

## ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİĞİN PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE ETKİSİ VE OTANTİK LİDERLİĞİN ARACI ROLÜ

**Doç Dr. Mahmut AKBOLAT**

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü  
makbolat@sakarya.edu.tr

**ORCID ID:** orcid.org/0000-0002-2899-6722

**Arş. Gör. Ayhan DURMUŞ**

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü  
ayhandurmus@sakarya.edu.tr

**ORCID ID:** orcid.org/0000-0001-8362-2769

**Arş. Gör. Özgün ÜNAL**

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü  
ozgununal@sakarya.edu.tr

**ORCID ID:** orcid.org/0000-0002-1245-2456

### ÖZ

**Amaç:** Çalışmanın amacı örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeye etkisi ve bu etkide otantik liderliğin aracı rolünün incelenmesidir.

**Yöntem:** Çalışmanın evrenini Sakarya il merkezinde faaliyet gösteren iki kamu hastanesinde görevli 3728 kişi oluşturmaktadır. Basit rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen 460 sağlık çalışanı çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, Örgütsel Erdemlilik Ölçeği (Cameron et.al, 2004), Personel Güçlendirme Ölçeği (Spreitzer, 1995) ve Otantik Liderlik Ölçeği (Walumbwa et al., 2008) ile katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde, tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, korelasyon analizi ve PROCESS makro regresyon analizi kullanılmıştır.

**Bulgular:** Çalışmanın bulgularına göre, katılımcılar örgütsel erdemlilik (3,21±0,72) ve otantik liderlik (3,44±0,95) algıları orta düzeyde bulunmasına karşılık; personel güçlendirme (3,85±0,71) algıları yüksek düzeydedir. Örgütsel erdemlilik, otantik liderlik ve personel güçlendirme arasında olumlu ve orta seviyede ilişki bulunmaktadır. Örgütsel erdemlilik ve otantik liderliğin personel güçlendirme üzerinde olumlu yönde etkisi bulunmaktadır. Ayrıca, örgütsel erdemliliğin personel güçlendirme üzerine etkisinde otantik liderliğin aracı rolü bulunmaktadır.

**Sonuç:** Sonuç olarak, erdemli bir örgüt ve otantik liderler çalışanları güçlendirmektedir. Güçlenmiş çalışanlar da örgütsel başarının anahtarı olabilir.

Örgütsel  
Erdemliliğin  
Personel  
Güçlendirmeye  
Etkisi Ve  
Otantik  
Liderliğin Aracı  
Rolü

71

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Erdemlilik, Personel Güçlendirme, Otantik Liderlik.

## The Effect of Organizational Virtuousness on Employee Empowerment and the Mediating Role of Authentic Leadership

### ABSTRACT

**Aim:** The aims of this study are to determine the effect of organizational virtuousness on employee empowerment and authentic leaderships' mediating role on this effect.

**Method:** The population of the study was 3728 health employee who working in two public hospitals operating in the Sakarya. The sample of the study consisted of 460 health employees who were chosen by the simple random sampling methods. Data was collected with a questionnaire form which were composed Organizational Virtuousness Scale (Cameron et al., 2004), Employee Empowerment Scale (Spreitzer, 1995), Authentic Leadership Scale (Walumbwa et al., 2008) and socio-demographical characteristics of health employees. Data were analyzed using descriptive statistical methods, correlation analysis and PROCESS macro regression analysis.

**Findings:** According to the findings of study, the participants' considered the organizational virtuousness ( $3.21 \pm 0.72$ ) and authentic leadership ( $3.44 \pm 0.95$ ) in medium level, while the level of employee empowerment was found to be high ( $3.85 \pm 0.71$ ). There are positive and middle level relationships between organizational virtuousness, authentic leadership and employee empowerment. Organizational virtuousness and authentic leadership positively influence the employee empowerment. Moreover, authentic leadership has a mediating role in organizational virtuousness' effect on employee empowerment.

**Results:** As a result, a virtuous organization and authentic leaders had empowered employees. Empowered employees may be key to organizational success.

**Keywords:** Organizational Virtuousness, Employee Empowerment, Authentic Leadership.

### I. GİRİŞ

İşletmeler doğaları gereği kar etme ve diğer işletmelere rekabet üstünlüğü sağlama isteğiyle faaliyet göstermekteyken, son zamanlarda bu yolda en önemli unsurun çalışanları olduğunu ve onların istek ve beklentilerini dikkate almaları gerektiğinin de farkına varmışlardır

(Karacaoğlu ve İnce, 2013: 182). İşletmelerin bu değişen anlayışı, pozitif psikoloji akımı ile birlikte insan davranışlarının başarısızlık, tükenmişlik, çaresizlik, sinisizm gibi karanlık yönlerinin araştırılmasından vazgeçilerek mutlu yaşama erişebilme üzerinde durulmasına neden olmuştur (Caprara and Cervore, 2003: 70). Platona göre insanı mutlu kılan şey iyiliktir. İnsanı iyi kılan şey ise erdem, doğruluk ve adaletten başka bir şey değildir (felsefe.gen.tr). İnsanı iyi kılan bu kavramlardan erdem, ahlaki ve onurlu bir varlık olmakla ilgilidir (Bright et al., 2014: 445-446) ve hem bireysel hem de örgütsel anlamda bireyin kendisinin en iyisini gerçekleştirme arzusunu içermektedir (Cameron et al., 2004: 2).

