

Araştırma Makalesi/Research Article

**ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARININ OTANTİK LİDERLİK
DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER ÜZERİNDEN
İNCELENMESİ: BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

*A RESEARCH ON THE DETERMINATION OF AUTHENTIC LEADERSHIP
LEVELS OF UNIVERSITY EMPLOYEES IN TERMS OF DEMOGRAPHIC
CHARACTERISTICS: THE CASE OF BINGOL UNIVERSITY*

Olca OKUN*, **Sinan ÇAVUŞOĞLU****

*Geliş Tarihi: 28.03.2019
(Received)*

*Kabul Tarihi: 14.05.2020
(Accepted)*

ÖZ: Liderler organizasyonlarda kendilerini kabul ettirebilmek için yetenek ve kapasitelerini ortaya koyarak çevrelerini etki altına almak zorundadır. Liderlerin etkilerinin şiddeti çevresel faktörler ve uyguladıkları liderlik tarzları ile ilişkilidir. Otantik liderler; kim olduklarını bilen, değer yargıları ve ahlaki tutumları tutarlılık gösteren, dürüstlükleri ile tanınan ve saygı gören, kendine güvenen, iyimser ve umutlu kişiler olarak bilinmektedir. Araştırma Bingöl Üniversitesinde çalışan 295 akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirilmiş, otantik liderlik demografik özelliklere göre incelenmiştir. Veriler anket ile toplanmış, çalışma ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılarak, çalışma hipotezleri T-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar otantik liderliğin cinsiyet, medeni durum, statü, eğitim düzeyi, yaş, çalışma süresi ve toplam çalışma süresi gibi demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini işaret etmiştir. Araştırma sonucu genel olarak değerlendirildiğinde otantik liderliğin gelişimine katkıda bulunan anahtar faktörün öz farkındalık boyutu olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Otantiklik, Otantik Liderlik, Demografik Değişkenler

ABSTRACT: Leaders have to influence their environment by revealing their talents and capacities to be able to accept themselves in organizations. The severity of the effects of leadership is related to environmental factors and the leadership styles they apply. Authentic leaders; those who know who they are, who are consistent with their value judgments and moral attitudes, are known and respected for their honesty, self-confident, optimistic and hopeful. The research was conducted on 295 academic and administrative staff working in Bingöl University and the authentic leadership was examined according to demographic characteristics. Data were collected by questionnaire, reliability and validity analyzes of study scales were performed and study hypotheses were examined with T-test and one-way analysis of variance (ANOVA). The results showed that authentic leadership showed significant differences with respect to demographic variables such as gender, marital status, status, education level, age, working period and total working experience.

* olcayokun@yahoo.com.tr, ORCID: 0000-0002-7096-5794.

** Öğr. Gör. Dr., Bingöl Üniversitesi, sinankys42@gmail.com, ORCID: 0000-0001-9365-8677.

As a result of the research, the key factor contributing to the development of authentic leadership is the self-awareness dimension.

Key Words: Authenticity, Authentic Leadership, Demographic Variables

1. GİRİŞ

Organizasyonların hedeflerine ulaşması ve faaliyetlerinin koordineli bir şekilde yürütülmesi, söz konusu organizasyonun etkin olarak yönetilmesi ile doğru orantılıdır. Yönetimde planlanma, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının yerine getirilmesi bir yönetici sorumluluğudur. Lider örgütteki farklılıkları bir biriyle uyumlaştıran kişi olarak belirtilebilir. Bu uyumun sağlanmasında lider, izleyicilere rol model olmaktadır. Liderin tutum ve davranışları izleyicilerin örgüt ve işle bütünleşmesinde çok önemli bir yere sahiptir (Bektaş, 2016: 50).

Liderlik yönetimden farklı fakat pek çok insanın düşündüğü gibi gizemli ve anlaşılmaz değildir. Liderlik seçilmiş bir takım kişilere özel değildir. Liderlik, yönetimden mutlaka daha iyi ya da onun yerine bir değişim değil, aksine, liderlik ve yönetim birbirini tamamlayıcı eylem sistemleridir. Her birinin kendi işlevi ve karakteristik faaliyetleri vardır. Her ikisi de giderek karmaşık ve değişken bir iş ortamında başarı için gereklidir (Kotter, 2001). Her yönetici hem lider hem de yönetsel olarak iyi olmayabilir. Bazı yöneticiler güçlü liderler olma kapasitesine sahiptir. Liderlik özelliklerini biçimlendiren çevresel ve kişisel bağlamı anlamak uygulanan liderlik tarzını belirlemek ve geliştirmek açısından önem arz etmektedir.

Yammarino ve arkadaşları (2005) organizasyonlarda uygulanan liderlik tarzlarının, klasik, modern, alternatif ve yeni akım yaklaşımlar olmak üzere dört kategoride toplanabileceğini belirtmişlerdir. Otantik liderlik yaklaşımını ise, modern liderlik yaklaşımları içerisinde yer aldığını belirtmişlerdir. Otantik liderler; günlük işlerinde dürüst olan ve dürüstlüğü destekleyen, sürekli olarak doğru kişilik ve doğru karakter arayan, kendini geliştiren ve daha iyi olmaya odaklayan, güven, iyimserlik ve şeffaflık gibi yaklaşımlar geliştirmeye çalışan, başkalarını aldatan, ikiyüzlü, yanıltıcı ve manipülatif olan eylemleri ve etkileşimleri reddeden kişilerdir (Bhindi vd., 2008: 3).

Alan yazında genel olarak liderlik, özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere üç katagoride incelenmiştir (Serinkan, 2008). Özellikler yaklaşımı, kişilerin genel olarak demografik özelliklerinin yanı sıra zekâ, bilgi düzeyleri, yetenekleri, dürüstlükleri ve kişiler arası ilişkiler gibi farklı özellikleri içerisinde barındırır. Bu özellikler kişinin lider özelliklere sahip olmasını sağlayacaktır. Davranışsal yaklaşım, liderin kişisel özelliklerinin yerine grup üyelerine sergilediği davranış üzerinde durur. Durumsallık yaklaşımı ise, liderlik olayının olduğu şartlara ya da ortama ağırlık vermektedir (Uygur ve Göral, 2005: 127-129). Lider personelin demografik özelliklerinin liderlik

yaklaşımını etkileyeceği gerçeğinden hareket ile yazında, demografik özellikler ve liderlik tarzlarını inceleyen pek çok çalışma mevcuttur (Hodgetts, 1999; Luthans ve Avolio, 2003; Çetin, 2008; Bhindi vd., 2008; Çelik ve Sünbül, 2008; Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010; Coşar, 2011; Savur, 2013; Kicir ve Pasaoglu, 2014; Taşan, 2015; Karatürk, 2015). Çalışmamızda Bingöl üniversitesi örneğinde, otantik liderlik ile demografik özellikler ilişkisi incelenmiştir. 2007 yılında kurulan üniversiteler arasında yer alan Bingöl Üniversitesi'nin örneklem olarak seçilmesinin nedeni gelişim ve yeniliklere açık olması aynı zamanda elde edilecek sonuçlarının uygulamaya çekilebilecek olmasıdır. Ayrıca üniversitede farklı iki kimlik olarak görev yapan akademik ve idari personelin oluşturmuş olduğu örneklem grubunun demografik özelliklere göre otantik liderlik özelliğinin farklılık gösterebileceği varsayılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturan otantik liderlik ve otantik liderlik boyutları (öz farkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık) ile otantik liderliğin demografik faktörle olan ilişkisini inceleyen çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. Otantik Liderlik

