02	1.000
		201 – 500 Kişi	.04	1.000
		501 ve üzeri Kişi	-.08	.988
	11 – 50 Kişi	0 – Tamamı Gönüllü	-.19	.966
		1 – 10 Kişi	-.04	1.000
		51 – 100 Kişi	.22	.737
		101 – 200 Kişi	-.02	1.000
		201 – 500 Kişi	.00	1.000
		501 ve üzeri Kişi	-.12	.885
	51 – 100 Kişi	0 – Tamamı Gönüllü	-.42	.476
		1 – 10 Kişi	-.26	.578
11 – 50 Kişi		-.22	.737	
101 – 200 Kişi		-.24	.787	
201 – 500 Kişi		-.23	.822	
501 ve üzeri Kişi		-.34	.088	
101 – 200 Kişi	0 – Tamamı Gönüllü	-.17	.987	
	1 – 10 Kişi	-.02	1.000	
	11 – 50 Kişi	.02	1.000	
	51 – 100 Kişi	.24	.878	
	201 – 500 Kişi	.02	1.000	
	501 ve üzeri Kişi	-.10	.987	
201 – 500 Kişi	0 – Tamamı Gönüllü	-.19	.978	
	1 – 10 Kişi	-.04	1.000	
	11 – 50 Kişi	.00	1.000	
	51 – 100 Kişi	.23	.822	
	101 – 200 Kişi	-.02	1.000	
	501 ve üzeri Kişi	-.12	.966	

	0 – Tamamı Gönüllü	-.07	1.000
	1 – 10 Kişi	.08	.988
	11 – 50 Kişi	.12	.885
501 ve üzeri kişi	51 – 100 Kişi	.34	.088
	101 – 200 Kişi	.10	.987
	201 – 500 Kişi	.12	.966

EK 11: Uluslararası Faaliyet Durumuna Göre Scheffe Analizi Bulguları

Boyut	Kategoriler	Ortalama Fark	P	
İş Performansı	Hayır, uluslararası bağlantı veya faaliyeti yok.	Evet, uluslararası bağlantısı var.	0.06	.009
		Evet, uluslararası faaliyeti var.	-0.12	.685
	Evet, uluslararası bağlantısı var.	Hayır, uluslararası bağlantı veya faaliyeti yok.	-0.06	.009
		Evet, uluslararası faaliyeti var.	-0.18*	.771
	Evet, uluslararası faaliyeti var.	Hayır, uluslararası bağlantı veya faaliyeti yok.	0.12	.685
		Evet, uluslararası bağlantısı var.	0.18*	.771

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Abdulkadir Taşkın

ÖĞRENİM DURUMU

Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi/İşletme Enstitüsü/Yönetim ve Organizasyon	2023
Lisans	Anadolu Üniversitesi/İşletme	2016
Lise	İbrahim Turhan Anadolu Lisesi	2004

Eserler

Taşkın, A. ve Balaban, Ö. (2022). *A research on the perception of authentic leadership in NGO's*. 5.th International CEO Communication, Economics, Organization & Social Sciences Congress CEO, Jakarta.