Bireysel erdemlilik örgütsel erdemliğe katkı sağlayan bir kavramdır. Örgütsel erdemlilik; bireylerin eylemlerini, toplu faaliyetlerini, kültürel niteliklerini veya bir organizasyonda erdemliliğin yaygınlaştırılmasını ve sürekliliğini sağlayan süreçleri içermektedir (Cameron et al., 2004: 3). Örgütsel erdemlilik; iyilik, sosyal gelişim, hoşgörü, dürüstlük ve ahlaki iyilik gibi niteliklerle açıklanmaya çalışılmaktadır. Örgütsel erdemlilik kavramı örgüt kültürünün ve örgütsel iletişimin iyileşip gelişmesine katkıda bulunarak işletmeye değer katmaktadır (Çelik ve Telman, 2013: 225-226). Yüksek düzeyde örgütsel erdemlilik algılayan bireyler örgütlerinin kendilerine yalnızca desteğini değil, aynı zamanda dürüst ve anlayışlı olduğunu da hissetmekte ve böylece kendilerini daha saygın olduğunu düşünmektedirler (Tsachouridi ve Nikandrou, 2016:1305).

Örgütsel erdemliliğin kuruluşlar için bir takım olumlu çıktıları vardır. Genel olarak, yüksek erdem seviyesine sahip olan kurumlar, diğer kurumlara göre daha fazla başarı göstermekte, daha fazla kâr sağlamakta, daha yaratıcı ve yenilikçidirler ve olumsuzluklarla daha kolay başa çıkabilmektedirler (Caza et al., 2004: 174).

Kurumlar kadar yöneticilerin de erdemli olmaları önemli bulunmaktadır. Erdemli bir yönetici, çalışanların performansının daha iyi olmasını sağlar, çalışanların sadece tanımlanmış rollerinde daha iyi olmalarıyla yetinmez, yeni projeler ve fikirler geliştirmelerini destekler, çalışanların kendi yeteneklerini kullanmalarına imkan verir ve özgürlük alanlarını genişletir (Bertland, 2009: 26). O halde örgütsel erdemliliğin yüksek olduğu kurumların çalışanları kendilerini daha güçlü hissederler (Bright et al., 2014: 449).

Personel güçlendirme çalışanlara yetki, güç, sorumluluk vererek kararlara katılımını sağlayan, çalışanlara güven duyulan, fikirlerini özgürce ifade edebildiği, yaratıcılığını geliştirebileceği bir çalışma ortamı sağlayan, eğitimlerin verilmesi ile çalışanların sürekli gelişimine katkıda bulunarak,

**Örgütsel  
Erdemliliğin  
Personel  
Güçlendirmeye  
Etkisi Ve  
Otantik  
Liderliğin Aracı  
Rolü**

74

motive ederek psikolojik yönlerini de besleyen, insanı insan olarak değerli gören bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz vd., 2013: 799). Personel güçlendirme, gücün doğrudan çalışana verilmesi değil, çalışanın bilgisinin ve motivasyonunun güçlendirilmesi ile gücün ortaya çıkarılmasıdır (Behyarfar et al., 2016: 166) Güçlendirme, çalışanların işin gerekleri hakkında düşünmeleri ve kendilerine söyleneni gözü kapalı şekilde yapmanın ötesine geçmeleri için teşvik edici bir araç olarak görülmektedir (Tolay vd., 2012: 449). Çalışanların daha iyiyi yapmalarına teşvik edilmeleri noktasında liderin rolü önemli bir yer tutmaktadır. Liderin sergilediği liderlik tarzı çalışanın kendisini baskı altında hissetmesini veya kendisini işinde daha rahat hissetmesini sağlayabilir. Bu nedenle çalışanların daha iyi olanı yapma arzuları liderin tarzı ile pekişebilir bir olgudur.

Otantik liderler; kendi düşünce, davranış ve başka insanlar tarafından nasıl algılandıklarının farkında olan, kendilerinin ve diğer bireylerin değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve güçlü yönlerini bilen, içinde buldukları, çalıştıkları ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, sorunların üstesinden gelebilen ve ahlaklı bireyler olarak tanımlanmaktadır (Avolio et al., 2004: 803). Kısacası; otantik liderler, liderlik yoluyla başkalarına hizmet etmeyi arzulamaktadırlar; kendileri için güç, para ya da prestij elde etmekten ziyade diğer insanları güçlendirmeyi daha fazla önemsemektedirler (Gül ve Alacalar, 2014: 542). Bu olumlu özellikleri ile gelişen otantik liderlik, güvenli ve sağlıklı bir organizasyon ortamının oluşturulmasında yüksek kapasitesi ve etik standartları ile önemli bir çözüm aracı olarak görülmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014: 164). Yapılan otantik liderlik tanımları ışığında çalışanların daha iyi olanı yapmaları konusunda teşvik edilebilmeleri için, onları tanıyan, değerlerini bilen ve onlara daha iyi olanı yapma konusunda yol gösterip destek olan bir liderlere ihtiyaç vardır. Otantik liderler gibi kendi çıkarlarından daha çok takipçilerinin güçlenmesini ve daha fazla kazanç sağlamasını isteyen liderlerin varlığı, çalışanların güçlenmesini destekleyecek bir faktör olabilir.

Yapılmış çalışmalar incelendiğinde otantik liderlik ile örgütsel erdemlilik ve (Rego et al., 2013: 73), örgütsel erdemlilik ile personel güçlendirme (Behyarfar et al., 2016: 169) ve örgütsel erdemlilik ile otantik liderlik arasında güçlü ilişki olduğu (Rego ve arkadaşları, 2015: 627) görülmektedir. Birbirleri ile güçlü ilişkisi bulunan örgütsel erdemlilik ve otantik liderliğin benzer şekilde personel güçlendirme ile güçlü ilişkilerinin olması; her iki kavramın bir arada bulunduğu örgütlerde personel güçlendirmenin daha yüksek seviyede olmasına neden olabilir. İyilik, sosyal gelişim, hoşgörü, dürüstlük ve ahlaki iyilik gibi niteliklerle

açıklanmaya çalışılan örgütsel erdemlilik ile öz farkındalığı olan, alçak gönüllü, her zaman gelişim için araştıran, liderlik ettiği izleyenlerinin refahını düşünen, etik ve ahlaki bir çerçeve oluşturarak yüksek derece güven ortamını sağlayan, sosyal değerlerin yapısı içerisinde örgütsel başarıya bağlı kişiler (Whitehead, 2009: 850) olarak tanımlanan otantik liderlerin bir araya gelmesi çalışanların içinde mevcut olan gücü ortaya çıkaracak örgütsel ortamı oluşturacaktır. Bu düşünceden hareketle çalışmada, örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeye etkisi ve bu etkide otantik liderliğin aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmaktadır.

