

OTEL İŞLETMELERİNDE OTANTİK LİDERLİK ALGISI VE İŞYERİ MUTLULUĞU: ANKARA İLİNDE BİR UYGULAMA¹

PERCEPTIONS OF AUTHENTIC LEADERSHIP AND WORK HAPPINESS: A STUDY IN HOTEL BUSSINESSES IN ANKARA

Uğur KILINÇ*, Mustafa AKDEMİR**

* Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, ugurkilinc@mehmetakif.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-6412-2689>

** Mezun Yüksek Lisans Öğrencisi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, makdemir1988@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7523-0220>

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, hizmet işletmeleri içerisinde yer alan çalışan yönetici ve müşteri etkileşiminin yoğun olarak yaşandığı otel işletmeleri çalışanlarının, yöneticilerine ilişkin otantik liderlik algılarının belirlenmesi, yöneticilerin göstermiş oldukları otantik liderlik davranışlarının çalışanların işyeri mutluluğu üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılmasıdır. Araştırma verileri anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Oluşturulan anket içerisinde otantik liderlik algısı ölçeği ve işyeri mutluluğu ölçeği kullanılmıştır. Walumbwa ve arkadaşları tarafından (2008) geliştirilen, Tabak ve arkadaşları tarafından 2010 yılında Türkçe'ye çevrilmiş olan ölçek kullanılarak çalışanların otantik liderlik algısı, Andres Salas-Vallina ve Joaquin Alegre (2018) tarafından geliştirilen ölçek ile çalışanların işyeri mutluluğu ölçülmüştür. Şehir otelciliğinin yapılmasından dolayı işgücü devrinin düşük olduğu tahminlenen ayrıca çalışan ve yöneticilerin yıl içerisinde sürekli etkileşim halinde olduğu varsayılan Ankara ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışanlardan toplanan 234 anket analize dahil edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre otantik liderlik ile işyeri mutluluğu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, işgörenlerin otantik liderlik algı seviyesindeki artış, işyeri mutluluğunu olumlu etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: İşyeri mutluluğu, liderlik, otantik liderlik.

Jel Kodları: L20, M10.

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the authentic leadership perceptions of the managers and employees of the hotel enterprises. The interaction between the managers and the customers in the service enterprises is intense and to reveal the effects of the authentic leadership behaviors on the happiness of the employees in this sector. Research data were collected by using questionnaire technique. Authentic leadership perception scale and workplace happiness scale were used in the study. Two scales are used in this study. One of them developed by Walumbwa et al. (2008) and translated into Turkish by Tabak et al. in 2010 was used to measure the authentic leadership perception of the employees, and other was developed by Andres Salas-Vallina ve Joaquin Alegre (2018) used for measuring happiness at work. 234 questionnaires collected from employees working in hotel establishments operating in Ankara, which are assumed to have low labor turnover due to city hotel management, are also assumed to be in constant interaction with employees and managers throughout the year. According to the results of the research, there is a positive relationship between authentic leadership and workplace happiness. Finally, we can say an increase in the level of authentic leadership perception of the employees positively affects the workplace happiness.

Keywords: Happiness at work, leadership, authentic leadership,

Jel Codes: L20, M10.

¹ Bu çalışma Mustafa Akdemir'in "Otantik Liderlik ve İşyeri Mutluluğu: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

1. GİRİŞ

İnsanların birlikte yaşamaya başlaması, toplulukların yönetilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmış böylelikle liderlik kavramı önem kazanmaya başlamıştır (Erkutlu, 2014: 1). Liderlik, zaman içerisinde farklı yaklaşımlar aracılığıyla açıklanmış, liderliğin kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Değişim ve buna bağlı olarak ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar, liderliğin yeniden ele alınması gereğini ortaya çıkarmıştır (Saylı ve Baytok, 2014: 2). Son dönemde toplumsal yaşamda ve iş hayatında liderlere olan güven konusunda sıkıntılar yaşanması güvenilir liderlik ve otantik liderlik konularında çalışmalara yönelimi artırmıştır (Memiş vd., 2009: 294).

Otantik liderlik yaklaşımının iş görenler ve örgütler açısından olumlu sonuçları olduğu bilinmektedir. Örneğin; Yeşiltaş ve arkadaşları (2013: 334)'deki çalışmalarında otantik liderlik yaklaşımının iş görenler üzerindeki olumlu etkisinin yanında pozitif örgütsel çıktılar alınmasını sağladığı savunmaktadırlar.

Otantik liderler, kimliğinin bilincinde, inançlarının farkında, değer ölçütleri, etik değerlendirme ve tutumları arasında şeffaflık ve tutarlılık bulunan, kendi içinde ve çalışma arkadaşları ile arasında güven, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu ruhsal durumları geliştirmeye çalışan, dürüstlükleri ile saygınlık kazanan insanlardır (Tabak vd., 2012: 94). Otantik liderlerin çalışanlarını etkilediği temel özelliği güvendir. Karar ve eylemlerinde ahlaki değerle bağlı olarak, açık ve şeffaf davranış göstermeleri çalışanlar tarafından güvenilir bir algı yaratır (Tütüncü ve Akgündüz, 2014: 168). Günümüzde işletmelerde liderler ve çalışanlar arasındaki güven bunalımına otantik liderlik yaklaşımının bilinmesi bir çözüm olabilir.

Örgütler günümüzde rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirliği sağlamak için birçok etkeni aynı anda göz önüne buldurmalı ve buna bağlı olarak stratejiler geliştirmelidir. Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için örgütler insan kaynaklarına daha fazla

yatırım yapma gereği duymaktadırlar (Eren ve Yalçıntaş, 2017: 852). Bu noktada karşımıza işyeri mutluluğu kavramı çıkmaktadır. İş görenlerin memnuniyetini etkileyen duygular ve insanın sahip olduğu potansiyeli gerçekleştirdiğine yönelik olan algısı işyeri mutluluğu kavramının temelini oluşturmaktadır (Arslan ve Polat, 2017: 613). En basit anlamı ile işgörenlerin işyerindeki duygu durumları olarak ifade edilen işyeri mutluluğu, onların performansları, tutumları, bağlılıkları gibi birçok değişken ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu çalışmada, otantik liderlik yaklaşımının oluşturacağı güven duygusunun çalışanların işyeri mutluluğu üzerine etkisi ele alınmıştır. İlgili literatür taraması yapılmış, yapılan uygulama çalışması ile değişkenler arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

2. LİDERLİK VE OTANTİK LİDERLİK

2.1. Liderlik

Oldukça eski bir kavram olan liderlik, araştırmacıların değişkenlerini anlamaya çalıştığı ve işletmeler açısından önemli konulardan bir tanesidir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 730; Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 122). 1920'li yılların başından bu yana (Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 73) sosyoloji, sosyal psikoloji, siyaset bilimi gibi (Edizler ve Akbulut, 2011: 21) farklı bilim dalları tarafından da incelenen lider, bir grup insanın bireysel hedefleri ve içinde buldukları yapının hedeflerine ulaşabilmek için izledikleri, istek, emir ve talimatlarına uygun davranış gösterdikleri kişidir (Koçel, 2010: 569). Lider, örgüt üyelerinin hissettiği fakat henüz netleşmemiş olan ortak istek ve düşüncelerini kabul edilebilir bir hedef şeklinde somutlaştıran ve örgüt üyelerinin sahip oldukları enerjinin bu hedef doğrultusunda harcanmasını sağlar (Eren, 2008: 525). Liderlik ise lider görevini

üstlenen ve gereklerini yerine getiren kişinin yapmış olduğu iştir (Özkaynar, 2017: 13).

Liderlikle ilgili sorular uzun zamandır tartışma konusu olmasına rağmen hakkındaki bilimsel araştırmalar yirminci yüzyılda yapılmıştır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 122). Konu ile ilgili çalışmaların daha çok kuramsal düzeyde ve gözleme dayalı olarak planlanmış olduğu ve amaç olarak çoğunlukla farklı kuram ve yaklaşımlarla liderlik kavramına açıklık getirmek ve niteliklerini eksiksiz belirtmeye çalışmak ile sınırlı kaldığı söylenebilir (Tengilimoğlu, 2005: 2).