Son yıllarda yaşanan ekonomik, politik ve teknolojik gelişmeler işletmelerin, şeffaf ve etik yönetim anlayışı benimseyen, organizasyonun ve kendi değerlerinin farkında olan, liderlere olan ihtiyacını artırmıştır. Değişik alanlarda kuramcılar ve uygulayıcılar liderliği çözümlenmek için yoğun çaba içerisine girmişlerdir (Erçetin, 2000: 3). Evers ve Lokomski (1996: 77) liderliği, dünyada çok fazla gözlenen ama çok az anlaşılan konulardan birisi olarak yorumlamışlardır. Bennis (1989)'e göre liderlikte kesinlik taşıyan kavramlar ve düzenli kurallar yoktur. Bu kurallara göre de hareket edilmez. Bennis, insanların özelliklerinin katı, sıvı, gaz gibi kesinlik taşıyan bir unsur olmadığını ve sadece anlaşılabilir olması için bazı açıklamalar yapıldığını belirtmiştir. Akyüz (2002: 111)'e göre liderlik, başkalarının faaliyetlerini etkilemekte kullanılan olgu şeklidir. Erçetin (2000) liderliği, bir grubu yönetmek, ekip kurmak ve geleceği inşa etmek şeklinde tanımlamıştır. Davis (1988: 141)'e göre lideri olmayan bir örgüt görüntüden ibarettir. Liderlik belirlenen amaçları gerçekleştirmek amacıyla insanları ikna etme ve inandırma yeteneği ve çabasıdır.

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda birbirinden farklı liderlik türlerinden ve yaklaşımlarından söz edilmiştir. Çağdaş liderlik yaklaşımlarından (ör. etkileşimci liderlik, vizyoner liderlik, ruhani liderlik) bir tanesi de otantik liderliktir. Otantiklik kavramı 1980' li yıllarda Yunan felsefesinden aktarılmış ve yıllar içerisinde daha çok kullanılmaya başlamıştır (Walumbwa vd., 2008). Otantiklik, kişinin kendisini

bilmesi, kendisini doğru ifade edebilmesidir (Avolio vd., 2004). George (2003: 11) otantik liderliği, “kendi olmak” cümlesiyle tanımlamakta, liderliğin otantiklik olmak ile başlayıp sona erdiğini ifade etmektedir. Otantik lider, neyi nasıl düşündüğünü en iyi şekilde bilen ve bunu diğer insanlara yansıtan, diğer insanlar tarafından kendinin ve başkalarının değerlerinin farkında olan, onların ahlaki bakış açılarını, bilgilerini ve içerisinde bulunduğu şartları bilen ve gören, karakterli olan kişidir (Avolio vd., 2004: 4). Otantik liderlik, ahlaki değerleri temel alarak neyin önemli, değerli ve doğru olduğuna karar vermekle ilgilidir (Duignan ve Macpherson, 1992). Böyle bir liderlik, liderin eylemlerini sadece yararlı veya amaca uygun olarak yükseltmektedir (Hodgkinson, 1991). Gardner ve arkadaşlarına (2005)’na göre otantik liderin takipçileri ile olan ilişkisi gerçekliğe dayandıkça, tarafların birbirlerini geliştirerek yetkinliklerini arttırmaları. Avolio ve Gardner (2005) bireylerin otantik liderle etkileşime girdikleri süre içerisinde kendi öz benliklerini sorgulamaya başlayacaklarını ve yeniden öz benliklerini şekillendirme fırsatı bulacaklarını belirtmişlerdir. Ayrıca bu etkileşimlerden sonra takipçilerin daha şeffaf davranmaya başlayacağını, otantik liderle ilişkilerinin daha şeffaf hale geleceğini açıklamışlardır. Avolio ve Gardner (2005) bu durumun bireylerin liderden daha çok istifade etmelerini, liderinde takipçilerin gelişimine katkıda bulunmasına olanak sağlayacağını belirtmişlerdir.

2.2. Otantik Liderlik Boyutları

Otantik liderlikle ilgili çalışmalarda birçok boyut araştırmacılar tarafından konu edilmiştir (Kernis, 2003; Gardner vd., 2005; Ilies vd., 2005; Walumbwa vd., 2008). Kernis (2003) yapmış olduğu çalışmada otantik liderliğin öz farkındalık, tarafsızlık, ilişkisellik ve otantik davranış olarak dört boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. Ilies ve arkadaşları (2005) Kernis (2003)’in yapmış olduğu boyutlandırmaya benzer bir çalışma gerçekleştirerek ilişkiselliği, otantik ilişkiyel eğilim şeklinde düzenleyerek dört boyutlu bir ayırım gerçekleştirmiştir. Gardner ve arkadaşları. (2005) ise çalışmalarında öz farkındalık ve öz denetim boyutları üzerinde daha çok odaklanmışlardır. Çalışmada esas alınan Walumbwa vd. (2008) otantik liderliği, öz farkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olarak ele almıştır.

2.2.1. Öz Farkındalık

Öz farkındalık, bireyin duygularını, isteklerini, arzularını ve bunlara güvenmesini ele alır. Bu çerçevede kişi kendi yeteneklerini, karakteristik özelliklerini, duygularını ve ayrıca zayıf taraflarını bilir (Kernis, 2003). Ilies ve arkadaşları (2005: 377) öz farkındalığı, kişinin kendine olan güveni, sahip olduğu özelliklerin, değerlerin farkında olması olarak tanımlar. Ayrıca öz farkındalığın, kişinin davranışlarına düşünce, duygu ve eylemlerine etki ettiğini belirtmişlerdir.

Walumbwa ve arkadaşları (2008) öz farkındalığı, bireyin hayatını nasıl şekillendirdiğini, nasıl anlamlandırdığını ve bu anlamlandırma sürecinde kendisini nasıl düşündüğünü ve nasıl etkilendiğini açıkladığını belirtmişlerdir. Walumbwa ve arkadaşları, bireylerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini başkalarının güçlü ve zayıf yönleriyle karşılaştırarak sahip olduğu özelliklerini daha anlamlı bir hâle dönüştüreceğini çalışmalarında açıklamışlardır.

2.2.2. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme

Bireyin kendisine ait olan bilgileri objektif bir şekilde değerlendirmesidir. Bireyin şahsi bilgilerini inkâr etmemeyi, abartmamayı ve bu bilgileri görmezden gelmemeyi ele alır. Bunlara karşın bilginin dengeli değişimi, bireyden, karşı karşıya kaldığı olumlu ya da olumsuz özellikleri ve bunların objektif bir şekilde kabullenilmesi gereken bir yaklaşım olarak düşünülmektedir (Kernis, 2003).

