

# ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN VE SOSYAL DEĞİŞİMİN OTANTİK LİDER ÜZERİNDE ETKİSİNİ İNCELEMAYA YÖNELİK KURAMSAL ARAŞTIRMA

Betül ÇELİK

Bağımsız Araştırmacı, Türkiye

<https://orcid.org/0000-0003-4943-9906>

c.celikbetul@gmail.com

<i>Atıf</i>	ÇELİK, B. (2023). ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN VE SOSYAL DEĞİŞİMİN OTANTİK LİDER ÜZERİNDE ETKİSİNİ İNCELEMAYA YÖNELİK KURAMSAL ARAŞTIRMA. <i>İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi</i> , 15(4), 421-442.
-------------	---

## ÖZET

Sun Tzu, toplumların savaşmaları ve bu savaşları kazanmalarında en önemli unsurun lider olduğunu belirtmektedir. Günümüzde sürekli gelişen ve farklılaşan sektörler için yeni liderlik türleri oluşurken kurumların bu duruma adapte olabilmesi için hem örgüt içi hem de örgüt dışı sosyal değişimi dengeli kurması gerekmektedir. Otantik liderlik, sosyal değişim ve algılanan örgütsel destek kavramlarının olumlu ve anlamlı bir ilişkisi olup olmadığını araştırmak; otantik liderlik kavramını sosyal değişim ve algılanan örgütsel destek kavramlarıyla ele alarak genişletmek araştırmanın amaçlarındandır. Çalışmada 1961-2022 yılları arasındaki araştırmalar sınırlılığında literatür analizi uygulanmıştır. Sosyal değişim sürecindeki otantik liderin, kişiliğinin ve ahlaki anlayışının, personelin algıladığı örgütsel desteğe ve performansına etkisini göstermek araştırmanın önemini oluşturmaktadır. Araştırmanın bulgularında personelin algıladığı örgütsel destek düzeyi ile otantik liderin davranışı arasında olumlu ve doğru orantılı bir ilişki olduğunu, bu oran ölçüsünde personel, otantik liderinin ahlaki inançlarına ve öz değerlerine güvendiğini, davranış ve inancıyla yönetilmeyi kabul ettiği tespit edilmiştir. Araştırmanın son kısmında çalışmanın neticesine ve gelecekteki çalışmalar için önerilere yer verilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Otantik Liderlik, Sosyal Değişim, Algılanan Örgütsel Destek, Personel Performansı.*

## **THE ORETICAL RESEARCH AIMED AT EXAMINING THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND SOCIAL CHANGE ON AUTHENTIC LEADER**

### **ABSTRACT**

Sun Tzu states that the most important element for societies to fight and win these wars is the leader. Today, while new types of leadership are forming for constantly developing and differentiating sectors, institutions need to establish a balance of social change both inside and outside the organization in order to adapt to this situation. To investigate whether the concepts of authentic leadership, social change, and perceived organizational support have a positive and meaningful relationship; It is one of the aims of the research to expand the concept of authentic leadership by addressing it with the concepts of social change and perceived organizational support. In this study, literature analysis was applied in the limited research period between 1961-2022 Dec. The importance of the research is to show the effect of personality and moral understanding of the authentic leader in the social change process on the perceived organizational support and performance personnel. It is one of the findings of the research that there is a positive and directly proportional relationship between the level of organizational support perceived by the personnel and the behavior of the authentic leader, that the personnel trust the moral beliefs and self-values of the authentic leader and accept to be managed with his behavior. In the last part of the study, the results of the study and suggestions for future studies are made.

**Keywords:** *Authentic Leadership, Social Change, Perceived Organizational Support, Staff Performance.*

## GİRİŞ

Sokrates'in öğretisinin temelini oluşturan "kendini bil" öğretisi Delphi'deki Apollon Tapınağı'nın girişine altın harflerle yazılıdır. Otantik liderliğin kelime etimolojisi Antik Yunan dönemine kadar uzanmakta, "kendi efendisi" ve "tam güce sahip olmak" şeklinde tanımlanmaktadır. Otantik lider de kendi farkındalığı üzerinde durarak çevresindeki insanları etkileyebilmektedir.

İnsan sosyal bir varlıktır. Benlik algımız da iletişim kurduğumuz sosyal çevremizle gelişip şekillenmektedir. Sosyal çevremizde meydana gelen değişimler ilişkilerimizin de doğasını değiştirecektir. Araştırmada ele alınan sosyal değişim teorisinde birey, karşılık beklemeden örgüt üyelerinden birine/birkaçına veya örgütün tamamına yönelik gönüllü "iyi" davranış göstermesi ve bu davranışının sonucunda "iyi" karşılık görmesidir (Bedük ve Ertürk, 2015: 4-5). Sosyal değişim teorisi etki sonucu oluşan tepki koşulu gibi ele alınmamalı, bunun yerine personelin daha iyi olmasını sağlayacak birer merdiven basamağı gibi kabul edilmelidir.

20. yüzyılda giderek globalleşen kurumlar yeni sektörler yeni icatlarla faaliyet gösterip varlıklarını devam ettirebilmek için doğru liderliğe ihtiyaç duymaktadırlar. Geleneksel lider modellerinde, liderlerin yetkileri, kuralları ve yetenekleri üzerinde durulmaktayken Freeman öncülüğündeki araştırmalarda liderin ve örgütün ahlak algısı ele alınmaktadır (Duarte vd., 2020: 1-2). Walumbwa ise otantiklik lider ile örgüt ilişkisini öz farkındalık, özgünlük, toplumsal algı, ilişkilerde şeffaflık, bilginin dengeli kullanılması ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile birlikte ele almaktadır (Walumbwa, 2020: 4-5).

Eisenberger, Blau, Rhades Homans sosyal değişim kuramı üzerinde örgüt ve personel arasındaki ilişki zemininde algılanan örgütsel destek kavramını literatüre kazandırmıştır. Destekleyici bir çalışma ortamı ile destekleyici liderliğin yarattığı örgütsel destek algısı aslında oldukça iç içe geçmiş hem örgütle hem de lidere karşı daha özverili, umutlu, iyimser ve dirençli, bireylere "yön veren" olumlu algı yaratmaktadır (Baykal ve Bilgetürk, 2021: 90-91). Örgüt yapısında güven, destek ve ortak hedefler personelin algı düzeyini arttırmaktayken sosyal değişim düzeyinin yüksek olmasıyla birlikte personelin daha iyi performans göstermesine ve örgütü benimsemesine olanak tanınabilmektedir.

Sosyal değişim teorisini birçok ölçekle birlikte ele alındığı, boyutlarının ve seviyesinin arttırılıp çeşitlendirildiği birçok çalışma mevcuttur (Avolio ve Gardner, 2005: 321-322). Örgütün 'isteğiyle' liderin karar mekanizması olarak seçilmesi, personelin algıladığı örgütsel destek düzeyini arttırmaktadır (Allen, 1995: 342). Karar alma mekanizmasında personele söz hakkı tanınması personelin değerli ve önemli hissetmesini sağlayabilir.

Sosyal değişim teorisinin, otantik liderlik ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve aralarında anlamlı bir ilişki olup/olmadığının araştırılması çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırmada 1961 ve 2022 yılları arasında aynı değişkenler esas alınarak yapılmış çalışmalar üzerinde literatür analizi yapılmıştır.