İnsanların, grupların ya da toplulukların ortak hedef ve kazançlarına erişmek için ikiden fazla bireyin birlikte olduğu her yerde, hemen veya sonra, yol gösterici özelliği olan birinin, hiçbir zorlama olmadan, kendini göstermesi kaçınılmaz bir durumdur (Çiçek, 2011: 60). Bir ihtiyaç olarak değerlendirilebilecek bu durum bireylerin gayretlerinin eşgüdüm içerisinde bir araya getirilmesi zorunluluğunun bir sonucudur (Çetin, 2012: 11). Bu eşgüdümü sağlayabilme yeteneği, liderlik sürecinin temelini oluşturur (Koçel, 2010: 569). Liderin insanları etkileyip harekete geçirmesi için şekli bir örgüte ve şekli örgütün hiyerarşisinden kaynaklanan yetkiye gereksinimi yoktur (Ataman, 2009: 544). Liderin biçimsel yapıların verdiği yetkiye sahip biri olarak düşünülmesi, kavramın gerçek anlamından uzaklaştırılmasına ve anlamının daraltılmasına sebep olur (Parlak, 2013: 235).

Liderler, örgütlerde, yenilikleri ve beraberinde gelen değişimi hayata geçiren, işgörenlerin ve örgütlerin, başarı değerlerini yükselten ve çalışanların gereksinimlerini, görüşlerini, değer yargılarını değiştiren kişilerdir (Gürel, 2013: 3). İşgörenler olmadan iş yapamayacağının bilincindedir. Bunu işgörenele ifade ederek onların desteğini alır ve güvenini kazanır (Yücekök, 1968: 313).

2.2. Otantik Liderlik

Küreselleşme, teknolojiye yaşanan gelişmeler, toplumsal ve politik değişimler ile birlikte birçok kavram gibi liderlik kavramının da değişim döngüsüne girerek geleneksel liderlik yaklaşımlarında uzaklaşıp modern liderlik yaklaşımlarına doğru geçiş yaptığı söylenebilir. Modern liderlik yaklaşımlarından bir tanesi de otantik liderliktir (Kıcırcı ve Paşaoğlu, 2014: 1).

Son dönemde dünyanın her yerinde yaşanan gerek ekonomik gerekse siyasi temelli toplumsal sorunlar ve ortaya çıkan olumsuz durumlar hem iş dünyasına hem de liderlere olan güvenin azalmasına sebep olmuştur. İnsanların yöneticilere ve profesyonellere olan inançlarını kaybetmeleri ile sonuçlanmış, yaşanan gelişmeler sonucunda güven veren ve etik değerlere bağlı liderlere ihtiyaç artmıştır. Ahlakî boyuta ağırlık veren liderlik yaklaşımları üzerine çalışmalara yoğunluk verilmesi sonucunda otantik liderlik geliştiği söylenebilir (Baykal, 2017: 53).

Örgüt yapısı içerisinde işgörenleri ile içten bir iletişim geliştiren ve onlara esin kaynağı olan bir lidere gereksinim duymaları otantik liderlik anlayışını ortaya çıkmasındaki önemli etkenler arasında yer alır (Keser ve Kocabaş, 2014: 2). Otantik liderlik, kendini tanıyan, davranış gösterirken ahlak anlayışını ve ilkelerini göz önünde bulunduran, iletişim sürecinde dürüstlüğü ve şeffaflığı temel alan, çalışanlarının kendini geliştirmesini ve mutlu olmasını isteyen bir liderlik yaklaşımını ifade eder (Okçu ve Anık, 2017: 64).

Otantiklik, doğuştan gelen bir özellik ya da liderin kendisine verebileceği bir sıfat değildir. Liderin tutum ve davranışlarında şeffaf ve tutarlı olması, bu tutarlılığın çalışanlar tarafından fark edilmesiyle lidere yönelik oluşan algıdır (Nartgün vd., 2016: 2).

Otantik liderlik; düşünce ve davranışlarının bilincinde, güçlü ve güçsüz yanlarının farkında, insanların kendisi hakkındaki algılarının ne olduğunu bilen, özgüven sahibi, iyimser ve umutlu, ahlaklı olmakla

birlikte esnek bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınmaktadır (Avolio, 2005 aktaran; Baykal, 2017: 53).

Eriksen (2009: 747) otantik liderlik, lider ve öğrenenler arasında şeffaflık temelli bir ilişkinin zorunluluğunu vurgular. Otantik liderlerin öğrenenlere öz farkındalıkları ve inançları ile ilgili kuşkuya yer bırakmayan şeffaf bir yaklaşımı söz konusu olduğu ve öz farkındalık savına dayanan ve bu savdan beslenen bir süreç olarak kendini gösterdiği belirtilmektedir (Keser ve Kocabaş, 2014: 2).

Kernis (2003), otantik liderlerin çalışanların güven ögesi üzerinden etkilediğini söyler. Etik değerler, otantik liderlerin hem karar süreçlerinde hem de eylemlerinde bağlayıcı bir unsurdur. Bu bağlayıcılığın bir sonucu olarak açık ve şeffaf davranış göstermeleri çalışanlarının güvenlerini kazanmalarında etkili olabilir (Tütüncü ve Akgündüz, 2014: 168). Çalışanlar, liderlerin yeteneklerinden kuşku duymasa da onların etik değerlere bağlı kalarak davranış gösterip göstermediklerini önem verebilmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 734). Bu sebeple, çalışanlar açısından liderin davranışları sözcüklerinden daha değer olabilmektedir (Pamukoğlu, 2016: 65). Otantik liderler davranışlarında tutarlı olmaları ve öz disiplinleriyle birlikte sürekli gelişimi hedeflemektedirler (Gül ve Alacalar, 2014: 542).

Otantik liderler içten gelen kuvvetli bir değişim isteğiyle davranan, istedikleri değişimi hayata geçirebilmek için çalışanlarının ortak değer yargılarını tam anlamıyla bilen ve amaçlara ulaşabilmek için nasıl bir birleşim gerçekleştireceğini tasarlayabilirler (Çiçek, 2011: 61). Bu durum, işletmede sürekli gelişmeyi öngören örgüt kültürünü teşvik eder (Topaloğlu ve Özer, 2014: 161).

Otantik liderlerin temel özelliklerinden biri çalışanlarını geliştirebilmektir. Bunu gerçekleştirebilmek için otantik liderlerden çalışanları motive edecek donanıma sahip olmaları beklenir (Topaloğlu ve Özer, 2014: 161). Otantik liderler için gerekli olan oluşturan öğeler çoğunlukla, kişisel

kazançları, güç, mevki gibi kavramlar öte inançları ve değerleridir (Şimşek vd., 2017: 91).

Otantik liderler, çalışanlarını güçlendirerek gelişmelerini istemekle birlikte aynı zamanda davranışlarında otantik bir tarz göstermelerini sağlamaya çalışırlar (Baykal, 2017: 53). Bu yüzden otantik liderlerin dürüstlük, şeffaflık ve güven gibi özellikleri çalışanları cesaretlendirici bir etki yaratabilir (Topaloğlu ve Özer, 2014: 161). Otantik liderler örgütsel yapı içerisinde oluşturdukları sürdürülebilir güven anlayışı ve şeffaflık ile iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve mutluluk, sorumluluk bilinci geliştirme gibi önemli ve pozitif çıktılar ortaya çıkmasını sağlayabilirler (Keser ve Kocabaş, 2014: 2).

Otantik liderler, çalışanlarına hizmet etme amacı güderken, ortak paydada buluşarak hem kendi isteklerini hem de çalışanların isteklerini gerçekleştirebilirler. Bu çok yönlü bakış açısına sahip olmaları sorunları basit ve etkili çözebilmelerini sağlayabilir. (Ünnü, 2009: 1264).

Otantik liderler yaşanan olumsuzluklara karşın umutsuzluğa kapılmazlar. Değişen koşullara uyum gösterecek esnekliğe sahiptirler (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 738).

Başkalarına öykünmeden, kendi inanç, değer ve gerçeklerine göre davranış sergileyen otantik liderler (Gül ve Alacalar, 2014: 542), bu değer ve inançlarına bağlılıklarından dolayı saygınlık ve itibar kazanırlar (Kıcırcı ve Paşaoğlu, 2014: 2). Bunun yanında çalışanlarını mantıklı olmakla birlikte, vicdanlı davranmaya, tutkuyla hareket etmeye, merhametli olmaya yönlendirdikleri belirtilmektedir (Kıcırcı ve Paşaoğlu, 2014: 2).

