T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

OTANTİK LİDERLİĞİN İŞ, AİLE VE YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ

Selami SEZGİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Dr. Öğr. Üyesi Şükran SIRKINTIOĞLU YILDIRIM

Ocak - 2023
KASTAMONU

TAAHHÜTNAME

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını, bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini bildirir ve taahhüt ederim.

Selami SEZGİN

ÖZET

YÜKSEK LISANS TEZI

OTANTİK LİDERLİĞİN İŞ, AİLE VE YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ

SELAMI SEZGİN
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
DANIŞMAN: DR. ÖĞR. ÜYESİ ŞÜKRAN SIRKINTIOĞLU YILDIRIM

Otantik liderlik örgüt çevresinde pozitif yönetim anlayışında önemli modeldir. İş, aile ve yaşam dengesi kişinin çalışma hayatı ile kişisel hayatı arasındaki denge durumunu ifade eder. Örgütlerde yönetim olarak sergilenen liderlik tarzlarından biri olan otantik liderlik ve örgütün hedeflerine ulaşabilmesi ve verimliliğini arttırabilmesi için çalışanların iş aile yaşam dengesinin geliştirilmesi önem taşımaktadır. Bazı araştırmalarda sergilenen liderliğin, çalışanların iş aile yaşam dengesini etkilediği ifade edilmektedir. Bu çalışmanın amacı, otantik liderliğin iş, aile ve yaşam dengesine etkisini incelemektir. Araştırmanın evrenini Kastamonu'daki Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde görev yapan öğretmen, hizmetli ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmaya 398 kişi katılmıştır, veriler Google Forms'ta anket yolu ile toplanmıştır Araştırmada verilerin analizi için SPSS 23.0 istatistik programından yararlanılmıştır. Hipotezlerin desteklenip desteklenmediğini test edebilmek için yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda otantik liderliğin, iş aile yaşam dengesini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulgulanmıştır. Otantik liderliğin alt boyutları (psikolojik sermaye (PsyCap), Öz Farkındalık, ahlaki amaç) açısından bakıldığında ise iş, aile ve yaşam dengesini, anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Hem yerli hem de yabancı yazın taramasında, otantik liderlik ile iş, aile ve yaşam dengesi kavramlarını birlikte inceleyen sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılmış olmakla birlikte, bu kavramlar arasındaki ilişkiyi eğitim sektöründe inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma; konusu, özgünlüğü ve alanda farklı olarak otantik liderlik tarzının iş, aile, yaşam dengesine etkisi itibariyle eğitim sektöründe inceleme yapmak isteyen araştırmacılara kaynak niteliği taşıyabilir. Bu kapsamda, bu araştırmanın otantik liderlik ile iş, aile ve yaşam dengesi yazınlarına katkı sunabileceği düşünülmektedir.

ANAHTAR KELİMELER: Otantik Liderlik, İş, Aile ve Yaşam Dengesi.

Ocak 2023, 127 Sayfa

ABSTRACT

MSC THESIS

THE EFFECT OF AUTHENTIC LEADERSHIP ON WORK-FAMILY LIFE BALANCE

SELAMI SEZGİN

KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
SUPERVISOR:ASSIST. PROF. DR. ŞÜKRAN SIRKINTIOĞLU YILDIRIM

Authentic leadership is an important model in the understanding of positive management in the organizational environment. Work, family and life balance refers to the state of balance between one's work life and personal life. Authentic leadership, which is one of the leadership styles exhibited as management in organizations, and it is important to develop the work family life balance of the employees in order for the organization to reach its goals and increase its productivity. In some studies, it is stated that the leadership exhibited affects the work-family life balance of the employees. The aim of this study is to examine the effect of authentic leadership on work, family and life balance. The universe of the research consists of teachers, servants and administrators working within the Directorate of National Education in Kastamonu. 398 people participated in the research, the data were collected through a questionnaire on Google Forms. SPSS 23.0 statistical program was used for the analysis of the data in the research. As a result of the correlation and regression analyzes performed to test whether the hypotheses are supported or not, it was found that authentic leadership had a significant and positive effect on work family life balance. In terms of the sub-dimensions of authentic leadership (psychological capital (PsyCap), Self-Awareness, and moral purpose), it has been determined that it affects work, family and life balance in a meaningful and positive way. Although a limited number of studies have been found examining the concepts of authentic leadership and work, family and life balance together in both domestic and foreign literature review, no study has been found that examines the relationship between these concepts in the education sector. This research; It can be a resource for researchers who want to study in the education sector in terms of its subject, originality and the effect of authentic leadership style on work, family and life balance. In this context, it is thought that this research can contribute to the literature on authentic leadership and work, family and life balance.

KEYWORDS: Authentic Leadership, Work-Family Life Balance.

January 2023, 127 Page

TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanmasında değerli bilgi ve deneyimlerini cömert bir şekilde benimle paylaşan, bitmek bilmeyen sorularıma sabır, ilgi ve içtenlikle yanıt veren ve kendisini rol model aldığım danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Şükran SIRKINTIOĞLU YILDIRIM'a, tez çalışmam sırasında kendilerine vakit ayıramadığım halde benden desteklerini esirgemeyen sevgi dolu fedakâr eşim Emel SEZGİN'e, aslan oğlum Yiğit KAAN 'a, kızlarım Esma Zülal Naz'a ve Ela Zeren SEZGİN'e teşekkürlerimi sunarım.

Selami SEZGİN

Kastamonu, 2023

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TAAHHÜTNAME ii
ÖZET iii
ABSTRACT iv
TEŞEKKÜR v
İÇİNDEKİLER vi
ŞEKİLLER DİZİNİ viii
TABLOLAR DİZİNİ ix
1. GİRİŞ 1
2. LİDERLİK 2
2.1 Yönetim ve İşletme Yönetimi 2
2.2 Etik Zeminde Yönetim 9
2.3 Teorik Çerçeve 10
2.4 Önem, Özellik ve Unsurlar 19
3. OTANTİK LİDERLİK 27
3.1 Otantik Kavramı 27
3.2 Otantik Liderlik 30
3.3 Otantik Liderliğin Unsurları 36
3.3.1 Psikolojik Sermaye (PsyCap) 36
3.3.2 Öz-Farkındalık 38
3.3.3 Ahlaki Amaç 40
3.4 Örgütsel Bağlam 41
3.4.1 Algılanan Örgütsel Desteğin Tanımı 44
3.4.2 Algılanan Örgütsel Destek Teorileri 47
3.4.2.1 Karşılıklı kişilik teorisi 48
3.4.2.2 Örgütsel destek teorisi 48
3.4.2.3 Sosyal mübadele teorisi 49
3.4.2.4 Erg teorisi 50
3.4.2.5 Lider-üye etkileşimi teorisi 51
3.4.3 Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Öncülleri 51
3.4.3.1 Örgütsel adalet 52
3.4.3.1.1 Dağıtımsal adalet 52
3.4.3.1.2 İşlemsel adalet 53
3.4.3.1.3 Etkileşim adaleti 54
3.4.3.2 Yönetici yardımı 55
3.4.3.3 İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları 56
3.4.3.4 Kişisel ve demografik özellikler 56
3.5 Pozitif Psikolojik Sermaye 58
3.5.1 Pozitif Psikolojinin Tanımı 58
3.5.2 Pozitif Psikolojik Sermayenin Tanımı 60
3.5.3 Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları 64
3.5.3.1 Öz-yeterlilik 64
3.5.3.2 İyimserlik 66
3.5.3.3 Umut 67
3.5.3.4 Psikolojik dayanıklılık 69

4. İŞ AİLE YAŞAM DENGESİ 71
4.1 Yaklaşımlar 71
4.2 İş Aile Yaşam Çatışması 74
4.3 İş Aile Çatışması: İşin Aileye ve Ailenin İşe Müdahalesi 80
4.4 İş-Aile Çatışmasında Kadın Erkek Farkları 82
4.5 Eşler Arası Geçişkenlik: Çapraz Etkileşim Modeli 84
4.6 Üç Boyutlu Hayat Dengesi: İşim, Ailem ve Ben 84
4.7 İş Aile Yaşam Dengesinde Kültürel Farklar 87
5. YÖNTEM 89
5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi 89
5.2 Araştırmanın Kısıtları 91
5.3 Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi 91
5.4 Veri Toplama Aracı ve Yöntem 91
5.5 Hipotezler 92
6. BULGULAR 94
6.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Betimleyici Analiz 94
6.2 İç Tutarlılık Analizi 95
6.3 Güvenirlik Analizi 96
6.4 Ölçeklere İlişkin Betimleyici Analizler 97
6.5 Fark Testleri 97
6.5.1 İş-Yaşam Dengesi Ölçeğine Yönelik Bulgular 97
6.5.2 Otantik Liderlik Ölçeğine Yönelik Bulgular 102
6.5.3 Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular 108
6.5.4 Regresyon Analizine Yönelik Bulgular 110
7. TARTIŞMA 112
8. ÖNERİLER 114
KAYNAKÇA 116
EKLER 122
EK-A : ETİK KURUL KARARI 123
EK-B : ARAŞTIRMA İZNİ 124
EK-C : ANKET FORMU 125

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 3.1 Psikolojik sermaye ile boyutlarının diğer pozitif boyutlarla olan etkileşimi 61
Şekil 3.2 Sermaye çeşitleri 63
Şekil 4.1 İş –aile çatışmasının öncülleri ve sonuçları temel kuramsal model 81
Şekil 4.2 Erkeğin iş-aile çatışmasının eşinin psikolojik sağlığına ve evlilik doyumuna etkisi 84
Şekil 4.3 Üç boyutlu hayat dengesi modeli 86
Şekil 4.4 İş-aile-özel hayat çatışmasının yaşanma oranları (kadın-erkek farkları).87

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1 Nitelik boyutunda yönetici ve liderin farkları şu şekilde sıralanmaktadır 24
Tablo 6.1 Katılımcıların cinsiyet dağılımları 94
Tablo 6.2 Ölçek ve alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerleri 95
Tablo 6.3 Ölçeklere ait güvenilirlik analizi bulguları 96
Tablo 6.4 Değişkenlere yönelik betimsel analiz sonuçları 97
Tablo 6.5 Katılımcıların cinsiyetine göre iş-yaşam dengesi ölçeği ve alt boyut ortalama puanlarının farklılaşma durumları 97
Tablo 6.6 Katılımcıların medeni durumuna göre iş-yaşam dengesi ölçeği ve alt boyut ortalama puanlarının farklılaşma durumları 98
Tablo 6.7 Katılımcıların yaş gruplarına göre iş-yaşam dengesi ölçeği ve alt boyut ortalama puanlarının farklılaşma durumları 99
Tablo 6.8 Katılımcıların eğitim durumlarına göre iş-yaşam dengesi ölçeği ve alt boyut ortalama puanlarının farklılaşma durumları 100
Tablo 6.9 Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre iş-yaşam dengesi ölçeği ve alt boyut ortalama puanlarının farklılaşma durumları 101
Tablo 6.10 Katılımcıların mevcut işlerinde çalışma sürelerine göre iş-yaşam dengesi ölçeği ve alt boyut ortalama puanlarının farklılaşma durumları 102
Tablo 6.11 Katılımcıların cinsiyetine göre otantik liderlik ölçeği ve alt boyut ortalama puanlarının farklılaşma durumları 103
Tablo 6.12 Katılımcıların medeni durumuna göre otantik liderlik ölçeği ve alt boyut ortalama puanlarının farklılaşma durumları 103
Tablo 6.13 Katılımcıların yaş gruplarına göre otantik liderlik ölçeği ve alt boyut ortalama puanlarının farklılaşma durumları 104
Tablo 6.14 Katılımcıların eğitim durumlarına göre otantik liderlik dengesi ölçeği ve alt boyut ortalama puanlarının farklılaşma durumları 105
Tablo 6.15 Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre otantik liderlik dengesi ölçeği ve alt boyut ortalama puanlarının farklılaşma durumları 106
Tablo 6.16 Katılımcıların mevcut işlerinde çalışma sürelerine göre otantik liderlik dengesi ölçeği ve alt boyut ortalama puanlarının farklılaşma durumları 107
Tablo 6.17 Korelasyon analizi sonuçları 109
Tablo 6.18 Otantik liderliğin iş-aile yaşam dengesi üzerine etkisi 110
Tablo 6.19 Otantik liderlik alt boyutlarının iş-aile yaşam dengesi üzerine etkisi .. 111

1. GİRİŞ

İnsanoğlu günlük yaşamında çeşitli faaliyetleri belli bir yönetim anlayışı çerçevesinde sürdürmektedir. Geçtiğimiz son iki yüzyıl önce başlayan sanayi devrimi ile birlikte yönetim kavramı önemini yazın alanında da ortaya çıkarmıştır. Yönetim bilimlerinde yönetici ve lider kavramları önemli kavramlardandır. Liderlik türlerinden bir tanesi de otantik liderlik kavramıdır. Otantik liderlik özellikleri; samimi, etrafına güven veren, kendini diğer çalışanların bir parçası olarak gören, çalışanları güçlendirme ve personelin gelişimini ön planda tutma olarak sıralanabilir.

Çalışanların moral ve motivasyonlarında ise; iş, aile, yaşam dengesi örgüt çevresinde aranan bir durumdur.. Günlük yaşamda çoğu insanın iş, aile ve yaşam dengesini sağlamada zorlandığı, etkilerini hissettiği görgül olarak gözlemlendiği söylenebilir.

Otantik liderlik tarzının uygulandığı işletmelerde; çalışanların iş, aile ve yaşam dengesi olarak kendini hangi oranda daha mutlu, etkili, verimli ve iyi hissettiği çalışmanın ana çıkış noktası olmuştur. Yapılan yazın taramasında konunun belli sektörlerde araştırıldığı ve yöneticilerin otantik liderlik tarzı ile iş, aile, yaşam dengesi boyutunda yeterince saha araştırmasının olmadığı gözlemlenmiştir. Çalışmanın konusunun özgün olması, yeterince araştırılmamış olması, çalışmanın akademik çevrelerce değerlendirilebileceği ve konu ile ilgilenen çevrelere ışık tutacağı öngörülmektedir.

Otantik liderliğin; iş, aile ve yaşam dengesine etkisinin değerlendirildiği bu çalışmada ilk olarak liderlik kavramı ortaya konmuştur. Daha sonra sırasıyla otantik liderlik kavramı irdelenmiş ve iş, aile ve yaşam dengesi yazın olarak taranmıştır. Çalışma yöntem, bulgular, tartışma ve sonuç başlıkları altında tamamlanmıştır. Çalışmanın sonucunda; otantik liderliğin, iş, aile, yaşam dengesini olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.

2. LİDERLİK

Yönetim alanında liderlik kavramı konu olarak önemli bir kavramdır. Bir lider, diğer kişiler tarafından yönetilen bir kişidir. Öte yandan, bir lider aynı zamanda takipçilerini bir lider haline getirmek için güvenliği motive etmek için sonuçsal olmalıdır, dolayısıyla konsantre, amaç ve rehberlik sahibi olmalı ve onları bazı ifadeler, görüşler ve eylemlerle geliştirmelidir. Liderlik, çoğunlukla bir yönetim faaliyeti ile ilgilidir (Baraz ve Şakar, 2012).

Bunun dışında lider, benlik saygısını artırarak insanları kendilerinden memnun etme konusunda bilgilidir. Engelleri yıkmak ve bağlantılar oluşturmak departmanlar, kuruluşlar, çalışanlar ve müşteriler arasındaki engelleri ortaya çıkarmak için kritik öneme sahiptir. Liderler için zorluk, ilişkiler kurmak ve takipçilere bir iletişim ortamı sağlamaktır. Liderlik davranışı, ekibin amaçlarına ulaşmasına ve ihtiyaçlarını karşılamasına yardımcı olmalıdır (Baraz ve Şakar, 2012). Liderler, insanları doğal insan yaşamını sıralamak ve ekibin ilerlemesiyle ilgili tüm şüpheleri ortadan kaldırmak için ifade etme becerisiyle donatılmalıdır. Çok az kişi liderliğin bu şekilde doğduğuna ve liderlik yaratmayı öğrenmenin ve uygulamanın başka bir yolu olmadığına inanmaktadır (Can Mutlu, 2008).

Günümüz iş dünyasında çalışanların, liderlerden beklentileri boyutunda değişiklik olmuştur. Kısaca çalışanlarda umut, olumlu bakış açısı, iyimserlik, öz farkındalık, esneklik ve şeffaflık daha belirgin duygusal ve ruhsal refleksler olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle liderlerin güven yaratması ve bu durumu çalışan kesime hissettirmesi önemli bir olgudur. Aşağıda liderlik kavramı ile ilgili genel yaklaşımlar ve bilgiler açıklanacak olup sonrasında otantik liderlik kavramı irdelenecektir (Can Mutlu, 2008).

2.1 Yönetim ve İşletme Yönetimi

Yönetim, işletmenin işleyişini, yöneticileri yöneten ve kendi kendine çalışan çok amaçlı bir organdır. Yetki kazanarak ve diğer çalışanları organizasyon içinde çalışmak üzere koordine ederek liderlik yapan yöneticiler tarafından gerçekleştirilen bir yönetim

sürecidir. Yöneticiler, her organizasyonun amaçlarını, hedeflerini ve etik değerlerini gerçekleştirirken yönetimin tüm temel işlevleri en üst düzeye çıkarmasını sağlamaktan sorumludur. Ayrıca çalışanlar ve diğer şirketler arasında iyi sosyal ilişkiler gerektirir. Bu nedenle yönetim süreçlerinde insan faktörünün önemi ne kabul edilebilir ne de göz ardı edilemez (Can Mutlu, 2008).

Başarılı ve karlı işler, iyi yönetim ve yönetim süreçlerine dayanır, bu nedenle büyüyen bir pazarda karlı bir girişimin devamı, yetkin ve rasyonel yönetim süreçleri ile mümkün olur. Tüm yöneticiler için en yaygın yönler; planlama, liderlik, organizasyon, personel ve yönetimdir. Bu yönlerden hiçbiri diğerinden daha merkezi değildir ve hepsinin çok sayıda bağlantısı olması ve birbirini tamamlaması gerekir. Karmaşık dinamik bağlantı, yöneticilerin hangi kavramları uyguladıklarını gerçekten görmelerini zorlaştırabilir. Yönetim sürecinin bu unsurları, iş satın almak ve gerçek yönetim olarak hareket etmek için çıktılar oluşturmak için bir araya gelir. Yöneticiler, bu yönetim uygulamalarının işlevlerinin iyi bir şekilde bağlantılı ve birbiriyle ilişkili olmasını sağlamada ve şirket için uzun vadeli sonuçlar sağlamada çok önemli bir rol oynamaktadır.

Yönetim herhangi bir organizasyonun belkemiğidir ve bir şirketin başarısının belirleyicisidir (Eraslan ve Babadağ, 2015). Literatüre bakıldığında yönetiminin ana unsurları şu şekilde sıralanabilir (Eraslan ve Babadağ, 2015):

- Planlama: Üretim performansını iyileştirmeyi amaçlayan yönetim sürecinin ilk adımıdır. Yöneticilerin bir sonraki yönetim fonksiyonları sürecine yol açan olumlu sonuçlarla şirkette yapılması gerekenler hakkında zamanında kararlar vermelerini sağlar. Bu, yönetim planının başlangıç noktası olduğundan, diğer tüm işlevler, o belirli işlevin başarısına bağlıdır. Genel bir yönetim ilkesi olarak hareket eder ve ilgilileri hedef ve her bir bireyin görevi hakkında bilgilendirerek grup çabasını geliştirir. Planlamanın temel işlevi, yönetim pozisyonunu büyük ölçüde geliştirmiş ve dünya çapında önde gelen endüstrilerin başarısını mümkün kılmıştır. Önceki iş yerinde, yönetici, yönetim uygulamalarının daha iyi planlanması ve uygulanması yoluyla günlük işler ve işlemler için kredilendirilir.

- Lider: Yönetsel süreç olarak liderlik veya yönlendirme, insanları hedefler belirlemeleri ve görevlerini uygun bir şekilde yapmaları için aktif olarak yönetmeyi, yönlendirmeyi ve talimat vermeyi içerir. Yöneticinin ve çalışanlarının aktif katılımını içerir. Günlük yönetim sürecinde yöneticiler, belirli sayıda çalışanı belirli yön ve doğrultuda uygun görevlere yönlendirir. Bu eylem, yöneticiyi yan çalışanların önderleri olarak hareket etmeye yönlendirir.

- Organize Etmek: Organizasyon, bir organizasyon yapısı geliştiren ve temel hedeflere ulaşmak için insan kaynaklarını tahsis eden yönetimin bir işlevidir. Yönetici bu insan kaynaklarını organize etmekten sorumlu olduğundan, bu kaynaklar anlam bakımından farklılık gösterir. Organizasyon sürekli olarak gerçekleştiğinden, yöneticilerin müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılarken gerektiğinde operasyonların gidişatını değiştirme konusunda esnek olmaları gerekir. Bir yönetici, uygunsuz olarak görebileceği yeni pozisyonlar eklemeyi veya mevcut belirli işleri yürütmeyi seçebilir.

- Personel: İnsan sermayesinin kuruluşta edinilmesini, sürdürülmesini ve tutulmasını içeren bir iş planını tamamlamak için ihtiyaç duyulan iş gücünü ifade eder. Planlama, teknik ve sosyal işlevleri içerir. Teknik kısım, planlama, performans değerlendirme ve iş analizi, ücret ve yan hakları içerir. Sosyal kısım, danışmanlık, terfi ve eğitimi içerir. Personel ücreti ve faydaları nedeniyle ortaya çıkan maliyet çok büyük olduğundan, personel alma işlevinin önemini abartmak kolay değildir. Bir yönetici tarafından personel alımı ihtiyacı, zaman zaman yeni çalışanları değiştirmek ve ticari faaliyetleri çeşitlendirmek amacıyla ortaya çıkar. Başarılı kuruluşlar tipik olarak, doğru işler için doğru insanları seçen yöneticilere veya insan kaynakları departmanlarına devredilen verimli ve işbirlikçi insan kaynakları yönetimi uygulamalarına sahiptir. Bu, işe alımda temel bir ilkedir.

- Kontrol: Yönetsel işlevler olarak kontrol, işyeri performansının sınır standartların altına düşmemesini sağlarken, bir yönetici, fiili çıktıyı istenen çıktı ile değerlendirerek ve ayarlamaları uygulayarak kontrol eder. Bu işlev, yürütülmesi gereken ana hedefleri belirlediğinden, planlama işleviyle doğrudan bağlantılıdır, böylece kontrol, bu başarıların başarılı olmasını sağlar. Bu hayati işlev, bir

organizasyonun çıktısını, girdisini ve iş yapma sürecini izler. Performansın ölçülmesi, standartların belirlenmesi, sapmaların düzeltilmesi ve hedeflenen sonuçlarla fiili değerlendirmeyi içeren dört adımı vardır. Bir yöneticinin kontrol etme işlevi, alt personelin işle ilgili faaliyetlerinin örgütsel amaç ve amaçlara ulaşılmasıyla tutarlı olmasını sağlamalıdır.

Liderlik kavramını detaylı bir şekilde açıklamadan önce onun geliştiği zeminlerden biri olan işletme yönetimi kavramına değinmek oldukça değerlidir. İşletme yönetimi, bir organizasyonun belirlenen hedeflere ulaşmasını kolaylaştıran geniş planların formüle edilmesi, uygulanması ve kontrol edilmesinin sürekli bir sürecidir. Bir organizasyonun hedefine erişmesini sağlayan fonksiyonlar arası kararları formüle etme, uygulama ve değerlendirme sanatı ve bilimi olarak da isimlendirilebilir. İşletme yönetimi, devam eden bir faaliyettir ve bir stratejik planın üç geleneksel kutbu arasında, üst yönetimin değerleri, çevre ve mevcut kaynaklar arasındaki dönüşümü ifade etmektedir. Dolayısıyla söz konusu yönetim bir organizasyonun uzun vadeli performansını belirleyen kararlar ve eylemler dizisi olarak da tanımlanabilir (Eraslan ve Babadağ, 2015).

İşletme yönetimi boyunca belirlenen yol haritası ise sürecin en önemli omurgasını oluşturmaktadır. İşletme politikası veya stratejik yönetim süreci olarak adlandırılan bu kavram da işletme yönetimiyle iç içe geçmiş bir zeminde gerçekleşmektedir. Bir işletme onu meydana getiren en önemli unsurlardan -lider, insan kaynakları, kültür vs.- ayrılamayacağı için de stratejik yönetim sürecini bu zeminlerde incelemek yararlı olacaktır (Eraslan ve Babadağ, 2015).

Ayrıca vurgulamak gerekir ki işletme kavramı, sistematik bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç içerisinde kalitenin yüksek, miktarın yeterli, fiyatın uygun olması, doğru kaynağın bulunması, istenilen yer ve zamanda teslim gibi kriterler bulunmaktadır. İşletme yönetimi ise temelde işletmelerin ihtiyacı olan malzeme ve hizmetlerin tedarik edilmesini hedefleyen bir dizi prensibi içermektedir (Eraslan ve Babadağ, 2015).

İşletme yönetimi kadar öne çıkan bir diğer zemin ise stratejik yönetimdir. Stratejik yönetim, günümüzde tüm organizasyonlarda kullanılan bir kavramdır ve birçok yazar

stratejik yönetimi tanımlamaya çalışmıştır. Quinn (2003), strateji yönetimini "Bir organizasyonun ana amaçlarını, politikalarını ve faaliyet dizilerini uyumlu bir bütün halinde oluşturan ve uygulayan model veya plan" olarak tanımlamaktadır. İyi formüle edilmiş bir strateji, bir organizasyonun kaynaklarını, göreceli iç yeterliliklerine, eksikliklerine, bağlamdaki olası değişikliklere, akıllı rekabetlerin olası hareketlerine dayalı olarak taklit edilemez, uygulanabilir bir duruşa yerleştirmeye ve tahsis etmeye yardımcı olur (Quinn, 2003).

Karmaşık ve dinamik iş ortamlarında strateji, yönetimden türbülansa yanıttır. Piyasa durumunun belirsizliği, teknolojik değişiklikler vb. gibi bağlamlardan benzersiz şekilde etkilenir. Strateji geniş bir terim olduğundan, çok sayıda fikir ve görüş üretilir. Scholes ve Whittington'a göre "strateji" bir organizasyonun faaliyetlerinin kapsamı ile ilgilenir, rekabet avantajı elde etmede yol gösterir ve paydaşın beklentilerini karşılar.

Strateji, kaynakların etkin kullanımı, bir organizasyonun marka konumunun oluşturulması ve organizasyon içi ve organizasyon dışı etkin iletişim doğrultusunda formüle edilir. Gary Hamel, "strateji devrimdir; geri kalan her şey taktiktir" der (Burns ve West, 2003). Mintzberg ve Lampel, stratejiyi farklı durumlara göre analiz ettikleri ve organizasyonda strateji oluşumu için analitik, kuralcı, psikolojik, sosyal ve tanımlayıcı gibi farklı gereksinimleri göz önünde bulundurdukları on farklı düşünce okulu vermiştir. Düşünce okullarını ikiye ayırırlar: tanımlayıcı ve kuralcı yaklaşımlar. Tasarım, Planlama ve Konumlandırma adlı üç kuralcı okulunda, pazar ihtiyaçları ve rakiplerin özellikleri ile ilgilidir, firmanın neyi iyi yapabileceği ve nerede eksiklikleri olabileceği konusunda yönetime yardımcı olur. Bunlar rasyonel ve kasıtlı stratejiler üzerindedir; yani amaçlandığı gibi gerçekleştirilir. Tasarım okulu ise şirketin faaliyet gösterdiği çevrenin SWOT analizleri yoluyla yapılan analizlere dayanmaktadır. Tasarım okulunun amacı, sözlü ve kâğıt üzerinde ifade edilen analizler veya bilinçli düşüncelerle desteklenen, değerlendirme yoluyla strateji oluşturmaktır. Bu strateji güçlü yönler yaratmanın en iyi yollarından biridir, ancak strateji oluşturmanın belirsizlik ve karmaşıklık koşulları altında özellikle kolektif bir temelde öğrenmeyi vurgulaması gereken tasarım okulu modeli bazen reddedilir. Planlama okulu, herhangi bir organizasyonda uygulamak için uygun bir plan geliştirmeye yardımcı olur. Steiner ve Kunin'e göre planlar bazen etkisizdir, ancak planlama süreci her zaman gereklidir.

Bu nedenle, yönetime, organizasyondaki planlama stratejisini nasıl uyguladığına bağlıdır. Konumlandırma Okulu ise analitik hesaplamaya dayanmaktadır. Steiner ve Kunin'e göre konumlandırma okulu strateji oluşumunu analitik bir süreç olarak yönetir. İşletmeyi kendi sektörü bağlamına yerleştirir ve organizasyonun bu sektördeki stratejik konumunu nasıl geliştirebileceğini inceler. Porter'a (1980) göre, bir firma alıcıları için değer üretebiliyorsa rekabet avantajı elde edebilir. Firmalar, rakiplerine göre fiyatları daha düşük olan ürünleri öne çıkararak üstün değere sahip olabilirler, bu genel stratejiye maliyet liderliği stratejisi denir.

60'lardaki tasarım ve plan okulundan 80'lerdeki konum okulunun baskın konumuna, 90'larda çekirdek okulun yükselişine kadar, hepsi stratejik yönetimin rasyonel karakterini vurgulamıştır. Stratejik yönetimin rasyonel seçim modeli, üst yönetimin birincil sorumluluğudur. Örgütsel yönetimin güçlü bir geleneği vardır. Yönetim stratejik plana karar verdiğinde, alt düzey yöneticiler stratejik planı operasyonel planlama yoluyla uygulamalıdır. Rasyonel bir model, strateji formülasyonuna yapılandırılmış ve sıralı bir yaklaşım sağlar. Akılcı bir yaklaşım şirketin gündemine yerleştirilmiş ve sistematik olarak ele alınmıştır. Rasyonel bir yaklaşımda, hedefler ve kilit unsurlar her zaman strateji başlamadan önce tanımlanır (Coşkun, 2006). Kararlı ve öngörülebilir ortamlar için uygundur. Rasyonel bir yaklaşım genellikle bir organizasyonun hedeflerine ulaşma yeteneğine odaklanır. Organizasyonel hedefler, genel hedefler belirleyerek, ulaşılacak hedefleri belirleyerek ve her bir hedef için bir dizi strateji tanımlayarak tanımlanır. Açık hedefler, rasyonel bir yaklaşımın önemli bir yönü olarak kabul edilmektedir ve kuruluşlara giderek daha fazla katılım sağlanmaktadır. Rasyonel model, açık bilgi ve alternatiflerin sonuçlarını gerektirir. Rasyonel seçim teorisi, stratejik yöneticilerin karşı karşıya olduğu alternatifleri dikkate alarak başlar. Alternatifin belirlenmesi kesin olmalı ve alternatifin tanımı net olmalıdır. Alternatifler arasında tercih ikili bir ilişkiye sahiptir. Alternatiflerin eksiksiz bir ön sıralaması verildiğinde, rasyonel model maksimum kabul edilebilir alternatiflerin seçilmesini gerektirir. Rasyonel model, ideal nadiren ancak faydalı bir sonuç üretmek için tercihler ve seçimler üzerine karar teorisini gerektirir. Alternatif kesinleştikten sonra alternatif stratejiler ortaya çıkar (Çetin, 2013). Bu stratejiler, açık bir değerlendirmeyi dikkate almak için çok ayrıntılı olarak yazılmalıdır. Ayrıca, stratejilerin oluşturulması değerlendirme başlamadan önce tamamlanmalıdır.

Stratejik yönetim sürecinin beş adımı vardır; misyon ve hedefler, çevre analizi, stratejik formülasyon, strateji uygulaması ve strateji değerlendirmesi. Stratejik yönetim modeli, kuruluşun mevcut konumunu, belirlenmiş mevcut misyon ve hedeflere göre üst yönetimin değerlendirmesiyle başlar. Misyon, bir kuruluşun ne olmak istediğini ve kime hizmet etmek istediğini ortaya koymaktadır. Misyon İfadeleri, hedeflerin etkin bir şekilde belirlenmesi ve stratejilerin formüle edilmesi için esastır (Day, 2012). Hedefler, kuruluşun fiili işletim prosedürleri aracılığıyla aranan arzu edilen amaçlardır ve tipik olarak kısa vadeli ölçülebilir sonuçları tanımlar. Stratejik yönetimin ikinci adımı, iç değerlendirme ve dış değerlendirme olmak üzere iki bölümden oluşan çevre analizidir. Stratejik formülasyon ise, kurumsal, iş ve işlevsel olmak üzere üç farklı düzeyde stratejik seçimler yapmayı ve stratejiler oluşturmayı içeren stratejik yönetim modelindeki üçüncü adımdır. Strateji Uygulaması, formüle edilen stratejileri uygulamak için çalışanları ve yöneticileri dahil etmek anlamına gelen dördüncü adımdır. Bu stratejik yönetim sürecinin en zor aşaması olarak anılır. Zira kişisel disiplin ve bağlılık gerektirir. Stratejik yönetim sürecindeki son aşama, yönetimin uygulanan stratejilerin sonuçlarını analiz ettiği ve düzeltici önlemler alarak bunu kontrol ettiği strateji değerlendirmesidir (Çetin, 2013).

Çeşitlendirilmiş iş organizasyonunda stratejik yönetim, stratejik ihtiyaçlarına göre farklı hiyerarşi seviyelerinde uygulanır. Strateji hiyerarşisi kurumsal, ticari ve işlevsel olmak üzere üç düzeyde sınıflandırılabilir. Kurumsal düzeyde strateji, hangi işte faaliyet gösterildiğine odaklanır. Söz konusu bakış farklı iş birimlerinin sorunsuz çalışmasını kolaylaştıran bir organizasyonun çeşitli alanlarında genel stratejik yönü belirler. Ticari strateji, bir iş biriminin etkinliğine ve verimliliğine odaklanır. Bu stratejinin temel amacı, bir iş birimini piyasada daha rekabetçi hale getirecek kararlar almaktır. Dolayısıyla öncelikle nasıl rekabet edileceği sorusuna eğilir (Crawford, 2018). İşlevsel düzey stratejisi ise, araştırma ve geliştirme, pazarlama, üretim ve finans dahil olmak üzere bir iş birimi içindeki işlevlerin sürekli iyileştirilmesine vurgu yapar. Çeşitli stratejik yönetim literatüründe farklı düzeyler arasında sinerjinin olması gerektiği vurgulanarak vurgulanmıştır. Bu nedenle, farklı seviyelerdeki stratejiler tamamen entegre edildiğinde, kuruluş belirlenen hedeflerine etkin bir şekilde ulaşabilecektir (Crawford, 2018).

2.2 Etik Zeminde Yönetim

Bir liderin yönetim zemininde öne çıkan en önemli özelliği, onun faaliyetlerinin etiğe uygun oluşudur. Dolayısıyla liderlik başlığı altında bu kapsamın da vurgulanması gerekir. İş Etiği, bir şirketin takip ettiği inançlar dizisidir. Modern zamanlarda, önde gelen iş enstitüleri Etik'e vurgu yapıyor. Etik uygulamalar, güven, dürüstlük ve kârın üzerinde bir düşünce ile yürütülür. Herhangi bir ticari kuruluş etiği takip etmeyi reddedebilir çünkü hiçbiri etiği takip etmeye zorlanamaz. Kısa vadede Etik uygulamalar işletmenin kârını engelleyebilir, ancak uzun vadede etik uygulamaların her işletme için verimli olduğuna inanılır (Amabile ve diğ., 2004).

İş etiği, işinizin nasıl yürütüldüğüne ilişkin standardı belirler. Etik ilkeler, bireysel ve kurumsal öncelikleri geleneksel ticari kâr ve hissedar zenginleştirme amaçlarının çok ötesine genişleten iş ve organizasyonlar için çeşitli modern kavramların temellerini sağlar. Etik faktörler, hizmet kalitesi ve maliyet yönetiminin geleneksel önceliklerinin artık ticari ve kurumsal dünyayı etkileyen bu aynı etik düşünceleri giderek daha fazla hesaba katması gereken kurumlar ve kamu sektörü kuruluşları üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir (Ada, 2015).

Etik yatırım ise etik işi dikkate almak için yararlı bir yöndür, çünkü büyük ölçekli yatırımlar nihayetinde büyük ölçüde kamuoyunu yansıtan piyasa güçlerine tabidir. Bu tür etik yatırım kriterleri ve örnekleri, liderlerin ve guruların 'uzman' görüşlerinden ziyade, insanların ve toplumun geniş kesimlerinin etik tutumlarına yönelik iyi bir rehber olma eğilimindedir (Ada, 2015).

İşletmelerde etik faaliyetlerin yararları da oldukça çeşitlidir. Öncelikle, müşteriler sorumlu ve etik uygulamalar sergileyen satıcıları ve tedarikçileri giderek daha fazla tercih edilmektedir. Aksi takdirde, pazar payını ve popülaritesini yitirme durumu vardır. Bu, kuruluşun elde etmeye çalıştığı geliri, karı veya diğer sonuçları azaltır. Belirlenen faktörler arasında artan müşteri sadakati, geliştirilmiş marka imajı ve müşteri satın alma kararları üzerindeki orantısız etki yer alır. Ampirik kanıtlar, kurumsal bir vatandaş olarak müşteri bilincinin ivme kazanmaya devam ettiğini göstermektedir (Ansoff ve McDonnell, 1990). İyi kurumsal vatandaşlık aynı zamanda genel şirket performansına, özellikle rekabet avantajına, artan mali kâra ve itibarın

artmasına yol açar. İkincisi, en iyi çalışanlar, gerçekten sorumlu ve etik işverenler için çalışmak ister. İyi bir işveren olmamak, iyi çalışanları bırakmak ve yeni işe alımları daha az çekmek anlamına gelir. Bu, maliyetleri artırır, performans ve verimliliği azaltır. Ancak, iyi organizasyonlar iyi insanlar olmadan çalışamaz. Walker'ın daha önceki araştırmaları, örgütsel etik ve liderliğe olan inancın azalması gibi, küresel olarak düşük düzeyde bir çalışan bağlılığı olduğu konusunda uyarıda bulunmaktadır. Çok sayıda başka anket, çalışan devri ve diğer kurumsal kültür sorunlarının kurumsal hedeflere ulaşamama konusunda en büyük riski oluşturduğunu göstermektedir (Ada, 2015).

Bir diğer avantaj olarak dürüst, sosyal sorumluluk sahibi, küresel olarak saygılı bir organizasyonda çalışan personel, strese, yıpranmaya ve memnuniyetsizliğe çok daha az eğilimlidir. Bu nedenle daha mutlu ve üretkendirler. Mutlu üretken insanlar, son derece başarılı organizasyonların ortak özelliğidir. Stresli mutsuz personel daha az üretkendir, daha fazla izin alır, daha fazla yönetmeye ihtiyaç duyar ve ayrıca her şey patladığında kuruluşun başarısızlıklarını çözmekle ilgilenmez (Çetin, 2013). Etik uygulamalar tarafından yönlendirilen bir işyerinde, insanların hem kişisel hem de departman olarak iç saha savaşlarında değerli enerjilerini harcama olasılıkları daha düşüktür.

Ayrıca etik sorumlu kuruluşlar, skandallara ve felaketlere çok daha az eğilimlidir. Eğer böyle bir şey olursa, etik açıdan sorumlu bir kuruluş bununla nasıl hızlı, açık ve dürüst bir şekilde başa çıkacağını otomatik olarak bilecektir. İnsanlar gerçekten doğru şeyi yapmaya çalışan kuruluşları affetme eğilimindedir. İnsanlar, sorunu ve temel nedeni ele almayarak başarısız olan ve daha sonra tekrar başarısız olan organizasyonları affetmezler ve aslında onlar tarafından derinden aşağılanırlar. Kibirli liderler, kimsenin neyin peşinde olduklarını göremediği bu tuhaf yanılsamayı paylaşırlar. Yıllar önce belki saklanabilirlerdi ama şimdi kesinlikle saklanacak bir yer yoktur (Çetin, 2013).

2.3 Teorik Çerçeve

Kuruluşlar, optimum etkinlik için güçlü liderliğe ihtiyaç duyar. Liderlik, bildiğimiz gibi hem doğuştan gelen hem de kazanılabilen bir özelliktir. Örgütsel liderlik hem

insan psikolojisi hem de uzman taktikleri ile ilgilenir. Örgütsel liderlik, bir kuruluşta yaygın olan liderlik niteliklerinin ve becerilerinin gelişimini vurgular. Bu, bireylerin sektördeki zor zamanlarda hayatta kalma ve bu arada büyüme potansiyeline sahip olduğu anlamına gelir. Liderler ve yöneticiler arasında net ayrımlar tanımlayın ve yapın. Liderler, birey gruplarını kontrol etme potansiyeline sahip olmalıdır (Crawford, 2018).

İdeal bir örgüt lideri diğer insanlara hükmetmemelidir. Şirketin hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmak için liderlik etmeli, rehberlik etmeli ve sorumlu davranmalıdır. Elbette grup üyelerinin ihtiyaçlarını anlamalı ve empati kurmalıdır. Bir örgütün lideri sadece diğerlerini bireysel olarak yönlendirmemeli, aynı zamanda grubun eylemlerini de yönlendirmelidir (Samad, 2012).