Araştırmada otantik liderin sosyal değişim teorisiyle ilişkisi olduğu dolayısıyla; otantik liderin ahlaki, toplumsal kabul görmüş yaklaşımı örgüt içi ve örgüt dışı sosyal değişimin boyutuna şekil verdiği söylenebilmektedir. Liderin dış çevreye karşı tutumu ve ahlaki yaklaşımını içselleştiren ve kişiselleştiren personellerin de dış çevreye yaklaşımı yakın düzeyde olacaktır. Bunlarla birlikte örgütsel sosyal değişim sürecinde, otantik liderin rolü personelin performans düzeyini de etkilediği çalışmalarda görülmektedir.

Araştırmada “otantik liderliğin algılanan örgütsel destek ile ilişkisinin anlamlı ve olumlu olduğuna” dair bulgular elde edilmektedir. Algılanan örgütsel destekte liderin yaklaşımı, örgüt üyelerinin desteğinden daha etkili olmaktadır. Dolayısıyla personel performansını arttırdığı yapılan literatür analizinde tespit edilmiştir.

## **LİTERATÜR İNCELEMESİ VE ÖNERMELER**

### **Otantik Liderlik Kavramı**

20. yüzyıla kadar yapılmış 5000’in üzerindeki araştırmalar literatüre 150’den fazla lider tanımı eklemektedir (Gül ve Çelebi, 2014: 148). Lider, belirli bir amaç ve hedefler çerçevesinde bir araya gelen insan topluluğunu bu amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçmeye teşvik eden, onları yöneten ve yönlendirebilen kişidir (Güney, 2015: 35-36).

Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerin liderleri 1970’li yılların başında etik ve iyi olmayan davranışlarıyla yönettikleri kurumların saygınlığını zedelemişlerdir. 2000’li yıllarda ise global şirketler iş etiği ve iş ahlakı üzerine durmaya başlamıştır (Alkan, 2016: 38). Luthans ve Avolio (2003) bu ve buna benzer krizleri otantik liderlik başlıklı araştırmalarında konu edinmiştir.

Global piyasalarda kurumlar, görev ve sorumluluklarını benimsemiş, işini özümseyen, enerjik, proaktif ve yüksek kalite performans standardına sahip personelleri tercih etmektedirler (Leiter ve Bakker: 2010). Lider, personellerin performans ve yeteneklerini örgüt ve kurum için destekleyici bir güç olarak görmektedir (Yetgin, 2020: 4). Personel ise örgütü benimsemek, görev ve sorumluluklarını özümseyebilmek için karşılıklı ilişkinin “anlam”ını sorgulamaktadır. Dolayısıyla personellerin ve kurumların maddi olmayan değerlere daha çok önem verdiği söylenebilir.

Otantik liderlik “idealize edilmiş zihin ve ruhla gerçek arasındaki farkın veya kişinin alternatiflerinin seçilmesi-düzenlenilmesi, özel ilgilerini ve toplumsal sorumluluğunu dengeleme isteği ile yeteneğinin tanınması (Şahin, 2016: 43)” olarak da tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre örgütte etik bir liderliği, öz-farkındalığı arttırmayı, içselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısını ve tüm bunların getirdiği olumlu psikolojik sonuçları destekleyen liderlik türüdür (Ribeiro vd., 2020: 191).

Otantik lider, yetkinliğinin farkında olan, değerleri ve ahlaki bir bakış açısına sahip olan, örgüte ve diğer personellere güvenen, örgüte karşı anlayışlı olabilen ve örgütle iyimser bağ kurabilen kimsedir (Tabak vd., 2012: 94). Personelin kendini geliştirebilmesi için ihtiyaç duyduğu içsel motivasyona destek olması lidere saygınlık kazandıracaktır (Gül, İnce ve Candan, 2017: 32). Otantik liderler gerçek benliklerini ve gerçek kimliklerini tanıdıkça, içselleştirilmiş değerlerine ve hedeflerine daha bağlı olabilmektedirler.

Otantik liderlerin benlik algısının gelişiminde aşağıda belirtilen faktörler üzerinde durulmaktadır:

**-Öz-farkındalık:** Kişinin dünyayı nasıl geliştirdiği, nasıl anlamlandırdığı ve zaman içinde kendini nasıl değerlendirdiği hakkındaki bilgiyi temsil eder.

**-Özgünlük:** Otantik liderliği ayırt edici, ahlak anlayışı, kendine özgü ve etkileyici (Kıcır ve Paşaoğlu, 2014: 19) davranış şeklinin farklı ve özel olması personelleri etkilemektedir. Amaç ve hedeflerin ayırt edilebilmesi için kullanıldığı görülmektedir.

**-Toplumsal Algı:** Lider, ait olduğu toplumun kültürüne, yapısına, sosyal ağına vb. iletişim kurduğu sisteme göre davranış şekli geliştirir.

**-İlişkilerde Şeffaflık:** İlişkilerde şeffaflık, gerçek duyguların yansıtılması, iletişimin güven ve dürüstlüğe dayalı olmasını sağlamaktadır. İyi liderler, açıkça bilgi paylaşmak, personellerin otantik anlayışlarıyla ve duygularıyla şeffaf bir ilişki kurmaktadır (Ribeiro vd., 2020: 191).

**-Bilginin Dengeli Kullanılması:** Otantik lider karar aldığı anda ya da yönetim sürecindeyken karşıt görüşleri bir arada ele alarak önyargılardan, subjektif yorumlamalardan bilgiyi ayırt etmesi, yorumlaması iki farklı fikri de incelemesi olarak tanımlanmaktadır (Gardner vd., 2005: 354).

**-İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı:** İçselleştirilmiş ve bütünleşik bir öz düzenleme biçimini ifade eder (Gatling, Kang ve Jungsun, 2016: 5). Sınırlamaların bilinci ve kabulüyle kişisel çıkarlar üzerindeki ortak iyiliğe odaklanan ahlak anlayışı, örgütü bir arada tutmaktadır (Kiersh ve Peters, 2017: 151).

Yukarıda belirttiğimiz faktörlere göre otantik liderin bakış açısı Tablo 1’de şu şekilde ele alınmaktadır:

**Tablo 1.** Literatür Çalışmaları

<b>İÇSELLEŞTİRİLMİŞ AHLAK ANLAYIŞI</b> <b>Kişi Odaklı Bakış Açısı</b> -Yüksek ahlaki değerlere sahip olma, -Öz değerlerinin arkasında sıkı bir şekilde durabilme, -Prensiplerini özümseme ve içselleştirme , -Düşünce, değer ve inanışları ile gösterdiği davranışlar arasında tutarlılık sergileme.	<b>Bütünleştirici Bakış Açısı</b> -Astlarını kırmadan doğru geri bildirimde, bulunma -İlişkilerde adaleti ve dürüstlüğü gözetme, -Çift taraflı iletişim kurma, -Nazik ve aşamalı geribildirim verme, -Astların fikirlerine değer verme, -Grup dayanışması yaratma, -Sosyal mesafeyi dengeleme.
<b>ÖZ- FARKINDALIK</b> <b>Kişi Odaklı Bakış Açısı</b> -Olumlu ve olumsuz yönlerinin farkında olma, -Hatalarını ve zayıflıklarını açığa çıkarmaktan çekinmeme, -Kendini geliştirme, -Kendine yönelik eleştiri yapabilme.	<b>Bütünleştirici Bakış Açısı</b> -Farklı fikirlere önyargısız yaklaşma, -Fikirleri değerlendirmede adil olma, -Karar almada katılımı destekleme ve sağlama.
<b>İLİŞKİLERDE ŞEFFAFLIK</b> <b>Kişi Odaklı Bakış Açısı</b> -Açık ve dürüst iletişim kurabilme, -Dürüst geri bildirim verme, -Hatasını kabul etme, -Duyguların samimi ve içten olması.	<b>Bütünleştirici Bakış Açısı</b> -Toplumların çıkarı öne koyma, -Astlarının değerlerinin farkında olma, -Astlarının güçlü ve zayıf yönlerini fark etme, -Kırıcı olmadan astlarında farkındalık yaratma, -Astlarının başarılarını görme ve takdir etmeyi bilme, -Astlarına akıl hocalığı, koçluk ve danışmanlık yapma, -Müşfik ve candan olma, -Gerektiğinde kendini feda etmeyi bilme, -Empati gösterme.
<b>KARAR ALMADA DENGE</b> <b>Kişi Odaklı Bakış Açısı</b> -Karar alma sürecinde başkalarının fikirlerine danışma, -Bilgi ve verileri objektif gözle değerlendirme, -Ortama ait hususları da karar alma sürecinde değerlendirme.	<b>Bütünleştirici Bakış Açısı</b> -Hayat tarzı ve değerleri ile astlarına örnek olma, -Mütevazi olma, -Sabır gösterme, -Bütünleştirici bir misyona sahip olma, -Bашkalarına saygı ve hoşgörü gösterme.

