



"İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ
"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması

*The Authentic Leadership Questionnaire:
The Study of Reliability and Validity*

Doç.Dr. Akif TABAK - Dr. Mustafa POLAT - Serkan COŞAR - Tolga TÜRKÖZ
Kara Harp Okulu

Ekim/October 2012, Cilt/Vol: 14, Sayı/Num: 4, Page: 89-106
ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2012.0212.x

Makalenin on-line kopyasına erişmek için:

<http://www.isguc.org/?p=article&id=496&vol=14&num=4&year=2012>

To reach the on-line copy of article:

<http://www.isguc.org/?p=article&id=496&vol=14&num=4&year=2012>

Makale İçin İletişim/Correspondence to:

© 2000- 2012

"İşGüç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi
"İşGüç" Industrial Relations and Human Resources Journal

Ekim/October 2012, Cilt/Vol: 14, Sayı/Num: 4
ISSN: 1303-2860, Journal DOI: 10.4026/1303-2860

İş,Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşıma katkıda bulunmaktadır.

İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 'Türkçe' ve 'İngilizce' olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.

Dergimiz İş,Güç ulusal ve uluslararası birçok indekste taranmaktadır. (Cabells Directory, Ebsco Socindex, Index Islamicus, Index Copernicus, Worldwide Political Science Abstracts, Sociological Abstract, Ulakbim Sosyal Bilimler Veritani, Asos Index)

Editör/Editor-in-Chief

Aşkın Keser (Uludağ University)

Editör Yardımcıları/Co-Editors

K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Gözde Yılmaz (Marmara University)

Uygulama/Design

Yusuf Budak (Kocaeli University)

Tarandığı İndeksler

ASOS INDEX

CABELLS DIRECTORY

EBSCO SOCINDEX

Index ISLAMICUS

Index COPERNICUS

Sociological Abstract

ULAKBİM Sosyal Bilimler Veritani

Worldwide Political Science Abstracts

Yayın Kurulu / Editorial Board

Yrd.Doç.Dr.Zerrin Frat (Uludağ University)

Doç.Dr.Aşkın Keser (Uludağ University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Doç.Dr.Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)

Doç.Dr.Gözde Yılmaz (Marmara University)

Dr.Memet Zencirkıran (Uludağ University)

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

Prof.Dr.Ronald Burke (York University-Kanada)

Assoc.Prof.Dr.Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)

Prof.Dr.Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Adrian Furnham (University College London-İngiltere)

Prof.Dr.Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelandiya)

Prof.Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)

Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)

Prof.Dr.George Manning (Northern Kentucky University-ABD)

Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Mustafa Özbilgin (Bruner University-UK)

Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.İşık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board

Prof.Dr.Yusuf Alper (Uludağ University)

Prof.Dr.Veyssel Bozkurt (İstanbul University)

Prof.Dr.Toker Dereli (Işık University)

Prof.Dr.Nihat Erdoğmuş (İstanbul Şehir University)

Prof.Dr.Ahmet Makal (Ankara University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Prof.Dr.Nadir Suğur (Anadolu University)

Prof.Dr.Nursel Telman (Maltepe University)

Prof.Dr.Cavide Uygargil (İstanbul University)

Prof.Dr.Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)

Doç.Dr.Arzu Wasti (Sabancı University)

Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the outhors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması

The Authentic Leadership Questionnaire: The Study of Reliability and Validity

Doç.Dr. Akif TABAK - Dr. Mustafa POLAT - Serkan COŞAR - Tolga TÜRKÖZ
Kara Harp Okulu

Özet

Bu çalışmanın amacı, Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği'ni (the Authentic Leadership Questionnaire-ALQ) Türkçe'ye uyarlamak, güvenirlik ve geçerliğini incelemektir. Araştırma, Ankara'da yüksek lisans ve doktora eğitimine devam eden öğrenciler ile Tekirdağ'ın Çerkezköy ilçesinde üretim sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çeşitli kademelerindeki çalışanların yer aldığı üç farklı örneklem ile yürütülmüştür. Doğrulayıcı ve keşfedici faktör analizleri sonucunda, ölçeğin orijinal ölçekle benzer biçimde "ilişkilerde şeffaflık", "içselleştirilmiş ahlak anlayışı", "bilgiyi dengeli değerlendirme" ve "özfar-kındalık" boyutlarından oluşan dört boyuttan meydana geldiği görülmüştür. Elde edilen bulgular Otantik Liderlik Ölçeğinin Türkçe'ye uyarlamasından yeterli düzeyde olumlu sonuçlar elde edildiğini, bununla birlikte ölçeğin güvenirlik ve geçerlik değerlerinin de kabul edilebilir seviyelerde olduğunu destekleyen kanıtlar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Otantik liderlik, liderlik, ölçek uyarlama, güvenirlik, geçerlik.

Abstract

This paper reports an adaptation of the Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) which was developed by Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing and Peterson (2008) into Turkish context, and an evaluation of its reliability and validity tests. The study sample consist of three different samples, the pilot study group was master and doctorate program students in Ankara. Second and third samples consist of employee groups with different status in a company at Tekirdağ-Çerkezköy. In the first phase, with a small sample, a pilot study was carried out to investigate the items validity. The factor structure of Turkish ALQ was explored again with sample two and sample three with using exploratory and confirmatory factor analyses. Findings support the four factor model as in original ALQ, dimensions are "self-awareenes", "balanced processing", "internalized moral perspective" and "relational transparency". Confirmatory factor analysis using second order factor model with sample two and three showed acceptable fit indices for the scale's construct validity. Results suggest that the adaptation of ALQ in Turkish context is a reliable and valid scale for use with Turkish samples.

Key words: Authentic leadership, leadership, scale adaptation, reliability, validity.

1. GİRİŞ

Liderlik kavramına tarihin en eski çağlarından bugüne kadar yönetim işlevinin olduğu her alanda çok farklı anlamlar yüklense de liderlik hep varolan ve önemini koruyan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Soylu ve diğ., 2007). Lider ve liderlik kavramları insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen, bilimsel olarak son yüzyılda incelenmeye başlandığı görülmektedir. Bu durumun nedeni, birçok araştırmacı tarafından incelenen ve açıklık kazandırılmaya çalışılan örgütlerin başarılarında en önemli faktörlerden biri olarak görülen "liderlik" kavramından kaynaklanmaktadır. Günümüzde ise küreselleşme, politik, sosyal ve teknolojik gelişmelerin örgütler üzerinde yarattığı baskılar liderlerin işini gittikçe daha zor hale getirmektedir. Liderin nasıl daha etkili ve verimli olacağı konusu araştırmacılar tarafından yürütülen tartışmaların odak noktasını oluşturmakla beraber bu konuda henüz tam bir fikir birliğine varılamadığı görülmektedir. Böylelikle değişik ihtiyaçlara yönelik olarak sürekli yeni teoriler geliştirilmektedir (Tabak ve diğ., 2010). Bu çerçevede liderlik tanımları incelendiğinde, liderlik ifadelerinin genellikle içinde bulunulan dönemin liderlik anlayışıyla paralellik göstermekte olduğu görülmektedir. Günümüzün liderlik anlayışını temsil eden bilimsel bir durum değerlendirmesi yapan Yammarino ve arkadaşları (2005)'na göre liderlik yaklaşımları; klasik, modern, alternatif ve yeni akım yaklaşımlar olmak üzere dört kategoride toplanmaktadır.