Otantik liderlerin, kişisel özellikleri, olumlu tavır ve hareketleri, örgüt içerisinde pozitif bir iş ortamının oluşmasını sağlar. Oluşan bu pozitif iklim çalışanların davranışlarını da olumlu etkileyecektir. Pozitif bir örgüt iklimi algılayan çalışanlar beklenen ötesinde bir performans gösterecektir. Örgüt ortamında pozitif iklimi yaratan ve geliştiren otantik liderler, pozitif iklimin örgüt

amaçlarına hizmet etmesini sağlarlar (Yeşiltaş vd., 2013: 335).

2.2.1. Otantik Liderliğin Alt Boyutları

Walumbwa ve arkadaşları (2008) ilk olarak otantik liderlik çalışmalarına dayanarak otantik liderliği beş bileşenli olarak ele almışlardır. Bu bileşenler *özfarkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içsel kural, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi* ve *pozitif ahlaki perspektif* olarak sıralanabilir. Otantik liderlik yapısına işlevsellik amacıyla içsel kural ve pozitif ahlaki perspektif boyutları arasında kavramsal açıdan yüksek düzeyde örtüşme söz konusu olduğundan nu iki boyut, içselleştirilmiş ahlak anlayışı adı altında tek bir boyutta bir araya getirilmiştir (Tabak vd., 2012: 95).

Bir liderin otantik olarak nitelenebilmesi için çalışanları ile arasında bağ kurmasını sağlayan bu dört etkene bağlı davranış göstermesidir. Bu etkenlere göre davranan liderler ortamı iyi değerlendirme, kendini tam anlamıyla tanımaya dayanan içten gelen bir ahlaki anlayışa sahip ve etkileşimi gerçek manada içeren bir model geliştirmiş olurlar (Sayılı ve Baytok, 2014: 167).

Bu araştırmada Walumbwa ve arkadaşlarının (2008) çalışmasına bağlı kalınarak en son ortaya koydukları dört boyut *-özfarkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ilişkilerde şeffaflık-* üzerinde durularak otantik liderlik kavramı ele alınacaktır.

2.2.1.1. Özfarkındalık

Özfarkındalık ya da kendini tanıma, bireyin dünyayı algılama biçimi ve bu algılamanın sonucunda kendini değerlendirmesiyle kendi olumlu ya da olumsuz özelliklerini tanıyabilmesi olarak tanımlanabilir (Memiş vd., 2009: 296). Bu tanıma ek olarak özfarkındalık bireyin kendi çok yönlü doğasının farkında olmasını da içermektedir (Gardner vd., 2005: 349). Özfarkındalık, bireyin farklı değerlerini, kimliğini, hissettiklerini, amaçlarını, bilgisini, yeteneklerini ve donanımını göstermesi süreci olarak da değerlendirilebilir (Tabak

vd., 2012: 95). Zayıf ve güçlü yönlerinin bilincinde olan bireylerin yakın ilişki içerisinde oldukları insanlarla duygu ve düşüncelerini paylaşırken diğerlerinden daha dürüst ve daha açık yürekli olmakla birlikte daha istekli olacakları bilinmektedir (Tütüncü ve Akgündüz, 2014: 168).

Avolio ve Gardner (2005: 349) özfarkındalığı yeteneklerini, zayıf yönlerini, çok yönlülüğünü duygu ve hedeflerini kapsayan çok yönlü bir süreç olarak görür. Bu süreci çelişkiler ile ilişkilendiren çalışmalar ise insanların iç dünyalarında yaşadıkları çelişkilerin ve bu çelişkilerin hissettiklerine, düşündüklerine, davranış ve eylemlerine hangi oranda yansıtıldığına ilişkin bilinç düzeyleri özfarkındalık seviyesi ile ilişkilendirilebileceğini ifade etmişlerdir (Gül ve Alacalar, 2014: 543).

2.2.1.2. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme

Otantik liderliğin ikinci bileşeni olan bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme karar aşamasında eldeki tüm bilgilerin değerlendirmeye tabi tutulması anlamına gelmektedir. Otantik liderler, karar verme sürecinde etrafındaki insanların düşünceleri açıklamasını sağlayarak farklı konularda yer alan işgörenlerin kendi çalışma alanlarıyla ilgili görüşleri açıklamalarını istemektedir. Bu noktadan hareketle, otantik liderlerin karar verme sürecinde gereken bilgilere farklı kaynaklardan nesnel bir biçimde ulaşabilmesi ve bu bilgileri değerlendirmesi bileşenin temel ögesini oluşturmaktadır (Yeşiltaş vd., 2013: 336). Bu boyut, liderlerin karar almadan önce bütün bilgileri yadsımadan, aşırıya kaçmadan ya da çarpıtılmadan tarafsız bir şekilde değerlendirmesini içerir (Tütüncü ve Akgündüz, 2014: 168). Karar almadan önce farklı düşüncelerin dile getirilmesine fırsat vererek, ileri sürülen düşünceleri objektif bir biçimde değerlendirme sürecidir (Memiş vd., 2009: 296).

Bilgiyi dengeli değerlendirme süreci her hangi bir konunun olumlu ve olumsuz yanlarının kabul edilmesini, niteliklerin ve niteliklerin nesnelliğinin kabulüne de içermektedir (Ilies vd., 2005: 379).

Tarafsız karar vermenin liderin karar ve eylemleriyle birlikte kendisi için olan öngörülerini de etkilediğini belirtmektedirler. Daha dürüst olan liderlerin değerlendirme yaparken daha tarafsız davranabileceğini ifade ederler (Tabak vd., 2012: 95).

Walumbwa vd. (2008) göre de bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme bileşeni fikirleri savunmayı ön plana çıkartarak, şeffaf ve önyargılardan uzak olmayı beraberinde getirir (Walumbwa vd., 2008: 93). Dürüstlüğün içine yerleşen gerçek anlamından uzaklaştırma düşüncesi, dürüstlüğün değerlendirme aşamasındaki önemini ortaya çıkartabilir. Dengeli değerlendirme karar almadan önce tarafsız bir biçimde ilgili bütün verilerin göz önünde bulundurulmasıdır (Tabak vd., 2012: 95). Csikszentmihalyi (2003), kendisi ile ilgili bilgileri tarafsız bir biçimde ele alabilen bireylerin ya da liderlerin, mevcut verileri yorumlarken daha az hata yapacaklarını söyler (Erkutlu, 2014: 108).

2.2.1.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

Otantik liderlik, üst seviyede ahlak anlayışına sahip olunmasını gerektirmektedir. Liderlerin ya da çalışanların ahlak anlayışı tutumlarına, davranışlarına ve genel anlamda etik değerlerine kadar yansımaktadır (Nartgün vd., 2016: 3). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı bireyin benimsediği ahlaki değerleri koşullar ne olursa olsun davranışlarına aksettirmesidir (Memiş vd., 2009: 296). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı aslında özdenetimin bir biçimidir. Bireyin iç dünyasında yer alan ahlaki değerler ile oluşturduğu standartların davranışlarına öncülük etmesi anlamına gelmektedir. Otantiklik algısının oluşmasını sağlayan eylemlerin etik değerlere ve standartlara uyumu olarak görülebilir (Topaloğlu ve Özer, 2014: 161).

Dışardan gelen baskılara karşın liderin kararlarını benimsediği ahlaki değerlere ve ölçülere göre almasını ifade eden bir yapı olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı, liderin çalışanlarına ahlaki açıdan rol model olmasını sağlarken ve içselleştirdiği ahlaki

değerleri çalışanlara benimseterek onlara yol gösterir (Şimşek vd., 2017: 91).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı; otantik liderin öz farkındalığına sahip olup, durumu tam anlamıyla gerçeğe uygun biçimde ele alması, olayları ve süreçleri etik değerler ile ahlaki açıdan değerlendirmesini de içermektedir. Otantik liderler olayları ve süreçleri gereği gibi ele alıp kimi zaman zarar görmeyi göze alarak ahlaki davranış gösterirler. Liderler etik anlayışına uygun olmayan onu yanlış yapmaya sürükleyecek etkilere karşın içselleştirilmiş ahlak anlayışına bağlı kalarak kendisine uygun biçimde davranış göstermektedir (Yener, 2018: 4).