Illies ve arkadaşları, (2005)'na göre dürüst liderler tarafsız bir şekilde değerlendirme yaparlar. Taraf olmadan değerlendirme yapan liderler elde edilen sonuçları hatasız bir şekilde yorumlar, bilgi ve becerileri daha iyi değerlendirirler.

2.2.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

Kernis (2003)'a göre içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bireyin kendi tavırlarının, davranışlarının, tercihlerinin ve ihtiyaçlarının uyum içerisinde olması anlamına gelmektedir. Walumbwa ve arkadaşları (2008) Kernis (2003) gibi benzer açıklamalarda bulunmuş ve içselleştirilmiş ahlak anlayışını, bireyin kimsenin baskısı altında kalmadan değerlerini, tavırlarını ve davranışlarını, tercihlerine göre şekillendirmesi olarak tanımlamışlardır. Avolio ve Gardner (2005: 324), ahlak anlayışının varlığının, otantik liderliğin gelişiminde önemli bir kıstas olduğunu belirtmişlerdir.

2.2.4. İlişkilerde Şeffaflık

İlişkilerde şeffaflık boyutu, kişinin yakın çevresiyle ilişkilerinde samimi ve içten olmasıdır. Samimiyetten uzak kalan birey sahte ilişkiler içerisine girer (Kernis, 2003). Bireyin şeffaf bir ilişkiyi yakalayabilmesi için ilişki kuracağı kişilere sahte samimiyet ve içtenlikten uzak durmalıdır. (Illies vd., 2005). Gardner ve arkadaşları (2005) otantik liderlerin duygu ve düşüncelerini bireylere aktarırken samimi ve şeffaf olduklarını bunun yanında bu duygulara zarar verebilecek her türlü davranıştan uzak olduklarını belirtmişlerdir.

2.3. Otantik Liderlik Demografik Faktörler İlişkisi

Yazında 1930-1950 yılları arasında özellikler yaklaşımı ile insanların doğuştan lider olduğu ve bu liderlerin başkalarından ayrılan fiziksel/davranışsal özelliklere sahip olduğu belirtilmiştir (Çetin, 2008). 1950 yılından itibaren liderlik olgusunun davranış örnekleri ve stilleri üzerinde daha çok durulmaya başlanmıştır (Likert, 1961). Hodgetts (1999: 535)'e göre özellikler yaklaşımında liderin

etkinliğini, liderin yaşı, kişilik özellikleri, sahip olduğu tecrübeleri, bulunduğu ortamı, işin türü, karşın tarafın beklentileri ve kişilikleri gibi birçok faktör etkilemektedir. Bu kapsamda liderlerin, lider olmayanlardan ayrılan özelliklerini tespit etmek amacıyla bazı psikolojik testler uygulanmıştır. Söz konusu testler; eğitim düzeyi, önceliklik, fiziki görünüm, hatiplik, kendine güven, durumları kavrama, kararlı davranma, zekâ düzeyi, yaş, cinsiyet, milliyet, güven verme ve tecrübe gibi özelliklerin liderlik için belirleyici olduğunu ortaya koymuştur (Coşar, 2011). Luthans ve Avolio (2003) ise liderin geçmiş yaşantısının (ailesi, eğitimi, iş tecrübeleri vb.) ve tetikleyici unsurlarının (içsel ve dışsal kaynaklar vb.) otantik liderliği kazanabilmeleri için önemli birer etken olacağını belirtmişlerdir.

Yazında otantik liderlik ile demografik faktörler ilişkisi inceleyen çalışmalar mevcuttur. Akıncı (2016) duygusal zekâ ve otantik liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla kadın okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yapmış olduğu çalışmada cinsiyet, yaş, kıdem, sektör değişkenlerinin otantik liderlik özelliklerini etkilediğini tespit etmiştir.

Kicir ve Pasaoglu (2014: 1) dekanlar üzerinde yapmış olduğu otantik liderlik çalışmada kadınların otantik liderliğe daha yatkın olduğunu belirlemişlerdir. Demir, Yılmaz ve Çevirgen (2010: 129) İİBF ve mühendislik fakültelerinde öğrencilerin liderlik tarzlarına yönelik araştırmalarında, cinsiyet ile liderlik tarzlarının ilişkili olduğu tespit etmişlerdir. Coşar (2011) otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine yaptığı çalışmada cinsiyet ve statünün çalışanların otantik liderlik özellikleri üzerinde etkili olduğunu belirlemiştir. Ayrıca erkek ve kadınlar arasında otantik liderlik algısının farklılık gösterdiğini ve kadınların otantik liderlik algısının erkeklere göre daha yüksek olduğunu açıklamıştır. Bu durumun oluşmasının otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık ve öz farkındalıktan boyutlarından kaynaklandığını belirtmiştir. Çelik ve Sünbül (2008) yapmış oldukları çalışmalarında cinsiyetin otantik liderlik algısını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Karatürk (2015) otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla elektronik sektörde beyaz yakalı olarak çalışanlar ile yapmış olduğu çalışmada yaş, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi, bulunduğu pozisyondaki lideriyle çalışma süresi ile otantik liderlik algılarında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Ayça (2016) çalışmada cinsiyetin, ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Eğitim durumuna bakıldığında ise ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme öz farkındalık ve genel otantik liderlik ile aralarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Çalışanların yaş değişkeni dikkate alındığında bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu ile aralarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Bhindi ve arkadaşları (2008) eğitim seviyesi yüksek, çalışkan, azimli, dürüst otantik liderlik özelliklerinin olduğu yönetici ve eğitimcilerin olmasının kurumlar için daha verimlilik ve başarı açısından önemli olacağını belirtmiştir.

Taşan (2015) okul yöneticileri ile yapmış olduğu çalışmada cinsiyetin, yaşın otantik liderlik düzeylerine etkisinin bulunmadığını tespit etmiştir. Çalışma süresinin ise öz farkındalık boyutunu anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Eğitim düzeylerine bakıldığında öz farkındalık ve ilişkilerde şeffaflık boyutlarının anlamlı ilişkide olduğu belirlenmiştir. Yöneticilik süreleri dikkate alındığında otantik liderlik boyutlarından sadece öz farkındalığın anlamlı bir etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Çelik (2015) ilköğretim müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına yönelik Gaziantep'te yapmış olduğu çalışmada mesleki kıdem ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık ve genel otantik liderlik arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Savur (2013) otantik liderlik düzeylerinin cinsiyet ve yaşa göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit etmiştir.

Bu çalışmanın amacı üniversite çalışanlarının otantik liderlik düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, statü, eğitim düzeyi, yaş ve çalışma süreleri gibi demografik özellikler açısından incelenmesidir.

3. YÖNTEM

Bu kısımda araştırma hipotezlerine, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına ve hipotezlerin testi için gerçekleştirilmiş olan analizlere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Hipotezleri

Otantik liderliğin demografik özelliklere göre incelendiği çalışmalar ve aralarındaki kavramsal ilişkiler önceki bölümde açıklanmıştır. Bu bilgiler ışığında demografik faktörler ile otantik liderlik arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla çalışma hipotezleri geliştirilmiştir.