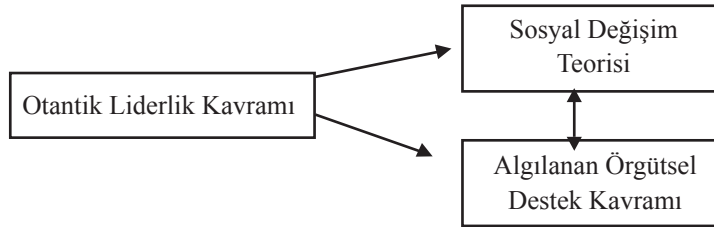
**Kaynak:** (Torlak vd., 2009: 298-299).

Otantik liderler statü, onur gibi manevi menfaatler için çalışır; dolayısıyla kendi kişisel değerlerini, inançlarını örgütün (çevresinin) de beklentileriyle uyumlaştırarak liderlik yapmaktadırlar (Avolio ve Gardner, 2005: 321-322; Gardner vd., 2011: 1138-1139).

Otantik liderlerin görevi personellerin saygısını ve güvenini kazanıp onlara destek olmak, şefkatli ve sağ duygulu yaklaşım sergileyerek örgüte yönelik olumlu duygular oluşturmaktır (Tufan, 2021: 1305).

Sosyal değişim teorisinin otantik liderlik kavramına ve algılanan örgütsel destek kavramına etkisini ve bu iki kavramın birbiriyle etkileşim içinde olduğunu varsaydığımız hipotezler, araştırmanın ileriki başlıklarında incelenmektedir.

Araştırmanın modeli Şekil 1’de şu şekilde gösterilmektedir:



Şekil 1. Araştırma Modeli

### Algılanan Örgütsel Destek Kavramı

Bireyler dünyayı anlamlandırmanın, davranışlarını düzenlemenin ve daha önce öz-farkındalığı temsil etmek olarak tanımladığımız diğerlerinin tepkilerini tahmin etmenin, bir aracı olarak kendi görüşlerini geliştirirler (Gardner vd., 2005: 353). Birey algıları çerçevesinde anlamlandırdığı örgütü kabullenmeyi, örgütün amaç ve hedeflerine göre performans gösterdiği süreçte ortak değer, kimlik ve uyum geliştirirler.

Modern yönetim ve liderlik türlerinin gelişmesiyle birlikte Eisenberger tarafından algılanan örgütsel destek kavramı literatürde temellendirmektedir. Eisenberger ve Rhades tarafından algılanan örgütsel destek kavramında örgütün görev tanımı şu şekilde tanımlanmaktadır (Eisenberger ve Rhodes, 2002: 698-699);

- Personelin gönüllü performans göstermesini sağlamak,
- Gönüllü performansını artırmak için ödüllendirme yöntemlerini kullanmak,
- Örgütsel bağlılığını artırıp iyileştirmek,
- Örgüt tarafından sosyolojik ve ekonomik ihtiyaçlarının/isteklerinin karşılanarak daha iyi koşulları sağlamak,
- Personele değer verildiğini göstermek olarak tanımlanmaktadır.

Turunç ise algılanan örgütsel destek kavramını; örgütün, personel katılımına değer verilmesi, personelin iyiliği için birlikte hareket edilmesi, personeli etkileyebilecek yaklaşımların gösterilmesi olarak tanımlamaktadır (Turunç ve Çelik, 2010: 185).

Kurum, personelin performansını ödüllendirirken, onay, övgü ve diğer ihtiyaçlarını (isteklerini) karşılarken personelin performansının farkında olduğunu, katkılarına ne ölçüde değer verdiğini de yansıtmış olmaktadır (Gibney, Zagenczyk ve Masters, 2009: 669).

Birey, kendi deneyim ve fikirleriyle örgütü yorumlamakta; örgüt ile ortak amaç ve hedef kurmak için uyuma ihtiyaç duymaktadır. Algılanan örgütsel desteğin yüksek seviyede olması, personelin örgüt içerisinde kendini değerli ve önemli görmesine, gönüllü performansa teşvik etmesine ve örgütün hedefleriyle personelin şahsi hedeflerini uyumlaştırmasına sebep olmaktadır (Yan, Zou ve Zhu, 2013: 45).

Personelin farkındalık geliştirmesinde lider-personel iletişiminin önemli etkisi bulunmaktadır. Algılanan örgütsel destek teorisinde liderin bir diğer görevi personelin farkındalığını artırıcı davranış göstermektedir (Kiersch ve Peters, 2017: 150). Maddi (ücret, ikramiye, zam, çalışma koşullarının iyileştirilmesi) ve manevi (övgü, takdir, tatil, moral ve motivasyonu arttırıcı aktiviteler vs.) destek ile bu farkındalık artabilirken, personelin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda da şekillenebilmektedir.

Allen lider-örgüt arasındaki ilişkinin güçlenmesi için kurumun, üst düzey yöneticileriyle iletişim kurup geri bildirimlerde bulunmasını, lidere karar verme yetkisi tanınmasını ve liderin farklı deneyimler kazanması için teşvik etmesini örgütsel desteği arttırmak için sunduğu maddi olanaklardan daha etkileyici olduğunu tespit etmiştir (Allen, 1995: 342).

Eisenberger ve arkadaşları algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörleri; örgütsel destekle ilgili konuşmalar, görevle ilgili olumlu geribildirim, küresel destekle ilgili mesajlar ve karar verme olarak dörde ayırmaktadır. Araştırma sonucunda, algılanan örgütsel destek ile geri bildirim arasındaki ilişkinin güçlü olmadığı, küresel desteğe ilişkin mesajların ise personellerin algıladığı örgütsel destekle güçlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel desteği arttırabilmek için personellerle örgütsel desteği arttırıcı konuşmaların gerçekleştirilmesi araştırmada en güçlü ilişkiye sahip hipotez olmaktadır. Son olarak görevle ilgili olumlu geribildirimlerin ise algılanan örgütsel destekle ilişkisinin güçlü olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmada ast-üst ilişkisinin kalitesi algılanan örgütsel destek üzerinde güçlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip değildir. Bunun yerine isteğe bağlı kurulan ve karar verme sürecinde her iki tarafın da yer aldığı örgütlerde personellerin algıladıkları örgütsel desteğin daha yüksek oranda olabileceği belirtilmiştir (Allen, 1995: 342).



Araştırmada belirtilen açıklamalar çerçevesinde hipotez 1 ve hipotez 2 şu şekilde oluşturulmaktadır:

Hipotez 1: Otantik liderliğin algılanan örgütsel destekle arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Otantik liderlik ile algılanan örgütsel destekle arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki yoktur.

