



JOURNAL OF SOCIAL AND HUMANITIES SCIENCES RESEARCH

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Open Access Refereed e-Journal & Refereed & Indexed

Article Type	Research Article	Accepted / Makale Kabul	06.12.2019
Received / Makale Geliş	01.10.2019	Published / Yayınlanma	10.12.2019

OKUL MÜDÜRLERİNİN OTANTİK ve PATERNALİST LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ TATMİNİ ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN AUTHENTIC AND PATERNALIST LEADERSHIP PROPERTIES OF SCHOOL MANAGERS AND TEACHERS 'SATISFACTION OF WORK SATISFACTION

Nurten AYDINOGLU ADEMOĞLU

İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü İstanbul / TÜRKİYE
ORCID: 0000-0003-4794-4386



Doi Number: <http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.1609>

Reference: Aydinoglu Ademoğlu, N. (2019). Okul müdürlerinin otantik ve paternalist liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş tatmini algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(46), 3926-3941.

ÖZET

Bu araştırmada okul müdürlerinin otantik ve paternalist liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş tatmini algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini 2018 yılı itibarıyla Ankara iline bağlı Çankaya, Keçiören, Yenimahalle, Altındağ, Etimesgut, Sincan, Gölbaşı ve Mamak ilçelerinde çalışan 413 kişi oluşturmaktadır. Elde edilen verilere göre, otantik liderlik ve paternalist liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve kurumda çalışma süresi grupları arasında ölçek puanları bakımından anlamlı fark bulunamamıştır. Yaş grupları arasında yapılan analiz neticesinde, 26-35 yaş grubundakilerin içselleştirilmiş ahlak anlayışı, öz farkındalık ve yardımsever alt boyut puanları ve otantik liderlik ve paternalist liderlik ölçek puanlarının, 36-45 yaş grubundakilere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Toplam hizmet süresi grupları arasında, 1 yıl ve altı hizmeti olanların ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, dengeli değerlendirme alt boyut puanları ve otantik liderlik ölçek puanları 11-15 yıl arası hizmeti olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. 11-15 yıl arası hizmeti olanların öz farkındalık alt boyut puanlarının, 1 yıl ve altı hizmeti olanlara ve 6-10 yıl arası hizmeti olanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Anahtar Kelimeler: Otantik liderlik, Paternalist liderlik, İş tatmini

ABSTRACT

In this study, the relationship between authentic and paternalistic leadership characteristics of school principals and teachers' job satisfaction perceptions was investigated. The sample of the study consists of 413 people working in Çankaya, Keçiören, Yenimahalle, Altındağ, Etimesgut, Sincan, Gölbaşı and Mamak districts of Ankara province as of 2018. According to the data obtained, a weak positive relationship was found between Authentic Leadership and Paternalist Leadership and Job Satisfaction. As a result of the analysis, no significant difference was found between the groups in terms of gender, educational status, marital status and working time groups. As a result of the analysis among age groups, it was found that the 26-35 age group had higher scores on Internalized Morality, Self-Awareness and Charitable subscale, and Authentic Leadership and Paternalist Leadership scale scores compared to 36-45 age groups. Among the total service time groups, those with a service of 1 year or less had higher Transparency in Relationships, Internalized Morality, Balanced Assessment subscale scores and Authentic Leadership scale scores than those with 11-15 years of service. Self-awareness subscale scores of those with 11-15 years of service were found to be lower than those with 1 year or less of services and 6-10 years of service.

Key Words: Authentic leadership, Paternalist leadership, Work satisfaction.

1. GİRİŞ

Dünya üzerinde sıklıkla karşılaşılan konulardan birisi liderlik olgusudur. Liderlik olgusunun etkisi; eğitim kurumlarından toplumsal yapılara, çalışma hayatından siyasi yapılara kadar net bir şekilde hissedilir. Liderlerin ekonomik anlamda pazarların ve liderliğini yaptıkları kurumların küresel bir marka

haline gelmesine bağlı olarak ortaya çıkacak olası değişimleri öngörmeleri ve hesaba katmaları gerekmektedir (Ayça, 2016: 4). Kurumsal yapının sahip olduğu bilgi ve becerinin yönlendirmesini sağlayan vizyon, liderlik becerisi olarak nitelendirilebilir. Örgüt içerisinde yer alan üyelerin, daha önceden belirlenen hedeflere göre hareket etmeleri için onların yönlendirmesi, liderliktir. Lider; örgüt üyelerinin sahip oldukları öz yeterliliklerin farkına varmasını sağlamakta ve üyeleri, kendi yeterliliklerinden çok daha büyük bir amaç etrafında toplamaktadır. Liderlik, diğer üyelerden daha fazla çalışmayı ve üyeler üzerinde etkili olmayı gerektirmektedir (Tunçer, 2011: 60). Bu çalışmada yöneticilerin paternalist ve otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatminlerine olan etkisi/ilişkisi incelenmiştir.

Pozitif psikoloji biliminin 1990'lı yıllarda etkili olması, otantik liderlik kavramının doğmasına neden olmuştur. Bu kavram ortaya çıktıktan sonra liderlik alanında bir takım yeni tartışmalar başlamıştır (Avolio, Luthans ve Walumbwa, 2004). Özellikle son elli yıl incelendiğinde, kurumsal çaptaki bir takım ahlaksızlıklar ve liderlik noktasındaki bir takım eksiklikler, kurumlardaki mevcut sorunun tahmin edilenden çok daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu tür skandallara Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren telekomünikasyon şirketleri World Com ve Global Crossing ile doğal şirketi Enron örnek olarak gösterilebilir. Bu şirketlerde yaşanan skandallar incelendiğinde; skandalların önemli bir kısmının otantik olmayan liderlikten kaynaklandığı ve bu durum sonucunda ABD ekonomisinin çok büyük miktarlarda zarara uğratıldığı anlaşılmaktadır (Tabak, Sığırı, Arılı ve Coşar, 2010).

Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005)'ye göre bir kişi ya otantiktir ya da otantik değildir ifadesi doğru değildir. Bunun yerine daha fazla veya daha az otantiktir şeklindeki nitelendirmenin daha doğru olacağını öne sürmüşlerdir. Shamir ve Eilam (2005) otantik liderlik kavramının kavramsal olarak nasıl gelişim gösterdiğinden çok otantik liderinin kendi gelişimine eğilmişlerdir. Onlara göre otantik liderliğin gelişim süreci, bir takım farklı aşamalardan oluşan karmaşık bir süreçtir ve söz konusu sürece alınacak eğitim ile ulaşılması kolay değildir. Bu sürece eğitimin katkısının nispeten kısıtlı olduğu vurgulanmıştır.

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008)'a göre otantik liderlik; karar almada bilgilerin bir denge dikkate alınarak değerlendirilmesi, öz farkındalık, içsel norm, kişiler arasındaki ilişkilerde şeffaflık ve pozitif etik bakış açısı şeklindeki beş farklı bileşenden meydana gelir. Ancak bu bileşenler birbiri ile bağlantılıdır. Daha sonraki süreçte pozitif etik bakış açısı ve içsel norm bileşenlerinin örtüştüğü anlaşılmıştır. Bu aşamadan sonra ise söz konusu bileşenler, içselleştirilmiş ahlak anlayışı şeklinde tek bir bileşen olarak değerlendirilmeye başlanmıştır.