H₁: Üniversite çalışanlarının otantik liderlik düzeyleri cinsiyete göre farklılaşır.

H_{1a}: Üniversite çalışanlarının öz farkındalık boyutu cinsiyete göre farklılaşır.

H_{1b}: Üniversite çalışanlarının bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu cinsiyete göre farklılaşır.

H_{1c}: Üniversite çalışanlarının içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu cinsiyete göre farklılaşır.

H_{1d}: Üniversite çalışanlarının ilişkilerde şeffaflık boyutu cinsiyete göre farklılaşır. H₂: Üniversite çalışanlarının otantik liderlik düzeyleri medeni duruma göre farklılaşır.

H_{2a}: Üniversite çalışanlarının öz farkındalık boyutu medeni duruma göre farklılaşır.

H_{2b}: Üniversite çalışanlarının bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu medeni duruma göre farklılaşır.

H_{2c}: Üniversite çalışanlarının içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu medeni duruma göre farklılaşır.

H_{2d}: Üniversite çalışanlarının ilişkilerde şeffaflık boyutu medeni duruma göre farklılaşır.

H₃: Üniversite çalışanlarının otantik liderlik düzeyleri statüye göre farklılaşır.

H_{3a}: Üniversite çalışanlarının öz farkındalık boyutu statüye göre farklılaşır.

H_{3b}: Üniversite çalışanlarının bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu statüye göre farklılaşır.

H_{3c}: Üniversite çalışanlarının içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu statüye göre farklılaşır.

H_{3d}: Üniversite çalışanlarının ilişkilerde şeffaflık boyutu statüye göre farklılaşır. H₄: Üniversite çalışanlarının otantik liderlik düzeyleri eğitim düzeyine göre farklılaşır.

H_{4a}: Üniversite çalışanlarının öz farkındalık boyutu eğitim düzeyine göre farklılaşır.

H_{4b}: Üniversite çalışanlarının bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu eğitim düzeyine göre farklılaşır.

H_{4c}: Üniversite çalışanlarının içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu eğitim düzeyine göre farklılaşır.

H_{4d}: Üniversite çalışanlarının ilişkilerde şeffaflık boyutu eğitim düzeyine göre farklılaşır.

H₅: Üniversite çalışanlarının otantik liderlik düzeyleri yaşa göre farklılaşır

H_{5a}: Üniversite çalışanlarının öz farkındalık boyutu yaşa göre farklılaşır.

H_{5b}: Üniversite çalışanlarının bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu yaşa göre farklılaşır.

H_{5c}: Üniversite çalışanlarının içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu yaşa göre farklılaşır.

H_{5d}: Üniversite çalışanlarının ilişkilerde şeffaflık boyutu yaşa göre farklılaşır.

H₆: Üniversite çalışanlarının otantik liderlik düzeyleri çalışma süresine göre farklılaşır.

H_{6a}: Üniversite çalışanlarının öz farkındalık boyutu çalışma süresine göre farklılaşır.

H_{6b}: Üniversite çalışanlarının bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu çalışma süresine göre farklılaşır.

H_{6c}: Üniversite çalışanlarının içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu çalışma süresine göre farklılaşır.

H_{6d}: Üniversite çalışanlarının ilişkilerde şeffaflık boyutu çalışma süresine göre farklılaşır.

H₇: Üniversite çalışanlarının otantik liderlik düzeyleri toplam çalışma süresine göre farklılaşır.

H_{7a}: Üniversite çalışanlarının öz farkındalık boyutu toplam çalışma süresine göre farklılaşır.

H_{7b}: Üniversite çalışanlarının bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu toplam çalışma süresine göre farklılaşır.

H_{7c}: Üniversite çalışanlarının içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu toplam çalışma süresine göre farklılaşır.

H_{7d}: Üniversite çalışanlarının ilişkilerde şeffaflık boyutu toplam çalışma süresine göre farklılaşır.

3.2. Evren ve Örneklem

Çalışma Bingöl üniversitesinde çalışan 710 akademik ve idari personel ile yapılmıştır. % 95 güvenilirlik düzeyinde kolayda örnekleme yöntemi ile 300 çalışana anket uygulanmış, 295 çalışana ait anket analize alınmıştır. Gerçekleştirilen frekans analizi sonuçlarına göre ankete katılanların demografik özellikleri şu şeklide tespit edilmiştir:

Örneklemin % 58,3'ü (n=172) erkek, % 41,7'si (n=123) kadınlardan oluşmaktadır. Örneklemin % 63,1'i (n=186) evli, % 47,1'i (n=139) ise akademisyen, %43,7'si (n=129) 28-34 yaş aralığında ve % 42'si (n=124) yüksek lisans mezunudur. Örneklemin % 58'i (n=171) üniversitede 1-5 yıl arasında çalışmaktadır. Toplam çalışma süreleri dikkate alındığında aynı şekilde % 40'ı (n=118) 1-5 yıl arasında görev yaptığı belirlenmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmaya esas veriler anket ile toplanmıştır. İki bölümden oluşan anketin ilk bölümde otantik liderlik ile ilgili 16 soru, ikinci kısımda demografik bilgilere ait sorular bulunmaktadır. Otantik liderlik ölçeği (16 soru), Walumbwa ve arkadaşları (2008) çalışmalarını uyarlayan Tabak ve arkadaşları (2012) tarafından kullanılan şekliyle uygulanmıştır. Çalışmada otantik liderlik ölçeği Cronbach alfa katsayısı 0,89 olarak bulunmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), araştırma ölçeklerinin yapı geçerliliğinin ölçülmesidir. DFA ile doğrulanan ölçek geçerli bir ölçme aracıdır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 326). DFA sonucunda: Ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı (χ^2/sd) 1,996; yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) 0,058; Tucker-

Lewis indeksi (TLI) değeri 0,93 ve karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) değeri ise 0,96 olarak bulunmuştur, ölçek iyi uyum değerlerini sağlamaktadır.

3.4. Araştırma Modelinin Test Edilmesi ve Bulgular

Otantik liderlik ve alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo-1’de verilmiştir.

Tablo 1: Otantik Liderlik Betimleyici İstatistikler

	Toplam	Min.	Maks.	Ortalama	SS
Otantik Liderlik	295	2,13	5,00	3,81	0,63
Öz farkındalık	295	1,25	5,00	3,50	0,93
Bilgiyi dengeli değerlendirme	295	1,00	5,00	4,00	1,06
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	295	1,25	5,00	3,75	0,88
İlişkilerde şeffaflık	295	2,00	5,00	4,00	0,77

Tablo-1’de sunulan sonuçlara göre, otantik liderlik bütün olarak değerlendirildiğinde, ortalama değerinin 3,81 ve standart sapma değeri 0,63’tür. Bu sonuç, katılımcıların otantik liderlik seviyelerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Otantik liderlik alt faktörlerinden bilgiyi dengeli değerlendirme ve ilişkilerde şeffaflık boyutlarının en yüksek, öz farkındalık boyutunun en düşük ortalaya sahip olduğu görülmüştür.