### **Otantik Liderlik ile Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi**

Otantik liderin örgütün kültürü, ahlak anlayışı, değerleri ve inançlarıyla uyumlu hareket etmesi personelin örgütsel destek algısını da etkilemektedir (Kurian ve Nafukho, 2020: 50). Algılanan örgütsel destekte de maddi olanaklardan ziyade örgütün kendisi, üst düzey yöneticilerin görüşleri, iletişimleri, manevi destekleri daha fazla etkili olmaktadır (Zhou vd., 2022: 2). Dolayısıyla algılanan örgütsel destek ve otantik liderlik arasındaki ilişkide birçok ortak faktör bulunması çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Araştırmada bu bölümünde otantik liderlik ile algılanan örgütsel destek kavramlarının ilişkisi üzerine yapılmış uluslararası araştırmalar ele alınıp incelenmektedir.

İlişkilerde şeffaflık kişinin kendi yetenek ve becerilerinin farkına varmasına, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesine otantik liderle personelin algıladığı örgütsel destek ilişkisine etki etmektedir (Zhou vd., 2022: 2).

Otantik lider, olumlu örgütsel sonuçlar yaratarak destekleyici ortam, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, performansın güçlendirilmesi, örgütsel özdeşleşmesine ve yaratıcı olmasına destek olabilir (Baykal ve Bilgetürk, 2021: 83). Avolio ve Gardner algılanan örgütsel destek ile otantik liderliği güven kavramı zemininde özdeşleştirmişlerdir (Avolio ve Gardner, 2005: 326). Personelin örgüte güven duyması, örgütün sağladığı destekle orantılı olabilir. Otantik lider, bu dengenin oluşması için uygun koşul ve imkanları oluşturarak teşvik etmelidir.

Taiwan’da, Hsieh ve Wang’ın 2015 yılında 77 supervisor ve 345 personel üzerinde yaptıkları anket araştırmasında personelin algıladığı otantik liderlik yaklaşımlarının, örgütsel güvene, işe bağlılığa ve direkt işe katılıma(gönüllü performans) dolaylı etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Hsieh ve Wang, 2015: 10-12). Destekleyici çalışma ortamında ve lider önderliğinde, algılanan örgütsel desteğin artırılması personelin hem örgütle hem de liderle daha özverili, umutlu, iyimser ve dirençli bir bağ kurabildiği tespit etmiştir (Baykal ve Bilgetürk, 2021: 92). Bu bağ personelin olumlu duygular geliştirmesini, liderle etkileşimini arttırmasını, değişime adapte olmasını kolaylaştıracaktır. Aksi takdirde otantik liderin vasıflarını yerine getiremediği örgütlerde ise örgüt içi çatışmaların yaşandığı, personelin beklentilerinin karşılanmadığı, örgütü benimsemediği ve sonuç olarak örgütten ayrılma kararı alması kaçınılmaz olacaktır.

Tufan 2021 yılında otantik liderlik ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi 245 beyaz yakalı personel üzerinde yaptığı anket çalışmasında otantik liderliğin algılanan örgütsel desteği doğrudan anlamlı ve pozitif olarak etkilediğini tespit etmiştir (Tufan, 2021: 1314). Jin ve Kim sosyal yardım tesislerinde görev alan 216 personel üzerinde yaptığı anket araştırmasında da yine bu savı destekler nitelikte bu iki kavramın ilişkisinin pozitif ve anlamlı olduğunu tespit edilmektedir (Jin ve Kim, 2016: 23).

Vermeulen ve Scheepers, 2020 yılında 202 personel üzerinde yaptığı anket çalışmasında algılanan örgütsel destek ile otantik liderlik arasındaki ilişki üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırmada otantik liderliğin algılanan örgütsel destek üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğuna dair bulgular tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin yüksek düzeyde olduğu örgütlerde göreve katılım daha fazla gerçekleşmekte, olumlu çalışma ortamı oluşmakta, performans değerlendirmelerinde objektiflik sağlamakta ve personel ile lider arasındaki ilişkide algılanan örgütsel destek aracı rol oynamaktadır (Vermeulen ve Scheepers, 2020: 10).

Samet, 2015 yılında birçok özel kurumda görev alan toplamda 386 satış temsilcisi üzerinde otantik liderliğin personel performansı üzerindeki etkisini ölçmek için anket araştırma yöntemini kullanarak çalışmalar yapmıştır. Üç regresyon modelinde de otantik lider ile personel performansının anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilerek; otantik liderin algılanan desteği örneklemdaki satış personellerinin performanslarından düzeltici, iyileştirici aksiyonlar alınabildiği kaydedilmiştir (Samet, 2015: 126-127).

Otantik liderin personeller ve örgüt tarafından nasıl algılandığı önemlidir (Hsieh ve Wang, 2015: 1). Baykal'ın 2020 yılında 584 beyaz yakalı personel üzerinde uyguladığı çevrimiçi anket yöntemiyle algılanan örgütsel destek ile otantik liderlik arasında bir ilişki olduğuna dair araştırma yapmıştır. Araştırmasında otantik liderin destekleyici bir çalışma ortamı sağlaması, personelin daha umutlu, iyimser, şeffaf, özverili olmasına ve örgütsel uyuma adapte olmasına teşvik ettiğini saptamaktadır (Baykal, 2020: 92).

Güney Kore'de Gatling ve diğerlerinin 2016 yılında otantik liderlik ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin incelenmesi için 236 üniversite öğrencisi üzerinde anket araştırması yapılmıştır. Bu çalışmada, otantik liderin personel algısını olumlu yönde etkilediği, personelin örgütü özümsemesinde ve örgüte yönelik bağlılığını arttırmasında aracı rol oynadığı tespit edilmiştir (Gatling, Kang ve Jungsun, 2016: 6). Otantik liderde karizmatikliği ve fiziksel görüntüsünden benzer niteliklerinden ziyade kendi yaşam öyküsü, ahlakı, değerleri, davranışsal becerileri ve deneyimleri ön planda olacaktır (Hsieh ve Wang, 2015: 15). Otantik liderin davranışıyla personel performansının doğru orantılı olduğu, liderliğin

beklenen isteğe bağlı performans seviyelerinin ötesinde “bağlılığa” ilham verdiği fikrini desteklediler (Gatling, Kang ve Jungsun, 2016: 6).

2020 yılında otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmada 564 personel üzerinde algılanan örgütsel destek ile otantik liderlik arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla anket araştırması yapılmıştır. Araştırmanın bulgularında birey-örgüt arasındaki uyumun personelin gönüllü performansını arttırdığını, duygusal olarak ise daha bağlı ve bilişsel daha enerjik hissettirdiği görülmüştür (Güler, 2020: 196). Dolayısıyla örgütsel bağlılık düzeyiyle personelin, bağlı olduğu örgüte veya lidere yönelik tutumu tespit edilebilir.

Sonuç olarak incelenen araştırmalarda otantik liderlik ile algılanan örgütsel destek arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğu hipotezi (hipotez 1) desteklenmektedir. Liderin otantik davranışları, personelin algı düzeyini etkilemekte, örgütsel desteği olumlu ve doğru oranda etkilemektedir.

### **Sosyal Değişim Kavramı**

Birbirinden bağımsız birçok faktör nedeniyle sosyal yapı her an değişim göstermektedir. Bilgi alışverişinin sınırlandırılmadığı günümüzde değişim ve dönüşüm bazı durumlarda birçok konuyla birlikte ele alınarak incelenebilmektedir. Bu ortak konular sosyal değişim teorisinin tanımını oluşturabilmektedir.