Gardner ve diğerlerine (2005: 366) göre, otantik lider yapısındaki kişiler diğer lider tiplerine göre daha fazla özdeğerlerinin farkındadır. Otantik liderler; etik açıdan üst düzeyde olması gereken kişilerdir. Kişisel gelişimlerinin de bu şekilde yüksek düzeye sahip olması ve bu konularla ilgili takipçilerinin üzerinde bir algı oluşturmaları gerekliliği vardır. Otantik lider tipleri diğer lider tiplerine kıyasla daha dürüsttür ve kendilerine daha çok güven duyulur. Adaletli kararlar alırlar ve üyelerine karşı daha üst düzeyde bir sorumluluğa sahiptirler.

Okul yönetiminin motive edici olarak kabul edilmesi için; öğrenciler, veliler ve öğretmenlerin isteklerini uyumlu bir şekilde asgari düzeyde karşılaması gerekmektedir. Öz saygısı yüksek olan okul yöneticilerinin, yönetimdeki başarısı ile egolarını düşük tutmaları arasında ciddi bir korelasyon vardır. Egosunu düşük tutan yöneticilerin attığı adımlar, daha olumlu sonuçlar vermektedir. Her olayda ve kararda objektif olarak hareket etmeleri, hem kendilerini hem de diğer faktörleri olumlu yönde geliştirecektir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 735). Otantik liderler ile kendisini izleyenler arasındaki iletişimin kalitesi yükseldikçe örgütsel bilinç artacak ve örgüt içindeki iletişim de otantikliğe doğru gelişmeye başlayacaktır. Bu durum sonucunda takipçiler de otantik davranışlar sergileyecektir. Bunun haricinde liderler ile üyeler arasındaki otantik iletişim süreci, aile ve eğitim düzeyinden etkilenmektedir. Otantik liderler, sergiledikleri davranışlar ile örnek model konumundadır. Bu durum sayesinde üyeler, kendilerini keşfetmekte ve geliştirmektedir (Gardner vd., 2005: 367).

Okul yöneticisi, okulda bulunan en etkili ve önemli kişi konumundadır. Buna bağlı olarak okuldaki tüm bireyler üzerinde belirli bir algı oluşturması ve bireyleri etkilemesi gerekmektedir. Okul içinde kurulacak olan etkileşimin güvene ve karşılıklı iletişime dayanması, yönetici ile diğerleri arasındaki davranışlar uyumlu olacaktır. Öğretmenlerin sorunların çözülmesi noktasında güvene dayalı bir

yaklaşım tercih edilmelidir. Öğretmenlerin sorunlarını anlama, onlara güven verme noktasında başarılı olan yöneticiler, sorunların çözümünü çok daha etkili bir şekilde gerçekleştirmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 736).

Okul yöneticilerinin en önemli görevlerinden birisi; okuldaki mevcut personellerin görevlerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmeleri için sağlıklı bir iletişim ortamının kurulmasını ve personellerin okul ile özdeşleşmelerini sağlamasıdır. Yöneticilerin, şartlar ne olursa olsun iletişim kanallarını açık tutması, okuldaki iklimin olumlu yönde gelişmesine katkı vermektedir. Bundan dolayı okulda yöneticiler, öğretmenlerin düşüncelerine karşı olumsuz geri bildirimde bulunulmamalıdır. Okul yöneticilerinin öğretmenlere yaklaşımı ile öğretmenlerin iş tatmini arasında ilişki olduğu bilinen bir gerçektir (Ünal, 2015: 55).

Otantik liderlerin kendi davranış ve tutumlarının farkında olması, sahip oldukları öz farkındalık sayesinde sergiledikleri davranışların çevreleri tarafından nasıl anlaşıldığı ve yorumlandığının farkına varmalarını sağlamaktadır. Bu durum otantik liderlerin en önemli özelliklerindedir. Otantik liderlik ve paternalist liderlik yapısında Doğu kültürünün özellikleri vardır ve bu özellikler sayesinde yöneticiler ile üyeler arasında güçlü bağlar kurulduğundan bahsedilebilir (Koçel, 2015: 468). Her iki yönetim tarzında da açık iletişim ve şeffaf yönetim prensipleri bulunmaktadır. Liderlerin üyelere gelişim amaçlı müdahaleleri, üyeler tarafından kendilerine duyulan saygının bir göstergesi olarak kabul edilir.

Paternalist liderlik kavramının doğru bir şekilde tanımlanabilmesi için diğer lider türleri ile arasında olan farklılıklardan bahsedilmesi gerekmektedir. Örneğin paternalistik liderlik ile otoriter liderlik aynı kavramlar değildir. Paternalist liderlikte yöneticinin yardımsever davranışlar sergilemesi, çalışanların lidere olan bağlılıklarını artırır. Otoriter liderlikte ise yönetici ile üye arasındaki ilişki sıkı bir kontrole dayalıdır ve istismara açıktır. Burada üyeler ceza almamak için kurallara göre hareket ederler. Buradan hareketle paternalist liderlikte kişisel ilgi söz konusu iken otoriter liderlikte kurallar ve nasihatler ön plana çıkmaktadır (Köksal, 2011: 102-103).

Batı kültürleri için önemli olan dönüşümcü liderlik tarzıyla daha çok Doğu kültürlerinde tercih edilen paternalistik liderlik tarzı, farklı coğrafi ve toplumsal koşullar ve liderin sahip olduğu sorumluluklar etrafında şekillenmiştir. Dönüşümcü liderlikte ana unsur entelektüel ilham ve bireysel karizmadır. Ancak paternalistik liderlikte ana unsur otorite, kontrol ve imajdır. Temelden var olan bu farklara rağmen her iki liderlik tarzında da yardımsever olmak ortak bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Kaygısız, 2015: 23).

Patrimonyal, diğer bir ifade ile babadan oğula otorite tipi, bu tür otoriteye gösterilebilecek en güzel örneklerden birisidir. Bu tip liderlikte yöneticiler bir baba konumundayken, yönetilenler ise aile gibidir. Dolayısıyla baba ve oğul arasındaki iletişime benzer bir durum söz konusudur. Patrimonyal otoritede, yöneticiler gerek görmeleri halinde üyeleri cezalandırabilir veya onları farklı şekillerde ödüllendirebilir (Vergin, 2012: 68).

Paternalizm algısının hakim olduğu kitlelerde öğretmenlerin okul müdürlerinden beklentisi; eğitim süreci boyunca yol gösterici bir rol oynamalarıdır. Öğretmenlerin eğitim sürecini tek başına kontrol etmeleri ve yürütmeleri gerekmektedir. Sınıf içerisinde eğitimin nasıl olacağını planlanması, dizayn edilmesi, hayata geçirilmesi ve kontrollerinin sağlanması tamamen öğretmenin sorumluluğunda olan durumlardır. Sürecin tek hakimi olan öğretmenlerin gerek sınıf içinde gerekse de sınıf dışında meydana gelebilecek olağan ve olağandışı bütün durumlara karşı hazırlıklı olması ve sorunlara karşı çözüm üreten bir rolü oynaması gerekmektedir. Daha açık bir ifade ile öğretmenlerin ders esnasında meydana gelen sorunları tek başına çözebilecek yeterliliğe sahip olması gerekmektedir. Bu sorunların çözümü için müdürden veya dışarıdan farklı birisinden yardım almamalıdır (Cerit, 2013:844).

