



T.C.
KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TARIM EKONOMİSİ ANABİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN OTANTİK LİDERLİK ALGISININ
İŞ STRESİ İLE PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE
OLAN ETKİSİNDE KENDİLİK ALGISININ
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Saliha BAŞER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KIRŞEHİR / 2022



T.C.
KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TARIM EKONOMİSİ ANABİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN OTANTİK LİDERLİK ALGISİNİN
İŞ STRESİ İLE PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE
OLAN ETKİSİNDE KENDİLİK ALGISİNİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Saliha BAŞER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Halil Özcan ÖZDEMİR**

KIRŞEHİR / 2022

TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki 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 bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

Saliha BAŞER

20.04.2016 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 9/2 ve 22/2 maddeleri gereğince; Bu Lisansüstü teze, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi’nin aboneli olduğu intihal yazılım programı kullanılarak Fen Bilimleri Enstitüsü’nün belirlemiş olduğu ölçütlere uygun rapor alınmıştır.

ÖNSÖZ

Bu çalışmada bana destek olan, değerli görüşleri ile çalışmama bilimsel katkı sağlayan, yakın ilgi ve içten desteğini eksik etmeyen, varlığını her koşulda ve zamanda yanımda hissettiğim değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Halil Özcan ÖZDEMİR'e teşekkür ederim.

Tez yazma sürecimde desteklerini esirgemeyen üzerimde sonsuz emekleri olan sevgi ve ilgiyle beni günlere getiren, her zaman olduğu gibi bu süreçte de hep yanımda olan, desteklerini daima hissettiğim çok sevgili aileme sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca tez çalışmam boyunca katkısı olan tüm hocalarıma, arkadaşlarıma ve dostlarıma da teşekkür ederim.

Saliha BAŞER

Mayıs, 2022

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	ix
TABLO LİSTESİ.....	x
SİMGE VE KISALTIMA LİSTESİ	xii
ÖZET	xiii
ABSTRACT	xv
1.GİRİŞ.....	1
2. OTANTİK LİDERLİK	3
2.1. Otantik Kavramı	3
2.2. Otantik Liderlik Kavramı.....	4
2.3. Otantik Liderliğin Bileşenleri	6
2.3.1. Öz farkındalık	6
2.3.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme.....	7
2.3.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	7
2.3.4. İlişkilerde Şeffaflık	8
2.4. Otantik Liderlerin Özellikleri	8
2.5. Otantik Liderliğin Etkileri	9
2.5.1. Otantik Liderliğin Örgütsel Güven Etkisi	9
2.5.2. Otantik Liderliğin Umut Etkisi.....	10
2.5.3. Otantik Liderliğin Örgütsel Esneklik Etkisi	10
2.5.4. Otantik Liderliğin İyimserlik Etkisi	10
2.6. Otantik Liderliğin Diğer Liderlik Tarzlarıyla Karşılaştırılması	10
2.6.1. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Arasında Benzer ve Farklı Yönler 10	10
2.6.2. Otantik Liderlik ve Etik Liderlik Arasında Benzer ve Farklı Yönler	11
2.6.3. Otantik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Arasında Benzer ve Farklı Yönler..	11
2.6.4. Otantik Liderlik ve Karizmatik Liderlik Arasında Benzer ve Farklı Yönler	11
2.6.5. Otantik Liderlik ve Ruhsal (Spiritüel) Liderlik Arasında Benzer ve Farklı Yönler	12
3. İŞ STRESİ.....	13
3.1. Stres Kavramı	13
3.2. İş Stresi Kavramı	13
3.3. İş Stresinin Belirtileri.....	14

3.3.1. Fiziksel Belirtileri.....	14
3.3.2. Davranışsal Belirtileri	14
3.3.3. Psikolojik Belirtileri	15
3.4. İş Stresinin Kaynakları.....	15
3.4.1. Örgütsel Stres Kaynakları	15
3.4.2. Bireysel Stres Kaynakları.....	20
3.4.3. Çevresel Stres Kaynakları	23
3.5. İş Stresi ile Başa Çıkma Yolları.....	24
3.6. İş Stresinin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi	25
3.7. İş Stresinin Sonuçları	26
3.7.1. Stresin Örgütsel Sonuçları.....	26
3.7.2. Stresin Bireysel Sonuçları	28
4. PERSONEL GÜÇLENDİRME.....	31
4.1. Güç Kavramı.....	31
4.2. Personel Güçlendirme Kavramı ve Önemi	32
4.3. Personel Güçlendirmenin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler	35
4.4. Personel Güçlendirme ile İlgili Temel Kavramlar.....	36
4.4.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme	37
4.4.2. Motivasyon ve Personel Güçlendirme	38
4.4.3. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme.....	39
4.4.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme	40
4.5. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları	41
4.5.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi	42
4.5.2. Yenilik Anlayışı	42
4.5.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşımı.....	43
4.5.4. Yetki ve Sorumluluk	44
4.5.5. Performans İzleme ve Geri Bildirim Yapılması.....	45
4.5.6. Güven- Özgüven Sağlama.....	46
4.5.7. Takım Çalışması.....	47
4.5.8. Çalışma Ortamında Esneklik.....	47
4.5.9. Ortak Hedeflere Yönelme	48
4.5.10. Eğitim ve Yetenekleri Geliştirme.....	48
4.6. Personel Güçlendirmenin Boyutları.....	49
4.6.1. Anlam.....	49
4.6.2. Yetkinlik.....	50

4.6.3. Otonomi.....	50
4.6.4. Etki	51
4.7. Personel Güçlendirmenin Çeşitleri	51
4.7.1. Davranışsal Güçlendirme	52
4.7.2. Psikolojik Güçlendirme.....	52
4.8. Personel Güçlendirmenin Nedenleri	52
4.9. Personel Güçlendirme Süreci.....	54
4.9.1. Personel Açısından Güçlendirme Süreci.....	54
4.9.2. Yönetim Açısından Güçlendirme Süreci.....	55
4.9.3. İşletme Açısından Güçlendirme Süreci.....	56
4.10. Personel Güçlendirmenin Avantaj ve Dezavantajları	57
4.11. Güçlendirilmiş Çalışanın Özellikleri	59
5. KENDİLİK ALGISI.....	60
5.1.Kendilik Algısı.....	60
5.2. Kendilik Kavramı	61
5.3. Kendilik Kavramının Gelişimi.....	62
5.4. Kendiliğin Boyutları	63
5.4.1. Olumlu Kendilik.....	63
5.4.2. Olumsuz Kendilik	64
5.5. Kendiliğin Önemi	64
5.6. Kendilik Algısına Yönelik Kuramsal Bakış Açıları	65
6. OTANTİK LİDERLİK, İŞ STRESİ, PERSONEL GÜÇLENDİRME VE TEMEL KENDİLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR	67
6.1. Otantik Liderlik ve İş Stresi Arasındaki İlişkiler.....	67
6.2. Otantik Liderlik ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiler	68
6.3. Otantik Liderlik ile İş Stresi Arasındaki İlişkide Temel Kendilik Algısının Düzenleyici Rolü	69
6.4. Otantik Liderlik ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkide Temel Kendilik Algısının Düzenleyici Rolü	70
7. MATERYAL VE YÖNTEM	72
7.1. Araştırmanın Materyali.....	72
7.2. Araştırmanın Yöntemi	72
7.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemini	72
7.2.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	73
7.2.3.Araştırmanın Sınırlılıkları	75
7.2.4. Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezler	75

7.3. VERİLERİN ANALİZİ	76
8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	77
8.1. Sosyodemografik Bulgular.....	77
8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	79
8.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizi.....	79
8.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi	79
8.3.2. T Testine İlişkin İstatistikler	90
8.3.3. Anova Testine İlişkin İstatistikler	91
8.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	94
8.4.1. Korelasyon Analizi Bulguları	94
8.4.2. Regresyon Analizi Bulguları.....	95
9. TARTIŞMA VE SONUÇ	101
KAYNAKÇA.....	106
EKLER	132
Ek 1: Anket	132
Ek 2: Anket Uygulama İzni	135
ÖZGEÇMİŞ	136

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. Otantik Liderliğin Gelişim Modeli	5
Şekil 2. Tükenmişlik Süreci.	28
Şekil 3. Personel Güçlendirme Kavramının Temel Unsurları.....	41
Şekil 4. Örgüt İçi Güven Modeli	46
Şekil 5. Personel Güçlendirmenin Boyutları.....	49
Şekil 6. Araştırmanın Teorik Modeli	75
Şekil 7. Otantik Liderlik Faktör Analizi Çizgi Grafiği	83
Şekil 8. İş Stresi Faktör Analizi Çizgi Grafiği	85
Şekil 9. Personel Güçlendirme Faktör Analizi Çizgi Grafiği.....	88
Şekil 10. Temel Kendilik Değerlendirmede Faktör Analizi Çizgi Grafiği	90

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. Otantik Liderlik Bileşenleri.....	6
Tablo 2. Personel güçlendirmeye yönelik farklı tablolar.....	33
Tablo 3. Personel Güçlendirmenin Özellikleri.....	34
Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Sosyodemografik Özellikleri.....	78
Tablo 5. Otantik Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Testi.....	80
Tablo 6. Otantik Liderlik Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Değerleri.....	81
Tablo 7. Otantik Liderlik Açıklayıcı Faktör Analizi.....	82
Tablo 8. İş Stresi Ölçeği KMO ve Bartlett Testi.....	83
Tablo 9. İş Stresi Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Değerleri.....	84
Tablo 10. İş Stresi Açıklayıcı Faktör Analizi.....	84
Tablo 11. Personel Güçlendirme Ölçeği KMO ve Bartlett Testi.....	86
Tablo 12. Personel Güçlendirme Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Değerleri.....	86
Tablo 13. Personel Güçlendirme Açıklayıcı Faktör Analizi.....	87
Tablo 14. Temel Kendilik Değerlendirme Ölçeği KMO ve Bartlett Testi.....	88
Tablo 15. Temel Kendilik Değerlendirme Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans.....	89
Tablo 16. Temel Kendilik Değerlendirme Açıklayıcı Faktör Analizi.....	89
Tablo 17. Cinsiyet Durumuna Göre Otantik Liderlik-Personel Güçlendirme-İş Stresi ve Temel Kendilik Üzerinde Yapılan t Testi Sonuçları.....	91
Tablo 18. Eğitim Durumuna Göre Otantik Liderlik-Personel Güçlendirme-İş Stresi ve Temel Kendilik Üzerinde Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	92
Tablo 19. Çalışma Süresi Durumuna Göre Otantik Liderlik-Personel Güçlendirme-İş Stresi ve Temel Kendilik Üzerinde Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	93
Tablo 20. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları.....	94
Tablo 21. Personel Güçlendirme İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ^a	96
Tablo 22. Çoklu Eş Doğrusallık Katsayıları a (Multicollinearity).....	96
Tablo 23. İş Stresi İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ^b	97
Tablo 24. Çoklu Eş Doğrusallık Katsayıları b (Multicollinearity).....	97
Tablo 25. Otantik Liderlik ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkide Temel Kendilik Algısının Düzenleyici Değişken Rolü İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ^c	98
Tablo 26. Çoklu Eş Doğrusallık Katsayıları c (Multicollinearity).....	99

Tablo 27. Otantik Liderlik ile İş Stesi Arasındaki İlişkide Temel Kendilik Algısının Düzenleyici Değişken Rolü İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ^d	100
Tablo 28. Çoklu Eş Doğrusallık Katsayıları d (Multicollinearity)	101
Tablo 29. Hipotez Testi Sonuçları	101

SİMGE VE KISALTMA LİSTESİ

Simgeler	Açıklama
N	: Örneklem Büyüklükleri
%	: Yüzde
n	: Örneklem Sayısı
\bar{x}	: Ortalama
ss	: Standart Sapma
P	: İstatistiksel Anlamlılık
Sd	: Serbestlik Derecesi
R²	: Belirlilik (determinasyon) Katsayısı
Sig.	: Anlamlılık Oranı
X²	: Yaklaşık Ki-Kare

Kısaltmalar	Açıklama
San.	: Sanayii
Tic.	: Ticaret
Ltd.	: Limited
Şti.	: Şirketi
ve diğ.	: Çok Yazarlı Eserlerde İlk Yazarlardan Sonrakiler
TDK	: Türk Dil Kurumu
COVID-19	: Yeni Koronavirüs Hastalığı
OL	: Otantik Lider
PG	: Personel Güçlendirme
İS	: İş Stresi
TK	: Temel Kendilik
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
ANOVA	: Tek Yönlü Varyans Analizi

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞANLARIN OTANTİK LİDERLİK ALGISININ İŞ STRESİ İLE PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE OLAN ETKİSİNDE KENDİLİK ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Saliha BAŞER

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi
Fen Bilimleri Enstitüsü
Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Halil Özcan ÖZDEMİR

Bu araştırmanın temel amacı Kırşehir ilinde faaliyet gösteren özel bir işletmede çalışanların otantik liderlik algılarının iş stresi ve personel güçlendirmeye olan etkisinde kendilik algısının düzenleyici rolünün olup olmadığı belirlemek amaçlanmaktadır. Araştırmanın evrenini İç Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren şeker fabrikalarının çalışanları, örneklemini ise; Kırşehir merkezde faaliyet gösteren şeker fabrikası işletmesindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyebilmek için Kırşehir'deki özel bir şeker fabrikasının 203 çalışanına anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada veri toplama araçlarından, hipotezlerden, katılımcıların demografik özelliklerine ait istatistik sonuçlarından bahsedilmiştir. Elde edilen 198 anket formundaki veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edildi ve ölçeklerin güvenirlik, geçerlilik, hiyerarşik regresyon ve korelasyon analizleri yorumlanmıştır. Ayrıca katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine göre ilgili değişkenleri algılamalarında anlamlı farklılıkların olup olmadığına dair T-testi ve ANOVA analizlerinden yararlanılmıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre otantik liderlik ile personel güçlendirme arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bununla birlikte, kendilik algısının otantik liderlik ile personel güçlendirme;

otantik liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkisinde de düzenleyici rolünün olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular literatür çerçevesinde tartışılmış ve bu sonuçların literatüre kavramsal olarak önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Mayıs 2022, 154 Sayfa.