Modern liderlik yaklaşımları ile liderlerin karizma sahibi olma, kendi alanlarında değişim ve yaratıcılığı kullanarak kültürel değişimi ve dönüşümcülüğü sağlama, vizyon sahibi olma ve kuantum fiziği etkileri ve özelliklerine benzer etkileri liderlik alanında sergilemek suretiyle dinamik belirsizlik ortamlarında başarılı olmaları ön plana çıkarılmaktadır (Tabak ve diğ., 2007). Modern liderlik yaklaşımlarının doğmasına neden olan küreselleşme, politik, sosyal ve teknolojik gelişmelerin şirketler üzerinde yarattığı

baskılar nedeniyle liderler için tarihin belki de en zor dönemlerinden birisi başlamıştır. Çünkü değişim dönemlerinde, çalışanlar, yönlerini bulabilmek için liderlerini rehber olarak takip etme ihtiyacındadırlar. Rehber rolündeki liderlerin zaman içinde çalışanlarını sadece ödül ve disiplinle motive eden klasik anlayışlarının ise amaçlara ulaşmada artık yeterli olmadıkları anlaşılmıştır. Hem sözü edilen değişimlerin, hem de rehber olma zorunluluğunun liderler üzerinde yaratmış olduğu baskı, eskiden başarılı ya da etkin olarak tabir edilen liderlik tipini değiştirerek farklı yapıda bir lider ihtiyacı yaratmıştır. Örgütlerde hiyerarşik yapıların düzleştirildiği bu ortamda, çalışanların potansiyelini geliştirmek rekabet edebilmek için modern liderlik yaklaşımları anahtar olarak görülmeye başlanmıştır. Bundan yola çıkarak etkin lideri tanımlamaya çalışan araştırmacılar, 70'li yılların sonunda dönüşürücü liderlik tipini tanımlamışlardır. Bu liderler, çalışanlarını tanımladığı vizyon çevresinde toplayabilen ve onları bu vizyona ulaşmak için manevi olarak motive edebilen, çalışanlarını herşeyi sorgulayan ve meselelere yeni perspektiflerden bakan kişilere dönüştüren liderlerdir. Bu liderlik tarzı son 20 yılın en popüler liderlik anlayışı olarak araştırmalarda yerini almıştır (Çeri-Booms, 2009). Modern liderlik yaklaşımları içinde dönüşümcü liderlik ile birlikte etik liderlik (Gini, 1997), öz liderlik (kendi kendine liderlik) (Manz, 1992), paternalist liderlik (Farh ve Cheng, 2000), örtük liderlik (Hunt ve diğ., 1990), etkileşimci liderlik (Bass, 1998) ve otantik liderlik (George, 2003) gibi liderlik yaklaşımları ön planda yer almıştır.

Bu araştırmanın konusunu teşkil eden otantik liderlik yaklaşımı da modern liderlik yaklaşımları içerisinde yer alan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. 20'nci yüzyılın son çeyreğinde meydana gelen kurumsal ahlak iflaslarına göz atıldığında, birçok liderlik noksanlığına bağlı skandal yaşandığı görülmektedir. Bu skandallar arasında ABD kaynaklı doğalgaz şirketi Enron, telekomünikasyon şirketleri Global Crossing ve World Com bunlara ilave olarak Martha

Stewart, Arthur Andersen ile Japonya’da ev aletleri ve kozmetik devi Kanebo vb. önemli yer tutmaktadır. Beliritletlen yönetimsel felaketlerle ilgili yapılan çalışmalar sonucunda sistemin içinde ya da dışında felaketin boyutlarını önleyebilecek bilginin varlığına dair kanıtlar olduğu görülmüş ve otantik olmayan liderliğe bağlı kayıplardan kaynaklanan sorunun ABD ekonomisini yüzlerce milyar dolar zarara uğrattığı belirtilmiştir (Tabak ve diğ., 2010; Çeri-Booms, 2009; Sexton, 2007; Harvey ve diğ., 2006; Cooper ve diğ., 2005; Eagly, 2005; Goethals ve diğ., 2004; May ve diğ., 2003).

Bu bağlamda günümüzde önemli yer tutan modern liderlik yaklaşımları ışığında otantik liderlik konusunun ele alınmasının, otantik liderlik kavramını ölçebilen bir aracın Türkçe’ye uyarlanması ve güvenilirlik, geçerlik çalışmasının yapılmasının hem çalışanların ve liderlerin hem de organizasyonların geleceği bakımında önemli katkılar sağlayacağı düşünülmüştür.

2. OTANTİK LİDERLİK KAVRAMI

Otantik liderlik, 1990'larda sosyoloji ve eğitim alanlarında ortaya çıkan ve liderlik yazınında yeni tartışmaya başlanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Chan ve diğ., 2005). Bir konsept olarak gelişmekteki itibarının liderlik üzerine çalışmalar yapan topluluğun dikkatini çektiğinin göstergesi olarak, *The Leadership Quarterly* (2005/1), *The Journal of Management Studies* (2005/42) ve *The European Management Journal* olmak üzere 3 akademik dergide bu konuyla ilgili özel sayıların çıkarılması ve ayrıca Gallup Liderlik Enstitüsü tarafından yapılan büyük boyutlardaki çalışmaların yanı sıra popüler yazının (örneğin: Goffee ve Jones, 2005; George, 2003) filizlenmekte olan ilgisi sayılabilir (Ladkin ve Taylor, 2010; Klenke, 2007).

Otantiklik kelimesinin anlamı, psikolojik açıdan bireysel özellikler/durumlar ve kimliklerle bağlantılıyken, felsefi açıdan anlamının ise; tarihsel olarak bireysel erdemler ve etik davranışlarla ilişkili olduğu ifade edil-

mektedir (Novicevic ve diğ., 2006) (Bknz. Tablo-1). Bu kapsamda otantiklik pozitif psikologlara göre; hem kişinin içsel kanılar, inançlar ve duygulara sahip olmasını hem de bu kişinin kendi gerçek benliğini yansıtan bir biçimde davranmasını (örneğin: düşündüğü ya da hissettiği şeyi söylemesi ve bu doğrultuda hareket etmesi) içermekte olduğu söylenebilir. Bu tutumda otantik liderlerin niyetleri şeffaf olarak algılanmakta ve onların benimsedikleri değer yargıları ile hareketleri arasında tutarlı bir bağ olduğu düşünülmektedir (Gardner ve Schermerhorn, 2004).

Otantik liderliğe atfedilen tanımların pek çoğu, konunun altında yatan otantiklik yapısı ile başlamaktadır. Otantiklik yapısı, kendini bilmeyi, kendini kabullenmeyi, kendi olmayı ve kendine karşı dürüst olmayı ima etmektedir. Kernis (2003), otantik davranışı kişinin değer yargıları, tercihleri ve ihtiyaçlarına uygun bir şekilde hareket etmesi olarak tanımlamıştır. Otantiklik, kişinin kendisine karşı dürüst olmasını bir mecburiyet haline getirmek yerine o kişinin gerçek duygularını, isteklerini ve eğilimlerini özgürce ifade etmesini sağlar (Klenke, 2007).