Yönetim bilgisinin çeşitli teoriler tarafından desteklenmesi gibi, yönetimin liderlik işlevi de çeşitli teoriler tarafından doğrulanır. Davranışsal liderlik teorileri, liderlik davranışları ile grup performansı arasındaki sürekli ilişkiyi keşfetmeye odaklanırken, çağdaş teoriler, durumsal faktörlerin (stres seviyesi, iş yapısı, liderin zekâsı, takipçilerin özellikleri vb.) önemini de vurgulamıştır (Samad, 2012).

Ayrıca bir kişinin sadece bazı özelliklerin bileşimine sahip olmasıyla lider olamayacağı da tespit edilmiştir (Samad, 2012). Yönlendirme ve yönlendirme miktarında bu faktörler arasındaki dinamik oluşturulmuştur; sosyo-duygusal destek ve görev davranışı, bir görevi yerine getirirken takipçilerin hazır bulunuşluk düzeyi (bağlılık ve yeterlilik) ve takipçilerin gerektirdiği ilişki davranışı işlevleri (Ryan ve Tipu, 2013). Otokratik lider, astlarını dahil etmeden kararlar alır, bırakınız yapsınlar lideri astların karar vermesine izin verir ve dolayısıyla pozisyonu üstlenmekten başka gerçek bir liderlik rolü üstlenmez.

Liderlik teorilerinde ilk incelenmesi gereken teori Büyük Adam Teorisidir. Çoğu kültürün başarılarını tanımlamak ve başarısızlıklarını haklı çıkarmak için kahramanlara ihtiyacı olduğundan, liderliğin ortak özelliklerini keşfetmeye yönelik çabalar yüzyıllar boyunca uzamıştır. 1847'de Thomas Carlyle, kahramanların yararına "evrensel tarih, insanın bu dünyada başardıklarının tarihi, burada çalışmış büyük

adamların tarihinin en altındadır" demiştir. Carlyle, "büyük adam teorisinde" liderlerin doğduğunu ve yalnızca kahramanca potansiyellerle donatılmış erkeklerin lider olabileceğini iddia etmiştir. Düşünür büyük adamların yaratılmadığını, doğduğunu düşünüyordu. Amerikalı bir filozof olan Sidney Hook, olay yaratan adama karşı olay yaratan adam tarafından yapılabilecek etkiyi vurgulayarak Carlyle perspektifini daha da genişletmiştir (Dobbins ve Platz, 1986).

Araştırmacılar olaylı adamın tarihi bir durumda karmaşık kaldığını, ancak gidişatını gerçekten belirlemediğini öne sürmüştür. Öte yandan, olay yaratan insanın eylemlerinin olayların gidişatını etkilediğini, sürece dahil olmasaydı çok daha farklı olabilirdi. Olay, insanın rolünü, eylemlerinden ziyade üstün zeka, irade ve karakter kapasitelerinin sonuçlarına dayalı hale getirmiştir (Dobbins ve Platz, 1986).

Ancak sonradan Napolyon ve Hitler'de olduğu gibi, bu liderlik kavramının ahlaki olarak kusurlu olduğu ortaya çıkmıştır. Böylece Büyük Adam teorisinin güvenilirliğine meydan okumuştur. Zira parlaklık ve ileri görüşlülük, büyüyen bir örgütün başı olarak diktatör güçlerle birlikte olabilir, ancak süreç içinde demokratikleşmeyi geciktirmiştir (Dobbins ve Platz, 1986). Liderlik teorisi, daha sonra liderlerin doğuştan veya doğası gereği belirli bir zamanda rollerinde olmaya mahkûm oldukları dogmasından, bir yansımaya doğru ilerlemiştir.

İlk teorisyenler, doğuştan liderlerin, onları lider olmayanlardan ayıran belirli fiziksel özellikler ve kişilik özellikleri ile donatıldığı görüşündeydiler. Bu kapsamda ortaya çıkan özellik teorileri, liderlik özelliklerinin genetik mi yoksa kazanılmış mı olduğu konusundaki varsayımları görmezden gelmiştir. Zira Jenkins iki özellik belirlemiştir; boy, zekâ, çekicilik gibi fiziksel özellikler; kendine güven, etkililik özellikleri (deneyime veya öğrenmeye dayalı) gibi bilişsel özellikler. Max Weber karizmayı "Taraftarlar aracılığıyla tamamen yeni bir yönelim ve neredeyse büyülü doğaüstü, insanüstü nitelikler ve güçlerle donatılmış olarak algıladıkları liderlere tam bir kişisel bağlılık üretebilen en büyük devrimci güç" olarak nitelendirmiştir. Lider olmayanları liderlerden ayıran entelektüel, fiziksel ve kişilik özelliklerine yapılan bu ilk odaklanma, takipçiler ve liderler arasında yalnızca küçük farklılıklar olduğunu iddia eden bir araştırmayı haber vermiştir (Burns, 2003). Her etkili liderin ortak

özelliklerinin tespit edilememesi, erişilmez bir bileşen olarak özellikler teorisinin gözden düşmesine neden olmuştur. Zira 1940'ların sonlarında, bilim adamları sırasıyla askeri ve askeri olmayan liderlerin özelliklerini incelemişler ve belirli zamanlarda gelişen belirli özelliklerin önemini ortaya çıkarmışlardır (Burns, 2003).

İkinci olarak öne çıkan ise olasılık teorisi olarak da geçen acil durum teorisidir. Durumsallık teorileri, kullanılan liderlik tarzı kalite, takipçilerin durumu veya bir dizi başka değişken gibi faktörlere bağlı olduğundan, hiçbir liderlik tarzının tek başına kesin olmadığını önerir. Bu teoriye göre, liderlik etmenin doğru bir yolu yoktur, çünkü çevrenin iç ve dış yönleri liderin o belirli duruma uyum sağlamasını gerektirir. Çoğu zaman liderler sadece dinamikleri ve ortamı değil, aynı zamanda organizasyon içindeki insanları da değiştirir. Genel olarak, durumsallık teorisi, liderlik etmek/organize etmek için tek bir en iyi yolun olmadığı ve bazı durumlarda etkili olan liderlik tarzlarının diğerlerinde etkisiz olduğu bir davranış teorileri kategorisidir. (Greenleaf, 1977). Lider, ast-lider ilişkisinin odak noktasıdır. Durum teorisyenleri, astların ilişkileri tanımlamada önemli bir rol oynadığına inanıyorlardı. Durumsal liderlik genellikle odağı lider üzerinde tutar, ancak grubun dinamiklerine odaklanmanın önemini yaratır. Gruplar ve liderleri arasındaki ilişkiler üzerine yapılan bu çalışmalar, birkaç çağdaş grup dinamiği ve liderliği teorilerine yol açmıştır. Durumsal liderlik teorisi, liderlik tarzının astların olgunluğuna uygun olması gerektiğini öne sürer (Bass, 1997). İlk olarak 1969'da tanıtılan durumsal liderlik modeli, liderlik etmenin eşsiz bir yolu olmadığını ve bu liderlerin etkili olabilmeleri için duruma uyum sağlayabilmeleri ve liderlik tarzlarını görev odaklı ve ilişki odaklı arasında dönüştürmeleri gerektiğini iddia etmişlerdir.

Üçüncü olarak süreç odaklı teoriler arasında ise hizmetkar liderlik, öğrenen organizasyonlar, müdür merkezli liderlik ve karizmatik liderlik yer alır. Greenleaf, 1970'lerin başında hizmetkar liderliği tanıtmıştır. 1990'ların başında hizmetkar liderlik tartışmasının yeniden canlandığı kaydedilmiştir. Hizmetkar liderler, takipçilerin kaygılarına odaklanmaya teşvik edilmiştir. Ayrıca, liderlerin onlarla empati kurması ve onları teşvik etmesi gerekir. Liderlik, özünde hizmetkar olanlara verilir. Hizmetkâr lider, adanmışın ihtiyaçlarına odaklanır. Daha özerk, özgür ve bilgili olmanıza yardımcı olur. Hizmetkar liderler de "sahip olmayanları" daha çok önemser ve onları

eşit olarak algılar (Greenleaf, 1996). Lider örgüt liderleri ise, örgüt içindekilerin hizmetkarları değil, örgütün vizyonunun kahyaları olmalıdır. Öğrenen organizasyonlardaki liderler bir vizyonu ifade eder, besler ve bunu kendilerinden daha büyük bir şey olarak görürler. Liderler genellikle kendilerini veya vizyonlarını organizasyonları veya toplulukları içindeki diğer kişilerle uyumlu hale getirirler.

Süreç liderliği teorileri ve ortaya çıkan diğerleri genellikle liderlerin çalışmalarının bir tür sosyal sorumluluğa odaklanarak başkalarının refahına katkıda bulunmak olduğunu öne sürer. Liderlik çalışmasında açık bir evrim var gibi görünmektedir. Liderlik teorisi, doğuştan gelen özellikler, haklardan, kazanılmış özellik ve tarzlara, durumsal ve ilişkisel liderlik türlerine, grupların ve grup süreçlerinin işlevine ve şu anda, kişisel ve örgütsel vurgu ile grup üyelerinin etkileşimine geçmiştir (Yammarino, 1999).

1970'lerin sonlarında ve 1980'lerin başlarında liderlik teorileri, lider, liderlik bağlamı ve takipçinin belirli perspektiflerinden ayrılan; takipçiler ve liderler arasındaki alışverişlere daha fazla odaklanan uygulamalara doğru ayrılmak için harekete geçmiştir. Bu kapsamda etkileşimci liderlik, lider-takipçi ilişkilerinin, takipçiler ve liderler arasındaki bir dizi anlaşmaya dayandığı bir liderlik olarak tanımlamıştır (House ve Shamir, 1993). Etkileşimci teori, liderlerin sadece takipçileri etkilemekle kalmayıp aynı zamanda onların etkisi altında olduğu karşılıklılığa dayanıyordu. Bazı araştırmalar, etkileşimci liderliğin, liderlerin eylemlerinin düzeyi ve takipçilerle olan ilişkilerin doğası açısından bir tutarsızlık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bass ve Avolio (1994) etkileşimci liderliği "liderler ve takipçiler arasında aktif ve olumlu alışverişin olduğu, takipçilerin üzerinde anlaşmaya varılan hedeflere ulaşmak için ödüllendirildiği veya tanındığı bir tür koşullu-ödül liderliği" olarak gözlemlemişlerdir. Bu ödüller, liyakat artışları, ikramiyeler ve iş başarısı için şükran anlamına gelebilir. İyi iş için, olumlu destek değiş tokuş edilebilir, terfiler için liyakat ücreti, artan performans ve meslektaş dayanışması için işbirliği yapılabilir. Liderler bunun yerine hatalara odaklanabilir, yanıtlardan kaçınabilir ve kararları geciktirebilir. Bu tutum, "istisna yoluyla yönetim" olarak ifade edilmekte; pasif veya aktif işlemler olarak kategorize edilebilmektedir. Bu iki işlem türü arasındaki fark, liderlerin katılımının zamanlamasına bağlıdır. Aktif formda lider, performansı sürekli olarak izler ve proaktif olarak müdahale etmeye çalışır (Avolio ve Bass, 1997).

Bir diğer teori ise dönüşümcü liderlik teorisidir. Dönüşümcü liderlik, takipçilerinin organizasyona yönelik kişisel faktörle ilgili süreçlere veya faaliyetlere katılımını ve belirli üstün başarı sağlayacak bir kursa katılmasını gerektirdiğinden, daha büyük bir iyiye hizalanması temelinde kendisini önceki ve çağdaş teorilerin geri kalanından ayırmıştır. Dönüşümcü liderler hem takipçinin hem de liderin motivasyonunu ve ahlakını yükseltir (House ve Shamir, 1993). Dönüşümcü liderlerin "ortak değerlere, inançlara ve hedeflere dayalı olarak takipçilerle etkileşime girdiği" düşünülmektedir. Bu, hedefe ulaşılmasına yol açan performansı etkiler. Bass'a göre, dönüşümcü lider, "kendi çıkarlarını aşarak ve daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlar için çabalayarak takipçilerini ihtiyaçlarını yeniden düzenlemeye teşvik etmeye çalışır". Bu teori Maslow'un (1954) üst düzey ihtiyaçlar teorisine uygundur. Dönüşümcü liderlik, liderlerin uygulamalarını ve değişime öncülük etme kapasitesini aydınlatan inançlar, değerler ve tutumlar üzerinde değişen ve hedeflere yaklaşan bir derstir.

Literatür, takipçilerin ve liderlerin grubun yararına kişisel çıkarlarını bir kenara koyduğunu ileri sürmektedir. Ardından liderden, herkesi güçlendirerek ve motive ederek bir lidere dönüştürmek için takipçilerin ihtiyaçlarına ve girdilerine odaklanması istenir (House ve Aditya, 1997). Daha önce tanımlanmış liderlik teorilerinden vurgulanan liderliğin etik boyutları, dönüşümcü liderliği daha da farklılaştırmaktadır. Dönüşümcü liderler, değişim ihtiyacını belirleme, başkalarının anlaşmasını ve bağlılığını kazanma, değişime rehberlik eden ve değişimi yerleştiren bir vizyon yaratma yetenekleriyle değerlendirilir (MacGregor Bums, 2003). Bu tür liderler, astlarına bireysel olarak davranır ve çalışmalarına ve meydan okumalarına önem vererek bilinçlerini, ahlaklarını ve becerilerini geliştirmeye çalışırlar. Ayrıca dönüşümcü liderler, geleceğe dair ikna edici ve teşvik edilmiş bir vizyon görünümü üretirler. Onlar "takipçilerine hitap etmeye çalışan vizyoner liderlerdir"; onları daha yüksek, daha evrensel ihtiyaçlara ve amaçlara doğru yönlendirirler (MacGregor Bums, 2003).

Teorik çerçevede bakılması gereken bir diğer zemin ise, literatür çerçevesinde ortaya konan liderlik stilleridir. İlk olarak işlemsel liderlik tarzı üç bileşenden oluşur; koşullu ödül, aktif liderlik ve pasif liderlik. İşlemsel lider, performans beklentisini takipçilerine açıklamak için koşullu ödüller planını takip eder ve iyi performansı takdir

eder. İşlemsel liderler, ana motive ediciler olarak sözleşmeye dayalı anlaşmalara inanırlar (Bass, 1985) ve takipçilerin motivasyonunu artırmak için dışsal ödülleri kullanırlar. Literatür, "işlem tarzının yaratıcılığı geciktirdiğini ve çalışanların iş tatminini olumsuz etkileyebileceğini" ortaya koymuştur. İstisnalarla yönetim ise, liderlerin davranışlarını, beklenen takipçilerin davranışlarından sapmaların uygun tespiti açısından açıklar.

Her iki tarzın da uygulanması durumdan duruma ve bağlamdan bağlama değişir. Yüksek düzeyde hassasiyet, teknik uzmanlık, zaman kısıtlamaları gerektiren durumlarda, özellikle teknolojik yoğun ortamlarda, etkileşimci liderlik tercih edilir. Oysa insan yoğun bir ortamda, motivasyon yoluyla takipçileri etkilemeye ve duygularına saygı duymaya odaklanmak gerekir. Bu noktada ortaya çıkan ortak görüşler, inançlar ve değerler arasında tercih edilen seçenek dönüşümcü liderlik tarzıdır (MacGregor Bums, 2003). Dönüşümcü liderliğin bireysel yetenekleri kabul ettiği ve duygusal çekicilikler, değerler ve inanç sistemleri aracılığıyla coşku oluşturduğu yerde, etkileşimci liderlik, bireylerin istek ve ihtiyaçlarına hitap ederek uyumu doğurur.

- *Koşullu Ödül Liderliği:* Koşullu ödül liderliği, sonuçlara ulaşmaya odaklanır. İnsanlar, çabalarının karşılığında somut ve maddi ödülleri takdir ettikçe, bu yaklaşım su yüzüne çıkmıştır. Koşullu ödül kullanan yönetici liderlerin, işin yapılması için çalışanlara yön göstermesi beklenir. Özetle, koşullu ödülün temel göstergeleri, performansa dayalı maddi ödülleri, yön belirleme, karşılıklılık ve takımda güven oluşturmayı kapsar.

- *İstisnalarla Yönetim (Aktif):* İstisnalarla Yönetim (aktif), bırakınız yapsınlar liderliğiyle karakterize edilen liderliğin bırakılması değildir. Bu tür bir liderlik, çalışanlara beklenenin ötesinde sonuçlar elde etme konusunda ilham vermez, ancak hedefe ulaşılırsa bu, sistemin çalıştığı, herkesin memnun olduğu ve iş her zamanki gibi devam ettiği anlamına gelir (Bass ve Avolio, 2004). İstisna liderleri tarafından yönetilmesi durumunda biraz macera veya risk alma, yeni bakış açıları veya beyaz su stratejileri duygusu vardır. İhtiyaç odaklı değişim kültürüne tekabül eder.

Dolayısıyla istisna yoluyla yönetim (aktif) çalışanlara güven, zayıf iletişim, statükonun sürdürülmesi ve güven eksikliğini içerir.

- *İstisnalarla Yönetim (Pasif):* Liderlerin anlaşma belirtmekten kaçındıkları ve personel tarafından ulaşılacak hedef ve standartları sağlayamadığı etkileşimci liderlik tarzıdır. Zira bazen bir lider harekete geçmeden önce işlerin ters gitmesini bekler (Bas ve Avolio, 2004).

Bir diğer çatı tarz ise dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderlik, bireysel ve örgütsel düzeylerde olumlu sonuçlarla bağlantılıdır. Dönüşümcü liderler, takipçilerini kendini gerçekleştirme, benlik saygısı gibi üst düzey ihtiyaçları elde etmek için cesaretlendirir ve kişisel çıkarlar üzerinde örgütsel hedeflere ulaşma ve kendini feda etme yönünde takipçilerin motivasyonunu artırmada etkilidir (Bass, 1985). İdealleştirilmiş etkiye sahip bu liderler, artan endişeleri ve takipçilerin ihtiyaçlarının farkında olduklarını gösterirler ve ortak bir risk alma duygusu yaratırlar (Jung ve diğerleri, 2008). Ayrıca ilham verici motivasyon, bir teşvik beşiği sağlar ve takipçileri belirlenen hedeflere ulaşmaları için zorlar. Oysa Entelektüel Uyarım, takipçilere problem çözme becerilerinde daha yaratıcı ve yenilikçi olmaları için ilham verir.

Dönüşümcü liderler, takipçileriyle olan ilişkilerini öncelik açısından çok yüksek derecelerde derecelendirirler ve güçlendirme, başarı, gelişmiş öz yeterlilik ve kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılamada bireyselleştirilmiş ilgi gösterirler. Bununla birlikte, liderlik tarzları, yeniliği etkileyen tüm faktörleri kucaklamaz. Cummings, Midodzi, Wong ve Estabrooks'a (2010) göre, "liderlik tarzı tek başına hasta ölümleriyle ilişkilendirilemez". Bunun yerine, araştırmacılar, kuruluş ilişkili ve tutarlı bir kurumsal kültüre sahip olduğunda, hasta ölümünün aşağı yönlü bir yörüngede olduğunu vurgulamıştır. Ek olarak Cummings ve diğerleri (2010), stilden bağımsız olarak, "ilişkisel ve dönüşümsel stilleri uygulayan liderlerin, otokrasi sergileyenlere göre daha kaliteli sonuçlara sahip olduğunu" gözlemlemiştir.

- *İdealleştirilmiş Etki Liderliği:* Takipçilerine liderlerini rol model almaları için ilham veren bir liderin özelliğidir. Karizma, idealleştirilmiş etkinin yerini alan alternatif bir terimdir. İdealleştirilmiş etki, ilham veren, anlam oluşturan ve insanlar

arasında bir amaç duygusu yaratan değerler yaratır. İdealleştirilmiş etki, doğada ilham vericidir. Hayatta neyin önemli olduğuna dair tutumlar geliştirir. İdealleştirilmiş etki, daha çok karizmatik liderlikle ilişkilidir (Yukl, 1999; Shamir ve diğerleri, 1993). Karizmatik liderler, başkalarına özgüven aşılar. İdealize edilmiş etkinin ve rol modelleme davranışının etkili bir harekete geçirici gücü olan, bir takipçinin fedakarlık yapmaya hazır olduğuna ve istisnai hedefler üstlenme yeteneğine olan güvenlerinin gösterilmesidir (House ve Shamir, 1993). Çalışanlarına güvenen liderler, büyük başarılar elde edebilirler. İdealleştirilmiş etkiye sahip liderler, yapıcı bir kendi kaderini tayin etme duygusuna sahiptir. Shamir (1993), benlik saygısını korumanın güçlü ve yaygın bir sosyal ihtiyaç olduğunu göstermiştir. Bu liderler, inançları yüksek, düzenli iletişim yoluyla takipçilerini dönüştürmekte, kendilerini rol model olarak sunmakta ve onları "şirketin misyon ve hedeflerini gerçekleştirmeye" teşvik etmektedir. eGrekli derecede duygusal istikrar ve kontrole sahiptirler. Jhon Marshall'a (CEO, Solaris Power) göre "Bu liderler iç çatışmaların ötesine geçer ve kapasitelerini kendi kaderlerinin efendisi olmaya yönlendirir".

- *İlham Veren Motivasyon:* Takipçilerin bilincini geliştirmek, onları örgütsel misyon ve vizyona göre hizalamak ve diğerlerini vizyonu anlama ve taahhütte bulunma konusunda motive etmek, ilham verici motivasyonun ve dolayısıyla dönüşümsel liderlik tarzının kilit bir boyutudur. İlham verici motivasyon, liderin kişiliği yerine örgütsel varoluş ilkesini hedefler (Bass ve Avolio, 2004). Bu tarzdaki bir lider, çalışanları boğmak yerine, onlardan en iyisini alarak örgütsel arayışta çalışanları teşvik eder. Zira deneyin engellenmesi ve yaratıcılığın engellenmesi, yalnızca organizasyona olumlu ve üretken bir şekilde katkıda bulunmak isteyen çalışanları hayal kırıklığına uğratır. Bu tarzla donanmış liderler, çalışanları denetimsiz kararlar almaları için daha fazla özerklik kazanmalarını ve bu kararları almaları için gerekli araçları sağlamalarını teşvik eder. Bu davranışı kullanan liderler, vizyonlarını açık bir şekilde iletmenin yanı sıra takipçileri için yüksek standartlar belirler ve onları kendi ve örgütsel büyümeleri için normal durumların ötesinde gelişmeye teşvik eder (House ve Shamir, 1993). Başarılı yöneticiler, onlara ilham vererek, ödüllendirerek ve düzelterek ve başarısız olmaları durumunda onları değiştirerek, böylece başkaları için fırsatlar yaratarak, çalışanları ile her zaman aktiftir. Kısacası,

ilham verici motivasyon davranışına sahip liderler, vizyon yaratır, iletişim kurar ve zorlu çalışanları cesaretlendirerek, onlarla birlikte çalışarak ve onlara özerklik vererek yönetir.

- *Entelektüel Uyarım:* Entelektüel teşvik özelliklerine sahip liderler, "takipçilerini entelektüel olarak teşvik eden, yaratıcılığı ortaya çıkaran ve işlerinin bir parçası olarak zorlukları kabul eden" kişilerdir. Duygusal dengelerini korurlar ve karmaşık problemlerle rasyonel olarak ilgilenirler. İşçilerinde de simifar becerilerini geliştirirler. Liderler ve çalışanlar arasındaki karşılıklı fikir birliğini yansıtan karmaşık kararlar almak için takipçilerde problem çözme teknikleri geliştirirler. Entelektüel teşvik liderliği yaklaşımı, bireyselleştirilmiş düşüncenin mentorluk, koçluk, moral oluşturma güçlü yönlerini büyük ölçüde yansıtır. Her iki liderlik yaklaşımı da, koçluk yapan ve meydan okuyan şefkatli liderlik davranışlarına benzer şekilde, karakterin yanı sıra örgütsel beceriler de geliştirir (House ve Shamir, 1993). Başka bir deyişle, bu liderlik yaklaşımına sahip liderler, işçi katılımını teşvik etmeden önce, önce zorluğun karmaşıklığını çözmeyi, kendileri ve çalışanları için ne anlama geldiğine yönelik bir yön duygusu geliştirmeyi gerektirir. Farklı seviyelerde zekâ ve aktif çalışmaya teşvik vardır. Çalışanları entelektüel olarak teşvik etme yeteneği ve işe aktif olarak katılma eğilimidir. Özetle, entelektüel uyarımın temel göstergeleri rasyonalite, yaratıcılık, fikir birliği ile karar verme, koçluk, destekleme, meydan okuma ve katılımdır.

- *Kişiselleştirilmiş Görüş:* Bireyselleştirilmiş değerlendirme, bireyleri işyerine temel katkıda bulunanlar olarak görmenin temel dönüşümcü liderlik davranışlarıyla ilgilidir. Bu tür liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarına ilgi gösterirler ve istenen işyeri davranışının gelişimini hızlandırmak ve koçluk yapmak için donanımlıdırlar. Rolleri katılımcıdan otokratik bir tarza değişir. Kısacası, bireyselleştirilmiş düşüncenin temel unsurları; özen, güvence, bireylerin koçluğu, açık ve istişari bir yaklaşım göstermeden oluşur.

2.4 Önem, Özellik ve Unsurlar

Liderlik, bir organizasyonun kaynaklarını geliştirilmiş verimlilik ve hedeflere ulaşmak için yönlendirmeye yardımcı olan hayati bir yönetim işlevidir. Etkili liderler, amacın

netliğini sağlar, organizasyonu misyonunu gerçekleştirmesi için motive eder ve yönlendirir. Liderlik, bir organizasyonun başarısı için çok önemli olan çeşitli işlevlere hizmet eder. Bir liderin en önemli işlevlerinden biri şirket için bir vizyon sağlamaktır. Lider, vizyonu ve kuruluş üyelerinin bunu başarmak için ne yapması gerektiğini açıklar (Haslam ve diğ., 2020).

Bir kuruluş çeşitli yetenek ve yeteneklere sahip insanlara sahip olsa da kolektif hedefe yönelik bireysel çabaları harekete geçiren liderliktir. Ekiplere ilham vererek ve motive ederek ve ortak bir hedefin ilerlemesi için kişisel eylemleri koordine ederek liderler, şirketlerinin mükemmelliğe ulaşmasına yardımcı olur. Takımlar genellikle, sonuç vermek için doğru becerilere ve deneyime sahip çok yetenekli bireylerden oluşur. Ancak çoğu kuruluş, daha fazla etkinlik için üyelerin enerjisini yönlendirmek için hala bir ekip lideri seçer.

Bir liderin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (House ve Shamir, 1993);

- Bir yöneticinin, çalışanları hedeflere ulaşmak için etkilemek ve yönlendirmek için olduğu kişiler arası bir süreçtir.

- Zekâ, olgunluk ve kişiliği içeren bir kişide bulunması gereken birkaç özelliği ifade eder.

- Bu bir grup sürecidir. Birbiriyle etkileşime giren iki veya daha fazla insanı içerir.

- Bir lider, grubun davranışını örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik şekillendirme ve şekillendirmede yer alır.

- Liderlik duruma bağlıdır. En iyi liderlik tarzı yoktur. Her şey durumlarla başa çıkmaya bağlıdır.

Liderlik, örgütsel hedeflere ulaşmaya ve verimliliği en üst düzeye çıkarmaya yardımcı olan yönetimin önemli bir fonksiyondur. Öncelikle lider, politika ve planları işin fiilen başladığı yerden astlarına ileterek işe başlayan kişidir. Ayrıca endişenin işleyişinde itici bir güç olduğunu kanıtlar. Çalışanları ekonomik olan veya ekonomik olmayan

ödüllerle hırslandırabilir ve böylece astlarının yüklerini alabilir (House ve Aditya, 1993). Lider sadece ekipleri kontrol etmekle de kalmaz, ayrıca çalışanları için yol gösteren bir zeminde durmalıdır. Söz konusu zemin, astlara işlerini verimli ve etkili şekilde gerçekleştirmeleri için gerekli direktif vermek anlamına gelmektedir.

Bir lider güvenilir olmalıdır. Güven, astlara rollerini açıkça anlatarak, onlara yapılan iş çabalarını ifade ederek ve hedeflere etkili bir şekilde ulaşmak için onlara rol model olarak elde edilebilecek önemli bir faktördür. Ayrıca çalışanların sorun ve şikayetleriyle ilgili olarak dinlenmesi de önemlidir. Bir başka özellik olarak moral; çalışanların işlerine yönelik istekli güven ve iş birliği kazanmalarını ifade eder. Lider, amaçlara erişmek için çabalarken yeteneklerinin en iyisiyle performans göstermeleri için tam iş birliği sağlayarak moral artırıcı etkiye sahip olabilir (Jung, 2001).

Liderlik, yönetimin her düzeyinde çok önemli bir fonksiyondur. En üst seviyede, plan ve politikaların kurgulanmasında dayanışmanın sağlanması önemlidir. Orta ve alt seviyede, üst yönetim seviyesi tarafından kurgulanan plan ve programların yürütülmesi ve uygulanması için gereklidir. Liderlik, programın uygulanması sırasında çalışanların rehberliği ve danışmanlığı şeklinde gerçekleştirilebilir (McGregor, 2003). Bir lider, yani bir yöneticinin işletmenin temsilcisi olduğu da söylenir. Konferanslarda, seminerlerde, genel toplantılarda vb. endişeyi temsil etmelidir. Rolü, girişimin gerekçesini dış halka iletmektir. Aynı zamanda yönettiği kendi departmanının temsilcisidir.

Liderlik özellikleri aracılığıyla bir lider, çalışanların kişisel hedeflerini kurumsal hedeflerle uzlaştırmaya / bütünleştirmeye yardımcı olur. İnsanların çabalarını ortak bir amaç doğrultusunda koordine etmeye çalışır ve böylece hedeflere ulaşır. Bu, çalışanları etkileyebilir ve iş birliğine istekli olabilir ve hedefleri gerçekleştirmeye teşvik edebilirse yapılabilir. Lider bir yöneticidir ve ayrıca astların desteğini ve iş birliğini eğlendiren ve davet eden bir kişidir. Bunu da kişiliği, zekâsı, olgunluğu ve tecrübesiyle yapabilir ve bu da ona olumlu sonuçlar verebilir. Bu bağlamda bir lider, önerileri davet etmeli ve mümkünse bunları işletmenin plan ve programlarına uygulamalıdır (Ryan ve Tipu, 2013). Bu şekilde, çalışanlardan tam destek talep

edebilir, bu da çalışmaya isteklilik ve dolayısıyla bir endişenin yürütülmesinde etkinlik ile sonuçlanır.

Bir lider, onu çekici ve davranışta etkili kılan çok boyutlu özelliklere de sahiptir. Liderlik, oldukça basit bir şekilde, başkalarına liderlik etme ve ilham verme yeteneğini ortaya koymaktır. Bu çok önemlidir, çünkü çoğu durumda kendimizi yönetmemiz gereken bir grubun başında buluruz. İyi liderler, herhangi bir toplum, ülke ve aynı zamanda geniş bir dünya için gereklidir; çünkü iyi bir lider sadece ilham vermekle kalmaz, aynı zamanda grup üyeleri arasında işbirliği ve iletişimi de teşvik eder (Samad, 2012). Bununla birlikte, çeşitli özellikler kategorize edilebilir. Bu özellikler doğuştan değildir ve öğrenme ve etkileşim yoluyla bir bireye dahil edilebilir. İyi bir liderin en önemli özelliği güvendir. Bir lider, sert adımlar atmak ve grup üyelerinin önerebileceği riskli eylemlerde bulunmak için yeterli özgüvene sahip olmalıdır. Diğer insanları bir liderin ayak izlerini takip etmeye yönlendiren bu güvendir.

Liderler arasında belirsizliğe yer olmadığı gibi, lider de yalancı olamaz. Dürüstlük, güvenin hayati bir bileşenidir ve bu nedenle bir lider her zaman grup üyelerine karşı dürüst olmalıdır. Dürüstlük, liderin grup üyeleriyle paylaştığı bağı güçlendirir ve lidere karşı saygıyı geliştirir. Kararsız ve dürüst olmayan bir lider, başkalarının saygısını kazanmayı çok zor bulur ve kısa sürede güvenlerini kaybeder. Bir lider sadece başkalarına değil, kendilerine ve yaptıklarına karşı da dürüst olmalıdır. Asla sinsi çalışma yöntemlerine başvurmamalı ve çalışmalarında mümkün olduğunca şeffaflığı sağlamalıdırlar (Steiner ve Kunin, 1983).

Diğer önemli özellik de iletişim yeteneğidir. Zayıf iletişim, yanlış anlama ve yanlış yorumlama ile sonuçlanır, grup üyeleri arasında kafa karışıklığı ve düşmanlık yaratır. İyi iletişim ise hata olasılığını azaltmaya ve yanlış anlaşılmaları önlemeye yardımcı olan bir takım ruhu oluşturmaya yardımcı olur. Bu nedenle, bir lider başkalarıyla iyi iletişim kurabilmelidir. Doğru dil kullanmak ve başkaları hakkında kötü konuşmaktan kaçınmak, iyi bir iletişimi sürdürmenin hayati yönleridir. Eleştiri teklif edildiğinde yapıcı olmalı ve tüm grubun veya kuruluşun yararına olmalıdır (Yukl, 2001).

Bir liderin sahip olduğu çeşitli beceri ve bilgiler, insanların ahlakını, karakterini, değerlerini ve inançlarını doğrudan etkiler. Bu nedenle bilgi, becerilerle birlikte liderliğin çok önemli bir bileşenidir. Bu, çalışanlara daha fazlasını başarmaları için ilham verebilecek ve grubun veya organizasyonun büyümesine yardımcı olabilecek lidere benzersiz bir kimlik sağlar (Ada, 2015).

Bir lider, önemli kararlar almaktan asla çekinmemelidir. Gerçekten de, karar verme, iyi bir lider olmanın bir diğer önemli parçasıdır. İyi karar, grubun başarısını artırmaya yardımcı olur ve kötü karar, yalnızca takipçilerin çabalarının düşük kaliteli sonuçlar vermesine neden olur. Bir lider, çalışma veya düşünme sürecinde asla statik olmamalıdır. Yenilikçi düşünme süreçlerine girmeli ve işlerini yaparken yaratıcı olmalıdır. Yenilik, grubun rekabette öne çıkmasını ve hatta diğerlerinden daha iyi ortaya çıkmasını sağlar. Sir Winston Churchill, Abraham Lincoln, Mahatma Gandhi, yukarıda bahsedilen liderlik niteliklerini sergileyen büyük liderlere örnektir (Ada, 2015).

Bu başlık altında ayrıca vurgulamak gerekir ki lider ve yöneticinin ilişkisi farklılıklar boyutunda da ortaya konulmalıdır. Liderlik ve yönetim, genellikle eş anlamlı olarak kabul edilen terimlerdir. Liderliğin etkili yönetimin önemli bir parçası olduğunu anlamak önemlidir. Yönetimin önemli bir bileşeni olarak, olağanüstü liderlik davranışı, her bir çalışanın geliştiği ve mükemmelleştiği bir ortam oluşturmaya vurgu yapar. Liderlik, amaçların gerçekleştirilmesine yönelik grup çabalarını etkileme ve yönlendirme potansiyeli olarak tanımlanır. Bu etki, bir organizasyonda yönetim pozisyonunun kazanılmasıyla sağlananlar gibi resmi kaynaklardan kaynaklanabilir. Bir yönetici, bir liderin özelliklerine sahip olmalıdır, yani liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Liderler, rekabet avantajı oluşturan ve sürdüren stratejiler geliştirir ve başlatır. Kuruluşlar, optimum kurumsal verimlilik için sağlam liderlik ve sağlam yönetim gerektirir (Ada, 2015).

Tablo 2.1 Nitelik boyutunda yönetici ve liderin farkları (Ada, 2015);

Temel	Yönetici	Önder
Menşei	Kişi, konumu nedeniyle yönetici olur.	Kişi, kişisel nitelikleri temelinde lider olur.
Resmi Haklar	Yönetici, statüsü nedeniyle bir kuruluşta resmi haklara sahiptir.	Haklar bir lider için mevcut değildir.
Takipçiler	Astlar, yöneticilerin takipçileridir.	Liderlerin liderlik ettiği çalışan grubu onun takipçileridir.
Fonksiyonlar	Bir yönetici, yönetimin beş işlevini de yerine getirir.	Lider, insanları grup amaçları için isteyerek çalışmaya teşvik eder.
Gereklilik	Bir yönetici bir endişe için çok önemlidir.	Organizasyonda ve organizasyon için çalışan kişi arasında samimi bir ilişki kurmak için bir lider gereklidir.
İstikrar	Daha kararlıdır.	Liderlik geçicidir.
Karşılıklı ilişki	Tüm yöneticiler liderdir.	Tüm liderler yönetici değildir.
Hesap verebilirlik	Yönetici kendinden ve astlarının davranış ve performansından sorumludur.	Liderlerin iyi tanımlanmış bir sorumluluğu yoktur.
Kaygı	Bir yöneticinin endişesi örgütsel hedeflerdir.	Bir liderin endişesi grup hedefleri ve üyelerin memnuniyetidir.
Takipçiler	İnsanlar yöneticiyi görev tanımına göre takip ederler.	İnsanlar gönüllü olarak onları takip ediyor.
Rol devamı	Bir yönetici, görevlerini örgütsel hedeflere uygun olarak tatmin edici bir şekilde yerine getirene kadar ofiste devam edebilir.	Bir lider, konumunu ancak takipçilerinin günlük istekleriyle koruyabilir.
Yaptırımlar	Yönetici, yaptırımların tahsisi ve dağıtımına hakimdir.	Bir liderin farklı yaptırımlar ve ilgili görev kayıtları üzerinde kontrolü vardır. Bu yaptırımlar esasen gayri resmi niteliktedir.

Liderlik ile incelenmesi gereken bir diğer kavram otoritedir. Uygulanan otorite bir tür meşru güçtür ve insanlar bunu uygulayan figürleri takip eder, çünkü pozisyonları, pozisyonu elinde tutan kişiden bağımsız olarak talep eder. Örgütlerdeki ve başka yerlerdeki liderlerin resmi yetkileri olabilir, ancak çoğunlukla insanları etkilemek için kullandıkları gayri resmi otoriteye güvenirler. Liderlere yargıları için güvenilir ve uzmanlıkları, dürüstlükleri vb. için saygı duyulur ve bu nedenle, belirli bir konuma sahip oldukları için değil, belirtilen bu özelliklerinden dolayı takip edilirler. Örneğin

MK Gandhi, Hindistan özgürlük mücadelesine önderlik edecek herhangi bir resmi konuma sahip değildi (Ada, 2015).

Bundan kaynaklanan resmi bir otorite ve gücün her zaman insanları istenilen şekilde etkilemeyebileceğini anlamak da önemlidir; kriz ve zorluk zamanlarında insanlar bunu zorlama olarak görürler. Öte yandan liderlik, kendi yollarına atılan hiçbir şeyi kabul etmeye zorlamadan, özgür irade ve seçimle takipçiler yaratma eğilimindedir. Otorite nadiren geri bildirim, yapıcı eleştiri veya uygulandığı kişilerin görüşleri için bir alan sağlar, ancak liderler takipçilerine düşüncelerini ve geri bildirimlerini dile getirmeleri için geniş bir platform sağlar (Ada, 2015).

Yetişkinlerle uğraşırken, onları yönlendirmek ve disipline etmek için otoritenin tek kullanımı pek işe yaramaz. Liderlik, daha iyi bir paylaşım ve katılım yaklaşımı sağlar, böylece takipçilerle ilişkiler kurma ve uzun vadeli ilişkiler kurma olabilir. Otorite, kalıcı etkiler ve sonuçlarla insanları tutum ve davranışlarını değiştirmeye zorlar, ancak bir lider, kendi kendine modellenen yollarla takipçilerine ilham verir ve bu nedenle liderlik, insanların tutum ve davranışlarını ele almada daha fazla etkinlik gösterir (Baraz ve Şakar, 2012). Otoriteyi kullanmak bazen sorunlara ve sorunlara çözüm bulma yaklaşımlarını sınırlarken, liderlik insanları görünenin ötesine bakmaya ve yenilikçi düşünmeye teşvik eder ve bazen de radikal çözümlerle ortaya çıkar.

Bunun dışında, Stephen Covey'in belirttiği gibi ikisi arasındaki en büyük fark, otoriteden güç söz konusu olduğunda, liderlerin takipçileri üzerinde sahip olduğu ahlaki otoritedir. Liderlerin de söz ve eylemlerinde bir senkronizasyon kurarak astları üzerinde ahlaki otoriteye sahip olduğu organizasyonel düzende; organizasyonun geri kalan yapısı ve süreçleri de buna uygun hale gelir, böylece sağlam ve şeffaf bir kültür yaratır.

Otoriter çalışma şekli, günümüz organizasyonlarında bireyleri silolarda çalışmaya teşvik etmekte; liderlerin tam bir resme sahip olmaları ve gerektiğinde diğer işlevler ve departmanlarla koordineli olmaları gerekir. Yöneticilerin ve liderlerin kendi yetki çemberlerinin dışına çıkmaları ve dış insanlarla koordinasyon ve etkileşim kurmaları gerçekten zordur (Burns ve West, 2003). Bununla birlikte, günün ihtiyacı ve liderliğe

ve yönetime daha etkili yaklaşım, liderlerin rahatlık alanlarından çıkıp küçük bir grup üzerinde yetki kullanmaktan tüm organizasyonu yönetmeye geçmeleridir.