Sosyoloji alanındaki sosyal mübadele üzerine yapılan son araştırmaların en önemli özelliklerinden biri, sosyal mübadele teorisi ile sosyal statü-etki, sosyal ağlar, adalet, liderlik, otorite, güç, denge, güven, duygu ve dayanışma gibi diğer önemli sosyolojik kavramların teorik değerlendirmesinin temelini oluşturmaktır (Cook vd., 2013: 62).

Molm, bireylerin ihtiyaç ve isteklerini bağlı olduğu sosyal yapıdan değiş-tokuşu ile temin edebileceğini belirtir (Molm, 1997: 12). Birey değiş-tokuşu ekonomik ve sosyal olarak gerçekleştirir. Ekonomik değişim de birey maddi karşılığı olan kurallar çerçevesinde hareket etmektedir. Ayrıca Blau, yaptığı çalışmalarda sosyal mübadelenin içerdiği faydaların, tek bir nicel mübadele aracı açısından kesin bir fiyatının olamayacağını belirtmektedir (Blau P. M., 1986: 94). Sosyal değişim ise karşılıklı yazılı olmayan kurallarla gerçekleşmektedir.

Sosyal değişim teorisini Blau, örgüt üyesinin kendisine iyi davranan bir diğer örgüt üyesine karşılık verme zorunluluğu duyması olarak tanımlamaktayken bir başka tanımda ise bireyin olumlu bir davranış görmesi sonucunda hemen belirlenmemiş olumlu davranış gösterme yükümlülüğü olarak da ifade edilmektedir (Çetin ve Şentürk, 2016: 244). Homans “en az iki kişi arasında soyut veya somut, ödüllendirici ve maliyete dayalı faaliyet alışverişi olarak” tanımlamaktadır (Homans, 1961: 13). Dolayısıyla sosyal değişim teorisini, tarafların karşılıklı olarak birbirlerine birtakım iyilikler yapmalarını öngören bir teori olduğunu söyleyebiliriz (Bedük ve Ertürk, 2015: m5).

Sosyal değişim teorisinde “karşılıklılık normu” ile benzerlik taşımaktadır. Karşılıklılık normunda personel görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi karşılığında kurumun, örgütün veya liderin de görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi beklenilmektedir (Tufan, 2021: 1305). Personelin sosyal davranışına karşılık bulacağına yönelik inancının yüksek olması, davranışlarına ve örgüte yönelik yaklaşımını etkileyecektir (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009: 215). Karşılıklılık esası sadece olumlu anlamda da kullanılamayabilir olumsuz yaklaşım ve davranışlara da karşılık verebilmektedir. Ekonomik değişimden de farkı burada ortaya çıkmaktadır.

Personel üstlerinden veya örgüt üyelerinden sebep olmaksızın olumsuz davranış gördüğünde aidiyetlik-adalet-destek algılarının azalması, performansın azalması, örgüte yönelik olumsuz normlar hissetmesi ve bunu davranışlarıyla karşılık vermesi söz konusu olabilmektedir. Blau, karşılıklılık ilkesinde ‘bir kişinin karşılıksız iyilik yapması gelecekteki geri dönüşe ilişkin bir beklenti olmasına sebep verdiğini ama bu geri dönüşün de şart koşulmadığını’ belirtmektedir (Blau P. M., 1986: 93). Personelin beklentisiz performans göstermesi neticesinde olumsuz karşılık almadığı veya geri dönüşüm alamadığı durumlarda hissedeceği olumsuz duyguların seviyesini azaltacaktır.

Sosyal değişim ile otantik liderlik arasındaki ilişkide değer uyumu ve karşılıklılık ilkeleri otantik liderin personellerle kurduğu sosyal değişim bağının aşamalarını açıklamaktadır. Özellikle liderler, kendileriyle ilgili bilgilerin tarafsız bir şekilde işlenmesini, kişisel bütünlüğü ve gerçek bir ilişkisel yönelimi gösterdiklerinde, lider-personel ilişkilerinin yüksek düzeyde saygı, olumlu etki ve güvenle karakterize edileceğini savunuyorlar (Avolio ve Gardner, 2005: 326; Gardner, 2011: 1141).

Sosyal değişim teorisinde karşılıklı duygu ve inançlardan oluşan güven, sadakat, bağlılık gibi tutumlar kişiyi güdüleyen faktörlerdir (Nevzat, 2009: 198). Karşılıklılık ilkesiyle lider ve personel arasında özgün bir ilişki oluşturabilir. Kaliteli ve samimi ilişkiler, liderin ‘kendi değerleriyle’ tutarlı davranış biçimi göstermesine ve daha ortak değer uyumuna teşvik edecektir (Avolio ve Gardner, 2005: 326). Çalışmasının ana vurgusu olan ikili mübadele, dağıtımçı adalet, denge, statü, liderlik, otorite, güç ve dayanışma gibi diğer önemli sosyolojik kavramların teorik değerlendirmesinin çoğunun temelini oluşturdu.

Molm ve diğerlerinin karşılıklı mübadelede benzer koşullar sağlanmadığında dışlama, cezalandırma, ödüllendirmenin bilinçsiz kullanımı, belirsizlik, fırsatçılık, eşitsiz güç, ilişkilerde dengesizlik, pasiflik, agresiflik, iletişim güçlüğü ve gruplandırma mümkün olabileceğini belirtmektedir (Molm, Takahashi ve Peterson, 1999: 882).

Sonuç olarak sosyal değişim kuramı örgütün olumlu gelişimine katkıda

bulunmaktadır diyebiliriz. Çalışmada belirtilen açıklamalardan yola çıkarak aşağıda belirtilen hipotezler oluşturulmaktadır:

H3: Otantik liderlik ile sosyal değişim teorisi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Otantik liderlik ile sosyal değişim teorisi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki yoktur.

H5: Sosyal değişim teorisi ile algılanan örgütsel destek arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Sosyal değişim teorisi ile algılanan örgütsel destek arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki yoktur.

### **Sosyal Değişim Teorisi ile Otantik Lider İlişkisi**

Sosyal mübadele kuramı sosyal ilişkilerde karşılıklı güvene, motive edilmiş davranışlara, faydaya, değerlere ve gücün kullanılmasını kapsayarak ortak hedeflere sebebiyet vermekte, otantik liderlikte de değerlendirme faktörü olarak ele alındığı için ortak çalışmalarda konu edinilmektedir (Blau P. M., 1964: 77). Personel-lider iletişiminde ortak amaçlar, değerler ve hedefler olmalıdır.

Örgüt yapısının hem iç hem de dış çevreden etkilenmesi personelin astlarıyla-üstleriyle olan ilişkilerinde olumsuz durumlara da sebebiyet verebilir personelin örgüte yönelik güvenini ve örgütsel paylaşımlarını azaltabilmektedir. Örgütsel sosyal değişim, karşılıklı bağımlılık duygusuyla gelişebilirken tarafların olumsuz yaklaşımıyla da menfaat elde edilemeyebilir (Molm, Takahashi ve Peterson, 1999: 881-882).

Otantik lider, örgütün sosyal değişimini arttırıcı aktiviteler yaparak personelin bağlılığını etkileyebilmektedir. Otantik liderin eğitim, performans değerlendirme, örgütsel şeffaflık, örgütsel adalet gibi faktörlere göre hareket etmesi sosyal değişimi arttırabilmektedir (Du vd., 2021: 8). Sosyal mübadele arttıkça personelin, örgüte yönelik ve görevine yönelik tutumunda ve davranışlarında artış, aidiyetlik ve bağlılık, işten ayrılma niyetinde ve işe devamsızlıkta azalma yaşanabilmektedir (Seçkin, 2020: 1211). Otantik liderler karar vermeden önce ilgili tüm bilgileri analiz edebilir (yani, bilginin dengeli işlenmesini sağlayabilir) ve ahlaki değerlerle standartlarla(içselleştirilmiş ahlaki bakış açılarına) yönlendirirken “kutunun dışında düşünmeyi” sosyal mübadele sayesinde bulmaktadır (Ribeiro vd., 2020: 192).