Otantik liderlik, profesyonel bakımdan etkili, etik açıdan kuvvetli ve bilinçli bir şekilde yansıtıcı eğitim idaresi uygulamaları için iyi bir benzetmedir. Bu, bilgiye dayalı, değer yargılarından güç alan ve beceriyle uygulanan bir liderlik şeklidir (Begley, 2007). Luthans ve Avolio (2003) otantik liderliği, olumlu liderlik kapasitesini ve son derece gelişmiş kurumsal bağlamı birleştiren süreç olarak tanımlamıştır. Otantik liderlik süreci, öz farkındalığa ve hem liderin hem de takipçilerin kendi kendini düzenleyen olumlu davranışlarına tam olarak etki eder ve olumlu kişisel büyüme ile öz gelişimi teşvik eder.

Otantik liderler; kim olduklarını ve neye inandıklarını bilen, değer yargıları, etik muhakeme ve tutumları arasında şeffaflık ve tutarlılık gösteren, kendi içlerinde ve meslektaşları ile aralarında güven, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu bir ruh hali geliş-

Tablo 1
Otantikliğin Tarihsel Anlamı

	YAZAR	TANIM
I. FELSEFİ ANLAMLAR	i. Bir Ahlaki Erdem Olarak Otantiklik	
	Baumaster, 1987	Sivil ve dini değerlere karşı ahlaki bir sorumluluk.
	Kierkegaard, 1996	Kişinin duygusal olarak anlamlı yaşam tarzının yansıması.
	Furtak, 2003	Kişinin dünyaya karşı duygusal uyumu.
	Pianalato, 2003	Bir kişinin emirlerini takip etmek ya da kalabalığı izlemenin "ortalamalığı" üzerinden doğan erdemli istek.
	ii. Etik Bir Seçim Olarak Otantiklik	
	Heidegger, 1927/1962	İçsel motivasyonu ve otantik seçimleri ile "kişinin kendini kazanması".
	Sartre, 1948	Kişinin alternatifleri seçme ve hedef düzenlemede, özel ilgilerini ve toplumsal sorumluluğunu dengeleme isteğinin ve yeteneğinin tanınması.
	Adorno, 1953	Bireyin kişisel gelişim talepleri ve başkalarında böyle bir kapasitenin gelişmesi için toplumsal sorumluluğuyla uyum içerisinde ilerici yolları arama kapasitesidir.
	Danzinger, 1997	Öz, ideal zihin ve ruh ile gerçek arasındaki bir farktır.
II. PSİKOLOJİK ANLAMLAR	iii. Özellik/ Durum olarak Otantiklik	
	Hoy ve diğ., 1996	Kişinin kendi inançlarının ifade etmesi kendi kararlarının sorumluluğun kabulü ile beraber gelmektedir.
	Goldman ve Kernis, 2002	Çelişen duygular ve hedefler kişisel büyüme deneyimlerini anlamlı bir şekilde arttırır ve kişinin gerçek duygularının karmaşıklığı hakkında bilgi verir.
	Ryan ve Deci, 2002	Bireysel durum bireyler kendilerini yeterlilik, özgür irade ve ilişkililik için temel psikolojik ihtiyaçlarını tatmin eder şekilde kendilerini düzenlediklerinde ortaya çıkar.
	Kernis, 2003	Bireysel farklılığın psikolojik yapısı sadece kişinin güdülerinin ve kendiyile ilgili tarafsız bilişlerinin özfarkındalığını değil aynı zamanda kişinin davranışsal ve ilişkisel seçimlerinin özgür iradesini yansıtır.
	iv. Kimlik olarak Otantiklik	
	Trilling, 1972	Kişinin sosyal rollerinin bireysel yargılarının kullandığı normlar diğerlerinin de onu yargılaması için kullanılabilir.
	Erickson, 1995	Kendini işaret eden terimlerde özel kimliklerimize eklediğimiz anlamlar.
	Harter, 2002	"Kişinin deneyimlerini sahiplenmesi" ve saklı düşüncelerine ve duygularına göre hareket etmesi.
	Peterson, 2005	Bunun bir kişi tarafından ya da bir kişi, bir şey ya da performans için yapıldığını ve aynı zamanda ilgili kişiler tarafından kabul veya ret edildiğini benimsemek.

Kaynak: Novicevic ve diğ., 2006: 66'dan uyarlanmıştır.

tirmeye odaklanan, dürüstlükleri ile tanınan ve bu nedenle saygı duyulan kişilerdir (Avolio ve diğ., 2005). Otantik liderler özfarkındalığa sahip, değerleriyle düşünceleriyle,

duygularıyla ve inançlarıyla uyum içerisinde hareket eden (Avolio ve diğ., 2004; Luthans ve Avolio, 2003; Harter, 2002; Bass ve Steidlmeier, 1999) ve hareketlerinin ah-

laki sonuçlarını anlayan (May ve diğ., 2003) liderler olarak tanımlanırlar (Harvey ve diğ., 2006:1). Uygulayıcıların bakış açısıyla, Bill George (2003) otantik liderliği "bir lider izlenimi veya görüntüsü yaratmak" yerine "kendi olmak; olmak için doğduğunuz kişi olmak" şeklinde tanımlamıştır (Sexton, 2007:3).

Walumbwa ve arkadaşları (2008) yakın zamandaki otantik liderlik kavramlaşmalarına dayanarak öncelikle otantik liderliği beş farklı, ama bağlantılı sabit bileşen olarak incelemiştir: Öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içsel kural, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve pozitif ahlaki perspektif. Otantik liderlik yapısını işlevselleştirmeye yönelik ilk çalışmalarında içsel kural ve pozitif ahlaki perspektif boyutları arasında kavramsal örtüşme ortaya çıkmıştır. Böylelikle bu boyutlar içselleştirilmiş ahlak anlayışı olarak adlandırılan tek bir boyuta indirgenmiştir. Tek boyutlu bileşen liderin davranışsal bütünlük sağlamaya yönelik içsel dürtüsünü kapsamaktadır (örneğin: değer yargıları ve hareketler arasındaki tutarlılık) (Walumbwa ve diğ., 2008). Walumbwa ve arkadaşları (2008)'nin çalışması kapsayıcı, yeni, özgün ve ölçüm aracını da bünyesinde barındırdığından mevcut araştırma için tercih edilebilir olarak değerlendirilmiş ve otantik liderliğin dört bileşeni bu çerçevede ele alınmıştır.