Önemli bir diğer kavram ise motivasyondur. Liderlik ve motivasyon tanımlarından lider, takımı yöneten kişinin o takımın lideri olacağı anlamına gelir. Ancak açıkçası lider her zaman önde gitmez ve etkili fikirleri geliştirir ve ekip üyelerini motive ederek bu fikirleri uygular. Yani hem liderlik hem de motivasyon birbiriyle bağlantılıdır (Can Mutlu, 2008).

Liderin sorumluluklarını yerine getirmesi için insanlara nasıl ilham vereceğini bilmesi ve konumunu korumak için bunu yapmanın yollarını araması gerekir. İyi bir lider bir vizyona sahip olmalıdır ve bir vizyona sahip olmak bir lidere amaç sağlar. Bu vizyon, her çalışanın geleceğin neler getireceğini ve bugünün ekstra çabalarının ve sıkı çalışmasının sonuçlarının neler olduğunu görmesine yardımcı olabilir. Aynı zamanda, bugünün çabalarının rasyonel bir uzantısı olarak geleceğin neler sunduğunu da gösterir (Can Mutlu, 2008). Bir lider için vizyon, yakın gelecekte ulaşılabilecek bir gerçektir. Vizyon bir rüya değildir, bir organizasyonun ilerlemesini ve rekabet etmesini sağlayan anlayış genişliğinin bir yansımasıdır. İyi bir lider, bir vizyonu gerçeğe dönüştürmek için kesin bir plan tasarlar ve yönlendirir. En iyi vizyon, vizyonu taşıyan ve uygulayan çalışanlarla tartışılarak oluşturulur. Çalışanlar, planın uygulanmasının amacı ve nedenleri konusunda ikna olurlarsa, ortak vizyona ulaşmak için ekstra çaba göstereceklerdir. Vizyon, organizasyonun amacı ile doğrudan bağlantılı olmalıdır. Son olarak, paylaşılan ve kabul edilen bir vizyon, organizasyonun her üyesi tarafından yüksek bağlılık ve performans için kritik bağlantıdır (Coşkun, 2006). Paylaşılan bir vizyon, yalnızca bireysel çalışanları birbirine ve liderliğe bağlamakla kalmaz, aynı zamanda yönetim ve çalışanlar arasında olumlu ve yapıcı bir ilişki oluşturur.

3. OTANTİK LİDERLİK

3.1 Otantik Kavramı

Otantiklik kavramının kökleri Yunan felsefesindedir. Felsefe ve psikoloji alanlarında otantikliğin kökenleri ve tarihi hakkında üst düzey incelemeler Harter (2002) ve Erickson (1995) tarafından sağlanmaktadır. Özellikle hümanist psikologlar Carl Rogers (1959, 1963) ve Maslow'un (1968, 1971) yazıları bizim odak noktamızla alakalıdır. Rogers ve Maslow, dikkatlerini tamamen işlevsel veya kendini gerçekleştirmiş kişilerin, kendilerini, hayatlarını açık ve doğru bir şekilde gören bireylerin gelişimine odaklanmışlardır. Tam işlevli kişiler, başkalarının kendileri için beklentileri tarafından engellenmediği için, daha sağlıklı kişisel seçimler yapabilirler. İlginç bir şekilde, Maslow (1971) kendini gerçekleştiren insanları güçlü etik inançlara sahip olarak düşünür.

Sözlük, otantik kelimesinin "gerçek, doğru, gerçek, doğrulanabilir, yanlış veya kopya değil" anlamına geldiğini öne sürmektedir. Kısacası liderlere kendinize karşı dürüst olun imajı verilmektedir. Yine de kavram bir yanda ana akım yönetim yazarlarının giderek artan eklemeli meşguliyetleri; diğer yanda, toplumsal ilişkilerin dışında, yalnız bireyin hapishanesiyle sınırlandırılan özgünlükten umutsuzluğa kapılanların eleştirileri tarafından çileden çıkarılmıştır (Maslow, 1971).

O halde otantikliğin başlangıcına ve Platon'un felsefesine geri dönülmesi gerekir. Onun Cumhuriyeti'nde, belki de en akılda kalan pasaj, hakikati ve bu tür gerçek bilgi ve bilgelik formlarına erişebilme konusunda yüce bir azınlığın konumunu savunan, seçkin bir felsefe parçası olan Mağara Alegorisidir. Sadece birkaç seçkin kişi mağaranın duvarındaki gölgeleri anlamlandırabilir (özel yansıma) ve ölümlülerin dünyasına dönüp onlara hayatlarını nasıl sürdürmeleri gerektiğini (önderliklerini) dikte edebilir. Bu, bireyciliği ve izolasyonculuğu savunan ve gerçekten de kutlayan bir liderlik biçimidir: Bir lider takipçilerinden ne kadar uzaklaşırsa o kadar iyi olur. Bir saflık bulmak için, bir liderlik özgünlüğü hedeftir (Maslow, 1971).

Çalışılan literatürde en yaygın olan otantik liderliğin tanımı, otantik bir benliği liderlik rolüne getirmeye ya da George ve Sims'in (2007) dediği gibi, kendilerine ve neye karşı dürüst olan gerçek insanlar olarak otantik eşitleme kavramıdır. Henderson ve Hoy (1983) bunu rol üzerinde benliğin belirginliğini sergilemek olarak ifade eder. Öz-farkındalığın; açıklığı, şeffaflığı ve tutarlılığı otantik liderliğin özü olarak gören ve otantik liderlerin özgünlüğü ve öz farkındalığı vurguladığını belirten Brown ve Trevino (2006) tarafından sağlanan tanımın merkezinde yer almaktadır. Begley (2004), benlik ve öteki arasındaki bu bağlantıyı da şu şekilde yapar: "Otantik liderlik, kendini tanımanın, başkalarının yönelimlerine karşı duyarlılığın ve liderlik eyleminin sinerjisine yol açan teknik bir gelişmişlik." Birçok yazar, öz-farkındalık ile bunun başkalarıyla anlamlı ilişkileri nasıl desteklediği arasında bağlantı kurar. Bhindi ve Duigan (1997) bunu anlamlı ilişkiler yoluyla otantik benliğin keşfi olarak ya da Whitehead'in (2009) dediği gibi (otantik bir lider) kendinin farkındadır, alçakgönüllüdür, her zaman iyileştirme arayışındadır, yönlendirilenlerin farkındadır diyerek resmeder.

Burada tanımlandığı şekliyle öz-farkındalık, aynı zamanda otantik liderin onların doğal yeteneklerinin farkında olmasına, ancak aynı zamanda eksikliklerini de fark etmesine ve bu nedenle onları aşmak için çok çalışmasına yol açar. Otantik liderler kendilerini geliştirmeye adanmışlardır çünkü lider olmanın bir ömür boyu kişisel gelişim gerektirdiğini bilirler (George, 2003). Ayrıca otantik liderler kim olduklarını, ne düşündüklerini ve davrandıklarını bilen kişilerdir. Bu nedenle, otantik liderlik sadece kendinin farkında olmakla ilgili değildir, aynı zamanda iyileştirilmesi ve daha da geliştirilmesi gereken alanları tanımak için yeterince farkında olmaktır. Bu kombinasyon, liderler ve ortaklar açısından hem daha fazla öz farkındalık hem de öz-düzenlemeli olumlu davranışlarla sonuçlanan şeydir (Erickson, 1995; Trilling, 1972).

Özgünlük olarak da bilinen otantik tanımları bol olsa da birçoğu kafa karıştırmak gibi yaygın bir hatadan muzdariptir. Bu kapsamda özellikle samimiyet kavramına değinilmelidir. Linonel Trilling samimiyeti, itiraf ve gerçek duygu arasındaki uyum olarak tanımlar; yani samimiyet, kişinin duygu ve düşüncelerinin dışa dönük ifadesinin, benlik tarafından deneyimlenen gerçeklikle ne ölçüde uyumlu olduğunu ifade eder. Bu tanım, kişinin kendisinin dışında bir rahatsız edici ile etkileşime

girdiğini ima eder. Bu nedenle kişinin samimiyeti, kişinin kendisine ne kadar sadık olduğundan ziyade, benliğin diğerlerine ne kadar doğru ve dürüst bir şekilde temsil edildiğine göre değerlendirilir (Erickson, 1995; Trilling, 1972). Daha sonraki yapı, özgünlük veya kemiğin kişinin kendisiyle ilişkisi alanına girer (Erickson, 1995). Burada kullanıldığı şekliyle otantiklik terimi ister düşünceler, ister duygular, ihtiyaçlar, istekler, tercihler veya inançlar olsun, kişinin kendisini bilmek emriyle yakalanan süreçleri olsun kişisel deneyimlerine boyun eğmesi anlamına gelir ve dahası, kişinin gerçek benliği ile uyumlu hareket ettiğini, kendini içsel düşünce ve duygularla tutarlı bir şekilde ifade etmesidir (Harter, 2002).

Otantikliğin kendine gönderme yapan doğasının tanınması, yapıyı anlamak için kritik öneme sahiptir. Yani, samimiyetin aksine, özgünlük, rahatsızlıkların açık bir şekilde dikkate alınmasını içermez; bunun yerine otantik benlik tamamen kendi varlığının yasaları tarafından var olarak görülür (Erickson, 1995). Sosyal yaratıklar olarak, kendimize atfettiğimiz anlamlar, başkalarının yansıtılmış değerlendirmelerinden açıkça etkilenir (Cooley, 1902). Ancak bu tür değerlendirmeler, benliğe atfettiğimiz anlamların yerini tutmaz. Bu nedenle, özgünlüğe odaklanmak, oyuncunun deneyimlediği bir benlik duygusuna dikkat etmeyi gerektirir (Goffman, 1963). Bu bakış açısı, toplumsal ilişkilerin benliğin içeriği üzerindeki can alıcı ve sürekli etkisini inkâr etmeden, aktörün zaman zaman bu içerikleri özerk bir benliğin içine gömülüymüş gibi deneyimlediğini kabul eder (Erickson, 1995). Yani, benlik, gerçekliğin salt bir yansımasından ziyade, gerçekliğin toplumsal inşasında aktif olarak yer alan, başlı başına bir toplumsal güç olarak faaliyet gösterir (Hewitt, 1989). Bu nedenle, benlik başkalarıyla olan sosyal değiş tokuşlar tarafından şekillendirilir. Göreli otantiklik duygularımızın kalbini oluşturan bu tür taahhütlerin sürdürülmesine karşı duygusal tepkimiz ve onların ihlallerine karşı tepkimizdir; göreli özgün olmama hisleridir (Erickson, 1995). She ve Heidegger (1962) özgünlüğü bir ya/ya da durumu olarak tanımlamaktadır, yani insanlar hiçbir zaman tamamen otantik ya da özgün değildir. Bunun yerine, özgünlük düzeylerine ulaşmak olarak daha doğru bir şekilde tanımlanabilirler.

İncelenen literatürün çoğunda otantiklik, Champy'nin (2009) öne sürdüğü gibi, yaptığınız her şeyde dürüstlüğe eşittir ve otantik liderler "kendilerine ve inandıklarına

sadık olan gerçek insanlardır. Bu nedenle, otantik liderler başkaları tarafından dürüst ve yüksek ahlaki karakter tarafından yönlendirilen ve ahlaki bir amaç duygusu tarafından yönlendirilen olarak algılanır. Otantik lider, "kendisinin ve başkalarının değerlerinin/ahlaki bakış açısının, bilgisinin, güçlü yanlarının farkındadır; faaliyet gösterdikleri bağlamı bilen ve kendine güvenen, umutlu, iyimser, esnek ve ahlaki karakter olarak tanımlanır.

Ayrıca, otantik liderliğin hem örgütsel yapıları hem de değerlerini etkilemek için benlik ve doğrudan ilişkilerin ötesine geçtiği duygusu vardır. Bhindi ve Duignan (1997) ise bu nosyonu tersine çevirir ve temel, önemli değerleri destekleyen örgütsel yapılar ve süreçler içindeki anlamlı ilişkiler yoluyla otantik benliğin keşfini görür.

3.2 Otantik Liderlik

Otantiklik yapısının liderliğe ilk uygulamalarından bazıları sosyoloji ve eğitim alanlarında ortaya çıkmıştır (inceleme için bkz. Hannah ve Chan, 2004). Sosyolog Seeman (1960), kendi başına özgünlüğü vurgulamak yerine, kavramsal ve ampirik dikkatini, kamusal rollerden kaynaklanan algılanan taleplere uymaya çalışan bir aktörün (liderin) aşırı bir plastisitesi olarak gördüğü özgün olmayanlığa odakladı. Seeman özgünlüğü ölçmek için bir ölçek geliştirmiş olsa da, yapı geçerliliği sorgulandı (Brumbaugh, 1971) ve yapı gözden düştü. Henderson ve Hoy (1983) daha sonra eğitim liderliği alanındaki yapıyı yeniden canlandırdı ve yeni maddeler ekleyerek Seeman ölçeğini revize etti. Bu araştırmacılar lider rolüyle ilgili stereotiplere ve taleplere aşırı derecede uyumlu olduğunda otantik olmayan olarak tanımlamışlardır. Özgün olmayanlığa bu erken odaklanmanın aksine, mevcut otantik liderlik kavramları, pozitif psikolojideki kavramsal köklerini yansıtır ve otantik liderlik gelişimini neyin oluşturduğuna daha olumlu bir odaklanmayı benimser (Luthans ve Avolio, 2003). Bu özel sayıda yer alan makalelerin incelenmesi, otantik liderin, otantik liderliğin ve otantik liderlik gelişiminin en iyi nasıl tanımlanacağı konusunda bazı anlaşmazlıkların olduğunu göstermektedir.

Avolio, Luthans ve Walumbwa (2004) otantik liderleri nasıl düşündüklerinin ve davrandıklarının derinden farkında olan ve başkaları tarafından kendilerinin ve başkalarının değerlerinin/ahlaki bakış açılarının, bilgilerinin farkında olarak algılanan

kişiler olarak tanımlar. Luthans ve Avolio (2005, s. 243) tarafından örgütlerdeki otantik liderliğin ilgili yapısı hem olumlu psikolojik kapasitelerden hem de oldukça gelişmiş bir örgütsel bağlamdan yararlanan bir sürece sahiptir, bu da her ikisinde de daha büyük sonuçlar verir.

Shamir ve Eilam (2005) ayrıca otantik lider, otantik liderlik ve otantik liderlik geliştirme yapılarına ilişkin ilk kavramların genişliği ile ilgili endişelerini dile getirmektedir. Endişelerini gidermek için tanımlarıyla daha dar bir odak noktası oluştururlar. Araştırmacılara göre otantik liderlerin aşağıdaki dört özelliği öne çıkmaktadır:

- Liderler kendilerine sadıktır,
- Otantik liderler, statü, onur veya başka şeyler, kişisel faydalar elde etmekten ziyade kişisel inançlarla motive olurlar,
- Otantik liderler orijinaldir yani, kendi kişisel bakış açılarından yola çıkarlar,
- Otantik liderlerin eylemleri, onların kişisel değerlerine ve inançlarına dayanır.

Shamir ve Filam'ın otantik lider anlayışı için eşit derecede önemli olan, tanımlarından çıkardıkları faktörlerdir, Spesifik olarak, liderin stilini veya liderin değerlerinin veya inançlarının içeriğini tanımlamaktan kasıtlı olarak kaçınırlar. Burada onların bakış açısı, pozitif bir ahlaki bakış açısını kapsadığını düşündüğümüz otantik liderlik anlayışımızdan farklıdır (Luthans ve Avolio, 2003). Otantik liderliği tanımlamak için Shamir ve Eilam (2005), otantik nedenlerle liderleri takip eden ve liderle otantik bir ilişkisi olan takipçiler tarafından elde edilen otantik takipçilik yapısını tanıtmaktadır.

Gardner ve ark (2005) baş makalesinde, aynı şekilde otantik liderliğin gelişim süreçlerini yansıttığını ve olumlu takipçi gelişimi ve sonuçlarına yol açan yüksek takipçi öz-farkındalığı ve öz düzenleme ile karakterize olduğunu savunarak otantik takipçilik kavramını vurgulamaktadır. Bu nedenle, otantik takipçiler, içselleştirilmiş düzenleyici süreçleri, dengeli bilgi işlemeyi, ilişkisel şeffaflığı ve otantik liderleri

karakterize etme olarak tanımladığımız şeye paralel olarak otantik davranışı sergilemek üzere konumlanmıştır.

Shamir ve Eilam'ın (2005) makalesinin birincil odak noktası, daha karmaşık olan otantik liderlik gelişiminden ziyade otantik liderlerin gelişimine ayrılmıştır, çünkü liderler ve takipçiler arasında otantik bir ilişkinin geliştirilmesini içerir. Otantik liderlik gelişiminin karmaşık süreçler içerdiğini ve bunun sadece bir eğitim programıyla elde edilmesinin mümkün olmadığını kabul ediyoruz. Yukarıda belirtildiği gibi, geniş anlamda blife'ın programı olarak adlandırmadıkça, otantik liderlik gelişimini bir program olarak görmüyoruz (Avolio, 2005). Aksine, otantik liderlik gelişimi, liderlerin ve takipçilerin öz farkındalık kazandıkları ve kısmen eğitim gibi planlı müdahaleler tarafından şekillendirilebilecek ve etkilenebilecek açık, şeffaf, güvene dayalı ve gerçek ilişkiler kurdukları devam eden süreçleri içerir (Avolio, 2005).

Otantik liderlik, iş dünyasında hala şekillenmekte olan bir teoridir. Bu teori, Bill George tarafından 2003'te yayınlanan Authentic Leadership adlı kitabında oluşturulmuştur. Bu kitap, liderler için kendileri olmanın başarıya ulaşmanın anahtarı olduğu teorisinin tamamını ele almaktadır. Bill George'un Otantik Liderlik modeli, otantik liderlerin sahip olduğu veya geliştirebileceği beş farklı niteliğe odaklanır. Bunların, bir lideri daha az gerçek yapacak doğal olmayan özellikler değil, otantik liderlerin kendi gerçek niyetleri ve inançlarıyla doldurduğu genel fikirler olduğuna dikkat etmek önemlidir.

- *Amaç Duygusu:* Özgün bir lider olmak, gerçek ve ulaşılabilir görünmek için amaç duygusu göstermeyi içerir. Genellikle, bir amaç duygusuna sahip olmak, pratikte bir tutku duygusu olarak ortaya çıkacaktır. Tutkulu liderlik, yaptıkları işi önemsemeyi içerir ve liderlerin önemsediğini görmek, çalışanları da işleriyle ilgilenmekle daha fazla ilgilendirir. Özgünlüğü olan liderler, yaptıkları işe ilgi göstererek, organizasyon için büyük resme ilgi göstererek ve başarı yaratmaya yardımcı olma tutkusuyla çalışanlarıyla bağlantı kurar. Örneğin, özgünlük gösteren liderlik, bir yöneticiye üst yönetimden yeni bir proje atandığında görülür ve daha sonra bu yeni rol hakkında çalışanlar için bir toplantı yapacaktır. Heyecan duydukları şeyleri, projenin yapısını ve iyi bir sonuç yaratmak için herkesin nasıl

dahil olacağını paylaşırlar. Takipçilerine karşı iyi bir tavır sergilerler ve liderliklerinin ve tutkularının bir parçası olarak olumlu davranışlar sergilerler. Bir çalışan tutkulu bir lider gördüğünde, başarının nasıl görünebileceğine dair bir vizyon yakalayabilir. Bir amaç duygusu lidere bağlı olarak farklı görünebilir ancak nihayetinde otantik liderlerin sahte bir amaç duygusuna ihtiyacı olmayacaktır. Zaten işlerine tutkuyla bağlı olan otantik liderler, takipçileri tarafından bunu davranışlarında ve uygulamalarında görebilirler.

- *Farklı Değerler:* Otantik liderlerin belirli değerleri vardır ve hiçbir şey için onlardan ödün vermezler. Bu aynı zamanda bütünlük olarak da bilinir. Dürüstlük, liderliğin gerçekten başarılı olması için çok önemli bir davranıştır. Lider, her zaman değerlerine uygun davranır ve çalışanlarından da yüksek etik standartlar ve dürüstlük bekler. Değerleri ve kendileri için önemli olan liderleri gören çalışanlar, liderlerine saygı ve takdir göreceklerdir. Otantik bir liderin değerleri, belirli inanç ve ahlaklarına göre değişecektir ve şirket politikaları tarafından da şekillendirilebilir. Etik liderlik ve otantik liderlik el ele gider. Bu tür bir liderlik, bir yöneticinin ne olursa olsun bağlı kalacağı kendi kişisel etik standartlarına ve değerlerine sahip olacağı anlamına gelir. Örneğin, otantik bir lider, işin nasıl yapıldığına dair standartlara ve işin doğru yapıldığına dair değerlere sahiptir. Kısa yollara müsamaha göstermeyeceklerini, kurallardan taviz vermeyeceklerini ve kendilerinin de bunu asla yapmayacaklarını düzenli olarak ifade ederler. Bu iş, iş arkadaşı ilişkileri, yönetim ve daha fazlasıyla ilgili olabilir. Değerler, bu tür bir liderlik için çok önemli bir unsurdur. Takipçiler bu etik davranışı görürler ve bir bütün olarak örgüte güvenirler ve kendi etik ve disiplinlerinin daha fazla farkında olmaya başlarlar.

- *İletişim Kurma:* Otantik liderler, çalışanları ve meslektaşları ile ilişkiler kurar ve kuruluş genelinde çevrelerindeki insanlarla gerçek bağlantılar kurmaya çalışır. Kendileri hakkında bir şeyler paylaşmaya, iletişim kurmaya ve aslında başkalarını dinlemeye isteklidirler. Çalışanlar, kendilerini gerçekten önemsediklerine ve hayatları hakkında bir şeyler hatırladıklarına inandıkları yöneticilere daha iyi tepki verirler. Bir çalışanın kendisini ve ofis dışındaki yaşamlarını gerçekten önemsediğini bildiği bir yöneticisi olduğunda, o yöneticiyle kalmaya ve iyi bir

ilişkiye sahip olmaya daha fazla yatırım yaparlar. Örneğin, otantik liderler çalışanlarına aileleri hakkında sorular sorar. Bir çalışan eşini doktora götürmek için işten erken çıkması gerektiğini söylerse, yönetici kibarca her şeyin yolunda olup olmadığını, yardıma ihtiyaçları olup olmadığını veya yapabilecekleri bir şey olup olmadığını sorabilir. Özgün ve gerçek bir yönetim her zaman dinler, hayatlarının ayrıntılarını da paylaşarak bağlantılar kurar. Bu, izledikleri bir oyun veya şov hakkında konuşmak veya çocukları veya aileleri hakkında daha derine inmek kadar basit olabilir. Ekip üyelerinin, gerçek bir şekilde bağlantı kurabilecekleri liderlere saygı duyma ve onları sevme olasılığı çok daha yüksektir.

- *Hedefler ve Öz Disiplin:* Hedefler ve öz disiplin, otantik liderlerin önlerine ne çıkarsa çıksın ilerlemek için ihtiyaç duydukları odaklanmaya sahip olmalarına yardımcı olur. Gerçek bir lideri takip etmeyi kolaylaştıran şey, akılda hedeflere sahip olmak ve oraya ulaşmak için öz disipline sahip olmaktır. Çalışanlar, bu öz disipline sahip bir lider gördüklerinde kendilerini güvende ve sakin hissederler. Aynı zamanda tepkileri ve tepkileri için kendi farkındalıklarını teşvik ederek onları sakin ve rahat olmaya teşvik eder. Bir organizasyon, liderlik ne olursa olsun sabır ve sakinlik gösterdiğinde gelişebilir. Otantik bir lider, belirli iş hedeflerini takıma iletecek ve daha sonra bu hedeflere ulaşmak için bir yol ve bir plan sağlamaya yardımcı olacaktır. Duruma stres katan şeyler ortaya çıktığında, otantik liderler çıldırmaz veya şikâyet etmezler. Sakinliğini koruyarak ve gerektiğinde planı ayarlayarak çalışanları için tonu belirlerler ve tüm bu arada ekibi hedefe hala ulaşabilecekleri konusunda cesaretlendirirler. Odaklanmak, gerektiğinde uyum sağlamak, iletişim kurmak ve ilerlemek, otantik liderler için anahtardır.

- *Şefkat:* Otantik liderler, çalışanlarına şefkat göstermeye isteklidir. Başkalarının ihtiyaçlarına karşı duyarlıdırlar ve ihtiyaç duyduklarını elde etmelerine yardımcı olmaya isteklidirler. Bu öz farkındalık, ekip üyelerinin liderliğe gerçekten güvenmelerine yardımcı olmak için önemlidir. Bu tür bir öz-farkındalıktır ve liderlikten gelebilecek birçok olumlu etki vardır. Bu gerçek kalp, çalışanların makinedeki bir dişliden daha fazlası olduklarını hissetmelerine yardımcı olur; liderlerinin onları bir insan olarak gördüğünü ve onları bir insan olarak önemsediğini bilirler. Akıl sağlığı, duygusal zekâ, öz farkındalık ve duyarlılık, bu

tür bir liderlik için önemlidir. Otantik bir lider, gerçek kalbini, öz farkındalığını ve şefkatini birçok şekilde gösterir. Bunu göstermenin bir yolu, çalışanları düzenli olarak kontrol etmektir. Örneğin, ofiste yoğun bir zaman sırasında, otantik bir lider, kendilerini iyi hissettiklerinden emin olmak ve onlar için bir şey yapıp yapamayacaklarını öğrenmek için sık sık çalışanlarıyla bire bir görüşecektir. Otantik bir lider, iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin iyi gitmesini sağlayacak, çalışanların karşılaşabileceği kişisel sorunlara karşı duyarlı olacaktır. Otantik liderler samimi bir ilgi gösterirler ve kibarlıktan değil, bilmek ve yardım etmek istedikleri için sorarlar.

Otantik liderlik, liderlere güçlerinin, sınırlarının ve duygularının farkında olmalarını sağlayan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik, kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanımanın ve kendi liderlik becerilerini inşa etmenin yapıcı yollarını kullanmanın bir yoludur. Liderler, çalışanlarla güven, telif ve ilişki kuran gerçek ve gerçek niteliklerini gösterebilirler.

Otantik liderliğin özellikleri, uygulamada nasıl belirgin oldukları ve nasıl daha fazla gelişebilecekleri üzerine düşünürken, Katene (2013) tarafından sağlanan ve Kerr'in (2013) çalışmasından ilham alan düşünce ve anlayışlardan yararlanılmıştır. Kerr (2013) oyuncu sahipliği kavramını, All Blacks'in bunu nasıl uyguladığını ve oyuncuları çevreleri, takım protokolleri ve kültürü oluşturma konusunda sorumluluk alma konusunda yetkilendirdiğini inceliyor. Antrenör ve oyunculardaki değer, kendilerini tanımaları, kendilerine sadık kalmaları ve atmosferlerinde dürüst olmalarıdır.

Benzer şekilde, Katene (2013) “organize bir grubun amaç belirleme ve hedefe ulaşma çabalarında faaliyetlerini etkileme sürecini” tanımlamaktadır. Bu, liderliği, bir kişinin bir hedefe yönelik diğerlerinin çabalarını etkilediği veya maksimize ettiği kişilerarası bir süreç olarak özetliyor. Bu nedenle, Mäori Liderliğinin Ruhu, iyi liderliğin niteliklerini, sahip oldukları bilgi türünü ve insanların ve ilişkilerin merkezi önemini sorgulayan üç anahtar sorunun belirlenmesi etrafında örgütlenmiştir. Bu okumanın her ikisi de, bir ekip olarak üzerinde çalışılacak bir hedef olan liderlik etrafında ortak

değerlere sahiptir ve her üye, birbirleri arasında ilişki kurma ile yapılan katkıya değer verir.

3.3 Otantik Liderliğin Unsurları

Liderliğe otantik yaklaşımların önemi hem araştırma hem de uygulama alanlarında çok geniş kapsamlıdır. Son birkaç on yıldaki ekonomik, jeopolitik ve teknolojik gelişmeler, liderlerden şeffaf olmalarını, değerlerinin farkında olmalarını ve organizasyonlara ahlaki/etik bir bakış açısıyla rehberlik etmelerini gerektiren talepler getirmiştir. Buna karşılık kuruluşlar, yalnızca kısa vadeli sonuçları etkileyerek değil, aynı zamanda paydaşların değerlerini yansıtan değerlerle liderlik ederek ve uzun vadeli bir vizyon yaratarak rekabet avantajı sağlayacak liderleri nasıl seçeceklerini ve geliştireceklerini belirlemek için mevcut araştırmalara bakmışlardır (Luthans ve Avolio, 2003).

3.3.1 Psikolojik Sermaye (PsyCap)

Birçok bilim adamı, otantik liderlik teorisinin temel ilkesi haline gelen "kendi benliğinizin doğru olması" ilkesinin önemine değinir. Ancak, bir kişinin gerçekten otantik olması için başkalarına da sadık olması gerektiğini çoğu zaman ihmal ederiz. Luthans ve Avolio (2003) özgünlüğümüzün kısmen olumlu psikolojik kapasitelerimiz (psikolojik sermaye) tarafından temsil edildiğini öne sürerken, Gardner ve meslektaşları (Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005) takipçilerle otantik ilişkilerin bizi başarıya götürdüğünü ileri sürdüler. Etikçiler, değerlerine sadık olan liderlerin daha başarılı olacağını öne sürseler de yetersiz ampirik araştırma, özgünlüğü örgütsel performans göstergeleriyle ilişkilendirmiştir. Bununla birlikte, ilk ampirik bulgular, bireysel düzeyde otantik liderliğin, takipçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışları üzerinde bir etkisi olduğunu göstermektedir. Klein ve meslektaşları (Klein, Dansereau ve Hall, 1994) ve Waldman ve Yammarino (1999), tek değişkenlerin çoklu analiz seviyelerinde etkileri olabileceğini öne sürdüler. Buna ek olarak, Meindl (1995), grup düzeyindeki yapıları uygun şekilde değerlendirmek için liderlik araştırmaları için güçlü bir argüman sundu.

Pozitif psikolojik sermaye, organizasyonlarda daha yüksek düzeyde etkililiğe ve gelişmeye katkıda bulunan pozitif psikolojik durumları temsil eder (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007; Luthans ve Youssef, 2007). PsyCap, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik ile karakterize edilen olumlu bir gelişme durumu olarak tanımlanmaktadır (Luthans, Avolio, Avey, vd., 2007).

Daha önce belirtildiği gibi, PsyCap en iyi öz-yeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık arasındaki paylaşılan varyans olarak anlaşılır. Öz-yeterlik, kişinin belirli görevleri yerine getirme yeteneğine olan olumlu inancı veya güvenidir (Bandura, 1997). Öz yeterliliği yüksek bireyler, verilen bir görevde başarılı olmak için çevrelerini değiştirmek için harekete geçme yeteneğine sahip olduklarını algılarlar. Öz yeterlilik, çeşitli mekanizmalar aracılığıyla tutarlı bir şekilde performansla ilişkilidir. Örneğin, Stajkovic ve Luthans (1998), PsyCap'te daha yüksek olanların başarısızlık nedeniyle istifa etme olasılıklarının daha düşük olduğunu, görev performansı sırasında daha fazla çaba harcadıklarını ve görev tamamlanana kadar bu çabada daha ısrarcı olduklarını savunmuştur.

Psikolojik sermayenin diğer bir zemini ise umuttur. Umut iki boyutla karakterize edilir: irade gücü ve yollar (Snyder, Feldman ve Taylor, 2000; Snyder ve Lopez, 2002). İrade gücü, bireylerin bir hedefe ulaşmak için deneyimledikleri dürtüdür. Yollar, arzu edilen bir hedefe ulaşmak için çoklu, alternatif yollar bulmak için psikolojik kaynaklar sağlayarak bu dürtüyü tamamlar. Yüksek umut seviyeleri, aynı hedefe (yollara) ulaşmak için daha fazla eylem planı türetmeyle ilişkilidir ve bu da hedeflere daha sık ulaşmakla ilişkilidir. Ek olarak, umutları yüksek olanlar, başarıya giden bu yolları yürütmek için failik motivasyonu (irade gücü) elde ederler. Bu nedenle, genel umut, daha yüksek performans seviyeleri ile ilişkili olabilir.

İyimserlik veya bireylerin ve grupların olumlu açıklama tarzı da performansa katkıda bulunur. Bireyler iyimserlik örnekleri yaşadıklarında, olumlu olayları içselleştirme ve olumsuz olayları dışsallaştırma eğilimi gösterirler, bu da daha olumlu sonuç beklentileriyle sonuçlanır (Seligman, 1998; Seligman ve Schulman, 1986). Bireyler başarıları kendilerine atfettiklerinde, ek başarılar yaratmak için daha fazla enerji harcarlar. Aynı şekilde, iyimserler başarısızlıkları dış koşullara (kendi dışındaki)

bağladıklarında, başarısızlığın tekrarlanacağına inanma olasılıkları daha düşüktür ve bu nedenle başarılı olmak için girişimleri tekrarlamaya daha istekli olurlar. Bu motivasyon ve sebat muhtemelen daha yüksek performans seviyeleri ile ilişkilendirilecektir.

Son olarak, dayanıklılık yetenektir. Grupların ve bireylerin olumsuz veya stresli durumlardan geri dönmelerini sağlar (Luthans, 2002; Masten, 2001; Masten, Best ve Garmezy, 1990). Esneklik, proaktif olmaktan çok reaktif olması bakımından PsyCap'in diğer üç bileşeninden benzersizdir. Başka bir deyişle, dayanıklılık, olaylara, özellikle olumsuz aksiliklere tepki vermektir. Bireyler ve gruplar, görevlerini veya hedeflerini gerçekleştirmede bir aksilik yaşadıklarında, hızlı ve etkili bir şekilde "geri dönme" derecesi, dayanıklılığın tükenmesidir.

3.3.2 Öz-Farkındalık

Araştırmacılar otantik liderliğin ahlaki bir bileşen içerip içermediğini sorgulamışlardır çünkü otantik liderler fikirleri yozlaştırmak için doğru olabilir. Bununla birlikte, Bruce Avolio ve diğer akademisyenler, etik kısıtlamaları taklit etmenin bir orijinal olmama işareti olduğunu ve otantik liderlerin hem doğru hem de etik olması gerektiğini savundular.

Ayrıca, pozitif bir kişisel değer sistemi ile ilişkilendirilen ahlaki olgunluk olmadan bilginin işlenmesinde öz-farkındalık, şeffaflık ve dengeli olmak zordur (Avolio ve Gardner, 2005). Otantik liderler, içsel değerlerinin davranışlarını yansıtmasını sağlayarak öz-farkındalık gösterirler ve bu öz-düzenleme süreci, otantik liderlerin dış baskı ve etkilere karşı koymasını sağlar.

Çalışılan literatürde en yaygın olan otantik liderliğin tanımı, otantik bir benliği liderlik rolüne getirmekle veya George ve Sims'in (2007) dediği gibi, kendilerine ve neye sadık olduklarına inanan gerçek insanlar olarak otantik eşitleme kavramıdır. Henderson ve Hoy (1983) bunu rol üzerinde benliğin belirginliğini sergilemek olarak ifade eder. Öz farkındalık (Kernis, 2003), öz-farkındalığı, açıklığı, şeffaflığı ve tutarlılığı otantik liderliğin özü olarak gören ve otantik liderlerin özgünlük ve öz farkındalığı vurguladığını belirten Brown ve Trevino (2006) tarafından sağlanan tanımın

merkezinde yer almaktadır. Begley (2004), benlik ve öteki arasındaki bu bağlantıyı da şu şekilde yapar: “Otantik liderlik, kendini tanımanın, başkalarının yönelimlerine karşı duyarlılığın ve liderlik eyleminin sinerjisine yol açan teknik bir gelişmişliktir.”

Birçok yazar, öz-farkındalık ile bunun başkalarıyla anlamlı ilişkileri nasıl desteklediği arasında bağlantı kurar. Bhindi ve Duigan (1997) bunu anlamlı ilişkiler yoluyla otantik benliğin keşfi olarak ya da Whitehead'in (2009) dediği gibi (otantik bir lider) kendinin farkındadır, alçakgönüllüdür, her zaman iyileştirme arayışındadır, yönlendirilenlerin farkındadır ve başkalarının iyiliği için dışarı bakar.

Merriam-Webster öz-farkındalığı “kişinin kendi kişiliğinin veya bireyselliğinin farkındalığı” olarak tanımlar, ancak bu özelliği geliştirmek bu tanımdan göründüğünden daha zordur. Springfield'daki Illinois Üniversitesi'nde yazar ve profesör olan Ph.D. Cam Caldwell şöyle diyor: “Öz-farkındalık bir çabadır. Kim olduğumuzu, başkalarının kim olduğunu, yaşamda uyguladığımız evrensel kurallarımızı ve geleceğe olan bağlılığımızı anlamaya yatırım yapmak için bilinçli bir çabadır.” Caldwell, öz-farkındalık geliştirmek için mücadele eden liderler için şu tavsiyede bulunuyor: "Gerçekliğin gerçek olduğunu anlamak için çalışmak ve istekli olmak gerekir."

Burada tanımlandığı şekliyle öz-farkındalık, aynı zamanda otantik liderin onların doğal yeteneklerinin farkında olmasına, ancak aynı zamanda eksikliklerini de fark etmesine ve bu nedenle onları aşmak için çok çalışmasına yol açar. Otantik liderler kendilerini geliştirmeye adanmışlardır çünkü lider olmanın bir ömür boyu kişisel gelişim gerektirdiğini bilirler (George, 2003). Otantik liderler kim olduklarını, ne düşündüklerini ve davrandıklarını bilen kişilerdir (Avolio, Luthans ve diğerleri, 2004). Bu nedenle, otantik liderlik sadece kendinin farkında olmakla değil, aynı zamanda iyileştirilmesi ve daha da geliştirilmesi gereken alanları tanımak için yeterince farkında olmakla da ilgilidir. Bu kombinasyon, liderler ve ortaklar açısından hem daha fazla öz farkındalık hem de öz-düzenlemeli olumlu davranışlarla sonuçlanan şeydir.

Bir lider olarak öz farkındalığı geliştirmek, sadece bireysel performansı değil, aynı zamanda kurumsal performansı da güçlendirecektir. Nihayetinde, kendini bilen

liderlerin sahip olduğu muazzam miktarda anlayış, güvenilirlik ve bilgelik, onları başarı için kritik becerilerle donatır.

Caldwell, alçakgönüllülüğü kendini bilen liderlerle ilişkilendirilen en önemli karakter özelliklerinden biri olarak kabul eder. "Alçakgönüllülük, kişinin kendini doğru bir şekilde anlamasıdır ve bu doğru anlayış, başkalarını daha iyi anlamamıza yol açar çünkü kendimizi bir kez seversek, başkalarını da takdir etmeyi öğreniriz."

Alçakgönüllü olmanın yanı sıra, kendini bilen liderler sürekli olarak gelişmeye çalışırlar. Kendi güçlü ve zayıf yanlarını ve gizli önyargılarını tanırlar ve onlar için sorumluluk alırlar ve gelişmek için sürekli olarak geri bildirim isterler. Ekip üyelerinden düzenli olarak 360 derecelik geri bildirim talep ederek veya sürekli bir profesyonel gelişim programına yatırım yaparak, kendini bilen liderler sürekli öğrenme ve büyümenin değerini kabul eder.

3.3.3 Ahlaki Amaç

İncelenen literatürün çoğunda, Champy'nin (2009) öne sürdüğü gibi otantiklik, yaptığınız her şeyde dürüstlükle eşdeğerdir ve otantik liderler kendilerine ve inandıklarına sadık olan gerçek insanlardır. Bu nedenle, otantik liderler, başkaları tarafından dürüst ve yüksek ahlaki bir karakter tarafından yönlendirilen ve ahlaki bir amaç duygusu tarafından yönlendirilen olarak algılanır.

Ayrıca, otantik liderliğin hem örgütsel yapıları hem de değerlerini etkilemek için benlik ve doğrudan ilişkilerin ötesine geçtiği duygusu vardır. “Hiyerarşik bir organizasyon, kısacası, bireysel bir kişi gibi, liderliği boyunca sonluluğu, belirsizliği ve olumsallığı kabul ettiği ölçüde 'otantik'tir; sorumluluk ve seçim kapasitesini gerçekleştirir, suçluluğu ve hataları kabul eder; esnek planlama, büyüme ve tüzük veya politika oluşturma için yaratıcı yönetim potansiyelini yerine getirir; ve daha geniş topluluğa sorumlu bir şekilde katılır.” (Roma, 1967).

3.4 Örgütsel Bağlam

Otantik liderlik, örgütsel davranış alanında önemli bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır. Öyle ki otantik liderlik, "daha fazla öz-farkındalığı, içselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısını, bilginin dengeli işlenmesini ve çalışan liderlerin ilişkisel şeffaflığını teşvik etmek için hem olumlu psikolojik kapasiteleri hem de olumlu bir etik iklimi kullanan ve destekleyen bir lider davranışı modelidir (Trent ve South, 1992).