Seçkin 2020 yılında 237 belediye personeli üzerinde yaptığı anket araştırmasında algılanan sosyal mübadele ile örgütsel destek arasındaki ilişki üzerinde durmaktadır. Araştırmasında sosyal mübadele düzeyi arttıkça personelin işe ve örgüte yönelik bağlılığında artış tespit etmiştir (Seçkin, 2020: 1221). Örgütsel mübadele sürecinde personeline güvenen, personeli dinleyen, personelin

duygularını ve düşüncelerini önemseyen, ahlaki standartları olan ve bu standartlara göre davranan otantik lider, algılanan örgütsel desteğin ölçüsünde etkin rol oynamaktadır.

Karagonlar ve diğerlerinin 2015 yılında bir tekstil firmasında görev alan 153 beyaz yakalı personel üzerinde anket çalışması yapmıştır. Araştırmada sosyal mübadelenin personelin örgütle uyumuna yönelik etkisinin olduğu hipotezi geliştirilmiştir. Örgütsel davranış çalışmalarında kendine saygısı-yeterliliği düşük olan personellerin sosyal değişim sürecinde tutum ve davranışları daha kırılgan olduğu tespit edilmiştir (Karagonlar, Öztürk ve Özmen, 2015: 417). Personelin öz farkındalık, öz düzenleme ve tutarlı yaklaşımı, otantik liderlik konusundaki çağdaş bakış açılarının merkezinde yer almaktadır (Sparrowe, 2005: 423). Dolayısıyla ortak değerler ve ortak hedefler otantik liderin örgütle uyum düzeyini belirlemektedir.

Du ve arkadaşları 2021 yılında 440 otel personeli üzerinde yaptıkları anket çalışmasında sosyal değişim teorisi kavramı çerçevesinde otantik liderlerin örgüt üyelerine yönelik etkisini incelemektedirler. Sosyal alışverişin kolaylaşmasında otantik liderliğin etkisinin olduğunu ve yine çalışanların algısını, örgüte yönelik yaklaşımlarını olumlu anlamda arttırarak sosyal değişimi geliştirdiği tespit edilmiştir (Du, Lin, Wang ve Ma, 2021: 3-4).

Luthans ve Avolio araştırmalarında dönüştürülebilir-tam kapsamlı liderlik teorilerini bütünleştirebilmek amacıyla otantik liderler için kendine güvenen, umutlu, iyimser, esnek ve özgün kavramların üzerinde durmaktadırlar (Sparrowe, 2005: 421). Aryee, Budhwar ve Chen (2002), hem yöneticiye olan güvenin hem de örgüte duyulan güvenin etkilerini inceleyerek personelin performansına, moral ve motivasyonuna etkisini ölçmektedirler (Aryee, Budwar ve Chen, 2002: 271).

Sosyal değişim teorisinde birey ile örgütün yazılı olmayan karşılıklı davranış yükümlülüklerinde 'güven' tam etkilidir. Bu nedenle sosyal değişim sürecinde otantik lider, öz farkındalığıyla, dengeli bilgi işlemesiyle/değerlendirmesiyle, personelleriyle ilişkisinde şeffaflığıyla ve içselleştirilmiş ahlaki perspektifiyle olumsuz durumların etkisini azaltmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın üçüncü hipotezi 'Otantik liderlik ile sosyal değişim teorisi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır' kabul edilirken dördüncü hipotezi 'Otantik liderlik ile sosyal değişim teorisi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki yoktur' reddedilmektedir.

### **Algılanan Örgütsel Destek ile Sosyal Değişim Teorisi İlişkisi**

Araştırmanın bu bölümünde algılanan örgütsel desteğin sosyal değişim teorisiyle ilişkisi üzerinde durulmaktadır. Personelle örgütün özellikleri birbiriyle benzerlik gösterdiğinde bütünleyici uyum, birlikte tamamlandıklarında ise tamamlayıcı uyum oluşmaktadır (Güler, 2020: 187). Personel ile örgütün tamamlayıcı uyuma sahip olmaları destek-performans ilişkisinin yeterli seviyede olduğunu açıklamaktadır.

Sosyal yapıların farklı dinamikleri, güçleri ve kaynakları, inanç kalıpları bulunmaktadır. Herhangi bir sosyal yapı içindeki kurum imkân oluşturduğu ödüller üzerinde personellerin aşırı talebi olursa, gerginlik ve çatışma da ortaya çıkabilir (Coser, 1957: 201). Dolayısıyla kurumun denge mekanizmasını oluşturması bu noktada çok önemlidir.

Turunç ve Çelik'in 350 özel sektör çalışanı üzerinde yaptığı anket çalışmasında algılanan örgütsel destek boyutlarının personelin örgütü kabullendiğini ve performansını anlamlı olarak yükselttiğini tespit etmişlerdir (Turunç ve Çelik, 2010: 185). Eisenberger ve arkadaşlarının personelin algıladığı örgütsel desteğin yüksek olması, personel performansını ve örgüt-üye sosyal değişim kalitesini arttırdığını lider ile personel arasındaki ilişkiye etki ettiğini tespit etmiştir (Settoon , Bennett ve Liden, 1996: 220). Molm örgütsel ilişkilerin ilk dönemlerini ele alıp incelerken Eisenberger, Bishop ve diğerleri ise ilişkilerdeki devam sürecini incelemektedirler (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 885). Personelin ya da liderin algıladığı örgütsel destekteki artış performanslarına, yönetim kabiliyetlerine ve dolayısıyla örgütsel iş birliğinin karşılıklı iletişime etkisi pozitif yönde olacaktır. Özellikle personel-lider ve personel-örgüt arasındaki uyumun sağlanmasında duygusal bağlılığın diğer faktörlerden daha çok öneme sahip olduğu tespit edilmiştir (Güler, 2020: 196).

Sosyal değişimle meydana gelen karşılıklılık ilkesi algılanan örgütsel destek kavramıyla bir çerçevenmektedir. Personel algıladığı örgütsel desteğin karşılığını vermeye yönelik davranışta bulunup, örgüte ve sorumluluklarına ilişkin moral ve motivasyonunu yüksek tutmaktadır (Çelik, Güney ve Gürül, 2020: 2561). Burada örgütsel desteğin verildiği kanal ve araçlar da çok önemlidir. Bununla birlikte personelin beklentileri de örgütün desteğine karşılık verme düzeyinde etkili olacaktır. Dolayısıyla sosyal değişim teorisinde personel algıladığı olumlu yaklaşımlar sonucunda daha fazla performans veya gönüllü performans göstererek karşılık verecektir.

Yapılan bir diğer araştırmada ise duygusal aidiyetliğin, iş deneyiminin ve personel devir hızının algılanan örgütsel desteğinin personellerde daha fazla bağlılık oluşturduğunu ve performansı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 885). Sosyal değişim teorisinde cevap olarak verilen davranışın da yine personel refahına katkı yaptığına dair inanç oluşturması gerekmektedir.