2.2.1.4. İlişkilerde Şeffaflık

İnsanların olduğu gibi görünmesi ve buna uygun davranabilmesi için en başta bireyin kendine karşı ve diğer insanlarla olan ilişkilerinde açık, şeffaf olması gerekmektedir (Okçu ve Anık, 2017: 66). İlişkilerde şeffaflık bireyin diğerler insanlarla olan ilişkilerinde onlarla gerçek benliğini paylaşmasıdır (Memiş vd., 2009: 296). Gardner ve arkadaşları (2005: 357) ilişkilerde şeffaflığı liderin çalışanları ile ilişkilerinde güven vermesi ve olabildiğince açık bir iletişim süreci geliştirmesi olarak değerlendirirler. Bu durumun gerçekleşmesi için lider ilişkilerinde şeffaflığı oluşturmak için yakın ilişkiler kurmayı çabalamak ve önermekten ziyade gerçeği sunarak herkesi aynı şeyi yapmaya teşvik etmelidir. Bu yüzden bileşen içinde bireyin gerçek benliğinin etrafındaki insanlar tarafından anlaşılır hale getirmek istemesi anlaşılabilirliği önem arz eder. Bu bileşenin başarısı liderin çalışanları ile olan ilişkisine bağlıdır. Takipçileri ile olan ilişkisinde açık ve güvenilir davranması ile ilişkilidir (Baykal, 2017: 54).

İlişkilerde şeffaflıkta asıl olan iletişim içerisinde olduğu insanlarla gerçek bir ilişki kurabilmektir. Bireyin benliği hakkında insanların gerçek bilgiye sahip olmasına izin vermesi, olumu ya da olumsuz özelliklerinin hepsine şahitlik etmelerine fırsat verme gayreti içerisinde olması gerekir (Keser ve Kocabaş, 2014: 4).

3. MUTLULUK VE İŞYERİ MUTLULUĞU

Mutluluk insanların en temel ihtiyaçlarından biridir. İnsanlar uzun yıllardır mutluluk nedir, aslı ve özü nedir, nitelikleri nelerdir, belirleyen etkenler nelerdir, kalıcı olarak mutlu olmak mümkün mü gibi sorulara cevap bulmaya çalışmışlardır (Doğan vd., 2014: 48).

İnsanlık tarihi kadar eski olan mutluluk güncelliğini kaybetmeyen, bununla birlikte hakkında tanımlama yapmanın kolay

olmadığı bir kavramdır (Bülbül ve Giray, 2011: 114).

Mutluluk göreceli yapısına bağlı olarak farklı açılardan değerlendirilmiş, hakkında farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlara değinilmesi kavramın anlaşılmasının sağlanması açısından uygun olacaktır. Tablo 1’de mutluluk kavramı ile ilgili farklı tanımlara yer verilmiştir.

Tablo 1: Mutluluk Tanımları

İnsanın hissettiği duygu ya da bu hissetme sırasındaki durumu, arzu ve isteklerin bütünüyle giderilmesi, gerçekleşmesi anlamlı olan eylem ve etkileşime bağlı olarak ulaşılabilecek bir ülkü, gerekli olgunluğa erişmiş bir doyum durumu.	Aral (1992: 238).
İnsanın hayatıyla ilgili olumlu duygu ve düşüncelerin nicelik olarak daha fazla olması, insanların hayatlarında elde ettikleri doyum ve olumlu duyguların birliği, insanın yaşamını ele alması, mukayese etmesi ve bir sonuca varması.	Myers ve Diener (1995).
Yaşamdan duyulan memnuniyet, öznel iyi oluş (subjektif esenlik) ve moral.	Bülbül ve Giray (2011: 114).
İnsanların hayatları boyunca içerisinde yer almak istedikleri ve ulaşmak için gayret gösterdikleri, maddi ve manevi yönden kendilerinde meydana gelen doyuma bağlı olarak memnuniyet yaratan, insanların ilişkilerini etkileyen psikolojik ve biyolojik bir durum.	Aluş ve Selçukkaya (2015: 154).
İnsanın hayatla ilgili olumlu duygu ve düşüncelerinin nicelik olarak üstün olması, ruhsal açıdan memnun olması ve iç huzuru, hayatın duygusal ve bilişsel açıdan ele alınması.	Eleren ve Sadykova (2016: 190).

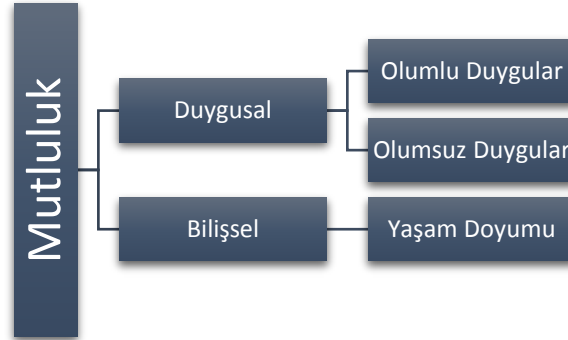
Mutluluk farklı değişkenlerden etkilenmektedir. Hayattan alınan doyum, sorunların olmaması, ailesi ile ilgili düşüncesi ya da sıkıntılar ve bunalım gibi duygu durumlarına bağlı olarak değişebilmektedir. Bireyin öznel olarak yaptığı değerlendirme esas olmak üzere; acı, üzüntü, bunalım gibi olumsuz duygular; haz, hoşlanma, zevk gibi olumlu duygular ve yaşam doyumu gibi bilişsel yargıların durumlarına göre insanlar mutlu ya da mutsuz olmaktadır (Kangal, 2013: 216). Mutluluk yapılan araştırmalara bağlı olarak iki biçimde değerlendirilmektedir. Felsefi yaklaşımlara ve farklı bakış açlarına göre açıklanmaktadır. Mutluluğu zevk almak olarak değerlendiren hazcılık (hedonizm) yaklaşımına göre, zevk almak mutluluk, öznel iyi oluş biçiminde ifade

edilmektedir. İşlevsellik ya da ruhun daha iyi olması (eudaimonizm) biçiminde ifade edilen yaklaşım ise mutluluğa daha farklı bir anlam yükleyerek, insanın potansiyeli gerçekleştirmesi olarak açıklamaktadır (Demirci ve Ekşi, 2015: 11).

Mutluluk, insanın yaşamını bilişsel ve duygusal yönden değerlendirmesine bağlı olarak görülebilir. Hayattan alınan doyum öznel iyi oluşun bilişsel boyutunu ifade eder. Sevinç, neşe, heves, güven ve onur gibi duygular öznel iyi oluşun duygusal boyutunun olumlu kısmını oluştururken; kin, nefret, öfke, suçluluk ve utanç gibi duygular ise olumsuz kısmını oluşturmaktadır (Doğan ve Eryılmaz, 2013: 108). Mutluluk kavramının şekille ifade edilmesi kavramın somutlaştırmasını

sağlayacağından bilişsel ve duygusal açıdan ele alan şekil aşağıda sunulmaktadır.

Şekil 1: Mutluluğun Yapısal Diyagramı



Kaynak: Diener, E., Emmons, A.R, Larsen J.R. And Griffin, S., (1985), “The Satisfaction With Life Scale”, *Journal Of Personality Assessment*, Vol: 49, Issue: 1, (71-75) aktaran Kangal, 2013: 218).

İşyeri mutluluğu, olumlu duyguların olumsuz duygulardan daha fazla yaşandığı, çalışanların olumsuz duygularının daha az olumlu duygularının ise daha sık olduğu durumlar olarak ifade edilmektedir (Brief ve Weiss, 2002; aktaran Arslan ve Polat, 2017: 613). Bireyin işyerindeki mutluluğu; yaratıcılık seviyesinin yükselmesi, hızlı yükselme fırsatı, üst seviyede destek alma, performansının iyi olması, iş arkadaşları ve yöneticileri ile ilişkilerinin iyi olması biçiminde ifade edilebilir (Keser, 2018: 48).

Fisher (2010), işyeri mutluluğunun *kısa süreli geçici mutluluk, bireysel düzeyde mutluluk ve birim -takım- düzeyindeki mutluluk* olmak üzere üç boyutta ele almaktadır. Kısa süreli geçici mutluluk, işyerinde kısa süreli yaşanan sevinç, zevk memnuniyet gibi duygusal durumu ifade etmektedir. Örneğin; aynı çalışanın bazen daha mutlu çalışması bu kapsamda değerlendirilir. İşletme bazında mutluluk kavramı örgütsel bir bütün içerisinde bireyler arasında gerçekleşse de işyeri mutluluğu bireysel durumlar ile bireylerin mutluluk algıları ile ilgilidir. Bu durum bireysel düzeyde mutluluk olarak tanımlanır. Örneğin; bazı çalışanların diğer çalışanlardan neden daha mutlu oldukları sorusu bireysel düzeyde mutluluk ölçüm ifadesidir. Birim düzeyindeki mutluluk takım, departman gibi işletme bölümleri

düzeylerindeki mutluluk algısıdır. Çalışan ekiple uyumlu mutlu olunması birim düzeyindeki mutluluğa örnektir (Fisher, 2010: 386).