Anahtar Kelimeler: Otantik liderlik, iş stresi, personel güçlendirme, temel kendilik.

ABSTRACT

M.Sc. THESIS

THE MODERATING ROLE OF SELF-PERCEPTION IN THE EFFECT OF AUTHENTIC LEADERSHIP PERCEPTION OF EMPLOYEES ON JOB STRESS AND STAFF EMPOWERMENT

Saliha BAŞER

Kırşehir Ahi Evran University

Graduate School of Natural and Applied Science

Agricultural Economics Department

Supervisor: Assoc. Prof. Halil Özcan ÖZDEMİR

The main purpose of this research is to determine whether the self-perception has a moderating role in the effect of the authentic leadership perceptions of the employees in a private enterprise operating in the province of Kırşehir on job stress and personnel empowerment. The population of the research consists of the employees of sugar factories operating in the Central Anatolia Region. The sample consists of the employees in the sugar factory operating in the center of Kırşehir. In order to determine the relationships between the variables in the research, a questionnaire was applied to 203 employees of a private sugar factory in Kırşehir. In this study, data collection tools, hypotheses, statistical results of the demographic characteristics of the participants were mentioned. The data in the 198 questionnaires obtained were analyzed using the SPSS package program and the reliability, validity, hierarchical regression and correlation analyzes of the scales were interpreted. In addition, T-test and ANOVA analyzes were used to determine whether there were significant differences in the perceptions of the relevant variables according to the descriptive characteristics of the participants. According to the results obtained from this study, a positive and statistically significant relationship was found between authentic leadership and personnel empowerment. However, self-perception of authentic leadership and staff empowerment; It has also been determined that it has a regulatory role in the

relationship between authentic leadership and job stress. The findings obtained from the research were discussed within the framework of the literature and it is thought that these results will contribute to the literature conceptually.

May 2022, 154 Pages.

Keywords: Authentic leadership, job stress, staff empowerment, basic self.



1. GİRİŞ

Toplumsal bir varlık olan insan hayatının temelinde diğer insanlarla olan ilişkiler yer almaktadır. Kurulan ilişkiler çerçevesinde insanlar, çeşitli paylaşımlarda bulunarak hayatlarını idame ettirmektedirler. Bu çalışmada Kırşehir ilinde faaliyet gösteren şeker fabrikası yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının, personel güçlendirme, kendilik algısı ile kurumsal verimliliği negatif yönde etkilemesi muhtemel olan çalışanların iş stresi davranışlarına etkileri tespit edilerek ilgili yöneticilere yol göstermesi açısından önem arz etmektedir. Lider davranışı örgütlerin sosyal ve fiziki yapılarını temelden etkilemektedir. Bu nedenle insan kaynağının öneminin her geçen gün arttığı rekabet ortamında, çalışanları daha verimli hale getirecek liderlik uygulamaları önem kazanmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı Kırşehir ilinde faaliyet gösteren Tutgu Gıda Turizm San. ve Tic. Ltd. Şti. şeker fabrikasındaki çalışanların, yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarından etkilenip etkilenmediklerini belirlemek ve yöneticilerin otantik liderlik algılarının personel güçlendirme ve iş stresine olan etkisinde kendilik algısının düzenleyici rolünü belirlemek amaçlanmaktadır.

Ayrıca araştırmanın bir diğer amacı, şeker fabrikasında çalışan personellerin cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumuna, eğitim durumuna, kurumda çalışma süresine ve aylık gelirine göre yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarını algılama düzeyleri ile personelin iş stresleri ve personel güçlendirme davranışları arasında farklılık olup olmadığını tespit etmektir. Otantik liderlik davranışının çalışanların kendilik algısıyla personel güçlendirme ve iş stresinde üzerindeki ilişkisi bu alanda çalışma yapılacak araştırmacılara yol göstermesi sebebiyle önemlilik arz etmektedir.

Araştırma tasarımı, nicel araştırma olarak yapılmış ve veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Kırşehir merkezde bulunan Tutgu Gıda Turizm San. ve Tic. Ltd.Şti. işletmesinin bünyesinde bulunan şeker fabrikası çalışanları oluşturmaktadır. Bu çalışmada maliyet, zaman ve COVID-19 pandemisi kısıtları bakımından tüm evrene ulaşmak olanaklı olmadığından örneklem seçimi yapılmıştır. Bu araştırmada; Kırşehir merkezde bulunan Tutgu Gıda Turizm San. ve Tic. Ltd. Şti. işletmesinde çalışan personeller ise örneklem olarak kabul edilmiştir.

Çalışmada araştırma sorusu yöneticilerin otantik liderlik davranışının çalışanların kendilik algısıyla personel güçlendirme ve iş stresinde ne oranda etki edip etmediğidir? Bu soruya cevap bulmak için araştırma boyutunda elde edilen veriler literatür ışığında incelenmiştir. Araştırmanın birinci bölümde otantik liderlik, ikinci bölümünde iş stresi, üçüncü bölümünde personel güçlendirme, dördüncü bölümünde ise; kendilik algısı ile ilgili literatür taraması yer almaktadır. Beşinci bölümde ise bahsedilmiş kavramlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Son olarak altıncı bölümde ise; araştırmanın amacı ve önemine, örnekleme, yöntemine, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına, araştırmanın teorik modeli ve hipotezlerine, verilerin analizine, araştırma bulgularına ve sonuçlarına değinilmiştir.

2. OTANTİK LİDERLİK

2.1. Otantik Kavramı

Otantik (Authentique) kelimesi dilimize Batı dillerinden (Fransızca) geçmiştir. Türk Dili Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğünde ise otantik kelimesi “gerçek olan, gerçeğe veya aslına dayanan” ve “eskiden beri var olan niteliklerini taşıyan” anlamına gelmektedir (TDK 2018).

Otantiklik; bireyin ihtiyaçları, tercihleri ve kendi değerleri doğrultusunda davranmasıdır. Başkalarını memnun etmek için sahte davranışlarda bulunmama, cezalardan kaçmama ve ödül kazanmak için gösterilen sahte davranışlarda bulunmamaktır (Akgündüz, 2012). Bireylerin davranışlarının düşünceleri ve duygularıyla aynı doğrultuda olması neticesinde bireyler kendi hislerine ve iç dünyasına uygun davranış gösterirler (Kıcır ve Paşaoğlu, 2014).

Otantiklik; bireyin gerçek kimliğini, zayıf yönlerini ve hissettiklerini dışa vurabilmesidir (Duyan ve Dierendonck, 2014). Kernis otantik olmayı, bireyin kişisel tercihleri, değer yargıları ve gereksinimlerine uygun bir biçimde hareket etmesi diye belirtmiştir (Kernis, 2003). Harter’e göre otantiklik; bireyin kendi gerçeklerinin, seçimlerinin ve isteklerinin bilincinde ve farkında olarak kendini ifade ederken davranışlarının gerçek kişiliğine uyacak olan uygun duygu ve düşüncelerle ifade etmesidir (Baykal, 2017). Klenke, otantikliğin bireyin kendisine karşı dürüst olması düşüncesinin zorunluluk gibi algılanmasının yerine bireyin gerçek duygu, düşünce ve arzularını özgür bir şekilde dile getirmesi olarak belirtmiştir (Coşar, 2011).

Tarih boyunca farklı dönemlerde ve kültürlerde yaşayan yazarlar ve filozoflarda otantikliği açıklayan özlü sözler söylemişlerdir (Memiş ve diğ., 2009). Bu sözler ise; Konfüçyüs’e göre (MÖ 551-479), “Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur”. Otantiklik eski Yunanlılarda ise “Kendine karşı doğru ol” öğütü ile ifade edilmiş (Walumbwa ve diğ., 2008). Yusuf Has Hacıp ise; “Hakan bak doğru insanın kendi, Sözü, gönlü ve dili birdir dedi, Dışı içi gibi, içi dışı gibidir Bu insan tam doğru kişidir” diyerek otantikliği açıklayan söz olarak söylenmiştir (Hacıp, 2016). Sokrates; (MÖ 470-399), “Görünmek istediğin gibi ol” sözüyle görünmek istedikleri gibi olmaları gerektiğini söylemiştir. William Shakespeare (15064-1616), “Düşündüğün gibi

söyle ve ruhtan söyle”; Mevlâna Celaleddin-i Rumi ise (1207-1273), “Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol” sözlerle otantiklik hakkında özlü sözler söylemişlerdir.

2.2. Otantik Liderlik Kavramı

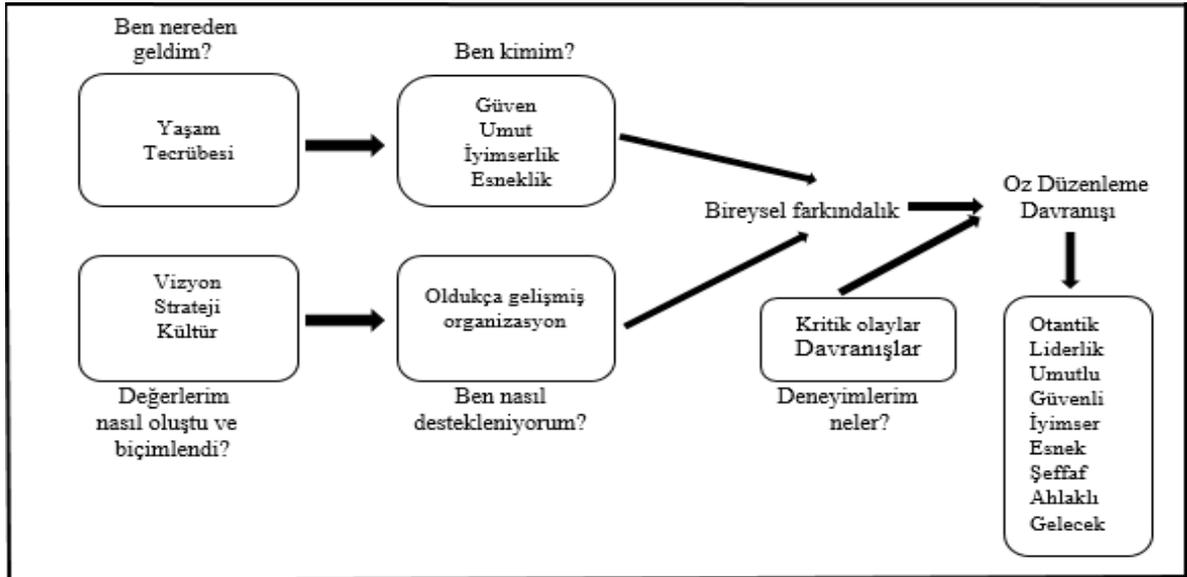
İnsanoğlu asırlar boyunca ortak bir hedef, amaç, gaye ve değerler oluşturarak toplu bir biçimde hayatlarını devam ettirirken de biryandan da topluluğu korumaya çalışmıştır. Bu süre zarfında da liderler ortaya çıkmıştır.

Liderlik kavramı; insanlık tarihinin ilk zamanlarından bu yana varlığını sürdürmekte olan bir olgu olup, sanayi devriminden sonra ise de bilimsel araştırmalara konu olmuştur. Lider kavramı ilk başlarda güç, iktidar olarak algılanmıştır. Daha sonraları ise lider kelimesi ülkeyi yönetenler için kullanılırken sonraları ise insanları etkileyerek belirli amaç doğrultusunda insanları toplayabilen ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için harekete geçen, yaratıcı olan, bir süreci başlatıp koordine edilmesinde öncü olan vb. kavramlar ile tanımlanmıştır (Tabak ve diğ., 2007). Farklı liderlik türlerinin ortaya çıkmasında etkili olan faktör ise çalışanların farklı yöntemlerle etkilenmesi gösterilebilir. Küreselleşme ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak oluşan ortam ve yeni şartlarla beraber politik ve toplumsal değişimlerin de etkisiyle liderlik anlayışında değişim olmuştur. Böylelikle geleneksel liderlik kavramı yerini modern liderlik kavramına bırakmış olup otantik liderlik yaklaşımı da modern liderlik kavramı içerisinde yer almaktadır (Kıdır ve Paşaoğlu, 2014). Modern liderlik kavramına göre takipçilerini etkilemesi için gerekli olan özellikler sonradan da kazanılabilir.