Öz-farkındalık, bir liderin değerlerini, kimliğini ve amaçlarını anlamak ve açıkça algılamaktır. Bu, kişinin kendini tanıması ve ilgili vizyon ve inancı anlaması gerektiği algısına dayalı olarak gerçek bir benliğe doğru hareket etmeyi içeren bir kavramdır. Öz-düzenleme, ideal benlik ile öz-farkındalık yoluyla kurulan gerçek ego arasındaki boşluğu en aza indirmek için belirli davranışların yürütülmesi ve bu tür davranışların düzenlenmesi ile ilgilidir (Trent ve South, 1992).

Ek olarak, bir lider ve ekip üyeleri arasındaki ilişkisel şeffaflık ve dengeli bilgi işleme, otantik liderliğin yapıları olarak görülür. İlişkisel şeffaflık, liderin egosunu takım üyeleri de dahil olmak üzere başkalarına dürüstçe gösterebileceğini gösterir. Başka bir deyişle, lider olumlu yönlerin yanı sıra olumsuz yönleri ve eksiklikleri hakkında açık fikirli bir şekilde konuşabilir ve bunları ortaya çıkarabilir. Bu güven nihai olarak güvenilir ve anlamlı lider-üye ilişkileri kurmaya katkıda bulunur (Trent ve South, 1992).

Dengeli bilgi işleme, liderin karar vermesi açısından ilgili bilgileri nesnel olarak analiz etme, gözden geçirme ve işlemedir. Başka bir deyişle, liderin fikirlerine itirazları kabul etme ve hataların eleştirilerini kabul etme yeteneğini gösterir. Genel olarak insanlar, zayıflıkları ve hatalarıyla ilgili eleştirileri ve olumsuz geri bildirimleri nesnel olarak analiz etmekte veya kabul etmekte zorlanırlar. Ancak otantik liderler, örgütün ve üyelerinin gelişimi için olduğu sürece, benlik saygısını azaltıp artırmadığına bakılmaksızın bu tür bilgileri kabul etmek için çaba harcarlar (Trent ve South, 1992).

Lider, organizasyon üyelerinin zihinsel durumunu etkileyebilecek bir pozisyonda olduğu için, çalışanların refahını etkileyebilir. Otantik liderlerin meslektaşlarına, ekip üyelerine ve organizasyona karşı öz-farkındalık ve özdenetim yoluyla dürüst

davranarak olumlu bir organizasyon oluşturmaya çalışan kişiler olması anlamında otantik liderliğin olumlu sonuçları olacaktır (Trent ve South, 1992).

Otantik liderler, sevmedikleri bir şeyi seviyormuş gibi davranmazlar. Aksine, hayattaki amaçlarını ve arzularını açıkça anlarlar. Kaygı ve güvensizliğin yaygın olduğu bir organizasyonda, kusurlarını ve sınırlamalarını nesnel olarak incelemekten rahatsızlık duymadıkları için stresin üstesinden gelebilecek olumlu rol modellerdir. Buna göre çalışanlar, stresten uzak durumlarını tatmin edici buldukları ve istedikleri şeyleri elde ettiklerini düşündükleri hedonik refah yaşarlar. Ayrıca, çalışanlar, çalışanların ve organizasyonun hedeflerine ulaşmak için kendilerini feda eden sosyalleşmiş otantik liderler gördükleri için mevcut yaşamlarından memnun hissederler (Trent ve South, 1992).

Kendi kaderini tayin teorisine göre, otantik entegrasyonun iyi oluş üzerinde olumlu etkileri olabilir. Bir liderin özgünlüğü, çalışanların endişelerini ve endişelerini azaltır, depresif belirtileri hafifletir ve aşırı stresi düşürür. Ayrıca otantik liderler, çalışanların yaşam memnuniyetini artıran ve olumsuz etkileri azaltan destekleyici ilişkiler kurarlar. Bu etkiler, ekip üyelerinin zevk almalarını ve olumsuz deneyimlerden kaçınmalarını sağlayan hedonik refahı olumlu yönde etkiler. Otantik liderler tarafından sağlanan psikolojik destek ve güçlendirme, ekip üyelerini mevcut koşullardan memnun kılar. Sonuç olarak, bir takım liderinin otantik liderliği, çalışanların mutlak güvenlerine ve olumlu duygularına dayalı olarak kendi kaderini tayin etmelerini geliştirerek refah üzerinde olumlu etkilere sahiptir (Trent ve South, 1992).

İşin anlamını da keşfetmek ve ekip üyelerinin aradıklarını bulmalarına yardımcı olmak bir liderin önemli rolleridir. Bu anlamda otantik liderlik, ekip üyelerinin hayatlarını daha anlamlı hale getirme olumlu süreci aracılığıyla psikolojik iyi olma halini getirebilir. Otantik liderlik, çalışanların mevcut yaşamlarından memnun olmalarını sağlayan hedonik refahın ötesinde gerçek potansiyellerini sergilemeleri ve stres olmadan keyifli bir deneyim yaşamaları için çalışanların kendilerini geliştirmelerine odaklanır. Ayrıca, çalışanların başkalarına yardım eden bir hayat yaşamayı amaçladığı eudaimonic refah üzerinde de olumlu etkileri olabilir. Bu olumlu etkiler ortaya çıkar çünkü anlam, eudaimonik refahın çok önemli bir boyutunu oluşturan şeydir. Otantik

liderler, öz-farkındalığa dayalı davranışların öz-düzenlenmesi yoluyla gerçekçi egolar ile ideal egolar arasındaki boşluğu azaltmak için çaba harcarlar. Bu nedenle, sınırlamaları aşma ve ideal egolara daha yakın olma çabaları, çalışanların gerçek benlik arayışını temsil eden eudaimonik refahı teşvik eder (Trent ve South, 1992).

Bir diğer zemin ise ilişkisel uyumdur. İlişkisel uyum, bir takım liderinin otantik liderliğinin çalışanların refahını olumlu yönde etkilediği bu ilişkiyi güçlendirebilir. Bunun nedeni, görev bağımlılığı yüksek bir ekipte başarılı görev performansının ekip üyeleri arasında ne kadar iyi bir işbirlikçi ruh halinin oluştuğuna bağlı olduğunu söylemek çok fazla değildir. Ekip liderinin rolü, ekibin ve organizasyonun hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşılmasında önemlidir; bununla birlikte, görevleri her gün birlikte yerine getirmesi gereken ekip üyeleri arasındaki ilişki, ilişkisel uyumun onların iyiliğine katkıda bulunabilmesi açısından da oldukça önemlidir. Başka bir deyişle, çalışanlar, kendileriyle görevleri yerine getiren diğer ekip üyeleriyle ilişkilerinde ne kadar yakın olduklarına bağlı olarak kendi aralarında güven oluştururlar. Yukarıdaki argümana dayanarak, ekip üyelerinin takım arkadaşlarıyla son derece yakın, işbirlikçi ve birleşik bir ilişkiye sahip olmaları anlamında güçlü bir ilişkisel uyum algısı, refah seviyelerini arttırır, böylece otantik liderliğin etkisiyle güçlü bir sinerji üretir (Trent ve South, 1992).

Sosyal değişim teorisine göre, ekip üyeleri görevleri yerine getirirken oluşan sosyal değişim, içsel motivasyonu artıran ve çalışanların duygularını etkileyebilen olumlu veya olumsuz küresel duygular yaratır. Bir ekibin performansı, ilişkisel uyumun ekip arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler sürdürdüğünü güçlü bir şekilde algılayan çalışanları daha da motive eden değişim görevlerinin başarısı ile belirlenir. Çünkü ilişkisel uyum, ekip üyelerinin ilişkisel yönüne odaklandığından, bir ekip için yüksek daldırma gösterir. Ayrıca, istedikleri şeyleri elde ettikleri için hedonik esenlik hissederler. Takım arkadaşlarının çok mesafeli, çelişkili, kırılabilir, yıkıcı ve birey odaklı bir ilişkisi varsa, kendi aralarındaki güven düzeyi düşüktür. Bu durum bireylerin refahı üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir. Bununla birlikte, takım arkadaşları yüksek ilişkisel uyum algılarlarsa, bir durumla başa çıkma ve stresi azaltan hedonik esenliği deneyimleme konusunda gelişmiş yetenekleri vardır. Bir ekipte çalışan çalışanların, ekibin görevlerini başarıyla yerine getirebilmeleri için ekip

arkadaşlarıyla daha aktif iletişim ve iş birliğine sahip olmaları gerekir. Bu nedenle, yüksek ilişkisel uyum algılarlarsa, takım arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler sürdürme eğilimindedirler (Trent ve South, 1992).

Bu başlık altında algılanan örgütsel destek kavramının tanımına, algılanan örgütsel destek teorilerine ve algılanan örgütsel desteğin öncüllerine değinilmiştir.

3.4.1 Algılanan Örgütsel Desteğin Tanımı

Algılama, kişinin sahip olduğu duyu organları aracılığıyla, dış dünyadan elde ettiği çeşitli verileri işleyerek, yine kişinin ihtiyaçlarına uygun bir şekilde kullanabileceği bilgiler haline getirmesi süreci olarak ifade edilebilir. Algılanan kelimesi ise, kişinin maruz kaldığı uyaranlardan elde ettiği verilerden hangi sonuca ulaştığı ile ilgili bir durum olarak tanımlanabilir. Çevreden gelen uyaranların kişi tarafından anlamlandırılması veya kişinin çevresindeki bir takım olayların diğer kişiler tarafından algılanmaları bazı farklılıklar gösterebilir. Kişinin algılama olanakları, kişinin inançlarına, kültürüne, ebeveynlerinin yetiştirme şekline ve maddi manevi değerlere verdiği anlama göre değişebilir. Kişinin pozitif nitelendirdiği bir durumu, başka kişi veya kişiler negatif nitelendirerek farklı bir şekilde anlamlandırabilirler (Özdevecioğlu, 2003, s. 116).

Belirlenen hedeflere ulaşabilmek ve sürekli eşgüdüm içerisinde faaliyet yürütebilmek için bir yöneticinin kontrolünde organize olmuş kişilerden oluşan gruplara örgüt denir. Yönetim bilimci Barnard (1988) ise örgütü iki veya daha çok bireyin bilinçli ve koordineli şekilde yürüttükleri faaliyetler sistemi olarak tanımlar. Bir örgütün yaşamını sürdürebilmesi için örgüt ve üyelerinin ortak bir amacının olması, bu ortak amaca üyelerin katkıda bulunmaya istekli olması ve tüm bunların gerçekleşmesi için üyelerin birbirleriyle iletişim halinde olması gerekmektedir (Aydın, 1984, s. 14).

Bireyler yaşamları boyunca doğrudan veya dolaylı olarak diğer bireylerin desteğine ihtiyaç duyarlar. Desteklendiği müddetçe de doğası gereği kendilerini rahat, memnun ve huzurlu hissederler. Sadece özel yaşamda değil iş yaşamında da desteğe ihtiyaç

duyan birey, geçimini sağlayabilmek adına yaşamının önemli bir kısmını geçirdiği örgütünden destek bekler (Giray ve Şahin, 2015, s. 2).

Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986), örgütsel desteği, örgüt değerlerinin, örgüt üyelerinin yararını gözetme ve onların daha mutlu olmalarını sağlayacak özelliklere sahip olma durumuyla açıklamaktadırlar (Taştan, İşçi ve Arslan, 2014, s. 122). Örgütsel destek olgusu; örgüt içerisinde geçirilen belli bir zamanda ansızın meydana gelen bir olgu değildir. Örgütsel destek, bireyin örgüt içinde zaman geçirdikçe, mensubu olduğu örgütten gördüğü iyi davranışlar veya sağladıkları faydalarla ilgilidir (Çalışkan ve Pekkan, 2017, s. 21). Malatesta ve Tetrick ise (1996) çalışanlarına bağlı bir örgütün, bu bağlılığı onları destekleyerek göstereceğini ifade etmektedirler. Örgüt üyeleri tarafından oldukça önem teşkil eden örgütsel destek, saygıya değer olma, kabul edilme, değer görme gibi duygusal ihtiyaçların giderilmesini sağlayan önemli kavramlardandır (İplik, İplik ve Efeoğlu, 2014, s. 111).

Örgütsel destek sayesinde örgüt, çalışana onun örgüte verdiği emeklerin bilicinde olduğunu, çalışanın memnuniyetine önem verdiğini ve çalışanıyla beraber faaliyette bulunmaktan hoşnut olduğunu göstererek, çalışanın aidiyet, saygı ve onaylanma ihtiyaçlarını giderir (Armeli, Eisenberger ve Lynech, 1998, s. 299). Çalışanlarının memnuniyetine önem veren ve örgütsel destek sağlayan örgütlerin özellikleri şunlardır (Özdevecioğlu, 2003, s. 116);

- Çalışanlarının fikir ve önerilerine ve örgüt sorunlarına ilişkin tespitlerine önem vermek ve bu doğrultuda hareket etmek,

- Çalışanlara kısmen iş güvencesi vermek, başarılı olduklarında ve başarılı olmaya devam ettiklerinde örgütte kalıcı olarak çalışabilecekleri konusunda onlara birlikte iş yapma garantisi vermek,

- Örgüt çalışanlarının birbirleri ile olan iletişiminin sağlıklı ve olumlu olmasını sağlayarak, örgüt içi iletişimin ve örgütle toplum arasındaki ilişkilerin olumlu şekilde devam etmesi için çabalamak,

- Çalışanlarına, hiyerarşik farklılıklar gözetmeksizin adil davranmak,

- Çalışanlarını önemsemek ve onlar için bazı fedakârlıklarda bulunmak.

Örgütlerin kaynaklarından verimli bir şekilde yararlanması, onların rekabet gücünü, hedeflerine ulaşabilme olasılığını ve sürdürülebilirliklerini arttırır. Örgütlerin en önemli kaynaklarından biri de çalışanlardır. Çalışanlarını desteklemenin önemini kavrayan örgütler, çalışanının örgütteki memnuniyetini sağlamak için gerekli özeni gösterir. Bu durum çalışanın örgütüne olan bağlılığını arttırırken, onun örgüte daha fazla katkıda bulunması için onu isteklendirir (Armeli, Eisenberger ve Lynech, 1998, s. 299). Örgütsel destek, insan kaynaklarının önemini kavrayan örgütlere ait olan bir özelliktir. Bu özelliğe sahip olan örgütlerde çalışanların örgüte kattığı değerler örgüt tarafından fark edilir ve çalışanların refah düzeyleri arttırılır, bu durum beraberinde çalışanların onur ve memnuniyet duymasını sağlar (Akın, 2008, s. 142).

Algılanan örgütsel destek hakkında yazında pek çok tanım mevcuttur. Algılanan örgütsel destek, çalışanın örgütüne kattığı değer ile memnuniyetinin örgüt tarafından önemsenmesi ve çalışanın bu durumu fark etmesi olarak tanımlanabilir (Hellman vd., 2006, s. 631). Bir diğer tanıma göre ise algılanan örgütsel destek bireyin çalışanı olduğu örgüt tarafından ne derecede önemsendiği ve sevildiği ve örgütün çalışanının emeğini ne derece kıymetlendirdiği ile ilgilidir (Allen, Armstrong, Reid ve Riemenschneider, 2008, s. 556). Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanına, çalışanın da örgüte gösterdiği sadakatin alış-verişinde, örgütün çalışanına sunacağı getirilerin, çalışan tarafından algılanma şeklidir (Güney, Çisil ve İlsev, 2007, s. 195).

Algılanan örgütsel destek, bireyin bir anda hissettiği bir destek değildir. Bireyin örgütte bulunduğu zaman zarfında örgüt tarafından gösterilen olumlu ilgi ve alakaların toplamından ibarettir (Güney, Akalın ve İlsev, 2007, s. 194). Algılanan örgütsel destek, örgüt tarafından verilen değil, birey tarafından algılanan destektir. Bireyin örgüt faaliyetleriyle ilgili davranışlarına yön verir (Taştan, İşçi ve Arslan, 2014, s. 122). Örgütün kendisine sunduğu desteğin farkına varan çalışan, örgüte kattığı değerin, örgüt tarafından hangi oranda değerlendirildiği ile memnuniyetinin hangi

oranda umursandığına dair fikir edinir (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014, s. 585). Böylelikle örgütün, çalışanlarının faaliyetlerine ve memnuniyetlerine verdiği önem derecesi, onların örgüte ilişkin genel inançlarını şekillendirir (Eisenberger, Huntingon, Hutchison ve Sowa, 1986, s. 501). Örgütün kendisine destek verdiğinin bilincinde olan çalışan, örgüt içinde kendini huzurlu hisseder ve örgütün işleyişi ile ilgili karşılaşacağı olası meselelerde örgütünün yanında olacağına kanaat getirir (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014, s. 585).

Birey, mensubu olduğu örgütte maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanıp örgüt içindeki çabalarının ödüllendirildiğine tanık oldukça, kendisinde çalışanı olduğu örgütte mutluluğuna önem verildiğine ve verdiği emeklerin takdir görüp başarılı bulunduğuna dair kanaat oluşur. (Güney, Çisil ve İlsev, 2007, s. 195). Böyle bir durumda, örgütün sunacağı yararlar, çalışanların örgütsel faaliyetleriyle ilgili gayretlerini arttırır ve çalışanların duygusal ihtiyaçlarının giderilmesine olanak sağlar (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014, s. 585).

Algılanan örgütsel destek, çalışanın faaliyet gösterdiği örgüte, insanoğluna has özellikler yüklemeye meyilli olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışan, içinde bulunduğu örgütü belli bir zaman sonra, insani özellikler taşıyan bir birey olarak tanımlamaya başlar. Bu nedenle çalışan, örgütün kurallarını kendi çıkarlarına göre değerlendirir (Karaalioğlu, 2019, s. 14). Örgütün, çalışanına olumsuz davranma olanağına sahip olduğu halde, olumlu bir şekilde davranmayı tercih etmesi, onun örgütü tarafından destek gördüğü çıkarımında bulunmasına neden olur (Eser, 2011, s. 367).

3.4.2 Algılanan Örgütsel Destek Teorileri

Yazına göre algılanan örgütsel destek beş ana teoriden oluşmaktadır. Bunlar, "karşılıklı kişilik teorisi", "örgütsel destek teorisi", "sosyal mübadele teorisi", "erg teorisi" ve "lider-üye etkileşimi teorisi"dir. Bu teoriler çalışmanın bu bölümünde detaylı olarak açıklanmaktadır.

3.4.2.1 Karşılıklı kişilik teorisi

Algılanan örgütsel desteğin temelini oluşturan teorilerden biri Gouldner (1960)'in karşılıklı kişilik teorisidir. Çalışanlar, içinde bulundukları örgüte kattıkları değerler karşılığında, yeterli ve kabul edilebilir bir takım faydalar elde edeceklerine dair beklentiler geliştirirler. Örgüt, çalışanlarına sunduğu faydalar karşılığında, çalışanlarından örgüt içerisinde pozitif davranışlar göstermesini bekler ve bu durumu bir çeşit yazısız sözleşme olarak kabul eder. Örgütsel destek, örgütün huzurunu ve rahatını tesis etmekle beraber, çalışanda örgüt hedeflerine erişmede özveri ve azim içinde olması için duygusal bir mecburiyet oluşturmaktadır (Rhoades ve Eisenbeger, 2002, s. 702). Bu nedenle örgüt hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlarda yükümlülük hissi oluşturan karşılıklı kişilik teorisi, algılanan örgütsel desteğin temelini oluşturmaktadır (Öztürk ve Eryeşil, 2016, s. 128). Karşılıklı kişilik teorisine göre algılanan örgütsel destek, çalışanlarda örgütün gelişmişlik düzeyinin arttırılması ve örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunma mecburiyeti doğurabilir. Bir kişi karşısındakine olumlu bir tavır sergilediğinde, bu teoriye göre karşısındaki diğer kişi de kendini olumlu bir tavır içerisinde hareket etmeye mecbur algılamaktadır (Büyükgöze ve Kavak, 2017, s. 4).

3.4.2.2 Örgütsel destek teorisi

Örgütsel destek teorisi, çalışanların örgüte kattığı değerlerin, örgüt yöneticileri tarafından ne ölçüde değerlendirildiği ve çalışanların memnuniyeti ile ne oranda ilgilenildiği hakkında çalışanların edindikleri inançları temel alan bir teoridir (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, ve Rhoades, 2001). Yeterli örgütsel desteği veren örgütler (Özdevecioğlu, 2003, s. 117-118);

- Çalışanlarının görüşlerini ve analizlerini ciddiye alır,
- Örgütsel kararların alınması aşamasında çalışanlarına söz hakkı verir,
- Örgüt içi işbirliğini teşvik eder,

- Çalışanları için güvenli bir çalışma ortamı oluşturur,
- Çalışanına, başarılı faaliyetlerini devam ettirdiği sürece örgütün daimi çalışanı olarak kalacağını taahhüt eder,
- Örgütteki iletişimin sağlıklı, anlaşılır ve net olmasına özen gösterir,
- Kayırmacılıktan kaçınarak tüm çalışanlarına adaletli bir şekilde davranır,
- Çalışanlarını her açıdan önemseyerek, onlara destek verir.

Çalışanlar, yeteri kadar örgütsel destek algıladıklarında, örgütün sağladığı her türlü fayda için kendilerini olumlu karşılık verme mecburiyetinde hisseder ve bu yönde olumlu tutum ve davranışlar gösterirler (Yıldız ve Çakı, 2018, s. 71).

3.4.2.3 Sosyal mübadele teorisi

Algılanan örgütsel desteğin temelini oluşturan teorilerden bir diğeri sosyal mübadele teorisidir. Blau (1964), örgütle çalışan arasındaki ilişkilerin bir çeşit mübadele (alışveriş) olduğundan bahsederek, taraflar arasında karşılıklı bir beklentinin olduğunu ifade eder. Sosyal mübadele teorisi, tarafların saygı görme, arkadaşlık ve dikkate alınma gibi amaçlarla, örgüt içerisinde sosyal ilişkilerde bulunduğunu açıklar (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009, s. 219). Teori, bireylerin ilişkilerini, olumlu veya olumsuz pekiştireçler sayesinde gerçekleşen bir çeşit alışveriş olarak kabul eder (Özkalp, 2004, s. 34). Sosyal mübadele teorisinde, birey başka bir bireyin menfaatine fayda sağlayan bir eylemde bulunduğunda, gelecekte bu eylemine olumlu bir karşılık bulacağı beklentisini geliştirir. Bu karşılığın, gelecekte hangi zaman diliminde veya nasıl bir karşılık olacağı tam olarak belli olmasa da, fayda sağlayan birey, fayda görmüş bireyden karşılık beklemeye devam eder (Öztürk ve Eryeşil, 2016, s. 129). Sosyal mübadele teorisine göre, yöneticiler çalışanlarıyla iletişim kurup, onlara ilgi gösterdiklerinde gelişme gösterir. Sağlıklı bir iletişim içerisinde olan yönetici ve çalışan arasında adaletli bir sosyal alışveriş gerçekleşir ve bu durum beraberinde

verimli işyeri davranışları ile çalışanlarda pozitif bir tutum oluşturur. (Cropanzano ve Mitchel, 2005, s. 882).

3.4.2.4 Erg teorisi

Erg teorisi, Alderfer (1969) tarafından Maslow'un ihtiyaçlar piramidinde yer alan fizyolojik, güvenlik, ait olma-sevgi, statü-itibar ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının basitleştirilmiş halinden uyarlanarak oluşturulmuştur (Koçel, 2005). Erg teorisine göre bireyler, üç ana ihtiyaca sahiptir (Arnolds ve Boshoff, 2002, s. 698-699).

Bu ihtiyaçlar varoluş (existence), ait olma (relatedness) ve gelişme (growth) ihtiyaçlarıdır. Teori "erg" ismini bu üç ihtiyacın İngilizce karşılığı olan baş harflerden almıştır (Koçel, 2005). Bu ihtiyaçlar aşağıda açıklanmaktadır;

- Var Olma (Existence): Var olma ihtiyacı, en alt düzeyde bulunan temel fizyolojik ihtiyaçtır. Bireyin varlığını devamlı olarak sürdürebilmesi için gerekli olan yiyecek ve su gibi somut ihtiyaçlarının yanında, korunma ve güvenlik ihtiyaçları da içerir. Çalışanlar bu ihtiyaçları, örgütteki emekleri karşılığında aldıkları ücret, örgütün sunduğu diğer olanaklar gibi edinimlerle temin edebilirler (Çetinkanat, 2000, s. 16).

- Ait Olma (Relatedness): Ait olma ihtiyacı, bireyin sosyal ilişkilerini geliştirmeye yönelik ihtiyacıdır. Sağlıklı bir iletişim sürecinde, bireyin diğer bireylerle duygu ve düşünce alışverişinde bulunması ve tatmin olması olarak açıklanabilir. Bu aynı zamanda bilinme, kabul edilme, bağlı olma ve ait olma ile ilgili ihtiyaçlardır. Başka bir ifade ile bireyin diğer insanlarla olan iletişim, duygusal destek, itibar görme, bilinme ve aidiyet ihtiyaçlarını tatmin edecek durumları içerir. Birey bu ihtiyaçları örgüt içinde, örgüt ortamındaki arkadaşlarıyla, örgüt dışında ise aile ve arkadaşları ile giderebilir (Çetinkanat, 2000, s. 17).

- Gelişme (Growth): Gelişme ihtiyacı, bireyin bilgi ve kabiliyetlerini geliştirme ihtiyacıdır ve bireyin öz saygısı ile ilgilidir. Bireyin bilmek, başarılı olmak, kontrol etmek, güven vermek, bağımsız olmak, kendini yetkin hissetmek ile kendini gerçekleştirmek gibi ihtiyaçlarını içerir (Çoban ve Özdemir, 2020, s. 219).

Bireylerin gelişip ilerlemesi ile ilgili başarı ve sorumluluk alma gibi ihtiyaçlarını da kapsar (Tekin ve Görgülü, 2018, s. 1561).

3.4.2.5 Lider-üye etkileşimi teorisi

Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından ortaya atılan ve önceleri dikey çift bağlantı modeli şeklinde tanımlanan liderlik teorisi, lider/yönetici veya üyeler/çalışanlar arasındaki değişimi dikey çift yaklaşım boyutları içerisinde inceleyerek olgunlaştırmış ve yazında lider-üye etkileşimi teorisi biçiminde tekrar isimlendirilmiştir (Karcıoğlu ve Kahya, 2011, s. 339). Lider-üye etkileşimi teorisinin temeli, "rol teorisi" ile "sosyal mübadele teorisi"ne dayanır. Bu teori, liderlerle üyeler arasındaki ilişkileri geliştirirken, yöneticilerle çalışanların birbirlerine karşı nasıl bir tutum sergilemesi gerektiğine odaklanır (Hassan ve Hassan, 2015, s. 133). Yine bu teoriye göre, çalışanların rolleri yöneticileri ile olan ilişkilerine bağlı olarak gelişme gösterir. Yöneticileri ile iyi ilişkiler geliştiren çalışanlar daha fazla performans sergileme çabası içerisinde olurlar ve yöneticilerine karşı bağlılık duygusu geliştirirler. Böylelikle hem yöneticinin, hem de grubun verimini arttırırlar. Yöneticiler ise himayelerindeki çalışanlara daha fazla sosyal ve örgütsel destek vererek veya onları ödüllendirerek karşılık verme eğiliminde olurlar (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008, s. 195). Yöneticisi ile ilişkilerini geliştirmiş bir çalışan, mevcut konumundan daha üst bir konuma eriştiği takdirde, fazladan işi ve mesuliyeti de kabul etmiş olur. Çalışanın mevcut çalışma süresini arttırması, yöneticisine sadık olması, yöneticisinin iş ve sorumluluklarını paylaşması, yöneticinin çalışanında arzuladığı beklentilerdir. Yöneticilerin çalışanlarla arasındaki güçlü ilişkileri devam ettirebilmek için, çalışanlarıyla ilgilenip, ihtiyaçlarını giderip duygularına karşılık vermeleri ve çalışanlarını ikna edip danışmanlık hizmeti sağlamak gibi bol zaman isteyen etkileme yöntemlerine sıkça başvurmaları gerekmektedir (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008, s. 195).

3.4.3 Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Öncülleri

Algılanan örgütsel destek örgütsel adalet, yönetici yardımı, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, kişisel ve demografik özellikler olarak beş başlık altında incelenebilir

ve aşağıdaki gibi açıklanabilir. Bunlar dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalettir (İçerli, 2010, s. 78).

3.4.3.1 Örgütsel adalet

Örgütsel adalet çalışanların görevlendirilmesi, yetkilendirilmesi, çalışma sürelerine uyması, ücretlerinin belirlenmesi ve ödüllendirilmeleri gibi durumlar için yönetimsel kararların alınması süreci ile ilgilidir (İnce ve Gül, 2005, s. 76). Kavram örgüt yöneticilerinin, örgütün işleyişi ve örgüt hakkında aldığı kararların, örgüt çalışanları tarafından olumlu olarak algılanması şeklinde açıklanabilir (İçerli, 2010, s. 69). Ayrıca kavram örgüt çalışanlarının, örgütsel işleyişin ve alınan kararların doğruluğu hakkındaki algılarını ve bu algıların çalışanlar üzerindeki etkisini de kapsar (Çolak ve Erdost, 2004, s. 52). Bireyin örgütü ile olan güven ilişkisinde yadsınamaz önemi olan örgütsel adalet, bireyin örgütsel destek algısına olumlu bir şekilde etkiler. Örgütsel adalet kendi içinde üç boyutta incelenebilir. Bunlar; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşim adaletidir.

3.4.3.1.1 Dağıtımsal adalet

Çalışanlar elde edilen kazanımların (gelir, prim, terfi, sosyal haklar vb.) adil olup olmadığına dair bir algı geliştirirler. Çalışan elde ettiği kazanımları diğer çalışanlarla kıyaslar. Bu kıyaslama işlemi sonunda çalışan, hak ettiği kazanımı elde edemediğine karar verebilir. Bu düşünceler çalışanın tutumlarını etkiler ve bu tutuma göre davranışlarını düzenleyebilir. Bu yüzden dağıtım adaletinde önemli olan, çalışanların dağıtılan çıktı veya kaynakların hakkaniyet ölçüsünde dağıtıldığını düşünmeleridir (Özdevecioğlu, 2003, s. 78). Dağıtımsal adaleti uygulamakla sorumlu olan örgüt yöneticileri, çalışanlarının çalışma verimini göz önünde bulundurarak eşit bir şekilde ödül veya cezaları paylaştırır. Eşit paylaşım demek, her çalışanın aynı veya eşit ödül ve ceza alması demek değildir. Çalışanlar, örgüt hedeflerine ulaşmadaki payları veya örgütün hedeflerinden uzaklaşmaları ölçüsünde ödül veya ceza alırlar. Yönetici, çalışanlarının yaş, cinsiyet, din, etnik köken veya başka bir öznel durumları dikkate alarak terfi ya da ödülleri pay etmemelidir. Dağıtımsal adaletteki karar süreci, çalışanların öznel durumlarını göz önüne alarak karar alınmamasını gerektirir.

Böylelikle çalışanlar arasında ayrımcılık olması engellenebilir (İşcan ve Sayın, 2010, s. 197).

3.4.3.1.2 İşlemsel adalet

Bu adalet türü, örgüt kaynaklarının ya da örgütün elde ettiği çıktıların dağıtım kararının nasıl alınacağı ile ilgilidir. İşlemsel adalet, ücret, terfi, maddi imkânlar, sosyal haklar, çalışma koşulları ve çalışanların iş veriminin değerlendirmesi gibi durumların tespit edilmesi ve düzenlenmesinde kullanılan yöntem, işlem ve kuralların hakkaniyete uygun olma düzeyi olarak tanımlanabilir (Işık, Uğurluoğlu ve Akbolat, 2012, s. 255). İşlemsel adalet ikiye ayrılır. İlki, karar verme aşamasında faydalanılacak olan prosedürler ile hayata geçirilecek olan faaliyetlerin teknik nitelikleri ile ilgilidir.

Bu kısım karardan önce örgüt çalışanlarının öneri, görüş ve fikirlerinin dinlenmesini içerir. İkinci kısım ise, karar alma aşamasında kullanılan yöntem ve faaliyetlerin, kararı alan örgüt yöneticileri tarafından uygulanma biçimi ile ilgilidir (Thıbaut ve Walker, 1975). Örgüt çalışanları arasındaki adalet algısını doğrudan etkileyecek altı

ana kural şunlardır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, s. 203);

- Çelişmezlik: Dağıtım kararları ile ilgili ilkeler birbirleri ile çelişmemelidir,
- Önyargısız Olmak: Dağıtımda ya da işlemde örgüt çalışanlarına önyargılı bir tutum geliştirmeme kuralıdır,
- Doğruluk: Bilgiler mümkün olduğunca geçerli ve yeterli bilgilerden oluşmalı,
- Düzeltilebilme: Alınan kararlara çalışanların itiraz edebilmesi ve hatta gerekli olduğu hallerde ilgili kararın çalışanlar tarafından düzeltilebilme yetkilerinin olması,
- Temsil Edilebilirlik: Kararlardan etkilenen çalışanların sorunları, değerleri, fikir ve önerilerinin dikkate alınarak önemsenmesidir,

- Etiklik: Alınacak kararların, çalışanların etik kuralları kapsamında oluşturulmasıdır.

3.4.3.1.3 Etkileşim adaleti

Etkileşim adaleti, kararların uygulanma sürecinde yöneticilerin örgüt çalışanlarına karşı dürüst ve şeffaf olmalarını, onlara değer verip, saygı duymalarını ve bilgi vermelerini içerir (Arslantaş ve Dursun, 2008, s. 115). Başka bir ifade ile örgütteki çalışanlar ile yöneticiler arasında gerçekleşen iletişim sonucunda kişilerin edindikleri adalet algılamasıdır. Etkileşim adaleti, dağıtım kaynağı olan yöneticiler ile dağıtım kaynağından etkilenecek olan çalışanlar arasındaki etkileşime vurgu yapar (Özdevecioğlu, 2003, s. 79). Örgüt faaliyetleri gerçekleştirilirken çalışanların maruz kaldığı davranışların niteliği olan adalet etkileşimi daha çok, yöneticiler tarafından bir karar alındığında bu kararın çalışanlara nasıl duyurulduğu veya duyurulacağını ilgilendiren bir adalet algılaması ile ilgilidir (Titrek, 2009, s. 554). Etkileşim adaleti hakkında dört kural belirlenmiştir. Bu kurallar naziklik, prosedürlere uygun davranma, doğruluktan ayrılmama ve net ya da açık olmaktır (Çolak ve Erdost, s. 60). Greenberg (1993) ise bahsi geçen bu kuralları ikiye ayırmıştır. Nazik olma ve prosedürlere uygun davranmayı bireylerarası adalet şeklinde açıklarken, doğruluktan ayrılmama ve doğruluğu ise bilgisel adalet olarak açıklamıştır. Bireyler arası adalet, organizasyonda kuralları koyan yöneticilerin çalışanlarına karşı kibar, anlayışlı, önemseyen, nazik ve kıymet veren bir anlayış içinde davranmasıdır (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009, s. 78).

Başka bir ifade ile bireylerarası adalet, kararı veren yöneticilerin, örgüt çalışanlarına söz konusu kararı ne şekilde bildirdiği ile ilgili adalet algılamasıdır. Bilgisel adalet ise ücret ve terfi gibi örgüt kazanımlarının çalışanlara paylaştırılması ve paylaşım kararının ne şekilde alındığı ile ilgili işlemler hakkında örgüt çalışanlarının bilgilendirilmesi ve gereken açıklamaların yapılması ile ilgilidir (Çolak ve Erdost, s. 60).

3.4.3.2 Yönetici yardımı

Yönetici yardımı, örgüt faaliyetlerini ilgilendiren konularda yöneticiler ile çalışanların arasındaki iletişim ile ilgilidir (Yoon, Seo ve Yoon, 2004). Başka bir ifade ile örgüt yöneticisi ve örgüt çalışanı arasında olumlu iş ilişkisini tesis etmek ve üyelerin örgütte daha verimli çalışmasını sağlayabilmek için çalışanların çeşitli ihtiyaçlarını gidermek olarak tanımlamaktadır (Giray ve Şahin, 2015, s. 2). Algılanan örgütsel destek açısından yönetici yardımı çok önemlidir çünkü örgüt yöneticileri, çalışanları nazarında örgütü temsil eder. Yönetici çalışana destek verdiğinde ise aynı zamanda örgütte çalışana destek vermiş kabul edilir (Emhan, Kula ve Töngür, 2013, s. 55). Yöneticiler, örgütün iç ve dış ilişkilerine yön verirler ve aldıkları karar ve uygulamalar ile örgütü ve çalışanları etkilerler. Çalışanların verimli şekilde çalışmaları yöneticilerin desteği ile yakından ilişkilidir (Turunç ve Altuntepe, 2015, s. 35). Yönetici yardımı, örgüt yöneticileri ve çalışanlarının birbirleri ile pozitif ilişkiler içerisinde olmasını şart koşar. Yöneticinin çalışanlarla olan ilişkisi güvenilir ve dolaysız olmalıdır. Bu tür bir ilişki yönetimin vizyon sahibi olduğu şeklinde algılanmasına neden olabilir. Vizyon sahibi olarak algılanmak yönetime güven duyulması için gereken ortamı hazırlar (Özbek ve Kosa, 2009, s. 193). Çalışanlar çoğunlukla, örgütteki alt yöneticilerin çalışanlar hakkında edindiği fikirleri, üst yöneticilere ilettiğini düşünürler. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin örgüt çalışanlarını, örgüt hedeflerine yönelik motive etmeleri, destek olmaları ve onlara geri bildirim yapmaları yönetici yardımı kapsamındadır. Podsakoff vd. (1990)'ne göre, yöneticilerin çalışanlara güven vermesi, onları desteklemesi, iletişimin ve çalışmanın kalitesini arttırmakta ve hatta çalışanın örgütten ayrılma niyetini olumsuz olarak etkilemektedir. Yönetici yardımı üç boyutta değerlendirilebilir. Bunlar duygusal, bilgisel ve maddi yardımdır. Duygusal yardım önem verme, sevgi duyma, anlayışlı olma ve kabul etme ile gerginlik, anlaşmazlık ve örgüt çalışmalarını" ilgilendiren her türlü zorlukta çalışanlara yardımcı olmaktır. Bilgisel yardım ise çalışanların çalışma verimleri ile ilgili geribildirimde bulunma, elde edilen bilgiyi analiz etme, örgüt faaliyetlerinin devamı için çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgileri sunmak ve gerekli becerileri çalışanlara kazandırmaktır. Son olarak maddi yardım örgütün ihtiyacı olan hammadde, hizmet ve ekonomik destek olarak ifade edilebilir. (Bhanthumnavin D. , 2001, s. 7).

3.4.3.3 İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları

İnsan kaynakları, örgütlerde rekabetçi üstünlük oluşturmak için çalışacak yeterli örgüt çalışanının temini, görevlendirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli planlamanın, yönlendirmenin ve denetleme işlemlerinin yapılmasını sağlayan mekanizmaları kapsar (Doğan ve Demiral, 2008, s. 146). Bu mekanizmanın amacı örgütün hedeflerine en verimli şekilde ulaşmasıdır. Örgüt hedeflerinin gelişmesinde en önemli görev insana düştüğünden insan kaynakları yönetimi, insan ilişkilerine yoğunlaşır. Böylelikle insan kaynakları yönetimi, örgütün işle ilgili sorunlarına ve çalışan ilişkilerine önem vererek, örgütün geleceğe hazırlanıp başarılı olması için çalışır. İnsan ilişkilerini esas alan insan kaynakları yönetimi, örgüt çalışanlarının ilişkilerini yönetimsel bir bakış açısı ile inceler. Bu durum örgüt iklimine uygun politikalar üretmesini ve örgüt yönetiminde önemli bir görevi yerine getirmesini sağlar (Fındıkçı, 1999, s. 14). İnsan kaynaklarını ilgilendiren konuların başında gelen ve örgütlerde önemli bir etkiye sahip olan ücretlendirme, fark edilme ve terfi, özerklik, örgütün büyüklüğü ve stres gibi çalışma koşulları örgütsel destek algısını etkiler (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 700).

Örgütler faaliyetlerini sürdürebilmek için insan kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Örgütlerin birbirleri ile rekabet içerisinde oldukları düşünüldüğünde, insan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütün stratejik anlamda oldukça değerli bir enstrümanı haline gelir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütlerin, hedeflerine ulaşma ve varlığını devam ettirebilme yolunda başarılı olabilmesi için büyük önem arz eder. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi ve varlıklarını sürdürebilmeleri, kaliteli insan kaynaklarını örgüte kazandırma ve bu kaynakların örgüte bağlı bir şekilde çalışmalarını sağlayacak koşulları oluşturma ile gerçekleşebilir. Tüm bunlar bir örgüt için insan kaynakları yönetimi uygulamalarının inkâr edilemez bir öneme sahip olduğunu göstermektedir (Aykan, 2007, s. 126).