4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, otel işletmeleri çalışanlarının, yöneticilerine ilişkin otantik liderlik algısının belirlenmesi, sergilenen otantik liderlik davranışlarının çalışanın işyeri mutluluğu üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezleri şunlardır;

H1: Otantik liderlik algısı işyeri mutluluğunu etkiler.

H1a: İlişkilerde şeffaflık boyutu, çalışanların işyeri mutluluğunu etkiler.

H1b: İçselleştirilmiş ahlak boyutu, çalışanların işyeri mutluluğunu etkiler

H1c: Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi boyutu, çalışanların işyeri mutluluğunu etkiler.

H1d: Öz farkındalık boyutu, çalışanların işyeri mutluluğunu etkiler.

Yöneticilerin, otantik liderlik davranışlarının otel işletmeleri çalışanlarının işyeri

mutluluğu üzerindeki etkisinin belirlenmesi, çalışanlardan beklenen örgütsel davranışların gösterilmesi ve hizmet işletmelerinde işgücü kalitesinin sağlanması açısından önemli görülebilir. Ancak bunun yanında mutlu çalışanların oluşturduğu bir işletmede işgücü devir hızının daha az olması, kayıpların daha az olması, müşteri memnuniyetinde artış olması olası sonuçlardandır. Buna ek olarak gününün bir bölümünü işyerinde ve üst kademe yöneticisi ile etkileşim ve iletişim halinde geçiren otel işletmesi çalışanın işyerinde mutlu olması çalışanın performansını etkileyerek otel işletmelerine rekabet üstünlüğü sağlayabilir.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma, hizmet sektörünün önemli parçalarından birisi olan ve çalışan yönetici iletişiminin yoğun yaşandığı sektörler arasında yer alan turizm sektörü içerisinde temel fonksiyonu düşünülerek otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın uygulama kısmının otel işletmelerinde gerçekleştirme sebepleri arasında, otel işletmelerinde çalışanların liderleri ile gün içerisinde iletişim düzeylerinin yüksek olması ve liderlerin davranış ve tutumlarının çalışanların mutluluğu üzerinde etkili olacağı düşüncesi yatmaktadır. Bütün bunlar ile beraber otel işletmelerinde müşteri tatmini ve tekrar satın alma davranışlarında çalışanların müşterileri etkileyebileceği düşünülmüştür.

Araştırmanın evren ve örneklemini Ankara ilinde yer alan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Ankara'nın ülkemizdeki önemli şehir otelciliği destinasyonları içerisinde yer alması ve ilin sezonluk değil 12 ay turizm faaliyetinde bulunan bir yapıda olması bu ilde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarını katılımcı olarak seçilmesinde etkili olmuştur. Ankara'da 23 beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Çalışma kapsamında evreni oluşturan söz konusu 23 otel işletmesinin tamamı ile iletişim sağlanmıştır. 13 otel işletmesi anket uygulamasının işletmelerinde gerçekleştirilmesine izin vermemiştir. Bilgi

paylaşılmasının istenilmemesi, yoğun iş temposu, çok fazla anket çalışması yapılması anketi gerçekleştirmek istemeyen işletmelerin sundukları sebepler arasındadır. Toplam oda sayısı 1895 olan 10 otel işletmesinden kurumsal kimliklerinin saklı kalması kaydıyla, anket uygulaması yapılması konusunda izin alınmıştır. Anket uygulamasının yapıldığı 10 otel işletmesinden toplam 238 anket formu geri alınmıştır. Bu anket formlarından 4 âdeti eksik doldurulduğu için elenerek 234 adet anket formu analiz çalışmasına dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden otel işletmeleri araştırma evrenini oluşturan toplam çalışan sayısını söylemeyi kabul etmemişlerdir.

Bu yüzden araştırmanın evreni ankete katılmayı kabul eden otel işletmelerinin oda sayıları kullanılarak yapılan genel kabul görmüş bir formül ile hesaplanmıştır. Anket uygulanan 10 otelin toplam oda sayısı 1895 x 1,18 oda başına ihtiyaç duyulan personel sayısı: 2236 personel çalıştırdığı varsayıldığında (Erdem, 2004: 38); 234 sayısı, $\pm 0,05$ örnekleme hatası içerebilme varsayımı kabul edilerek, araştırmanın evreninin 5000 kişiden az olduğu düşünüldüğünde geçerli ve kabul edilebilir bir örneklem sayısıdır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

4.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada "Otantik Liderlik" ve "İşyeri Mutluluğu" ölçekleri ve demografik soruları içeren bir ölçüm aracı kullanılmıştır.

4.3.1. Otantik Liderlik Ölçeği

Araştırmanın orijinal ölçeği çalışanların otantik liderlik algısını ölçmeye yönelik Walumbwa ve arkadaşlarının (2008) geliştirdiği 16 maddelik otantik liderlik ölçeğidir. Kullanılması planlanan orijinal ölçeği, Tabak ve arkadaşları 2010 yılında Türkçe'ye çevrilmiş ve ölçeğin güvenilirliği 0,91 olarak elde edilmiş ve orijinal ölçekteki gibi dört faktörlü yapıda olduğu da doğrulanmıştır. Çalışmada bu ölçek kullanılarak çalışanların otantik liderlik algısı ölçülmüştür.

Ölçekte yer alan katılma düzeylerine göre 1- hiçbir zaman, 5-her zaman değerleri ile ifade edilmiştir ve ters kodlanmış madde bulunmamaktadır.

Bu çalışmada otantik liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa) ilişkilerde şeffaflık boyutu için (0,809), içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu için (0,770), bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu için (0,739), özfarıkdalık boyutu için (0,796) ve ölçeğin tamamı için (0,923) olarak elde edilmiştir.

4.3.2. İşyeri Mutluluğu

Araştırmada, çalışanların işyeri mutluluğunu ölçmek için Andres Salas-Vallina ve Joaquin Alegre (2018: 9) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

Ölçekte yer alan katılma düzeylerine göre 1- kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum değerleri arasında ifade edilmiştir. Ölçekte ters kodlanmış madde bulunmamaktadır.

İşyeri mutluluğu ölçeğinin Türkçe uyarlaması araştırma sürecinde gerçekleştirilmiştir. Orijinal dili İngilizce olan ölçekteki ifadelerin dilsel geçerliliğinin sağlanması için geri çeviri yöntemi kullanılmıştır (Hançer, 2003). Ölçek, 3 kişilik bir grup tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra ilk gruptan bağımsız ve İngilizce orijinalinden habersiz diğer bir grup tarafından ifadelerin Türkçe'den İngilizceye çevirisinin yapılması istenmiştir. Bu yöntem vasıtasıyla anlam bulanıklığının giderilmesine çalışılmıştır. Yapılan çeviriler sonucunda ifadeler açısından çok büyük bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Ölçeği test etmek amacıyla pilot çalışma yapılmıştır. 50 kişilik bir örneklem grubuna uygulanmıştır. Bu örnekleme Cronbach Alfa değeri 0,965 bulunmuştur. Pilot test uygulanan örneklem grubunun %44'ü kadın olup, yaş ortalaması 31,8'dir. Katılımcıların eğitim seviyesine göre dağılımına bakıldığında; % 88'i lise ve üzeri eğitime sahiptir ve turizm sektöründe ortalama çalışma süresi 4 yıldır.

Araştırmada işyeri mutluluğu ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,964 olarak elde edilmiştir.

4.4. Veri Toplama Yöntemi

Anket formları, daha önce görüşülen ve anket çalışması yapılması uygun bulunan otel işletmelerine iletilmiştir. Anketlerin uygulanması 2018 yılı Eylül Ekim aylarında gerçekleştirilmiştir. Otel işletmelerinin insan kaynakları birimlerine gerekli bilgilendirme yapılmıştır. Süre sonunda ilgili kişilerden anket formları teslim alınarak analiz işlemine geçilmiştir.