Otantik lider kim olduğunu, ne düşündüğünü, neye inandığını, nasıl davrandığını, davranışlarını bilen, dürüst, ahlaki karaktere sahip, tavır ve davranışlarında şeffaf ve tutarlı özelliklerinden dolayı saygıyı hak eden kimsedir. Sahip olduğu bu özelliklerinden dolayı da saygı duyulan kişidir (Avolio ve diğ., 2005). Otantik liderler faaliyet gösterdiği örgütlerle uyumlu ve ortak güç çerçevesinde pozitif bir sinerji oluşturarak örgütsel sonuçların düzelmesine faydada bulunarak pozitif ve çağın ötesinde lider olarak da düşünülebilir (Korkmaz, 2017). Otantik liderler içerisinde buldukları örgüt, grup veya topluluklarda bulunan kişilerin iyi olmasıyla motive olurlar. Motive olmasında etkili olan faktör ne herhangi bir verilmiş görev ne de dışsal bir etki sadece içten gelen ve benimseyen davranış ile gerçekleşir (Sendjaya ve diğ., 2016). Otantik liderler çevresindeki kişilerin beklentileri doğrultusunda harekette bulunmazlar ve kendilerince doğru olduğunu

düşündüğü davranışlarda bulunurlar (Kılıç, 2015). Otantik liderler, daha iyi bir standartta yaşam için günlük yaşamda kendi gerçekliklerini ortaya koyan liderliktir (Erkutlu, 2014).

Otantik liderler çevresindeki kitlelerin davranışlarında hem otantiklik yaratmaya çalışır hem de o kitleleri güçlendirerek daha çabuk gelişmelerini sağlamak için çaba sarf ederler (Baykal, 2017). Otantik liderlik, içtenlik ve dürüstlük kapsamında çalışanları anlamaya çalışarak daha verimli ve etkili bir biçimde hizmet etmelerini sağlayan yönetim sistemidir (Walumbwa ve diğ., 2008). Otantik liderler örgüt kültürünü teşvik ederek daima gelişmesini de göz önünde bulundurarak davranış sergilerler (Topaloğlu ve Özer, 2014). Avolio otantik lideri; düşünce ve davranışlarının bilincinde olmakla beraber hakkındaki algıları görerek kendisinin güçlü ve güçsüz taraflarını bilen, özgüvenli, ahlaklı, iyimser ve umutlu olan esnek bir lider diye bahsetmiştir (Baykal, 2017). Luthans ve Avolio'nun geliştirdiği otantik liderlik modeline göre kişinin hayat tecrübesi, kurumsal değerleri, pozitif psikolojik davranışları ve normlarının nasıl geliştiğini ve bireysel farkındalık gösterdiği aşağıdaki şekil 1'de açıklanmaktadır (Luthans ve Avolio, 2003).



Şekil 1. Otantik Liderliğin Gelişim Modeli (Luthans ve Avolio, 2003).

Northouse'a göre (2013), otantik liderlik sürekli ilerleyen ve gelişen etkiyle araştırmalarda farklı bir alanın temsilciliğini yapmaktadır (Onorato ve Jishan, 2014). Otantik liderlik davranışının, insan kaynaklarına yapılan yatırımları sürekli olarak artırma arzusu doğrultusunda hareket etmesi ve olumlu sonuçlar almasını amaçlaması otantik liderliğe duyulan önemi arttırmaktadır (Erkutlu, 2014).

2.3. Otantik Liderliğin Bileşenleri

Otantik liderlik kavramının alt bileşenlerini belirlemek için farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda bileşenler karşılaştırmalı olarak yer almaktadır. Walumbwa ve arkadaşları tarafından yapılan araştırma diğer yapılan araştırmalara kıyasla daha yeni olmasıyla beraber kendine has özelliklerinin de mevcut olması sebebiyle otantik liderlik araştırması bu dört boyut kapsamında değerlendirilmeye çalışılacaktır (Walumbwa ve diğ., 2008).

Tablo 1. Otantik Liderlik Bileşenleri (Coşar, 2011).

YAZARLAR	Kemis (2003)	İllies. Morgeson ve Nahrgang (2005)	Gardner, Avolio, May Luthans, ve Walumbwa (2005)	Sexton (2007)	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008)
BİLEŞENLER	Farkındalık Tarafsız değerlendirme Davranış İlişkisel Otantiklik	Öz – farkındalık Tarafsız değerlendirme Otantik Davranış Otantik İlişkisel Yönelim	Öz – farkındalık Dengeli değerlendirme Otantik Davranış İlişkilerde Şeffaflık	Öz - farkındalık Öz düzenleme ve gelişim Olumlu etik anlayış İlişkilerde Şeffaflık	Öz – farkındalık Bilgiyi dengeli değerlendirme İçselleştirilmiş ahlak anlayışı İlişkilerde Şeffaflık

2.3.1. Öz farkındalık

Öz farkındalık diye ifade ettiğimiz olgu kişinin kendini tanıma, dünyayı algılama tarzı ve bu algılamamanın neticesinde kendini değerlendirerek olumsuz ya da olumlu özelliklerinin farkında ve bilincinde olmasıdır (Memiş ve diğ., 2009). Öz farkındalık içinde bulunan lider çevresindekilere kendisinin açık bir şekilde tabir edilebilmesinin sağlanmasının yanı sıra çevresindekilerin hissettiklerini, düşüncelerini, duygularını, amaçlarını ve değerlerini yorumlayarak anlamlandırabilir (Kılıç, 2015).

Gardner ve arkadaşları (2005) zayıf-güçlü yönlerinin veya olumlu-olumsuz davranışlarının bilincinde olan bireyler diğer kişilere kıyasla ilişkili oldukları insanların hislerini, düşüncelerini ve duygularını açık yüreklilikle, dürüstlikle ve istekle paylaştıklarını belirtirler (Tütüncü ve Akgündüz, 2014). May ve arkadaşlarına göre de (2003) otantik liderlik için bireylerin öz benliklerine sadık kalmalarının gerekliliği ile beraber öz bilince de sahip olmalarının gerekli olduğunu söylemektedir (Gül ve Alacalar, 2014). Walumbwa

ve arkadaşları kişilerin hayatlarına nasıl anlamlar yüklediğini ve kişilerin kendilerini bu süreçte nasıl analiz ettiğine dair ifadeyle de öz - farkındalık bileşenini tanımlarlar (Walumbwa ve diğ., 2008).

2.3.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme

Otantik liderler, çevresindeki insanlarla iletişim içerisinde bulunarak çalışanların düşüncelerini rahatça açıklamalarına imkân vermektedirler. Bunun yanı sıra farklı ortamlarda bulunan çalışanların çalışma ortamları ve alanlarıyla alakalı görüşlerini de açıklamalarını isteyerek çevresindekilerle fikir alışverişinde bulunmaktadır (Yeşiltaş ve diğ., 2013). Liderlerin bilgiyi dengeli ve tarafsız bir biçimde değerlendirme sürecindeki düşüncesine liderlerin kişilik özellikleri etki etmektedir. Bu süre zarfında doğru ve dürüst karar veren liderler eldeki verileri doğru ve verimli bir şekilde kullanırlar hem de öğrenme becerilerinin düzeyiyle ilgili bilgi sahibi olarak karar verme süresinde bunu kullanırlar (Nartgün ve diğ., 2016).

Csikszentmihalyi (2003), kendisiyle alakalı bilgileri tarafsızca değerlendiren liderlerin mevcutta var olan verileri değerlendirip yorumlarken de mümkün mertbe minimum hata yapacaklarını söyler (Erkutlu, 2014). Kendisi hakkındaki bilgisini tarafsız değerlendiren otantik liderler, elde edilen verileri daha doğru yorumlarlar böylece beceri düzeylerini daha iyi değerlendirebilirler (Kılıç, 2015). Adil ve tarafsız bir biçimde değerlendirme yapabilen bir lider eldeki mevcut verileri de kusursuz olarak yorumlayarak anlamlandırabilmektedir (İlies ve diğ., 2005).

2.3.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı bireyin davranışlarının değerleriyle uyumlu olmasıdır. Ahlak faktörü otantik liderliğin yapısı için önem arz etmektedir çünkü liderlerin ahlak anlayışı davranış, tutum, ihtiyaçların karşılamasından etik değerlere kadar birçok şeyi kapsamaktadır (Nartgün ve diğ., 2016).

Liderler kararlarını verirken dışarıdan gelen baskılara rağmen benimsediği ahlaki değerler ve ölçüler doğrultusunda davranış göstererek karar verirler. Ayrıca içselleştirdiği ahlaki değerleri hem takipçilerine benimsetir hem de takipçilerine model olarak yol gösterir (Şimşek ve diğ., 2017). Liderler kendilerini hata yapmaya sürükleyecek olay ile etik anlayışına uymayan davranışlarda içselleştirilmiş ahlak anlayışına bağlı kalarak kendisine uygun davranış sergilerler (Yener, 2018).

2.3.4. İlişkilerde Şeffaflık

Eid ve diğ. (2012), göre insanların oldukları gibi görünebilmeleri ve buna uygun davranış sergileyebilmesi için ilk başta birey hem kendine karşı hem de diğer kişilerle olan ilişkilerinde şeffaf ve açık olmalıdır (Okçu ve Anık, 2017). Kernis (2003), ilişkilerde şeffaflığı çevresindeki kişilerle ilişkilerin doğal, gerçek olması, çevresindekilere karşı sahte davranış olmaması ve samimi olunması diye söylemiştir (Baykal, 2017).

İlişkilerde şeffaflıkta asıl olan etken yakın çevresinde yer alan ve iletişimde bulunduğu insanlarla gerçek bir ilişki kurmayı sağlayabilmektir. Liderler insanların kendileriyle alakalı gerçek bilgiye sahip olabilmelerini sağlamak için olumsuz duygu ve düşüncelerini açıklamaktan kaçınmayarak aksine olumu ya da olumsuz özelliklerinin hepsine şahitlik etmelerine fırsat vererek duygularını ve bilgilerini doğru ve açık bir şekilde paylaşabilme gayesindedir (Keser ve Kocabaş, 2014). İlişkilerde şeffaflık bileşeni; gereksiz duygu gösterilerinin minimum düzeye düşürülerek, gerçek duygu ve düşünceyle dürüst bilgi paylaşılmasını kapsar (Özkara, 2017).

2.4. Otantik Liderlerin Özellikleri

Otantik liderliği daha iyi anlaşılabilmesini sağlamak amacıyla yapılan araştırmalarda otantik liderlerinin sahip olduğu özellikler saptanmaya çalışılmıştır. Yapılan bu araştırmalar sayesinde liderlerin sahip olduğu birçok özellik belirlenmiştir. Bir araştırmada otantik liderlerin kendilerini geliştirmek için odaklanmalarının ve tutarlı olmalarının gerekliliğinden bahsedilmiştir (George, 2015). Aynı zamanda da öz disiplin sağlayan, kendi amaçlarını anlayan, kendi düşünce ve duygularına liderlik eden, izleyicilerle güçlü ilişki kuran ve davranışları sağlam değere dayanan bu beş özelliklerin olması gerektiği ifade edilmiştir. Shamir ve Eilama'ya göre ise otantik liderlerin özellikleri; amaçları kendi içinde uyumlu olan, kendi kendini çözümlenmeyi ve anlama boyutunu nitelikli ve yüksek seviyeden başaran, kendi benlik kavramının merkezi konumunda yer alan ve kendini ifade etme doğrultusunda davranış gösteren özelliklere sahiptir (Bakan ve Doğan, 2013).

Başka bir araştırmada da otantik liderler oldukları gibi görünen, ifadeleri ve davranışları arasında uyum olan, düşüncelerini ve hissettiklerini açıkça söyleyen, çevrenin baskısından etkilenmeyen, farklılıkları görebilen, toplumun refahını sağlayabilen, kendilerine karşı dürüst olmaları sebebiyle inanç, duygu ve değerleri de çevresindekilere bildirirken rahat ve açık bir şekilde söyleyerek yönetirler (Tabak ve diğ., 2012). Northouse (2014), göre otantik lider; kendi amaçlarından söz eder, kendi misyonuna aşırı bağlı olarak samimi

hareket eder, doğru olanı yapma konusunda kendisinde güçlü değerler olduğuna inanır, öz disiplin kapsamında kendi değerleri ile hareket eder ve izleyicileri ile arasında güven dolu ilişkilere sahip özellikleri olmalıdır (Northouse, 2014).

Yapılan araştırmalara bakılarak otantik liderlerin özelliklerini şu şekilde genelleleyebiliriz:

- ✓ Otantik liderler, başkalarını taklit etmezler, orijinaldirler.
- ✓ Otantik liderler hem kendilerine hem de başkalarına karşı dürüst davranırlar.
- ✓ Karşısındaki kişilerle kurduğu ilişkilerinde şeffaftırlar.
- ✓ Ahlaki ve olumlu değerlere sahip olma duygusu vardır.
- ✓ Davranışlarının temelinde değer ve fikirler yer almaktadır.
- ✓ Diğerlerine karşı kişiliklerinden veya değerlerinden ödün vermez.
- ✓ Söylemleri ve eylemleri kendi inançları ile tutarlı olur.
- ✓ Özsaygı seviyesi yüksektir.
- ✓ Hizmet etmeye yönelik tutkuları vardır.
- ✓ Çalışma arkadaşları hakkında tam ve doğru bilgi sahibi olup zayıf ve güçlü yönlerini bilir.
- ✓ Kendilerini geliştirmeye ve geliştirmeye adanmıştır.
- ✓ İleriye dönük umut veren, güvenilir, rehberlik edici, iyimser, uyumlu, azimli ve alçak gönüllüdür aynı zamanda gelecek odaklıdır.