3.4.3.4 Kişisel ve demografik özellikler

Kişisel özellikler, bireyin diğer bireylerden farklı olmasını sağlayan, doğuştan gelen ve zamanla gelişen, mantıklı bir şekilde bireyin çevresine gösterebileceği tüm özelliklerdir (Özdemir, Özdemir, Kadak ve Nasıroğlu, 2012, s. 567). Bireylerin kişisel

nitelikleri, gerçekleşen durumları farklı algılamalarına ve farklı davranışlar göstermelerine neden olabilir. Örneğin çalışanların pozitif bir tutum içinde olmaları, diğer çalışanlarla olumlu ilişkiler kurmalarına yardımcı olurken, çalışanın şiddet yanlısı veya utangaç tutumları ise diğer çalışanlarla olumlu ilişkiler geliştirmelerine engel olarak, örgütsel desteğin algılanmasını olumsuz etkiler. Bu bakımdan kişisel özellikler, hem çalışanın davranışlarına hem de örgüte yönelik tutumlarına etki edecek öneme sahiptir. Bireyin kişisel özellikleri hayata bakışını ve algısını değiştirebilir. Dolayısıyla örgütün üyesine karşı olan tutumunu birey, olumlu veya olumsuz anlamlandırabilir. Tüm bu sebeplerden dolayı kişilik özellikleri örgütsel destek algısına etki edebilir (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012, s. 34).

Algılanan örgütsel desteğe etki ettiği belirtilen demografik özellikler yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi ve kıdem şeklinde ifade edilebilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 701). Bazı çalışmalarda (Hellman, Fuqua, ve Worley, 2006, s. 638-639; Tansky ve Cohen, 2001, s. 293) bireyin yaşı arttıkça örgütsel destek düzeyinin de doğru orantılı olarak arttığından bahsedilirken; bazı çalışmalarda (Currie ve Dollery, 2006, s. 747; Yoon ve Lim, 1999, s. 936) ise bireyin yaşı arttıkça örgütsel destek algısı düzeyinin ters orantılı olarak azaldığı ifade edilmiştir. Cinsiyet ile algılanan örgütsel destek arasında bir ilişki olabileceğini öne süren araştırmalar (Johlke, Stamper ve Shoemaker, 2002, s. 117) olmakla birlikte, herhangi bir ilişkinin bulunmadığını belirten araştırmalarda (Fuller, Hester, Barnett ve Relyea, 2006, s. 337) vardır. Yazında öğrenim düzeyi ve algılanan örgütsel destek arasında da ilişkiler tespit edilmiştir. Rhoades ve Eisenberger'e göre (2002)'e göre öğrenim düzeyi ve algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ilişki var iken yapılan başka bir araştırmada (Fuller, Hester, Barnett ve Relyea, 2006, s. 337) ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Öğrenim düzeyi yüksek olan çalışanlarda örgütsel desteği algılama oranının da yüksek olduğu belirtilmiştir (Tansky ve Cohen, 2001, s. 293). Başka bir araştırmada (Aksoy ve Sökmen, 2018, s. 202) ise öğrenim düzeyi yüksek olmayan kişilerde algılanan örgütsel desteğin daha yüksek olduğu belirtilmiş, bu durum kişilerin öğrenim düzeyi arttıkça aynı oranda kişilerin beklentilerinin de fazlalaşabileceği şeklinde açıklanmıştır.

Algılanan örgütsel destek ve kıdem süresi ile ilgili uyumlu bir bağ bulunmaktadır (Eisenberger, Rhoades ve Cameron, 1999, s. 1034). Çalışanın kıdemi yüksek oldukça

algılanan örgütsel destek düzeyide yüksek olmakta ve çalışan örgüte karşı pozitif bir bakış açısı edinmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 701). Bazı çalışmalarda (Fuller, Hester, Barnett, ve Relyea, 2006, s. 337; Currie ve Dollery, 2006, s. 747; Stinglhamber ve Vandenbergher, 2003, s. 261) ise algılanan örgütsel destek ile kıdem arasında olumsuz bir bağ bulunduğu öne sürülmektedir. Başka bir araştırmada (Asad ve Khan , 2003, s. 144) ise algılanan örgütsel destek ve kıdem arasında olumlu veya olumsuz herhangi bir bağ belirtilmemiştir.

3.5 Pozitif Psikolojik Sermaye

Bu başlık altında pozitif psikolojinin ve pozitif psikolojik sermayenin tanımı ve pozitif psikolojik sermayenin boyutları (öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık) incelenmiştir.

3.5.1 Pozitif Psikolojinin Tanımı

Psikoloji, Latin dilinde "ruh" anlamına gelen "pysch" kelimesi ile ünlü filozof Herakleitos'un kâinatın tam anlamıyla eksiksiz bir uyum ve istikrar içinde olduğunu açıklamak amacıyla kullandığı "logos" kelimesinin birleşiminden oluşmuştur (Topses, 2003). Bireyin düşünsel etkinlikleri, karar alma süreçlerinin işlenişi ve ruhsal durumunun tespiti ile ilgili olan psikoloji bilimi, bireyin eylemlerini, görüşlerini, inanışlarını, arzu ve düşlerini dikkate alarak anlamlandırmak için çaba gösterir. Psikoloji, bireyleri hem tekil olarak hem de toplum içindeki halleriyle araştırır (Erden ve Özen, 1996). Psikoloji bireylerin, zihinsel faaliyetlerinin, ruh hallerinin, tavırları ile eylemlerinin nedenlerinin açıklığa kavuşmasını sağlar. Psikoloji bilimi sayesinde birey kendini anlayarak, ruh haliyle uyumlu hale gelir hem kendisinin hem de diğer bireylerin davranışlarını anlamaya başlar (Özbay ve Erkan, 2015, s. 4-5).

Bireyin iç dünyasının davranışına olan etkisini araştıran psikoloji biliminin üç ana görevi vardır. Bunlar; ruhsal hastalıkları tedavi etmek, bireylerin memnuniyetleri ile verimlerini arttırmak ve bireylerin gömülü kalmış becerilerini veya pozitif özelliklerini dışarı çıkarmalarını sağlamaktır (Luthans ve Youssef, 2004, s. 151). Yalnız İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, savaşın yıkıcı etkileri nedeniyle, kitlelerin yaşadığı psikolojik rahatsızlıkları iyileştirme görevine ağırlık verilmiştir. Bu durum psikoloji

biliminin diğer iki görevi olan, bireylerin memnuniyetleri ile verimini arttırmak ve bireyin gömülü kalmış becerilerini ortaya çıkarmak görevlerini uzun yıllar arka planda kalmasına neden olmuştur (Linley, Joseph, Harrington ve Wood, 2006, s. 4).

Bilim insanlarının çalışmalarıyla, bireylerin eylemlerinin sadece olumsuz tarafına odaklanılmasından ziyade bireylerin yaşam kalitelerini arttıran pozitif nitelikleri vurgulamak amacıyla pozitif psikoloji fikri ortaya çıkmıştır (Luthans, 2002, s. 58). Pozitif psikoloji alanındaki ilk çalışma Maslow (1954, s. 201)'un "Motivasyon ve Kişilik" adlı çalışmasında ele alınmıştır. Bu çalışmada psikolojinin üzerinde yoğunlaştığı negatif insan özelliklerinden ziyade, daha çok insanların olumlu özelliklerine yoğunlaşılmasının gerekliliği vurgulanmıştır (Wright, 2003, s. 437).

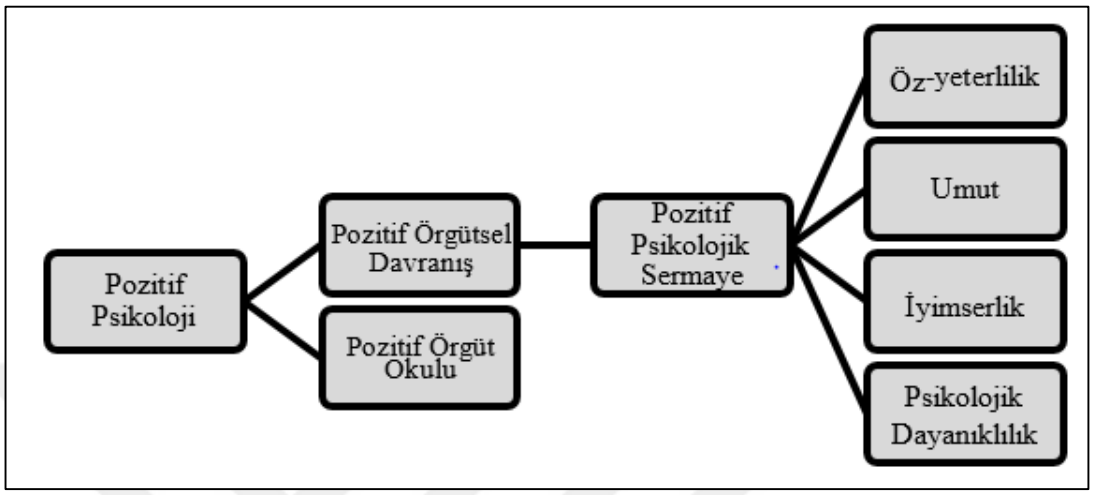
Örgütsel davranışa ve örgüt psikolojisine yoğunlaşan bilim insanları zamanla pozitif psikolojinin örgütlere nasıl entegre edilebileceği ile ilgili çalışmalar yapmaya başlamışlardır (Luthans, 2002, s. 59). Pozitif psikoloji, bireylere ait olan muhtemel güç ve erdemlerin bilimsel anlamda araştırılması biçiminde ifade edilebilir (Sheldon ve King, 2001, s. 216). Pozitif psikoloji bilimi ile bilim insanları o güne kadar patolojik kişilere yoğunlaştırdıkları ilgilerini, ruh sağlığı yerinde olan kişilere yönlendirmeye başlamışlardır (Sheldon ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 7). Pozitif psikoloji ile bireylerin cesur olma, kararlılık, ümit ve iyimserlik gibi niteliklerinin güçlendirilebileceği ve toplumsal düzene daha olumlu katkılar sağlayan bireyler kazandırılabileceği belirtilmiştir (Karaırmak ve Sıvış, 2008, s. 105). Klasik psikoloji ruhsal iyilik düzeyi normalin altındaki bireylerle ilgilenirken, pozitif psikoloji ruhsal iyilik düzeyi normal seyreden bireylerin olumlu ruhsal özelliklerini mevcut durumundan daha iyi bir düzeye çıkarmayı amaçlamıştır (Tarhan, 2019, s. 5). Pozitif psikoloji, bireyin kendi donanımı ve yetenekleri çerçevesinde erişebileceği en üst düzey yüksek kalitedeki bir yaşama, kendine ve bulunduğu topluma yararlı olabilecek şartlara nasıl ulaşılacağını ele alan bir yaklaşımdır (Ok, 2019, s. 5). Pozitif psikoloji, bireylerin ruh hallerini daha pozitif hale getirebilecek niteliklerinin gün yüzüne çıkarılması noktasında örgütlere ve çalışanlarına pozitif edinimler kazandırmaktadır (Erkmen ve Esen, 2012, s. 56).

3.5.2 Pozitif Psikolojik Sermayenin Tanımı

İş yaşamında başarılı olma ve çalışanların veriminin arttırılması, onların memnuniyeti ve ruhsal hallerinin olumlu seyretmesi ile yakından ilgilidir. Bu nedenle çalışanların memnuniyetleriyle, ruhsal hallerini iyileştirip, örgüt hedeflerine ulaşılabilmeleri adına geleneksel sermaye türleri dışında farklı sermaye türleri ortaya çıkmıştır (Luthans, Luthans, ve Luthans, 2004, s. 45). Bu sermaye türlerinden biri de 2000'li yıllarda yazında kendine yer bulan pozitif psikolojik sermayedir. Pozitif psikoloji, pozitif psikolojik sermayenin temelini oluşturur. Pozitif psikoloji, örgütleri hedeflerine ulaştırmak, çalışanları memnun ederek ruhsal durumlarını iyileştirmek amacıyla pozitif örgütsel yaklaşım görüşünün doğmasına neden olmuştur. Pozitif örgütsel yaklaşım, örgütlerdeki pozitif kişisel tecrübeler, özellikler ve pozitif örgütlerle ilgili bilimsel çalışmalar içermektedir (Luthans, Avey, Avolio, Norman ve Combs, 2006, s. 388). Pozitif örgütsel yaklaşım görüşü iki önemli görüşten oluşmaktadır. Bunlardan ilki, mütevazılık, iyi niyetli olmak ve sevecenlik gibi insanın kendine has niteliklerine önem veren pozitif örgüt okuludur. Bu okulun stratejisi, örgütlerde olumsuz eğilimleri ortadan kaldırmaya yoğunlaşmak üzerine kurulmuştur. Aynı zamanda bu okul İnsanların, toplulukların ve grupların eşgüdüm içerisinde gelişme göstermesine, olumlu ve güçlü taraflarının geliştirilmesine, örgütlerde üretimle ilgili değişkenlerin oluşturulmasına odaklanır. Diğeri ise verimin arttırılabilmesi için geliştirilebilen ve yönetilebilen olumlu niteliklerin ve psikolojik yeterliliklerin araştırılması ve hayata geçirilmesini sağlayan pozitif örgütsel davranıştır (Luthans, Avey, Avolio, Norman, ve Combs, 2006, s. 388). Pozitif örgütsel davranış kavramı, asgari oranda pozitif bir tutumla, çalışanların verimlerinin arttırılması amacıyla baskın taraflarının ve psikolojik yeterliliklerinin durgunluktan uzak, gelişebilir olmasına dikkat çekmiştir (Luthans, 2002, s. 698). Bu kavram bireylerin eksik yanlarına yoğunlaşmak yerine pozitif yönlerini ön plana çıkarmayı amaç edinmiş, söz konusu etkin yönlerin gerisindeki psikolojik niteliklerin düzeyini tespit edip yönetmeye yönelik bir tutumu ilke edinmiştir (Luthans ve Youssef, 2004, s. 152).

Pozitif psikolojinin örgüte yansımasıyla oluşan pozitif örgüt okulu ile pozitif örgütsel davranış pozitif psikolojik sermayeyi meydana getirmiştir (Luthans, Avey, Avolio, Norman, ve Combs, 2006, s. 387). Pozitif psikolojik sermaye, bireylerin geliştirilmeye

uygun taraflarının birleşmesinden daha fazlasını içermektedir. Şekil 3.1'de pozitif psikolojik sermaye ile boyutlarının diğer pozitif boyutlarla olan etkileşimi gösterilmektedir (Luthans, Youssef, ve Avolio, 2007).



Şekil 3.1 Psikolojik sermaye ile boyutlarının diğer pozitif boyutlarla olan etkileşimi (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007).

21. Yüzyıldaki rekabet koşullarında örgütlerin sadece belirlenen görevleri uygulama yoluyla varlıklarını korumaları olanaksızdır Bugünlerde örgütler, görevleri arasında bulunmayan fakat örgütün başarısına katkı sağlayacak farklılıkları gün yüzüne çıkarabilecek yaratıcılığa sahip ve zorluklarla savaşmayı bilen çalışanlar arzulamaktadırlar (Yücel, 2019, s. 1137). Günümüzde bir örgütün değerinin sadece fiziksel ve finansal sermayelerinin oluşturduğu varlıklar ile ifade edilemeyeceği, sosyal sermaye ile pozitif psikolojik sermayenin de rekabet gücü açısından örgütlere destek verdiği ve hatta rekabet avantajı sağladığı kabul edilmektedir (Yılmaz, 2020, s. 72). Geçtiğimiz yüzyılda örgütler, fiziksel ve maddi sermayeye önem veren faaliyet koşullarındayken, günümüzde çalıştığı örgütü değiştirebilecek beceriye sahip, verimli, etkin ve yetenekli çalışanların mevcut olduğu bir faaliyet ortamına doğru evrilmektedir. Bu sebeple çalışanları ve örgütleri hedeflerine ulaştıracak çağdaş kavramlar bulma çabaları artmaktadır. Bu arayışların neticesinde pozitif psikolojik sermaye kavramı yazında kendine yer bulmaya başlamıştır. Maddi olmayan bu sermaye çeşidini ölçme işlemi ise kolay bir iş değildir. Bu nedenle birbiriyle rekabet halindeki örgütler dahi gerekli gördüklerinde bireysel sermayelerinin düzeyini tespit edip daha da ilerletmek için karşılıklı paylaşımlarda bulunmaktadırlar (Leana ve Rousseau, 2000, s. 5).

Temelini pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranışın oluşturduğu pozitif psikolojik sermaye konusundaki öncül araştırma Luthans ve Youssef(2004) tarafından gerçekleştirilmiştir. Pozitif psikolojik sermaye çalışanların ruhsal yönden olumlu gelişme kaydetme halidir. Luthans vd. (2007) pozitif psikolojik sermayeyi şu şekilde tanımlamaktadır:

1. Çalışanın, tamamlanması güç olan görevlerin sorumluluğunu alarak, bu görevlerin zorluklarını aşabilmek için gereken emeği sarf edebilmesi inancına (öz-yeterlilik) sahip olması,

2. Çalışanın şu anki ve gelecekteki konumunda başarısını devam ettirebileceği konusunda olumlu (iyimserlik) düşünebilmesi,

3. Çalışanın hedeflerine erişebilmesi için gerekli çabayı sarf edip kararlı olarak, gerekli gördüğünde amaçlarına ulaşmak için uyguladığı yöntemleri değiştirerek revize edebilmesi (umut),

4. Çalışanın hedefe giden yolda karşılaşacağı olası mesele ve güçlüklere karşı bıkkınlığa düşmemesi, direnç göstererek (psikolojik dayanıklılık) başarılı olmak için yoluna devam edebilmesidir.

Psikolojik sermaye, bir örgütün amaçlarına erişebilmesi ve rekabet üstünlüğünü kazanabilmesi için ekonomik sermaye, insani sermaye ve sosyal sermayeden ayrılan yönlerini açıklayarak, geliştirilmeye çalışılan bir kavram olarak anlamlandırılmaktadır (Erkmen ve Esen, 2012, s. 90). Bu sermaye türü diğer geleneksel sermaye türleri kadar stratejik öneme sahiptir. Temeli, sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olabilmek için basit bir şekilde arttırılamayan, değer ifade eden ve ender rastlanan çalışan yani insan kaynağına dayanmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye, çalışanların faaliyet gösterdikleri örgütün verimliliğini arttırmak için var olan insani, iktisadi ve sosyal sermayelerini başarılı bir şekilde örgütün kullanımına sunabilme yeteneğidir (Envick, 2005).

Pozitif psikolojik sermaye örgütte pozitifliğe pek çok katkı sağlar. Çalışanlar yeterli imkâna sahip oldukları takdirde, örgüt amaçlarına daha uygun eylemler gerçekleştirirler ve sorunlarla karşılaştıklarında mücadeleye devam ederler. Öte yandan pozitif psikolojik sermayesi güçlü olan çalışanlar ihtiyaç duyduğu imkânlara sahip olma açısından pozitif psikolojik sermayesi düşük olan çalışanlara göre daha şanslıdır. Pozitif psikolojik sermaye düzeyinin fazla olması, yüksek düzeyde psikolojik imkânların habercisidir. Yüksek düzeyde verimliliği sağlar. Pozitif psikolojik imkânları fazla olan çalışanlar kendilerine güven duydukları için amaçlarına ulaşacaklarına inanmakta ve uzun süre devam eden bir çaba içerisinde olmaktadırlar. Yaşanan sorunları ortadan kaldırmak için çeşitli çözüm önerileri geliştirebilecek yeterliliğe sahip olmakta ve bu sorunlara karşı sağlam bir duruş sergilemektedirler. Dolayısıyla pozitif psikolojik sermaye, amaçlara ulaşma ve daha fazla çaba gösterme çalışma ortamına katkı sunmaktadır (Narcıkara, 2017, s. 27-28).

REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAYAN SERMAYE ÇEŞİTLERİ			
GELENEKSEL EKONOMİK SERMAYE	**İNSANİ SERMAYE**	**SOSYAL SERMAYE**	**POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE**
Sahip Oldukların Neler?	**Bildiklerin Neler?**	**Tanıdıklarınız Kimler?**	**Kimsin?**
Finansal Durum, Maddi Varlıklar (Tesis, Demirbaşlar, Patentler, vb.)	Deneyim, Eğitim, Beceriler, Bilgi, Fikirler	İlişkiler, İletişim Kanalları, Dostlar	Öz-yeterlilik, İyimserlik Umut, Psikolojik Dayanıklılık

Şekil 3.2 Sermaye çeşitleri (Luthans ve Youssef, 2004)

Şekil 3.2 incelendiğinde, pozitif psikolojik sermayenin, insani sermayenin sorduğu "ne bildiğiniz" ve sosyal sermayenin "kimi tanıdığınız" soruları yerine bireyin "kim?" olduğunu tespit etmeye yönelik bir sermaye türü olduğu ifade edilebilir. "Kimsin?" sorusu ile pozitif psikolojik sermayenin, bireyin sahip olduğu verimlilik hakkında ve örgütte ne düzeyde öneme sahip olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır. Örgütlerin

birbirleri ile rekabet edebilmesi için Luthans vd. (2004)'nin pozitif psikolojik sermaye kavramını tavsiye etmektedir. Çalışanların güçlü tarafları tespit edilerek, edinilmiş deneyimler ve çalışana sağlanan eğitim olanaklarıyla çalışan olumlu anlamda değiştirilebilir ve geliştirilebilir (Luthans ve Youssef, 2007, s. 326).

3.5.3 Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları

Çalışanların kendileri hakkındaki algıları ve kendilerini tanımlama biçimleri araştırılırken analiz edilmesi gereken nitelikler, pozitif psikolojik sermayeyi oluşturur (Akçay, 2011, s. 80). Pozitif psikolojik sermaye, öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının birleşiminden ortaya çıkmıştır (Luthans ve Youssef, 2004, s. 157). Luthans (2004), bu dört boyutun birbiriyle ilişkili olduğunu ve pozitif psikolojik sermaye çatısı altında birleştiğini belirtmektedir (Harms ve Luthans, 2012, s. 591).

3.5.3.1 Öz-yeterlilik

Çalışanların yeteneklerinden emin olması, yeteneklerini uygun bir şekilde yönlendirmesi ve üzerinde çalıştığı projeyi belli kurallar çerçevesinde mükemmel bir biçimde tamamlayabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998, s. 66). Bir başka ifadeyle öz-yeterlilik, tanımlanması güç, kolay olmayan, başarısızlıkla sonuçlanan olgular karşısında çalışanların gidişata göre kendilerini hazırlayabilmeleridir. Öz-yeterlilik çalışanların devamlı ve acil çareler bulabilmeleri konusunda içinde bulundukları olumsuz durumlardan hızla uzaklaşıp düzelme, geçmiştekinden daha fazla verim elde edebilme yeterliliği olarak tanımlanabilmektedir (Akçay, 2012, s. 125). Öz-yeterlilik temelini, Albert Bandura (1997)'nın ortaya attığı sosyal bilişsel teorisinden alır (Somer, Korkmaz, ve Tatar, 2002, s. 20). Bandura (1997) bir işte yetkin olmanın veya bir işi başarıyla tamamlamanın, öz-yeterliliğin en önemli ilkesi olduğunu belirtmektedir. Çalışan, bir işi başarıyla tamamladığında, aynı işle tekrar karşılaştığında daha önce olduğu gibi başarı ile tamamlayacağına kanaat getirmektedir. Verimlilikleri hakkında öz-yeterliliklerinden şüphe duyan çalışanlar, herhangi bir sorunla baş etmeleri gerektiğinde, sorunun çözümü için mücadeleden kaçınarak endişelenmeye başlarlar ve bu durum onların ileride sorunları çözmelerinde

başarılı olacaklarına dair inançlarını da azaltır. Oysa öz-yeterlilik düzeyi yüksek olan çalışanların, daha fazla çaba gerektiren hedefler seçtiği ve zorlu görevlerin üstesinden gelmekte daha başarılı olduklarını söylemek olanaklıdır (Keleş, 2011, s. 347). Bireyin öz-yeterlilik düzeyine etki eden unsurlar vardır. Bu unsurlar; eylemsel ustalık, temsili öğrenme, sözlü güç verme ve psikolojik uyarılma başlıkları altında incelenebilir (Stajkovic ve Luthans, 1998, s. 68).

Eylemsel ustalık, çalışanın görevini mükemmel bir şekilde tamamlaması, onun özyeterliliğini doğrudan etkiler. Yalnız başarı algısı kişiden kişiye değişir. Önceki yıla kıyasla bu yıl bir birim daha fazla başarı gösteren çalışan, genel başarı oranının altındaysa kendini yeteri kadar başarılı görmeyebilir. Aldığı görevi tamamlamakta hiç zorlanmadığını düşünüyorsa bu görev de öz-yeterliliğine katkı sağlamayabilir. Temsili öğrenmede ise aynı görevi yerine getiren diğer çalışanları inceleme ve o çalışanlardan güç alma ön plandadır. İncelenen ve inceleyen arasındaki farklılıklar azaldıkça çalışanın öz-yeterlilik düzeyi o oranda gelişir. Temsili öğrenme, genel olarak yapılması gereken iş hakkında yeterli tecrübesi veya hiç tecrübesi olmayan çalışanların öz-yeterliliklerini geliştirmesi noktasında önem arz eder. Sözlü güç vermede bireyin yetkinliğine güvendiği birinin sözlü olarak kendisini desteklemesidir. Psikolojik uyarılmayı bir örnekle açıklamak gerekirse, görev, stres ve sorunlu bir süreçten sonra tamamlanabiliyorsa, çalışanın öz-yeterlilik düzeyi olumsuz etkilenebilir. Bazı çalışanlar bazı olayları gerginlik ve sıkıntı verici olarak kabul ederken, bazı çalışanlar, aynı durumu coşkuyla karşılayıp, keyif verici kabul edebilirler. Bu farklı bakış açıları bireylerin öz-yeterlilik düzeylerini etkiler (Stajkovic ve Luthans, 1998, s. 68).

Pozitif psikolojik sermayeyi oluşturan boyutlar içerisinde öz-yeterlilik, verimliliğe etki eden en önemli boyut olarak kabul edilmektedir. Örgütteki bireyleri güdüleyen faktörlerin başında öz-yeterlilik bulunmaktadır. Örgüt yöneticilerinin, çalışanlarının öz-yeterliliklerinden faydalanması örgütün hedeflerine erişmesini sağlar (Erenler Tekmen, Çetin ve Torun, 2016, s. 76).

3.5.3.2 İyimserlik

Schier ve Carver (1987) tarafından olası en mükemmel sonucu öngörmek yatkınlığı şeklinde tanımlanmıştır (Schier ve Carver, 1987, s. 169). Bireylerin karşılaştıkları zorlu ve olumsuz durumları pozitif görme şekli olarak da tanımlanabilir. Bireyin edindiği tecrübeler, geleceği hakkında varsayımlar üretmesine sebep olacaktır. Bireyin geçmişindeki olumsuz durumların geleceğine olumsuz etki etmemesi için pozitif bir düşünce yapısı geliştirip iyimser olması gerekmektedir. İyimser olan bireyler geçmişin olumsuzluklarını ardında bırakarak, geleceklerini olumlu düşünce ve eylemlerle planlarlar (Kesen ve Kayan, 2016, s. 189).

Örgütler iyimserlikten üç şekilde yararlanabilirler. İlk olarak örgüt, zorlu durumlarda daha fazla artı değer üretme potansiyeli olan iyimser çalışanları bünyesine katarak yararlanabilir. İkincisi, iyimser çalışanların uygun pozisyonlara konumlandırılmasıdır.

Başarı şansı düşük ve stres düzeyi yüksek olan birimlere iyimser kişilerin getirilmesi daha uygundur. Üçüncü yöntem ise, çalışanlara iyimserlik bilincinin

kazandırılmasıdır. Kimi insanlar iyimser mizaçlı dünyaya gelirler. Bu yönelimde olmayan insanlara uygulanacak eğitim-öğretim faaliyetleri ile bu bilinç kazandırılabilir. İyimser bir birey daha istekli bir şekilde çalışır ve karşılaştıkları zorlukların üstesinden daha kolay gelir (Şen, Mert ve Eroğluer, 2019, s. 1175).

İyimser çalışanlar, kendilerine verilen görevleri başarıyla yerine getirdiklerinde, başarılı olmalarının nedenini istikrarlı ve iyimser olmalarının sonucu olarak görürler. Daha önce başarısızlıklar yaşasalar bile, olumlu bakış açıları sayesinde geleceklerine olumlu beklentilerle bakmayı bilirler (Erkmen ve Esen, 2012, s. 91). Böylelikle olumlu düşünmeye, ruhsal hallerini iyileştirmeye ve öz-güvenlerinin gelişmesine katkıda bulunan çalışanlar, olumsuz durumlarla karşılaştıklarında ümitsizliğe düşmeye, kendilerini suçlamaya ve ruhsal bunalım içerisinde olmaya karşı kendilerini koruyabilirler (Luthans ve Youssef, 2004, s. 153). İyimser olan bireyler yöneticilerinden olumlu geri dönüş aldıklarında, iş ahlakına uygun çalıştıkları için

ödüllendirildiklerini düşünüp, daha çok çabalarlar. Bu kişiler, yalnız çalışma hayatlarında değil, hayatın diğer alanlarında da gerekli çabayı gösterdikleri takdirde başarıya ulaşacaklarını kabul ederler (Luthans, Youssef, ve Avolio, 2007, s. 91).

İyimser bireyler, karşılaştıkları olumsuz durumların ortaya çıkma nedenini diğer bireylere mal etmekte ve kötü durumların kendi iradeleri dışında kaynaklandığını düşünmektedirler. Bununla beraber gerçekleşen olumsuz durumun yalnızca o durumun bir istisnası olduğunu ifade ederler. Kötümser bireyler ise gerçekleşen olumsuz durumu özümseyerek, hatanın kendilerinde olduğuna inanır, bu kötü olayın gelecekte tekrar yaşanacağını düşünürler (Çetin ve Basım, 2012, s. 124). Öte yandan iyimser çalışanların, yaşanan durumların nedenlerinin analizi sırasında objektiflikten uzaklaştıkları düşünülmektedir. Önceki görevlerini başarıyla yerine getiren çalışan aynı görevlerde başarı gösteremediğinde, başarısızlığının sebebini kendisi dışındaki çevresel faktörlere mal ederek hatalarını fark edememektedir. Bu durum, bedensel ve ruhsal olarak başka olumsuz durumların meydana gelmesine yol açabilmektedir (Akçay, 2011, s. 86). İyimserlik ile birey, gerçekleşen durumları daha iyi analiz eder, gerçekçi bir şekilde değerlendirip anlamlandırabilir ve kararlar alabilir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, s. 95). İyimserlikle iş verimliliği arasında güçlü bir bağ tespit edilmiştir (Schulman, 1999, s. 34). Pozitif psikolojik sermaye bakımından gerçekçiliğini yitirmeyen iyimser çalışanların daha verimli oldukları görülmüştür (Luthans ve Youssef, 2004, s. 152). Dolayısıyla iyimser çalışanların bakış açısıyla, zorluklar başarısız olma nedeni olarak kabul edilmemekte, başarılı olabilmek için kullanılması gereken bir şans ve olumsuz duruma karşı bir rest çekebilme olanağı olarak kabul edilmektedir (Çetin ve Basım, 2012, s. 125). Buna ek olarak iyimserlerin, iş ve eğitim hayatlarında da daha verimli oldukları ve fiziksel özelliklerini geliştirme açısından daha fazla çabaladıkları belirtilmektedir (Peterson, 2000, s. 45).

3.5.3.3 Umut

Pozitif psikolojik sermayeyi oluşturan umut boyutu, amaçlara ulaşabilmek için değişik stratejiler geliştirebilme ve bu stratejileri uygulamaya koyabilmek için kişinin kendini motive etmesi şeklinde ifade edilmektedir. Snyder (1995) umudu, bir amaca ulaşma

arzusu ve söz konusu amaca erişebilmek için plan yapma hissiyatı olarak ifade etmiştir (Snyder ve Forsyth, 1991, s. 287). Umut, sabırlı olmayı, maddi hedefler belirlemeyi, bu hedefler çerçevesinde başka seçenekler üretebilmeyi ve hedeflere ulaşabilmek için kişinin iradesinden yararlanabilmesini gerekli kılan zekânın işleyişiyle ilgili bilişsel bir faaliyettir (Snyder, 2002, s. 249). Dolayısıyla umut kavramı hem bilişsel hem de duygusal boyutlardan oluşmaktadır. Bilişsel boyut, amaca ulaşabilmek için gerektiğinde başka seçenekler üretebilme becerisi iken, duygusal boyut kişinin amacına ulaşmayı istemesi ve amacına ulaşabilmesi için gerekli olan güce sahip olduğuna inanmasıdır. Bireyde umudun oluşabilmesi için bu iki boyutun birbiriyle eşgüdüm içerisinde olması gerekmektedir (Akman ve Korkut, 1993, s. 193-194).

Snyder (2002) bireylerin tüm eylemlerinin bir nedeninin olduğunu, o nedeninde bireyin ulaşmak istediği hedefleri olduğunu savunur. Bu hedefler kısa, orta ve uzun süreli olarak belirtilmiştir (Snyder, 2002, s. 250). Umut, bireyleri amaçlarına ulaştırmak için eyleme geçmelerini sağlayan dürtüleri ve farklı seçenekleri bulabilme olarak ifade edilebilir (Snyder, 1995, s. 355). Bireyler amaçlarına ulaşabilmek için iki güce ihtiyaç duyarlar. Birincisi, bireyin amacına erişebileceğine dair kararlılığını gösteren irade gücüdür. İkincisi ise kişinin amacına erişebilmesi için gerekli olan planları tasarlayabileceğine olan özgüveni anlamına gelen yöntem gücüdür (Peterson, 2000, s. 48). İrade gücü, bireylerin hedeflerine ulaşabilmesi için izlemesi gereken yolun bulunmasında istekli olmayı sağlamaktadır. Hedefe giden yolda karşılaşılan zorluklarla baş edebilmek ve başka çözüm yolları bulmak için istekli olmak açısından da irade gücü önem taşımaktadır (Çetin ve Basım, 2012, s. 124). Yöntem gücünün temel mantığı ise olası zorluklar karşısında uygulanmak üzere başka planlar geliştirilmesi ile ilgilidir. Umudu yüksek bireyler, geliştirdikleri ilk planın, karşılaşılan sorunlar nedeniyle başarıya ulaşamaması ihtimaline karşı daha önceden ek planlar oluşturmaktadırlar (Snyder, 2002, s. 249).

Pozitif psikolojik sermayeyi oluşturan boyutlardan umudu, günlük hayatta kullanılan umut kelimesinden ve pozitif psikolojik sermayenin diğer boyutlarından farklı kılan temel yönü, farklı seçenekler bularak bu seçenekleri kullanabilme becerisidir (Youssef-Morgan ve Luthans, 2015, s. 181). Umut düzeyi yüksek olan çalışanlar,

düşük düzeydeki çalışanlara göre farklı seçenekler bulma konusunda daha etkindirler. Böylelikle bu çalışanların işlerinde, başarı göstermeleri umudu düşük düzeyde olan bireylere kıyasla daha olasıdır. Umut kavramı üç ana bileşenden oluşmaktadır (Luthans, Norman, Avolio, Bruce ve Avey, 2008). Bunlar, bir amaç veya amaçlar belirleme (Snyder, 2002, s. 253), amaçlara ulaşmak için farklı seçenekler belirleme (Snyder, 1995, s. 358-359) ve son olarak amaçlar için sağlam bir irade ile harekete geçmedir (Snyder,2002, s. 254).

Umutlu çalışanların güdülenme düzeyleri ile özgüvenleri daha fazladır, sorunlarla karşılaştıklarında farklı seçeneklere başvurabilirler ve bu sayede daha verimli olurlar. Umutsuz çalışanlarda ise hayatlarının durağanlaştığı ve ruhsal bunalımlara açık hale geldikleri gözlemlenmektedir. Umutsuz çalışanların motivasyonlarında düşüş, ruhsal bunalım hallerinde artış, çaresizlik, mutsuzluk ve karar vermede güçlük çekmek gibi sorunlarla karşılaştıkları belirtilmiştir (Erkmen ve Esen, 2012, s. 91).

3.5.3.4 Psikolojik dayanıklılık

Pozitif psikolojik sermayeyi oluşturan boyutlardan olan psikolojik dayanıklılık yazında esneklik olarak da geçmektedir. Bu kavram çalışanın gerginlik, tehlike ve negatif durumlarla karşılaştığında olumlu tutumundan taviz vermeden, süratle kendine çeki düzen verebilmesi ve sorun öncesi eski durumuna dönebilme becerisidir (Korkmazer, Ekingen ve Yıldız, 2016, s. 3). Psikolojik dayanıklılık, çalışanların güç durumlarla karşılaştıklarında mücadele ruhlarını kaybetmemeleri ve güçlüklerle baş edebilme kapasiteleri şeklinde de tanımlanmıştır (Luthans, 2002, s. 702).

Psikolojik dayanıklılığın, öz-yeterlilik, iyimserlik ve umut boyutları ile güçlü ilişkileri bulunmaktadır. Örneğin kendine çeki düzen verip, toparlanma yeteneği bakımından dayanıklılık sergileyen çalışanların öz-yeterlilik düzeyleri de yüksektir. Öz-yeterlilik düzeyi yüksek olan birey ise iyimser olacağından geleceğine umutla bakabilecektir. Psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek olan çalışanların hedefe ulaşma yolunda hazır yöntemler haricinde farklı yöntemleri araştırması ve gerekli gayretin gösterilip devam ettirilmesi konusunda daha azimli oldukları gözlemlenmektedir. Psikolojik

dayanıklılığı yetersiz olan çalışanlar bulundukları örgüte alışmakta güçlük çekerken, örgütün verimliliğinin düşmesine neden olurlar. Sürekli değişim içerisinde olan örgütlerde, psikolojik dayanıklılık düzeyi fazla olan çalışanlar daha yaratıcı olmakta, değişim esnasında karşılaştıkları sorunlarla baş etme cesareti göstererek, verimliliklerini arttırabildikleri gözlemlenmiştir (Shukla ve Singh, 2013, s. 295).

Her çalışanın kendi potansiyeli çerçevesinde psikolojik dayanıklılık düzeyi vardır. Bu düzey çalışanların deneyimlerine, çevrelerine ve olası risk öğelerine göre değişmektedir (Tusaie ve Dyer, 2004, s. 3). Bu boyut yalnızca klinik psikoloji çerçevesine indirgenmemiş, boyutla ilgili örgütsel davranışa ve insan kaynakları alanlarında da çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalar (Masten ve Reed , 2002, s. 80) neticesinde çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin geliştirilebileceği tespit edilmiştir. Çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerini geliştirmek için bazı stratejiler belirlenmiştir. Bu stratejilerden ilki varlık stratejisidir. Varlık stratejisi örgütteki teknik ve bireysel varlıkların, bireylerin psikolojik dayanıklılığının gelişiminde yararlanılan stratejidir. İkinci strateji ise, örgütlerin karşılaşabileceği olumsuz durumların oluşma riskine karşı tedbirler alarak söz konusu riskin artmaması için örgüt imkânlarının seferber edilmesi yani risk odaklı stratejidir. Son strateji ise örgütün elindeki imkânların ve olası risklerin beraber analizi yapılarak mevcut sorunların çözülmesi amaçlanan süreç odaklı stratejidir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, s. 124).

Psikolojik dayanıklılık, stresin yıkıcı tesirlerini azaltan, kişilerin stresten kaynaklanan hastalıklara yakalanmasını önleyen, bireylere özgü bir yöndür. Yüksek düzeyde psikolojik dayanıklılığa sahip olan çalışanlar, örgütteki faaliyetleri ve örgüt dışı günlük uğraşları ile daha güçlü bağ kurar. Bu kişiler olağanüstü durumları kendilerini geliştirmek için bir fırsat olarak görürler. Bu kişilerin hayatlarının denetimi kendi ellerindedir. Psikolojik dayanıklılık düzeyi fazla olmayan çalışanlar örgüt çevresinden uzaklaşır, dışsal kontrol odağı haline gelir ve yaşanan değişimlere karşı direnme şeklinde tutumlar benimseyebilir (Sezgin, 2012, s. 491).

4. İŞ AİLE YAŞAM DENGESİ

Artan sayıda çalışan, özellikle çifte kazanç sağlayan bir çift ilişkisi içinde olanlar, iş ve aile rolleriyle ilgili olarak zamanlarını ve enerjilerini nasıl tahsis edeceklerine dair karar verme zorluğuyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu arada, eşitlikçi sosyal normların işleyişi, erkeklerin geçimini sağlayan, kadınları ev hanımı olarak savunan geleneksel aile yapısını değiştirmiştir (Trent ve South, 1992).

