

OTANTİK LİDERLİĞİN TOPLULUK HİSSİ ÜZERİNE ETKİSİ

Mürsel GÜLER¹

Dursun BOZ²

Öz

Bu çalışmanın amacı, topluluk hissi üzerinde otantik liderliğin etkisini belirlemektir. Çalışma Kütahya'da çalışmakta olan 304 din görevlisi üzerinde yapılmıştır. Din görevlilerinin kendi çalışma arkadaşları ile kendilerini bir topluluk olarak hissetmelerinde liderin otantik özellik sergilemesinin etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonucunda liderin öz farkındalık özelliğinin yüksek olması din görevlilerinin topluluk hissi oluşturmada etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Otantiklik, Otantik Liderlik, Topluluk Hissi, Liderlik

AUTHENTIC LEADERSHIP EFFECT ON SENSE OF COMMUNITY

Abstract

The purpose of this study is to determine the effect of authentic leadership on the sense of community. The study was carried out on 304 religious officials working in Kütahya. The effect of the leader's authenticity in investigating religion officers as a community with their colleagues was investigated. As a result of the fact that the leader's self-awareness is high, it is concluded that the religious officers are effective in forming community feeling.

Anahtar Sözcükler: Authenticity, Authenticity Leadership, Sense of Community, Leadership

¹ Arş. Gör., Dumlupınar Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, mursel.guler@dpu.edu.tr

² Doktora Öğrencisi, Dumlupınar Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, dursunboz@hotmail.com

Giriş

1.Otantiklik Ve Otantik Liderlik

Otantik kelimesi Fransızca “*authentique*”, İngilizce “*authentic*” sözcüğünden gelmektedir. Türkçe’de otantik kelimesi “*gerçek olan, gerçeğe veya aslına dayanan, mevsuk*” ile “*Eskiden beri mevcut olan özelliklerini taşıyan*” anlamlarına gelmektedir (TDK Sözlük).

Otantik liderlik; ilk kez Avolio and Gardner tarafından liderliğin pozitif formlarından biri olarak akademik yazında “*Kendi düşüncelerinin, davranışlarının ve diğerleri tarafından nasıl algılandığının farkında olan, kendisinin ve diğerlerinin değerlerini, ahlaki bakış açılarını, bilgilerini ve güçlü yönlerini bilen, içinde bulunduğu ortamı tanıyan, kendisine güvenen, umudu olan, iyimser ve sorunların üstesinden çabuk gelebilen ahlaki bireydir*” şeklinde yer almıştır.

Otantiklik; kişisel uyum özelliklerinin tanımlanmasında önemlidir ve kişinin gerçek öz benliği karakterize edilmiştir. Kişinin gerçek benliği çevresel baskı unsurlarıyla şekillenen davranış etkilerinin farkına varabilmesi arasındaki eksikliği ya da uygunluğu yansıtan hassasiyetidir. Bu bakış açısı bir yönüyle psikolojik uyum ve ongunluk içinde kendisini anlamının ölçüsüdür (Kernis, 2003:13, George vd. 2007:132).

Harter’a (2002) göre otantiklik kavramı; bireyin kişisel tecrübeleriyle sezgi, fikir, istem öncelik ya da itikatların kabulünde kendini bilmesi, sezgi ve fikirleriyle tutarlı olarak kendine karşı dürüst olması anlamına gelmektedir. Otantiklik insanın düşünce ve duyguları ile davranışlarının paralel olması anlamını taşımaktadır. Aslında bu anlamın yansımaları tarih boyunca çoğu kültürde bulunmuştur (Memiş vd., 2009:294, Avolio ve Gardner, 2005:320,Chan vd. 2005:7).

*Yunan Mitolojisi, “Kendin ol”

*Konfüçyus (Çin’in en ünlü filozof ve politik teorisyeni, M.Ö. 551-479), “Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur”

*Sokrates (Eski Yunan filozofu, M.Ö. 470-399), “Görünmek istediğin gibi ol”

*Mevlana Celaleddin-i Rumi (Anadolulu filozof ve şair, 1207-1273), “Ya olduğun gibi görün ya da görüdüğün gibi ol”

*William Shakespeare (İngiliz oyun yazarı ve şair, 1564-1616), “Düşündüğün gibi söyle ve ruhtan söyle”

*Benjamin Franklin (Amerikan başkanı, yazar, mucit, 1706-1790), “Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol”

Pozitif psikologlara göre otantiklik hem bireyin içsel düşünceleri, inançları ve hislere sahip olmasını hem de bu bireyin kendi gerçek mizacını yansıtan bir şekilde davranmasını (Hissettiği, düşündüğünü aktarması ve bu doğrultuda hareket etmesi) kapsamaktadır. Bu yaklaşım, otantik liderlerin niyetlerinin şeffaf ve onlarda var olan değer yargıları ve hareketleri arasındaki uyumlu ilişkiyi yansıtır (Gardner ve Schermerhorn, 2004:270, Isaksen,2007:4, Cameron vd., 2003:4).