2.5. Otantik Liderliğin Etkileri

Faaliyet gösterdikleri alanlarda otantik liderler umut, iyimserlik, güven ve esneklik meydana getirirler (Akgündüz, 2012). Bu dört etkiyi alt başlıklar şeklinde açıklayacağız.

2.5.1. Otantik Liderliğin Örgütsel Güven Etkisi

Yüksek düzeydeki bir güven, takipçilerinin birbirlerine olan bağlılıklarını artmasına imkân sağlayacaktır. Bağlılığın yer aldığı örgütlerde, üyeler kendilerini daha mutlu ve doyum sağlamış hissederek güvene bel bağlayarak etkileşim gerçekleştirirler (Keser ve Kocabaş, 2014). Otantik liderlik örgüte güven tesis ederek örgüt performansını yükseltmektedir. Çalışanların lidere olan güveni sayesinde çalışanların örgüte olan sadakati de haliyle artacaktır. Güven sahibi olan liderler görevleriyle alakalı aşılması zor olan engellerle karşılaştıkları zaman üstün bir emek göstererek diğer kişilere kıyasla sorunların üstesinden daha çabuk gelebilirler (Akgündüz, 2012). Çalışanların kendinden emin ve güvenilir gördükleri liderlerden etkilenmeleri daha kolay olmaktadır.

2.5.2. Otantik Liderliğin Umut Etkisi

Umut; bir kimsenin kişisel yaşamındaki olay ve durumlarla ilgili olumlu sonuçlar çıkabileceği ihtimaline dair duygusal inancı olarak tanımlanabilir. İleriye dönük umut veren liderler gelecek odaklı olup takipçilerinde umut yaratmaktadırlar. Umut etkisiyle de otantik liderler izleyicilerinin ortak gayretleriyle nelere ulaşabilecekleri konusunda olanaklar sunar (Akgündüz, 2012; Roux, 2010).

2.5.3. Otantik Liderliğin Örgütsel Esneklik Etkisi

Esneklik, örgüt açısından meydana gelen zorluklara karşın örgüt için olumlu bir uyum sürecinde olabilmeyi kapsar. Otantik liderler, takipçilerin desteğini sağlayarak bireysel esneklikten yararlanırlar. Liderler zorluklarla karşılaştıkları zaman bu zorlukların üstesinden gelmek için çaba gösterirler. Örgüt açısından da değişimin gerekli olduğu durumlarda liderler itiraz göstermezler ve gelişimlerini sürdürmelerini sağlarlar (Akgündüz, 2012).

2.5.4. Otantik Liderliğin İyimserlik Etkisi

Liderler iyimserliği koruyup cesaretlendirerek örgüttekilerinin bağlılık ve iyimserlikleri artırılabilir. İyimser takipçilerin amaçlarını başarma eğilimleri yüksektir. Kötümser bireyler olumsuz durumları yaşama eğilimindeyken, iyimser bireyler ise olumlu durumları yaşama eğilimindedirler (Avolio ve diğ., 2004).

2.6. Otantik Liderliğin Diğer Liderlik Tarzlarıyla Karşılaştırılması

2.6.1. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Arasında Benzer ve Farklı Yönler

İyimser, gelişim odaklı, umutlu ve yüksek ahlaki değer gibi kavramlara hem dönüşümcü lider hem de otantik lider sahiptir. Özdemir (2017) aktarımından, Burns (1978)'e göre her otantik lider dönüşümcü olmayabilir ama her dönüşümcü lider aynı zamanda otantik lider olmalıdır (Özdemir, 2017). Otantik liderler bireysel başarı, takım çalışması, örgütün devamlılığı için nelere ihtiyaç duyulduğunu bilirler. Kendisinin farkında olarak çevresinde uyumlu, kabiliyetli, çalışanlarla uygun ortamı sağlayarak örgütün başarısını ve devamlılığını sürdürebilirken takipçilerinin de rol ve yükümlülüklerinin gerçekleşmesine imkân sağlarlar (Ayça, 2016).

Özkara'nın (2017) aktarımına göre Puls (2011) dönüşümcü liderlik ile otantik liderlik arasındaki farkı 3 madde ile ifade etmiştir. Birinci maddeye göre dönüşümcü liderler sadece

astlarının değişimiyle ilgilenirken otantik liderler şeffaflığı esas alarak önemsedikleri konularda değer ve inançlar kapsamında durulması gereken yerleri bilirler. İkinci madde ise dönüşümcü liderler aynı zamanda karizmatik özellikleri de gösterirken otantik liderlerin böyle bir zorunluluğun olmamasıdır. Üçüncü maddeye göre de dönüşümcü liderlerin amacı astların gelişmesini sağlayarak bir lidere dönüştürmek isterken otantik liderlerin böyle bir amacı yoktur ve bunla ilgilenmezler (Özkara, 2017).

2.6.2. Otantik Liderlik ve Etik Liderlik Arasında Benzer ve Farklı Yönler

Etik liderler ile otantik liderlerin izleyiciler için kaygılanma (fedakârlık), etik kararlar alma, dürüstlük ve rol model olma gibi kavramların bulunması benzer yönleridir (Brown ve Trevino, 2006). Otantik liderlik ile etik liderlik arasındaki farklılığa baktığımızda otantik liderlik öz farkındalık ve otantıklılığe odaklanırken, etik liderlik odaklanmada ahlaki yönetimi ön planda ele almaktadır (Brown ve Trevino, 2006).

2.6.3. Otantik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Arasında Benzer ve Farklı Yönler

Otantik lider bireysel gelişim sürecini en üst seviyeye çıkarmaya çabalarken, hizmetkâr lider kendisini takipçilerine adamıştır (Erkutlu, 2014). Otantik liderlikteki bir liderin kendisinden haberdar olması ve sahip olduğu yeterliliğin yüksek seviyeye varmasını arzulaması hizmetkar liderlik için de geçerlidir. Hizmetkâr liderlikte lider kendini takipçilerin yerine koyar, farkındalık, ileri görüş gerekmektedir. Otantik liderlikte kişisel farkındalık pozitif psikoloji ve sosyal psikoloji yazını ile desteklenirken hizmetkâr liderlikte müzakereler hem teorik olmamakta hem de deneyle destek görmemektedir. Hizmetkâr liderlikte izleyicilerin kişisel farkındalıklarından ziyade yüksek seviye gelişmiş pozitif örgütsel bağlam ve pozitif psikolojik kapasite eksiktir (Ayça, 2016).

2.6.4. Otantik Liderlik ve Karizmatik Liderlik Arasında Benzer ve Farklı Yönler

Otantik liderler doğru olduğuna inandığı davranışları sergilerken, karizmatik liderler astlarını etkileyebileceği davranışlarda bulunurlar (Özkara, 2017). Bir başka ifade ile karizmatik liderler, verimlilik için kendi kazançlarını düşünerek kararların etik sonuçlarını göz ardı ederek başarı için şartlara göre gerçek duygu ve düşüncelerini yok sayarlar. Otantik liderler ise astlarını etkilemek için çaba sarf etmezler (Yaşbay, 2011). Otantik liderler takipçileri ve kendileri için bir iş yaratarak olumlu toplumsal kaideler oluştururken, karizmatik liderler etkili konuşarak takipçilerini harekete geçirirler (Akgündüz, 2012).

2.6.5. Otantik Liderlik ve Ruhsal (Spiritüel) Liderlik Arasında Benzer ve Farklı Yönler

Ruhsal liderlik ile otantik liderliğin benzer özellikleri diğer liderliklere kıyasla daha çoktur. Cesaret, ümit, güven, bütünlük ve meseleleri halledebilme gibi özellikler bahsi geçen iki liderlik tarzı için de önem arz etmektedir. Ancak bu saydığımız özellikler ruhsal liderlikle tamamen kompoze edilememiştir. Lider ile takipçilerin öz-bilinç ve denetim geliştirme süreçleri, pozitif psikoloji ve örgütsel bağlamın tesirleri hala ispatlanamamıştır (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

3. İŞ STRESİ

3.1. Stres Kavramı

Türk Dil Kurumunca “ruhsal gerilim” olarak adlandırılan stres, “birtakım etkenler neticesinde oluşan, mevcut sistemi değiştiren bilinçsel veyahut bedensel gerginlik ” olarak tanımlanmaktadır. Uzun seneler tartışılmış olunmasına karşın stresi açıklayan tek bir tanım bulunmamakta olup bireysel ve çevresel etkenler sonucunda strese ait tanımlar ortaya çıkmıştır (Florea ve Florea, 2016). Stres kavramı, bugünkü anlamına en yakın olarak ilk kez Selye (1946) aracılığıyla kullanılmıştır. Stresi, yaşanan bazı fiziksel ve ruhsal olayların sonucunda bireyin bu olaylara vermesi gereken tepkidir diye açıklamıştır (Selye, 1946).

Stres, bireye gergin bir ortam hazırlayarak bireyin gergin olmasını sağlayan, beraberinde değişim veya uyum ihtiyacını getiren istek ve beklentilerdir. Stres hem olumsuz hem de heyecan, mutluluk hissi veren olumlu olaylarda da kendini gösterebilir (Morris, 2002). Bireylerin yaşadığı ruhsal gerilim olarak açıklanan stres bugünlerde daha geniş ifadeleri kapsayan tanımlarla açıklanmaktadır. Stres, bireylerin çeşitli psikolojik, fizyolojik, sosyo-kültürel etkenlere karşı göstermiş oldukları birer reaksiyon durumu diyebiliriz (Çelikkol, 2001). Birey kendi benliğine özgü psikolojik, fiziksel ve davranışsal marifetleri öğrenip yaşama geçirerek yaşadığı stresi yönetebilmelidir (Balcı, 2014).

3.2. İş Stresi Kavramı

Günümüzde stres insanların yaşamlarında yer edinmiş bir faktör olup çalışanların iş hayatlarında da olumsuzluklara etki etmektedir. İş stresi kişileri zihinsel ve bedensel baskı yapan uyaranlara karşılık gösterilen bir tepkidir (Jamal, 2005).

İş stresi her geçen gün karmaşıklaşan ve gelişen iş hayatında herkes tarafından kabul edilebilen bir gerçektir. Çalışma ortamları stres unsuru için oldukça uygun bir ortamdır. İnsanlar yaşamlarının büyük bir çoğunluğunu iş yerlerinde geçirmektedirler ve bu sebeple de iş stresi günlük hayatın içerisinde oldukça önemli bir paya sahiptir (Keser, 2014). İş stresinin nerede, ne zaman ve nasıl ortaya çıkacağı bilinmemektedir (Lazarus, 1993). Kişilerin çalıştıkları işyerlerinin ortamı, iş koşulları ve iç-dış çevresine bağlı olarak etkilenmesiyle bedeninde meydana gelen biyokimyasal değişimle beraber işyerinin şartlarına uyum sağlama sürecine iş stresi denir (Eren, 2017).

Kişilerin yaşam kalitesine olumsuz yönde tesiri olan iş stresi genelde çalışanların normal mekanizmalarını olumsuz yönde tesir ederek fiziksel ve psikolojik davranışlarda farklılıklara sebebiyet veren iş meselelerinin etkisiyle biçimlenen psikolojik bir husustur. Özetlemek gerekirse çalışanlar ve etrafında ortaya çıkan etkileşimin yol açtığı gerileme iş stresi diyebiliriz (Sönmez, 2017). İş stresi insani ve ekonomik iki nedenden dolayı önemlidir. Yanlış yönetilen iş stresine bağlı olarak hem dolaylı ve doğrudan örgütsel maliyetler ortaya çıkar hem de işyerlerinde duygusal ve fiziksel acıların oluşmasına neden olur (Quick ve diğ., 2017).

Kişiler, işlerinin fiziksel ve zihinsel kaynaklarını aştıklarında, zararlı ve tehdit edici olarak algılandıklarında işlerinde stres yaşarlar. İşten kaynaklanan stres hem kişinin iş performansını düşürmekte hem de kişinin refahını ve sağlık durumunu olumsuz bir şekilde etkisi altına alabilir. İşle ilgili stresin toplumsal maliyetleri de oldukça önemlidir. Toplumsal ve kişisel giderleri düşürmek için stresin bağıntı ve nedenlerine ilişkin bilgi sahibi olmak bu açıdan önem arz eder (Hessels ve diğ., 2017).

3.3. İş Stresinin Belirtileri

İş stresinin belirtileri fiziksel, davranışsal ve psikolojik olmak üzere 3 başlık altında incelenmektedir.