2.1. Öz farkındalık (Self-Awareness)

Bu bileşen bir bireyin kendi güdüleri, duyguları, istekleri ve kendisiyle ilgili bilgisinin farkında olması ve bunlara güvenmesini esas almaktadır. İçeriğinde kişinin kendi yetenekleri ve zayıflıklarını, karakter özelliklerini ve duygularını bilmesi yer almaktadır ve sadece bununla sınırlı değildir. Kişinin ihtiyaçları, değer yargıları, hisleri, kişilik yönleri ve bunların tavırlarındaki yerini de içermektedir. Farkındalık psikolojik sağlığın önemli bir belirleyicisidir (Kernis, 2003). Çünkü öz farkındalık kişinin güçlerinin ve zayıflıklarının yanı sıra kendinin çok yönlü doğasının farkında olmasını da kap-

sar. Öz farkındalık son nokta değil, kişinin benzersiz değerlerini, kimliğini, duygularını, hedeflerini, bilgisini, yeteneklerini, ve/ya da kapasitesini çoğu zaman dışsal olaylarla tetiklenerek ifade etmesi sürecidir (Gardner ve diğ., 2005). Genel olarak liderler tarafından değer verilmiş bireysel kimlik imgeleri ve özellikle otantik liderlerde, güvenilirliği, inandırıcılığı ve ahlaki değerliliği kapsamaktadır. Özünde, otantik liderler kendilerine karşı daha samimi ve yüksek seviyeli ahlaki dürüstlük sahibi olarak görülürler (Luthans ve Avolio, 2003). Bundan dolayı, güvenilirlik onların kişisel kimliklerinin çekirdek unsuru olarak değerlendirilebilir, buradaki içselleştirilmiş güven duygusu takipçileriyle olumlu ilişkiler kurmalarında da teşvik edici olumlu rol üstlenmektedir (Gardner ve diğ., 2005).

2.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme (Balanced Processing)

Tarafsız karar verme kişisel dürüstlüğün ve karakterin kalbidir, karakter ve dürüstlük sadece liderin kararlarını ve eylemlerini değil aynı zamanda kendi iyiliği hakkındaki sezgilerini de etkilemektedir (Illies ve diğ., 2005). Kendisi hakkındaki bilgisini tarafsız değerlendiren bireyler (liderler), elde edilen verileri daha hatasız olarak yorumlamalı ve beceri düzeyini daha iyi değerlendirebilmelidir ki, bunlar deneyimleme akışının iki önemli şartıdır (Csikszentmihalyi, 2003). Daha fazla dürüstlüğe sahip liderler daha tarafsız değerlendirme sergilemektedirler. Daha tarafsız değerlendirme yapabilen liderler elde edilen verileri daha hatasız olarak yorumlamakta, becerilerini daha iyi değerlendirmekte ve öğrenme potansiyellerindeki zorlayıcı şartları aramaktadırlar (Illies ve diğ., 2005). Tarafsız değerlendirme, kendisiyle ilgili bilgileri işlerken çarpıtmamak manasına gelir. Dürüstlüğün tam kalbinde olan çarpıtmalar, dürüstlüğün önemli bir seçim kıstası olması gerektiğini gösterir. Kısaca, dengeli değerlendirme, karar vermeden önce tarafsız bir şekilde bütün ilişkili verileri analiz etmek demektir (Walumbwa ve diğ., 2008).

2.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Internalized Moral Perspective)

Luthans ve Avolio (2003), May ve arkadaşları (2003) ve Avolio ve Gardner (2005) otantik liderlik yapısının olumlu bir ahlaki/etik bileşene ihtiyacı olduğunu ileri sürmektedir. Özellikle ahlaki ikilemleri çözebilmek için otantik liderlerin doğasında; üst düzey ahlaki standartlar ve yetenekler olduğunu ifade etmektedirler. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, kişinin değer kalıpları, seçimleri ve gereksinimleri ile uyum içinde davranışlar sergilemesi anlamına gelmektedir (Kernis, 2003).

2.4. İlişkilerde Şeffaflık (Relational Transparency)

Gardner ve arkadaşları (2005) otantik liderlerin kendi gerçek duygularını ve hislerini takipçilerine yansıtarken şeffaf olmalarının yanısıra aynı zamanda bu duyguları uygun olmayan ve zarar verebilecek bir tutumdan arındıracak şekilde disipline ettiklerini söylemektedir. Hughes (2005) ilişkilerde şeffaflığın liderin hedeflerini, kimliğini, değer yargılarını ve duygularını açıkça ifade edebilmesinin sonucu olduğunu vurgulamaktadır (Sexton, 2007). Gardner ve arkadaşları (2005)'nin çalışması üzerinden devam eden Hughes (2005), ilişkilerde şeffaflığın 4 unsurunun altını çizen GIVE (Goals/Motives, Identity, Values and Emotions) kısaltmasını sunmaktadır: Hedefler, Kimlik, Değerler ve Duygular (HKDD). Bunun yanı sıra, mizahın otantik liderler tarafından ilişkilerde şeffaflığa erişmek için ve takipçilerde olumlu tepkiler ve güven yaratmak için nasıl etkili bir şekilde kullanılabileceğini açıklamaktadır. İlişkilerde şeffaflık liderin yüksek düzeyde açık olması, kendini açması ve yakın ilişkilerde güven duyulması demektir (Gardner ve diğ., 2005).

İlişkilerde şeffaflığın temelinde liderin kendi gerçek benliğini takipçinin görmesine yardımcı olma çabası yatmaktadır. Lider, kendisini uygun bir şekilde ifade ederek, diğer sonuçların yanı sıra en büyük hedef olan güveni sağlamaya çabalamaktadır.

Sonuç olarak kendini açıkça ifade etmek, uygun olmayan veya zarar verme potansiyeli bulunan etkileri en aza indirmeyi hedefleyen gerçek duyguların anlatımıdır.

Bu kapsamda son dönemde liderlik konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında otantik liderlik kavramının birçok farklı değişken ile ilişkisinin incelendiği görülmektedir. Örneğin, Walumbwa ve arkadaşları (2008) otantik liderliğin; örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve takipçilerin üstlerinden memnuniyeti gibi konulardaki değişkenleri etik veya dönüştürücü liderlikten daha iyi açıklayabileceğini belirtmişlerdir. Güney Batı Amerikanın büyük bir üniversitesindeki iki farklı örneklemeden (n=178, n=236) veriler toplanarak yapılan iki ayrı çalışmada öncelikle, Otantik Liderlik Ölçeği'nin etik ve dönüştürücü liderlikten ayrılıp ayrılmadığı test edilmiştir. Yapılan analizler sonunda elde edilen bulgular otantik liderliğin etik ve dönüştürücü liderlik ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğuna kanıt oluştururken, aynı zamanda bu iki liderlik şekline belirgin bir biçimde ayrıldığını da göstermiştir (Walumbwa ve diğ., 2008). Bununla beraber örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve takipçilerin üstlerinden memnuniyeti ile otantik liderlik arasında diğer liderlik tarzlarından daha anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Walumbwa ve diğ., 2008).

Yine Walumbwa ve arkadaşları (2008) her bir katılımcı firmanın insan kaynaklarının yardımcılarıyla Kenya'da çalışmakta olan 11 farklı çokuluslu ABD şirketinden seçilen 478 çalışan üzerinde otantik liderlik ile takipçi iş memnuniyeti ve bireysel iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu araştırmada kurumsal şartlar ve örgüt kültürü kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Sonuçta otantik liderlik ile "takipçi iş memnuniyeti" ve "bireysel iş performansı" arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Türkiye'de Turhan (2007: 23) tarafından yapılan yayınlanmamış doktora tezinde ise, otantik liderlik etik liderliğin kaynakların-

dan birisi olan güven boyutu ile bir arada adlandırılması gerektiği ifade edilmektedir. Çalışmada etik liderlikte, etik kararları verebilmenin büyük önem taşıdığı vurgulanarak etik liderin verdiği kararların ahlaki açıdan doğruluğu, lidere olan güvenin belirleyicisi olduğu belirtilmektedir. Burada güvenin etik liderin güç kaynaklarından birisi olduğu ve otantik liderlik olarak isimlendirilebileceği rapor edilmektedir. Etik liderliğin güven boyutunu oluşturan otantik liderlik, liderin davranışlarındaki tutarlılığı ve güvenilirliği ifade etmektedir. Çalışmada otantik liderin izleyenleri etkilemede kullandığı temel unsur güvenilirliği olarak belirtilmiştir (Turhan, 2007).

3. OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI

Walumbwa ve arkadaşları (2008) Çin, Kenya ve ABD'den edinilen beş farklı örneklem kullanarak otantik liderlik için bir ölçeği analiz etmiş ve geliştirmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi; lider öz farkındalığı, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesinin de içinde olduğu yüksek dereceli, çok boyutlu otantik liderlik yapısını desteklemektedir. Otantik Liderlik Ölçeği'nin temel faktör yapısının Çin, Kenya ve ABD örneklemine dayandığının belirtilmesi, otantik liderliğin temel bileşenlerinin kültürler arası bağlamda ne ölçüde genellenebileceğinin anlaşılması bakımından önemlidir (Walumbwa ve diğ., 2008). Bu çalışmada ölçeğin bileşenlerinin güvenilirlik değerleri; öz farkındalık 0.73, ilişkilerde şeffaflık 0.77, içselleştirilmiş ahlak anlayışı 0.73 ve bilginin dengeli değerlendirilmesi 0.70 olarak, uyum iyiliği değerleri ise; $\chi^2/sd = 2.61$; CFI = .97, RMSEA = .06 olarak belirtilmiştir (Walumbwa ve diğ., 2008: 114). İkinci düzey faktör modeli en iyi uyumu gösteren model olarak ifade edilmiş, faktör yük değerlerinin 0.62-.78 aralığında olduğu rapor edilmiştir.

Çeri-Booms (2009) doktora tezinde, Gardner ve arkadaşları (2005) tarafından geliştir-

ilen otantik liderlik ölçeğini Türkçe'ye tercüme ederek kullanmıştır. Bu çalışmada, ölçek dört bileşenden oluşmaktadır, bunlar; öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, dengeli süreç ve etik/ahlaktır. Ölçek 16 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin tümü için cronbach alfa değeri 0.90 olarak ifade edilmiştir (Çeri-Booms, 2009: 109). Alt boyutlar için sunulan güvenilirlik değerleri ise şu şekildedir; öz farkındalık 0.845, ilişkilerde şeffaflık 0.82, dengeli süreç 0.74 ve etik/ahlak 0.687. Çeri-Boss (2009) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin güvenilirlik analizlerine yer verilmiş (2009: 117), ancak geçerliğine yönelik olarak yapılan analiz sonuçlarına değinilmemiştir. Ayrıca kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik analizlerinin farklı kültür ve örneklemlemlerle de test edilmesine ihtiyaç olduğu belirtilmiştir (2009: 165).

Bu bağlamda mevcut çalışmada temel amaç olarak otantik liderlik ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması, güvenilirlik ve geçerlik çalışmalarının yapılması ve ölçeğin yapısını ifade eden bir model önerisinde bulunulması hedeflenmiştir.

4. YÖNTEM

4.1. Örneklem

Analizler üç farklı örneklem üzerinde yapılmıştır. Üç farklı örneklem kullanımının nedenlerinden birisi, diğerlerine göre küçük örneklem (n=68 ve n=191) üzerinde elde edilmiş faktör yapısının, geçerliliğin ve güvenilirliğinin daha geniş örneklemde (n=371) test edilmesidir.

4.1.1. Örneklem I

Birinci örneklemde; tercüme edilen maddelerin geçerliliğinin sınanması ve kontrolünü kapsayan görece küçük bir gruba ön test yapılmıştır. İlk denek grubuyla ölçeğin tercümesinin kontrolü ve yeniden düzenlenmesine gayret edilmiştir. Katılımcılar Ankara'da yüksek lisans ve doktora eğitimlerine devam eden 68 kişilik çalışma grubundan (eğitim alan grup aynı zamanda farklı sektörlerde iş yaşamlarına devam etmekte, çeşitli organizasyonlarda yöneticilik ve lid-

erlik yapmaktadır) oluşmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 31,32 olup %24'ü kadındır (Bknz. Tabak ve diğ., 2010).

4.1.2. Örneklem II

İkinci örnekleme, Tekirdağ Çerkezköy'de özel sektörde faaliyet gösteren bir firmadaki toplam 191 katılımcı yer almaktadır. Örnekleme yaş ortalaması 33,47'dir. Katılımcılar büyük oranda çalışanlardan oluşmaktadır ve katılımcıların yaklaşık olarak %55'i en az lise mezunu seviyesindedir. Katılımcıların ortalama çalışma süresi 9,63 yıl iken, kadın katılımcıların %44'ünü oluşturmaktadırlar (Bknz. Tabak ve diğ., 2010). İkinci örneklem grubunu oluşturan şirket çalışanlarının örneklem denekleri olarak seçilmiş olmalarının temel nedeni, orijinal ölçekteki deneklerin hepsinin üniversite öğrencileri olmaları ve farklı örneklem grubunun ölçeğin genellenabilirliği için bir katkı sağlayacağını düşünülmesidir.

4.1.3. Örneklem III

Üçüncü örneklem Tekirdağ Çerkezköy'de özel sektörde faaliyet gösteren bir firmada görevli 371 çalışandan oluşmaktadır. Grubun yaş ortalaması 28,04'dür (S=4,93). Deneklerin %57'si kadındır. Sektörde iş tecrübe süreleri 6,80 (S=4,24) yıldır.

4.2. Veri toplama araçları

Walumbwa ve diğ. (2008) tarafından geliştirilen orijinal Otantik Liderlik Ölçeği* 16 maddelik, 5 basamaklı Likert tipinde (Sıklık seviyesi 1=Hiçbir zaman, 5=Her zaman) oluşmaktadır. Ölçek; 3 boyutlu bir yapıdadır. Bu faktörler; Tablo 2'de gösterilmektedir.

4.3. İşlem

Mevcut çalışmaya, Otantik Liderlik Ölçeği'nde yapılan sınıflandırma esas alınarak (Walumbwa ve diğ., 2008) ve sonuçlar göz önünde tutularak başlanmıştır. Öz liderlik ölçeğinin Türkçeye çevrilmesi, ifadelerine aşına olmayan bir tercüman tarafından Türkçeye çevrilmiş, daha sonra başka bir tercümandan ise, orijinal ölçeği görmeden, belirsiz görünen ifadeler hakkında yorum yapması istenilerek aynı ifadelerin İngilizceye geri çevrilmesi istenilmiştir. Bu işlem ifadelerde çok büyük değişiklikler olmadığını göstermiştir. Çevirinin güvenilir olup olmadığını görmek üzere doktora ve yüksek lisans öğrencilerine ölçek dağıtılarak ölçeğin uygulanabilirliği birinci örneklem grubu ile test edilmiştir.

5. BULGULAR

5.1. Örneklem I'e ilişkin bulgular

Ölçeğin yapı geçerliğini ortaya çıkarmak üzere, doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi yapılmış, çıkan sonuçların uyum iyiliği değerlerinin uygun çıkması sonucu anket ikinci ve daha büyük örnekleme uygulanmıştır ($\chi^2/sd = 1.70$, RMSEA=0.06, CFI=0.94, RMR=0.07).