Yapılan t testi sonucunda otantik liderlik ve alt boyutları erkek-bayan personel ve medeni durum bakımından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda H_1 , H_{1a-d} , H_2 ve H_{2a-d} hipotezleri ret edilmiştir.

Tablo 2: Çalışanların Otantik Liderlik Düzeylerinin Statü Açısından İncelenmesine Yönelik T-Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Unvan	n	\bar{X}	sd	t	P
İlişkilerde Şeffaflık	Akademik	139	3,933	292,014	-0,906	0,366
	İdari	156	4,015			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Akademik	139	3,613	283,294	1,377	0,170
	İdari	156	3,471			
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Akademik	139	3,966	290,266	1,736	0,084
	İdari	156	3,752			
Öz Farkındalık	Akademik	139	3,629	293	2,372	0,018*
	İdari	156	3,373			
Genel Otantik Liderlik	Akademik	139	3,783	287,282	1,541	0,124
	İdari	156	3,669			

*p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

Tablo-2’de sunulduğu üzere otantik liderliğin öz farkındalık boyutu personelin statüsüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. Akademik personelin idari personele göre öz farkındalığı yüksektir. Bu sonuçlar doğrultusunda H_{3a} hipotezi kabul edilmiştir. H_3 , H_{3b} , H_{3c} ve H_{3d} hipotezleri ret edilmiştir.

Tablo 3: Çalışanların Otantik Liderlik Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesine Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (ANOVA)

Otantik Liderlik Boyutu	Bağımsız Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Farklılık
İlişkiler de Şeffaflık	Eğitim Durumu Levene:1,014	Gruplar Arası	2,169	3	0,723	1,209	0,307	
		Grup İçi	173,994	291	0,598			
		Toplam	176,163					
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Eğitim Durumu Levene:1,425	Gruplar Arası	7,729	3	2,576	3,386	0,235	
		Grup İçi	221,404	291	0,761			
		Toplam	229,133					
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Eğitim Durumu Levene:0,683	Gruplar Arası	6,431	3	2,144	1,914	0,127	
		Grup İçi	325,871	291	1,120			
		Toplam	332,301					
Öz Farkındalık	Eğitim Durumu Levene:1,318	Gruplar Arası	12,546	3	4,182	5,000	0,002*	Lisan ile lisansüstü arasında
		Grup İçi	243,381	291	0,836			
		Toplam	255,927					
Genel Otantik Liderlik	Eğitim Durumu Levene:1,294	Gruplar Arası	2,727	3	0,909	2,276	0,080	
		Grup İçi	116,227	291	0,399			
		Toplam	118,954					

*p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

Tablo-3'te çalışanların otantik liderliğin öz farkındalık boyutu ortalamaları incelendiğinde, yüksek lisans mezunları ($\bar{X}=3.64$) ile lisans mezunları ($\bar{X}=3.29$) arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların öz farkındalık düzeylerinin eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara göre daha fazla olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuçlar doğrultusunda H_{4a} hipotezi kabul edilmiştir. H_4 , H_{4b} , H_{4c} , ve H_{4d} hipotezleri ret edilmiştir.

Tablo 4: Çalışanların Otantik Liderlik Düzeylerinin Yaş Açısından İncelenmesine Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (ANOVA)

Otantik Liderlik Boyut.	Bağımsız Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Farklılık
İlişkilerde Şeffaflık	Yaş Levene:0,665	Gruplar Arası	4,154	3	1,385	2,342	0,073	
		Grup İçi	172,009	291	0,591			
		Toplam	176,163					
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Yaş Levene:10,38	Gruplar Arası	17,173	3	5,724	7,859	0,000*	21-27 ile 35-41 arasında ve 42 ve üzeri ile 28-34, 35-41 arasında
		Grup İçi	211,961	291	0,728			
		Toplam	229,133					
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme Öz Farkındalık	Yaş Levene:4,290	Gruplar Arası	15,471	3	5,157	4,737	0,003*	21-27 ile 28-34 arasında
		Grup İçi	316,831	291	1,089			
		Toplam	332,301					
Genel Otantik Liderlik	Yaş Levene:3,643	Gruplar Arası	10,753	3	3,584	9,639	0,000*	21-27 ile 28-34, 35-41 ve 42 üzeri yaş arasında, 28-34 ile 42 ve üzeri arasında, 35-41 ile 42 ve üzeri arasında
		Grup İçi	108,201	291	0,372			
		Toplam	118,954					

*p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

Tablo-4'te çalışanların otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ortalamaları incelendiğinde, yaş değişkeni açısından 21-27 yaş ($\bar{X}=3.76$) ile 35-41 yaş ($\bar{X}=3.25$) aralığında olanlar arasında ve 42 yaş ve üzeri ($\bar{X}=4.31$) olanlar ile 28-34 yaş ($\bar{X}=3.51$) ve 35-41 yaş ($\bar{X}=3.25$) aralığında olanlar arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Bu sonuç genel olarak yaşça büyük çalışanların ahlak anlayışlarını daha fazla içselleştirildiği şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların otantik liderliğin bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu ortalamaları incelendiğinde, yaş değişkeni açısından 21-27 yaş ($\bar{X}=4.14$) ile 28-34 yaş ($\bar{X}=3.67$) aralığında olanlar arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Bu veri

genç çalışanların bilgiyi değerlendirme bakımından daha başarılı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların otantik liderliğin öz farkındalık boyutu sorularına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, yaş değişkeni açısından 21-27 yaş (\bar{X} =3.74) ile 28-34 yaş (\bar{X} =3.30) aralığında olanlar arasında, 42 yaş ve üzeri (\bar{X} =4.46) ile 28-34 yaş (\bar{X} =3.30) ve 35-41 yaş (\bar{X} =3.44) aralığında olanlar arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Bu sonuç yaşlı çalışanların öz farkındalık bakımından daha başarılı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların genel otantik liderlik ortalamaları incelendiğinde, yaş değişkeni açısından 21-27 yaş (\bar{X} =3.90) ile 28-34 yaş (\bar{X} =3.61), 35-41 yaş (\bar{X} =3.63) ve 42 yaş ve üzeri (\bar{X} =4.44) aralığında olanlar arasında; 28-34 yaş (\bar{X} =3.61) ile 42 yaş ve üzeri (\bar{X} =4.44) aralığında olanlar arasında, 35-41 yaş (\bar{X} =3.63) ile 42 yaş ve üzeri (\bar{X} =4.44) aralığında olanlar arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Söz konusu farklılık genel olarak yaş açısından yaşlı olan çalışanların otantik liderlik davranışını daha fazla gösterme eğiliminde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuçlar doğrultusunda H_5 , H_{5a} , H_{5b} ve H_{5c} hipotezleri kabul edilmiş, H_{5d} hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 5: Çalışanların Otantik Liderlik Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesine Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (ANOVA)