3.3.1. Fiziksel Belirtileri

Bir birey herhangi bir stresle karşılaştığı vakitte verebileceği ilk tepki fizikseldir. Organizmanın tehdit faktörünü sezdiği anda bireylerin göz bebekleri büyür, kan basıncı artar, mide asidi ve tükürük salgılanması artmakta ve terleme olmaktadır. Bu tepkilerle vücudu olası tehditlere karşı daha tedbirli hale gelmekte ve korkutmalar karşısında hayatını sürdürmesine yardımcı olmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2013). Stresin yoğun yaşandığı durumlarda ise; tansiyon yüksekliği, kronik baş ağrısı, nefes darlığı, mide hastalıkları ve devamlı yorgunluk hali gibi durumlar görülebilmektedir (Sökmen, 2005).

3.3.2. Davranışsal Belirtileri

İnsanların davranışları ve tutumları üzerindeki stresin etkisine davranışsal belirtiler denilir. Stresin davranışsal belirtilerinde en sık karşılaşılan durumlar; uykusuzluk, iştahsızlık ya da aksine aşırı yeme gibi durumlar gösterilebilir. Bu belirtilerin yanı sıra stresle başa çıkmak isteyen bireylerin alkol, sigara ve uyuşturucu madde kullanımına eğilimi oldukları belirlenmiştir (Sökmen, 2005). Stresin davranışsal belirtilerine göre bireylerde farklı

davranış özellikleri de görülebilir. Aşırı strese maruz kalan bireylerde; karşısındakini dinlememe, aşırı hareketlilik, daima tartışma hissi ve ağlama krizleri görülebileceği gibi bireylerde tam aksi durumda yaşanarak bu süreçte içlerine de kapanabilirler (Aytaç, 2009).

3.3.3. Psikolojik Belirtileri

İşyerinden kaynaklanan stres bireylerin psikolojik yönden etkilenmelerine neden olmaktadır. Stresin psikolojik belirtileri özellikle tükenmişlik aşamasında bireyin sürekli tedirgin olması ve öfkesi ile kendisini gösterebilmektedir. Bireyler bu sürede sosyal ilişkilerinin zedelenmesine bağlı olarak içine kapanma duygusu, kendisinin sürekli suçlama ve cezalandırıldığını düşünme hissi, hastalık ve ya ölüm korkusu duygusu baskın gelmektedir. Stres yüzünden bireyin bir türlü işine odaklanamayıp, dikkat dağınıklığı yaşaması stresin iş yaşamına etkisidir (Aytaç, 2009). Strese neden olan diğer bir etken ise kaygı ve endişedir. Çalışanların gelecekte kendilerini nelerin beklediklerini bilmemeleri, güven kaybı yaşamasına ve ruhsal durumların devamlı olarak değişmesine neden olmaktadır. Yoğun stres yaşayan çalışanlarda düşmanca tavırların yanında öfke patlamaları da yaşadıkları görülmektedir (Güçlü, 2001). Çalışanlar buldukları ortamda beklentilerinin karşılanmayacağını ve mevcut durumun değişmeyeceğinin farkına vardıklarında ruhsal kayıp yaşamakta ve sürekli üzüntü yaşamaktadırlar (Baltaş ve Baltaş, 2013).

3.4. İş Stresinin Kaynakları

İnsanlar üstünde etkileyici olan stres kaynakları üç kavram altında incelenecektir. Bunlar bireysel stres kaynakları, çevresel stres kaynakları ve örgütsel stres kaynaklarıdır.

3.4.1. Örgütsel Stres Kaynakları

Çalışan insanlar zamanlarının birçoğunu işte geçirirler. Bireyler örgüt içerisinde çeşitli olaylardan dolayı birtakım stres faktörleriyle karşı karşıya kalırlar. İş hayatındaki insanlar, hizmet verdikleri teşkilatın kaidelerine uymaktalar ve o teşkilatın değerlerine entegre olmaya çalışmaktadırlar. Bir kişinin örgütte varlığını sürdürüp, hedeflerine ulaşabilmesi için istenilen rol ve görevleri yerine getirmesi iş stresini ortaya koyar (Düzgün, 2014).

3.4.1.1. İş Yükü

İş yükü, bir çalışanın belirli bir zamanda gerçekleştirmesi gereken iş miktarıdır. Aşırı iş yükü veya düşük iş yükü de iş stresine neden olan faktörlerdir. Aşırı iş yükü, çalışanlara olması gerekenden ya da yapabileceklerinden daha fazla iş verilerek kişinin mesai

saatlerinde yeteneklerini kullanarak yapabileceğinden daha fazla bir işten sorumlu tutulmasına denilir (Yüksel, 2003). Örgütlerde personeller kapasitesinden ya da normalden daha fazla yapabileceği işle karşılaştıklarında hem gerginlik yaşarlar hem de stresin artmasına olanak sağlarlar (İştar, 2012).

Aşırı iş yükünün çalışanın iş stresi yaşamasına neden olabileceği gibi çalışanın yaptığı işin az olması da stres yaşanmasına sebep olabilmektedir. İş yükünün düşük olması, çalışanda yetersizlik duygusuna sebep olmakta ve çok fazla boş zamanın olması işlerin sıkıcı hale gelmesine ve kişinin strese girmesine neden olmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010). Yapılan işin niteliklerinin çalışanın becerileri ve zekâsının altında kalması durumunda can sıkıntısı ve kayıtsızlık meydana gelmektedir (Yamuç ve Türker, 2015).

3.4.1.2. Monotonluk

Bir işin sürekli rutin bir şekilde tekrarlanarak devam etmesi insanda sıklık ve yorgunluk yaratır. Yaşanılan bu süreç monotonluk olarak ifade edilir. Teknolojisinin gelişmesiyle hem iş bölümü hem de uzmanlaşma ortaya çıkmıştır. İş bölümünün ortaya çıkması beraberinde avantajlı ve dezavantajlı sonuçlarında da doğmasına sebep olmuştur. İş bölümü ile çalışanların mesleki çalışma alanlarının net ve kesin olarak belirtilmiş olması iş bölümünün dezavantajıdır. Çalışma alanı rutinleşen çalışanlar, işlerine tam olarak odaklanamamakta ve gittikçe işlerine karşı yabancılaşma sorunlarının artması monotonluğun göstergesidir (Eren, 1993).

Sürekli alışılmış bir biçimde çalışan bir kişi tekdüze ve monoton çalışma içerisinde yer almaktadır. Monoton çalışan kişide bıkkınlık, yılgınlık ve işten sıkılma gibi durumların yaşandığı gözlenmektedir. Aynı zamanda bir kişinin aynı işi devamlı olarak yapması kişinin işe olan katkısını da azaltmaktadır (Yüksel, 2004). Monotonluk çalışanlar üzerinde sıkıntı, stres, umutsuzluk, gerilim, saldırganlık, pasif direnme, ilgisizlik gibi psikolojik ve sosyal bozukluklar olarak etki göstermektedir (Eren, 2017).

3.4.1.3. Çalışma Ortamının Fiziki Durumu

Çalışma ortamının fiziki koşullarının strese sebep olabileceği bilinmektedir. Aydınlatma, sıcaklık, gürültü gibi fiziki çalışma şartları bireylerin stres yaşamada etkili olan faktördür. Çalışanların çalıştıkları ortamlarının yeterli seviyede aydınlatılması gerekmektedir. Fazla veya yetersiz olan ışık düzeyleri iş kazası riskini artırarak çalışanların iş ortamında zorlanmasına neden olmaktadır. Uygun düzeyde olmayan aydınlatma dikkat dağılması, sıkılma, moralsizlik ve yorgunluk gibi durumların

yaşanmasına sebep olarak stresin meydana gelmesine olanak sağlar (Özkalp ve Kirel, 2005).

Çalışanların buldukları iş ortamlarının stresiz olmasında, çalışanların iş güvenliğinden emin olması ve fiziki olanaklarının iyi olması önemli etkindir. İş stresine önemli oranda etki eden unsurlar içerisinde iş ortamının havalandırması, ısı, ışık ve ses düzeyleri de gösterilebilir (Erdil ve diğ., 2004). İş ortamındaki sıcaklığın az veya çok olması çalışanlar üzerinde psikolojik etkiler göstermektedir. Aşırı sıcaklık çalışanların baş ağrısı, yorgunluk, sinir ve kaza gibi etkilerin yaşanmasına yol açabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Çalışma ortamını şekillendirmek için iç faktörler dışında dış faktörlerde etkilidir. Bina yapısındaki birtakım bozukluklar, rampalar, bozuk-düşük tavanlar çalışanların kendilerini stres altında hissetmelerinde önemli etkindir (Soysal, 2009).

3.4.1.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Kişinin sahip olduğu iki veyahut daha fazla rolün aynı anda baş göstermesi ve karşıt istekler yaratmasına rol çatışması denilir (Aytaç, 2009). Amirin astından birbiriyle uyumsuz ve çelişen taleplerde bulunması ve çalışana yapabileceğinden fazla rol yüklenmesi rol çatışması yaratacaktır. Bu yaşanan durumlar çalışanlar üzerinde stres ve baskı yaratmaktadır (Soysal, 2009).

İş görenin aynı anda birden çok işe uygun rolü üstlenmesi ve bu rollerden birini diğerinden daha çok özümsemesi, örgütün performans beklentisi ile iş görenin performansının uyuşmaması veya rollerle kişilik özelliklerinin uyuşmaması rol çatışmasına neden olmaktadır. Rol belirsizliği ise, iş görenin yapacağı iş hakkında kimlerle, ne zaman, ne yapacağını bilmemesi olarak ifade edilmektedir (Ceylan ve Ulutürk, 2006).

Çalışanların örgüt içerisinde kendilerinin yaptıkları işin ne anlam ve önem taşıdıklarını bilmemelerinin yanı sıra tam bir bilgiye de sahip olmadıklarından çalışanlarda huzursuzluk ve sinir oluşmaktadır. Bireye verilen eksik, yetersiz iş tanımları, yöneticiden gelen belirsiz talimatlar rol belirsizliği ile sonuçlanabilir. Emir- komuta zincirinin olmaması, iş tanımının yetersiz olması işin sağlamlığı ve güvenliği hakkında çalışanı belirsizliğe iterek stresin oluşmasına ortam hazırlayacaktır (Eren, 2017). Ayrıca rol belirsizliği çalışanların mesleki birikim ve becerilerini etkili ve doğru bir biçimde kullanmalarına engel olarak çalışanların kendilerine olan güvenin ve iş doyumunun azalmasına, motivasyonun düşmesine, sinirli ve gergin olmalarına neden olmaktadır.

3.4.1.5. Vardiyalı Çalışma Düzeni ve Fazla Mesai

İş yerlerindeki çalışma saatlerinin 08:00-17:00 saat dilimi dışında olacak şekilde yirmi dört saat içinde düzenli farklılıklar göstererek çalışılmasına vardiyalı çalışma düzeni denilmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006; Aytaç 2009). Vardiyalı çalışma sisteminde çalışma saatlerinin düzenli olmamasından kaynaklı olarak insan metabolizmasının düzeni de bozulduğu için bu düzene çalışanlar kolaylıkla alışılmamakta olup, çalışanın iş stresi yaşamasına sebep olmaktadır (Saldamlı, 2008). Vardiyalı çalışanların çalışma saatleri aralığının bireylerin sağlıklarında nasıl bir etki oluşturduğunu inceleyen çalışmalara bağlı olarak şu bulgulara varılmıştır: Çalışanlarının metabolizmasını, kan şekerini, vücut sıcaklığını ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006). Çalışanlar işyerlerinde çok fazla zaman geçirdikleri zaman aileleriyle ve yapmaktan zevk aldıkları şeyleri yapmak için harcadıkları zaman oldukça azalmaktadır. Esneklik, zaman baskısı veya fazla mesai çalışması gibi durumlarda önem arz etmektedir. Çalışanın, kendisini değerli ve güvenli hissetmemesi durumu hem iş tatmini düşürebilir hem de daha sık hastalık izni kullanmayı arttırabilir (Fred ve Kelly, 2016). Ayrıca çalışma saatlerin gereğinden fazla uzun, dinlenme aralığının ise kısa olması çalışanlarda yorgunluk, stres ve iş kazalarına neden olmaktadır (Soysal, 2009).

4857 sayılı İş Kanunu'nun 63. Maddesine göre bir işçinin haftalık çalışma süresi 45 saat olup çalışma süresi günlere eşit olarak bölünecektir. Hafta da altı gün çalışan bir kişinin çalışabileceği çalışma süresi günlük olarak 7,5 saat, aylık olarak ise 225 saattir (iskanunu.com). Sözleşme ile yasal oran iş gören lehine düzenlenerek haftalık 45 saatin altında belirlenir ise 45 saate kadar olan süre fazla çalışma olarak nitelendirilir (İş Kanunu 41/3). Bir çalışanın haftalık çalışma süresi şayet 40 saat olarak belirlenmiş ve çalışan belirtilen saatten daha fazla çalışmış ise fazla süre ile fazla çalışma kavramları devriye girer. Buna göre çalışan örneğin o hafta 48 saat çalışmış ise çalışan 5 saat fazla sürede, 3 saat ise fazla çalışmada çalışmış olarak kabul edilmektedir (Çil, 2007). Çalışanlar için dinlenme ve çalışma aralığının psikolojik, fizyolojik, sosyal ve kültürel ihtiyaçlar doğrultusunda belirlenmesi çalışanların sağlığı ve kurumların verimliliği açısından önemlidir (Uzunbacak, 2017).