4.5. Verilerin Analiz Edilmesi

Katılımcılar elde edilen verilerin analizi SPSS istatistik programı vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada verilerin istatistiksel olarak değerlendirilmesi; betimsel istatistiksel teknikler, Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizleri vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir.

4.6. Araştırmaya İlişkin Veriler ve Bulgular

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde %56,4'ü 6 yıl ve daha fazla süredir turizm sektöründe çalışmaktadır. İşgörenlerin çalışma süreleri göz önüne alındığında 5 yıl ve üzeri çalışma süresi sektörel açıdan deneyimli kabul edilirse katılımcıların yarısından fazlası sektörde üst seviyede deneyimlidir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular bu bölümün ilgili kısımlarında yer almaktadır.

4.6.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Anket formlarındaki verilere göre katılımcıların %37,2'sinin kadın, %62,8'nin ise erkek olduğu görülmektedir. Ankete katılım sağlayanların yaş gruplarına dağılımına bakıldığında %79,5 'i 17-36 yaş aralığında yer almaktadır. Bu sonuç katılımcıların büyük bölümünün genç olduğu göstermektedir. Eğitim durumuna göre dağılımları incelendiğinde %50'si üniversite/yüksek okul mezunu, %5,1 yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum katılımcıların

eğitim seviyesinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcılar turizm sektöründe çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde çalışanların % 89.7'sinin 2 yıldan daha fazla sektör deneyimi olduğu görülmektedir.

4.6.2. Ölçek Ortalamalarının Değerlendirilmesi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının; ortalama değerleri ve standart sapmalarına ilişkin bilgiler Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Ölçeklerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Değişken	Ortalama	Standart Sapma
Otantik Liderlik	3,7353	0,77164
İşyeri Mutluluğu	3,7065	0,78808
İlişkilerde Şeffaflık	3,7573	0,85691
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	3,7009	0,87357
Bilginin Dengeli ve Tarafsız Değ.	3,7593	0,91845
Öz farkındalık	3,7244	0,88586

Araştırmada örneklemin ortalama puanı 3,73 standart sapması ise 0,77 olarak elde edilmiştir. Örneklemin ortalama puanı ölçeğin ortalama puanından 0,73 yüksektir. Elde edilen değer katılımcıların otantik liderlik algılarının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında katılımcıların otantik liderlik algılarının en yüksek olan boyutun bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadaki bağımlı değişken işyeri mutluluğu ölçeğinden en az 1 en çok 5 puan alınabilmektedir. Araştırmada örneklemin ortalama puanı 3,70 standart sapması ise 0,78 olarak elde edilmiştir. Elde edilen değer işyeri mutluluğu algılarının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

4.6.3. Veri Setinin Normalliği

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarılabilmek için kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi sürecinde verilerin normal dağılım gösterip

göstermemesi önemlidir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirleyebilmek için çarpıklık –skewness- ve basıklık - kurtosis – değerleri yorumlanabilir. Verilerin normal dağılım göstermesi durumunda bu değerler +1.0 ile -1.0 arasında yer almaktadır. Çarpıklık ve basıklık değerleri ile ilgili yaygın kabul edilen bir görüş ise bu değerlerin kendi standart hatasına bölünmesi sonucunda elde edilen değer, 3.2'nin altında kalıyor ise verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidel, 2012; aktaran Gürbüz ve Şahin, 2015:210). George ve Mallery (2010)'nin çalışmalarında ise çarpıklık ve basıklık değerlerin +2 ile -2 arasında yer alması durumunda kabul edilebilir olduğunu ifade edilmektedir. Bu çalışmada çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1 ile -1 arasında yer aldıklarından dolayı verilerin normal dağılıma sahip olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 3: Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişken	N	Ort.	S.S	Çarp.	Basıklık
Otantik L.	234	3,73	0,77	-0,665*	0,352*
İşyeri M.	234	3,70	0,78	-0,673*	0,564*
İl.Şeff.	234	3,75	0,85	-0,478*	-0,539*
İ. A. Anlayışı	234	3,70	0,87	-0,514*	-0,031*
Bi. D. ve Tarafsız Değ.	234	3,75	0,91	-0,854*	0,517*
Özfark.	234	3,72	0,88	-0,674*	0,424*

Normallik testine ilişkin Tablo 3 incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin sosyal bilimler için kabul edilebilir olduğu belirtilen değerler arasında yer aldığı görülmektedir. Otantik liderlik için çarpıklık (-0,665), basıklık değeri ise (0,352) olarak tespit edilmiştir. İşyeri mutluluğu için bu değerler çarpıklık (-0,673), basıklık (0,564) olarak elde edilmiştir. Otantik liderliğin alt boyutlarında bu değerler, ilişkiler şeffaflık boyutu için çarpıklık (0,478), basıklık (-0,539); içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu için çarpıklık (-0,514), basıklık (0,031); bilginin

dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi boyutu için çarpıklık (0,854), basıklık (0,517); özfarkındalık boyutu için ise çarpıklık (-0,674), basıklık (0,424) şeklinde hesaplanmıştır.

4.6.4. Değişkenler Arası İlişkinin Analiz Edilmesi

Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi gözlemleyebilmek için çoklu korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 4: Değişkenler Arası Korelasyon

	O.L	i.M.	i.ş.	i.A.A.	B.D.T	Ö.
O. L.	1					
İ. M.	,626**	1				
İ.Ş.	,896	,558	1			
İ. A.A	,888	,525	,761	1		
B.D.T	,839**	,515	,604	,699	1	
Ö.	,872**	,589	,694	,664	,727	1

Otantik liderlik boyutlarının kendi arasındaki ilişki açısından incelendiğinde en yüksek korelasyon değerinin ($r=0,76$; $p<0,01$) ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı en düşük korelasyon değerinin ($r=0,60$; $p<0,01$) ise

ilişkilerde şeffaflık ve bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi arasında olduğunu görülmektedir. Bununla birlikte otantik liderlik boyutlarının kendi aralarında anlamlı ilişkileri olduğu tespit edilmiştir.

Otantik liderlik ile araştırmanın bir diğer değişkeni olan işyeri mutluluğu arasındaki ilişkiye bakıldığında, otantik liderlik ile işyeri mutluluğu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. ($r=0,62$; $p<0,01$). İşyeri mutluluğu ile otantik liderliğin boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, bütün boyutlar ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmektedir.

En yüksek ilişkinin öz farkındalık boyutuyla ($r=0,58$; $p<0,01$), en düşük ilişkinin ise bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi boyutu ($r=0,51$; $p<0,01$) arasında olduğunu görülmektedir.

Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde; otantik liderlik ve alt boyutları ile işyeri mutluluğu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların otantik liderlik algıları arttıkça işyeri mutlulukları da artmaktadır.

4.6.5. Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisinin Analiz Edilmesi

Bağımsız değişken olan otantik liderliğin; bağımlı değişken olan işyeri mutluluğu üzerindeki etkisini gözlemleyebilmek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon analizinin sonuçları Tablo 5’de yer almaktadır. Otantik liderliğin işyeri mutluluğu üzerindeki etkisini gözlemleyebilmek için basit regresyon analizine ilişkin tablo incelendiğinde; otantik liderliğin işyeri mutluluğunu pozitif yönlü ($r=0,626$) etkilediği görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre düzeltilmiş R^2 değeri (0,389)’dur. Bu değer toplam varyansın %38,9’nu açıkladığını göstermektedir.

Tablo 5: Otantik Liderlik-İşyeri Mutluluğu Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Standartlaştırılmış β	0,626
t	12,23
R	0,626
R^2	0,392
Düzeltilmiş R^2	0,389
F değeri	149,58
Anlamlılık	0,000

Otantik liderliğin alt boyutlarının işyeri mutluluğu üzerindeki etkisinin açıklayabilmek için alt boyutlar ile ilgili ayrı ayrı regresyon analizi yapılmıştır. İlk olarak

ilişkilerdeki şeffaflık boyutu için regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin bilgiler Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6: İlişkilerde Şeffaflık-İşyeri Mutluluğu Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Standartlaştırılmış β	0,558
t	10,234
R	0,558
R^2	0,311
Düzeltilmiş R^2	0,308
F değeri	104,739
Anlamlılık	0,000

Basit regresyon analizine ilişkin tablo incelendiğinde; ilişkilerde şeffaflık boyutunun işyeri mutluluğunu pozitif yönlü ($r=0,558$) etkilediği görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre düzeltilmiş R^2 değeri

(0,308)'dir. Bu değer toplam varyansın %30,8'ni açıkladığını göstermektedir.