5.2. Örneklem II'ye ilişkin bulgular

İkinci örneklem grubu ile Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından özgün çalışmada esas alınan üç model test edilmiştir (Tablo-3). İlk olarak 16 maddenin tek bir otantik liderlik faktörünü gösterdiği tek faktörlü model; ikinci olarak, maddelerin sadece kendi faktörlerine yüklenebilecekleri birinci düzey çok faktörlü model (ilişkisiz model); üçüncüsü ise, maddelerin ait olduk-

Tablo 2

Veri Toplama Araçları

Alt Boyutlar ve Madde Numaraları			
İlişkilerde şeffaflık (1,2,3,4,5)	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (6,7,8,9)	Bilgiyi dengeli değerlendirme (10,11,12)	Öz farkındalık (13,14,15,16)

ları faktörlere yüklendikleri ve dört faktörün ikinci derece örtük otantik liderlik faktörüne yüklendiği ikinci düzey çok faktörlü modeldir. Çalışmadan elde edilen veriler ışığında modellerin karşılaştırmasındaki uyum iyiliklerinden, ikinci düzey faktör modelinin diğer iki modele nazaran veriye daha iyi uyum sağladığı ortaya çıkarılmıştır ($c2/sd = 1.78$, $RMSEA=0.06$, $CFI=0.94$, $RMR=0.07$). Üçüncü model matematiksel olarak ikinci model ile eşdeğerde olmasına rağmen, birinci düzey faktör modelinde yaygın olarak görülen düzeltilmiş hatalara açıklama getirerek birinci düzey faktörler arasında ilişkili

varyasyona olanak vermesi nedeniyle, eğer mümkünse; ikinci düzey çok faktörlü model tercih edilebilir (Gerbing ve Anderson, 1984'den aktaran Walumba ve diğ., 2008) düşüncesi ile ikinci düzey çok faktörlü modelin seçilmesinin uygun olacağı kaanatine varılmıştır.

Her ne kadar doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği değerlerini kabul edilebilir düzeyde elde edilmiş olsa da, ayrıca yapı geçerliliği bağlamında ölçekten elde edilen verilerle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, ölçeğe ilişkin elde edilen faktörler ile bunların faktör yük-

Tablo 3

Otantik Liderlik Ölçeği Uyarlaması Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları
(2.Örnekleme, n=191)

MODEL	χ^2	df	χ^2/df	CFI	RMSEA	RMR
1.Tek faktörlü model	439.33	104	4.22	0.76	0.13	0.11
2.Birinci düzey çok faktörlü model	176.66	98	1.80	0.94	0.06	0.07
3.İkinci düzey çok faktörlü model	178.27	100	1.78	0.94	0.06	0.07

Tablo 4

Otantik Liderlik Ölçeği Faktör Yapısı

MADDE	İLİŞKİLERDE ŞEFFAFLIK (.81)	İÇSELLEŞTİRİLMİŞ AHLAK ANLAYIŞI (.78)	BİLGİYİ DENGELİ DEĞERLENDİRME (.78)	ÖZ FARKINDALIK (.89)
1	0.66			
2	0.77			
3	0.75			
4	0.55			
5	0.69			
6		0.68		
7		0.76		
8		0.77		
9		0.67		
10			0.67	
11			0.52	
12			0.75	
13				0.65
14				0.83
15				0.80
16				0.82

Not: Parantez içindeki değerler Cronbach alfa katsayılarıdır.

leri Tablo 4'de verilmiştir. Aynı zamanda her bir faktöre ilişkin güvenilirlik bağlamında iç tutarlılık katsayıları (Cronbach alfa katsayısı) da kabul edilebilir düzeylerde dir.

Genel olarak kabul edilen standart alfa değerinin .70 ve üzeri olması nedeniyle ölçeğin boyutlarındaki iç tutarlılık katsayılarına ait güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğu söylenebilecektir (Büyüköztürk, 2009). İşlemler sonucunda; Otantik Liderlik Ölçeğinin Türkçe formu olarak 3 boyutlu ve 16 maddeden oluşan bir ölçek elde edilmiştir. Uyumu yüksek çıkan bir modelin gerçekten iyi bir ölçme aracı olarak değerlendirilebilmesi için üçüncü bir örneklem ile de geçerliğinin test edilmesi gerektiği düşünülmüş, bu kapsamda ölçek bir kez daha büyük bir örneklem grubu ile test edilmiştir.

5.3. Örneklem III'e ilişkin bulgular

Bu grupta 371 kişinin verileri ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Toplam varyansın %66,7'sinin açıklanabildiği bu çalışmada, KMO (.938) ve Barlett testleri ($p=.00$) değerlerinin yeterli seviyede oldukları da görülmüştür. Otantik Liderlik Ölçeği gizil değişkenleri ortalamaları, standart sapmaları ve korelasyonları Tablo 5'de görülmektedir.

Üçüncü örneklemde ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach alfa); ilişkilerde şeffaflık

boyutu için 0.86, içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu için 0.83, bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu için 0.85, öz farkındalık boyutu için 0.90 ve tüm ölçek için 0.93 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ikinci örneklemde elde edilen değerlere göre daha yüksek değerlere ulaşıldığını ifade etmektedir.

Üçüncü örneklemde elde edilen veriler ile veriye en iyi uyum sağlayan model kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ikinci düzey çok faktörlü model ile elde edilen uyum iyiliği değerleri; $\chi^2/sd=2.53$, $GFI=.92$, $NFI=.93$, $RMSEA=.06$, $IFI=.95$, $CFI=.95$, $TLI=.94$ olarak bulunmuştur (Şekil 1). Uyum iyiliği değerlerinin ikinci örneklem grubundan elde edilen bulgularının da doğruluğunu destekleyici nitelikte olduğu düşünülebilir. Ayrıca Walumbwa ve diğ. (2008) tarafından yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlarla mevcut çalışmada elde edilen bulguların büyük ölçüde paralellik gösterdiği söylenebilir. Bu kapsamda Otantik Liderlik Ölçeği; 16 maddeli ve 3 boyutlu bir ölçek olarak Türkiye'de kullanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Son şekli verilen Otantik Liderlik Ölçeği Ek Tablo 1'de yer almaktadır.