3.4.1.6. Mobbing

Mobbing, birinin başka birine karşı olarak devamlı art niyetli hareketlerde bulunması ve bireyin çevredeki saygınlığını düşürmeye çalışmasına denilmektedir. İş ortamında ise kişiye davranış veya söylemlerde bulunarak kişinin işten çıkması için yapılan baskıya

denilir (Davenport ve diğ., 2003). Çalışanın iş yerinde mobbinge uğraması durumunda bazı davranışlara maruz kalabilir. Bunlar: sahip olduğu imkânların kısıtlanması, bütçenin sınırlandırılması, katılacağı eğitimlerin önlenmesi, mevki yükselmesinin engellenmesi ve dalga, hakaret ve küçük düşürmelere maruz bırakılma ile yalnızlaştırma politikası uygulanır (Soysal, 2009).

Çalışma hayatında karşılaşılan psikolojik taciz, iş memnuniyetsizliğinin ve stresin asıl sebeplerinden birisidir. İş hayatında çalışanlara yönelik planlı, sistematik ve sürekliliği olan davranışlar psikolojik taciz diye adlandırılır (Tınaz, 2013). Psikolojik taciz ile çalışanların ruhsal durumlarında dengesizlikler yaşanmakta kişi içine kapanarak yalnızlaşmaya, kendini küçük düşmüş ve aşağılanmış hissetmektedir. Bu durumlarda çalışanın performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Kişi her sabah stresle işe başlamakta ve işe gitmek istememektedir. Yaşanılan çaresizlik durumu bireyin dayanma gücünü azaltmaktadır (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2014).

İş yerinde yaşanan psikolojik taciz hem iş ortamının barışını yok etmekte hem de verimliliğini düşürmektedir. Ayrıca ruhsal rahatsızlıklara sebebiyet vermekle beraber işe olan devamlılığı da azaltmaktadır. Özetle mobbing, bireyin kendisini aşağılanmış, yıpranmış ve stresli hissetmesine sebebiyet vermektedir (Hırıgoyen, 2015).

3.4.1.7. Ücret Yetersizliği

Bir çalışanın yaptığı işe karşılık olarak işten kazandığı ücret miktarı çalışanların yaşam kalitesini ve refahını belirleyen önemli bir etkidir. Düşük ücretlerde çalışanların iyi olmayan bir yaşam standartlarına sahip oldukları ve kötü yaşam tarzının uzun dönemde çalışanlar üzerinde bedenen ve ruhen bir takım sorunların oluşmasına sebep olmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2013).

Çalışana yaptığı iş karşılığında verilen ücretin yetersizliği durumunda çalışan kendisinin ve ailesinin yiyecek, giyecek ve barınma gibi ihtiyaçlarını gerekli ölçüde karşılayamayacaktır. Bu şartlarda çalışan kişi ailesinin ve kendisinin temel gereksinimlerini karşılayabilmek için ikinci bir işte çalışarak ek gelir elde etmek isteyebilir. Böylelikle kişi kendine ve ailesine zaman ayıramamakta olmasının yanı sıra kişinin de yorgun düşmesine sebep olmaktadır. Çalışanda bu tür olayların yaşanması neticesinde stres faktörü giderek artarak aile hayatı ile sosyal hayatı zarar görecektir (Baltaş ve Baltaş, 2013).

3.4.2. Bireysel Stres Kaynakları

Bireyin performansı belirleyen bireysel faktörler yetenek, bilgi, beceri gibi rekabet özelliklerinden ve tutum, algı, istek gibi psikolojik özelliklerden oluşmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005).

Aynı şartlar altında bulunan iki kişinin aynı olaylara karşı verdikleri tepkiler farklı olabilmektedir. Yüz yüze olunan durum karşısında biri sakin ve soğukkanlıyken, diğeri gerilim ve kaygı hissedebilmektedir. Kişiler arasında görülen bu tarz farklılıklarda kişilerin stresle başa çıkma stillerinin yanı sıra kişilik özellikleri de rol almaktadır (Aydoğan, 2008).

Kişisel stres kaynakları şu şekilde gruplandırılmaktadır (Eren, 2017; Deveci, 2017):

- ✓ Kişilik yapısı
- ✓ Yaş ve cinsiyet
- ✓ İş-aile yaşamı dengesi
- ✓ Kişi ve iş uyumsuzluğu

3.4.2.1. Kişilik Yapısı

Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda farklı kişilik özellikleri ve kişilik tipleri tanımlanmaktadır. İnsanların kişilik tiplerini A ve B diye iki gruba ayırarak stres ile kişilik arasında yakın ilişkinin bulunduğunu belirtmişlerdir. A tipi kişilik özelliği olan insanlar şu özellikleri sergilemektedir: İş odaklı yaşayan, başarıma güdüsü yüksek olan, rekabeti seven, aynı anda birden fazla işi yapma isteği olan, sabırsız, hızlı hareket yeteneği olan, sıradan olayları stres nedeni olarak gören ve sosyal hayatlarına zaman ayırmayan davranışlarda bulunurlar. Ayrıca strese daha eğilimli bireyler oldukları için yoğun iş stresine girdikleri belirtilmektedir. B tipi kişilikteki insanlar ise; esnek, rahat, tahammüllü, dengeli ve duygusal zekâsı yüksek kişiler diye tanımlanır. Bu kişilik özelliğine sahip iş görenler geniş bakış açısına sahip, sakin, daha az iş stresine giren ve acele etmeyen davranışlar sergilerler (Aydın, 2008; Aytaç, 2009; Durna, 2004; Gültekin, 2008).

Aynı zamanda B tipi kişilik özelliği gösteren bireyler kendilerine ve ailelerine zaman ayırabilmekte hem de sosyal çevresiyle vakit geçirebilmektedir. Sonuç olarak B tipi kişilik özelliği olan bireyler A tipinin göstermiş oldukları rekabet, benzemezlik, hırs, telaşlı ve acelecilik davranışların aksine sakin, konuşurken ağır ve dikkatli telaffuzla iyi bir dinleyici oldukları söylenebilir (Özsoy ve diğ., 2014).

Bununla birlikte, içedönük- dışadönük kişilik özellikleri de iş stresinin önemli kaynaklarıdır. İçedönük çalışanlar için dışarıdan gelen uyarılar iş stresine daha fazla

neden olabilirken; dışadönük çalışanlar için bu durum istemiş oldukları bir durumdur. Bu nedenle de kendileri için herhangi bir iş stresine neden olmamaktadır (Telman ve Ünsal, 2004). Bununla birlikte, içedönük/dışadönük kişilik özelliklerinin de önemli iş stresi kaynaklarından olduğu belirtilmektedir. İçedönük kişilik özelliğine sahip olan çalışanlar; kendilerini saklayan, sakin, mesafeli, iletişim becerileri düşük, yalnız çalışmayı tercih eden çalışanlar olurken; dışadönük kişilik yapısına sahip çalışanlar; cana yakın, yüksek iletişim becerisine sahip, enerjisi yüksek, heyecan arayan, dinamik ve baskın karakterli çalışanlar olmaktadır (Yelboğa, 2006).

3.4.2.2. Yaş ve Cinsiyet

Stresle ilişkili bireysel faktörlerden birisi olan cinsiyet kadın ve erkeklerde farklılıklar göstermektedir. Farklılık gösterme sebebi cinsiyet özelliğine bağlı olarak kadınlar ve erkeklerin toplumda karşılaştıkları farklı durumlar karşısında yaşadıkları stres boyutları da değişiklik göstermektedir. Buna bağlı olarak da cinsiyete göre bireylerin stres ile başa çıkma yöntemleri de farklılaşmaktadır.

Kadınların çalışma hayatında daha aktif rol almasıyla beraber artan sorumlulukları, cinsiyet ayrımcılığı, özel ve iş hayatını dengede tutma çabası, kariyer engelleri, özel hayattaki rolleri sebebiyle rol çatışması ve tükenme gibi durumlarla karşılaşmaları kadınlarda işten kaynaklı streslerin görülmesine sebep olabilmektedir. Erkeklerin egemen olduğu iş ortamında çalışan kadınlar rekabet duygusu ile kendilerini sürekli stres altında hissetmektedirler (Güney, 2000). Cinsiyetin stres üzerinde etkilerini araştıran çalışmalarda kadın iş görenlerin erkek iş görene göre farklı nedenlerle daha fazla iş stresi yaşadıkları belirtilmektedir. Özellikle de anne iş görenlerin, iş-aile çatışması nedeni ile ikili rol stresini çok fazla yaşadıkları ifade edilmektedir (Lian, 2014).

İnsanın yaşı ilerledikçe fiziksel durumunda ve ruh yapısında bazı değişiklikler olmaktadır. Erkeklerin andropoz kadınlarınsa menopoz dönemlerinde yaşadıkları hormonlar değişiklikler dengelerin bozulmasına, psikolojik sorunlar yaşamalarına ve stresle baş etmekte zorlanmalarına neden olmaktadır (Büyükfırat, 2009). Yaşın ilerlemesiyle psikolojik ve fizyolojik değişimler yaşayan çalışanların diğer iş arkadaşlarıyla aynı tempoda çalışmaları veya fazla mesai yaparak çalışmaları çabuk yorulmasından dolayı mümkün olmamaktadır. Yaşlılıkla beraber çalışanlar algılama, düşünme, yeni işleri öğrenme çıkan sorunları çözebilme konusunda değişim yaşadıkları gibi işini kaybetme, ölüm korkusu da yaşadıkları görülmektedir (Güler, 2013). Kadınlar strese karşı erkeklere nazaran daha fazla dayanıklıdırlar. Kadınların strese karşı güçlü olmasının altındaki

etkenler; biyolojik farklılıklar, stresle daha iyi bir şekilde baş edebilmeleri, kadının aile yaşamındaki rolünün etkisi gibi faktörler söylenebilir (Eğin, 2015).

3.4.2.3. İş-Aile Yaşamı Dengesi

İş stresini etkileyen diğer bir faktör, iş-aile yaşamı dengesizliğidir. Kişiler istihdam ettikleri çevrede, iş hayatlarında ve aile yaşantılarında bir denge faktörü sağlamaya çalışarak iş-yaşam dengesini oluştururlar. Bireylerin aile içinde yaşadıkları olumlu ve olumsuz olaylar, gerek bireysel gerekse iş yaşamındaki streslerini etkilemektedir. Bireylerin ailelerine ve işlerine karşı sorumlulukları da farklıdır (Doğrul ve Tekeli, 2010).

Başarısız bir aile hayatında ortaya çıkan gerginlikler de iş hayatına yansiyarak, bireyin motivasyonunu, verimini etkileyecektir (Çelik ve Turunç, 2009). Toplumsal cinsiyet açısından değerlendirildiğinde ise iş ortamında ve aile içerisinde kadınların görev ve rollerini dengeleyemedikleri, bunun sonucunda güven eksikliği, motivasyon düşüklüğü, stres, yapılan işte verimsizlik, iş tatminsizliği ve depresyon gibi bir çok sıkıntılı sorunlar yaşanabilecektir (Topgül, 2016).

Sosyal bir varlık olan iş görenlerin aile hayatlarında yaşadıkları farklı durumların strese yol açacağı ve örgütsel hayatları da etkileyeceği belirtilmektedir. Aile hayatlarında yaşadıkları ayrılık, ölüm, hastalık, çocuk sorunları gibi durumlar iş gören üzerinde gerginliğe sebep olarak iş stresi yaratabileceği ifade edilmektedir (Ekinci ve Ekici, 2003).

3.4.2.4. Kişi ve İş Uyumsuzluğu

Kişi-iş uyumu-uyumsuzluğu, kişilerin uğraştıkları işlerle ne boyutta uyumlu oldukları, doğru zamanda doğru işi seçip seçmedikleriyle alakadardır. Hayatta alınabilecek önemli kararlardan biri doğru vakitte doğru işi seçmektir (Aktaş, 2011). Kişiler mesleki bilgi dağarcıkları ve eğitimleriyle sahip oldukları deneyimlerini ve tecrübelerini aktarabileceği kendine uygun olmayan yanlış bir işte çalışıyor olması durumuna kişi iş uyumsuzluğunu denir (Keser, 2013). Bu durumu yaşayan kişiler çalıştıkları işi kendilerine uygun bulmadıklarından, yaptıkları işi hem benimseyemez hem de sürekli başka bir işe girmeyi denemek için fırsatları kollarlar. Yaşanılan bu durumlar işten alınan tatmini ve işe olan verimi azaltmaktadır (Aydın, 2008). Kişi-iş uyumsuzluğunda, doğru bir iş seçiminde bulunmayan birey bir yandan kişisel amaçlarını gerçekleştiremediği, bir yandan da kuruluşun amaçlarına uygun hareket etmediği için baskı altında kalarak stres, depresyon ve gerginlik yaşanmasına sebep olabilir. Yaşanılan stres ve gerginliğin sebebi çalıştığı işle özdeşleşememesi ve işin kendi kişisel özelliklerine uygun olmamasından kaynaklanabilir (Keser, 2014).