Paternalist liderlikte personeller ile ilişkiler oldukça gelişmiştir. Fakat lider tarafından personellerin fikirleri alınsa ve onlara ilgili süreç hakkında konuşma fırsatı verilse de son sözün liderde olduğu net bir şekilde hissettirilmektedir. Üyeler için söz konusu durum sürpriz değildir. Bahsedilen katılımçılık kavramının sadece sürecin düşünce belirtme aşamasında etkin olduğu söylenebilir. Bu kavram, sürecin uygulanmasında geçerli değildir. Paternalist liderlik uygulanan alanlarda, liderin ilgi ve sevgisinin eşit olarak dağılmaması, bazı çalışanlara olan ilgi ve sevginin daha fazla olmasına bağlı olarak farklı sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Erben, 2004: 348).

Paternalist liderler, örgütsel yapı içerisinde yer alan bütün bireylerin bir aile gibi olması için çaba gösterir. Bütün personellerin bu algıyı içselleştirmeleri için gerekli olan bütün adımlar atılır. Bu algının oturmasının neden gerekli olduğu, algının tam manasıyla benimsenmesi için neler yapılması gerektiği ve personelleri nasıl süreçlerin beklediği lider tarafından detaylı olarak aktarılır. Yönetici, bir işin yapılması sürecinde personelleri sürekli olarak güdüler ve gerekli gördüğü durumlarda ceza ve ödül sistemini devreye sokar. Süreç esnasında personellerin inisiyatif almaları için gerekli teşvikler verilir ve karşılaşılan sorunları nasıl çözeceklerini bilerek yöneticilerinin mutlu olması için hareket ederler (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014:257). Paternalist yönetici tarafından örgüt içerisinde oluşturulan aile yapısı, örgüt dışında da devam ettirilir. Yönetici, personelleri ile kişisel olarak ilgilenir. Bahse konu durumun iş tatmini ile direkt olarak ilişkili olduğu düşünülebilir.

Locke, iş tatmini ile ilgili önemli çalışmalar yürütmüş araştırmacılardan birisidir. Locke'a göre iş tatmini; işin sunmuş oldukları ile çalışanların beklentileri arasındaki farka bağlı olarak ortaya çıkan duygusal durum olarak tanımlanmaktadır. Locke, (1976: 389) bireylerin işleri ile ilgili beklentileri sonucunda zihinde meydana gelen hoş ve zarif algıyı iş tatmini olarak nitelendirir. Locke haricindeki benzer araştırmacılar da iş tatminini kişilerin işlerine karşı olan duygusal reaksiyonu olarak açıklar. Bundan dolayı, iş ile ilgili değerlendirmeye bağlı olarak oluşan duygusal ve zihinsel reaksiyonlar, iş tatmini olarak ifade edilmektedir (Perie ve Baker, 1997: 15; Sungur, 2016: 4).

Robbins (2005: 126)'e göre iş tatmini; bireyin çalıştığı işe karşı geliştirdiği davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Oshagbemi (2000) ise işe karşı geliştirilen doyum olarak ifade etmektedir. Bunların haricinde ise istenmeyen ve istenilen şartların oluşturduğu dengeye göre oluşturulan davranışlardır. Tınaz (2013:25)'a göre oluşan bu davranışların ortaya çıkmasında kişisel talepler ve işin karakteristiği önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca iş tatmini ile ilgili yapılan tanımlamaların içerisindeki en dikkat çekici kavramlardan birisi "tatmin" diğer bir ifade ile "doyum"dur. Bundan dolayı söz konusu kavramın tanımlaması yapılırken "tatmin" üzerinden fazlasıyla durulmaktadır. Tatmin kavramından yola çıkarak yapılan tanımlamalarda, "isteklerin ve ihtiyaçların tam olarak karşılanması" olgusu vurgulanmaktadır (Özsüer, 2016: 9).

Eğitim ve öğretim sürecinin temel yapıtaşı öğretmenlerdir. Öğretmenler; bireylerin okulu, arkadaş çevresini ve toplumu tanımada rol oynamaktadır. Ayrıca bireylerin çevrelerine karşı duyarlı ve saygılı olmaları noktasında da etkili olmaktadır. Öğretmenlerin gün içinde sürekli olarak öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamak için uğraşması, onlarla iletişim halinde olması ve benzer durumlar mesleki ve bilgi açısından tatminsizlikle sonuçlanmaktadır. Wolphin ve arkadaşları 1991 yılında bu konuyla ilgili bir araştırma yapmış ve öğretmenlerin iş tatminsizliği yaşamalarının nedeni olarak toplumun ve velilerin verdiği tepkilerin belirleyici olduğu sonucuna ulaşmışlardır (akt: Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001: 158).

Göreve yeni başlayan öğretmenlerin yüksek motivasyona sahip oldukları, öğrencilerin hayallerini değiştirmeyi ve ufuklarını açmak istedikleri görülür

ektedir. Fakat maddi sıkıntılar, müfredatın kendilerini sınırlandırma, yönetimin eksikliği vb. nedenlerden dolayı iş tatminsizliği yaşamaya başlamaktadır. Söz konusu durum, farklı sorunların da temelini oluşturmaktadır. Örgütsel açıdan bakıldığında, öğretmenler bir süre sonra kendilerini yetersiz hissedebilir, motivasyonlarını kaybedebilir, hatta görevlerini dahi bırakmak isteyebilirler (Colbert ve Wolff, 1992: 193-199).

Öğretmenlerin iş tatmini strese bağlı psikolojik, fizyolojik açıdan yaşayacakları yıpranmanın önüne geçerken, mesleğinin saygınlığını artırarak performans gelişimine, öğrenci başarısının olumlu yönde gelişme göstermesine katkıda bulunur. Öğretmenlerin iş tatmini konusunda farklı perspektiflere sahip olması, iş tatmini ölçümünün karmaşık bir süreç haline gelmesine yol açmaktadır (Shann, 1998: 67-75).

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Grubu

Ankara Milli Eğitim Müdürlüğü'ne (MEM) bağlı ilkökul, ortaokul ve lise de çalışan öğretmenler bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 2018 yılı itibariyle Ankara iline

bağlı Çankaya, Keçiören, Yenimahalle, Altındağ, Etimesgut, Sincan, Gölbaşı ve Mamak ilçelerinde çalışan 413 kişi oluşturmaktadır.

2.2. Veri Toplama Aracı

Çalışmada veriler anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Çalışma, ilkököl, ortaokul ve lise de çalışan öğretmenlerin demografik özelliklerini belirleyen 6, otantik liderliği ölçen 16, paternalist liderliği ölçen 22 ve iş tatminini ölçen 20 soru olmak üzere toplamda 64 sorudan oluşmaktadır. Verilerin analizi SPSS 23 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Yapılan araştırmalarda iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin test edilmesi, aralarında bir ilişki var ise bu ilişkinin derecesinin ölçülmesi için korelasyon analizi yapılmıştır.

Otantik Liderlik Ölçeği: Otantik Liderlik Ölçeği Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından Çin, Kenya ve ABD'den edinilen beş farklı örneklem kullanarak analiz edilmiş ve geliştirmiştir. Otantik Liderlik Ölçeği Türkçeye tercüme edilerek 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). Soruların cevap seçenekleri, “Kesinlikle katılmıyorum’dan (1)”, “Kesinlikle katılıyorum’a (5)” kadar uzanan 5’li ölçekten oluşmaktadır.