## II. YÖNTEM

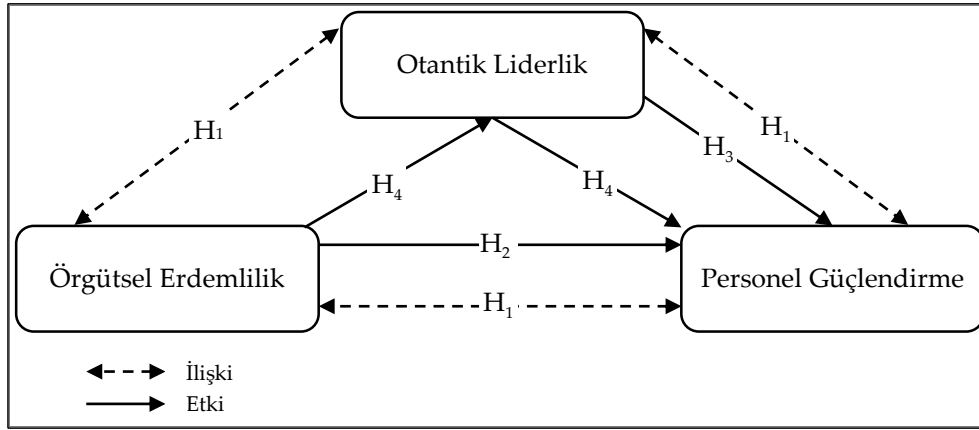
Çalışmanın evrenini Sakarya İl merkezinde faaliyet gösteren Sakarya Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapan 3055 ve Sakarya Yenikent Devlet Hastanesi'nde görev yapan 673 kişi olmak üzere toplam 3728 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Çalışmada örneklem seçiminde basit rastgele örneklem yönteminden yararlanılmıştır. Çalışmanın örneklemini yukarıda adı verilen iki kamu hastanesinde görev yapan toplam 460 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Çalışmanın verileri araştırmacılar tarafından katılımcılarla yüz yüze görüşülerek toplanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Örgütsel Erdemliliği ölçmek için Cameron ve meslektaşları (2004) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Erkmen ve Esen (2012) tarafından gerçekleştirilen Örgütsel Erdemlilik Ölçeği (Organizational Virtuousness Scale) kullanılmıştır. Personel güçlendirmeyi ölçmek için Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılan İş Yerinde Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation); Otantik Liderliği ölçmek için Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Tabak ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan Otantik Liderlik Ölçeği (Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure) kullanılmıştır. Kullanılan ölçekler 5'li Likert yapıda tasarlanmıştır. Ayrıca anket formunda katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 soru yer almaktadır. Çalışmada kullanılan ölçeklerden örgütsel erdemlilik ve personel güçlendirme ölçekleri üç alt boyuttan; otantik liderlik ölçeği ise dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ancak çalışmada analizlerde ölçeklerin alt boyutları kullanılmamış olup; ölçekler tek boyut olarak ele alınmıştır. Yalnızca ölçekler hakkında bilgi vermesi amacıyla

boyutların ortalamaları ve standart sapmaları ile cronbach's alfa kat değerlerine yer verilmiştir.

Anket formları hastanelerde uygulanmadan önce Sakarya Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı'ndan çalışmanın etik ilkelere uygun olduğuna dair 07/12/2016 tarihinde 61923333/044 sayılı onay ve Sağlık Bakanlığı Türkiye Kamu Hastaneler Birliği Kurumu Sakarya İli Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği'nden araştırmanın evren olarak seçilen hastanelerde yapılabilmesi için 23916764-702,99 sayılı 16/01/2017 tarihli izin alınmıştır.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik analizleri daha önce yapıldığından bu çalışmada yalnızca doğrulayıcı faktör analizleri ile güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerin yanı sıra, Pearson korelasyon analizi ve doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeye aracı etkisini belirlemek amacıyla PROCESS makro regresyon analizi kullanılmıştır. Analizler %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeye etkisi ve bu etkide otantik liderliğin etkisini belirlemek amacıyla şekil 1'deki kavramsal model geliştirilmiştir.



**Şekil 1:** Araştırmanın Modeli

Şekil 1'deki kavramsal model esas alınarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Örgütsel erdemlilik, personel güçlendirme ve otantik liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H2: Örgütsel erdemlilik personel güçlendirmeyi etkilemektedir.



H<sub>3</sub>: Otantik liderlik personel güçlendirmeyi etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: Örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeye etkisinde otantik liderliğin aracı rolü vardır.