Algılanan örgütsel desteğin artırılması personelin örgüte yönelik bağlılığı, örgüte sadakati, görev ve sorumluluklarındaki performansını arttırmaya teşvik etmekte; örgüt için gönüllü ve fedakârca performans göstermesine sağlamaktadır (Eisenberger vd., 1997: 812-813). Bireyler, örgütsel ilişkilerinde ödül beklentisi içerisinde davranış gösterip ödüller beklentilere göre ve değerlere göre zaman içinde değişir, menfaatleri aşmamak kaydıyla taraflardan biri karşılık verdiğinde

ve sağladıkları ödüller diğer tarafa adil geldiğinde bireyler ilişkiye devam ederler (Kulualp ve Sarı, 2019: 648).

Durmuş'un 2022 yılında 394 personel üzerinde yapmış olduğu anket çalışmasında personellerin algıladıkları örgütsel desteğin örgüt içi iletişimlerine pozitif ve anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin etkisiyle personellerin görüşlerine önem verilmesi, iyiliklerinin ve fedakarlıklarının önemsenmesi, misyonlarının ve vizyonlarının değerli görülmesi, bir problemi olduğunda yardım alabilmesi, performans hatalarının tolere edilebilmesi söz konusu olduğu için tam aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir (Durmuş; 2022: 286).

Bolat ve arkadaşları 2009 yılında 280 otel personeli üzerinde yaptıkları anket çalışmasında liderin, örgütü güçlendirici davranışlarına ve iletişimlerine karşılık, personelin de daha iyi performans göstererek karşılık vermesi sosyal mübadele teorisini destekler niteliktedir. Ayrıca demografik değişkenlerin (medeni durumu, yaşı, cinsiyeti vb.) algı ve karşılık düzeylerinde de fark yaratabileceği belirtilmektedir (Bolat, Bolat ve Seymen , 2009: 230-231).

Gibney ve arkadaşları 2009 yılında 199 personel üzerinde yaptıkları anket araştırmasında algılanan örgütsel desteğin aşırı iyi olması ya da kötü niyetli destek olunması gibi uç yaklaşımlara maruz kalan personeller, sosyal değişim teorisi temelinde bu tecrübeleri öncül kabul edebilir, olumsuz tepki gösterebilir (Gibney, Zagenczyk ve Masters, 2009: 690). Araştırmada personel, kendisine kötü yaklaşım gösteren (personelin görev performansına, kişisel hedeflerine, profesyonel şahsi hedeflerine ve çalışma koşullarına/refahına zarar verecek şekilde hareket etmek vb.) örgütün inancını ve değerlerini yadrgaması, kabul etmemesi mümkün olabilmektedir (Gibney, Zagenczyk ve Masters, 2009: 675). Sosyal değişim ile örgütün/liderin kötü yaklaşımı personelde tahmini kötü beklentiler oluşturabilir.

Sonuç olarak sosyal değişim teorisi ile algılanan örgütsel destek arasında ilişkinin olumlu ve anlamlı olduğu daha önce yapılan araştırmalarda görülmektedir. Dolayısıyla beşinci hipotez 'sosyal değişim teorisi ile algılanan örgütsel destek arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır' kabul edilerek altıncı hipotez "sosyal değişim teorisi ile algılanan örgütsel destek arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki yoktur" reddedilmektedir.

## **SONUÇ**

Literatürde 2000'li yılların başlarından itibaren üzerinde durulmaya başlanan otantik lider, etik ve ahlaklı davranış biçimiyle şirketi temsil eder nitelikte ele alınmaktadır. Otantik lider, karizmatik, etik değerlere sahip, örgüt üyelerini davranış ve inançlarıyla etkileyebilen liderlik türüdür. Örgüt üyeleri lidere davranışı ve kendisi olduğu için (karakterine, davranışlarına vs.) saygı duymaktadır. Araştırmada otantik liderin, ahlaki kişi odaklı bakış açısı ve bütünleştirici bakış



açısı ele alınmaktadır. Otantik lider olumlu etkileşimi teşvik ettiği için personelin olumlu duyguları artabilmekte, yenilikçi yaklaşımlara, değişim ve gelişime açık olabilmektedir. Otantik liderin öz farkındalığı, özgün bir yaklaşımı, içselleştirdiği ahlak anlayışı olmasının yanı sıra örgütün toplumsal algı yönetimini sağlaması, ilişkilerde şeffaf ve bilgiyi dengeli kullanması gerekmektedir. Otantik lider, algılanan örgütsel destek ve sosyal değişim kavramlarıyla birlikte ele alınarak literatür analizi yapılmaktadır.

Algılanan örgütsel destek personelin örgüt tarafından istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasından bağımsız, personelin performansının ve örgütsel bağlılığının artırılması için örgütle birlikte liderin sosyolojik ve ekonomik beklentilerinin karşılanması, personele değer verildiğinin gösterilmesi olarak tanımlanmaktadır. Araştırmada otantik liderin personele destekleyici çalışma ortamı oluşturması neticesinde personelin örgüte bağlılığını, motivasyonunu ve moralini arttırdığı, personelin örgütü özümsemediğini söyleyebiliriz. Otantik lider ile personel arasındaki iletişim algılanan örgütsel desteğin düzeyini belirlemekte ve bu durum personelin performansına etki etmektedir.

Sosyal değişim kavramı ise bireyin örgütten veya liderden olumlu bir davranış görmesiyle planlı, yazılı ve karşılığı zorunlu olmayan davranış(lar)la cevap verme yükümlülüğü olarak tanımlanmaktadır. Sosyal değişim teorisine göre birey hem çevresindekilerden etkilenir hem de çevresindekileri etkiler. Araştırmada toplumsal ve örgütsel iletişimde personelin değişim sürecindeki kazanımlarının örgütün gelişmesine katkı sağladığı görülmektedir. Araştırmada sosyal değişim sürecinde personelin demografik özelliklerinin etkin rol oynadığı, personel-liderin veya personel-örgütün karşılıklı beklentilerinin yerine getirilmesi ve bunun sürekli değişimle/gelişimle tekrarlanması personelin performansını arttırabileceği tespitine varılmaktadır.

Araştırmanın birinci hipotezi: “Otantik liderlik ile algılanan örgütsel destek arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır” kabul edilirken ikinci hipotezi “Otantik liderlik ile algılanan örgütsel destek arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki yoktur” reddedilmiştir. Araştırmanın üçüncü hipotezi “Otantik liderlik ile sosyal değişim teorisi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır” kabul edilirken dördüncü hipotezi “Otantik liderlik ile sosyal değişim teorisi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki yoktur” reddedilmektedir. Araştırmanın beşinci hipotezi “Sosyal değişim teorisi ile algılanan örgütsel destek arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır” kabul edilirken altıncı hipotezi “Sosyal değişim teorisi ile algılanan örgütsel destek arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki yoktur” reddedilmektedir.

Araştırmada literatür analizi yöntemiyle 1961-2022 tarihleri arasında yayımlanmış Türkçe ve İngilizce çalışmalar incelenmektedir. Fakat Türkçe yayınların az olması sebebiyle araştırma, kuramsal çalışma biçiminde akademik literatür için düzenlenmiştir. Araştırmada otantik liderlik kavramının algılanan örgütsel destek

ve sosyal değişim kavramlarıyla ele alınması literatürdeki tanımını genişletmek ve farklı perspektif kazandırmak amacıyla yapılmaktayken anket, görüşme, kaynak inceleme gibi nicel araştırma yöntemleri kullanılmamıştır. Otantik liderlik kavramıyla örgütsel sinizm ve personel güçlendirme kavramlarının ilişkilendirildiği modellerin oluşturulması gelecek çalışmalarda tavsiye edilebilir. Gelecek çalışmalarda bu çalışmada ele alınan kavramlar, anket, görüşme ve gözlem gibi görgül çalışmalarla test edilmesi de tavsiye edilmektedir.