Paternalist Liderlik Ölçeği: Paternalist liderliği ölçen 26 ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. Paternalist liderliğin faktör analizi sonucunda, iki faktör altında toplanan ve faktör yükleri düşük olan ifadeler analizden çıkarılmıştır. Geriye kalan 22 ifadenin Cheng, Chou, Wu & Huang (2004)’in ortaya koydukları gibi üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu üç faktör toplam varyansın % 71.848’ini açıklamaktadır. Faktörler ilgili yazın doğrultusunda “yardımsever”, “otoriter” ve “ahlaklı” olarak isimlendirilmiştir. Araştırmanın verileri ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygunluğu KMO testi ile sınanmış ve verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Bununla birlikte araştırmada kullanılan Paternalistik Liderlik Ölçeği’nin güvenilirlik değeri .845, iş- yaşam dengesinin .706, İşe İlişkin İyilik Ölçeği’nin güvenilirlik değeri ise .915’dir.

İş Tatmini Ölçeği: Bu araştırmada Minnesota’nın İş Tatmin Ölçeği (1967) kullanılmıştır. Kılıç (2006) Türkçe uyarlamasını yapmıştır. Güvenilirliği 0,84 olarak belirlenen bu ölçek insanların hem içsel iş faktörlerini hem de iş çevresi ile ilgili dışsal iş faktörlerini ölçmektedir. Ölçek 20 maddeden oluşmaktadır. İçsel tatmini ölçmeye yönelik 12 soru (1.,2.,3.,4.,7.,8.,9.,10.,11.,15.,16.,20) ve dışsal tatmini ölçmeye yönelik 8 soru (5.,6.,12.,13.,14.,17.,18.,19) yer almıştır ve sorular için 5’li Likert skalası kullanılmıştır. Soruların cevap seçenekleri, “Kesinlikle katılmıyorum’dan (1)”, “Kesinlikle katılıyorum’a (5)” kadar uzanan 5’li ölçekten oluşmaktadır.

2.3. Verilerin Toplanması

Veriler, 2018-2019 öğretim yılı sonunda toplanmıştır. Veri toplama sürecinde öğretmenlere araştırmaya gönüllü olarak katılabilecekleri bildirilmiş ve ankete isim yazmamaları gerektiği vurgulanmıştır. Anket formu bizzat araştırmacı tarafından öğretmenlerle birebir iletişim kurarak dağıtılmış ve uygulanmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın alt problemlerine yanıt bulmak amacıyla standart sapma, ortalama, t-testi, tek yönlü varyans analizi gibi istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümlerlerde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

3. BULGULAR

3.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirliğin hesaplanabilmesi için Cronbach Alpha değeri hesaplanmıştır. Alfa katsayısı ölçek içerisindeki maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsüdür (Lorcu, 2015).

Cronbach’s Alfa katsayısı 0-1 arasında değişmektedir. Katsayı 0.00 < 0.40 aralığında yer alıyorsa ölçek güvenilir değil, 0.40 < 0.60 aralığında ise ölçek düşük güvenilirlikte, 0.60 < 0.80 aralığında ise ölçek oldukça güvenilir ve 0.80 < 1.00 aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek” olarak değerlendirilmektedir (Tavşancıl, 2019).

Tablo 1. Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's alfa	Madde Sayısı
Otantik Liderlik	0,914	16
Paternalist Liderlik	0,842	22
İş Tatmini	0,932	20

Tablo 1'de ölçek maddelerinin güvenirlik analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre Otantik Liderlik, Paternalist Liderlik ve İş Tatmini ölçekleri yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 2. Katılımcıların Kişisel Bilgilerinin Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Kadın	302	79,50
	Erkek	78	20,50
Yaş Gruplandırılmış	25 yaş ve altı	49	12,90
	26-35	216	56,80
	36-45	81	21,30
	46 ve üzeri	34	8,90
Eğitim Durumu	Ön Lisans	15	3,90
	Lisans	296	77,90
	Yüksek Lisans	66	17,40
	Doktora	3	0,80
Medeni Durum	Evli	215	56,60
	Bekar	165	43,40
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıl altı	128	33,70
	1-5 yıl	181	47,60
	6-10 yıl	58	15,30
	11-15 yıl	10	2,60
	15 yıldan fazla	3	0,80
Toplam Hizmet Süresi	1 yıl altı	28	7,40
	1-5 yıl	130	34,20
	6-10 yıl	103	27,10
	11-15 yıl	65	17,10
	15 yıldan fazla	54	14,20

Tablo 2'de katılımcıların kişisel bilgilerinin dağılımları görülmektedir. Katılımcıların %79,50'si kadındır. %56,80'i 26-35 yaş aralığında olduklarını ifade etmiştir ve %77,90'ı lisans mezunudur. Evlilerin oranı %56,60'dır. Katılımcıların %47,60'ı kurumdaki hizmet sürelerinin 1-5 yıl arasında olduğunu belirtirken, %34,20'si toplam hizmet sürelerinin 1-5 yıl olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 3. Otantik Liderlik, Paternalist Liderlik ve İş Tatmini Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri

	Ort	ss.	Min.	Maks.	Çarpıklık	Basıklık
İlişkilerde Şeffaflık	19,80	3,67	6	25	-0,858	0,727
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	15,61	3,20	4	20	-0,725	0,362
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	11,77	2,39	3	15	-0,683	0,365
Öz Farkındalık	15,86	3,21	4	20	-0,894	1,058
Otantik Liderlik	63,03	10,81	23	80	-0,896	1,225
Yardımsever	37,54	8,83	10	50	-0,746	0,179
Otoriter	18,72	6,30	7	35	0,627	-0,076
Ahlaklı	19,94	4,12	9	25	-0,551	-0,457
Paternalist Liderlik	76,20	12,62	26	106	-0,440	0,850
İçsel Tatmin	44,87	8,88	12	60	-0,646	0,402
Dışsal Tatmin	28,66	6,60	10	40	-0,460	-0,215
İş Tatmini	73,53	14,68	27	100	-0,521	0,051

Tablo 3'te katılımcıların Otantik Liderlik, Paternalist Liderlik, İş Tatmini ölçek puanlarının betimleyici istatistikleri görülmektedir.

Ölçek puanlarının normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması

normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997). Buna göre ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

Tablo 4. Otantik Liderlik ve Paternalist Liderlik Ölçek Puanlarının İş Tatmini Ölçek Puanları ile Korelasyon Analizi Sonuçları

		İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	İş Tatmini
İlişkilerde Şeffaflık	r	0,352*	0,415*	0,400*
	p	0,000	0,000	0,000
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	r	0,402*	0,479*	0,459*
	p	0,000	0,000	0,000
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	r	0,346*	0,440*	0,407*
	p	0,000	0,000	0,000
Öz Farkındalık	r	0,394*	0,495*	0,461*
	p	0,000	0,000	0,000
Otantik Liderlik	r	0,432*	0,527*	0,499*
	p	0,000	0,000	0,000
Yardıms sever	r	0,517*	0,571*	0,570*
	p	0,000	0,000	0,000
Otoriter	r	-0,058	-0,069	-0,066
	p	0,260	0,182	0,200
Ahlaklı	r	0,375*	0,359*	0,388*
	p	0,000	0,000	0,000
Paternalist Liderlik	r	0,455*	0,482*	0,493*
	p	0,000	0,000	0,000

Tablo 4'te katılımcıların Otantik Liderlik ve Paternalist Liderlik ölçek puanlarının İş Tatmini Ölçek Puanları ile ilişki görülmektedir. Pearson testine göre 0-0.25 çok zayıf, 0.26-0.49 zayıf, 0.50-0.69 orta, 0.70-0.89 yüksek, 0.90-1.00 ise çok yüksek ilişki anlamına gelmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014) Pearson Korelasyon testi sonuçlarına göre;