Novicevic ve arkadaşları (2006) tarafından otantiklik kelimesinin psikolojik açıdan manalarının kişisel özellikler/durumlar ve kimliklerle bağlantılıyken, felsefi açıdan manalarının ise tarihsel olarak kişisel erdemler ve etik davranışlarla ilişkili olduğu aşağıdaki tabloda göstermektedir.

Tablo 1: Otantik Liderlik Tanımları

	YAZAR	TANIMI
FELSEFİ ANLAMLAR	i.Ahlaki Erdem olarak Otantiklik	
	Baumaster, 1987 Greenleaf,2005:10	Manevi değerlere karşı ahlaki bir sorumluluk.
	Kierkegaard, 1996	Bireyin duygusal olarak anlamlı yaşam tarzını seçmesi.
	Furtak, 2003	Bireyin dünya ile duygusal uyumu.
	Pianalato, 2003	Bireyin emirlere uyması ya da kalabalığı izlemenin “ortalamalığı” üzerinden doğan erdemli istek.
	ii. Etik Olarak Otantiklik	
	Heidegger, 1927/1962	İçsel motivasyonu ve tercihleri ile “bireyin kendini kazanması”.
	Sartre, 1948	Bireyin alternatifleri seçme ve hedefleri belirlemede, özel ilgilerini ve toplumsal sorumluluğunu dengeleme isteğinin ve yetisinin tanınması.
	Adorno, 1953	Bireyin kişisel gelişim talepleri kadar başkalarının da böyle bir kapasitenin gelişmesi için toplumsal sorumluluğuyla ahenk içerisinde ilerici yolları arama kapasitesidir.
	Danzinger, 1997	Öz, ideal zihin ve ruh ile gerçek arasındaki bir farktır.
PSIKOLOJİK ANLAMLAR	iii. Özellik olarak Otantiklik	
	Hoy vd., 1996	Kişinin kendi inançlarının söylemesi 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	Bireyler kendilerini yeterlilik, özgür irade ve ilişkililik için temel psikolojik ihtiyaçlarını giderecek şekilde kendilerini düzenlediklerinde ortaya çıkar.
	Kernis, 2003	Bireysel farklılığın psikolojik yapısı sadece bireyin güdülerinin ve kendiyile ilgili tarafsız bilişlerinin öz farkındalığını değil aynı zamanda bireyin davranışsal ve ilişkisel seçimlerinin özgür iradesini yansıtır.

iv. Kimlik olarak Otantiklik	
Trilling, 1972	Bireyin sosyal rollerinin bireysel yargılarının kullandığı normlar diğerlerinin de onu yargılaması için kullanılabilir.
Erickson, 1995	Kendini işaret eden tabirlerde kendine has özel kimliklerimize eklediğimiz anlamlar.
Harter, 2002	“Kişinin deneyimlerini sahiplenmesi” ve saklı düşünce ve duygularına göre hareket etmesi
Peterson, 2005	Bunun bir birey tarafından ya da bir bireyi, bir şey ya da performans için yapıldığını ve aynı zamanda ilgili bireyler tarafından kabul ve/veya kabul edilmediğini benimseyebilmek.

Kaynak:Novicevic vd., 2006:66

Otantik liderler, kendine güveni tam, umutlu, olumlu, dayanıklı, dürüst, prensip sahibi ve gelecek odaklı kişilerdir, değişim ve dönüşüme öncelik verirler (Luthans ve Avolio, 2003, 243).

Otantik liderlik, içselleştirilmiş bir ahlak anlayışı ile pozitif öz gelişimlerini sağlamlaştıran liderin takipçiler ile liderin daha fazla öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflığı benimsemeleri ve bilgiye dayalı karar verilmesinde hem pozitif psikolojik yetiler hem de pozitif etik kurallarını kullanan ve ön plana çıkaran bir lider davranış kalıbı olarak da tanımlanabilir (Walumbwa vd., 2008:94, Peterson, 2012:10, Shamir,2005:396, Carmeli vd. 2010:342, Jensen, 2006:650).