4.1 Yaklaşımlar

Literatürde de iş-aile çatışması perspektifinden iş-aile zenginleştirme bakış açısına geçerek, iş ve aile ara yüzündeki bu tür değişikliklerin etkisine odaklanmak için kayda değer bir literatür ortaya çıkmıştır (Frone, 2003). Buna uygun olarak, iş-aile dengesi olgusu, araştırmaların önemli ölçüde ilgisini çekmiştir (Valcour, 2007). Yapının popülaritesine rağmen, bilim adamları ancak son zamanlarda onunla ilgili ampirik çalışmalar yürüttüler. Ayrıca "iş-aile dengesi" tanımına göre de farklılık göstermektedir. İlk çalışmalar bunu düşük çatışma ve yüksek zenginleşmenin eşzamanlı deneyimi olarak tanımlamıştır (Frone, 2009). Diğer, daha yeni araştırmacılar, iş-aile dengesinin çatışma ve zenginleşmeden farklı olduğunu, bunun yerine dengeyi iş ve aile arasındaki etkileşimin küresel bir değerlendirmesi olarak ele aldığını öne sürmüşlerdir (Valcour, 2007 ;Greenhaus ve Allen, 2011).

"Dengenin" yaygın olarak kullanılan bir değerlendirmesi, bireylerin iş ve aile arasındaki zaman ve dikkatin uyum ve tahsisine yönelik duygusal tepkilerini temsil eden denge memnuniyetidir (Valcour, 2007). Önceki literatür, iş talepleri gibi işle ilgili değişkenler (Beham ve Drobnič, 2010), proaktif kişilik gibi kişilik tipleri (Aryee ve diğerleri, 2005) ve iş-aile dengesi açısından çeşitli etki faktörlerini belgelemiştir.

Ayrıca, iş-aile sınır dinamikleri de iş ve aile alanlarında artan bir ilgi görmüştür. "İş-aile sınırı dinamikleri", iş ve aile alanları arasındaki sosyal olarak inşa edilmiş çizgiler ve insanların bu çizgileri nasıl sürdürdüğü, müzakere ettiği ve değiştirdiği ile ilgilidir. Sınır teorisi, bireylerin sınır yönetimini anlamak için kullanılabilir. Bu teoriye göre iş ve aile alanları arasında bilişsel, fiziksel ve davranışsal sınırlar vardır (Ashforth ve

diğerleri, 2000). Bu sınırlar, rol segmentasyonunun meydana geldiği keskinleştirilmiş noktalardan rol entegrasyonuna yol açan bulanık uçlara doğru hareket eden sürekliliklerden oluşur. Farklı insanların iş ve aile entegrasyonu veya segmentasyon için farklı tercihleri vardır. Bireylerin iş-aile sınırı tercihleri üzerine yapılan araştırma, bunun iş-aile çatışması üzerindeki etkisini incelemiş, yüksek düzeyde iş-aile bölümlendirme tercihlerinin işten aileye çatışmayı azalttığını ortaya koymuştur (Powell ve Greenhaus, 2010). Bireylerin tercihlerinin yanı sıra işyerleri, farklı iş ve ev sınırlarını yönetmek için uygulamalarında veya politikalarında da farklılık gösterir (Kreiner, 2006). Örgütsel tedarik ve çalışan tercihlerindeki uyum, iş-aile çatışmasının azalmasına ve iş-aile zenginleşmesinin artmasına katkıda bulunabileceğinden, iş-aile sınırları ve bireylerin sınır tercihlerine ilişkin örgütsel politika ve uygulamaları aynı anda dikkate almak önemlidir. Buna göre, iş-aile sınırlarındaki uyumu/uyumsuzluğu incelemek için kişi-çevre (bundan böyle "P-E" olarak anılacaktır) uyum yaklaşımını (Edwards, 2008) kullanmak, iş-aile dengesi olgusunu anlamak için daha kapsamlı bir yol sağlayabilir.

İş-ev sınırı ve iş-aile dengesi üzerine önemli miktarda araştırmaya rağmen, mevcut literatürde bazı boşluklar bulunmaktadır. İlk olarak, önceki iki çalışma iş-aile sınırının iş-aile çatışması ve zenginleşme üzerindeki etkisini bir P-E uyumu perspektifinden incelemiş olsa da (Kreiner, 2006; Chen ve diğerleri, 2009), henüz hiçbir araştırmacı bu konuya odaklanmamıştır. İkincisi, Chen ve ark (2009) ve Kreiner (2006) sadece iş-aile sınırındaki uyumun iş-aile fenomeni üzerindeki yakın etkilerine odaklanmış (çatışma ve zenginleşme), aile sonuçları üzerindeki uzak etkilerini görmezden gelmiştir. Spesifik aile sonuçlarını test etmek önemlidir, çünkü aile alanıyla ilgili olarak iş-aile sınırındaki uyumun rolüne ilişkin anlayışımızı genişletebilir. Üçüncüsü, P-E uyuşmazlığı üzerine mevcut literatür, temel olarak sonuçların iki farklı uyumsuzluk tipine göre nasıl değiştiğine odaklanır.

Daha önce belirtildiği gibi, "iş-aile dengesi"nin çeşitli tanımları vardır. İlk araştırmacılar bunu iş-aile çatışmasının olmaması olarak değerlendirdiler (Buffardi ve diğerleri, 1999). Bununla birlikte, artan sayıda sonraki çalışma, bu yokluğun iş-aile dengesini bütünüyle somutlaştıramayacağını iddia etmiştir. Örneğin, Frone (2003), iş-aile dengesinin, düşük iş-aile çatışması ve yüksek iş-aile zenginleşmesinin aynı anda

algılanması olduğunu öne sürmüştür. Bu tür bir tanım, iş-aile dengesinin hem olumsuz hem de olumlu roller arası deneyimleri içerdiğini savunur ve ilgili çalışmalarda kullanılan en yaygın kavramsal tanım olmuştur (Casper vd., 2014). Bu tanımı kullanan araştırmacılar tipik olarak hem iş-aile çatışmasını hem de iş-aile zenginleşmesini ölçer. Örneğin, Aryee ve ark (2005), dengenin öncüllerini incelerken her ikisini de iş-aile dengesini temsil etmek için kullanmış ve dört farklı denge boyutunun farklı öncüller tarafından tahmin edilebileceğini bulmuşlardır. Böyle bir tanımın hem çatışma hem de zenginleşmenin birleşimi yoluyla ifade edildiği göz önüne alındığında, birleşik bir "yayılma" yaklaşımı olarak kabul edilir (Wayne ve diğerleri, 2017).

Alternatif olarak, diğer araştırmacılar, iş-aile dengesini dört boyuta ayırmanın sorunlu olduğunu, çünkü hem alanlar arası süreçler hem de yönler dikkate alınırsa iş-aile dengesinin etkisini netleştirmenin zorlaştığını ileri sürmüşlerdir. Örneğin, Aryee ve ark.(2005), Hem çatışma (iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması) hem de zenginleşme (işten aileye zenginleşme ve aileden işe zenginleşme) ile ölçülen iş-aile dengesi ile farklı neden ve sonuçların ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bazı bilim adamları, dengenin iş-aile çatışması ve zenginleşmeden farklı olduğunu; iş ve aile rolleri arasındaki etkileşimlerin gestalt algılarını yakalayan küresel bir yapı olarak görülmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir (Voydanoff, 2005; Grzywacz ve Carlson, 2007).

Bunun gibi kapsayıcı yaklaşımlar, bireylerin iş ve aile rollerini birleştirdikten sonra genel algılarını değerlendirir. Burada, iş-aile dengesinin ortak bir göstergesi, iş ve aile alanlarında kaynaklar ve talepler arasındaki kişisel uyumu temsil eden iş ve aile rollerine yönelik bir tutumu ifade eden "denge memnuniyeti"dir (Valcour, 2007). Diğer tutumlara benzer şekilde, denge memnuniyeti, iş ve aile rolleri arasında kaynak tahsisi, uyum ve entegrasyon gibi bilişsel bileşenleri ve duygusal durumlar gibi duygusal bileşenleri içerir. Denge memnuniyeti, iş ve aile dengesi hakkındaki kişisel düşünce ve duygulara odaklanır.

Ek olarak, mevcut çalışmalar, iş ile ilgili özellikler veya aile ile ilgili özellikler ile ilgili olarak denge memnuniyetinin nedenlerini inceleme eğiliminde olmuştur. Örneğin, Abendroth ve den Dulk (2011), iş baskısının denge memnuniyetini olumsuz yönde yordadığını, ev iş uyumunun ise bununla pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Bununla birlikte, daha önce yapılan hiçbir araştırma, denge memnuniyetini tahmin etmede kişi ve çevrenin etkileşim etkisine odaklanmamıştır.

4.2 İş Aile Yaşam Çatışması

Greenhaus ve Beutell'in (1985) iş-aile çatışması kavramsallaştırması, üç farklı çatışma biçimini içeriyordu: zamana dayalı, zorlanmaya dayalı ve davranışa dayalı. Zaman temelli, bireyin başka bir roldeki zaman talepleri sonucunda fiziksel olarak veya bilişsel bir meşguliyet nedeniyle bir roldeki bir görevi yerine getirememesi anlamına gelir. Zamana dayalı çatışma, zamanın sınırlı bir kaynak olduğunu ve yaşamın bir alanına (bir kişinin işi gibi) daha fazla zaman ayırmasının kaçınılmaz olarak bir başkası için mevcut olan zamanı azalttığını öne süren rasyonel bir model üzerine kuruludur (Gutek ve diğerleri, 1991).

Gerginlik temelli çatışma, bir rolün talepleriyle meşgul olmak, ikinci bir rolü yeterince yerine getirme becerisini engellediğinde yaşanır. Gerginlik temelli çatışma genellikle olumsuz duyguların bir alandan diğerine yayılmasıyla karakterize edilir. Son olarak, davranışa dayalı çatışma, bir roldeki davranış beklentileri veya normlarının diğer roldeki davranış beklentileriyle uyumlu olmadığı durumlardan kaynaklanır. İş-aile çatışması zamana dayalı, gerilime dayalı veya davranışa dayalı olabilir. Bununla birlikte, bu çalışma, Netemeyer ve meslektaşları (1996) tarafından tanımlandığı gibi, zamana dayalı ve zorlanmaya dayalı olan yalnızca iki baskın tip üzerinde yoğunlaşmaktadır.

İş-aile çatışması zamana dayalı, gerilime dayalı veya davranışa dayalı olabilir. Bununla birlikte, bu çalışma, Netemeyer ve meslektaşları (1996) tarafından tanımlandığı gibi, zamana dayalı ve zorlanmaya dayalı olan yalnızca iki baskın tip üzerinde yoğunlaşmaktadır. Greenhaus ve Beutell'e (1985) göre, zamana dayalı çatışma, iki farklı alandan kaynaklanan rol baskıları bireyin zamanı için rekabet ettiğinde ortaya çıkar. Gerilme temelli çatışma, bir rol alanında yaşanan gerginlik, diğer alandaki rol davranışlarının etkili performansına müdahale ettiğinde ortaya çıkar.

İş-aile çatışması düzeylerini etkilediği tespit edilen öncüller arasında aile özellikleri, iş ve aile stresleri ve kişinin işine psikolojik olarak dahil edilmesi yer almaktadır. İş ve

aile, modern insanın yaşadığı iki ana alan veya farklı alan olarak bilinir. Bu iki alandan gelen sorumluluklar, bir yetişkinin kendisini aklayamayacağı sorumluluklardır. Aile ortamından ve çalışma ortamından gelen çeşitli talepleri karşılarlar ve aynı zamanda insanların mutluluk kaynağı olarak da hizmet edebilirler. Bu nedenle her yetişkin aile yaşamının yanı sıra iş hayatını da yaşamıştır veya yaşayacaktır (Greenhaus ve Beutell, 1985).

Bu iki alanın yetişkin yaşamının en önemli yönleri olduğu ve dolayısıyla herhangi bir topluluğun tüm üyeleri için belirtilmektedir. Her birey, aile üyesi olmanın bir sonucu olarak yerine getirmesi gereken bazı sorumlulukların bulunduğu bir aileye aittir. Aynı şekilde, bir kişinin ücret alabilmesi için işteki görev veya sorumluluklarını yerine getirmesi gerekir. Çalışma alanından ve aile alanından gelen baskılar, bireyleri fiziksel ve psikolojik olmak üzere çeşitli şekillerde etkileyebilir. Zhang'a (2011) göre, iş ve ailenin rolleri, bireyin iyiliği ve memnuniyeti üzerinde psikolojik bir etkiye sahip olabilir. Aynı şekilde Schultheiss (2006), insanların iş yerinde ve evde (aile) oynadığı rollerin kişiyi psikolojik veya duygusal olarak tatmin veya tatminsiz hale getirebileceği görüşündedir. Xiao ve O'Neil (2010) ve Harris, O'Neill, Cleveland ve Crouter (2007) gibi bazı araştırmacılar tarafından otel endüstrisindeki işlerin, aile yaşamı için dezavantajlı olduğu bilinen özelliklere sahip olduğu belgelenmiştir. bir birey. Bu tür özellikler arasında uzun ve düzensiz çalışma saatleri, gerçek anına vurgu, ürün elle tutulamazlığı, müşteri ilk politikaları, yüksek yanıt verme talepleri, rutin ve ritüeller sayılabilir.

Çalışma alanı ve aile alanı arasındaki çatışmayı kolaylaştıran bu faktörler olduğu için, etkiyi en aza indirmek için yardım arama, olumlu düşünme ve vazgeçmeyi içeren başa çıkma stratejileri de kullanılabilir. İş-aile çatışması, çeşitli endüstrileri, özellikle de konaklama endüstrisinin istisna olmadığı hizmet endüstrilerini etkiler (Zhang, 2011).

"İş-aile çatışması" terimi, 1980'lerde ücretli işgücüne katılan kadın sayısında bir artış olduğu zaman ortaya çıkmıştır. Bu dönemde, artan iş stresine katkıda bulunan ve bireyin yaşam kalitesine vurgu yapan çift gelirli ailelerin oranının arttığı fark edilmiş ve bu nedenle iş-aile çatışmasına çok daha fazla dikkat edilmiştir (Zhang, 2011). Bu durum farklı araştırmacılardan farklı tanımlamaları beraberinde getirmiştir. İş-aile

çatışması kavramı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Aslam ve diğerleri (2011), iş ve aile ile ilgili rollerin çatışmasıdır. İş ve aile alanlarındaki uyumsuz roller nedeniyle ortaya çıkan roller arası bir çatışmadır. Aynı şekilde Carmeli (2003), iş-aile çatışmasının iş ve aile alanlarındaki uyumsuz roller nedeniyle ortaya çıkan bir roller arası çatışma olduğu konusunda hemfikirdir.

İş-aile çatışması olgusunun ilk araştırmacıları olan Greenhaus ve Beutell (1985), çatışmayı, Ahmed'in (2008) aktardığı gibi, işten ve aileden gelen stresin uyumlaştırılamadığı durumlarda ortaya çıkan bir çatışma olarak ifade etmektedir. Ayrıca işten ve aileden beklenen sonuçlar ve talepler uyumsuz olduğunda, sonucun iş aile çatışması olarak adlandırılan alanlar arası çatışma şeklinde olduğu belirtilmektedir (Netemeyer vd., 1996; Zhang, 2011). Bu roller arası çatışma, bir kişinin bir grubun (aile ya da çalışma grubu) üyesi olarak oynadığı rollerle ilişkili baskıların, bir grubun üyesi olmaktan kaynaklanan baskılarla uyumlu olmadığı bir çatışma biçimi olarak görülmüştür.

Bireyin iş ve aile alanlarından neredeyse uyumsuz rollere sahip olacak şekilde, iş rolleri ve aile rolleri arasında gidip gelmenin getirdiği zorluk, deyimde çatışmanın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Rol çatışması, bireyin bazı yönlerden koordine edilemeyen hem iş hem de aile görevlerini yerine getirmesinin bir sonucu olarak bir tür stres olduğunda ortaya çıkar. Aileden gelen talepler ile işten gelen talepler eşit derecede uyumsuz olduğunda, bir alanın (iş veya aile) taleplerinin yerine getirilmesi, diğer alanın (iş veya aile) taleplerinin yerine getirilmesinde zorluklar yaratır, iş-aile çatışmasını beraberinde getirir (Netemeyer vd., 1996; Zhang, 2011).

İş-aile çatışması kavramı iki ana biçim alır. Ayrıca farklı sınıflandırmalara ayrılabilir. Brotheridge ve Lee'ye (2005) göre, ilk araştırmacılar iş ve aile dünyalarının birbirinden ayrı olduğunu varsaymışlardır. İş-aile çatışması evresi, çift yönlü etkiler tarafından üretilen olgunun iki ana boyutu olduğunu öne sürer. İş-aile çatışması kavramının hem iş alanını hem de aile alanını etkileyen çift yönlü bir yapı olarak kavramsallaştırıldığı pekiştirilmektedir (Aslam vd., 2011; Ahmad, 2008). Yine Gutek ve diğerleri (1991) tarafından iş-aile çatışmasının tüm türlerinin çift yönlü olduğu ve bir alanın diğerini

etkilediği (Aslam ve diğerleri, 2011; Frone, 2000) ileri sürülmektedir. Bu etkili boyutlar, işten aileye çatışma (WFC) ve aileden işe çatışmadır (FWC).

WFC iş yeri sorunlarını ve aile rolleri ve sorumluluklarına müdahale eden rolleri temsil eden formdur. Bu boyut, işi eve götürmek olarak da tanımlanmıştır (Aslam vd., 2011). İşten aileye çatışma, iş aile yaşamını kesintiye uğrattığında ortaya çıkar ve aile işi kestiğinde aileden iş çatışması ortaya çıkar (Frone, 2000). Bu, bireyin iş görevlerinin aile alanında bir tür çatışma yaratabileceği ve işten aile çatışmasına yol açabileceği anlamına gelir. Hal böyle olunca bireyin ailevi rolleri ve sorumlulukları, onun işteki rol ve görevleri ile çatışabilmekte ve bu durumda ailede iş çatışmasına neden olabilmektedir.

FWC ise aileden işe çatışma, bireyin aile taleplerinin yerine getirilmesinin iş hayatında bir bozulmaya yol açması durumunda ortaya çıkan çatışma anlamına gelir. Bu tür bir çatışma, ev sorunlarının ve sorumlulukların işi kesintiye uğrattığı durumlarda ortaya çıkar (Frone, 2000).

İş-yaşam çatışması, önemli ölçüde bireyin iş ve aile alanlarında üstlenmesi gereken rollere ilişkin temel değerlerinin neler olduğuna bağlıdır. Değerler, işin bireyler için taşıdığı anlamı belirledi, bu nedenle iş yerinde çalışan deneyiminin kritik bileşeni, iş organizasyonunun bireysel değer kazanımına ne ölçüde yardımcı olduğu veya onu engellediğiydi. Birey ile ailesinin kilit üyeleri arasında veya birey ile örgüt arasında birbirini tamamlayan değerler, aile ve iş talepleri arasında da çatışmaya neden olur (Perrewe ve Hochwarter, 2001).

Zamana dayalı çatışma ise alanlardan birine (iş veya aile) ayrılan zaman miktarı karıştığında ve diğer alanın beklenen sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmeyi zorlaştırdığında meydana geldiği belirtilmektedir. Bu durumda, uzun çalışma saatleri, vardiyalı çalışma sistemi, gece görevleri, düzensiz çalışma programları ve fazla mesai gibi zamanla ilgili durumların sürekli olarak iş-aile çatışması ile ilişkili olduğu kastedilmektedir. Zira bireyin ailevi sorumluluklarını yerine getirmek için ayıracağı zaman fazla mesai nedeniyle otele gönderildiğinde,

bireyi strese sokar ve bu nedenle iş görevleri ve aile sorumlulukları için zaman arasında bir tür uyumsuzluk yaratır (Perrewe ve Hochwarter, 2001).

Gerginliğe dayalı çatışma ise iş veya aile sorumluluklarının yarattığı gerginlik, diğer alanın (iş veya aile) sorumluluklarını yerine getirmesini veya bunlara katılmasını engellediğinde de ortaya çıkar. Bir otel çalışanı işten eve o kadar yıpranmış olabilir ki, evdeki talepleri fiziksel, duygusal veya psikolojik olarak etkin bir şekilde yerine getiremez (Neteyamer, 1991). Bu, bir rolde deneyimlenen gerginliğin, başka bir role katılımı engellemek için çaprazlandığını göstermektedir. Byron (2005) tarafından yapılan iş-aile çatışması ve öncüllerinin meta-analitik bir incelemesi, evlilik ve ebeveyn çatışması gibi aile ile ilgili konulardan kaynaklanan stresin iş rollerine müdahaleye yol açabileceğini göstermektedir.

Davranış temelli çatışma iş veya aile gibi bir rol alanında beklenen belirli davranışlar, aile veya iş gibi başka bir roldeki davranışsal beklentilerle uyumlu olmadığında ortaya çıkar. Aile bireylerinin bir otel yöneticisinden bekleyecekleri duygusal açıcılar, konulara daha az agresif yaklaşmadaki yumuşaklık gibi davranışlar yönetici pozisyonu ile uyumlu olmayabilir. Yönetici pozisyonları için gerekli veya beklenen saldırganlık ve duygusal kısıtlama budur (Byron, 2005).

İş-aile çatışmasının biçimlerinin ölçülmesinde hem işten aileye çatışma hem de aileden işe çatışma biçiminin dikkate alınması gerekmektedir. İş-aile çatışmasının son araştırmacıları, iş rolleri ile aile rolleri arasındaki etkileşimin hem yönünün hem de sürecinin ölçümüne bakan yapı ölçümüne odaklanmışlardır. İş-aile çatışmasını ölçmek için bazı erken ölçekler, iş-aile çatışmasını iki farklı yapıya sahip olarak görmemektedir. Bir örnek, Kopelman ve diğerleri (1983) gibi erken araştırmacılar tarafından geliştirilen roller arası çatışma ölçeğidir. Ölçek açıkça bir işten aileye çatışma ölçeğiydi (Netemeyer, McMurrian ve Boles, 1996). Kopelman ve diğerleri, 'nin (1983) iş-aile çatışması ölçeği, yalnızca mevcut iş taleplerinin katılımcıların ev ve aile yaşamları üzerinde ne ölçüde bir etkisi olduğunu değerlendirdi. Ayrıca okuyuculara sadece bir yönü (işten aileye çatışma) ölçmeyi seçmeleri için herhangi bir gerekçe sunmadılar ve yapılan referansların olmaması nedeniyle iş-aile çatışmasının tek tip roller arası çatışma olduğu fikrini verdiler.

İş aile çatışması temel olarak iş ve aile ile ilgili faktörlerden kaynaklanmaktadır. İş rolleri ve sorumlulukları ile aile rolleri ve sorumluluklarının kesişme noktasını anlamaya artan bir ilgi vardır (Ahmad, 2008). İş-aile çatışması, bireyin işteki rol ve sorumluluklarından ve aynı zamanda ailedeki rol ve sorumluluklarından beklentilerini karşılayamaması sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bireyin iş-aile çatışması yaşamasına katkıda bulunan farklı bireysel belirleyiciler veya faktörler vardır. İş-aile çatışmasına yol açan bu bireysel öğeler daha geniş faktörler altında gruplandırılmıştır. İş-aile çatışması biçimlerini kesen meseleler, iş-aile çatışması olgusuna katkıda bulunan iki geniş faktör olduğunu öne sürmektedir. Araştırmalar, çatışmanın işle ilgili faktörler ve aile ile ilgili faktörlerin bir sonucu olarak ortaya çıktığını göstermektedir (Aslam, Shumiala, Azhar ve Sadaqat, 2011).

İş-aile çatışması o kadar yaygındır ki, işin doğası gereği özellikle konaklama sektöründe çalışanların çoğunun karşılaştığı bir sorundur. Bu da yorgunluk, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyetleri gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Aslam ve diğerleri, 2011).

İş ve aile hayatı ile ilgili rol ve sorumlulukların dengelenmesi çok önemlidir. Çalışanlar arasında iş-aile çatışmasından kaynaklanan memnuniyetsizliği ve stresi azaltmak için daha önce yapılan araştırmalardan birçok faktör belirlenmiştir. Aslam ve diğerleri, (2011)'de alıntılanan (Mc-croskey, 1982)'ye göre, iş yeri, çalışanların iş ailesi rolleri arasında koordinasyon sağlamasına şu yollarla yardımcı olmuştur:

- Örgüt kültürü: Bu, çalışanların hem iş hem de aile yaşamlarını dengelemek için destekleyici ve arkadaşça bir kültürün sağlanmasıdır (Mc-Croskey, 1982; Ontario kadın müdürlüğü, 1991).

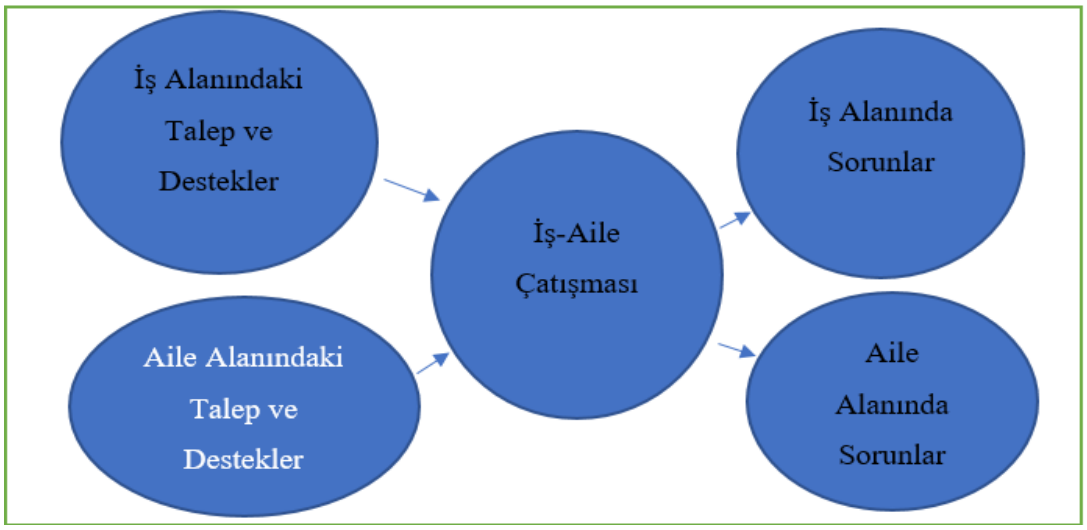
- Süpervizör desteği: Acil süpervizör, işte daha az baskı ve stres vererek çalışanların iş ve aile rol dengesi ile ilgili düşük düzeyde zorluklarla yüzleşmelerine yardımcı olabilir.

- Aileye yönelik faydalar: çalışanlara resmi faydalar sağlandığında, iş ve aile sorumluluklarını koordine etmelerine ve iş-aile rol çatışmasını azaltmalarına yardımcı olacaktır (Paris, 1989; Raabe ve Gessner, 1988).

4.3 İş Aile Çatışması: İşin Aileye ve Ailenin İşe Müdahalesi

Amerikalı bilim çevrelerinin ortaya attığı aile-iş çatışma modelinin Türkiye'de benzer etkiler oluşturup oluşturmağı araştırılmış ve modelin varsayımlarının ülkemizde de benzer sonuçlar elde edildiği tespit edilmiştir. Araştırma modelinde orta kısımda iş-aile çatışması, bu durumu arttıran hususlar solda ve sonucu oluşturan sıkıntılar ise sağ tarafta bulunmaktadır. İşin aileye ailenin işe müdahalesini arttıran en önemli husus taleplerin çokluğu ve desteklerin azlığı olarak söylenebilir. Taleplerin çok olduğu yerde desteklerin azlığı iş aile çatışması oranını arttırdığı söylenebilir. Bu durum iş yaşamında olumsuzlukların yaşanması, motivasyon eksikliği, performans ve verimlilik düşüklüğüne ve işi bırakma eğilimine sebep olmakta, aile yaşamında ise; evlilikten beklenen doyumda azalma, çocuk davranışlarında problemler, çalışma yönlü oluşan suçluluk duygusu sonuçlarını doğurabilmektedir (Aycan, 2010).

İş ve aile yönünde olumsuz durumlar psikolojik sıkıntılar yaratmaktadır. İnsanlarda hayattan alınan doyum azalabilmekte, depresif durumlar oluşabilmekte, kaygı ve endişe durumları rahatsız edici seviyelere gelebilir. Bu tür durumlar iş aile yaşam dengesine doğrudan olumsuzlukları beraberinde getirmektedir.Aşağıdaki modelde iş aile yaşam dengesinde değişkenlerin oklarla birbirine etkisini kuramsal olarak kurmak mümkündür (Aycan, 2010).



Şekil 4.1 İş –aile çatışmasının öncülleri ve sonuçları temel kuramsal model (Frone, Yardley, ve Markle, 1997'den uyarlanmıştır).

İş yükü iş aile yaşam dengesinde önemli bir yer tutmaktadır. İş yükü çalışanın sorumlulukları olmasının yansıra kişinin algısı ile de bağlantılı bir durumdur. Kişi psikolojik olarak kendini çok çalışmamasına rağmen aşırı iş yükü altında ezildiği kanısına varabilir. Bazı kişiler ise aşırı iş yükü altında olmasına ve çalışmasına rağmen şikâyet etmemektedir. Araştırmalarda nesnel ölçümü yerine öznel ölçüm tercih ediliyor. Psikolojik süreçte nesnel durumlardan ziyade, kişi algılamaları öngörülmektedir (Aycan, 2010).

Talep olarak diğer bir durumda kişinin iş aile hayatında kontrolu sağlama durumudur. İş aile hayatında geçirilen zaman, yapılması gereken iş ve verilen kararlar, kişinin kontrolünde inisiyatif alma durumunun az olması, talep algısı ve baskısı yaratmakta öncül faktörler olarak söylenebilir. Eğer kontrol kişilerin dışında olursa talep baskısının olduğu belirtilebilir. Diğer bir talep ise kişilerin iş ailesini hayat odağının neresine koyduğu ile ilgilidir. İş ve aile kişi hayatında ne kadar odağında ise o kadar talepkar algılanmaktadır. İşteki talep fazla ise iş aileye müdahale etmektedir. Bu durum özellikle kişinin zaman ve stres temelli olarak ailesindeki rollerini yerine getirmesini engellemektedir. Aynı şekilde ailedeki talep fazlalığı iş rollerini aksattığı söylenebilir (Aycan, 2010).

İş ve aile yaşam dengesinde taleplerin etkisini önlemede en önemli unsurlardan biri sosyal destektir. Sosyal destek iş paylaşımı ve duygusal destek bileşenlerinden

oluşmaktadır. Duygusal desteği kişiyle empati kurmak ve onu anlamakla bir duyguları paylaşmak olarak belirtilebilir. İş paylaşımı ise kişinin sorumlu olduğu işin belli bir kısmını onun üzerinden almak, destek vermek ve iş yükünü hafifletmek suretiyle desteklemektir. Destek türü ve kaynağı önemlidir. Bu iş destek faktörlerini; yönetici desteği, çalışma yerindeki iş arkadaşlarının desteği ve örgütün kurumsal destekleri olarak sıralayabiliriz. Aile desteklerinden ise en önemli olarak eş,anne ve baba desteği sayılabilir. Ayrıca ücretli yardımcı desteğide Türkiye'de yaygındır. Destekler kadar desteklerden duyulan memnuniyette çok önemlidir. Kişilerin nesnel algısı psikolojik deneyimlerinde ön plandadır. Desteklerde memnuniyet ve kalitesi kişilerde etkisi yatsınamaz önemdedir.Türkiye'de iş-aile çatışmasında 38 ilde yaşayan 432 çift gelirli ve okul öncesi çocuğu olan aileler üzerinden toplanan verilerde kuramsal modele yüksek derecede yakın uyumlu bir durum çıktığı bulunmuştur (Aycan, 2010).

4.4 İş-Aile Çatışmasında Kadın Erkek Farkları

İş ve aile çatışmasında cinsiyetin yönüyle çalışanlar incelendiğinde kadınların erkeklere nazaran daha az etkilendiği ve uyum sağlamada kadınların erkeklere oranla daha az iş aile çatışmasında zorlandığı görülmektedir. İşin aileye ve ailenin işe müdahalesinde çalışanlar etkilenmektedir. İş ortamında tolerans gösterilmemesi sonucu işin tehlikeye düşmesini bu durumun ise aile refahınında tehlikeye düşme durumuna yol açmaktadır. Kadın ve erkekler işin aileye müdahalesini orta düzeyde yaşamaktadırlar. Kadın ve erkekler iş aile yaşamında çatışma olarak eşit oranda fakat farklı sebeplerle yaşıyor olmalarıdır. Yani sebep farklı sonuçlar aynıdır. Kadınlar iş aile çatışmasında aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı daha fazla iş aile çatışması yaşıyorlar:

- Eşinden duygusal destek almaması,
- Çalışma yerinde iş yükü fazlalığı,
- Kurumsal destek azlığı,
- Çocuk bakımında yetersizlik memnuniyetsizlik,

- Çocuğun anneyle geçirdiği zamanndan memnun olmadığını düşünüyorsa .

Yukarıda yaşanan durumlar çerçevesinde kadın çalışanlar şu sonuçla karşılaşabiliyor:

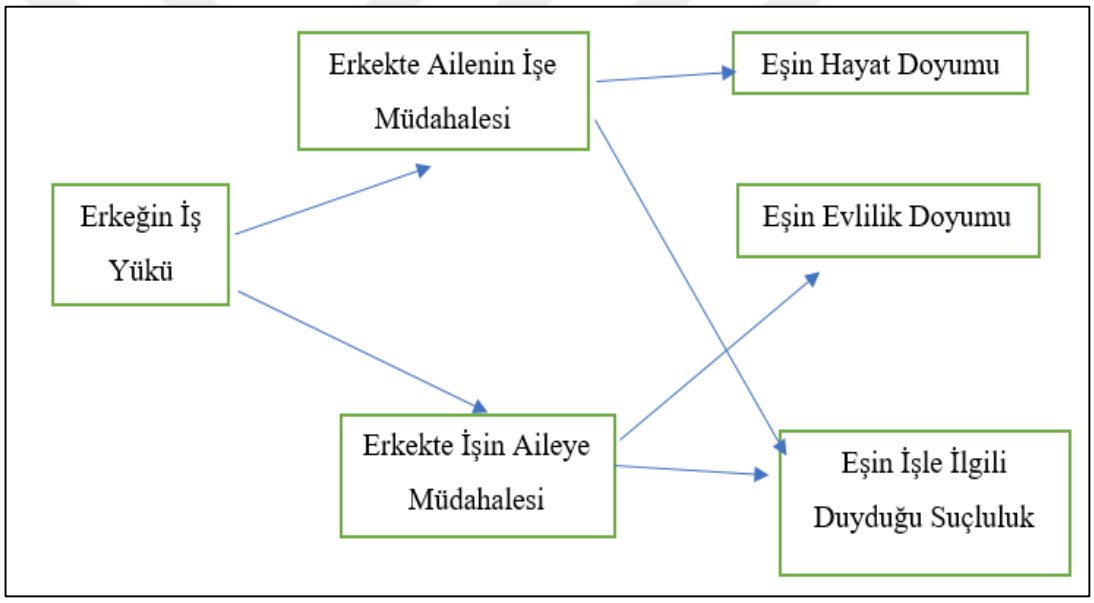
- Hayat doyumun azalması,
- Depresif duygu durumu,
- Ebeveyn olarak kendinden duyduğu tatminde azalma,
- Çalıştığı için suçluluk duygusu,
- Çocukta davranış problemi,
- Evlilik doyumunda azalma,
- İş performansında azalma.

Bu sonuçlar ışığında kadın çalışanlar için çalışmanın iş aile çatışması boyutunda maliyeti yüksek ve olumsuz sonuçlar doğuran bir olgu olduğudur. Erkek çalışanlar ise kadınlara nazaran daha az yalın faktörler olduğu görülebilir. Bu faktörler; eşten iş paylaşımı konusunda yeterli destek alamaması ve çalışma hayatında iş yükü fazla olması nedeniyle etkilenmektedir. Erkek çalışanların iş aile çatışmasında: hayat doyumu, depresif duygu durumunda artış, çalışma odaklı davranış suçluluğu, ebeveynlikten duyulan tatmin azalması ve evlilik doyumu azalabiliyor (Aycan, 2010).

İş aile çatışmasında kadınlar erkeklere oranla daha karmaşık durumda erkekler ise daha yalın şekilde olduğu söylenebilir. Kadın eşi, işi ve çocuk konusunda sorun yaşamadığı erkek ise işte ve evde iş yükü fazla olmadığı sürece iş aile çatışması yaşamamaktadır. Öte yandan kadının erkeğe göre daha kompleks yapıda duygu düşünce durumu olduğu mutluluğunun önemsediği kişilerin mutluluğu ile yakından ilgili olduğudur (Aycan, 2010).

4.5 Eşler Arası Geçişkenlik: Çapraz Etkileşim Modeli

İş aile çatışmasında çatışma yaşayan eşin diğer eşi üzerindeki psikolojik etkisi yani sağlığının nasıl etkilendiği önemlidir. Eşlerden sıkıntı yaşayan kişi diğeri üzerinde psikolojik yönden ne tür olumsuzluklar doğurduğu ve bu gelişkenlikte hangi farkları oluşturduğu araştırılmıştır. Evli olan 187 çiftten alınan verilerde eğer kadın iş aile çatışması yaşıyorsa sadece evlilik doyumunun azalmakta olduğu, iş aile yaşamında erkek sıkıntı yaşıyorsa yansımasının; eşinin hayat doyumu azalması, çalışma yönlü suçluluk duygusunun ortaya çıkması ve evlilik doyumunun etkileniyor olmasıdır. Kadın psikolojik sağlığı eşinin psikolojik sağlığından etkileniyor olması ve erkeğin durumunun böyle olmadığıdır (Aycan, 2010).



Şekil 4.2 Erkeğin iş-aile çatışmasının eşinin psikolojik sağlığına ve evlilik doyumuna etkisi

4.6 Üç Boyutlu Hayat Dengesi: İşim, Ailem ve Ben

İş aile yaşam dengesinde ben kavramı çok dile getirilen ve göz önünde bulunmayan bir unsur olarak karşımıza fazla çıkmayan bir kavramdır. Günümüzde özellikle Y kuşağı diye adlandırılan 1980 ve sonrası doğumlular kendine zaman ayırma, öz bakımlarına önem verme, hobiler edinme ve kişisel gelişimlerine odaklanma dahil kendine özen gösteren bir kuşak olarak kendini ifade etmektedir. Bu durum işim-ailem ve ben dengesini kurma pozisyonu üretmiş ve bu kuşağın kendi ebeveynlerinden farklı bir yaşam şeklini tercih ettiği söylenebilir (Aycan, 2010).

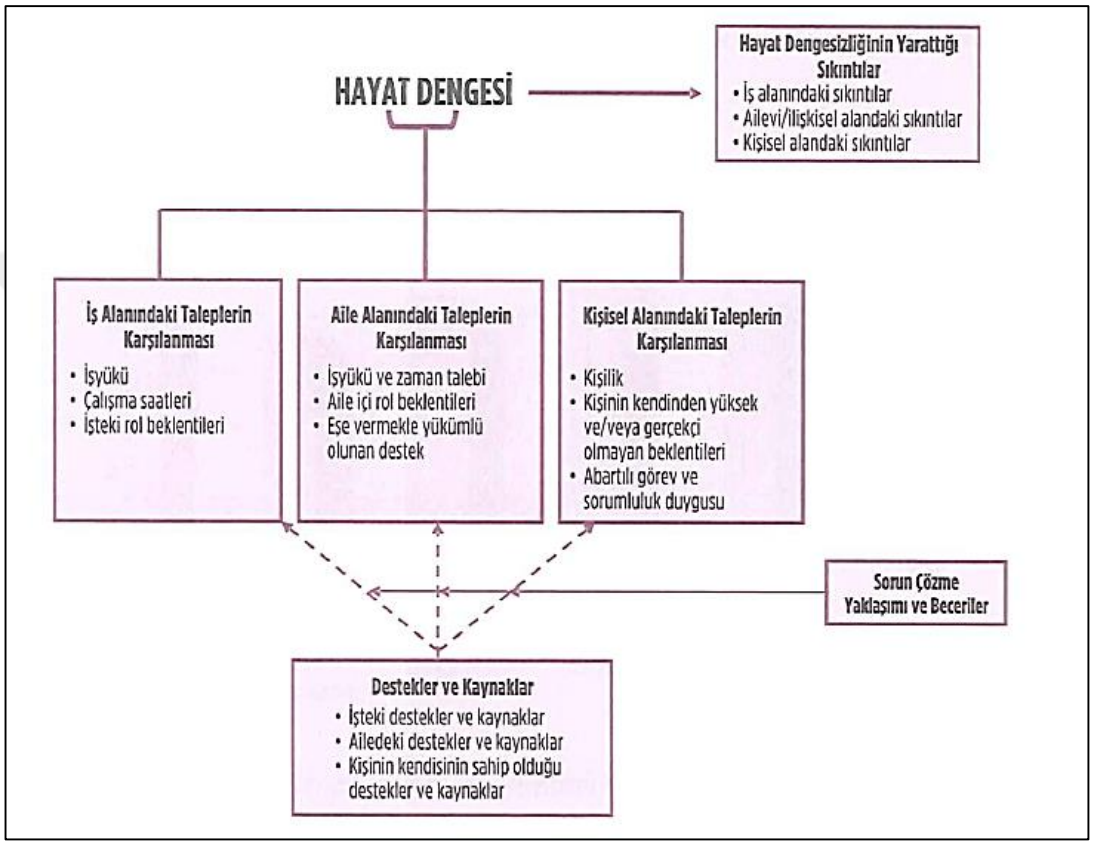
İnsanoğlu kendini işe adayarak kariyer ve ailesine adayarak kendini ihmal etmesi resmi ile 45'li yaşlara geldiğinde karşılaşıyor. Bu kadar zaman içinde kendim için ne yaptım? ve şuan neredeyim? sorusunu kendisine soruyor. Burada zaman içinde iş yükünün azalması veya aile sorumluluk baskısının hafiflemesi ile kişi yoğun hayat temposundan bir nebzede olsa kendine mecra aramaya başladığı söylenebilir. Belirtilen bu baskıların azalması ben duygusuna bağımsız mekan açıyor ve kişi kendim için ne yaptım? sorusunu soruyor. Bu yaşlarda hayat kişiye bazı sinyalleri psikolojik ve fiziksel sağlığında bir takım olumsuz sinyaller vererek gösteriyor. Hayat dengesi: işin, ailenin ve kişisel taleplerin tatmin edici seviyede karşılanması oranı olarak tanımlanabilir. Kişi kendini, işini ve ailesini tatmin edici düzeyde görüyorsa hayatı dengede denilebilir (Aycan, 2010).