### III. BULGULAR

#### 3.1. Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha güvenirlilik katsayısından yararlanılmıştır. Tablo 1'de görüldüğü gibi, Örgütsel Erdemlilik ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,938, faktörlere ilişkin güvenirlilik değerleri ise iyimserlik için 0,812, güven ve nezaket için 0,829, dürüstlük ve bağışlayıcılık için 0,934' bulunmuştur. Ölçeğin orijinal çalışmasında tamamı için Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmamış olup; iyimserlik 0,837, güven 0,830, merhamet 0,886, dürüstlük 0,898 ve bağışlayıcılık 0,898 boyutlarının Cronbach's Alpha değerleri (Cameron et al., 2004: 778) bu çalışmaya benzerlik göstermektedir. Ölçeğin Türkçe geçerlilik güvenirlilik çalışmasında orijinal ölçekteki beş faktör üç başlık altında toplanmıştır (Erkmen ve Esen, 2012: 117). Buna göre ölçeğin tamamının güvenirlilik değeri 0,944 olup, bu çalışmada 0,938 bulunmuştur. Faktörlere ilişkin değerleri ise; dürüstlük ve bağışlayıcılık için 0,927, güven ve nezaket için 0,869 ve iyimserlik için 0,819 bulunduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada bulunan değerler alt boyutlar itibari ile Türkçe geçerlilik ve güvenirlilik yapılan çalışmaya uyumlu görülmektedir.

Personel Güçlendirme ölçeğinin orijinal çalışmasında faktörlerin güvenirlilik değerleri; anlam için 0,87, yetkinlik için 0,81, özerklik için 0,81 ve etki için 0,88 olarak belirtilmiştir (Spreitzer, 1995: 1459). Ölçeğin Türkçe geçerlilik güvenirlilik çalışmasını yapan Çöl (2008: 42) orijinal ölçekte dört faktörle ifade edilen personel güçlendirme ölçeğini üç faktör altında toplamıştır. Buna göre güvenirlilik değerleri; anlam-yetkinlik için 0,873, özerklik için 0,811 ve etki 0,943 belirtilmiştir. Bu çalışmada da ölçeğin tamamının Cronbach's Alpha değeri 0,918, faktörlerin güvenirlilik değerleri ise; anlam-yetkinlik 0,915, özerklik 0,897, etki 0,954 bulunmuştur. Fakat personel güçlendirme ölçeğinin tümü için daha önce Cronbach's Alpha değeri hesaplanmadığından karşılaştırma imkânı olamamıştır.

Otantik Liderlik ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,959, faktörlere ilişkin güvenirlilik değerleri ise ilişkilerde şeffaflık 0,861, içselleştirilmiş ahlak 0,874, bilgiyi dengeli değerlendirme 0,864 ve öz farkındalık 0,916

bulunmuştur. Ölçeğin orijinalinde güvenilirlik değerleri; öz farkındalık 0,73, ilişkilerde şeffaflık 0,77, içselleştirilmiş ahlak anlayışı 0,73 ve bilginin dengeli değerlendirilmesi 0,70 olarak belirtilmiştir (Walumbwa et al., 2008: 114). Fakat tüm ölçeğin güvenilirlik değeri hesaplanmamıştır. Ölçeğin Türkçe geçerlilik güvenilirlik çalışmasını yapan Tabak vd. tarafından (2012: 100) ise tüm ölçeğin güvenilirlik değeri 0,93, faktörlere ait değerler ise; ilişkilerde şeffaflık 0,86, içselleştirilmiş ahlak anlayışı 0,83, bilgiyi dengeli değerlendirme 0,85 ve öz farkındalık 0,90 olduğunu belirtilmiştir.

Yukarıdaki bulgulara göre, çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin orijinal çalışmalar ve Türkçe geçerlilik güvenilirlik çalışmalarındaki değerlerle benzerlik gösterdiği söylenebilir. Ayrıca bu değerlerin tamamının 0,90'ın üzerinde olması ölçeklerin yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğunu göstermektedir.

Ayrıca çalışmada Tablo 1'de görüldüğü gibi, katılımcıların personel güçlendirme algıları yüksek seviyede ( $3,85 \pm 0,71$ ), otantik liderlik ( $3,44 \pm 0,95$ ) ve örgütsel erdemlilik ( $3,21 \pm 0,72$ ) algıları ise orta seviyede bulunmuştur.

**Tablo 1.**  
**Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Bulguları ve Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n = 460)**

| Ölçekler                      | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma | Cronbach's Alpha |
|-------------------------------|--------------------|----------------|------------------|
| İyimserlik                    | 3,21               | 0,86           | 0,812            |
| Güven ve Nezaket              | 3,37               | 0,83           | 0,829            |
| Dürüstlük ve Bağışlayıcılık   | 3,16               | 0,80           | 0,934            |
| <b>Örgütsel Erdemlilik</b>    | <b>3,21</b>        | <b>0,72</b>    | <b>0,938</b>     |
| Anlam - Yetkinlik             | 4,29               | 0,70           | 0,915            |
| Özerklik                      | 3,55               | 1,01           | 0,897            |
| Etki                          | 3,29               | 1,06           | 0,954            |
| <b>Personel Güçlendirme</b>   | <b>3,85</b>        | <b>0,71</b>    | <b>0,918</b>     |
| İlişkilerde Şeffaflık         | 3,49               | 0,95           | 0,861            |
| İçselleştirilmiş Ahlak        | 3,45               | 1,01           | 0,874            |
| Bilgiyi Dengeli Değerlendirme | 3,36               | 1,10           | 0,864            |
| Öz Farkındalık                | 3,43               | 1,08           | 0,916            |
| <b>Otantik Liderlik</b>       | <b>3,44</b>        | <b>0,95</b>    | <b>0,959</b>     |

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin Türkçe uyarlamaları yapıldığı için, daha önceden keşfedilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme benzer olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan (Meydan ve Şeşen, 2015: 21)



doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinin yapılması için SPSS Amos programından yararlanılmıştır. Tablo 2’de ölçeklerin bazı uyum iyiliklerine ilişkin alt ve üst değerleri ve çalışmada kullanılan ölçeklerin uyum iyiliği değerleri görülmektedir. Buna göre, ölçek değerleri kabul edilebilir düzeyde uyum iyiliğine sahiptir ve araştırmada kullanılabilir niteliktedir. Kullanılan ölçeklerin Türkçe uyarlama çalışmalarındaki uyum iyiliği indekslerinden örgütsel erdemlilik ölçeğinin yalnızca RMSEA değerinin uyumsuzluk gösterdiği; gerek bu ölçeğin diğer uyum indeksleri (Erkmen ve Esen, 2012); gerekse otantik liderlik ölçeğinin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeylerde yer almaktadır (Tabak vd., 2012). Buna göre, ölçeklerin yapısal geçerliliğinin doğrulandığı ve Türkçe uyarlama ölçekleriyle uyumluluk gösterdiği söylenebilir. Personel güçlendirme ölçeğinin Türkçe uyarlamasında keşfedici faktör analizi kullanılmış olup doğrulayıcı faktör analizi kullanılmadığından (Çöl, 2008) bu çalışmadaki bulgularla karşılaştırma imkânı bulunamamıştır.