Luthans ve Avolio (2003) otantik liderliği, olumlu liderlik kapasitesini ve son derece gelişmiş kurumsal ilişkiler örgüsünü kapsayan süreç olarak tanımlamıştır. Otantik liderlik süreci, öz farkındalığı ve hem liderin hem de liderin takipçilerin kendi kendini düzenleyen olumlu davranışlarında tam olarak etki eder ve olumlu kişisel gelişme ile öz gelişimi teşvik eder (Coşar, 2011:48, Özkan, 2011:33, Gündoğdu, 2010:38).

Otantik lider; liderin kendisinin ve kendini takip edenlerin farkında oluşu, karar alma süreçlerinde şeffaflığı benimsemesi, ahlakiliği içselleştirmiş olması, istikrarlı davranmasıyla takipçilerinin beklenti ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak ve onların potansiyellerinde bulunan pozitif psikolojik sermayelerini harekete çevirecektir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 730, Luthans ve Youssef, 2004:46, Ünnü, 2009:1245)

Kesken ve Ayyıldız (2008)’e göre Otantik lider;

*Takipçilerinin ve kendinin neyi yapıp neyi yapamayacaklarının yani kabiliyet ve yeteneklerinin farkındadır (Kaya, 2012:46, Chan vd.2005:7).

*Otantik lider takipçilerine umut aşılar (Synder ve vd, 1991:587).

*Otantik lider, pozitif psikolojik sermayenin bir diğer unsuru olan iyimserlik konusunda da takipçilerine rehber olmaktadır (Sparrowe, 2005:16, Güler,2009:142)

*Sorunların üstesinden çabuk gelebilme-esneklik ise pozitif psikolojik sermayenin kullanılmasının neticesinde elde edilen bir özelliktir (Luthans, 2002:697).

*Otantik lider etik bir örgüt iklimi oluşturur.

*Otantik liderin karar ve eylemlerinde açık ve şeffaf olması, aidiyet duygusunu ve takımdaşlık ruhunu geliştirir (Erdem ve Dikici, 2009:202, George, W. 2007: 20).

Mevcut yazın taramasında Sexton (2007)'a göre otantik liderliği oluşturan unsurlar ise öz farkındalık, öz düzenleme ve gelişim, ilişkilerde şeffaflık, olumlu psikolojik sermaye ve olumlu bir ahlaki bakış açısidir (Coşar, 2011:60).

Chan (2005) otantik liderlik ile ilgili devam eden tartışmalarda bilim adamlarınca benimsenen içsel, kişiler arası, gelişimsel, ve pragmatik olmak üzere en az 4 teorik odak noktası olduğunu belirtmiştir(Coşar, 2011:38).

2.Topluluk Hissi

Topluluk hissi kavramını, üyelerin kendilerini bir topluluğa ait hissetmeleri, topluluğa ve topluluğun diğer üyelerine önem vermeleri ve üyelerin birbirleri arasındaki bağıllık nedeni ile bir araya gelme ihtiyacı duymaları sonucunda ortaya çıkan sadakat olarak belirlemektedir (Wang, 2008:176).