3.4.3. Çevresel Stres Kaynakları

Çalışanlar bakımından stresin kaynakları bireysel ve örgütsel kaynakların yanısıra çevresel etkenlerden de kaynaklanmaktadır. Yapılan araştırmalara göre sosyal bir varlık olan insanı etkileyen birçok psikolojik ve fiziksel çevresel etkenler vardır (Özgan, 2011). İşletmeler, kurumlar dış çevrede gerçekleşen değişimlerden büyük ölçüde etkilenmektedirler. Yaşanılan çevre, bireyin strese eğilimli olup olmama konusunda önem taşımaktadır.

3.4.3.1. Ekonomik Koşullar

Dünyanın ve ülkenin ekonomik koşulların durumu hem bireyleri hem de örgütü ilgilendiren önemli faktördür. Ülke ekonomisinde yaşanan sıkıntılar nedeniyle örgütlerin maliyetleri yükselir, pazarları daralır, ödeme ve tahsilatlarında gecikmelerin yaşanması gibi sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu süreçte işsizlik, ücret yetersizliği, yüksek enflasyon gibi sıkıntılar da yaşanmaktadır. Ekonomik sıkıntıların yaşandığı bu süreç, hem çalışanlar hem de aileleri için stres faktörü haline gelmektedir (Canik, 2010). Yaşanılan ekonomik belirsizlikler bireyin günlük hayattaki yaşamında ve iş hayatındaki mevcut stres düzeyinin oldukça yükselmesine neden olan etkenlerden biridir.

3.4.3.2. Ailevi Sebepler

Çalışanların sosyal hayatta ve aile hayatında yaşadıkları sorunlar, kişinin iş yerlerinde problem yaşamasına sebep olabilmektedir. Kişinin çocuklarıyla ve eşiyle evde her daim problem yaşaması, aile fertlerinden birinin vefatı, çiftler arasında uyumsuzluk yaşanması, aile fertlerinin hastalanması gibi durumlar aile içinde en fazla strese neden olan faktörlerdendir (Ekinci ve Ekici, 2003). Kısacası, bireylerin içerisinde buldukları aile ortamı strese etki edebilmektedir. Birey, rahat ve huzurlu bir aile yaşamına sahipse, daha az stres yaşayabilir ve işine de daha az stres taşıyabilir.

3.4.3.3 Siyasi Belirsizlikler

Siyasi hayatta yaşanılabilen belirsizlikler hem toplumun her kesimini etkilemekte hem de çalışma hayatı içerisinde bulunan birimleri etkilemektedir. Siyasi belirsizlik içerisinde bulunan bir ülkenin ekonomisinde, ülke ekonomisine duyulan güven zedelendiği için ülkeye yapılan yatırımların miktarlarında azalma ve beraberinde çalışma hayatında yüksek enflasyon, faiz oranlarının artma ve işsizliğe neden olmaktadır. Ülkede siyasi belirsizlik devam ettiği müddetçe birey ve örgütlerin stres düzeyinde de artışlar olacaktır (Erol, 1998).

3.4.3.4 Teknolojik Gelişme

Gelişen teknolojinin örgütlerde kullanılmasıyla birlikte üretimde kullanılmaya başlanan bilgisayar sistemleri ve makineler emek gücünün kullanıldığı alanları da daraltmaktadır. Yenilikler ve teknolojik gelişmeler örgütsel ortamda çalışanların stres düzeyini de artırmaktadır. Çünkü bazı otomasyon teknolojileri, robotlar, bilgisayarlar v.b. teknolojik aletler bireyin stres düzeyini artırabilmektedir (Robbins ve Judge, 2013). Çalışanlar bu süreçte işlerini kaybetme korkusu ile karşı karşıya kaldıkları için kendilerini stres ve baskı altında hissetmektedirler. Çalışanların işsiz kalmamak için bilgi ve becerilerini geliştirerek kendilerini bu sürece hızla adapte etmek zorunda kalmaları stres yaşamalarına sebep olmaktadır (Can, 2002).

3.5. İş Stresi ile Başa Çıkma Yolları

Hızlı bir değişim ve gelişim içerisinde iş ve sosyal hayata adapte olmaya çalışanlar ruhsal ve bedensel olarak zorlanmaktadır. Hem toplum içerisinde, hem de mesleki hayatında başarılı ve mutlu olmak isteyen iş gören, ruh ve beden sağlığını olumsuz yöndeki etkilerden korumak için etkin bir stres idaresi ve insan kaynakları politikasına ihtiyaç duymaktadır (Turan ve Poyraz 2015). Çalışanlar iş hayatında karşılaştıkları stresle tek başlarına üstesinden gelemeyebilirler. Kişisel stres yönetimini, tekniklerini öğrenerek ve uygulayarak kişiler yaşadıkları ortamdan kaynaklanan stresi kolaylıkla kontrol altına alabilmekte ve daha fazla iş doyumunu sağlayabilmektedir.

Bireylerin stres ile başa çıkabilmeleri için almaları gereken önlemlerin başında katılımcı ve iyimser olmak gelmektedir. Değişimlere karşı açık fikirli olarak eleştirilere yumuşak tepkiler vermelidirler. Çalışma ortamında sık ama kısa molalar verilmesi, iş ve sosyal alan ile denge kurulması iş ortamında yaşanan stresi azaltacaktır. Tam zıttı bir durumda ise mola vermeden sürekli çalışma, iş ve toplumsal çevre arasındaki dengesizlik örgüt içerisinde yaşanan stresi bir üst kademeye taşıyacaktır (Çelik, 2014).

Stresle başa çıkmanın bir diğer yolu ise, örgüte yeni katılan çalışanlar için oryantasyon çalışmaları yapılması onların adaptasyonlarını artırmasına imkan vererek işi tanımalarına olanak sağlamaktır. İş stresi ile başa çıkmak için çalışan üzerinde baskı kuran iş yükünün azaltılmasıyla çalışan kendisini rahat hissedecektir. Ayrıca çalışanların performans değerlendirilmelerinde adaletli yaklaşım içerisinde bulunulması çalışanların örgüte bağlılıklarını arttıracak ve kaygılarını azaltacaktır (Arı ve Bal, 2008).

Gümüştekin ve Öztemiz (2005), bireylerin stres ile mücadelesinde şunları önermişlerdi; Stresin kaynaklarını tanımlayın, azaltın veya ortadan kaldırın, stres algısını değiştirme konusunda yardımcı olun, bireyleri streslerin sonuçları hakkında bilgilendirin, bireylere stres deneyimi yaşatın ve stresle daha etkili bir şekilde mücadele etmelerine yardımcı olun demişler. İş stresini azaltmak ve önlemek için örgütsel ve fiziksel iki yöntem yer almaktadır (Aytaç, 2009). Örgütsel stratejiler, liyakat, kariyer imkânları sunma, fiziksel meselelerden arındırılmış bir çalışma ortamı, adil bir ücret yönetimi, kişiler arası iletişimi artırmak için yapılacak piknik vb faaliyetler, işyeri içinde spor salonlarının açılması, rutin işlerde karşılaşılan stresi düşürmek için iş zenginleştirme çalışmaları sıralanabilir. Bireysel stratejiler ise, sosyal destek, mutlu olacağı bireysel özelliklerine uygun bir işte çalışması, kişinin kendisine hobi edinmesi, düzenli bir hayat, tatile çıkmak, arkadaşlarla kaliteli güzel vakit geçirmek, aile ile birlikte sosyal aktiviteler, spor yapmak, yoga gibi meditasyon yöntemleri şeklinde sıralanabilmektedir (Aytaç, 2009).

3.6. İş Stresinin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

Stres ve stresi yaratan etkiler üzerinde durulduktan sonra tüm bu olumsuzluklar çalışanları olduğu kadar yöneticileri de etkilemektedir. Gerginlik (stres) kişiyi geliştiren ve sorunlar karşısında başarıya götüren, problem çözmesinde ona yardım eden bir olgudur. Bilişsel veya davranışsal her süreçte belirli dozda stres şarttır. Kişiden kişiye değişebilen doz ve güçlerde stresin oluşturulması gereklidir çünkü bu durum kişinin öz benliğiyle ilgili gelişime de sebep olmaktadır. Problemin ortaya konularak, bunun bir problem olarak algılanması, çözüm yöntemlerinin düşünülmesi ve yeterli dozda stres birleşiminden sonra o sorunun çözüme kavuşturulması süreci kişinin öz yeterlilik bilincini geliştirir. Bu da daha sonraki sorunların çözümüne özgüven katkısı yapar (Karagül, 2011).

Stres unsurları yöneticiyi çalışanlardan farklı olarak etkilerini ortadan kaldırma konusunda da ilgilendirmektedir. Başarılı bir yönetici örgütündeki stresi uygun tekniklerle başarılı süreçlerle yöneterek olumsuz etkileri yok etmeli veya minimize etmelidir. Stresin etkileri azaltıldığı süreçte yönetim başarısından ve örgütsel başarıdan söz edilebilmektedir. Stresi yönetebildiği ve etki alanını minör etkilerini minimum düzeyde tutabildiği sürece başarısı artacak olan yönetici kariyerine artı değerler eklemek için örgütsel başarıya odaklanmalıdır (Güçlü, 2001).

3.7. İş Stresinin Sonuçları

İş stresinin sonuçları iki kategori altında toplanmaktadır. Bunlardan birincisi kişiye verdiği zararlar bağlamında “bireysel sonuçlar”, ikincisi işyerine ve büyük ölçekte toplum açısından verdiği zararlar bağlamında “örgütsel sonuçlardır” (Kirel, 1991).

3.7.1. Stresin Örgütsel Sonuçları

Etki alanı her geçen gün genişleyen, örgütleri yakından ilgilendiren, çalışanların mesleki hayatlarının herhangi bir döneminde kaçınılmaz şekilde karşılaştıkları örgütsel stres, örgütler üzerinde birçok olumsuz etkisi olan maliyeti yüksek bir meseledir (Gümüştekin ve Gültekin, 2009).

Bireylerin yaşadığı aşırı stres, örgütler için de bazı olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu olumsuz sonuçlara örnek olarak iş kazaları, çatışma ve sağlık giderlerinin artması, nitelikli işgücü kaybı, işe geç gitme ve devamsızlık, yorgunluk, işe yabancılaşma, performans düşüklüğü ve tükenmişlik örnek verilebilir (Örücü ve diğ., 2011). Çalışanların örgüte karşı yaşamış olduğu olumsuz duygular ve olası davranışlar sergilemesi, örgütün verimliliğinin düşmesine ve birim işlevlerinin istenilen düzeyde gerçekleşmemesine sebebiyet vermektedir (Shaw vd. 1996; Mark ve Smith, 2008).

3.7.1.1. İşe Devamsızlık

Devamsızlık, iş görenin çalışma planına göre çalışması gereken zaman diliminde işe gelmemesi olarak açıklanmıştır (Sökmen, 2010). İşe devamsızlık çalışılan kurumun etkili zaman yönetimini sekteye uğratarak personeller arasındaki iş akışını ve planını bozmakta, iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri olumsuz yönde etkilemekte hem de kalite ve verimin düşmesine neden olmaktadır (Şahin, 2011).

Motivasyon kaybı yaşayan çalışanların da işe bağlılıklarının düştüğünün göstergesi olarak işe gecikme ve işe gelmemenin süreklilik göstermesi gösterilebilir. Buna ek olarak aşırı stresli bir iş ortamında çalışmak mecburiyetinde olan çalışanlarının örgütsel bağlılığı her geçen gün azalmakta ve çalışanlarda işe devamsızlık yapma veya işe geç gelme davranışlarının ortaya çıktığı gözlenmiştir. Buna göre işe devamsızlık ve işe geç gitmek çalışanların iş stresinden kaçmak için geliştirdiği bir yöntemdir.

3.7.1.2. İşe Yabancılaşma

İşe yabancılaşma, iş yerinde yaşadığı stresle baş edemeyen çalışanların örgütlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı gösterdikleri tepkidir. İşine yabancılaşan çalışanlar örgüte ve iş arkadaşlarına karşı ilgisiz, iletişim sorunları yaşayan, sorunlara karşı duyarsız, amaçsız,

çaresiz, çabasız, değişimlere karşı direnen ve sıkıntılı davranış biçimleri sergilemektedir (Özkurt, 2009).

Yabancılaşma, iş hayatındaki hızlı değişimler, bireyin bu hıza yetişme konusundaki sıkıntısı, kendi üzerindeki denetimi kaybetmesi, örgütteki rollerin değişimi ve toplumsal gereksinimlerin karşılanmamasına neden olmaktadır (Tutar, 2011). Yabancılaşma hadisesinin en belirgin belirtileri ise şunlardır: Diğer örgüt çalışanlarıyla temastan kaçınma, iletişimin eksikliği, gelecek uğruna herhangi bir çabanın olmaması, değişikliklerden huzursuz olma, hedefin olmaması, ilgi eksikliği ve can sıkıntısıdır (Aydın, 2008).