İlişkilerde şeffaflık alt boyutu puanı ile içsel tatmin alt boyut puanı ($r=0,352$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, dışsal tatmin alt boyut puanı ($r=0,415$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf, İş Tatmini Ölçek puanı ($r=0,400$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu puanı ile içsel tatmin alt boyut puanı ($r=0,402$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, dışsal tatmin alt boyut puanı ($r=0,479$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf, İş Tatmini Ölçek puanı ($r=0,459$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Bilgiyi dengeli kullanma alt boyutu puanı ile içsel tatmin alt boyut puanı ($r=0,346$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, dışsal tatmin alt boyut puanı ($r=0,440$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf, İş Tatmini Ölçek puanı ($r=0,407$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Öz farkındalık alt boyutu puanı ile içsel tatmin alt boyut puanı ($r=0,394$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, dışsal tatmin alt boyut puanı ($r=0,495$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf, İş Tatmini Ölçek puanı ($r=0,461$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Otantik Liderlik Ölçek puanı ile içsel tatmin alt boyut puanı ($r=0,432$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, dışsal tatmin alt boyut puanı ($r=0,527$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü orta seviyede, İş Tatmini Ölçek puanı ($r=0,499$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Yardıms sever alt boyutu puanı ile içsel tatmin alt boyut puanı ($r=0,517$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü orta seviyede, dışsal tatmin alt boyut puanı ($r=0,571$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü orta seviyede, İş Tatmini Ölçek puanı ($r=0,570$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü orta seviyede bir ilişki bulunmaktadır.

Ahlaklı alt boyutu puanı ile içsel tatmin alt boyut puanı ($r=0,375$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, dışsal tatmin alt boyut puanı ($r=0,359$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf, İş Tatmini Ölçek puanı ($r=0,388$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Paternalist Liderlik Ölçek puanı ile içsel tatmin alt boyut puanı ($r=0,455$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, dışsal tatmin alt boyut puanı ($r=0,482$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf, İş Tatmini Ölçek puanı ($r=0,493$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 5. Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

	Kadın		Erkek		t	p
	ort.	ss.	ort.	ss.		
İlişkilerde Şeffaflık	19,74	3,65	20,05	3,76	-0,671	0,503
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	15,48	3,18	16,09	3,24	-1,504	0,133
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	11,69	2,37	12,10	2,47	-1,374	0,170
Öz Farkındalık	15,71	3,26	16,42	2,96	-1,756	0,080
Otantik Liderlik	62,61	10,79	64,67	10,80	-1,499	0,135
Yardımsaver	37,27	8,84	38,58	8,78	-1,165	0,245
Otoriter	18,74	6,24	18,65	6,57	0,110	0,913
Ahlaklı	20,01	4,07	19,65	4,30	0,680	0,497
Paternalist Liderlik	76,02	12,51	76,89	13,09	-0,537	0,592
İçsel Tatmin	44,42	8,99	46,62	8,28	-1,953	0,052
Dışsal Tatmin	28,36	6,45	29,81	7,09	-1,733	0,084
İş Tatmini	72,78	14,64	76,42	14,57	-1,962	0,050

Tablo 5'te katılımcıların Otantik Liderlik, Paternalist Liderlik ve İş Tatmini Ölçek puanlarının cinsiyetlerine göre karşılaştırılması için yapılan t testi sonuçları görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda cinsiyet grupları arasında, ölçek puanları bakımından anlamlı fark bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 6. Ölçek Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

	25 yaş ve altı		26-35		36-45		46 ve üzeri		F	p
	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.		
İlişkilerde Şeffaflık	20,33	4,00	20,01	3,27	18,98	4,40	19,68	3,57	1,971	0,118
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	15,98	3,49	15,78	3,05	14,72	3,40	16,09	2,85	2,823	0,039*
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	11,94	2,40	11,97	2,21	11,17	2,70	11,68	2,57	2,317	0,075
Öz Farkındalık	16,25	3,15	16,13	3,01	15,01	3,54	15,53	3,47	2,800	0,040*
Otantik Liderlik	64,49	11,78	63,90	9,87	59,88	12,19	62,97	10,64	3,111	0,026*
Yardımsaver	37,47	9,81	38,44	8,29	34,93	9,30	38,15	8,68	3,225	0,023*
Otoriter	18,90	6,75	19,00	6,36	18,21	6,28	17,97	5,32	0,486	0,692
Ahlaklı	20,06	4,71	20,01	3,97	19,47	4,06	20,38	4,33	0,519	0,669
Paternalist Liderlik	76,43	14,33	77,45	12,36	72,61	11,87	76,50	12,30	2,955	0,032*
İçsel Tatmin	45,35	8,31	44,74	9,20	44,01	9,13	47,09	6,64	1,022	0,383
Dışsal Tatmin	28,43	6,81	28,90	6,49	27,59	6,98	29,94	6,00	1,252	0,291
İş Tatmini	73,78	13,96	73,64	15,00	71,61	15,17	77,03	12,02	1,118	0,342

Tablo 6'da katılımcıların Otantik Liderlik, Paternalist Liderlik ve İş Tatmini Ölçek puanlarının yaşlarına göre karşılaştırılması için yapılan ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre;

Yaş grupları arasında içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre, 26-35 yaş grubundakilerin içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyut puanları (15,78), 36-45 yaş grubundakilere göre (14,72) daha yüksektir.

Yaş grupları arasında öz farkındalık alt boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre, 26-35 yaş Öz Farkındalık alt boyut puanları (16,13), 36-45 yaş grubundakilere göre (15,01) daha yüksektir.

Yaş grupları arasında Otantik Liderlik Ölçek puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre, 26-35 yaş grubundakilerin Otantik Liderlik Ölçek puanları (63,90), 36-45 yaş grubundakilere göre (59,88) daha yüksektir.

Yaş grupları arasında yardımsaver alt boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre, 26-35 yaş yardımsaver alt boyut puanları (38,44), 36-45 yaş grubundakilere göre (34,93) daha yüksektir.

Yaş grupları arasında Paternalist Liderlik Ölçek puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre, 26-35 yaş grubundakilerin Paternalist Liderlik Ölçek puanları (77,45), 36-45 yaş grubundakilere göre (72,61) daha yüksektir.

Tablo 7. Ölçek Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

	Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans		Doktora		F	p
	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.		
İlişkilerde Şeffaflık	20,00	2,42	19,99	3,67	18,83	3,86	21,67	1,53	2,081	0,102
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	16,33	2,64	15,64	3,18	15,33	3,35	14,67	4,93	0,514	0,673
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	11,73	1,94	11,78	2,42	11,70	2,44	12,67	1,53	0,163	0,921
Öz Farkındalık	16,33	2,38	15,86	3,27	15,71	3,21	16,67	0,58	0,217	0,885
Otantik Liderlik	64,40	7,60	63,26	10,96	61,58	10,89	65,67	7,57	0,582	0,627
Yardımsaver	37,80	7,88	37,32	9,00	38,38	8,45	39,00	6,25	0,288	0,834
Otoriter	19,07	5,04	18,88	6,35	18,08	6,26	16,33	10,12	0,447	0,720
Ahlaklı	20,07	4,17	19,85	4,18	20,12	3,87	23,67	2,31	0,912	0,435
Paternalist Liderlik	76,93	11,00	76,05	13,17	76,58	10,41	79,00	14,00	0,099	0,961
İçsel Tatmin	46,07	9,48	44,68	8,91	45,49	8,69	44,33	11,02	0,244	0,866
Dışsal Tatmin	30,27	5,12	28,48	6,70	29,24	6,49	25,00	6,25	0,847	0,469
İş Tatmini	76,33	14,13	73,16	14,76	74,73	14,53	69,33	17,16	0,472	0,702