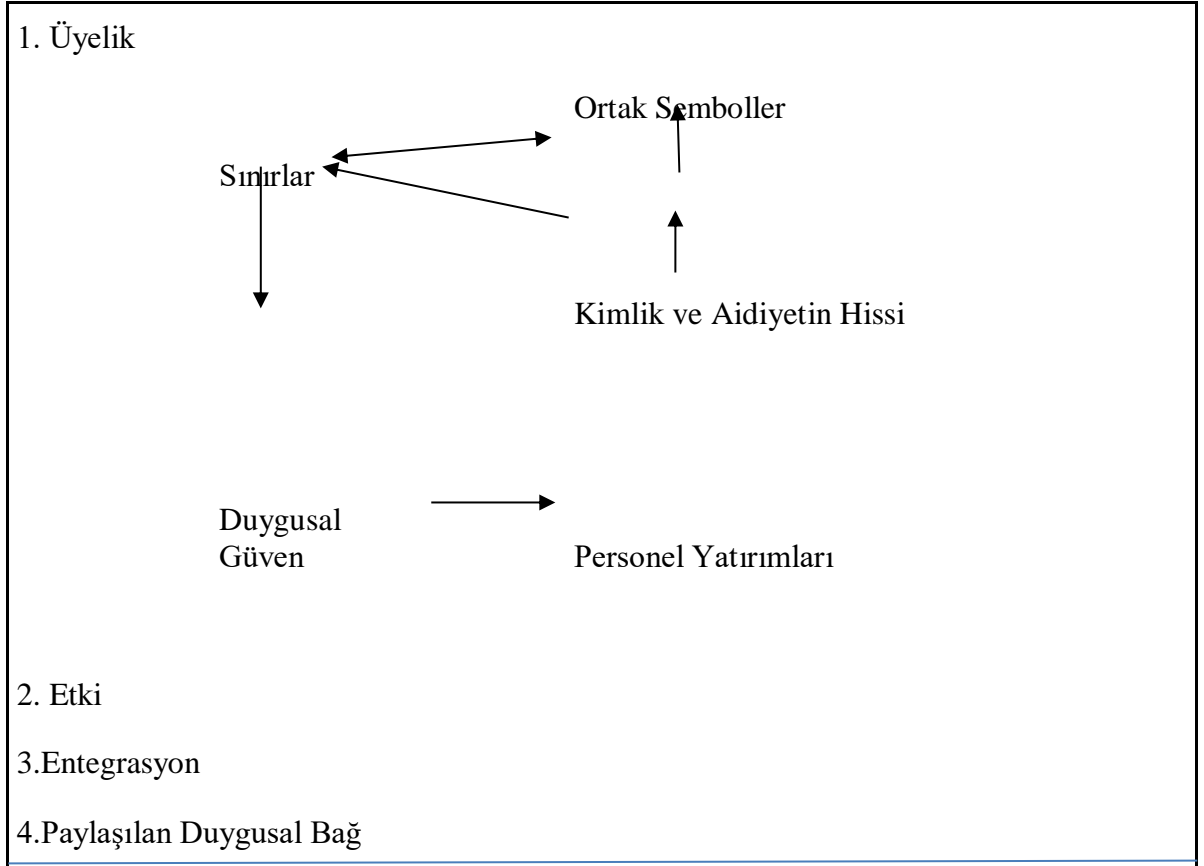
McMillan ve Chavis araştırmalarında, üyelerin kendilerini bir grubun ya da topluluğun parçası olarak hissederlerse grup tartışmaları ve etkinliklerine daha etkin katılmayı ve grubun diğer üyelerine yardımcı olmak isteyeceklerini savunmaktadırlar (McMillan and Chavis, 1986:9)

Güçlü bir sınıf topluluğu hissi, bilgi alış verişini, öğrenme desteğini, grup hedeflerine bağıllığı, grup çalışmasından alınan memnuniyeti ve işbirliğini güçlendirmektedir (Romiszowski ve Mason, 2004; Rovai, 2002a; Rovai ve Ponton, 2005).

Rovai (2002), topluluk hissini açıklarken grup üyelerinin birbirleriyle karşılıklı bağıllık içinde olması, birbirlerine karşı duydukları güven ve birbirleri ile etkileşim halinde olma duygusunu öne çıkarmaktadır. Bu durum, grup üyeleri arasında ortak bir gaye ve değerlerin oluşması anlamına gelmektedir (Wang, 2008:177).

McMillan ve Chavis (1986)'e göre topluluk hissini dört temel unsuru bulunmaktadır. Birinci unsur olan üyelik; aidiyet hissidir. İkinci unsur etki; grupta bir değişim ve dönüşüm meydana getirebilmektir. Üçüncü unsur destek; entegrasyon ve gereksinimlerin karşılanmasıdır. Bir diğer deyişle kaynaklar tarafından grup üyelerin gereksinimlerinin karşılanmasıdır. Dördüncü unsur paylaşılan duygusal bağ; üyelerin birlikte vakit geçireceklerine, benzer tecrübeler edineceklerine, aynı geçmişi paylaştıklarına ya da paylaşacaklarına olan inançlarıdır. Topluluk hissi; aidiyet, üyelerin birbirlerine ve gruba karşı oluşturdukları fark edilebilirlik duygusu ve üyelerin birliktelikleri sayesinde gereksinimlerinin karşılanacağına olan inanç olarak açıklanabilir (Rovai, 2003, Ilgaz, 2008:13)

Şekil 1: Topluluk Hissinin Unsurları



Kaynak: McMillan & Chavis, 1986:15

Topluluk üyeleri arasında paylaşılan duygusal bağlantı topluluk üyeleri tarafından daha önceden paylaşılan deneyimlerden ileri gelmektedir. Ancak, duygusal bağlantıyı geliştirmek için grup deneyiminin bir parçası olması zorunlu değildir. Paylaşılan deneyimlerin grup kimliğiyle sonuçlanması diğer grup üyelerinin birbirleriyle karşılıklı etkileşimde olması grup deneyimleri açısından önemlidir (Wineman & Adhya, 2007:11). Grup üyeleri arasında grup deneyimi duygusal bağın paylaşımı grup kimliğinin gelişmesine yol açar. Ayrıca, duygusal bağın gücü grup üyelerince paylaşılan olayların önemini derecesi etkileşimin sıklığı ve kalitesini belirler (Akman,2008:24).