İkinci analiz içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu için yapılmıştır. Regresyon analizine ilişkin bilgiler Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı -İşyeri Mutluluğu Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Standartlaştırılmış β	0,525
t	9,399
R	0,525
R^2	0,276
Düzeltilmiş R^2	0,273
F değeri	104,739
Anlamlılık	0,000

Basit regresyon analizine ilişkin tablo incelendiğinde; içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunun işyeri mutluluğunu pozitif yönlü ($r=0,525$) etkilediği görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre düzeltilmiş R^2 değeri (0,273)'dir. Bu değer

toplam varyansın %27,3'nü açıkladığını göstermektedir.

Tablo 8'de sunulan analiz sonuçları bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi boyutu için yapılmıştır. Regresyon analizine ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 8: Bilginin Dengeli ve Tarafsız Değerlendirilmesi-İşyeri Mutluluğu Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Standartlaştırılmış β	0,515
t	9,159
R	0,515
R^2	0,266
Düzeltilmiş R^2	0,262
F değeri	83,882
Anlamlılık	0,000

Basit regresyon analizine ilişkin tablo incelendiğinde; bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi boyutunun işyeri mutluluğunu pozitif yönlü ($r=0,515$) etkilediği görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre düzeltilmiş R^2 değeri (0,262)'dir. Bu

değer toplam varyansın %26,2'ni açıkladığını göstermektedir.

Son olarak özfarkındalık boyutu için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizine ilişkin bilgiler Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9: : Öz farkındalık -İşyeri Mutluluğu Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Standartlaştırılmış β	0,589
t	11,089
R	0,589
R ²	0,346
Düzeltilmiş R ²	0,344
F değeri	122,963
Anlamlılık	0,000

Basit regresyon analizine ilişkin tablo incelendiğinde; öz farkındalık boyutunun işyeri mutluluğunu pozitif yönlü ($r=0,589$) etkilediği görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre düzeltilmiş R² değeri (0,344)'dür. Bu değer toplam varyansın %34,4'nü açıklamaktadır.

Yapılan analizler sonucunda otantik liderlik algısının işyeri mutluluğunu olumlu yönde etkilediği gözlemlenirken, otantik liderliğin alt boyutlarının da işyeri mutluluğu olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

5. SONUÇ

Hayattan alınan doyum ya da yaşamdan duyulan memnuniyet olarak tanımlanabilen mutluluk kavramı insanları hem bilişsel hem duygusal düzeyde etkilemektedir. Hayatın bir bütün olarak algılandığı gerçeği ile beraber insanlar yaşamlarını sürdürebilmek için çalışmak zorundayken, en temel ihtiyaçlarından birisi ise mutlu olmaktır. Bu durum, zorunluluk gibi görünen çalışma hayatının içerisine mutluluğu sığdırabilmeyi gerektirmektedir. Çünkü işyerinde mutlu olmayan işgörenlerin işletmeye direkt maliyetinin yanında müşteri kayıpları yaşanması, negatif örgüt kültürünün yayılması, işgücü devir hızını etkilemesi gibi birçok açıdan işletmeyi olumsuz yönde etkilemeleri beklenmektedir.

Çalışma bulguları otantik liderlik ile işyeri mutluluğu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. İş görenlerin otantik liderlik algısı yükseldikçe işyeri mutluluğu da olumlu etkilemektedir. Mutlu işgörenler, literatürde de belirtildiği gibi müşteri memnuniyeti için önemlidir

(Korkmaz ve Erdoğan, 2014: 541). İşgörenlerin mutluluğunun, otantik liderlik algıları ile ilişkili olduğu düşünüldüğünde işletmelere orta kademe yönetici seçim sürecinde otantik liderlik davranışı sergilemeye yakın işgörenleri yönetici olarak tercih etmeleri önerilmektedir. İşletmelerin liderlerinin otantik liderlik özelliklerinin geliştirmesi yönünde çalışmalar yapmaları işyeri mutluluğunu artmasını sağlayacaktır. Farkındalığı yüksek, tutarlı, olumlu bir hava oluşturan, işgörenlerini geliştirmeye çalışan, ahlaklı, iyimser, umutlu, samimi, dürüst ve şeffaf iletişim geliştiren liderler işgörenlerin daha mutlu olmasını sağlayabilirler.

Çalışmada sonuçları, otantik liderlik algısının ve işyeri mutluluğunu etkilediğini, otel işletmelerinde otantik liderlik algılarının yüksek olduğu göstermektedir. Bunun yanında katılımcıların otantik liderlik algılarının en yüksek olan boyutun bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, en düşük boyutunun ise içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu olduğu tespit edilmiştir. İşyeri mutluluğu algısının da ortalamanın üzerinde olduğu gözlenmiştir. Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi boyutuna ilişkin algının yüksek olması katılımcıların, yöneticilerinin karar alma sürecinde çalışanların fikirlerinin dikkate aldığı ve karar alırken tarafsız davrandığını düşündüklerini ortaya koymaktadır. Karar alınırken düşüncelerinin sorulmamasının ve değerlendirme yaparken tarafsız davranılmamasının çalışanların şikâyet ettiği konulardan olduğu bilinmektedir (Sü: 1999). Çalışanların fikirlerinin alınması ve tarafsız değerlendirme yapıldığına ilişkin algının

yüksek olması örneklem grubunun liderlerinin diğer boyutlara göre daha fazla otantik liderlik davranışı içerisinde olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların en düşük algısının ise içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutuna ait olması, iş görenlerin yöneticilerinin içselleştirdikleri bir ahlak anlayışına uygun davranış gösterdiklerine ilişkin düşüncelerinin otantik liderliğin diğer boyutlara göre daha zayıf olduğunu göstermektedir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, liderin benimsediği ahlaki değerleri davranışlarına yansıtmasıdır. İşgörenler koşullar ne olursa olsun liderin değerlerine uygun davranmasını beklerken, sezonluk ve hızlı karar gerektirse de otelcilik sektöründe yöneticilere etik davranışlar üzerine eğitimlerin verilmesi önerilmektedir.

Araştırmanın örneklem grubu, bir hizmet işletmesi olan konaklama işletmelerinden seçilmiştir. Elde edilen sonuçlar konaklama işletmeleri için fikir verici olabilir. Yöneticilerin liderlik yaklaşımları hakkındaki işgörenlerin düşüncelerinin değerlendirilmesinde katkısı olabilir.

İşgörenlerin mutluluğu önemseyen hizmet işletmelerine yol gösterebilir. İleride yapılacak çalışmalar farklı sektörlerde gerçekleştirilerek liderlik-işyeri mutluluğu ilişkisinin ortaya çıkarılması mümkündür.

Literatürde liderliği konu alan çalışma göreceli olarak fazla olmasına karşın özellikle yerli literatürde otantik liderlik çalışmalarının sayısı oldukça azdır. O yüzden bu çalışmanın otantik liderlik ile ilgili çalışmalara başlangıç niteliği taşıdığı söylenebilir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda, işyeri mutluluğu ile örgüt kültürü arasındaki ilişki ele alınarak, farklı örgüt kültürlerine sahip olan işletme çalışanlarının mutluluk seviyelerinin belirlenmesi sağlanabilir. Bu yöndeki çalışmalar işyeri mutluluğunun nasıl geliştirilebileceği konusunda fikir verici olabilir. Bunun yanında işgörenlerin yetkilendirilme düzeyleri ve işyeri mutluluğu ilişkisini inceleyen bir araştırmanın yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

1. ALUŞ, Y. ve SELÇUKKAYA, S. (2015). "Türk Ailesinde Mutluluk Algısı ve Değerleri", Sosyal ve Kültürel Araştırmalar Dergisi, 1 (2): 151-175.
2. ARAL, V. (1992). "Özgürlük ve Mutluluk", İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 1-2: 235-239.
3. ARSLAN, Y. ve POLAT, S. (2017). "Örgütsel Mutluluk Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 23 (4): 603-622.
4. ATAMAN, G. (2009). İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
5. BAKAN, İ. ve BÜYÜKMEŞE, T. (2010). "Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (19): 73-84.
6. BAYKAL, E. (2017). "Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı", Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 7(3): 42-64.
7. BRIEF, A. P. and WEISS, H.M. (2002). "Organizational Behavior: Affect In The Workplace", Annual Review of Psychology, 53: 279-307.
8. BÜLBÜL, Ş. ve GİRAY, S. (2011). "Sosyodemografik Özellikler ile Mutluluk Algısı Arasındaki İlişki Yapısının Analizi", Ege Akademik Bakış Dergisi, 11(Özel Sayı): 113-123.