İş aile yaşam dengesinde destekler kadar kişinin sahip olduğu özellikler, beceri ve kabiliyetlerin önemli bir yer tuttuğu söylenebilir. Bu becerileri; etkin zaman yönetimi, öncelik yönetimi, iş yükü yönetimi yani işleri delege edebilme becerisi, iletişim kabiliyeti ve sorun çözme becerisi olarak belirtmek mümkündür (D'Zurilla ve Nezu, 2001).

Günümüzde iş yükünü paylaşımda, bölümlere ayırarak çalışabilmekte ve etkin iletişim becerisi ile iş yönetiminde bazı sorunları efektif olarak çözmekte yeterli seviyelerde olmadığımız söylenebir. Özellikle ilişkilerin kötüye evrilmemesi yönünde hayır diyememek bazı sorunların süreklilik boyutunu arttırmaktadır. Diğer yandan iyi bir zaman yönetimi yapılamamakta bunun sonucu olarakta verimli etkili bir çalışma vizyonu sergilenemektedir.Kısaca uzun toplantılar, verimsiz geçen iş saatleri, bürokratik bezginlik ve daha sayabileceğimiz birçok olumsuz unsurlar sonuca ulaşmakta kişiler zorlanmaktadırlar (Aycan, 2010).

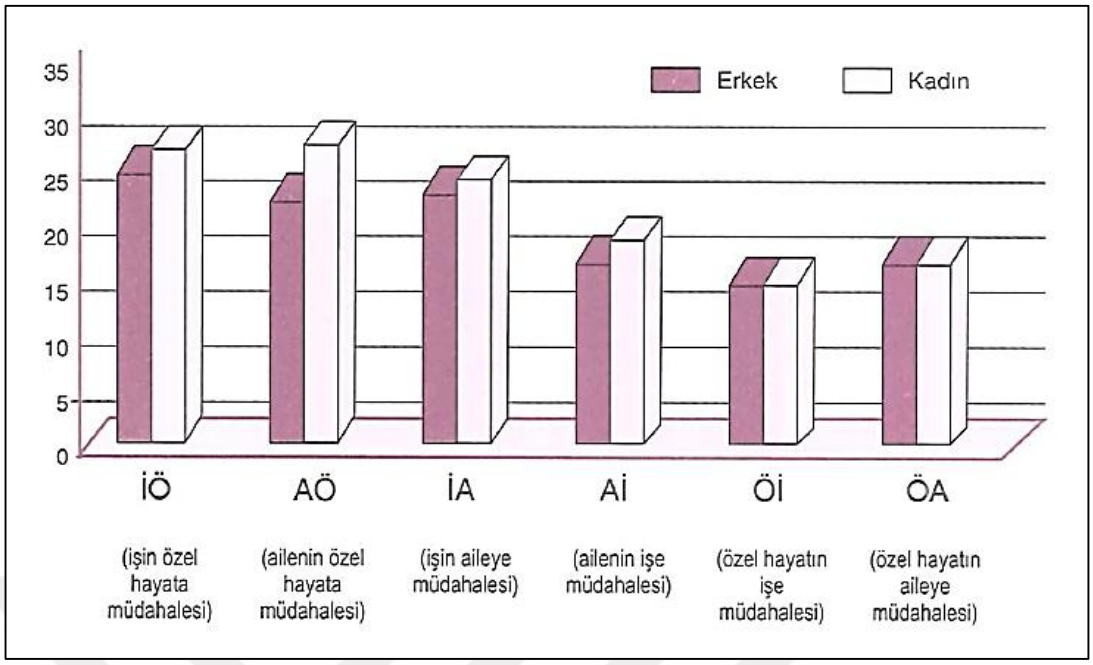
Diğer yandan kişilik özellikleride hayat dengesinde önemli bir faktördür. Hayat dengesini kurmayı zorlaştıran iki özellik ön plandadır. Bu özellikler A tipi kişilik ve mükemmelliyetçiliktir. A tipi kişilikler aceleci, telaşlı ve işkolik olup bu durum kendisi gibi olmayanlara olumsuz duygular beslemesine sebep olmaktadır. B tipi kişilikler ise rahat, sakin ve tasasız bir özellik sergilem ekte ve onlar için işin ertelenmesi mutsuzluk sebebi değildir. A tipi kişilerin hayat dengesinde sorun yaşama meyli hayli fazladır.

Yine mükemmelliyetçilerde herşeyin kusursuz, yerli yerinde olması olması için uğraşır dolaysıyla bu tür kişiler talep baskısı altında kendini hissetmelerine sebep olur. Atipi kişilerdeki davranış şekli ve mükemmelliyetçi kişilerdeki kaygılılık düzeyi eğitimlerle mümkün olabilir. Aşağıda üç boyutlu hayat dengesi modeli ve ilişki diyağramı gösterilmiştir (Aycan, 2010).



Şekil 4.3 Üç boyutlu hayat dengesi modeli (Aycan, Eskin, veYavuz,2007).

İş, aile ve özel hayat çatışması evreninde daha çok işin özel hayata etkisi, ardından ailenin özel hayata etkisi ve en az etki ise özel hayatın aileye ve işe müdahalesi söz konusu olmaktadır. Ailenin özel hayata müdahalesinde kadınlar erkeklere nazaran daha çok oranda deneyim yaşayabiliyor. Kısaca kendime ayırdığım zaman ve enerji nedeniyle ailedeki ve işteki sorumluluklarımı aksatıyorum diyebilen pek az kişi vardır (Aycan, 2010)



Şekil 4.4 İş-aile-özel hayat çatışmasının yaşanma oranları (kadın-erkek farkları) (Aycan, Eskin ve Yavuz,2007)

İş aile yaşam dengesinde çatışmanın ana nedeninin iş yükü eksenli olduğu söylenebilir. İş yükü aile ve özel hayata müdahaleye sebep olabilmektedir. Ailenin özel hayata etkisinde psikolojik olarak kişilerde depresif durum ve hayat doyumunu azaltan bir yapı oluşturmaktadır. İşin aileye, ailenin özel hayata etkisini domine etkisi diyebiliriz yani en tabanda kişi kendini arka plana atılmış hissediyor ve psikolojik sağlığı bozulabiliyor. Bu noktada üçüncü alan olan "ben'in hayat dengesine girmesinin önemine işaret etmektedir (Aycan, 2010).

4.7 İş Aile Yaşam Dengesinde Kültürel Farklar

Araştırmacılar kültürün farklılığı dolayısı ile ne tür iş aile yaşam dengesinde olumlu veya olumsuz sorunlar yaşanıyor sorusunu bazı ülkelerdesaha çalışması yaparak anlamaya çalışmışlardır. Elbette her ülke ve kültürde aynı sonuçların elde edilmesi pek mümkün olmayabilir. Yaşanmışlık ve kültürel yapı kimi farklı hayat felsefelerinide beraberinde barındırmaktadır (Aycan, 2010).

Araştırmacılar 9 farklı ülkede bir takım çalışmalar yapmış ve bazı çıkarımlar elde etmişlerdir. Endonezya'da iş aile yaşamında olumlu etkileşim, olumsuz etkileşimden daha fazla oranda yaşandığıdır. Diğer taraftan bazı gelişmiş ülkelerde ise tam tersi bir

durum yaşanabilmektedir. Bu ülkeleri İspanya, Kanada, Amerika ve Avusturalya olarak belirtilebilir. Türkiye'de ise olumlu ve olumsuz durum hemen hemenaynı oranda görülmektedir (Aycan, 2010).

Sonuç olarak iş aile yaşam dengesinde ben kavramıda önemli bir odak noktası olarak karşımıza çıkmaktadır. İş aile yaşam dengesinde iş aile çatışmasının yarattığı kimi olumsuz durumlar, sistem kuramları için değer taşımaktadır. Kültürler arası farklılıkların sistematik olarak incelenmesine dair ihtiyaç önem atfetmektedir. İş yükü iş aile çatışmasında önemli yer tutmaktadır. Türkiye'de iş ve aile birbirini destekleyen unsur olarak görülmekte ve olumsuz bir kanıya pek rastlanılmamaktadır. Hayat dengesini bozan en önemli faktör iş yükü olduğu görülmektedir. İş yükünü hafifletmek için yeri geldiğinde hayır diyebilmeli, etkin bir zaman yönetimi, işleri delege etme, takım çalışması ve desteklerin iyi yönetimi gerekmektedir (Aycan, 2010).

5. YÖNTEM

Tez çalışmasının bu kısmında “araştırmanın amacı ve önemi”, “araştırmanın kısıtları”, “ana kütlesi ve örneklemi”, “veri toplama araçları”, “araştırma yöntemi”, “oluşturulan hipotezler” ve ”araştırmanın modeli” hakkında detaylı bilgi verilmektedir.

5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, otantik liderliğin, iş, aile, yaşam dengesine etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla Türkiye’de kamuda çalışanları arasında önemli yer tutan milli eğitim camiasından Kastamonu İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde çalışan öğretmen, hizmetli ve yönetici pozisyonunda faaliyet gösteren personel üzerinde elektronik anket yöntemi ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmada seçilen örneklemde “otantik liderliğin, iş, aile, yaşam dengesine etkisi nedir?” sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır. Çalışanlar örgütü hedeflerine ulaştırabilmek için kendilerini örgüt içerisinde değerli ve önemli görmek isterler. Örgütsel çevrenin yönetim şekli çalışanların iş, aile ve yaşam dengesi üzerine bazı araştırmalar yapılmıştır.

Birçok bilim adamı, otantik liderlik teorisinin temel ilkesi haline gelen "kendi benliğinizin doğru olması" ilkesinin önemine değinir. Luthans ve Avolio (2003) özgünlüğümüzün kısmen olumlu psikolojik kapasitelerimiz (psikolojik sermaye) tarafından temsil edildiğini öne sürerken, Gardner ve meslektaşları (Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005) takipçilerle otantik ilişkilerin bizi başarıya götürdüğünü ileri sürdüler. Etikçiler, özgünlüğü örgütsel performans göstergeleriyle ilişkilendirmiştir. Bununla birlikte, ilk ampirik bulgular, bireysel düzeyde otantik liderliğin, takipçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışları üzerinde bir etkisi olduğunu göstermektedir. Klein ve meslektaşları (Klein, Dansereau ve Hall, 1994) ve Waldman ve Yammarino (1999), tek değişkenlerin çoklu analiz seviyelerinde etkileri olabileceğini öne sürdüler. Meindl (1995), grup düzeyindeki yapıları uygun şekilde değerlendirmek için liderlik araştırmaları için güçlü bir argüman sundu.Pozitif psikolojik sermaye, organizasyonlarda daha yüksek düzeyde etkililiğe ve gelişmeye katkıda bulunan pozitif psikolojik durumları temsil eder (Luthans, Youssef ve Avolio,

2007; Luthans ve Youssef, 2007). PsyCap, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik ile karakterize edilen olumlu bir gelişme durumu olarak tanımlanmaktadır (Luthans, Avolio, Avey, vd., 2007). Öz-yeterlik, kişinin belirli görevleri yerine getirme yeteneğine olan olumlu inancı veya güvenidir (Bandura, 1997). Öz yeterliliği yüksek bireyler, verilen bir görevde başarılı olmak için çevrelerini değiştirmek için harekete geçme yeteneğine sahip olduklarını algılarlar.

Artan sayıda çalışan, özellikle çifte kazanç sağlayan bir çift ilişkisi içinde olanlar, iş ve aile rolleriyle ilgili olarak zamanlarını ve enerjilerini nasıl tahsis edeceklerine dair karar verme zorluğuyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu arada, eşitlikçi sosyal normların işleyişi, erkeklerin geçimini sağlayan, kadınları ev hanımı olarak savunan geleneksel aile yapısını değiştirmiştir (Trent ve South, 1992). Literatürde de iş-aile çatışması perspektifinden iş-aile zenginleştirme bakış açısına geçerek, iş ve aile ara yüzündeki bu tür değişikliklerin etkisine odaklanmak için kayda değer bir literatür ortaya çıkmıştır (Frone, 2003). İş-aile dengesi olgusu, araştırmaların önemli ölçüde ilgisini çekmiştir (Valcour, 2007). Diğer yeni araştırmacılar, iş-aile dengesinin çatışma ve zenginleşmeden farklı olduğunu, bunun yerine dengeyi iş ve aile arasındaki etkileşimin küresel bir değerlendirmesi olarak ele aldığını öne sürmüşlerdir (Valcour, 2007 ;Greenhaus ve Allen, 2011). Önceki literatür, iş talepleri gibi işle ilgili değişkenler (Beham ve Drobnič, 2010), proaktif kişilik gibi kişilik tipleri (Aryee ve diğerleri, 2005) ve iş-aile dengesi açısından çeşitli etki faktörlerini belgelemiştir.

Ayrıca, iş-aile sınır dinamikleri de iş ve aile alanlarında artan bir ilgi görmüştür. "İş-aile sınırı dinamikleri", iş ve aile alanları arasındaki sosyal olarak inşa edilmiş çizgiler ve insanların bu çizgileri nasıl sürdürdüğü, müzakere ettiği ve değiştirdiği ile ilgilidir. Sınır teorisi, bireylerin sınır yönetimini anlamak için kullanılabilir. Bu teoriye göre iş ve aile alanları arasında bilişsel, fiziksel ve davranışsal sınırlar vardır (Ashforth ve diğerleri, 2000).

Yazında bu iki olgunun birbirleri arasındaki ilişkinin incelendiği ya da "otantik liderliğin, iş aile ve yaşam dengesine" etkisinin araştırıldığı çalışma sayısının oldukça kısıtlı olduğu görülmüştür. Ayrıca, bu iki kavram hakkında yapılan çalışmaların daha çok kısıtlı olarak öğretmenlerin ve turizm sektöründe çalışanların üzerinde yapıldığı

anlaşılmıştır. Kastamonu İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde görev yapan öğretmen, hizmetli ve yönetici personel üzerinde yapılan bu çalışmanın önem taşıdığı düşünülmektedir.

5.2 Araştırmanın Kısıtları

Kastamonu'daki İl Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışmakta olan personelin katılımıyla yapılan bu araştırmaya diğer kamu kurumları çalışanlarının dâhil edilmemesi, bu araştırmanın başlıca kısıtını oluşturmaktadır. Yalnızca kamudaki bir kurumun araştırmaya dahil edilmesi, ulaşılacak bulguların da sadece belli bir çevre olan ilgili kamu kurumunu içeren bir genellenebilirliğe sahip olmasına olanak sağlamaktadır. Veri toplama sırasında elektronik ortamda anket tekniğiyle veri toplanması sonucu veri sınırlı sayıda olmuştur. Veri toplama büyük oranda elektronik ortamda gerçekleşmiş ve çevrimiçi anketler kullanılmıştır. Çevrimiçi anket tekniğiyle verilere ulaşılması, yüz yüze anket tekniğine göre daha zordur. Bu da araştırmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır.

5.3 Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Bu araştırmanın ana kütlesini Kastamonu'daki İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde görev yapan öğretmen, hizmetli ve yöneticilerden oluşmaktadır Türkiye'de ilgili kamu kurumunda çalışmakta olan personellerin mevcut sayısına baktığımızda bir milyonun üzerinde olduğu görülmektedir. Çalışmada veriler kolayda örnekleme yöntemine göre toplanmıştır. Google forms aracılığıyla veriler toplanmıştır. Anketi çevrimiçi 398 kişi doldurmuş olup bu doğrultuda örneklem büyüklüğü 398'dir.

5.4 Veri Toplama Aracı ve Yöntem

Araştırmada veri elde etmek için Ek-1'de gösterilen "anket formu"ndan yararlanılmıştır. Form, araştırmaya katılanların demografik özelliklerini tespit etmek, otantik liderlik ile iş, aile, yaşam dengesi seviyelerini ölçümlemek amacıyla üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, demografik özellikleri tespit edebilmek amacıyla katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, mezun olunan son eğitim durumu, akademik unvanı, toplam hizmet süresi ve çalıştığı kurumdaki hizmet süresi ile ilgili altı soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde ise "İş, Aile ve Yaşam Dengesini " ölçümlemek için Hayman, J. (2005)nin geliştirdiği 15 maddeden ve 5 alt boyuttan oluşan ölçek, Türkçeye uyarlayan Küçükusta (2007)'dan alınmıştır. Otantik liderliği ölçümlemek için Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilen 16 maddeden ve 5 alt boyuttan oluşan ölçeği Türkçeye uyarlayan Tabak vd. (2012)'den alınmıştır.

İş, aile ve yaşam dengesindeki ölçekteki maddelerin seçenekleri 5'li Likert (1= Asla, 2=Nadiren, 3=Ara Sıra, 4=Çoğu Zaman, 5=Her Zaman) formundadır. Otantik liderlikteki ölçekteki maddelerin seçenekleri 5'li Likert (1= Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3=Ara Sıra, 4=Genellikle, 5=Her Zaman) formundadır.

Anketimizden elde edilen demografik veriler için frekans dağılım tabloları çıkartılmıştır. Ölçek değerlerimiz ve alt boyutları için normallik testi yapılmış ve bu değerlerin normal dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç analizlerde parametrik yöntemlerinin kullanışlı olacağı anlamına gelmektedir. Analizde kullanılacak birinci ölçek olan iş-yaşam dengesi ölçeği için güvenilirlik (Cronbach Alfa) değeri %85,7 ; ikinci ölçek olan otantik liderlik ölçeği için güvenilirlik (Cronbach Alfa) değeri %98,9 olarak bulunmuştur.

5.5 Hipotezler

Otantik Liderlik olgusu içerisinde çeşitli bileşenleri barındıran bütünsel bir niteliğe sahiptir. Bu bileşenleri özetle ifade etmek gerekirse; öz farkındalık, bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ilişkilerde şeffaflık, pozitif ahlakî perspektif sabit bileşenlerdir (Tabak ve vd., 2012) İş ve aile yaşamı dengesi, hem iş hem de aile alanlarını etkin olarak katılımın sağlanması ve her iki alanın gereksinimlerinin giderilmesi biçiminde ifade edilmesi mümkündür (Voydanoff, 2005 ve Agosti ve ark., 2015).

İş ve Aile Yaşamı Dengesinin daha iyi biçimde idrak edilmesi adına (Clark, 2010) *"İş-Aile Sınır Teorisi"*'ni geliştirmiştir. Bu teoriye göre, bireylerin iş dünyası ve aile dünyası olmak kaydı ile iki ayrı dünyası mevcuttur. Bireyler var oldukları atmosfere göre şekil aldıkları gibi bu atmosferlerin de şekillenmesi hususunda nitelikli bir unsur

olmaktadırlar. Bu teoriye göre; iş yaşamında aktif bulunan bireylerin bahsedilen iki dünya arasında gerçekleşen gelgitlerinde bir denge halinin gerçekleştirilmesini ifade etmeye gayret göstermektedir. Nitekim sınır, geçici niteliği olan bireyler için her geçiş durumunda özbenliklerini şekillendirmek ve adapte olmak durumunda kalmaktadır.

H1: İş Yaşam Dengesi ve Otantik Liderlik arasında olumlu bir bağlantı vardır.

H2: Bağımsız değişkenin İş Yaşam Dengesi, bağımlı değişkenin İş-Aile Yaşam Dengesi olan model arasında birbiriyle bir bağlantı vardır.($\beta 1 \neq 0$)

H3: İş Yaşam Dengesi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H4: İş Yaşam Dengesi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H5: İş Yaşam Dengesi yaşa göre farklılık göstermektedir.

H6: İş Yaşam Dengesi eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H7: İş Yaşam Dengesi toplam çalışma (hizmet) süresine göre farklılık göstermektedir.

H8: İş Yaşam Dengesi mevcut işyerindeki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H9: Otantik Liderlik Dengesi Cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H10: Otantik Liderlik Dengesi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H11: Otantik Liderlik Dengesi yaşa göre farklılık göstermektedir.

H12: Otantik Liderlik Dengesi eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H13: Otantik Liderlik Dengesi toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H14: Otantik Liderlik Dengesi mevcut işyerindeki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

6. BULGULAR

Bu bölümde araştırma ile örneklemden toplanmış olan veriler çeşitli istatistiklerle analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

6.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Betimleyici Analiz

Bu bölümde, katılımcılara ait cinsiyet, medeni durum, yaş grubu, eğitim durumu, toplam hizmet süresi ve kurumdaki hizmet süresi dağılımları frekans analizi ile incelenmiş ve tablolar halinde gösterilmiştir.

Tablo 6.1 Katılımcıların cinsiyet dağılımları

	Demografik Özellik	N	%
Cinsiyet	Erkek	242	60,8
	Kadın	156	39,2
Medeni Durum	Bekar	180	45,2
	Evli	218	54,8
Yaş Grubu	25 yaş ve altı	38	9,5
	26-35 yaş arası	118	29,6
	36-45 yaş arası	99	24,9
	46-55 yaş arası	121	30,4
	56 yaş ve üzeri	22	5,5
Eğitim Durumu	İlköğretim	10	2,5
	Lise	60	15,1
	Ön lisans	54	13,6
	Lisans	232	58,3
	Lisansüstü	42	10,6
Toplam Hizmet Süresi	5 yıl ve daha az	47	11,8
	6-10 yıl arası	76	19,1
	11-15 yıl arası	65	16,3
	16-20 yıl arası	79	19,8
	21 yıl ve üzeri	131	32,9
Mevcut Kurumlarındaki Hizmet Süresi	5 yıl ve daha az	83	20,9
	6-10 yıl arası	101	25,4
	11-15 yıl arası	63	15,8
	16-20 yıl arası	56	14,1
	21 yıl ve üzeri	95	23,9

Tablo 6.1'deki frekans analizine göre katılımcıların % 60,8'i erkek, % 39,2'si kadındır. Katılımcıların % 45,2'si bekar, % 54,8'i evlidir. Katılımcıların % 9,5'i 25 yaş ve altında, % 29,6'sı 26-35 yaş arasında, % 24,9'u 36-45 yaş arasında, % 30,4'ü 46-55

yaş arasında ve % 5,5'i 56 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların % 2,5'i ilköğretim mezunu, % 15,1'i lise mezunu, % 13,6'sı ön lisans mezunu, % 58,3'ü lisans mezunu ve % 10,6'sı lisansüstü mezunudur. Katılımcıların % 11,8'i 5 yıl ve daha az, % 19,1'i 6-10 yıl arası, % 16,3'ü 11-15 yıl arası, % 19,8'i 16-20 yıl arası ve % 32,9'u 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir. Katılımcıların % 20,9'u 5 yıl ve daha az, % 25,4'ü 6-10 yıl arası, % 15,8'i 11-15 yıl arası, % 14,1'i 16-20 yıl arası ve % 23,9'u 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir.

6.2 İç Tutarlılık Analizi

Analizlere başlamadan önce, analizlerin türünü belirlemek önem arz etmektedir. Analizlerin türü ise analiz kapsamında kullanılacak verilerin dağılım türüne bağlıdır. Veriler normal bir dağılım sergiliyorsa, parametrik analiz yöntemleri; veriler normal bir dağılım sergilemiyorsa, parametrik olmayan analiz yöntemleri kullanılmaktadır (George ve Mallery, 2020: 149).

Tabachnick ve Fidell (2013), verilerin normal dağılım sergilediğinin varsayılması için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu kapsamda araştırmada kullanılan İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ile Otantik Liderlik Ölçeği'ne ve alt boyutlarına ait çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır.

Ölçek ve alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 6.2'de sunulmuştur.

Tablo 6.2 Ölçek ve alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerleri

Ölçekler	N	Çarpıklık	Basıklık
İş-Yaşam Dengesi Ölçeği	**398**	**-0,137**	**-0,236**
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	398	-0,105	-1,410
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	398	1,329	1,470
İş Yaşam Gelişimi	398	1,001	0,534
Otantik Liderlik Ölçeği	**398**	**0,155**	**-1,345**
İlişkilerde Şeffaflık	398	-0,070	-1,423
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	398	-0,124	-1,399
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	398	-0,051	-1,368
Özfarkındalık	398	-0,121	-1,411

Tablo 6.1 incelendiğinde, "İş-Yaşam Dengesi Ölçeği" ve "Otantik Liderlik Ölçeği" ve bu ölçeklerin alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,50 ile +1,50 arasında yer aldığı görülmektedir. Bu durumda ölçekler ve alt boyutları normallik varsayımını karşılamaktadır.

6.3 Güvenirlik Analizi

Bu bölümde çalışmada yer alan İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ve Otantik Liderlik Ölçeği ile bu ölçeklerin alt boyutlarına yönelik güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi ile ölçek verilerinin güvenilirliklerini belirlemek mümkündür.

Özdamar'a göre (1999; 513), ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin 0,600'den yüksek olması, ölçeklerin güvenilir ve 0,800'den yüksek olması ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

Ölçeğe ait iç tutarlılık analizi bulguları Tablo 6.3'te gösterilmiştir:

Tablo 6.3 Ölçeklere ait güvenilirlik analizi bulguları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
İş-Yaşam Dengesi Ölçeği	0,857	15
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	0,930	5
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	0,892	4
İş Yaşam Gelişimi	0,978	6
Otantik Liderlik Ölçeği	0,989	16
İlişkilerde Şeffaflık	0,969	5
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0,963	4
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	0,923	3
Özfarkındalık	0,965	4

Tablo 6.2'ye göre, ölçeklerin Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla İş-Yaşam Dengesi Ölçeği için 0,857 ve Otantik Liderlik Ölçeği için 0,989'dur. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ve alt boyutları ile Otantik Liderlik Ölçeği ve alt boyutlarının Cronbach's Alpha değerleri incelendiğinde, ölçeklerin ve alt boyutlarının yüksek derecede güvenilir olduğu ve analizde kullanılmasının uygun olduğu görülmektedir.

6.4 Ölçeklere İlişkin Betimleyici Analizler

Bu bölümde araştırma değişkenleri olan iş-yaşam dengesi ve otantik liderlik ile bu değişkenlerin alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur. Değişkenlere ilişkin betimsel analiz sonuçları Tablo 6.4'te verilmiştir.

Tablo 6.4 Değişkenlere yönelik betimsel analiz sonuçları

Ölçekler	n	Min.	Maks.	Ort.	SS
İş-Yaşam Dengesi Ölçeği	**398**	**15,00**	**68,00**	**33,88**	**10,34**
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	398	5,00	23,00	8,36	4,02
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	398	4,00	20,00	7,60	3,66
İş Yaşam Gelişimi	398	6,00	30,00	17,91	8,31
Otantik Liderlik Ölçeği	**398**	**16,00**	**80,00**	**52,93**	**20,57**
İlişkilerde Şeffaflık	398	5,00	25,00	16,54	6,52
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	398	4,00	20,00	13,32	5,29
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	398	3,00	15,00	9,77	3,95
Özfarkındalık	398	4,00	20,00	13,29	5,24

6.5 Fark Testleri

Bu bölümde katılımcıların demografik değişkenleri ile ölçeklerden elde etmiş oldukları ortalama puanlar arasındaki farklılaşmalar incelenmiştir.

6.5.1 İş-Yaşam Dengesi Ölçeğine Yönelik Bulgular

Bu bölümde katılımcıların demografik değişkenleri ile İş-Yaşam Dengesi ölçeğinden elde etmiş oldukları ortalama puanlar arasındaki farklılaşmalar incelenmiştir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre İş-Yaşam Dengesi ölçeği puanlarının farklılaşma durumlarına ilişkin veriler Tablo 6.5'te sunulmuştur.

Tablo 6.5 Katılımcıların cinsiyetine göre iş-yaşam dengesi ölçeği ve alt boyut ortalama puanlarının farklılaşma durumları

Ölçekler	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	*T*	*p*
İş-Yaşam Dengesi Ölçeği	Erkek	242	31,15	11,37	-6,948	**0,000**
	Kadın	156	38,13	6,57		
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	Erkek	242	7,22	3,47	-7,558	**0,000**
	Kadın	156	10,15	4,18		
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	Erkek	242	6,99	3,67	-4,326	**0,000**
	Kadın	156	8,56	3,47		
İş Yaşam Gelişimi	Erkek	242	16,94	9,07	-2,926	0,**004**
	Kadın	156	19,42	6,73		

Analiz sonucuna göre katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Ölçeği puanları ile alt boyut puanları, katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Kadınların İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ile alt boyut puanları erkeklerden anlamlı yüksektir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ve alt boyut puanlarının farklılaşma durumlarına ilişkin veriler Tablo 6.6'da sunulmuştur.

Tablo 6.6 Katılımcıların medeni durumuna göre iş-yaşam dengesi ölçeği ve alt boyut ortalama puanlarının farklılaşma durumları

Ölçekler	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	*T*	*p*
İş-Yaşam Dengesi Ölçeği	Bekar	180	34,56	10,92	1,161	0,242
	Evli	218	33,33	9,83		
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	Bekar	180	8,17	4,32	-0,876	0,375
	Evli	218	8,53	3,76		
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	Bekar	180	7,24	3,86	-1,771	0,074
	Evli	218	7,90	3,48		
İş Yaşam Gelişimi	Bekar	180	19,14	9,06	2,696	**0,008**
	Evli	218	16,90	7,51		

Analiz sonucuna göre katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Ölçeği puanları ile kişisel yaşamın işe etkisi ve işin kişisel yaşama etkisi alt boyut puanları, katılımcıların medeni durumlarına göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p > 0,05$). Öte yandan iş yaşam gelişimi alt boyutu puanları katılımcıların medeni durumlarına göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Buna göre bekar katılımcıların iş yaşam gelişimi alt boyutu puanları, evli katılımcılardan anlamlı yüksektir ($p < 0,05$).

Katılımcıların yaş gruplarına göre İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ve alt boyut puanlarının farklılaşma durumlarına ilişkin veriler Tablo 6.7'de sunulmuştur.

Tablo 6.7 Katılımcıların yaş gruplarına göre iş-yaşam dengesi ölçeği ve alt boyut ortalama puanlarının farklılaşma durumları

Ölçekler	Yaş Grubu	n	X̄	SS	*F*	*p*
İş-Yaşam Dengesi Ölçeği	25 yaş ve altı	38	33,61	13,32	1,776	0,133
	26-35 yaş arası	118	35,65	9,83		
	36-45 yaş arası	99	34,19	9,92		
	46-55 yaş arası	121	32,41	10,03		
	56 yaş ve üzeri	22	31,64	10,08		
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	25 yaş ve altı	38	8,68	4,75	1,210	0,306
	26-35 yaş arası	118	8,02	4,13		
	36-45 yaş arası	99	9,07	4,26		
	46-55 yaş arası	121	8,10	3,44		
	56 yaş ve üzeri	22	8,05	3,95		
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	25 yaş ve altı	38	8,13	4,37	3,211	**0,013**
	26-35 yaş arası[a]	118	7,05	3,78		
	36-45 yaş arası[b]	99	8,62	3,72		
	46-55 yaş arası[a]	121	7,25	3,13		
	56 yaş ve üzeri	22	7,09	3,54		
İş Yaşam Gelişimi	25 yaş ve altı	38	16,79	9,06	4,561	**0,001**
	26-35 yaş arası[b]	118	20,58	8,54		
	36-45 yaş arası[a]	99	16,51	7,16		
	46-55 yaş arası[a]	121	17,07	8,34		
	56 yaş ve üzeri	22	16,50	7,76		

p< 0,05; a<b

Analiz sonucuna göre katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ve kişisel yaşamın işe etkisi alt boyut puanları, katılımcıların yaş grubuna göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır (p > 0,05). Öte yandan işin kişisel yaşama etkisi ve iş yaşam gelişimi alt boyutu puanları, katılımcıların yaş grubuna göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır (p < 0,05). Bu kapsamda yapılan Tukey HSD post hoc testinde 36-45 yaş grubunun işin kişisel yaşama etkisi alt boyutu puanlarının, 26-35 ve 46-55 yaş grubunun puanlarından; 26-35 yaş grubunun iş yaşam gelişimi puanlarının 36-45 ve 46-55 yaş grubunun puanlarından anlamlı yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ve alt boyut puanlarının farklılaşma durumlarına ilişkin veriler Tablo 6.8'de sunulmuştur.

Tablo 6.8 Katılımcıların eğitim durumlarına göre iş-yaşam dengesi ölçeği ve alt boyut ortalama puanlarının farklılaşma durumları

Ölçekler	Eğitim Durumu	n	X̄	SS	*F*	*p*
İş-Yaşam Dengesi Ölçeği	İlköğretim	10	34,10	15,22	10,127	**0,000**
	Lise[b]	60	33,03	9,30		
	Ön lisans[c]	54	30,80	11,69		
	Lisans[d]	232	36,14	9,03		
	Lisansüstü[a,c]	42	26,60	11,32		
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	İlköğretim	10	10,50	4,95	4,693	**0,001**
	Lise[b]	60	9,93	4,04		
	Ön lisans[a]	54	7,81	3,71		
	Lisans[a]	232	8,25	4,07		
	Lisansüstü[a]	42	6,98	3,17		
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	İlköğretim	10	9,50	4,77	1,836	0,121
	Lise	60	8,42	3,33		
	Ön lisans	54	7,13	3,05		
	Lisans	232	7,50	3,71		
	Lisansüstü	42	7,17	4,20		
İş Yaşam Gelişimi	İlköğretim	10	14,10	6,87	15,143	**0,000**
	Lise[a]	60	14,68	6,12		
	Ön lisans[a]	54	15,85	8,43		
	Lisans[b]	232	20,38	8,19		
	Lisansüstü[a]	42	12,45	6,77		

p< 0,05; a<b; c<d

Analiz sonucuna göre katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ve kişisel yaşamın işe etkisi ve iş yaşam gelişimi alt boyut puanları, katılımcıların eğitim durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Bu kapsamda lise mezunlarının İş-Yaşam Dengesi puanları yüksek lisans mezunlarından; lisans mezunlarının İş-Yaşam Dengesi puanları ön lisans ve lisansüstü mezunlarından; lise mezunlarının kişisel yaşamın işe etkisi alt boyutu puanları ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunlarından; lisans mezunlarının iş yaşam gelişimi alt boyutu puanları lisea, ön lisans ve lisansüstü mezunlarından anlamlı yüksektir. Öte yandan işin kişisel yaşama etkisi alt boyutu puanları, katılımcıların eğitim durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p > 0,05$).

Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ve alt boyut puanlarının farklılaşma durumlarına ilişkin veriler Tablo 6.9'da sunulmuştur.

Tablo 6.9 Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre iş-yaşam dengesi ölçeği ve alt boyut ortalama puanlarının farklılaşma durumları

Ölçekler	Eğitim Durumu	n	X̄	SS	*F*	*p*
İş-Yaşam Dengesi Ölçeği	5 yıl ve daha az[b]	47	35,09	11,88	2,892	**0,022**
	6-10 yıl arası	76	36,12	8,97		
	11-15 yıl arası	65	35,68	9,28		
	16-20 yıl arası	79	32,39	10,60		
	21 yıl ve üzeri[a]	131	32,18	10,54		
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	5 yıl ve daha az	47	9,47	4,63	2,737	**0,029**
	6-10 yıl arası	76	8,66	4,20		
	11-15 yıl arası	65	8,28	4,25		
	16-20 yıl arası	79	8,89	3,79		
	21 yıl ve üzeri	131	7,54	3,59		
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	5 yıl ve daha az	47	8,51	4,00	1,139	0,338
	6-10 yıl arası	76	7,47	3,99		
	11-15 yıl arası	65	7,55	3,34		
	16-20 yıl arası	79	7,84	3,54		
	21 yıl ve üzeri	131	7,24	3,57		
İş Yaşam Gelişimi	5 yıl ve daha az	47	17,11	7,98	3,845	**0,004**
	6-10 yıl arası[b]	76	19,99	8,17		
	11-15 yıl arası[b]	65	19,85	8,20		
	16-20 yıl arası[a]	79	15,67	7,69		
	21 yıl ve üzeri	42	12,45	6,77		

p< 0,05; a<b

Analiz sonucuna göre katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ve kişisel yaşamın işe etkisi ve iş yaşam gelişimi alt boyut puanları, katılımcıların toplam çalışma süresine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Bu kapsamda 5 yıl ve daha çalışanların İş-Yaşam Dengesi Ölçeği puanları, 21 yıl ve üzeri çalışanlardan; 6-10 yıl ile 11-15 yıl çalışanların iş yaşam gelişimi alt boyutu puanları, 16-20 yıl arası çalışanlardan anlamlı yüksektir. Ancak kişisel yaşamın işe etkisi alt boyutu kapsamında gruplar arasında farklılık tespit edilmesine rağmen, bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğuna dair yeterince istatistiksel kanıt bulunmamaktadır. Öte yandan işin kişisel yaşama etkisi alt boyutu puanları, katılımcıların toplam çalışma süresine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p > 0,05$). Katılımcıların mevcut işlerindeki çalışma sürelerine göre İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ve alt boyut puanlarının farklılaşma durumlarına ilişkin veriler Tablo 6.10'da sunulmuştur.

Tablo 6.10 Katılımcıların mevcut işlerinde çalışma sürelerine göre iş-yaşam dengesi ölçeği ve alt boyut ortalama puanlarının farklılaşma durumları

Ölçekler	Eğitim Durumu	n	X̄	SS	*F*	*p*
İş-Yaşam Dengesi Ölçeği	5 yıl ve daha az[b]	83	35,70	10,12	12,414	**0,000**
	6-10 yıl arası[b]	101	36,62	8,95		
	11-15 yıl arası[b]	63	37,48	9,11		
	16-20 yıl arası[a]	56	28,50	9,99		
	21 yıl ve üzeri[a]	95	30,19	10,65		
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	5 yıl ve daha az[b]	83	9,98	4,46	9,356	**0,000**
	6-10 yıl arası[b]	101	8,87	4,35		
	11-15 yıl arası[b]	63	8,78	4,40		
	16-20 yıl arası[a]	56	7,43	2,93		
	21 yıl ve üzeri[a]	95	6,72	2,68		
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	5 yıl ve daha az[b]	83	9,08	3,68	8,710	**0,000**
	6-10 yıl arası[b]	101	8,07	4,11		
	11-15 yıl arası[b]	63	7,86	3,75		
	16-20 yıl arası[a]	56	6,30	2,52		
	21 yıl ve üzeri[a]	95	6,42	3,09		
İş Yaşam Gelişimi	5 yıl ve daha az[b]	83	16,64	6,70	6,148	**0,000**
	6-10 yıl arası[b]	101	19,68	7,82		
	11-15 yıl arası[a]	63	20,84	7,83		
	16-20 yıl arası[a]	56	14,77	8,57		
	21 yıl ve üzeri[a]	42	12,45	6,77		

p< 0,05; a<b

Analiz sonucuna göre katılımcıların İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ve alt boyut puanları, katılımcıların mevcut işindeki çalışma süresine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Bu kapsamda mevcut işinde 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri çalışanların İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ve alt boyut puanları, 5 yıl ve daha az, 6-10 yıl arası ile 11-15 yıl arası süredir çalışanlardan anlamlı yüksektir.

6.5.2 Otantik Liderlik Ölçeğine Yönelik Bulgular

Bu bölümde katılımcıların demografik değişkenleri ile Otantik Liderlik Dengesi ölçeğinden elde etmiş oldukları ortalama puanlar arasındaki farklılaşmalar incelenmiştir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre Otantik Liderlik Dengesi ölçeği puanlarının farklılaşma durumlarına ilişkin veriler Tablo 6.11'de sunulmuştur.

Tablo 6.11 Katılımcıların cinsiyetine göre otantik liderlik ölçeği ve alt boyut ortalama puanlarının farklılaşma durumları

Ölçekler	Cinsiyet	n	X̄	SS	*T*	*p*
Otantik Liderlik Dengesi Ölçeği	Erkek	242	52,79	22,44	-0,175	0,861
	Kadın	156	53,16	17,35		
İlişkilerde Şeffaflık	Erkek	242	16,60	7,08	0,209	0,835
	Kadın	156	16,46	5,58		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Erkek	242	13,27	5,78	-0,248	0,804
	Kadın	156	13,40	4,46		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Erkek	242	9,69	4,30	-0,541	0,569
	Kadın	156	9,91	3,36		
Özfarkındalık	Erkek	242	13,24	5,70	-0,288	0,773
	Kadın	156	13,39	4,46		

Analiz sonucuna göre katılımcıların Otantik Liderlik Dengesi Ölçeği puanları ile alt boyut puanları, katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p < 0,05$).