3. Metodoloji

3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Kendini belli bir topluluğa ait hissedenden bireylerin bu hisse sahip olmasında idarecinin sahip olduğu liderlik becerisinin ve tarzının etkisinin incelenmesidir. Günümüzde lider üye etkileşimini inceleyen birçok çalışma yapılmaktadır. Lider üye etkileşiminin güç kaynağının incelenmesi araştırılması gereken konulardan biridir. Çalışmanın amacı doğrultusunda, literatüre dayalı olarak aşağıdaki araştırma sorularına cevaplar aranmaya çalışılmıştır:

H₁: Katılımcıların yöneticileri otantik liderlik sergilemektedir.

H₂: Katılımcılar topluluk hissine sahiptir.

H₃: Topluluk hissini oluşmasında otantik liderliğin etkisi vardır.

Araştırma soruları tanımlayıcı istatistiksel analizlerden yüzde, frekans, ortalama ve çok boyutlu ölçekleme analizi sonucunda elde edilecek iki boyutlu uzay matrisi analiz edilerek değerlendirilmeye çalışılacaktır.

3.2.Örneklem ve Veri Toplanması

Çalışmada geçerlilik ve güvenilirlikleri Türkiye uyarlaması Doç. Dr. Ahmet Akın tarafından yapılan 20 ifadeden oluşan Topluluk Hissi Ölçeği; geçerlilik ve güvenilirlikleri Türkiye uyarlaması Yrd. Doç. Dr. Akif Tabak tarafından yapılan; İlişkilerde Şeffaflık, İçselleştirilmiş, Ahlak, Bilgiyi Dengeli Değerlendirme ve Öz Farkındalık boyutlarından 16 ifadeli Otantik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada Kütahya merkezde çalışmakta olan 310 din görevlisine ulaşmak hedeflenmiştir. Yapılan anketler sonucunda çalışma 104 anket üzerinden yapılmıştır.

3.3.Araştırma Bulguları

Din görevlilerinin otantik liderlik algılarını dört boyutlu bir şekilde incelemeyi amaç edinen araştırma modelinde veriler iki şekilde incelenmektedir. Öncelikle katılımcıların özelliklerini belirlemek için frekans analizleri yapılmıştır. İkinci aşamada ise, topluluk hissi ile otantik liderlik arasındaki ilişki ve etki incelenmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerine ait bilgiler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

YAŞ	N	%	EĞİTİM	N	%	ÇOCUK SAYISI	N	%
20-30	15	14,4	lise	20	19,2	0-1	27	26,0
31-40	43	55,8	lisans	82	78,8	2	45	43,3
41-50	35	89,4	lisansüstü	2	1,9	3	26	25,0
51-60	11	100,0	Toplam	104	100,0	4	5	4,8
Toplam	104	100	DENEYİM	N	%	5 ve üzeri	1	1,0
KADRO	N	%	0-7 yıl	22	21,2	Toplam	104	100,0
müezzin	22	21,2	8-15 yıl	31	29,8			
imam	82	78,8	16-23 yıl	25	24,0			
Toplam	104	100,0	24-30 yıl	21	20,2			
			30 yıl üzeri	5	4,8			
			Toplam	104	100,0			

Tablo 2’de çalışmaya katılan din görevlilerinin demografik özellikleri ile ilgili bilgileri yer almaktadır.

Tablo 3: Ölçeğin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Otantik Liderlik	0,896	16
İlişkilerde Şeffaflık	0,768	5
İçselleştirilmiş Ahlak	0,713	4
Bilg. Dengeli Değ.	0,619	3
Öz Farkındalık	0,879	4
Topluluk Hissi	0,929	20

Tablo 3’de Otantik Liderlik ölçeğinin alt boyutlarıyla beraber, Topluluk Hissi ölçeğinin güvenirlilik analizi sonuçları verilmiştir. Ölçeklerin güvenirliliklerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 4: Değişkenlerin Ortalamaları