9. ÇETİN, C. (2012). Temel İşletmeciliğe Giriş, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
10. ÇİÇEK, M. (2011). “Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım: Otantik Liderlik Tarzı ve Transformasyonel Liderlik Biçimi İle Karşılaştırılması”, Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (3): 59-71.
11. DEMİRCİ, İ. ve EKŞİ, F. (2015). “Ergenler İçin Beş Boyutlu İyi Oluş Modeli: EPOCH Ölçeği'nin Türkçe Formunun Geçerliliği ve Güvenirliği”, Gençlik Araştırmaları Dergisi, 3 (3): 9-30.
12. DIENER, E. EMMONS, A. R, LARSEN, J. R. and GRIFFIN, S. (1985). “The Satisfaction With myLife Scale”, Journal Of Personality Assessment, 49 (1): 71-75.
13. DOĞAN, T. ve ERYILMAZ, A. (2013). “İki Boyutlu Benlik Saygısı ve Özel İyi Oluş Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1 (33): 107-117.
14. DOĞAN, T. ERYILMAZ, A. ve ERCAN, L. (2014). “İşe Bağlılığın Özel İyi Oluş Üzerindeki Yordayıcı Rolü: Akademisyenler Üzerine Çalışma”, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 33: 48-57.
15. EDİZLER, G. ve AKBULUT, E. (2011). “Özel Öğretim Kurumlarında Eğitim Yöneticilerinin Dönüşümcü liderlik Boyutları”, Erciyes İletişim Dergisi, 2 (2): 20-32.
16. ELEREN, A. ve SADYKOVA, G. (2016). “Girişimcilik Eğilimi ile Mutluluk Algısı Arasındaki İlişki: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5 (5): 189-209.
17. ERDEM B. (2004) “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi” Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7 (11): 35 – 54.
18. EREN, E. (2008). Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul.
19. EREN, F. ve YALÇINTAŞ, M. (2017). “Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 10 (16): 851-864.
20. ERIKSEN, M. (2009). “Authentic Leadership Practical Reflexivity, Self-Awareness, And Self-Authorship”, Journal of Management Education, 33 (6): 747-771.
21. ERKUTLU, H. V. (2014). Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları, Elif Yayınevi, Ankara.
22. FISHER, D.C. (2010), “Happiness At Work”, International Journal Of Management Reviews, 12 (4): 384-412.
23. GEORGE, D. and MALLERY, M. (2010). “SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference”, 17 (10) Boston: Pearson.
24. GÜL, H. ve ALACALAR, A. (2014). “Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkilerin Üzerine Araştırma”, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(5): 540-550.
25. GÜRBÜZ, S. ve ŞAHİN, F. (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
26. GARDNER, W. L. AVOLIO, B. J. LUTHANS, F. MAY, D. R. and WALUMBWA, F. O. (2005). “Can You See The Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader And Follower Development”, The Leadership Quarterly, 16: 343-372.
27. GÜREL, P. A. (2013). “İşletmelerde Küresel Rekabet Avantajına Yönelik Yeni Liderlik Tipi: Dönüştürücü”

- Liderlik”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (1): 1-27.
28. HANÇER, M. (2003). “Ölçeklerin Yazım Dilinden Başka Bir Dile Çevirileri ve Kullanılan Değişik Yaklaşımlar”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi, 6 (10): 47-60.
29. ILIES, R. MORGESON, F. P. and NAHRGANG, J. D. (2005), “Authentic Leadership And Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes”, The Leadership Quarterly, 16: 373-394.
30. KANGAL, A. (2013). “Mutluluk Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme ve Türk Hane Halkı İçin Bazı Sonuçlar”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12 (44): (214-233).
31. KERNIS, M. H. (2003). “Toward A Conceptualization Of Optimal Self-Esteem”, Psychological Inquiry, 14 (1): 1-26.
32. KESER, A. (2018). “İşte Mutluluk Araştırması”, Paradoks Ekonomi, sosyoloji ve Politika Dergisi, 14 (1): 43-57.
33. KESER, S. ve KOCABAŞ, İ. (2014). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 20(1): 1-22.
34. KESKEN, J. ve AYYILDIZ, N. A. (2008). “Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 8 (2): 729-754.
35. KICIR, G. K. ve PAŞAOĞLU, D. (2014). “Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15 (1): 1-24.
36. KILIÇ, B. ve ELEREN, A. (2010), “Termal Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (3): 119-142.
37. KOÇEL, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.
38. KORKMAZ, O. ve ERDOĞAN E. (2014). “İşyaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 14 (4): 541-557.
39. MEMİŞ, Ç. A. AYDIN, G. K. KABASAKAL, H. ve SARAÇER, B. E. (2009). “Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir.
40. MYERS, G. D. and DIENER, E. (1995). “Who Is Happy?”, Psychological Science, 6 (1):10-19.
41. NARTGÜN, Ş. S. NARTGÜN, Z. ve ARICI, D. (2016). “Okul Yöneticilerinin Örgütsel Güç Kaynakları ile Otantik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri”, Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (2): 1-26.
42. OKÇU, V. ve ANIK, S. (2017). “Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışlarını İle Öğretmenlerin Motivasyon ve Mobbing Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi, 5(2): 63-85.
43. ÖZKAYNAR, G. K. (2017). “Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme”, Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi, 1 (1): 10-31.
44. PAMUKOĞLU, O. (2016). Önder, İnkılap Yayınevi, İstanbul
45. PARLAK, B. (2013). Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri, Beta Yayıncılık İstanbul.

46. SAYLI, H. ve BAYTOK, A. (2014). Örgütlerde Liderlik Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
47. SÜ, S. (1999). Konaklama Sektöründe Çalışan Personelim Sorunları ve Çözüm Önerileri, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
48. ŞİMŞEK, M. Ş. (2007). Yönetim ve Organizasyon, Konya Adım Ofset Matbaacılık, Konya.
49. ŞİMŞEK, M. Ş. ÖZGENER, Ş. ve İLHAN, İ. (2017). “Turizm Sektöründe Kadın Girişimciler ve Yöneticiler Açısından Otantik Liderliğin Sosyal Tembellik Üzerindeki Etkileri: Yaşam Tatmininin Düzenleyici Rolü”, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 14 (3): 88-109.
50. TABAK, A. POLAT, M. COŞAR, S. ve TÜRKÖZ, T. (2012). “Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14 (4): 89-106.
51. TENGİLİMOĞLU, D. (2005). “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (14): 1-16.
52. TOPALOĞLU, T. ve ÖZER, P. S. (2014). “Psikolojik Sermaye İle İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6 (1): 156-171.
53. TÜTÜNCÜ, Ö. ve AKGÜNDÜZ, Y. (2014). “Seyahat Acentelerinde Otantik Liderliğin Çalışanların Yalakalık Eğilimlerine Etkisi”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 25 (2): 167-175.
54. UĞURLUOĞLU, Ö. ve ÇELİK, Y. (2009). “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12 (2): 121-156.
55. ÜNNÜ, N. Z. A. (2009). “Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 9 (4): 1243-1273.
56. WALUMBWA, F. O. AVOLIO, B. J. GARDNER, W. L. WERNING, T. S. and PETERSON, S. J. (2008). “Authentic Leadership: Development And Validation of A Theory-Based Measure”, Journal of Management, 34 (1): 89-126.
57. VALLINA, A. S. and ALEGRE J. (2018). “Happiness at Work: Developing a Shorter Measure”, Journal of Management and Organizations: 1-21.
58. YAZICIOĞLU, Y., ERDOĞAN S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara Detay Yayınları, Ankara.
59. YENER, S. (2018). “Psikolojik Rahatlık Algısının Otantik Liderliğin Sinizim Üzerindeki Etkisinde Aracı Rolü”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (1): 1-14.
60. YEŞİLTAŞ, M. KANTEN P. ve SORMAZ, Ü. (2013). “Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 42 (2): 333-350.
61. YÜCEKÖK, A. N. (1968). “Toplum Kalkınmasında Liderlik ve Sorunları”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 23 (3): 311-338.