Otantik Liderlik Boyutları	Bağımsız Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Farklılık
İlişkiler de Şeffaflık	Çalışma Süresi Levene:1,814	Gruplar	1,633	3	0,544	0,908	0,438	
		Arası	174,530	291	0,600			
		Grup İçi Toplam	176,163					
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Çalışma Süresi Levene:0,568	Gruplar	4,141	3	1,380	1,785	0,150	
		Arası	224,992	291	0,773			
		Grup İçi Toplam	229,133					
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme Öz Farkındalık	Çalışma Süresi Levene:2,933	Gruplar	6,477	3	2,159	1,928	0,125	
		Arası	325,825	291	1,120			
		Grup İçi Toplam	332,301					
Genel Otantik Liderlik	Çalışma Süresi Levene:4,422	Gruplar	11,285	3	3,762	4,474	0,004*	16 ve üstü ile 1-5 ve 11-15 arasında
		Arası	244,642	291	0,841			
		Grup İçi Toplam	255,927					
Genel Otantik Liderlik	Çalışma Süresi Levene:1,372	Gruplar	4,512	3	1,504	3,824	0,010*	16 ve üstü ile 1-5, 6-10 ve 11-15 arasında
		Arası	114,442	291	0,393			
		Grup İçi Toplam	118,954					

*p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

Tablo-5'de çalışanların otantik liderliğin öz farkındalık boyutu sorularına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, 16 yıl ve üstü çalışanlar ile ($\bar{X}=4.19$) ile 1-5 yıl ($\bar{X}=3.39$) ve 11-15 yıl ($\bar{X}=3.16$) çalışanlar arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Bu sonuç daha uzun süre çalışan personelin öz farkındalığının daha fazla olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların genel otantik liderlik ortalamaları incelendiğinde, 16 yıl ve üstü çalışanlar ile ($\bar{X}=4.21$) arasında olanlar ile 1-5 yıl ($\bar{X}=3.67$), 6-10 yıl ($\bar{X}=3.77$) ve 11-15 yıl ($\bar{X}=3.46$) çalışanlar arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Bu sonuç genel olarak daha uzun süre çalışan personelin otantik liderlik davranışını daha fazla gösterme eğiliminde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuçlar doğrultusunda H_6 ve H_{6a} hipotezleri kabul edilmiş; H_{6b} , H_{6c} ve H_{6d} hipotezleri ret edilmiştir.

Tablo 6: Çalışanların Otantik Liderlik Düzeylerinin Toplam İş Tecrübesi Açısından İncelenmesine Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (ANOVA)

Otantik Liderlik Boyutu	Bağımsız Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Farklılık
İlişkiler de Şeffaflık	Toplam	Gruplar	2,290	3	0,763	1,277	0,282	
	Çalışma Süresi	Arası	173,873	291	0,598			
	Levene:2,644	Grup İçi	176,163					
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Toplam	Gruplar	20,605	3	6,868	9,585	0,000*	11-15 ile 1-5, 6-10, 16 ve üstü arasında
	Çalışma Süresi	Arası	208,529	291	0,717		*	
	Levene:1,626	Grup İçi	229,133					
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Toplam	Gruplar	6,378	3	2,126	1,898	0,130	
	Çalışma Süresi	Arası	325,923	291	1,120			
	Levene:2,073	Grup İçi	332,301					
Öz Farkındalık	Toplam	Gruplar	11,631	3	3,877	4,618	0,004*	11-15 ile 16 ve üstü arasında
	Çalışma Süresi	Arası	244,296	291	0,840			
	Levene:4,822	Grup İçi	255,927					
Genel Otantik Liderlik	Toplam	Gruplar	4,512	3	1,504	3,824	0,010*	16 ve üstü ile 1-5, 6-10 ve 11-15 arasında
	Çalışma Süresi	Arası	114,442	291	0,393			
	Levene:1,372	Grup İçi	118,954					

*p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

Tablo-6'da sunulduğu üzere Çalışanların otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ortalamaları incelendiğinde, 11-15 yıl çalışanlar ($\bar{X}=2.96$) ile 1-5 yıl ($\bar{X}=3.70$), 6-10 yıl ($\bar{X}=3.50$) ve 16 yıl ve üstü çalışanlar ($\bar{X}=3.96$) arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farklılık genel olarak çalışma süresi fazla olan çalışanların ahlak anlayışlarını daha fazla içselleştirildiği şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların otantik liderliğin öz farkındalık boyutu ortalamaları incelendiğinde, 11-15 yıl çalışanlar ($\bar{X}=3.12$) ile 16 yıl ve üstü çalışanlar ($\bar{X}=4.02$) arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Farklılık çalışma süresi fazla olan çalışanların öz farkındalığının daha fazla olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların genel otantik liderlik ortalamaları incelendiğinde, 16 yıl ve üstü çalışanlar ($\bar{X}=4.11$) ile 1-5 yıl ($\bar{X}=3.78$), 6-10 yıl ($\bar{X}=3.71$) ve 11-15 yıl çalışanlar ($\bar{X}=3.39$) arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Sonuçlar genel olarak çalışma süresi fazla olan çalışanların otantik liderlik davranışını daha fazla gösterme eğiliminde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuçlar doğrultusunda H_7 , H_{7a} ve H_{7c} hipotezleri kabul edilmiş; H_{7b} ve H_{7d} hipotezleri ret edilmiştir.

Araştırma sonunda hipotezlere ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo-7'de sunulmuştur.

Tablo 7: Araştırmanın Ana ve Alt Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

Hipotezler	Sonuç
H_1 : Üniversite çalışanlarının otantik liderlik düzeyleri cinsiyete göre farklılaşır.	Ret
H_{1a} : Üniversite çalışanlarının öz farkındalık boyutu cinsiyete göre farklılaşır.	Ret
H_{1b} : Üniversite çalışanlarının bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu cinsiyete göre farklılaşır.	Ret
H_{1c} : Üniversite çalışanlarının içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu cinsiyete göre farklılaşır.	Ret
H_{1d} : Üniversite çalışanlarının ilişkilerde şeffaflık boyutu cinsiyete göre farklılaşır.	Ret
H_2 : Üniversite çalışanlarının otantik liderlik düzeyleri medeni duruma göre farklılaşır	Ret
H_{2a} : Üniversite çalışanlarının öz farkındalık boyutu medeni duruma göre farklılaşır.	Ret
H_{2b} : Üniversite çalışanlarının bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu medeni duruma göre farklılaşır.	Ret
H_{2c} : Üniversite çalışanlarının içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu medeni duruma göre farklılaşır.	Ret
H_{2d} : Üniversite çalışanlarının ilişkilerde şeffaflık boyutu medeni duruma göre farklılaşır.	Ret
H_3 : Üniversite çalışanlarının otantik liderlik düzeyleri statüye göre farklılaşır.	Ret
H_{3a} : Üniversite çalışanlarının öz farkındalık boyutu statüye göre farklılaşır.	Kabul