## **KAYNAKÇA**

Alkan, D., P. Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi ve Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Allen, M. W. (1995). Western Journal of Communication, 59 (Fall 1995), Communication Concepts Related to Perceived Organizational Support, *Western Journal of Communication*, 59, 326-346.

Aryee, S., Budwar, P. S., & Chen, X. Z. (2002). Trust As a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model, *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.

Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership, *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

Baykal, E. (2020). Mediating Effect of Perceived Organisational Support on Authentic Leadership and Work Engagement, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1673-1688.

Baykal, E., & Bilgetürk, M. (2021). How Does Perceived Organizational Support Affect Psychological Capital? The Mediating Role of Authentic Leadership, *Organizacija*, 54, 82-95.

Bedük, A., & Ertürk, E. (2015). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.

Bilge, G. (2020). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Birey-Örgüt Uyumunun İşe Adanmışlık Üzerine Etkisine İlişkin Bir Araştırma, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(40), 186-200.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.

Blau, P. M. (1986). *Exchange and Power in Social Life* (2nd Printing), New Brunswick, New York, USA: NJ:Transaction Books.

Bolat, O. İ., Bolat, T., & Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Liderlik Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.

Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social Exchange Theory, *Handbook of Social Psychology*, 61-88.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review, *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

Çelik, B., Güney, S., & Gürül, B. (2020). Algılanan Örgütsel Desteğin İşgörenlerin Performansına Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma, *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(59), 2560-2573.

Çetin, A., & Şentürk, M. (2016). ilgi Paylaşma Davranışının Planlı Davranış Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında İncelenmesi: Dermatologlar Üzerine Ampirik Bir Araştırma, *Ege Academic Review*, 16(2), 241-256.

Du, J., Lin, X., Wang, Y.-C., & Ma, E. (2021). Authentic Leadership and Engaging Employees: A Moderated Mediation Model of Leader–Member Exchange and Power Distance, *Cornell Hospitality Quarterly*, 1, 1-11.

Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation. *Frontiers in Psychology*, 12.

Durmuş, İ. (2022) Çalışanların Örgütsel Sosyalleşmesinde Yönetici İşlevselliği ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi: Sosyal Öğrenme Kuramı Perspektifi, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(1), 275-292.

Eisenberger, R., & Rhodes, L. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Patrick, L. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.

Gül, H., & Çelebi, H. (2014). Hükümet Kadın Filmi Eşliğinde Vizyoner Liderlik, *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-154.

Gül, H., İnce, M., & Candan, H. (2017). Otantik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Destek Algısı Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma,

*Cag University Journal of Social Sciences*, 14(1), 31-53.

Güler, B. (2020). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Birey-Örgüt Uyumunun İşe Adanmışlık Üzerine Etkisine İlişkin Bir Araştırma, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(40), 186-200.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can You See the Real Me?Q A self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development, *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.

Gardner, L., W., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-12245.

Gatling, A. R., Kang, H. A., & Jungsun, S. K. (2016). The Effects of Authentic Leadership and Organizational Commitment on Turnover Intention, *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 1-32.

Gibney, R., Zagenczyk, T. J., & Masters, M. F. (2009). The Negative Aspects of Social Exchange: An Introduction to Perceived Organizational Obstruction, *Group & Organization Management*, 34(6), 665-697.

Güney, S. (2015). *Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayınevi.

Homans, G. C. (1961). *Social Behavior:Its Elementary Forms*. New York,Harcourt,: Brace&World.

Hsieh, C.-C., & Wang, D.-S. (2015). Does Supervisor-Perceived Authentic Leadership Influence Employee Work Engagement Through Employee- Perceived Authentic Leadership and Employee Trust? *The International Journal of Human Resource Management*, 1-20.

Jin, Y.-H., & Kim, S.-J. (2016). Effects of Authentic Leadership and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior, *The Journal of the Korea Contents Association*, 16(4), 23-35.

Karagonlar, G., Öztürk, B. E., & Özmen , Ö. N. (2015). Çalışanın Örgütle Sosyal Mübadele Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti: İşe Cezbolmanın ve Öz Yeterliliğin Rolü, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 42, 311-143.

Kıdır K. G. & Paşaoğlu D. (2014). Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 1-24.

Kiersch, C., & Peters, J. (2017). Leadership from the Inside Out: Student Leadership Development within Authentic Leadership and Servant Leadership

Frameworks, *Journal of Leadership Education*, 16(1), 148-168.

Kulualp, H. G., & Sarı, Ö. (2019). Destekleme Davranışı ve Sosyal Değişim Teorisi Kapsamında Kırsal Turizmin Etkilerinin Değerlendirilmesi, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 643-666.

Kurian, D., & Nafukho, F. M. (2022). Can Authentic Leadership Influence the Employees' Organizational Justice Perceptions?—a Study in the Hotel Context, *International Hospitality Review*, 36(1), 45-64.

Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work Engagement: Introduction. M. P. Leiter, & A. B. Bakker, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, (pp. 1-10), Psychology Press.

Molm, L. D. (1997). *Coercive Power Social Exchange*, Cambridge: Cambridge University Press.

Molm, L. D., Peterson, G., & Takashashi, N. (1999). Power in Negotiated and Reciprocal Exchange. *American Sociological Review*, 64(6), 876-890.

Nevzat, D. (2009). Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Güvenin İlimlaştırıcı Etkisi, *Öneri*, 8(31), 197-208.

Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Oliveira, R. T. (2020). How Authentic Leadership Promotes Individual Creativity: The Mediating Role of Affective Commitment, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189-202.

Samet, A. (2015, Aralık). Satıştaki Kritik Başarı Faktörlerinin Satış Performansı Üzerindeki Etkilerinde Otantik Liderlik ve Algılanan Örgütsel Desteğin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Seçkin, Ş. N. (2020). Algılanan Sosyal Mübadele, İşe Yabancılaşma ve Sanal Kaytarma Davranışlarını Etkiler Mi? Mübadele İdeolojisinin Düzenleyici Rolü, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(4), 1207-1227.

Settoon , R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader–Member Exchange, and Employee Reciprocity, *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.

Sparrowe, R. (2005). Authentic Leadership and the Narrative Self, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.

Şahin, M. (2016). Otantik Liderlik, *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 9(1), 39-60.

Tabak, A., Polat, M., Coşar , S., & Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(4), 89-106.

Torlak , Ö., Erdemir , E., Uzun Özlem, & Çorbacıoğlu , S. (2009). 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs* (s. 1-896). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü.

Tufan, C. (2021). Otantik Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Etkisi, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 20(3), 1297-1323.

Turuñç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleme ve İş Performansına Etkisi, *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 183-206.

Tzu, S. (2008). *Savaş Sanatı* (3. Baskı). (A. Demir, Çev.) İstanbul: Kastaş Yayınevi.

Vermeulen, T., & Scheepers, C. B. (2020). Mediating Effect of Perceived Organisational Support on Authentic Leadership and Work Engagement, *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1-12.

Yan, Y., Zou , J., & Zhu, X. (2013). How People-organization Value-Fit Affects Work Engagement: the Moderation Role of Conscientiousness, *International Conference on Applied Social Science Research*, 44-47.

Yetgin, M. A. (2020). Otantik Liderlik ve Bazı Örgütsel Modeller ile İlişkisi: Literatür Çalışması, *International Journal of Financial Economics and Banking Practices*, 1(2), 1-23.

Zhou, G., Gul, R., & Tufail, M. (2022). Does Servant Leadership Stimulate Work engagement? The Moderating Role of Trust in the Leader. *Frontiers in Psychology*, 13.