**Tablo 2.**  
**Bazı Uyum İyiliği İndisleri Kabul Aralıkları ve Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri**

| Uyum Ölçütleri | İyi Uyum                | Kabul Edilebilir Uyum       | ÖE    | PG    | OL    |
|----------------|-------------------------|-----------------------------|-------|-------|-------|
| $X^2/sd$       | $0 \leq X^2/sd \leq 2$  | $2 \leq X^2/sd \leq 4$      | 2,522 | 3,030 | 3,769 |
| RMSEA          | $0 < RMSEA < 0,05$      | $0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$ | 0,058 | 0,067 | 0,078 |
| RMR            | $0 \leq RMR \leq 0,05$  | $0,05 < RMR \leq 0,10$      | 0,048 | 0,049 | 0,048 |
| NFI            | $0,95 \leq NFI \leq 1$  | $0,90 \leq NFI \leq 0,95$   | 0,956 | 0,973 | 0,946 |
| CFI            | $0,97 \leq CFI \leq 1$  | $0,95 \leq CFI \leq 0,97$   | 0,973 | 0,981 | 0,960 |
| GFI            | $0,95 \leq GFI \leq 1$  | $0,90 \leq GFI \leq 0,95$   | 0,944 | 0,951 | 0,912 |
| AGFI           | $0,90 \leq AGFI \leq 1$ | $0,85 \leq AGFI \leq 0,90$  | 0,918 | 0,920 | 0,868 |

(ÖE=Örgütsel Erdemlilik, PG=Personel Güçlendirme, OL=Otantik Liderlik)

**Kaynak:** Tezcan, 2008: 43; Meydan ve Şeşen, 2015: 37

### 3.2. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Çalışmaya katılan çalışanların sosyo-demografik özellikleri bakımından dağılımına bakıldığında katılımcıların %57,2’si kadın ve %42,8 ile erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunu %33,9 ile lisans eğitimi almış olup; bunu ön lisans (%29,6) ve lisansüstü (%21,7) eğitim alanlar takip etmektedir. Çalışmaya katılanların %32,39’u kliniklerde, %20,2’si polikliniklerde, %17,1’si idari birimlerde, %15,4’ü acil servislerde ve %14,8’i laboratuvarlarda görev yapmaktadır. Çalışmaya 171

hemşire (%37,2), 84 doktor (%18,3), 77 tıbbi sekreter (%16,7), 74 idari personel (%16,1) ve 54 teknisyen/tekniker (%11,7) katılmıştır. Katılımcıların yaşları 18 ile 62 yaş arasında değişmekte olup yaş ortalamaları yaklaşık 35 iken meslekte çalışma süreleri 1 yıl ile 40 yıl arasında değişmekte olup ortalamaları yaklaşık olarak 13'tür.

### 3.3. Örgütsel Erdemlilik, Personel Güçlendirme ve Otantik Liderlik Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Tablo 3' te örgütsel erdemlilik, personel güçlendirme ve otantik liderlik arasındaki ilişkiler görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel erdemlilik ile personel güçlendirme ( $r=0,441$ ), otantik liderlik ( $r=0,491$ ) ve otantik liderlik ile personel güçlendirme ( $r=0,328$ ) arasında pozitif yönlü, orta seviyede ilişki bulunmaktadır ( $p<0,01$ ). Bu bulgulara göre,  $H_1$  (Örgütsel erdemlilik, personel güçlendirme ve otantik liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.) hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.  
Örgütsel Erdemlilik, Personel Güçlendirme ve Otantik Liderlik  
Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular**

|                      | Örgütsel Erdemlilik | Personel Güçlendirme |
|----------------------|---------------------|----------------------|
| Örgütsel Erdemlilik  | 1                   |                      |
| Personel Güçlendirme | ,441**              | 1                    |
| Otantik Liderlik     | ,491**              | ,328**               |

\*\*  $p<0,01$  düzeyinde anlamlı ilişki

### 3.4. Örgütsel Erdemliliğin Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Bu Etkide Otantik Liderliğin Aracı Rolüne Dair Bulgular

Bu bölümde örgütsel erdemliliğin personel güçlendirme üzerine etkisi ve bu etkide otantik liderliğin aracı rolü ortaya konulmaktadır. Bu amaçla yapılan SPSS PROCESS macro 4. Model regresyon analizi sonucu Tablo 4'te görülmektedir. Modelde üç ayrı regresyon analizi modeli birlikte test edilmektedir. İlk modelde örgütsel erdemliliğin personel güçlendirme üzerinde etkisinin olup olmadığı analiz edilmektedir. Analiz sonuçlarına göre, oluşturulan model anlamlıdır ( $F=78,248$ ;  $p=0,000$ ). Modele göre örgütsel erdemliliğin personel güçlendirme üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır ( $t=8,845$ ;  $p=0,000$ ). Örgütsel erdemliliğin personel