H _{3b} : Üniversite çalışanlarının bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu statüye göre farklılaşır.	Ret
H _{3c} : Üniversite çalışanlarının içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu statüye göre farklılaşır.	Ret
H _{3d} : Üniversite çalışanlarının ilişkilerde şeffaflık boyutu statüye göre farklılaşır.	Ret
H ₄ : Üniversite çalışanlarının otantik liderlik düzeyleri eğitim düzeyine göre farklılaşır.	Ret
H _{4a} : Üniversite çalışanlarının öz farkındalık boyutu eğitim düzeyine göre farklılaşır.	Kabul
H _{4b} : Üniversite çalışanlarının bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu eğitim düzeyine göre farklılaşır.	Ret
H _{4c} : Üniversite çalışanlarının içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu eğitim düzeyine göre farklılaşır.	Ret
H _{4d} : Üniversite çalışanlarının ilişkilerde şeffaflık boyutu eğitim düzeyine göre farklılaşır.	Ret
H ₅ : Üniversite çalışanlarının otantik liderlik düzeyleri yaşa göre farklılaşır	Kabul
H _{5a} : Üniversite çalışanlarının öz farkındalık boyutu yaşa göre farklılaşır.	Kabul
H _{5b} : Üniversite çalışanlarının bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu yaşa göre farklılaşır.	Kabul
H _{5c} : Üniversite çalışanlarının içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu yaşa göre farklılaşır.	Kabul
H _{5d} : Üniversite çalışanlarının ilişkilerde şeffaflık boyutu yaşa göre farklılaşır.	Ret
H ₆ : Üniversite çalışanlarının otantik liderlik düzeyleri çalışma süresine göre farklılaşır.	Kabul
H _{6a} : Üniversite çalışanlarının öz farkındalık boyutu çalışma süresine göre farklılaşır.	Kabul
H _{6b} : Üniversite çalışanlarının bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu çalışma süresine göre farklılaşır.	Ret
H _{6c} : Üniversite çalışanlarının içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu çalışma süresine göre farklılaşır.	Ret
H _{6d} : Üniversite çalışanlarının ilişkilerde şeffaflık boyutu çalışma süresine göre farklılaşır.	Ret
H ₇ : Üniversite çalışanlarının otantik liderlik düzeyleri toplam çalışma süresine göre farklılaşır	Kabul

H _{7a} : Üniversite çalışanlarının öz farkındalık boyutu toplam çalışma süresine göre farklılaşır.	Kabul
H _{7b} : Üniversite çalışanlarının bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu toplam çalışma süresine göre farklılaşır.	Ret
H _{7c} : Üniversite çalışanlarının içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu toplam çalışma süresine göre farklılaşır.	Kabul
H _{7d} : Üniversite çalışanlarının ilişkilerde şeffaflık boyutu toplam çalışma süresine göre farklılaşır.	Ret

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bingöl Üniversitesinde görevli akademik ve idari personel üzerinde yapılan çalışmada, otantik liderlik anlayışının demografik özellikler açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Gerçekleştirilen T testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile cinsiyet, medeni durum, statü, eğitim, yaş ve çalışma sürelerinin otantik liderlik düzeyleri üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Elde edilen sonuçlar otantik liderlik ve alt boyutlarının erkek ve bayan çalışanlar (cinsiyet) arasında farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Turan ve Ebiçlioğlu (2002: 444) Eskişehir’ de 474 öğretmen üzerinde hazırlanmış oldukları çalışmalarında farklı cinsiyetteki okul yöneticilerinin liderlik anlayışında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Kılıç (2015)’ın Erzincan Üniversitesinde akademisyenlere yapmış olduğu çalışmasında da cinsiyetin otantik liderlik algısı üzerinde etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Ayça (2016) çalışanların bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık, genel otantik liderlik değişkenlerinin cinsiyete göre anlamlı bir fark yaratmadığını tespit etmiştir. Caza vd. (2010) ve Çelik (2015) çalışmalarında otantik davranışların cinsiyete göre farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Yaşbay (2011) kadın ve erkek akademisyenler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında kadın ve erkeklerin otantik liderliğin hiçbir boyutunda farklılaşmadığını tespit etmiştir. Çalışmamıza paralel olarak Gök (2015) otantik liderlik, yaşam doyumu ve aileden algılanan sosyal destek algısı ile cinsiyet arasındaki herhangi bir anlamlı farklılık olmadığını tespit etmiştir. Benzer şekilde otantik liderlik ve alt boyutlarının evli ve bekâr çalışanlar (medeni durum) arasında anlamlı bir farklılığının olmadığı tespit edilmiştir. Coşar (2011) otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine yaptığı çalışmasında medeni durumun otantik liderlik algısını etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Çalışmamızda elde edilen bulgular yukarıda söz edilen çalışmaları desteklemektedir. Elde edilen sonuç liderlikte cinsiyet ve medeni durum algısından ziyade liderlik tarzının daha önemli olduğuna işaret etmektedir.

Otantik liderlik ile statü arasındaki ilişkiye bakıldığında liderliğin sadece öz farkındalık boyutunun personelin statüsüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği

tespit edilmiştir. Akademik personelin idari personele göre öz farkındalığı daha yüksek bulunmuştur. Coşar (2011) çalışmasında statünün otantik liderlik algısını etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Çelik (2015) ilkokul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına yönelik Gaziantep'te yapmış olduğu çalışmasında mesleki kıdemli ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık ve genel otantik liderlik arasında anlamlı bir fark tespit etmiştir. Statüsü yüksek personelin kendine daha çok güvendiği, yeteneklerini ve karakteristiklerini daha iyi yansıtabildikleri söylenebilir.

Çalışmada eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların öz farkındalık düzeylerinin eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bhindi ve arkadaşları (2008) yapmış olduğu çalışmasında eğitim seviyesinin yüksek olmasının otantik liderlik açısından önemli bir özellik olduğunu ve bu sayede işletmenin daha verimli ve daha başarılı olacağını vurgulamıştır. Yapılan çalışmaların aksine Coşar (2011) çalışmasında eğitim düzeyinin otantik liderlik algısı üzerinde etkili olmadığını tespit etmiştir. Gardner ve arkadaşları (2005)'na göre, gelecek hedefi olan otantik liderler, kendisinin ve izleyenlerinin gelişimi ve etkinliği için gayret gösterirler. İzleyenlerinden aldığı dönütleri değerlendirir, doğrularını bulur ve olan durumun daha da ilerisi için çaba gösterirler. Eğitim düzeyi yüksek olan otantik liderler, izleyenlerini daha fazla güdüleyerek onların amaçlara varabilmeleri konusunda rehber olabileceği söylenebilir.

Çalışmada yaşlı (yaş) olan çalışanların ahlak anlayışlarının daha fazla içselleştirildiği, öz farkındalık bakımından daha başarılı ve otantik liderlik davranışını daha fazla gösterme eğiliminde olduğu, genç çalışanların ise bilgiyi değerlendirme bakımından daha başarılı olduğu tespit edilmiştir. Savur (2013) çalışmasında yaşın otantik liderlik üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturduğunu tespit etmiştir. Bulunan sonuçların aksine Coşar (2011) ve Kılıç (2015) yapmış oldukları çalışmalarında yaş durumunun otantik liderlik algısında anlamlı bir farklılık yaratmadığını tespit etmişlerdir. Yaşla elde edilen deneyim ve tecrübelerin kişilerin liderlik seviyeleri üzerinde olumlu etki yarattığı söylenebilir. Ayrıca genç çalışanların bilgiyi daha çok değerlendirmesi, karşı karşıya kalacağı olumlu ya da olumsuz özellikleri, bunların objektif bir şekilde kabullenmesini ve elde edilen sonuçlara hatasız bir şekilde yaklaşma eğilimi içinde olduğu söylenebilir.