Tablo 7'de katılımcıların Otantik Liderlik, Paternalist Liderlik ve İş Tatmini Ölçek puanlarının eğitim durumlarına göre karşılaştırılması için yapılan ANOVA testi sonuçları görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda eğitim durumu grupları arasında, ölçek puanları bakımından anlamlı fark bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 8. Ölçek Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

	Evli		Bekar		t	p
	ort.	ss.	ort.	ss.		
İlişkilerde Şeffaflık	19,86	3,82	19,73	3,48	0,350	0,726
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	15,55	3,19	15,67	3,21	-0,360	0,719
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	11,67	2,60	11,90	2,10	-0,968	0,334
Öz Farkındalık	15,70	3,44	16,06	2,88	-1,060	0,290
Otantik Liderlik	62,79	11,45	63,36	9,94	-0,510	0,610
Yardımsaver	37,65	9,18	37,40	8,38	0,269	0,788
Otoriter	18,28	6,15	19,30	6,46	-1,557	0,120
Ahlaklı	19,89	4,22	20,00	3,99	-0,262	0,794
Paternalist Liderlik	75,82	12,91	76,70	12,24	-0,672	0,502
İçsel Tatmin	45,11	8,89	44,56	8,89	0,602	0,547
Dışsal Tatmin	29,01	6,61	28,19	6,59	1,209	0,227
İş Tatmini	74,13	14,74	72,75	14,61	0,908	0,364

Tablo 8'de katılımcıların Otantik Liderlik, Paternalist Liderlik ve İş Tatmini Ölçek puanlarının medeni durumlarına göre karşılaştırılması için yapılan t testi sonuçları görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda medeni durum grupları arasında, ölçek puanları bakımından anlamlı fark bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 9. Ölçek Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

	1 yıl altı		1-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		15 ve +		F	p
	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.		
İlişkilerde Şeffaflık	20,59	3,23	19,38	3,65	19,31	4,04	20,10	4,89	20,33	7,23	2,381	0,051
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	16,23	2,85	15,25	3,31	15,41	3,30	15,00	3,94	16,33	3,51	1,974	0,098
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	12,12	2,18	11,59	2,47	11,64	2,55	11,80	2,62	10,33	2,52	1,244	0,292
Öz Farkındalık	16,33	2,78	15,71	3,25	15,48	3,61	15,20	4,54	14,00	4,58	1,344	0,253
Otantik Liderlik	65,26	9,18	61,93	11,11	61,85	11,73	62,10	15,03	61,00	16,64	2,072	0,084

Tablo 9. Ölçek Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması (Devamı)

	1 yıl altı		1-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		16 yıl ve +		F	p
	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.		
Yardımsaver	37,99	8,26	36,93	9,22	38,57	8,96	37,30	9,06	35,67	6,03	0,527	0,716
Otoriter	17,82	5,83	18,72	6,36	20,57	7,11	19,50	4,53	19,33	4,93	1,968	0,099
Ahlaklı	20,27	4,10	20,08	4,18	19,19	3,85	16,90	3,84	22,00	1,73	2,314	0,057
Paternalist Liderlik	76,08	11,70	75,73	13,25	78,33	13,39	73,70	9,09	77,00	3,46	0,577	0,680
İçsel Tatmin	45,86	7,68	44,26	9,46	44,81	9,09	43,00	12,14	47,00	3,61	0,763	0,550
Dışsal Tatmin	29,42	5,87	28,16	6,76	29,12	7,34	25,10	7,85	29,00	4,36	1,498	0,202
İş Tatmini	75,28	12,74	72,41	15,51	73,93	15,34	68,10	19,08	76,00	7,55	1,092	0,360

Tablo 9’da katılımcıların Otantik Liderlik, Paternalist Liderlik ve İş Tatmini Ölçek puanlarının kurumdaki çalışma süresi gruplarına göre karşılaştırılması için yapılan ANOVA testi sonuçları görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda kurumda çalışma süresi grupları arasında, ölçek puanları bakımından anlamlı fark bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 10. Ölçek Puanlarının Toplam Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması

	1 yıl altı		1-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		16 yıl ve +		F	p
	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.		
İlişkilerde												
Şeffaflık	21,50	2,96	19,80	3,54	19,83	3,28	18,94	4,59	19,93	3,58	2,451	0,046*
İçselleştirilmiş												
Ahlak Anlayışı	16,71	2,45	15,64	3,37	15,56	2,94	14,68	3,35	16,15	3,16	2,657	0,033*
Bilgiyi Dengeli												
Değerlendirme	12,18	2,00	11,83	2,40	12,09	2,16	10,95	2,74	11,80	2,41	2,613	0,035*
Öz Farkındalık	16,86	2,56	15,82	3,22	16,42	2,77	14,60	3,76	15,87	3,21	4,087	0,003*
Otantik												
Liderlik	67,25	8,03	63,09	11,21	63,89	9,14	59,17	12,77	63,74	10,46	3,450	0,009*
Yardımsaver	36,39	9,37	38,14	8,58	38,55	8,39	34,97	9,75	37,85	8,45	2,023	0,091
Otoriter	18,86	6,68	19,08	6,02	19,09	7,02	18,20	6,45	17,74	5,08	0,630	0,641
Ahlaklı	19,43	5,01	20,28	4,07	19,88	4,01	19,14	4,05	20,44	3,99	1,151	0,332
Paternalist												
Liderlik	74,68	14,22	77,49	12,44	77,52	12,92	72,31	12,37	76,04	11,20	2,307	0,058
İçsel Tatmin	44,57	7,72	44,98	9,51	44,23	8,93	44,26	9,46	46,72	6,88	0,807	0,521
Dışsal Tatmin	27,75	6,05	28,77	6,62	29,05	6,35	27,57	7,94	29,41	5,48	0,846	0,497
İş Tatmini	72,32	12,32	73,75	15,38	73,28	14,67	71,83	16,66	76,13	11,25	0,701	0,592

Tablo 10’da katılımcıların Otantik Liderlik, Paternalist Liderlik ve İş Tatmini Ölçek puanlarının toplam hizmet süresi gruplarına göre karşılaştırılması için yapılan ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre;

Toplam hizmet süresi grupları arasında ilişkilerde şeffaflık alt boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre 1 yıl ve altı hizmeti olanların ilişkilerde şeffaflık alt boyut puanları (21,50) 11-15 yıl arası hizmeti olanlara göre (18,94) daha yüksektir.

Toplam hizmet süresi grupları arasında içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre 1 yıl ve altı hizmeti olanların içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyut puanları (16,71) 11-15 yıl arası hizmeti olanlara göre (14,68) daha yüksektir.

Toplam hizmet süresi grupları arasında bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre 1 yıl ve altı hizmeti olanların bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyut puanları (12,18) 11-15 yıl arası hizmeti olanlara göre (10,95) daha yüksektir.

Toplam hizmet süresi grupları arasında öz farkındalık alt boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre 11-15 yıl arası hizmeti olanların öz farkındalık alt boyut puanları (14,60) 1 yıl ve altı hizmeti olanlara (16,86) ve 6-10 yıl arası hizmeti olanlara (16,42) göre daha düşüktür.