güçlendirme üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu saptanmıştır ( $\beta=0,4347$ ).  $R^2$  değeri örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeyi açıklamadaki yordayıcı etkisinin %19,4 olduğunu göstermektedir. İkinci modelde erdemliliğin otantik liderlik üzerinde etkisinin olup olmadığı analiz edilmektedir. Analiz sonuçlarına göre, model anlamlıdır ( $F=108,207$ ;  $p=0,000$ ). Modele göre örgütsel erdemliliğin otantik liderlik üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı etkisi bulunmaktadır ( $t=10,402$ ;  $p=0,000$ ). Örgütsel erdemliliğin otantik liderlik üzerindeki etkisi pozitif yönlü olup ( $\beta=0,4347$ );  $R^2$  değeri örgütsel erdemliliğin otantik liderliği açıklamadaki yordayıcı etkisinin %24,0'dır. Üçüncü modelde örgütsel erdemlilik ve otantik liderliğin personel güçlendirme üzerinde ortak etkisi analiz edilmektedir. Analiz sonuçlarına göre model anlamlıdır ( $F=45,863$ ;  $p=0,000$ ). Modele göre örgütsel erdemlilik ve otantik liderliğin personel güçlendirme üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı etkisi bulunmaktadır. Hem örgütsel erdemlilik ( $\beta=0,4347$ ) hem de otantik liderlik (0,363) personel güçlendirmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel erdemlilik ve otantik liderliğin ortak  $R^2$  sayısı 0,210 olup; bu bulgu her iki değişkenin personel güçlendirmeyi açıklamadaki yordayıcı etkisinin %21,0 olduğunu göstermektedir. Bu bulgular örgütsel erdemlilik ve otantik liderliğin personel güçlendirme üzerinde hem bağımsız olarak tek başına, hem de birlikte pozitif yönde yordayıcı etkisi olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle;  $H_2$  (Örgütsel erdemlilik personel güçlendirmeyi etkilemektedir.) ve  $H_3$  (Otantik liderlik personel güçlendirmeyi etkilemektedir.) hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 4.**  
**Örgütsel Erdemliliğin Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Bu Etkide Otantik Liderliğin Aracı Rolüne Dair Bulgular**

| Bağımlı Değişken  | Değişken | Regresyon |       |        |       |       |       | Model Özeti |       |        |
|-------------------|----------|-----------|-------|--------|-------|-------|-------|-------------|-------|--------|
|                   |          | $\beta$   | S.H.  | t      | p     | LLCI  | ULCI  | p           | $R^2$ | F      |
| Bağımsız Değişken | Sabit    | 2,458     | 0,170 | 14,463 | 0,000 | 2,124 | 2,792 | 0,000       | 0,194 | 78,248 |
|                   | ÖE       | 0,434     | 0,049 | 8,845  | 0,000 | 0,338 | 0,531 |             |       |        |

**Tablo 4.  
Devamı**

|                          | Değişken  | Regresyon |       |        |       |       |       | Model Özeti |                |         |
|--------------------------|-----------|-----------|-------|--------|-------|-------|-------|-------------|----------------|---------|
| <b>Bağımlı Değişken</b>  | <i>OL</i> | $\beta$   | S.H.  | t      | p     | LLCI  | ULCI  | p           | R <sup>2</sup> | F       |
| <b>Bağımsız Değişken</b> | Sabit     | 1,378     | 0,210 | 6,559  | 0,000 | 0,965 | 1,792 | 0,000       | 0,240          | 108,207 |
|                          | ÖE        | 0,641     | 0,061 | 10,402 | 0,000 | 0,520 | 0,763 |             |                |         |
| <b>Bağımlı Değişken</b>  | <i>PG</i> | $\beta$   | S.H.  | t      | p     | LLCI  | ULCI  | p           | R <sup>2</sup> | F       |
| <b>Bağımsız Değişken</b> | Sabit     | 2,305     | 0,173 | 13,296 | 0,000 | 1,964 | 2,646 | 0,000       | 0,210          | 45,863  |
|                          | ÖE        | 0,111     | 0,043 | 2,540  | 0,011 | 0,025 | 0,197 |             |                |         |
|                          | OL        | 0,363     | 0,058 | 6,190  | 0,000 | 0,247 | 0,478 |             |                |         |

Çalışmada örgütsel erdemlilik ve otantik liderliğin personel güçlendirme üzerindeki etkisi değil; aynı zamanda otantik liderliğin aracı rolüyle birlikte örgütsel erdemliliğin personel güçlendirme üzerindeki etkisi de ortaya konulmaktadır. Bu kapsamda elde edilen bulgular Tablo 5’ da görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel erdemliliğin personel güçlendirme üzerinde doğrudan etkisinin ( $\beta=0,363$ ) ve otantik liderliğin aracı rolündeki dolaylı etkisinin ( $\beta=0,071$ ) pozitif yönlü olduğu saptanmıştır. Model istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Tablo 5’ te örgütsel erdemliliğin personel güçlendirme üzerindeki toplam etkisinin (doğrudan etki + dolaylı etki) pozitif yönlü olduğu ( $\beta: 0,363+0,071=0,434$ ) ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ( $p=0,000$ ) saptanmıştır. Bu model için tespit edilen Z skor (2,456) 1,96’ dan daha büyük ve anlamlı olduğu için aracı etkinin var olduğu söylenebilir. Bu bulgudan hareket ederek, H<sub>4</sub> (Örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeye etkisinde otantik liderliğin aracı rolü vardır.) hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.**  
**Örgütsel Erdemliliğin Personel Güçlendirme Üzerine Doğrudan ve Dolaylı Etkisine Dair Bulgular**

| Direkt Etki                  |    |    | Etki        | S.H.  | LLCI     | ULCI  | t        | p     |
|------------------------------|----|----|-------------|-------|----------|-------|----------|-------|
| ÖE                           | PG |    | 0,363       | 0,058 | 0,247    | 0,478 | 6,190    | 0,000 |
| Dolaylı Etki                 |    |    |             |       |          |       |          |       |
| ÖE                           | OL | PG | 0,071       | 0,028 | 0,019    | 0,139 | 8,845    | 0,000 |
| Toplam Etki                  |    |    | 0,434       | 0,049 | 0,338    | 0,531 |          |       |
| Normal Teori Testi Sonuçları |    |    |             |       |          |       |          |       |
| Dolaylı Etki= 0,071          |    |    | S.H.= 0,029 |       | Z= 2,456 |       | p= 0,014 |       |