Katılımcıların medeni durumlarına göre Otantik Liderlik Dengesi Ölçeği ve alt boyut puanlarının farklılaşma durumlarına ilişkin veriler Tablo 6.12'de sunulmuştur.

Tablo 6.12 Katılımcıların medeni durumuna göre otantik liderlik ölçeği ve alt boyut ortalama puanlarının farklılaşma durumları

Ölçekler	Cinsiyet	n	X̄	SS	*T*	*p*
Otantik Liderlik Dengesi Ölçeği	Bekar	180	53,54	22,46	0,537	0,592
	Evli	218	52,43	18,91		
İlişkilerde Şeffaflık	Bekar	180	16,72	7,13	0,490	0,625
	Evli	218	16,39	6,00		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Bekar	180	13,44	5,75	0,420	0,675
	Evli	218	13,22	4,90		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Bekar	180	9,87	4,31	0,439	0,661
	Evli	218	9,70	3,65		
Özfarkındalık	Bekar	180	13,51	5,76	0,741	0,459
	Evli	218	13,12	4,79		

Analiz sonucuna göre katılımcıların Otantik Liderlik Dengesi Ölçeği puanları ile alt boyut puanları, katılımcıların medeni durumlarına göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p > 0,05$).

Katılımcıların yaş gruplarına göre Otantik Liderlik Dengesi Ölçeği ve alt boyut puanlarının farklılaşma durumlarına ilişkin veriler Tablo 6.13'te sunulmuştur.

Tablo 6.13 Katılımcıların yaş gruplarına göre otantik liderlik ölçeği ve alt boyut ortalama puanlarının farklılaşma durumları

Ölçekler	Yaş Grubu	n	X̄	SS	*F*	*p*
Otantik Liderlik Dengesi Ölçeği	25 yaş ve altı[a]	38	46,39	22,41	4,979	**0,001**
	26-35 yaş arası[b]	118	59,57	20,25		
	36-45 yaş arası[a]	99	50,84	18,63		
	46-55 yaş arası[a]	121	51,02	20,32		
	56 yaş ve üzeri	22	48,64	21,54		
İlişkilerde Şeffaflık	25 yaş ve altı[a]	38	14,13	7,32	5,028	**0,001**
	26-35 yaş arası[b]	118	18,58	6,31		
	36-45 yaş arası[a]	99	15,77	6,00		
	46-55 yaş arası[a]	121	16,16	6,43		
	56 yaş ve üzeri	22	15,32	6,79		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	25 yaş ve altı[a]	38	11,76	5,61	4,505	**0,001**
	26-35 yaş arası[b]	118	14,96	5,21		
	36-45 yaş arası[a]	99	12,83	4,83		
	46-55 yaş arası[a]	121	12,81	5,34		
	56 yaş ve üzeri	22	12,27	5,36		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	25 yaş ve altı[a]	38	8,58	4,27	5,550	**0,000**
	26-35 yaş arası[b]	118	11,14	3,83		
	36-45 yaş arası[a]	99	9,38	3,60		
	46-55 yaş arası[a]	121	9,26	3,95		
	56 yaş ve üzeri	22	9,09	4,08		
Özfarkındalık	25 yaş ve altı[a]	38	11,92	5,93	4,306	**0,002**
	26-35 yaş arası[b]	118	14,88	5,19		
	36-45 yaş arası[a]	99	12,86	4,66		
	46-55 yaş arası[a]	121	12,79	5,19		
	56 yaş ve üzeri	22	11,95	5,55		

p< 0,05; a<b

Analiz sonucuna göre katılımcıların Otantik Liderlik Dengesi Ölçeği ve alt boyut puanları, katılımcıların yaş grubuna göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır (p > 0,05). Bu kapsamda yapılan Tukey HSD post hoc testinde 26-35 yaş grubunun Otantik Liderlik Dengesi Ölçeği ve alt boyut puanlarının, 25 yaş ve altı, 36-45 yaş grubu ve 46-55 yaş grubunun puanlarından anlamlı yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre Otantik Liderlik Dengesi Ölçeği ve alt boyut puanlarının farklılaşma durumlarına ilişkin veriler Tablo 6.14'de sunulmuştur.

Tablo 6.14 Katılımcıların eğitim durumlarına göre otantik liderlik dengesi ölçeği ve alt boyut ortalama puanlarının farklılaşma durumları

Ölçekler	Eğitim Durumu	n	X̄	SS	*F*	*p*
Otantik Liderlik Dengesi Ölçeği	İlköğretim[a]	10	37,30	10	9,684	**0,000**
	Lise[a]	60	48,07	60		
	Ön lisans[a]	54	49,37	54		
	Lisans[b]	232	57,72	232		
	Lisansüstü[a]	42	41,79	42		
İlişkilerde Şeffaflık	İlköğretim[a]	10	11,00	10	9,594	**0,000**
	Lise[a]	60	14,63	60		
	Ön lisans[a]	54	15,56	54		
	Lisans[b]	232	18,06	232		
	Lisansüstü[a]	42	13,48	42		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	İlköğretim[a]	10	9,60	10	8,020	**0,000**
	Lise[a]	60	12,28	60		
	Ön lisans	54	12,43	54		
	Lisans[b]	232	14,44	232		
	Lisansüstü[a]	42	10,64	42		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	İlköğretim[a]	10	7,10	10	8,794	**0,000**
	Lise[a]	60	8,92	60		
	Ön lisans[a]	54	9,04	54		
	Lisans[b]	232	10,66	232		
	Lisansüstü[a]	42	7,69	42		
Özfarkındalık	İlköğretim[a]	10	9,60	10	10,796	**0,000**
	Lise[a]	60	12,23	60		
	Ön lisans[a]	54	12,35	54		
	Lisans[b]	232	14,55	232		
	Lisansüstü[a]	42	9,98	42		

p< 0,05; a<b

Analiz sonucuna göre katılımcıların Otantik Liderlik Dengesi Ölçeği ve alt boyut puanları, katılımcıların eğitim durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Bu kapsamda lisans mezunlarının Otantik Liderlik Dengesi Ölçeği ve alt boyut puanları ilköğretim, lise, ön lisans ve linansüstü mezunlarından anlamlı yüksektir.

Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre Otantik Liderlik Dengesi Ölçeği ve alt boyut puanlarının farklılaşma durumlarına ilişkin veriler Tablo 6.15'te sunulmuştur.

Tablo 6.15 Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre otantik liderlik dengesi ölçeği ve alt boyut ortalama puanlarının farklılaşma durumları

Ölçekler	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	*F*	*p*
Otantik Liderlik Dengesi Ölçeği	5 yıl ve daha az	47	47,34	19,75	2,451	**0,046**
	6-10 yıl arası	76	57,64	19,77		
	11-15 yıl arası	65	54,80	21,98		
	16-20 yıl arası	79	49,95	19,48		
	21 yıl ve üzeri	131	53,08	20,79		
İlişkilerde Şeffaflık	5 yıl ve daha az[a]	47	14,43	6,50	2,926	**0,021**
	6-10 yıl arası[b]	76	18,11	6,10		
	11-15 yıl arası	65	16,97	6,98		
	16-20 yıl arası	79	15,57	6,15		
	21 yıl ve üzeri	131	16,76	6,58		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	5 yıl ve daha az	47	12,00	4,97	2,162	0,073
	6-10 yıl arası	76	14,45	5,16		
	11-15 yıl arası	65	13,80	5,56		
	16-20 yıl arası	79	12,56	5,02		
	21 yıl ve üzeri	131	13,37	5,42		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	5 yıl ve daha az	47	8,81	3,78	2,306	0,058
	6-10 yıl arası	76	10,71	3,74		
	11-15 yıl arası	65	10,22	4,20		
	16-20 yıl arası	79	9,30	3,78		
	21 yıl ve üzeri	131	9,65	4,04		
Özfarkındalık	5 yıl ve daha az	47	12,11	5,21	2,032	0,089
	6-10 yıl arası	76	14,38	5,13		
	11-15 yıl arası	65	13,82	5,50		
	16-20 yıl arası	79	12,52	4,81		
	21 yıl ve üzeri	131	13,31	5,36		

$p < 0,05$; a<b

Analiz sonucuna göre katılımcıların Otantik Liderlik Dengesi Ölçeği ve ilişkilerde şeffaflık alt boyut puanları, katılımcıların toplam çalışma süresine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Bu kapsamda 6-10 yıl arası çalışanların ilişkilerde şeffaflık alt boyut puanları, 5 yıl ve daha az çalışanlardan anlamlı yüksektir. Ancak Otantik Liderlik Dengesi Ölçeği kapsamında gruplar arasında farklılık tespit edilmesine rağmen, bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğuna dair yeterince istatistiksel kanıt bulunmamaktadır. Öte yandan içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve özfarkındalık alt boyutu puanları, katılımcıların toplam çalışma süresine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p > 0,05$).

Katılımcıların mevcut işlerindeki çalışma sürelerine göre Otantik Liderlik Dengesi Ölçeği ve alt boyut puanlarının farklılaşma durumlarına ilişkin veriler Tablo 6.16'da sunulmuştur.

Tablo 6.16 Katılımcıların mevcut işlerinde çalışma sürelerine göre otantik liderlik dengesi ölçeği ve alt boyut ortalama puanlarının farklılaşma durumları

Ölçekler	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	*F*	*p*
Otantik Liderlik Dengesi Ölçeği	5 yıl ve daha az[a]	83	48,52	18,06	3,265	**0,012**
	6-10 yıl arası[b]	101	57,26	18,92		
	11-15 yıl arası	63	56,67	20,85		
	16-20 yıl arası	56	48,79	21,54		
	21 yıl ve üzeri	95	52,17	22,50		
İlişkilerde Şeffaflık	5 yıl ve daha az[a]	83	15,13	5,80	3,128	**0,015**
	6-10 yıl arası[b]	101	17,85	6,09		
	11-15 yıl arası	63	17,73	6,48		
	16-20 yıl arası	56	15,27	6,81		
	21 yıl ve üzeri	95	16,34	7,12		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	5 yıl ve daha az[a]	83	12,14	4,69	3,357	**0,010**
	6-10 yıl arası[b]	101	14,36	4,85		
	11-15 yıl arası	63	14,37	5,30		
	16-20 yıl arası	56	12,16	5,49		
	21 yıl ve üzeri	95	13,24	5,84		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	5 yıl ve daha az[a]	83	9,00	3,60	2,988	**0,019**
	6-10 yıl arası[b]	101	10,62	3,58		
	11-15 yıl arası	63	10,44	4,00		
	16-20 yıl arası	56	9,09	4,11		
	21 yıl ve üzeri	95	9,52	4,34		
Özfarkındalık	5 yıl ve daha az[a]	83	12,24	4,61	3,049	**0,017**
	6-10 yıl arası[b]	101	14,43	4,87		
	11-15 yıl arası	63	14,13	5,34		
	16-20 yıl arası	56	12,27	5,36		
	21 yıl ve üzeri	95	13,07	5,77		

p< 0,05; a<b

Analiz sonucuna göre katılımcıların Otantik Liderlik Dengesi Ölçeği ve alt boyut puanları, katılımcıların mevcut işindeki çalışma süresine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Bu kapsamda mevcut işinde 6-10 yıl arası çalışanların Otantik Liderlik Dengesi Ölçeği ve alt boyut puanları, 5 yıl ve daha az çalışanlardan anlamlı yüksektir.

6.5.3 Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Bu bölümde iş-yaşam dengesi ile otantik liderlik arasındaki ilişki Pearson koralesyon analizi ile incelenmiştir. Analizlerin istatistiki anlamlılığı ise $p < 0,05$ seviyesinde değerlendirilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 6.17'de sunulmuştur.

Tablo 6.17 Korelasyon analizi sonuçları

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği	r								
	p								
2. Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	r	0,528*							
	p	0,000							
3. İşin Kişisel Yaşama Etkisi	r	0,600*	0,742*						
	p	0,000	0,000						
4. İş Yaşam Gelişimi	r	0,724*	-0,155*	-0,055					
	p	0,000	0,002	0,277					
5. Otantik Liderlik Ölçeği	r	0,438*	-0,272*	-0,167*	0,750*				
	p	0,000	0,000	0,001	0,000				
6. İlişkilerde Şeffaflık	r	0,435*	-0,281*	-0,163*	0,750*	0,980*			
	p	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000			
7. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	r	0,438*	-0,266*	-0,146*	0,739*	0,983*	0,955*		
	p	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000		
8. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	r	0,413*	-0,253*	-0,181*	0,716*	0,971*	0,925*	0,945*	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
9. Özfarkındalık	r	0,421*	-0,259*	-0,170*	0,724*	0,978*	0,938*	0,942*	0,949*
	p	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Korelasyon analizi sonuçlarına göre iş-yaşam dengesi ile otantik liderlik arasında orta pozitif bir ilişki (r = 0,438) söz konusudur. Alt boyutlar açısından bakıldığında ise, iş-yaşam dengesi ile otantik liderlik ölçeği ilişkilerde şeffaflık alt boyutu arasında orta pozitif bir ilişki (r = 0,435), içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu arasında orta pozitif bir ilişki (r = 0,438), bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutu arasında orta pozitif bir ilişki (r = 0,413) ve özfarkındalık alt boyutu arasında orta pozitif bir ilişki (r = 0,421) söz konusudur.

Otantik liderlik ölçeği ile iş-yaşam dengesi ölçeği kişisel yaşaımın işe etkisi alt boyutu arasında düşük negatif bir ilişki (r = -0,272), işin kişisel yaşama etkisi alt boyutu arasında düşük negatif bir ilişki (r = -0,167) ve iş yaşam gelişimi alt boyutu arasında yüksek pozitif bir ilişki (r = 0,750) söz konusudur.

6.5.4 Regresyon Analizine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde basit doğrusal regresyon analizi ile değişkenlerin birbiri üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Tablo 6.18'te otantik liderliğin iş-aile yaşam dengesi üzerine etkisi incelemiştir.

Tablo 6.18 Otantik liderliğin iş-aile yaşam dengesi üzerine etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		**Standardize edilmiş katsayılar**			**F**	**R^2**
	B	**Std. Hata**	**β**	**t**	**p**		
Sabit	22,239	1,290		17,241	0,000	93,834	0,192
Otantik Liderlik (X_{OTA})	0,220	0,023	0,438	9,687	0,000		
Bağımlı değişken: İş-Aile Yaşam Dengesi (Y_{IS})							

* p< 0,05

Otantik liderliğin, iş-aile yaşam dengesi üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, modelin istatiksel olarak anlamlı olduğu ve otantik liderliğin, iş-aile yaşam dengesinin % 19,20'sini açıklayabildiği görülmektedir (R^2=0,192; $p < 0,05$). Bu sonuçlara göre, otantik liderliğin, iş-aile yaşam dengesini istatiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı (β = 0,438; p<

0,05) belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, otantik liderlik, iş-aile yaşam dengesini pozitif yönde etkilemektedir (Tablo 6.18). Oluşturulan modelin denklemi aşağıdaki gibidir:

$Y_{IS} = 22{,}239 + 0{,}220\ X_{OTA}$

Aşağıdaki tabloda ise otantik liderlik alt boyutlarının iş-aile yaşam dengesi üzerine etkisi incelemiştir.

Tablo 6.19 Otantik liderlik alt boyutlarının iş-aile yaşam dengesi üzerine etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		**Standardize edilmiş katsayılar**			**F**	**R^2**
	B	**Std. Hata**	**β**	**t**	**p**		
Sabit	22.220	1.294		17.177	0,000	23.920	0.196
İlişkilerde Şeffaflık (X_{ILET})	0.295	0.262	0.186	1.125	0.261		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (X_{ICSEL})	0.567	0.362	0.290	1.565	0.118		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme (X_{BILGI})	-0.209	0.427	-0.080	-0.489	0.625		
Özfarkındalık (X_{OZFAR})	0.096	0.332	0.049	0.289	0.772		

Bağımlı değişken: İş-Aile Yaşam Dengesi (Y_{IS})

* $p < 0{,}05$

Otantik liderlik alt boyutlarının, iş-aile yaşam dengesi üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, modelin istatiksel olarak anlamlı olduğu ve otantik liderlik alt boyutlarının, iş-aile yaşam dengesinin % 19,60'ını açıklayabildiği görülmektedir (R^2=0,196; $p < 0{,}05$). Bu sonuçlara göre, ilişkilerde şeffaflığın iş-aile yaşam dengesini istatiksel olarak anlamsız ve pozitif yönde (β = 0,186; p> ,05); içselleştirilmiş ahlak anlayışının iş-aile yaşam dengesini istatiksel olarak anlamsız ve pozitif yönde (β = 0,290; p> ,05); bilgiyi dengeli değerlendirmenin iş-aile yaşam dengesini istatiksel olarak anlamsız ve negatif yönde (β = - 0,080; p> ,05); özfarkındalığın iş-aile yaşam dengesini istatiksel olarak anlamsız ve pozitif yönde (β = 0,049; p> ,05) yordamaktadır. Oluşturulan modelin denklemi aşağıdaki gibidir:

$Y_{IS} = 22{,}220 + 0{,}295\ X_{ILET} + 0{,}567\ X_{ICSEL} + (0{,}209)\ X_{BILGI} + 0{,}096\ X_{OZFAR}$

7. TARTIŞMA

Yönetici sadece bir yerin sorumluluğunu alan ve o yeri sınırları çerçevesinde yöneten kişidir. Otantik lider ise yaptığı görevde bilgisini kullanarak bu bilgiyi çevresindeki insanlara kabul ettirmiş, çalışırken önceliği iş olan ancak insan ilişkileriyle bu önceliği pekiştirebilen, ahlak anlayışı ile insanların dikkatini çekebilecek yapıda ve bu sayede farkındalık yaratabilecek kişidir. Ancak Otantik Liderliğin en büyük problemi iş yaşam dengesi konusundadır. Otantik liderlik özelliğine sahip kişi iş yaşam dengesini sağlayamamakta bir süre sonra kişisel yaşamı işe, iş yaşamı kişisel yaşamına etki etmektedir. Bu da otantik liderlik ölçeğinin iş yaşam dengesi ölçeği ve iş yaşam gelişimi arasında aynı yönde etkiye sebep olmaktadır. İş-yaşam dengesi bireyin iş rolü ve yaşam rolü ile benzer şekilde ilgili olması ve bunlardan benzer şekilde tatmin sağlaması olarak değerlendirilmektedir (Greenhaus, 2003: 513).

Araştırmamıza katılanlardan; %60,8'i erkek, %39,2 kadındır, %45,2'si bekâr, %54,8'i evli, en düşük yaş grubu %5,5 ile 56 yaş ve üzeri; en yüksek yaş grubu %29,6 ile 26-35 yaş arasıdır; en düşük eğitim düzeyi %2,5 ile ilköğretim; en yüksek eğitim düzeyi %58,3 ile lisanstır; toplam hizmet süresi en düşük %11,8 ile 5 yıl ve daha az, en yüksek %32,9 ile 21 yıl ve üzeridir; mevcut kurumlardaki hizmet süresi en düşük % 14 ile 16-20 yıl arası, en yüksek 23,9 ile 21 yıl ve üzeridir. Erben ve Ötken (2014) arkadaşlarının araştırmasında % 96'sı erkek, %14'ü kadındır; katılımcıların yaş ortalaması 30,7; %39'u evli %61'inin bekâr olduğu; %76,2'si üniversite mezunun iken %19,5'nin de yüksek lisans veya doktora mezunu olduğu; iş hayatında ortalama çalışma süreleri 7.6 (yıl) iken kıdem ortalamalarının da 4,1 (yıl) olduğu belirtilmiştir.

Otantik Liderlik Ölçeği ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu (r=0,438, p=0,000), işin kişisel yaşama etkisi ile düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu (R=0,272; p=0,000); işin kişisel yaşama etkisi ile düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu (r=0,167; p=0,001); iş yaşam gelişimi ile yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu (r=0,750; p=0,000) görülmüştür. Erben ve Ötken (2014) araştırmasında Paternalist Liderlik ile İş Yaşam Gelişimi arasında pozitif yönde düşük bir korelasyon bulunduğu, ayrıca paternalist liderliğin

alt boyutları ile de iş yaşam dengesi arasında pozitif ve düşük korelasyon olduğu bulunmuştur.

İş-yaşam dengesi ölçeği medeni durum, yaş, toplam çalışma yılı ve mevcut işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermemekte olup, cinsiyet ve eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Kadın ve erkelerin iş yaşam dengesini ayarlayabilme durumları birbirlerinden çok farklıdır. Ayrıca eğitim durumu da çalışan kişinin çalıştığı kademelerde fark yaratacağından iş-yaşam dengesi farklılık göstermektedir. Çobanoğlu ve arkadaşlarının (2019); öğretmenler ve yöneticiler üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada öğretmenlerin ve yöneticilerin iş-yaşam dengesi cinsiyete, medeni duruma, eğitim düzeyine göre farklılık göstermemekte; yaşa göre toplam çalışma yılına, mevcut işyerindeki toplam yıla göre farklılık göstermektedir.

Otantik liderlik cinsiyete ve medeni durumu göre farklılık göstermemekte olup yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, mevcut işyerindeki hizmet süresi'ne göre farklılık göstermektedir. Cinsiyet ve medeni durumun çalışma hayatından bağımsız olması sebebiyle otantik liderlik konusunda fark yaratmadığı; yaş eğitim, çalışma süresi ve mevcut iş yerindeki hizmet yılının iş ile ilişkili olması sebebiyle fark yarattığı görülmüştür. Okun ve Çavuşoğlu (2019), araştırmasında, otantik liderlik eğitim durumuna göre farklılık göstermemekte; yaşa, toplam çalışma yılına, mevcut işyerinde toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

İş-yaşam dengesi ölçeğinin alt boyutları kişisel yaşamın işe etkisi, işin kişisel yaşama etkisi, iş yaşam gelişimi incelendiğinde bu alt boyutlar ile iş-yaşam dengesi arasında pozitif yönlü korelasyon olduğu görülmektedir.

Otantik liderlik ölçeğinin alt boyutları ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık incelendiğinde bu boyutlar ile otantik liderlik ölçeği arasında yüksek düzeyde pozitif korelasyon olduğu görülmektedir. Ayça (2016) araştırmasında genel otantik liderlik ve alt boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif korelasyon bulunmuştur.

8. ÖNERİLER

Otantik liderlik düzeyi arttıkça iş yaşam dengesinin de arttığı görülmektedir. Ancak iş-yaşam dengesi alt boyutları da otantik lider düzeyine göre arttığı için otantik liderlik özelliği olan insanlarda iş yaşamı kişisel yaşama; kişisel yaşamı da iş yaşamına karışabilmektedir. Bu da iş hayatı ve kişisel hayat için büyük bir problem demektir. Çünkü insan iş ve ev hayatının ayrımını yapamaz ise eve iş götürmekte işe de evini götürmektedir. Bu bu tip insanlar için dada fazla stres yaratabilmektedir.

Otantik liderliğin iş-aile yaşam dengesini %19,2 düzeyinde açıkladığı görülmüştür. Aslında bu değeri otantik liderliğin iş-yaşam dengesinin yordalama ifadesi olmasına rağmen %19,2 gibi bir düzey oldukça küçük bir düzeydir. İş ve Aile yaşam dengesini açıklamak için tek faktör Otantik Liderlik özelliği olmamalıdır.

Otantik liderlik ile iş-yaşam dengesi' nin ortak olarak farklılık gösterdiği tek faktör cinsiyet olarak bulunmuştur. Bu erkeklerin ve kadınların lider olma özelliklerinin farklı türde olması ve çalışma hayatında cinsiyete göre yapılan ayrımcılığın kadınlardaki bazı duyguları bastırması erkelerde ise bu duyguları daha fazla öne çıkarması olarak yorumlanabilir.

Yönetim alanında soz zamanlarda pozitif yönetim tarzları içinde önemli yer tutan otantik liderlik ve bu kapsamda uygulanan yönetim tarzının çalışanlar için günümüzde olmazsa olmaz bir şekilde gün yüzüne çıkan iş, aile, yaşam dengesi üzerine olumlu yönde katkı sağladığı, pozitif etki yarattığı söylenebilir. Özellikle yoğun çaba gerektiren iş yeri faaliyetleri ve özel yaşam da denge arayışının kadınlar üzerinde negatif bir baskı oluşturduğu alınan verilerden ve incelenen literatür sonuçlarından anlaşılabilir.

Günümüz işletme ve kurumlarında otantik liderliğin ne seviyede sergilendiği veya uygulama boyutu bulduğu her sektörün kendi iç dinamikleri, kurum kültürü, örgütün kuruluş amacı veya işletme çevresi ile farklı seviyelerde olduğu yapılan literatür taramasında belli sektörlerde turizm, eğitim vb. konu ile ilgili çalışmalar yapıldığı tüm sektörleri kapsayan çalışmaların olmadığı söylenebilir.

Rekabet üstü olmak ve sürdürülebilirliği sağlamak adına çalışanların değerli, önemli ve hepsinden öte güçlendirilmiş bir şekilde iş gücü kalitesinin korunması ne kadar elzem ise çalışanların özel yaşamında önemli yer tutan aile ve yaşam kalitesininde işletme yönetimlerince önemsenmesi gereken konulardan biri olmalıdır.

Son zamanlarda yaşanan salgın sonrası çalışanlarda umutsuzluk, kaygı, korku, işini kaybetme veya e-ticaretin artması ile bazı sektörlerin piyasadan silindiği günümüz dünyasında metalaşan insanoğlu kendine anlam aramakta, insan faktörünün para, kariyer kadar özel yaşamında, ailesi ile birlikte refah içinde kendisini görmek istediği söylenebilir.

İşletme çevresinde otantik yönetim tarzı ile çalışanların daha değerli, güçlü ve kendini önemli görmesi elbette iş aile yaşam dengesi üzerinede çok daha fazla katkı sağlayacağı, iş verimi ile birlikte mutlu bir çalışan profili ortaya çıkaracağı söylenebilir. Bu durumun işletmeler için de sosyal sermayesini arttıracağı, maddi ve manevi olarak kurumun yapısal yönden sağlam vaziyette bulunacağı, işgücü devinim oranına katkı sağlayacağı, iş kazalarının; mutlu, kurum değerlerini özümsemiş personel mevcudiyeti dolaysı ile minimum seviyelerde olabileceği öngörülebilir.

21’nci yüzyıl dünyasında yönetim alanında hızlı bir değişim ve dönüşümün mevcudiyeti bir yana özellikle pozitif yönetim tarzlarından biri olan otantik liderliğin geniş yelpazede sektörlerde uygulanması; iş, aile yaşam dengesi açısından çalışanlar üzerinde ve yönetimin kendi üzerindeki yükü dağıtması bağlamında pozitif sonuçlar getireceği öngörülmektedir. Bu çalışmanın konuya önem veren işletmeler üzerinde olumlu katkılar sağlayacağı düşünülmekte ve tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

Agosti, M. T., Andersson, I., Ejlertsson, G., & Janlöv, A. C. (2015). Shift work to balance everyday life-a salutogenic nursing perspective in home help service in Sweden. *BMC nursing*, *14*(1), 1-11.

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, *15*(1), 5-32.

Amos, C., (2015). Effective Andragogy - Universal Design for Leading and Visible Leadership. Retrieved from *http://www.teachingandelearning.com/2015/03/effective-andragogy-universal-design.html*

Amos, C., (2015). Effective Andragogy - Universal Design for Leading and Visible Leadership. Retrieved from *http://www.teachingandelearning.com/2015/03/how-might-we-more-explicit-in-honouring.html*

Ansoff, H. McDonnell (1990), Stratejik yönetimin yerleştirilmesi, 2. baskı: Prentice hall International

Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance.

Aycan, Z., Eskin, M., ve Yavuz, S. (2007). *Hayat dengesi: İş, aile ve özel hayatı dengeleme sanatı*. Sistem Yayıncılık.

Baraz, B., Şakar, A (Ed.) (2012). İşletme Yönetimi, Eskişehir: *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.*

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.

Begley, P. T. (2007). Editorial introduction: Cross-cultural perspectives on authentic school leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, *35*(2), 163-164.

BerNovich, I. Between person and person: Dialogical pedagogy in authentic leadership development, 2014. *Academy of Management Learning & Education*, *13*(2), 245-264.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, *97*(2), 117-134.

Burningham, C., & West, M. A. (1995). Individual, climate, and group interaction processes as predictors of work team innovation. *Small group research*, *26*(1), 106-117.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, *4*(4), 497-505.

Ceyhan, S., ve Serkan, A. D. A. (2015). İşletme Fonksiyonları Açısından Çevreye Duyarlı İşletmecilik. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, *11*(26), 115-138.

Champy, J. (2009). Authentic leadership. *Leader to leader*, *2009*(54), 39-44. doi:10.1002/ltl.363

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, *53*(6), 747-770.

Crawford, M (2018) Kişisel katılım, duygu ve eğitim işyeri . *Profesyonel Sermaye ve Toplum Dergisi* 3(3): 212 – 222.

Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., ... & Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *International journal of nursing studies*, *47*(3), 363-385.

Çetin, C., Arslan, M. L., ve Dinç, E. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım Yayınları.

Day, C (2012) Dayanıklı olmanın önemi . Bugün Okul Liderliği 3(3): 54 – 59.

Demir, Y., ve Coşkun, D. (2009). Finansal Bilgi Sisteminin İşletmelerin Yönetim Fonksiyonu Üzerine Etkisi: Aydın İli Örneği. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *2*(2), 1-21. Retrieved from https://dergipark.org.tr/en/pub/usaksosbil/issue/21652/232778

Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational dynamics*, *28*(3), 18-34.

Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they?. *Academy of Management review*, *11*(1), 118-127.

Doğan, M (2006). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İzmir: *Birleşik Matbaacılık*.

Dönü, E. T. (2020). *Satınalma yönetiminde teknik şartnamenin önemi ve temel satınalma süreçlerine etkisi* (Master's thesis, Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).

Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter?. *The leadership quarterly*, *16*(3), 459-474.

Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, *7*(1), 17-26.

Feidler, F., & House, R. (1994). Leadership theory and research. *A report of progress*.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, *22*(6), 1120-1145. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.007

George, B (2003). Authentic leadership. *CMA Management*, 77(8), 6.

Giddens, A (2019). Sosyoloji. İstanbul: *Kırmızı Yayınevi*.

Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, *83*(12), 86-94.

Goldstein, B (ed) (2011) İşbirliğine Dayalı Esneklik: Krizden Fırsata Geçiş. Cambridge, MA: *MIT Press*.

Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Greenleaf, R. K., Frick, D. M., & Spears, L. C. (1996). *On becoming a servant–leader*. Jossey-Bass.

Hargreaves, A, Fullan, M (2012) Profesyonel Sermaye: Her Okulda Öğretimi Dönüştürmek, New York, NY : *Teachers College Press*.

Harter, S (2002). Authenticity. In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), Handbook of positive psychology (pp. 382 – 394). Oxford, *UK7 Oxford University Press*.

Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2020). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. Routledge.

Heywood, A (2020). Küresel Siyaset. İstanbul: *Felix Kitabevi*.

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, *23*(3), 409-473.

House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. M. M. Chemers, & R. Ayman (Eds.), Leadership theory and research: Perspectives and direction, 81–107.

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The leadership quarterly*, *16*(3), 373-394. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.002

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The leadership quarterly*, *16*(3), 373-394.

Jetten, J, Reicher, S. D., Haslam, S. A., Cruwys, T., (eds) (2020) Birlikte Ayrı: The Psychology of Covid 19, London : *Sage*.

Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, *13*(2), 185-195.

Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, *14*(1), 1-26.

Küçükusta, D. (2007). Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesi sorunları ve çözüme yönelik yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *9*(3), 243-268.

Ladkin, D., & Spiller, C. (Eds.). (2013). *Authentic leadership: Clashes, convergences and coalescences*. Edward Elgar Publishing.

Ladkin, D., & Spiller, C. (Eds.). (2013). *Authentic leadership: Clashes, convergences and coalescences*. Edward Elgar Publishing. Retrieved from http://www.ebrary.com

Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality Harper and Row. *New York, NY*.

McGregor, D. M (2003). The human side of enterprise. New York: *McGraw-Hill*.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2020). *Strategy safari*. Pearson UK.

Mutlu, E. C. (2008). Uluslararası İşletmecilik, 3. baskı Beta Yayıncılık.

Reynolds, L. (2009). AUTHENTIC LEADERSHIP-Business is not just about the pursuit of profit for authentic leaders, says Larry Reynolds, they put people first. *Training Journal*, 52.

Reynolds, L. (2009). AUTHENTIC LEADERSHIP-Business is not just about the pursuit of profit for authentic leaders, says Larry Reynolds, they put people first. *Training Journal*, 52. doi:10.1080/03643107.2010.481205

Ryan, J. C., & Tipu, S. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*, *66*(10), 2116-2129.

Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *57*, 486-493.

Schmidt, J. E. T., Groeneveld, S. M., (2019) *Fırtınaya yelken açmak: kesinti zamanlarında liderlik*. Kamu Yönetimi İncelemesi 23(1): 112 – 134.

Starratt, R. J. (2004). *Ethical leadership* (Vol. 8). Jossey-Bass.

Steiner & Kunin, (1983). Strategy Safari, *Prentice Hall*, New York.

Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., ve Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: güvenirlik ve geçerlik çalışması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, *14*(4), 89-106.

URL-1, CFI: *https://www.investopedia.com/terms/b/businessrisk.asp*.

URL-2, *http://www.kosgeb.gov.tr/UserFiles/File/isletme_tanimi.pdf*.

URL-3, Investopedia: *https://www.investopedia.com/terms/b/businessrisk.asp*.

Voydanoff, P. (2005). Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach. *Journal of marriage and family*, *67*(4), 822-836.

Vural, B. A., ve Coşkun, G. (2006). Yeni Teknolojiler ve Halkla İlişkiler: Halkla İlişkiler Alanında Internet Kullanımı Üzerine Bir Araştırma. *Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu*, *21*, 27-28.

Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of management review*, *24*(2), 266-285.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, *34*(1), 89-126. doi:10.1177/0149206307308913

Wilson, M. (2003). Corporate sustainability: What is it and where does it come from. *Ivey business journal*, *67*(6), 1-5.

Yukl, G., (2001). Leadership in organizations. Upper Saddle River, NJ: *Prentice Hal*.

Zhang, H., Everett, A. M., Elkin, G., & Cone, M. H. (2012). Authentic leadership theory development: Theorizing on Chinese philosophy. *Asia Pacific Business Review*, *18*(4), 587-605.

EKLER

EK-A : ETİK KURUL KARARI

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI	TOPLANTI TARİHİ
5	39	17.05.2022

DAĞITIM YERLERİNE

Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Öğretim Üyesi olarak görev yapan Dr. Öğr. Üyesi Şükran SIRKINTIOĞLU YILDIRIM'ın yardımcı araştırmacı, Selami SEZGİN'in sorumlu araştırmacı olarak yapmayı planladıkları **"Otantik Liderliğin İş Aile Yaşam Dengesi Üzerine Etkisi"** isimli çalışması, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunca onaylanması uygun bulunmuştur.

Bu bilgiler ışığında; Aydınlatılmış Onam Formunun gönüllülere imzalatılarak gerekli bilgilendirmelerin yapılması ve etik davranış ilkelerine uyulması şartıyla söz konusu araştırmanın yapılması Etik Kurulumuzca uygun görülmüş ve onaylanmasına toplantıya katılan üyelerin oybirliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Muharrem ÇETİN Kurul Başkanı	Prof. Dr. Yavuz UNAT Başkan Yardımcısı	Prof. Dr. Kutay OKTAY Kurul Üyesi
Prof. Dr. Eyüp AKMAN Kurul Üyesi	Prof. Dr. Erol TURAN Kurul Üyesi	Prof. Dr. Burhan BALTACI Kurul Üyesi
Prof. Dr. Tolga ULUSOY Kurul Üyesi		

DAĞITIM LİSTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu
Sayın Dr. Öğr. Üyesi Şükran SIRKINTIOĞLU YILDIRIM

EK-B : ARAŞTIRMA İZNİ

T.C.
KASTAMONU VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-75048956-44-50685567 31/05/2022
Konu : Araştırma İzni (Selami SEZGİN)

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a) Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21/01/2020 tarihli ve 1563890 (Genelge No:2020/2) sayılı emirleri.
b) Kastamonu Üniversitesinin 24/05/2022 tarih ve 2200044900 sayılı yazısı.

Kastamonu Üniversitesinin ilgi (b) tarih ve sayılı yazısına istinaden Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı tezli yüksek lisans programı öğrencisi Selami SEZGİN'in hazırlamış olduğu "Otantik Liderliğin İş Aile Yaşam Dengesi Üzerine Etkisi " konulu araştırma çalışmasını İlimiz genelindeki resmi okullarda uygulaması ile ilgili İnceleme ve Değerlendirme Komisyon Kararı ilişikte sunulmuştur.

Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı tezli yüksek lisans programı öğrencisi Selami SEZGİN'in hazırlamış olduğu "Otantik Liderliğin İş Aile Yaşam Dengesi Üzerine Etkisi " konulu araştırma çalışmasını İlimiz genelindeki resmi okullarda 2021-2022 eğitim öğretim yılında gönüllülük esasına göre kurumun eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmadan uygulaması ve sonuçlarının değerlendirilmesi Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Cengiz BAHÇACIOĞLU
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR
Ünal KILIÇARSLAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK-C : ANKET FORMU

Anket Formu

Sayın Katılımcı; Bu anket formu, bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu nedenle çalışmamızda sizlerin değerli görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Elde edilen veriler, cevaplayıcı veya kurum ismi verilerek üçüncü şahıslara kesinlikle aktarılmayacak olup, bilimsel bir çalışmada kullanılacaktır. Ankete lütfen isminizi yazmayınız. *Değerli vaktinizi ayırarak yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederim.*

Selami SEZGİN

Dr. Öğr. Üyesi Şükran SIRKINTIOĞLU YILDIRIM

A. Lütfen aşağıdaki tabloda yer alan bilgileri **eksiksiz doldurunuz.**

1. AŞAĞIDAKİ İFADELERDE SİZE UYGUN OLAN SEÇENEĞİ İŞARETLEYİNİZ.

Cinsiyetiniz	a) Kadın	b) Erkek			
Medeni Durumunuz:	a) Evli	b) Bekar	d) Diğer		
Yaşınız:	a) 25 yaş ve altı	b) 26-35 yaş arası	c) 36-45 yaş arası	d) 46-55 yaş arası	e) 56 yaş ve üzeri
Eğitim Durumunuz:	a) İlköğretim	b) Lise	c) Önlisans	d) Lisans	e) Lisansüstü
Toplam hizmet süreniz:	a) 5 yıl ve daha az	b) 6-10 yıl arası	c) 11-15 yıl arası	d)16 yıl-20 yıl arası	e) 21 yıl ve üzeri
Şu anki kurumunuzda hizmet süreniz:	a) 5 yıl ve daha az	b) 6-10 yıl arası	c) 11-15 yıl arası	d) 16 yıl-20 yıl arası	e) 21 yıl ve üzeri

2. AŞAĞIDAKİ İFADELERDE SİZE UYGUN OLAN *KUTUCUĞU* İŞARETLEYİNİZ.

	Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen davranışların sıklık seviyesini belirtiniz. İlgili sütuna (**X**) işareti koyunuz.	Asla	Nadiren	Ara sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	Kişisel sorunlarım işimi tamamlamamı engelliyor.					
2	Kişisel yaşamım işim için gerekli olan enerjimi tüketir.					
3	Sorumluluklarımdan dolayı işime yorgun geliyorum.					
4	Özel sorunlarımdan işim etkileniyor.					
5	İşteyken özel işlerimden dolayı endişe duyuyorum.					
6	Kişisel gereksinimlerimi işim nedeniyle ihmal ederim.					
7	Kişisel faaliyetlerimi zaman kalmadığı için kaçırırım.					
8	Özel yaşamımı işim dolayısıyla askıya alırım.					
9	İşim kişisel yaşamımı daha zor hale getirir.					
10	Özel yaşamımdan dolayı işimde moralim yüksektir.					
11	İşimden dolayı evde moralim yüksektir.					
12	İşim, özel yaşamımı sürdürmem için bana fırsat verir.					
13	Özel yaşamım işimi yapabilmem için enerji verir.					
14	İşim sosyal aktivitelerim için enerji verir.					
15	İşim kişisel aktivitelerime zaman tanır.					

Lütfen arka sayfaya geçiniz. ⟶

3. AŞAĞIDAKİ İFADELERDE SİZE UYGUN OLAN *KUTUCUĞU* İŞARETLEYİNİZ.

	Lütfen aşağıdaki ifadelerde lideriniz için belirtilen davranışların sıklık seviyesini belirtiniz. İlgili sütuna (**X**) işareti koyunuz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her Zaman
1	Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.					
2	Hata yaptığında kabul eder.					
3	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.					
4	İnsanlara acı gerçekleri söyler.					
5	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.					
6	Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.					
7	Kararlarını değer yargılarına göre verir.					
8	İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.					
9	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.					
10	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.					
11	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.					
12	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.					
13	Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.					
14	Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
15	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.					
16	Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.					

Katılımınız için teşekkür ederiz.