6. SONUÇ

İlk ve Orta Çağ'larda liderlik daha çok iktidar ve güç kullanımı ile birlikte anılmakta ve sadece ülkeyi yönetenlere yakıştırılan bir özellik olmakta iken, aydınlanma çağıyla birlikte daha demokratik tanımlamalarla

Tablo 5

Otantik Liderlik Ölçeği Gizil Değişkenleri
Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Korelasyonları (Üçüncü Örneklem, n=371)

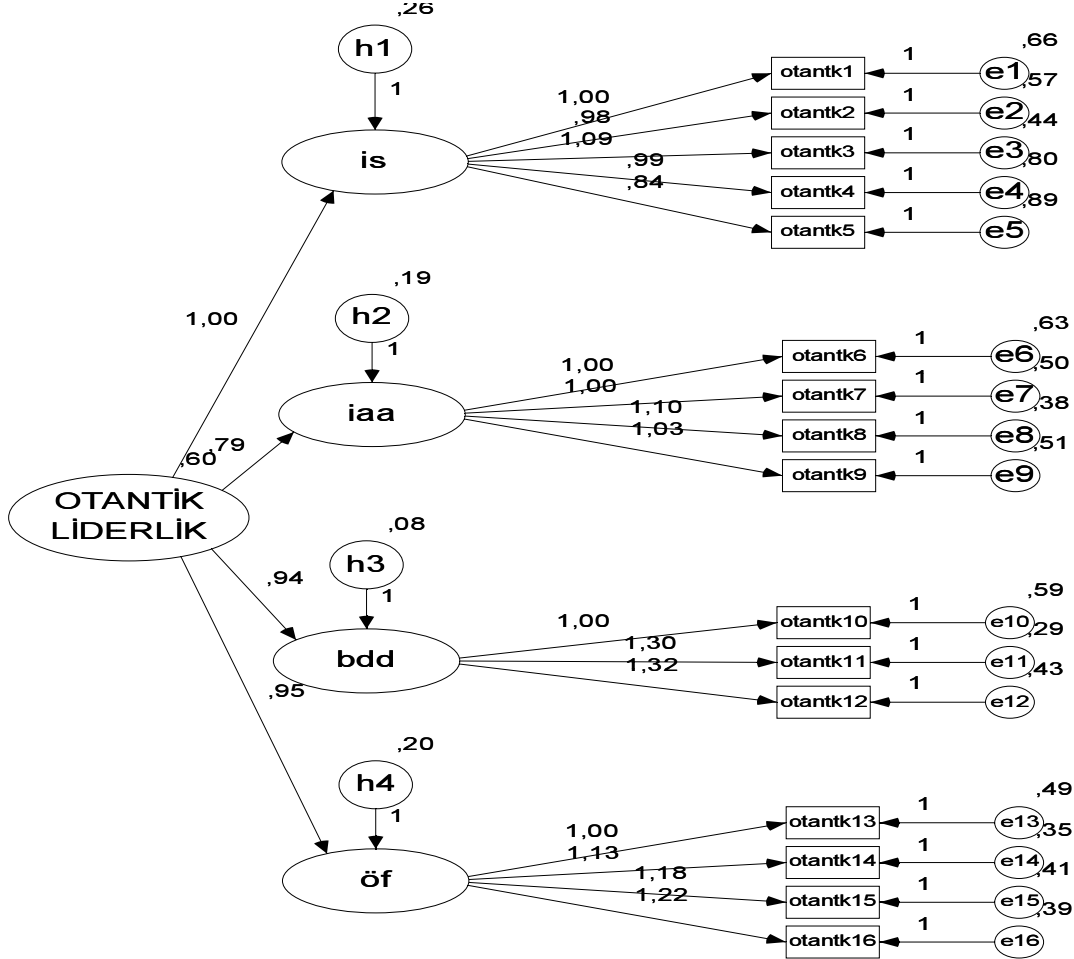
Gizil Dğş	Ort.	S	1	2	3	4
İŞ	3.25	.98	1			
İAA	3.50	0.85	0.600**	1		
BDD	3.40	1.01	0.659**	0.665**	1	
ÖF	3.30	1.02	0.651**	0.583**	0.712**	1

** $p<0.01$

Not: İŞ= İlişkilerde Şeffaflık Maddeleri Bileşimi, İAA= İçselleştirilmiş Ahlak Maddeleri Bileşimi, BDD= Bilgiyi Dengeli Değerlendirme Maddeleri Bileşimi, ÖF= Öz Farkındalık Maddeleri Bileşimi

Şekil 1

İkinci Düzey Çok Faktörlü Model



Not: n= 371. is= İlişkilerde Şeffaflık Maddeleri Bileşimi, iaa= İçselleştirilmiş Ahlak Maddeleri Bileşimi, bdd= Bilgiyi Dengeli Değerlendirme Maddeleri Bileşimi, öf= Öz Farkındalık Maddeleri Bileşimi

kavram değişimine uğrayarak 20'nci yüzyılda sadece ülke yönetimi ile değil, şirket ve her türlü örgüt yönetimi ile de ilişkilendirilmektedir. Bunun nedeni liderlik kavramının başlangıçta daha çok insanları güçle yönetme olarak değerlendirilmekteyken günümüzde giderek izleyenleri etkileme, bir süreci başlatma, artı değer yaratma, ortak amaca yönlendirme, yaratıcı olma gibi kavramlarla tanımlanmaya başlanmasıdır (Tabak ve diğ., 2007). Bu kapsamda liderden beklentilerle birlikte modern liderlik yaklaşımlarından birisi olan etik davranışlara odaklanan otantik liderlik yaklaşımına da olan ilgi artış göstermiş, otantik

liderlik algılamalarını değerlendirebilecek bir ölçek geliştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bunun neticesinde; Çin, Kenya ve ABD'de yürütülen çalışmalar sonucunda geçerliği ve güvenilirliği kabul edilebilir bir otantik liderlik ölçeği oluşturulmuştur (Walumbwa ve diğ., 2008). Mevcut çalışma ile otantik liderlik ölçeğinin ülkemizde test edilerek Türkçeye uyarlanması ve literatürde yer alan bu boşluğun doldurulması hedeflenmiştir. Üç farklı örneklem grubu ile test edilen otantik liderlik ölçeğinin yapısı, doğrulayıcı ve keşfedici faktör analizleri incelenmiştir. Neticede üç boyutdan oluşan ikinci düzey çok faktörlü modelin otantik

liderlik ölçeğinin yapısını ifade ettiği görülmüştür. Mevcut çalışmanın bulguları Walumbwa ve arkadaşlarından (2008) uyarlanan Otantik Liderlik Ölçeği'nin Türkçe tercümesindeki güvenilirlik ve geçerliklerinin kabul edilebilir değerlerde olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uygun uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir aralıklarda olması nedeniyle ölçeğin yapısal geçerliğinin doğrulandığını ve orijinal ölçekle uyum göstererek yapıyı ölçtüğü söylenebilecektir. Uyarlanan ölçeğin orijinal ölçekle boyut yapılarının kabul edilebilir seviyelerde uyum gösterdiği ve faktör yüklerinin her iki ölçekte de birbirlerine yakın değerler aldığı söylenebilecektir. Bununla birlikte Otantik Liderlik Ölçeği ile yapılan çalışmadan elde edilen bulgulardan hareketle, ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin yeterli düzeyde kanıtların elde edildiği söylenebilir. Bu çalışmada orijinal ölçeğe benzer şekilde alt ölçeklerden elde edilen güvenilirlik katsayıları ve faktör yüklemelerinin çok yüksek olmasının nedeni; boyutları temsil eden madde sayısının azlığından veya örneklemin niteliklerinden (orijinal ölçeğin geliştirildiği çalışmada deneklerin öğrenciler olması ve mevcut çalışmada deneklerin çalışanlar olması) kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bu araştırmada kullanılan örneklemden elde edilen bulguların, ölçeğin genellenebilirliğini sınırlandırdığı göz önünde tutulmakla birlikte, Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği'nin Türkiye'de çalışanlar üzerinde ilgili yazında kullanılabilecek bir ölçüm aracı olabileceği görülmektedir. Gelecek dönemlerde yapılacak farklı çalışmalarda mevcut model kullanılarak, değişik deneysel modellerle ve geniş bir yelpazeden örneklemlerle çalışmaların yapılmasının ilgi yazına katkı sağlayacağı ve ölçeğin genellenebilirliğini artıracığı düşünülmektedir. Ayrıca farklı sosyo-ekonomik gruplara ve demografik niteliklere sahip katılımcılara ulaşılarak otantik liderlik algılamaların ölçülmesi yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- AVOLIO, B. J., W. L. GARDNER, F. O. WALUMBWA, F. LUTHANS ve D. R. MAY. (2004), "Unlocking The Mask: A Look at The Process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors", *The Leadership Quarterly*, 15, s.801-823.
- AVOLIO, B. J. ve W. L. GARDNER. (2005), "Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership", *The Leadership Quarterly*, 16, s.315-338.
- AVOLIO, B. J., W. L. GARDNER ve F. O. WALUMBWA. (2005), "Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development", *Monographs in Leadership and Management*, 3, s.21-29.
- BASS, Bernard M. (1998), *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- BASS, B.M. ve P. STEIDLMEIER. (1999), "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior", *The Leadership Quarterly*, 10: 2, s.181-217.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener. (2009), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- CHAN, A., S. T. HANNAH ve W. L. GARDNER. (2005), "Veritable Authentic Leadership: Emergence, Functioning, and Impacts", *Monographs in Leadership and Management*, 3, s.3-41.