Meslekte durum		Otantik Liderlik	Topluluk Hissi	Öz Farkındalık	İlişkilerde Şeffaflık	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	İçselleşmiş Ahlak
müezzin	Ortalama	3,43	3,16	3,3	3,53	3,45	3,34
	Standart Sapma	0,81	0,85	1,08	0,93	0,94	0,99
imam	Ortalama	3,58	3,3	3,32	3,6	3,51	3,73
	Standart Sapma	0,71	0,8	0,95	0,8	0,89	0,78
Total	Ortalama	3,55	3,27	3,31	3,58	3,5	3,65
	Standart Sapma	0,73	0,81	0,98	0,82	0,9	0,84

Tablo 4 ile katılımcıların otantik liderlik, topluluk hissi ve boyutları için ortalama değerleri verilmiştir. Otantik liderliğin müezzinler için 3,43 imamlar için 3,58; topluluk hissini müezzinler için 3,16 imamlar için 3,3 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu kapsamda H₁ ve H₂ hipotezleri kabul edilmektedir.

Tablo 5: Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli

	R	R	F	Beta	T	P
Sabit					9,42	0
Öz Farkındalık				0,24	2,51	0
İlişkilerde Şeffaflık	0,24	0,06	6,29	0,05	0,46	0,7
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme				-0,1	-1	0,3
İçselleşmiş Ahlak				-0	-0,2	0,9

Topluluk hissinin bağımlı; otantik liderlik boyutlarının (öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeyi değerlendirme, içselleşmiş ahlak) bağımsız değişken olduğu çoklu doğrusal regresyon modeline göre topluluk hissi üzerinde otantik liderlik boyutlarından öz farkındalık boyutunun etkisi olduğu görülmektedir.

4.Sonuç

Otantiklik hem bireysel tecrübeler deneyimlere (duygu, düşünce ve inanç) sahip olmayı hem de bireyin benliğine uygun davranmasını (düşünce ve uygulamada) kapsamaktadır. Dış görünüş ile bireyin içyapısı arasındaki tutarlılık olup kişinin benliğine uygun davranmayı ve iç sesini dinlemeyi tutarlı şekilde ifade etmesi anlamına gelmektedir. (Öncüoğlu, 2013:8, Kumar, 2012:3, Aksoy, 2015, Crossan & Apaydın, 2010: 1161, Oke vd., 2009:66, Çalgıcı vd., 2013:180).

Grup üyelerinin diğer grup üyeleri üzerindeki etkisi topluluk hissinin bir unsurudur. Üyeler grup kararları üzerinde bazı etkiye sahip olduğunu hissettiklerinde kendilerini gruba daha çok adanlar. Grup üyeleri topluluk hissi etkisini gruba uygunluğunu inşa ederek, bununla grup samimiyetini güçlendirerek kaynaşma meydana getirir (Akman, 2008:23, Bardakçı ve Çalışkan, 2010:85)

Çalışmada otantik liderliği öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengele değerlendirme ve içselleştirilmiş ahlak olmak üzere 4 boyutta incelenmiştir. Üyelerin topluluk hissine ulaşmasında liderin otantik liderlik sergilemesinin etkili olduğu gözlenmiştir. Bu etkide en önemli güce sahip olan liderin öz farkındalığı olarak göze çarpmaktadır.

Din görevlilerinin liderlerinin liderlik gücünü inanç, ahlak, tutarlılık gibi değerlerden alması kendilerini bir topluluğa ait hissetmelerinde etkili olmaktadır. Otantik liderin öz farkındalık sergilemesi kendilerini bir topluluk olarak görmelerinde etkili olmaktadır.

5. Öneri

Toplum hissine sahip olunması için birçok değişken olmaktadır. Liderin sergilediği farklı özelliklere göre topluluk hissi tekrar incelenebilir. Otantik liderliğin daha fazla ön planda olması gereken aile işletmelerinde çalışma tekrarlanabilir.

KAYNAKÇA

AKMAN, P., (2008) “*Motivasyonlar, Gönüllü Kimliği ve Topluluk Hissinin Uzun Süreli Gönüllülük Üzerine Etkileri*” Boğaziçi Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, s 23, İstanbul

BARDAKÇI, S., ÇALIŞKAN E., (2010). “Çevrimiçi Öğrenme Ortamında Algılanan Sosyalleşme Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 84-95.

BAUMEISTER, R. F., (1987) “How the Self Became a Problem: A Psychological Review of Historical Research Case Western Reserve University” Journal of Personality and Social Psychology Copyright by the American Psychological Association, Inc. 1987, Vol. 52, No. I, 163-176

AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L. (2005). “Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership. *Leadership Quarterly*”. 16: 315-338.