Çalışmada daha uzun süre çalışan (çalışma süresi) personelin otantik liderlik davranışını daha fazla gösterme eğiliminde olduğu ve öz farkındalığının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Taşan (2015) okul yöneticileri ile yapmış olduğu çalışmasında Çalışma süresinin ise öz farkındalık boyutunu anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Yaşbay (2011) çalışmasında çalışma süresinin otantik

liderlik algısını etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Yine Coşar (2011) ve Kılıç (2015) yapmış oldukları çalışmalarda da çalışma süresinin otantik liderliği etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada toplam iş tecrübesi fazla olan çalışanların ahlak anlayışlarını daha fazla içselleştirildiği, öz farkındalığının daha yüksek olduğu ve otantik liderlik davranışını daha fazla gösterme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Çelik (2015) ilkökul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına yönelik Gaziantep'te yapmış olduğu çalışmasında mesleki kıdemli ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık ve genel otantik liderlik arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Çalışmamızın aksine Coşar (2011) çalışmasında kişilerin toplam çalışma sürelerinin otantik liderlik algılarını etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Çalışma ve toplam çalışma süreleri genel olarak değerlendirildiğinde tecrübenin algıda farklılığa neden unsurlardan biri olabildiği ve bunun yanı sıra mesleki kıdemi fazla olan çalışanların tecrübeleriyle daha rahat hareket edebildikleri, fikirlerini çekinmeden paylaştıkları ve samimi iletişim kurabildikleri söylenebilir.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde cinsiyet, medeni durum, statü, eğitim, yaş ve çalışma süresi gibi demografik değişkenlerde otantik liderliğin gelişimine katkıda bulunan anahtar faktörün öz farkındalık boyutu olduğu ortaya çıkmaktadır. Öz farkındalık, bireyleri başarılı olmak için yeterince çaba göstermeye zorlar, beceri geliştirme ve kişisel etkinlik duygusunu geliştirir (Bandura, 1994). Öz farkındalık iç bakış ile ilişkilidir. İç bakışın kazanımları ile otantik liderler kendi çekirdek değerlerinin farkına varır, etrafındaki dünyayı anlamlandırır (Gardner vd., 2005). Güçlü bir öz farkındalık inancına sahip olan kişilerin zorluklarla mücadele edebilmek için daha fazla çaba harcadıkları bilinmektedir (Bandura, 1994).

Liderler, örgütler için önemli bir misyona sahiptir. Çünkü insan faktörünün olduğu her ortamda karmaşıklık ve problem vardır. Bu karmaşıklığın ve sorunların giderilmesi veya en aza indirgenmesi için bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda liderlerin örgütleri için daha etkin olmaları ve geleceğe sağlayacağı katkılar göz önünde bulundurulduğunda diğer çalışanlara göre statü olarak daha iyi durumda olan, eğitim durumu yüksek, kurumda çalışma süresi, toplam çalışma süresi fazla olan çalışanların otantik liderlik ve alt boyutlarında, ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmanın demografik özelliklerin otantik liderlik davranışı algıları üzerindeki etkilerine dair sonuçları sadece Bingöl Üniversitesine özgüdür. Demografik özellikler ile otantik liderlik ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için üniversiteler üzerinde geniş çaplı bir araştırma gerçekleştirilebilir. Gerçekleştirilecek çalışmalarda farklı liderlik tipleri de ele alınabilir. Ayrıca otantik

liderlik ve diğer liderlik tipleri (karizmatik, etkileşimci, dönüşümcü liderlik vb.), sonraki çalışmalarda, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık gibi değişkenlerle de incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Akıncı, H. (2016). *İlköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile otantik liderlik özellikleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 2(1), 109-119.
- Avolio, B. J., Luthans, F., ve Walumbwa, F. O. (2004). *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance working paper*. Gallup Leadership Institute. Lincoln: University of Nebraska.
- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Ayça, B. (2016). *Otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi ve otel işletmelerinde bir araştırma* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bandura, A. (1994). *Self-Efficacy: Encyclopedia of human behavior*. 4, (pp.71-81). Editors V. S. Ramachandran. NY: Academic Press.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 43-53.
- Bennis, W. (1989). *Bir lider olabilmek* (U. Teksöz, Çev.). Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Bhindi, N., Smith, R., Hansen, J., ve Riley, D. (2008). Authentic leadership in education: A cross-country phenomenon or, leaders in their own mind. In enhancing the heart, Enriching the mind at the international leadership conference, *New Zealand Educational Administration and Leadership Society (NZEALS)*. Auckland, 30 April - 3 May, 1-21.
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L. ve Caza, B. B. (2010). Psychological capital and authentic leadership. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53-70.
- Coşar, S. (2011). *Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.

- Çelik, C., ve Sünbül, A. G. Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çelik, M. (2015). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim müdürlerinin otantik liderlik davranışları: Gaziantep Şehitkâmil ilçesi örneği* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal liderlik çözümlerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 74-84.
- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı* (K. Tosun, T. Somay, F. Aykar, C. Baysal, Ö. Sadullah ve S. Yalçın, Çev.). İstanbul: Yön Ajans.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Duignan, P., ve Macpherson, R. J. S. (1992). *Creating new knowledge about educative leadership*. Educative leadership: A practical theory for new administrators and managers, 1-17. Lewes, England: Falmer Press.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon* (2. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Evers, C.W. ve Lakomski, G. (1996). *Exploring educational administration*. Oxford: Elsevier Science Ltd. UK.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., ve Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development". *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gök, B. (2015). *İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik düzeylerinin yaşam doyumları ve aileden algılanan sosyal destek algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hodgetts, R. M., (1999). *Yönetim teori, süreç ve uygulama* (C. Çetin ve E. Can Mutlu, Çev.). İstanbul: Der Yayınları.
- Hodgkinson, C. (1991). *Educational leadership: The moral art*. New York: Suny Press.

- Ilies, R., Morgeson, F. P., ve Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Karatürk, H.E. (2015). *Otantik liderlik ve psikolojik sermayeye yönelik bir alan araştırması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kılıç, E. (2015). *Otantik liderlik ve örgütsel güven-bir uygulama* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Erzincan.
- Kicir, G. K., ve Pasaoglu, D. (2014). Otantik liderliğin akademik platformda lider boyutu açısından incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 1-24.
- Kotter, J. (2001). What leaders really do?. *Harvard Business Review*, 79(11), 85-96.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*, New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership: A positive developmental approach*. In: K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Savur, N. (2013). *Otantik liderlik ve çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve motivasyon ilişkisi*. 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., ve T., Türköz. (2012). Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. *The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 14(4), 89-106.
- Taşan, H. (2015). *İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırılması: Batman ili örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Turan, S., ve Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31(31), 444-458.
- Uygur, U. ve Göral, R. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın.

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U., ve Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 879-919.
- Yaşbay, H. (2011). *Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