Toplam hizmet süresi grupları arasında Otantik Liderlik Ölçek puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre 1 yıl ve altı hizmeti olanların Otantik Liderlik Ölçek puanları (67,25) 11-15 yıl arası hizmeti olanlara göre (59,17) daha yüksektir.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada okul müdürlerinin otantik ve paternalist liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş tatmini algıları arasındaki ilişki incelenmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Otantik liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki belirlenmiştir. Paternalist liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yardımcı (2010) ise yapmış olduğu çalışma ile Paternalist liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu aktarmıştır.

Yapılan analiz sonucunda cinsiyet grupları arasında, ölçek puanları bakımından anlamlı fark bulunamamıştır. Demircioğlu (2017) erkeklerin otantik liderlik düzeylerinin daha yüksek olduğunu aktarmıştır. Akgündüz (2012), Coşar (2011), Demir, Yılmaz ve Çevirgen (2010) ile Çelik ve Sümbül (2008) kadınların otantik liderlik düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu saptamışlardır. Keser (2013), Woolley, Caza ve Levy (2011) ve Beyer (2010) ise cinsiyet grupları arasında otantik liderlik düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark saptayamamışlardır. Kılıç (2019) cinsiyet grupları arasında paternalist ölçek puanları bakımından anlamlı bir fark olmadığını ifade etmiştir. Cerit, Özdemir ve Akgün (2011), Çalışkan (2008) ve Tuncer (2005) çalışmalarında, kadın öğretmenlerin paternalist liderliğe ilişkin algı düzeylerinin erkek öğretmenlerin algı düzeylerinden daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir.

Yaş grupları arasında yapılan analiz neticesinde, 26-35 yaş grubundakilerin içselleştirilmiş ahlak anlayışı, öz farkındalık ve yardımsever alt boyut puanları ve Otantik Liderlik ve Paternalist Liderlik Ölçek puanlarının, 36-45 yaş grubundakilere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yanık (2014); 25 yaşından küçük çalışanların iş tatminlerinin diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğunu saptamıştır. Sat (2011) ve Küçük (2010) yaş arttıkça iş tatmininin de arttığını belirlemişlerdir. Genç çalışanların, nispeten daha yaşlı çalışanlara göre iş tatminlerinin daha az olduğunu saptayan araştırmalar da mevcuttur (Chaudhuri, Reilly ve Spencer, 2015; Clark, 1996; Clark ve Oswald, 1996; Kılıç ve Gümüşeli, 2010;). Çetin, Aygen, Taş ve Çaylak (2013), Çalkın (2014) ve Öneği (2014) yaş ve iş tatmini ilişkisinde istatistiksel anlamlı bir farklılık bulamamışlardır. Akgündüz (2012), Coşar (2011), Puls (2011) ve Beyer (2010) yaş grupları arasında otantik liderlik düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark belirlememişlerdir. Savur (2013) otantik liderlik özelliklerinin yaşın artmasıyla daha çok gösterildiğini öne sürmektedir. Keser (2013) yaş değişkeninin otantik liderliğe negatif yönde etkilediği yönünde bir sonuca ulaşmıştır.

Yapılan analiz sonucunda eğitim durumu grupları arasında, ölçek puanları bakımından anlamlı fark bulunamamıştır. Erşan, Yıldırım, Doğan ve Doğan (2013) çalışanların eğitim durumları ile iş tatminleri arasında pozitif olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur fakat bu araştırmada eğitim seviyesi ile iş tatmini arasında ilişki bulunamamıştır. Clark (1996), Clark ve Oswald (1996), Gazioğlu ve Tansel (2006) eğitim düzeyi düşük olan çalışanların iş tatmini seviyelerinin daha yüksek olduğunu aktarmışlardır. Tekingündüz (2012) doktora mezunlarının iş tatmini boyut ve toplam iş tatmini skor ortalamaları diğer eğitim grubundaki katılımcılardan yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayça (2016) eğitim durumu lise olanların otantik liderlik puanlarını, eğitim durumu üniversite olanların genel otantik liderlik puanlarından yüksek bulmuştur. Altay (2018) ise eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Cerit vd. (2011) öğretmenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe müdürlerin paternalist lider olmalarını isteme düzeylerinin azaldığını aktarmıştır. Cheng vd. (2004) ve Pellegrini, Scandura ve Jayaraman (2010) tarafından yapılan çalışmalarda eğitim düzeyi ile paternalist liderlik arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda medeni durum grupları arasında, ölçek puanları bakımından anlamlı fark belirlenememiştir. Yanık (2014), Leblebici ve Mutlu (2014) evli veya bekar olma duruma göre iş tatmininde istatistiksel anlamlı bir farklılığa rastlamamışlardır. Clark (1996) ile Saner ve Eyüpoğlu (2013) evli olan bireylerin bekar olanlara göre daha fazla iş tatminine sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Gökmen (2017) bekarların daha fazla iş tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Demircioğlu (2017) ve Yaşbay (2011) medeni duruma göre otantik liderlik düzeylerinde anlamlı bir farklılığa rastlamamışlardır.

Yapılan analiz sonucunda kurumda çalışma süresi grupları arasında, ölçek puanları bakımından anlamlı fark saptanamamıştır. Coşar (2011) katılımcıların aynı kurumda çalışma süresine göre otantik liderlik algılarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığını tespit etmiştir.

Toplam hizmet süresi grupları arasında, 1 yıl ve altı hizmeti olanların ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, dengeli değerlendirme alt boyut puanları ve Otantik Liderlik Ölçek puanları 11-15 yıl arası hizmeti olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. 11-15 yıl arası hizmeti olanların öz farkındalık alt boyut puanları, 1 yıl ve altı hizmeti olanlara ve 6-10 yıl arası hizmeti olanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Yumuk (2011) ve Aslanadam (2011) hizmet süresi değişkenine göre çalışanların iş tatmin düzeylerinin değişmediğini aktarmışlardır. Çalkın (2014) 1-5 yıl çalışanların iş tatmini seviyelerinin en az olduğunu belirtmiştir. Yaşbay (2011) çalışma süresine göre otantik liderlik düzeylerinde anlamlı bir farklılığa rastlamamışlardır. Wang, Sui, Luthans, Wang ve Wu (2014) çalışma süresi arttıkça otantik liderlik algısının da arttığını belirlemiştir.

KAYNAKLAR

- AKÇAMETE, G., KANER, S. ve SUCUOĞLU, B. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- AKGÜNDÜZ, Y. (2012). *Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- ALTAY, M. (2018). *Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde İş Yükü Ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü*. Yayınlanmış Doktora Tezi, T.C Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- ASLANADAM, B (2011). *Sağlık Personelinin İş Tatmini ve Buna İlişkin Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- AVOLIO, B., LUTHANS, F. & WALUMBWA, O. F. (2004). *Authentic leadership: Theory Building for Veritable Sustained Performance*. Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln,
- AYÇA, B. (2016). *Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi, T.C. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BEYER, D. P. (2010). *Authentic Leadership In-Extremis: A Study of Combat Leadership*. PhD Thesis, Capella University.
- CERİT, Y. (2013) Paternalist liderlik ile öğretmenlere yönelik yıldırma davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2),839-851.
- CERİT, Y., ÖZDEMİR, T. ve AKGÜN, N. (2011). Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları sergilemelerini istemeye yönelik görüşlerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 87-99.
- CHAUDHURI, K., REILLY, K. T. & SPENCER, D. A. (2015). Job Satisfaction, Age and Tenure: A Generalized Dynamic Random Effects Model. *Economics Letters*, 130,13-16.
- CHENG, B. S., CHOU, L. F., WU, T. Y. & HUANG, M. P. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117.
- CLARK, A. E. & OSWALD, A. J. (1996). Satisfaction and Comparison Income. *Journal of Public Economics*, 61, 359-381.
- CLARK, A. E. (1996). Job Satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34(2), 189-217.
- COLBERT, J. & WOLFF, D. (1992). *Surviving in Urban Schools*. *Journal of Teacher Education*. 43,193-199.