CAMERON K., S.DUTTON, J.E., QUINN R.E. (2003) “Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline, San Francisco Berrett Koehler.

CARMELI, A., GELBARD, R., & GEFEN, D. (2010), “The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance”, The Leadership Quarterly, vol. 21 no. 3, pp. 339-349.

CHAN, Adrian (2005) “Authentic Leadership Measurement and Development:Challenges and Suggestions”, Monographs in Leadership and Management, 3, 227–250.

CHAN, A., S. T. HANNAH ve W. L. GARDNER. “Veritable Authentic Leadership: Emergence, Functioning, and Impacts”, Monographs in Leadership and Management, 3, 2005, 3–41.

COŞAR, S., (2011) “Otantik Liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma” Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans tezi, S:48,Ankara

CROSSAN, M., & APAYDIN, M. (2010), “A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature” , Journal of Management Studies, vol. 47 no. 6, pp. 1154-1191.

ÇALGICI, P., YAMU,C.C., ÇİL, E.,“Faculty office buildings as work environments:Spatial configuration, social interaction, collaboration and sense of community” ITU A|Z VOL: 10, NO:2, 178-197, 2013-2 Vienna, AUSTRIA

ERDEM O., ve DİKİCİ M.,(2009) “Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, sayı 29, s 202

GARDNER, W. L. ve J. R. SCHERMERHORN JR. “Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership”, Organizational Dynamics, XXXIII, 3, 2004, 270–281.

GEORGE, W. (2007), True North: Discover Your Authentic Leadership, <http://www.bentley.edu/centers/sites/www.bentley.edu.centers/files/centers/cbe/george-monograph.pdf> , s 20, Erişim tarihi:11.02.2015

GEORGE, B., SIMS, P., MCLEAN, A., & MAYER, D. (2007), “Discovering your authentic leadership”, Harvard Business Review, vol. 85 no. 2, pp. 129-138.

GÜLER, B.K. (2009)“Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi” (Ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Şenay Yürür), Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar, İzmit: Umuttepe Yayınları,

GÜNDOĞDU, Z. (2010) “*The moderating effect of trust on the relationship between authentic leadership and job related affective well-being,*” Marmara üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s 38, Yayınlanmış Yüksek Lisans tezi, İstanbul

GREENLEAF, R.K., (2005) “*Servant leadership:the leadership theory of*” p.10, Carol Smith Info 640 – mgmt. of info. Orgs. Submitted December 4

HARTER, S. (2002). Authenticity in C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382–394). Oxford UK Oxford University Press.

ILGAZ, H., (2008) “*Uzaktan Eğitimde teknoloji kabulünün ve topluluk hissinin öğrenen memnuniyetine katkısı*” Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim–Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Anabilim Dalı İçin Öngördüğü Yüksek Lisans Tezi s 13-21, Ankara

ISAKSEN, S. G. (2007). *The Climate for Transformation: Lessons for Leaders. Creativity and Innovation Management*, 16(1), 3–15. doi:10.1111/j.1467-8691.2007.00415.x

JENSEN, S., & LUTHANS, F. (2006), “*Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees attitudes*” , Leadership & Organization Development Journal, vol. 27 no. 8, pp. 646-666.

KAYA,E.,(2012) “*Modern Liderlik yaklaşımlarının bazı parametreler ışığında çalışana ve kuruma etkileri*” Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans tezi, Gebze

KEMIS, M. H. (2003). “*Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem Psychological Inquiry*” 14(1):1-26.

KESKEN, J., AYYILDIZ, A. N. (2008), “*Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik*”, Ege Akademik Bakış 8 (2) s1.729-754.

KESKEN J., AYYILDIZ N.A. ve ÜNNÜ G. (2005) “*Emerging The New Paradigm in Management: Spiritually-Based Organizations, Organizational Culture, Corporate Governance and Competitiveness*”, Ed. By Coşkun Can Aktan, Vol 2: Selected Proceedings of The First International Conference on Business, Management and Economics, Yaşar University, Çeşme-Izmir, Turkey, ss.1-26.

KUMAR, A. (2012) “*Authentic Transformational Leadership*” <http://www.freepatentsonline.com/article/Indian-Journal-Industrial-Relations/284450244.html> (11.02.2015)

LUTHANS, F. (2002) “*The need for and meaning of positive organizational behavior. Journal of Organizational Behavior*”, 23, 695-706.

LUTHANS,F. & AVOLIO, B. (2003). *Authentic leadership: A positive development approach.* (K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R.E. Quinn, Çev.). Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline.