**Örgütsel Erdemliliğin Personel Güçlendirmeye Etkisi Ve Otantik Liderliğin Aracı Rolü**

83

#### IV. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışma temelde örgütsel erdemlilik, personel güçlendirme ve otantik liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve bu ilişkide otantik liderliğin aracı rolünü belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarının personel güçlendirme algıları yüksek, otantik liderlik ve örgütsel erdemlilik algıları orta düzeydedir. Çalışanların örgüt içerisinde erdemliliği deneyimlemesi, kendisini güçlenmiş ve enerjik hissetmesine, yöneticileri ile etkileşim içerisinde bulunarak erdemli girişimlerde bulunmasına kaynaklık etmektedir. Böylece, birey kendini güçlendirme dinamiği kazanmaktadır (Bright et al., 2014:449). Ayrıca çalışmada otantik liderlik özelliğinin düşük çıkması da önemli bulunmaktadır. Zira otantik liderler, çalışanları karar alırken kendilerini özerk hissetmelerini sağlamaktadırlar (Shapira-Lishchinsky ve Tsemach; 2014: 698). Bu eylem de çalışanların güçlenmeleri açısından önemli bir faktördür. Ayrıca otantik liderlik profesyonel iş birliğini etkilediği de (Laschinger ve Smith; 2013: 27) gözden uzak tutulmaması gerekmektedir. Otantik liderlerin olduğu örgütlerde bireyler yalnızca kendi başlarına karar almak yerine, diğer çalışanlarla da işbirliği içerisinde olmayı yeğleyeceklerdir. Bu anlamda sağlık kuruluşlarında otantik liderlik uygulamalarının geliştirilmesinin personel güçlendirmeyi de geliştireceği söylenebilir. Personel güçlendirmenin yüksek seviyede bulunmasında örgütsel erdemlilik algısının da etki ettiği düşünülmektedir. Örgütsel erdemlilik ile performans arasında pozitif yönlü yüksek ilişki olduğu da (Cameron, 2003: 58) dikkate alındığında örgütsel erdemliliğin personel güçlendirme ve performans bakımından önemi daha da belirginleşmektedir.

Çalışmanın önemli bir sonucu da, örgütsel erdemlilik, personel güçlendirme ve otantik liderlik arasında orta seviyede ve pozitif yönde

**Örgütsel  
Erdemliliğin  
Personel  
Güçlendirmeye  
Etkisi Ve  
Otantik  
Liderliğin Aracı  
Rolü**

84

ilişki bulunmasıdır. Bu ilişkiyi, Rego ve arkadaşları (2013; 2015) ile Behyarfar ve arkadaşları (2016)'nın daha önce yaptıkları çalışmalar da doğrulamaktadır. Buna göre, güçlendirilmiş personel ile çalışmak isteyen sağlık örgütleri için örgütsel erdemlilik ve otantik liderlik uygulamaları büyük önem taşımaktadır.

Çalışmanın diğer önemli bir sonucuna göre, örgütsel erdemliliğin personel güçlendirme üzerine etkisinde otantik liderliğin aracı rolü bulunmaktadır. Bu sonuca benzer bir sonuç, Valsania ve arkadaşları (2016: 146) tarafından yapılan bir çalışmada da elde edilmiştir. Yazarlara göre, otantik liderlik bireylerin sorumluluk alma davranışlarını etkilemekte ve bu etkide personel güçlendirmenin aracı etkisi bulunmaktadır. Ayrıca, otantik liderlerin bulunduğu erdemli örgütlerde çalışanların güçlendirilmesi için yapılan uygulamalar daha etkili olacaktır. Çünkü örgütsel erdemlilik bireylerle yakından ilgilidir ve örgütteki çalışanların davranışlarını etkilemektedir (Cameron, 2003: 50; Tsachouridi ve Nikandrou, 2016: 1304). Sonuçta, örgütün bireysel ve örgütsel erdemi arttıkça, yönetici - çalışan etkileşimi ve bunun doğal sonucu olarak da personel güçlendirme uygulamaları gelişecektir. Başka bir ifade ile erdemli örgütlerde bulunan otantik liderlik uygulamaları, bireyleri sorumluluk alma noktasında daha fazla cesaretlendirecektir ve bunun sonucunda sorumluluk üstlenen personelin güçlenme eğilimi artacaktır. Sonuç olarak özgüveni gelişmiş, güçlü personel sayısı arttıkça, örgütün başarısı ve sunduğu hizmetin kalitesi de yükselecektir. Bu anlamda sağlık örgütlerinde örgütsel erdemlilik ve otantik liderlik uygulamalarının geliştirilmesi önemli bulunmaktadır.