- COOPER, C. D., T. A. SCANDURA ve C. A. SCHRIESHEIM. (2005), "Looking Forward But Learning From Our Past: Potential Challenges to Developing Authentic Leadership Theory and Authentic Leaders", *The Leadership Quarterly*, 16, s.475-493.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. (2003), *Good Business: Leadership, Flow, And The Making of Meaning*, New York, Penguin Group.
- ÇERİ-BOOMS, S. Meltem. (2009), *An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EAGLY, Alice H. (2005), "Achieving Relational Authenticity in Leadership: Does Gender Matter?", *The Leadership Quarterly*, 16, s.459-474.
- FARH, J. L. ve B. S. CHENG. (2000), "A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organization", *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 13, s.126-180.
- GARDNER, W. L. ve J. R. Jr. SCHERMERHORN (2004), "Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership", *Organizational Dynamics*, XXXIII:3, s.270-281.
- GARDNER. W. L., B. J. AVOLIO, F. LUTHANS, D. R. MAY ve F. WALUMBWA. (2005), "Can You See The Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development", *The Leadership Quarterly*, 16, s.343-372.
- GEORGE, Bill. (2003), *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, San Francisco, Jossey-Bass.
- GINI, Al. (1997), "Moral Leadership An Overview", *Journal of Business Ethics*, 16, 323-330.
- GOETHALS, G. R., G. J. SORENSON ve J. M. BURNS. (2004), *Encyclopedia of Leadership I*, California, Sage Publications Inc.
- GOFFEE, R. ve G. JONES. (2005), "Managing Authenticity: The Paradox of Great Leaders", *Harvard Business Review*, 83:12, s.86-94.
- HARTER, Susan. (2002), "Authenticity", C. R. SNYDER ve S. J. LOPEZ (Ed.), *Handbook of Positive Psychology*, London: Oxford University Press, s.382-394.
- HARVEY, P., M. J. MARTINKO ve W. L. GARDNER. (2006), "Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12:3, s.1-11.
- HUGHES, Larry W. (2005), "Developing Transparent Relationships Through Humor in The Authentic Leader-Follower Relationship", *Monographs in Leadership and Management*, 3, s.83-106.
- HUNT, J. G., K. B. BOAL ve R. L. SORENSON. (1990), "Top Management Leadership: Inside the Black Box", *The Leadership Quarterly*, 1, s.41-65.
- ILIES, R., F. P. MORGESON ve J. D. NAHRGANG. (2005), "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes", *The Leadership Quarterly*, 16, s.373-394.
- KERNIS, Michael H. (2003), "Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem", *Psychological Inquiry*, XIV:1, s.1-26.

- KLENKE, Karin. (2007), "Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective", *International Journal of Leadership Studies*, III: 1, s.68-97.
- LADKIN, D. ve S. S. TAYLOR. (2010), "Enacting The 'True Self': Towards a Theory of Embodied Authentic Leadership", *The Leadership Quarterly*, 21, s.64-74.
- LUTHANS, F. ve B. J. AVOLIO. (2003), "Authentic Leadership Development", K. S. CAMERON, J. E. DUTTON ve R. E. QUINN (Ed.), *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco:Berrett-Koehler, s.241-258.
- MANZ, Charles C. (1992), *Mastering Self-leadership: Empowering Yourself For Personal Excellence*, New Jersey, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- MAY, D. R., A.Y. L. CHAN, T. D. HODGES ve B. J. AVOLIO. (2003), "Developing the Moral Component of Authentic Leadership", *Organizational Dynamics*, XXXII:3, s.247-260.
- NOVICEVIC, M. M., W. DAVIS, F. DORN, M. R. BUCKLEY ve J. A. BROWN. (2005), "Barnard on Conflicts of Responsibility: Implications for Today's Perspectives on Transformational and Authentic Leadership", *Management Decision*, XVIII:10, s.1396-1409.
- SEXTON, Terry. (2007), *Review of Research Literature on Authentic Leadership*, England, Creative Edge Consulting Limited.
- SOYLU, Y., A. TABAK ve M. POLAT. (2007), "Ankara İlinde Savunma Sanayiinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (Ahs) İle Bir Çalışma", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, III:5, s.179-191.
- TABAK, A., H. YALÇINKAYA ve A. ERKUŞ. (2007), "Liderlik kavramına Tarihsel Bir Bakış", O. KAYMAKÇI (Ed.), *21nci Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den Yansımalar*, İstanbul, Türkmen Yayıncılık, s.349-357.
- TABAK, A., Ü. SIĞRI, Ö. ARLI ve S. COŞAR. (2010), "Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarlama Çalışması", 18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, Adana, s.699-706.
- TURHAN, Muhammed. (2007), *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*, Elazığ, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- WALUMBWA, F. O., B. J. AVOLIO, W. L. GARDNER, T. S. WERNING ve S. J. PETERSON. (2008), "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure", *Journal of Management*, XXXIV: 1, s.89-126.
- YAMMARINO, F. J., S. D. DIONNE, J. U. CHUN ve F. DANSEREAU. (2005), "Leadership and Levels of Analysis: A State-of-the-Science Review", *The Leadership Quarterly*, 16, s.879-919.

Ek Tablo 1. Otantik Liderlik Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak her ifadenin yöneticinize/amirinize ne ölçüde uyduğunu işaretleyiniz (X).

SIRA NO	OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ BENİM LİDERİM	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Sık Sık	Her zaman
1	Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.					
2	Hata yaptığıında kabul eder.					
3	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.					
4	İnsanlara acı gerçekleri söyler.					
5	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.					
6	Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.					
7	Kararlarını değer yargılarına göre verir.					
8	İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.					
9	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.					
10	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.					
11	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.					
12	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.					
13	Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.					
14	Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
15	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.					
16	Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.					