- COŞAR, S. (2011). *Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ÇALIŞKAN, S.C. (2008). *Yöneticilerin bireysel yetkinliklerinin liderlik tarzları ve lider üye etkileşimine verdikleri önem üzerindeki etkileri ve bu etkileşimde kültürel varsayımların rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇALKIN, Ö. (2014). *Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatminiyle Demografik ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- ÇELİK, C. ve SÜNBÜL, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3),49-66.
- ÇERİ-BOOMS, Ç. (2009). *An empirical study on transactional, transformational and authentic leaders: Exploring the mediating role of trust in leader on organizational identification*. Doktora Tezi. Yeditepe Üniversitesi: İstanbul.
- ÇETİN, H., AYGİN, Z. S., TAŞ, S., ve ÇAYLAK, M. (2013). İş Doyumu ve Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (26),145-163.
- De CARLO, L. T. (1997). On the Meaning and Use of Kurtosis. *Psychological Methods*, 2, 292-307.
- DEMİR, C., YILMAZ, M. K., ve ÇEVİRGEN, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1),129-152.
- DEMİRCİOĞLU, M. A. (2017). *Çalışanların Otantik Liderlik Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Bağlılıklarıyla Olan İlişkisi Üzerine Bir Araştırma; Katılım Bankası Örneği*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2017.
- ERBEN, G. S. (2004) Toplumsal kültür aile kültürü etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kültürü: Türkiye örneği. *I. Aile İşletmeleri Kongresi, 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Kongre Kitabı*, 345-356.
- ERŞAN, E. E., YILDIRIM, G., DOĞAN, O. ve DOĞAN, S. (2013). Sağlık çalışanlarının iş doyum ve algılanan iş stresi ile aralarındaki ilişkinin incelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 14, 115-121.
- GARDNER, W. L., AVOLIO, B. J., LUTHANS, F., MAY, D. R. & WALUMBWA, F. (2005). Can You See The Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- GAZİOĞLU, Ş ve TANSEL, A. (2005). Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors. *Applied Economics*, 38, 1163-1171.
- GÖKMEN, G. (2005). *Kamu Çalışanlarında İş Tatmini, Duygusal Emek Ve İş Stresi: Konya 'da Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- GROENEVELD, R.A. & MEEDEN, G. (1984). Measuring Skewness and Kurtosis. *The Statistician*, 33, 391-399
- HOPKINS, K.D. & WEEKS, D.L. (1990). Tests for Normality and Measures of Skewness and Kurtosis: Their Place in Research Reporting. *Educational and Psychological Measurement*, 50, 717-729.
- KAYGISIZEL, E. (2015). *The Relationship Between Paternalistic Leadership Leader – Member Exchange (LMX) And Job Stress*. İstanbul: Yeditepe University.
- KESER, S. (2005). *İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.

- KESKEN, J. ve AYYILDIZ, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler, Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 729-754.
- KILIÇ, E. (2019). *Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Destek Alguları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- KILIÇ, G. (2006). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- KILIÇ, S. ve GÜMÜŞELİ, İ. A. (2010). İstanbul İli Vakıf Üniversitelerine Bağlı Meslek Yüksekokullarında Görevli Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(2), 290-309.
- KOÇEL, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. 16.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- KÖKSAL, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm/A Cultural Leadership Paradox: Paternalism. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- KÜÇÜK, S. (2010). *Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıklarının, Çalışma Motivasyonuna Olan Etkiler*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- LEBLEBİCİ, Ö. ve MUTLU, S. (2014). Türkiye’de Kamu Sağlık Çalışanlarının İş Doyumlarının Sağlıkta Dönüşüm Programı Bağlamında İncelenmesi. *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 16(3), 48-63.
- LOCKE E. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- LORCU, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- MOORS, J. J. A. (1986). The Meaning of Kurtosis: Darlington Reexamined. *The American Statistician*, 40, 283-284.
- OSHAGBEMI, T. (2000). Gender Differences In The Job Satisfaction of University Teachers” *Women in Management Review*, 15(7), 331-343.
- ÖNEĞİ, M. (2014). *Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin İş Tatmini ve Çalışma Performansına Etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ÖZSÜER, V. S. (2005). *Occupational Motivation And Job Satisfaction of Turkish Secondary School Teachers of English and Other Subjects*. Published Master’s Thesis, Yeditepe University, Graduate Institute of Educational Sciences, İstanbul.
- PELLEGRINI, E., SCANDURA, T. & JAYARAMAN, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader– Member Exchange Theory. *Group & Organization Management*, 35(4) 391–420.
- PERIE, M. & BAKER, D. P. (1997). Job Satisfaction Among America’s Teachers: Effects of Workplace Conditions, Background Characteristics, and Teacher Compensation. *National Center for Education Statistics*, 11-25.
- PULS, R. T. (2011). *Authentic Leadership and its Relationship to Ministerial Effectiveness*. Published Phd Thesis, Indiana Wesleyan University.
- ROBBINS, S. P. (2005). *Organizational Behavior*. Pearson Education Asia Ltd, China.
- SANER, T. & EYÜPOĞLU, Ş. (2013). The Gender-Marital Status Job Satisfaction Relationship of Academics. *Social and Behavioral Sciences*, 106, 2817-2821.

- SAT, S. (2011). *Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- SAVUR, N. (2013). *Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- SHAMIR, B. & EILAM, G. (2005). What's Your Story? A Life Stories Approach To Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly*, 16,395-417.
- SHANN, M. H. (1998). Professional Commitment and Satisfaction Among Teachers in Urban Middle Schools. *The Journal of Education Research*, 92(2), 67-75.
- SUNGUR, T. (2016). *Aile Hekimliği Personelinin İş Doyumu (İstanbul Esenler İlçesi Örneği)*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ŞENDOĞDU, A. A. ve ERDİRENÇELEBİ, M. (2014). Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 253-274.
- TABAK, A., SİĞRİ, Ü., ARILI, Ö. ve COŞAR, S. (2010). *Otantik liderlik ölçeğinin uyarlama çalışması*. 18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, Adana, 20-22 Mayıs.
- TAVŞANCIL, E. (2019). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- TEKİNGÜNDÜZ, S. (2012). *Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TINAZ, P. (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- TUNCER, G. (2005). *The self in family context and traditional family values on attitudes toward paternalistic leadership style*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TUNÇER, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 57-83.
- ÜNAL, M. (2015). *Ortaokul müdürlerinin otantik liderlik davranışları, öğretmenlerin sesi ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi: Gaziantep.
- VERGİN, N. (2012). *Siyasetin sosyolojisi: Kavramlar, Tanımlar, Yaklaşımlar*. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.
- WALUMBWA, F. AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L., WERNING, T. S., & PETERSON, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- WANG, H., SUI, Y., LUTHANS, F., WANG, D. & WU, Y., (2014). Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of Followers' Positive Psychological Capital, and Relational Processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 5-21.
- WOOLLEY, L., CAZA, A. & LEVY, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 18(4),438-448.
- YANIK, O. (2014). *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2014.
- YARDIMCI, C. (2010). *Paternalistik liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi: Bankacılık sektörü üzerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- YAŞBAY, H. (2011). *Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- YAZICIOĞLU, Y. & ERDOĞAN S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- YUMUK, Y. (2011). *Otel İşletmelerinde İşe Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.