Literatüre göre erdemli örgütler, yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişim ve işbirliğini kolaylaştırabilir, çalışanın kuruma bağlılık seviyesini artırabilir, bireysel öğrenmeyi destekleyip çalışanların katılımını güçlendirebilir (Cameron ve Winn, 2012: 240; Laschinger ve Smith; 2013: 27). Ayrıca çalışanlar, yöneticileri tarafından desteklendiğinde veya katılımı teşvik edildiğinde erdemlilik düzeyi yükselebilir ve örgütlerdeki erdemin yükselişi de başarıya yansiyabilir (Nartgün ve Dilekçi, 2016: 364). Bu bilgiler, sağlık çalışanlarının örgütsel erdemlilik algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu dikkate alındığında, büyük önem arz etmektedir. Çünkü örgütsel erdemlilik düzeyinin geliştirilmesi durumunda, çalışan daha iyi kararlar alabilir, birbirlerini desteklerler ve daha az hata yapma ihtimali ortaya çıkar. Neticede örgütler, istenilen sonuçlara daha üst seviyelerde ulaşabilirler (Cameron, 2004: 783).



Bu sonuçlara göre, başarılı olmak ve güçlendirilmiş insan kaynağı oluşturmak isteyen örgütlerin çalışanlarını desteklemek, karar alma konusunda cesaretlendirmek, hata yapmaktan korkmak yerine hatalarından ders çıkarmalarına fırsat vermek ve çalışanın kendisini geliştirmesine olanak sağlamak durumunda olduğu açıktır. Bunun gerçekleştirilmesinde erdemli örgüt, uygun liderlik ve güçlendirilmiş personel uygulamalarının anahtar rol oynayacağı dikkate alınmalıdır.

### KAYNAKÇA

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. ve May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Behyarfar, R., Nabizadeh, A. ve Behyarfae, M. (2016). The Relationship between Empowerment and Organizational Virtue and Organizational Citizenship Behavior in the Employees of Gachsaran Social Security Organization. *Journal of Administrative Management, Education and Training*, 12(5), 164-175.
- Bertland, A. (2009). Virtue ethics in business and the capabilities approach, *Journal of Business Ethics*, 84(1), 25-32.
- Bright, D. S., Winn, B. A. ve Kanov, J. (2014). Reconsidering Virtue: Differences of Perspective in Virtue Ethics and the Positive Social Sciences. *Journal of Business Ethics*, 119(4), 445-460. DOI: 10.1007/s10551-013-1832-x.
- Cameron, K. (2003). Organizational Virtuousness and Performance. Positive Organizational Scholarship. San Francisco: Berrett-Koehler, 48-65.
- Cameron, K., Bright, D. ve Cazza, A. (2004). Exploring the Relationship Between Organizational Virtuousness and Performance. *The American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790. DOI: 10.1177/0002764203260209.
- Cameron, K. S. ve Winn, B. (2012). Virtuousness in organizations. İçinde Cameron, K.S. ve Gretchen, M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. pp. 231-243. Oxford University Press.
- Caprara, G.V. ve Cervone, D. (2003). A Conception of Personality for a Psychology of Human Strengths: Personality as an Agentic, Self Regulating System. İçinde Aspinwall, L. G. ve Staudinger, U. M. (Eds.), *A Psychology of Human Strengths: Fundamental Questions and Future Directions for a Positive Psychology*. pp. 61-74. Washington: DC American Psychological Association.
- Caza, A., Barker, B. A., ve Cameron, K. S. (2004). Ethics and ethos: The buffering and amplifying effects of ethical behavior and virtuousness. *Journal of Business Ethics*, 52(2), 169-178.

**Örgütsel  
Erdemliliğin  
Personel  
Güçlendirmeye  
Etkisi Ve  
Otantik  
Liderliğin Aracı  
Rolü**

86

- Çelik, D.A. ve Telman, N. (2013). Örgütsel Erdemlilik Ölçeği. Endüstri / Örgüt Psikolojisi Alanında Kullanılan Ölçekler El Kitabı. 1.Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. ss. 225-228.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansına Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35- 46.
- Gül, H., ve Alacalar, A. (2014). Otantik Liderlik İle İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 540-550.
- Gürbüz, G., İ. Kumkale ve Oğuzhan, A. (2013). Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma. *International Conference on Eurasian Economics*. Rusya: Moskova, ss. 791-800.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2012). Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Business and Economics Research Journal*. 3(4), 107-121.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.
- Laschinger, H. K., ve Smith, L. M. (2013). The influence of authentic leadership and empowerment on new-graduate nurses' perceptions of interprofessional collaboration. *Journal of Nursing Administration*, 43(1), 24-29.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları. 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Nartgün, S.S. ve Dilekçi, Ü. (2016). Teacher Views on Administrators' Leadership Styles and Level of Organizational Virtuousness. *Anthropologist*, 24(1), 363-372.
- Platon'un Ahlak ve Erdem Anlayışı. [http://www.felsefe.gen.tr/filozoflar/platon\\_un\\_mutluluk\\_ahlaki\\_ve\\_erdem\\_anlayisi\\_nedir\\_ne\\_demektir.asp](http://www.felsefe.gen.tr/filozoflar/platon_un_mutluluk_ahlaki_ve_erdem_anlayisi_nedir_ne_demektir.asp), (20/12/2016).
- Rego, A., Ribeiro, N. ve Cunha, M.P. (2010). Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*. 93: 215-235. DOI: 10.1007/s10551-009-0197-7.
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., ve Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79.
- Rego, A., Júnior, D. R., ve Cunha, M. P. (2015). Authentic leaders promoting store performance: the mediating roles of virtuousness and potency. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 617-634.

- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). Örgütlerde Liderlik Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler. 1.Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Shapira-Lishchinsky, O., ve Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy Of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., ve Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 14(4), 89-106.
- Tezcan, C., (2008), Yapısal Eşitlik Modelleri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tolay, E., Sürgevil, O. ve Topoyan, M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449- 465.
- Tsachouridi, I. ve Nikandrou, I. (2016). Organizational virtuousness and spontaneity: a social identity view. *Personnel Review*, 45(6), 1302 – 1322. DOI: 10.1108/PR-09-2014-0192.
- Valsania, S. E., Moriano, J. A., ve Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 131-152.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration and Leadership*, 37: 847–872.