LUTHANS, F., & YOUSSEF, C. M. (2004), “*Positive Psychological Capital; Beyond Human and Social Capital. Business Horizons*” 41(1), 45-50.

MCMILLAN,D., and CHAVIS, M.D., (1986) “*Sense of Community: A Definition and Theory*” p.9

MEMİŞ, Ç. A., G.K. AYDIN, H. KABASAKAL ve B.E. SARAÇER. “*Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması*”, 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, Eskişehir, 2009, 294-302.

NOVICEVIC, M.M., HARVEY, M. G., RONALD, M., & BROWN-RADFORD, J. A. (2006) “*Authentic leadership: A historical perspective*” *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64-76.

OKE, A., MUNSHI, N., & WALUMBWA, F. O. (2009), “*The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities*”, *Organizational Dynamics*, vol. 38 no. 1, pp. 64- 72.

ÖZKAN, H. (2011) “*Duygu Etkileşiminin Liderlik Tarzına Etkileri*” Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, s 33, Afyonkarahisar

ÖNCÜOĞLU, B. (2013) “*Effects of Authentic Leadership on performance through the mediating roles of trust in leader and work engagement a thesis submitted to the graduate*” School of Social Sciences of Middle East Technical University In partial fulfillment of the requirements for The degree of master of science In the department of Industrial and organizational psychology, p.8

PETERSON, S. J., WALUMBWA, F. O., AVOLIO, B. J., & HANNAH, S. T. (2012). *The relationship between authentic leadership and follower job performance : The mediating role of follower positivity in extreme contexts. The Leadership Quarterly*, 1(15). doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.004

ROMISZOWSKI, A., & MASON, R. (2004). *Computer-mediated communication*. In D. H. Jonassen. (Ed.), *Handbook of research for educational communications and technology* (pp. 397-431). (2nd ed.). New York: Simon & Schuster Macmillan

ROVAI, A. P., & Barnum, K. T. (2002). *On-line course effectiveness: An analysis of student interactions and perceptions of learning. Journal of Distance Education*, 18(1), 57–73.

ROVAI, A. P. (2002a). *Development of an instrument to measure classroom community. Internet and Higher Education*, 5, 197-211.

ROVAI, A. P. (2003). *The relationships of communicator style, personalitybased learning style, and classroom community among online graduate students. The Internet and Higher Education*, 6, 347–363.

SEXTON, T. (2007) “*Review of Research Literature on Authentic Leadership*”, England, Creative Edge Consulting Limited

SNYDER, C. R., HARRIS, C., ANDERSON, J. R., HOLLERAN, S. A., IRVING, L. M., SIGMON, S.T., OSHINOBU, L., GIBB, J., LANGELLE, C., & HARNEY, P. (1991), “*The Will And The Ways: Development And Validation of An Individual-Differences Measure of Hope. Journal of Personality and Social Psychology*”, 60, 570-585.

SPARROWE, R. N. (2005) “*Authenticity and the narrative self. The Leadership Quarterly*”, 16(3).

ÜNNÜ AYYILDIZ Nazlı Ayşe, (2009), “*Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük Ve Otantik Liderliğin Önemi*” Ege Akademik Bakış Dergisi, s 1245

WALUMBWA, F. O., B. J. AVOLIO, W. L. GARDNER, T. S. WERNING ve S. J. PETERSON. “*Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure*”, *Journal of Management*, 89-126, XXXIV, 1, 2008.

WANG, S., (2008) “*Use of the Webinar Tool (Elluminate) to Support Training: The Effects of Webinar-Learning Implementation from Student-Trainers’ Perspective*” *Journal of Interactive Online Learning* www.ncolr.org/jiol Volume 7, Number 3, Winter 2008 ISSN: 1541-4914

WINEMAN, J., ADHYA, A., (2007) “*Enhancing Workspace performance: Predicting the influence of spatial and psychosocial factors on job satisfaction*” Proceedings, 6th International Space Syntax Symposium, İstanbul

www.tdk.gov.tr Erişim Tarihi: 11.02.2015

http://www.onlinedergi.com/makaledosyalari/51/pdf2009_4_10.pdf Erişim Tarihi: 11.02.2015

<https://sites.fas.harvard.edu/~soc186/AssignedReadings/Shamir-Stories.pdf> Erişim Tarihi:11.02.2015

<http://www.drdauidmcmillan.com/category/community/> Erişim Tarihi: 11.02.2015

<http://www.temelaksoy.com/otantik-liderlik-nedir/> Erişim Tarihi: 11.02.2015