3.7.1.3. Performans Düşüklüğü ve Verimsizlik

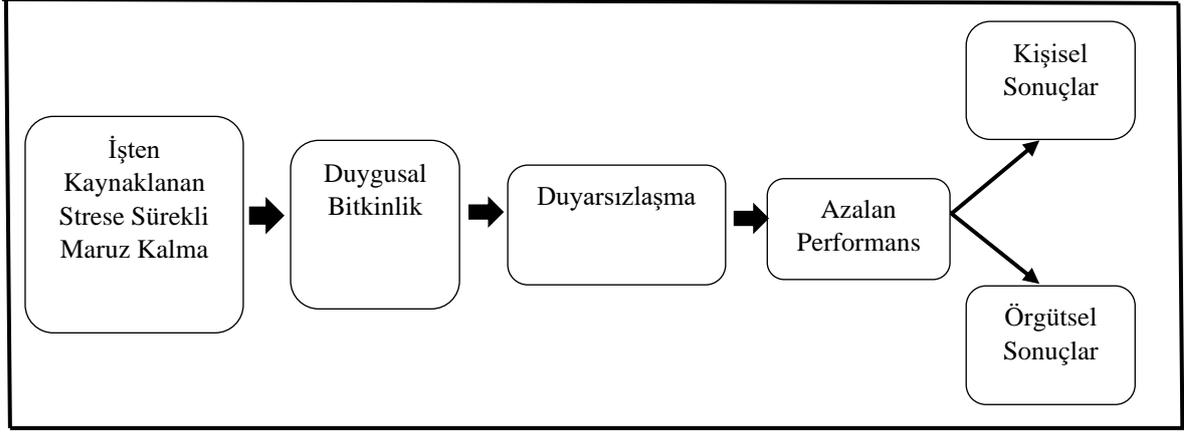
Stres durumu iş hayatında belirli bir düzeyde gerçekleşince kişinin iş performansını arttıracak etkiler yaratabilir. Fakat belirli düzeyi aşan stres ise kişiyi yıpratır, çalışan performansını olumsuz yönde etkileyerek hizmetin geri kalmasına sebep olabilir. Stresin kaldırılabilen düzeyde olması kişiyi her daim güdüler ve performansına olumlu yönde katkı sağlar. Aksi bir durumda ise kişinin performans düşer (Aydın, 2008).

3.7.1.4. İş Kazaları

İş stresi içerisinde çalışanlar kişilerde verim düşerek dikkatin dağılmasına da bağlı olarak iş kazalarının yaşandığı görülmektedir. Yaşanılan iş kazalarının önemli bir kısmı ruhsal ve kişisel sebeplere bağlı olarak ortaya çıkarken bir kısmı da çalışılan iş yerinde yaşanan streslerden kaynaklı olarak yaşanmaktadır. İş yerinde çalışan kişilerde streslerinin arttığı zamanlarda konsantrasyon zayıflığı ve dikkat eksikliği nedeniyle çalışanlarda iş kazalarının arttığı görülmektedir (Gökgöz, 2013).

3.7.1.5. Tükenmişlik

Stresin birey üzerindeki en temel sonucu olarak tükenmişlik olgusunun yaşanması gösterilebilir. Böylelikle bireyin işe yönelik tavır ve davranışlarında yabancılaşmayla beraber düşük performanslar gerçekleşir. Şekil 2’de ise tükenmişlik sürecinin nasıl gerçekleştirildiği gösterilmektedir (Can ve diğ., 2015).



Şekil 2. Tükenmişlik Süreci (Can ve diğ., 2015).

Tükenmişliğin birçok belirtisi bulunmakta olup bunlardan bazıları (Torun, 1997); sürekli asabiyet hali, yüreksizlik, öfke patlamaları, somatik ağrılar, çaresiz hissetme, bir şeyden çabuk sıkılma ve uykudaki düzensizliktir. Kişi duygusal anlamda tükenmişlik yaşadığı anda kişinin başarıma ve başarı isteği azalacaktır. Bu süreç bu şekilde devam ettiği takdirde kişide suçluluk duygusu belirerek verdiği uğraşların anlamsız olduğunu hissedecektir. Tükenmişlik; müşterileri çalışanı ve ilişki içerisinde olduğu örgütleri etkileme gücüne sahiptir.

3.7.2. Stresin Bireysel Sonuçları

Stresin birey üzerinde işle alakalı gereksinimleri karşılama durumundaki dengesinin tam olmaması nedeniyle stres fizyolojik, psikolojik ve davranışsal gibi farklı sonuçların çıkmasına sebep olur (Gökgöz, 2013).

Kişilerin yaşadıkları strese karşı göstermiş oldukları tepkiler neticesinde kişilerde bazı hastalıkların çıkmasına sebep olabilir. Stres nedeniyle panik atak, depresyon, anksiyete gibi psikolojik sonuçlu hastalıklar olabileceği gibi kişide migren, yüksek tansiyon ve kalp rahatsızlıkları gibi fiziksel sonuçlu hastalıklar da görülebilir. Stresten kaynaklanan davranışsal sonuçlar ise strese neden olan olaylar karşısında geri çekilme, benimseme, panik, korku v.b. duygusal tepkileri gösterebilecekleri söylenebilir (Balcı, 2014).

3.7.2.1. Fizyolojik Sonuçlar

Yüksek derecede stres; çarpıntıya, kan basıncı seviyesinin ortaya çıkmasına, yüksek tansiyona ve iş görenlerin sağlıklarının bozulmasına sebep olabilir. Stresli bir hayat süren kişiler gelecekte kalıcı veya geçici hastalıklarla mücadele etmek zorunda kalabilmektedir. Bu hastalıklar yaşanmadan önce kişide bazı fiziksel belirtiler ortaya çıkmaktadır. Stresin

fiziksel belirtilerinden bazıları; sırt ve göğüs ağrısı, kalp çarpıntısı, kan basıncının yükselmesi, kas ağrıları, sindirim sistemi sorunları, deri hastalıkları, kiloda ani değişimler, titreme, alerji, ağızda kuruluk, sinirsel tikler, diş gıcırdatma, sürekli yorgunluk, alkol ve sigara tüketiminde artış, uyku problemleri, tırnak yeme, baş dönmesi, el ve ayaklarda buz kesme, kekeleme olarak sayılabilir (Yılmaztürk, 2013).

Detroit'te bir fabrikanın kapanmasını stres üzerinde etkisini inceleyen Slote, fabrikanın kapanmasının iş görenlerde endişe ve hastalıklarda artışın yaşanmasına sebep olduğunu gözlemiştir. Yapılan bu araştırmaya göre iş görenlerin %50'lik kısmının yüksek tansiyon, eklem iltihabı, ülser gibi hastalıklara yakalandıkları tespit edilmiştir (Çelik ve Şimşek, 2010).

3.7.2.2. Psikolojik Sonuçlar

İnsan organizması stresin üstesinden gelebilmek için stresin meydana getirdiği fiziksel sonuçlara karşı bazı duygusal tepkiler göstermektedir. Bireyin yaşam alanına müdahale olduğunda uyarıcılara karşı öfke ve kızgınlık şeklinde duygular ortaya çıkacaktır. Stresin sebep olduğu psikolojik rahatsızlıkların en belirgin olanları depresyon, kaygı, uykusuzluk ve psikolojik yorgunluktur (Tutar, 2000). Çağdaş hayatın baskılarıyla karşılaşan çalışanlar gerilime sürüklenerek de duygusal dengesizlikler sergileyebilmektedir (Çelik, 2010). Gerginlik, hem stresin belirtisi hem de ortaya çıkan diğer tepkilerin başlatıcısıdır. Sinirsel gerginlik ve kasların sürekli hafif kasılı kalması biçiminde gerginlik ortaya çıkabilmektedir (Güney, 2011). Uykusuzluk stresin ilk belirtilerinden biridir. Stresten dolayı kaslardaki gerilimin artması insan beyninin uyanık kalmasına sebep olmaktadır. Bu olaylara bağlı olarak uykusuzluk meydana gelmektedir ve bu süreç uzun zaman devam ederse daha farklı rahatsızlıkların meydana gelmesine sebep olur. İşte yaşanan başarısızlıklar bireylerde genellikle depresyonun yaşanmasına sebep olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Özetlersek stresin psikolojik etkileri hem bireyleri hem de iş ortamını etkilemektedir. Örgütsel stresin bireylerde ortaya çıkardığı psikolojik sonuçlar; verimsizlik, işe devamsızlık, performans düşmesi, sürekli yorgun hissetme, kaygı, konsantrasyon kaybı, dikkat dağınıklığı, zihin bulanıklığı, unutkanlık, hafızada zayıflama, karar vermede güçlük, davranışsal bozukluklar, gerginlik, kendini yetersiz hissetme, geçimsizlik, matematiksel hatalar, sosyal hayattan uzaklaşma ve en nihayetinde iş tükenmişliği ortaya çıkabilir (Baklacı, 2013).

3.7.2.3. Davranışsal Sonuçlar

Saldırganlık, telaş ve uykusuzluk etkenlerini tanımlamak, davranışsal sonuçları açıklamada kolaylık sağlayacaktır. Bireylerin herhangi bir engelle karşılaştıklarında ve kendilerini çaresiz hissettikleri zamanda göstermiş oldukları tepkilerden birisidir. Örgütte farklı problemlerle karşılaşan kişi kendisini dinleyecek kişileri veya birimi bulamadığında veya durumu aktaramadığında tepkisi hırçınlaşabilir veya şiddet uygulamaya yönelik eğilimlerde bulunabilir (Gürgen ve diğ., 2003).

Stresin davranışsal sonuçları, kişilerin stresten kaçmak için en çok başvurduğu alkol ve uyuşturucu gibi zararlı maddelerin kullanımını doğurmaktadır. Yapılan araştırmalarla çalışanların alkol ve uyuşturucu bağımlılığının stresle bağlantısı olduğu ispatlanmıştır. İnsanlar bu tarz bağımlılıkla kaygılı ve stresli hallerinden bir müddet uzaklaşmakta ve rahatlamaktadırlar. New York’ da yapılan bir araştırmada, makine başı işlerde çalışan genç işçilerde yüksek miktarda uyuşturucu kullanımının olduğu saptanmıştır. İnsanlar stresten kaçmak için gerek uyuşturucu gerekse alkol kullanmaktadırlar. Bu tarz durumların önüne geçmek için iş ortamındaki stresin azaltılması gerekmektedir (Çelik ve Şimşek, 2010).

Stresin bir başka davranışsal sonucu ise bireylerin dikkatlerinin dağılmasına bağlı olarak bireylerde odaklanma sorunu meydana çıkar. Bu durum fazla dikkat gerektiren işlerde çalışan kişilerin ölümcül kazalar yaşamasına sebep olabilir (Güney, 2011).

4. PERSONEL GÜÇLENDİRME

4.1. Güç Kavramı

Güç bireylerin karşılıklı ilişkileri sonucu ortaya çıkan bir kavramdır. Güç, kişilerin ya da organizasyonların öngörülen ve öngörülemeyen etkilerini de göz önüne alarak amaçlara ulaşmak maksatıyla diğer kişileri etkileme sürecidir (Jung-Bin ve Ja-Young, 2016).

Mintzberg (1983) güç kavramını kurumsal eylemlerin sonuçlarını etkileyebilme yeteneği olarak açıklamıştır (Menon, 2001). Yönetim literatürü açısından güç, kurum içerisinde yer alan bir birimin kurumdaki diğer çalışanlar veya birimler üzerindeki algılanan kontrol hâkimiyeti veya hissedilen gücünü tanımlamak için kullanılırken, sosyal değişimciler açısından ise güç, tek yönlü veya karşılıklı olarak gelişmekte olan bağımlılık şeklinde tanımlanmaktadır (Cogner ve Kanungo, 1988).

Güç, bireyin motivasyonunun temelini oluşturmaktadır. Özerklik ihtiyacını karşılayan ve kendi etkinlik inancını güçlendiren yönetim teknikleri bireylere güçlülük hissi verirken, etkinlik inancını zayıflatan ve kendi seçimlerini yapmasını engelleyen yönetim teknikleri ise bireylerde güçsüzlük hissini olmasına sebebiyet vermektedir (Conger ve Kanungo, 1988). Kanter (1977) gücü, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için insan kaynağını ve diğer maddi kaynakları harekete geçirebilmesi kabiliyeti olarak görmekte olup çalışanın iş ortamında gerekli destek, bilgi, kaynak ve fırsatlara erişimden güç kazandığını söylemektedir (Wong ve Laschinger, 2013).

Genel olarak bakıldığında güç; “Fizik, düşünce ve ahlaksal tarafı ile bir etki oluşturabilme veyahut bir etkiye karşı koyabilme yeteneği” anlamına gelmektedir (TDK, 2018). Yöneticinin taleplerini yaptırabilmesi, astları etkileyebilmesi güce sahip olabilmesi ve astları hedeflere yönlendirmesiyle ilgilidir. Çağdaş yönetim tekniklerinde güç kavramı ise sadece yöneticiye ait bir kavramdan uzaklaşmaktadır. Güç; yöneticinin elindeki var olan gücü karşılıklı menfaatleri yönünde astlarıyla paylaşarak kullandığı bir kavram haline gelmektedir (Erdoğan, 1997).

4.2. Personel Güçlendirme Kavramı ve Önemi

Personel güçlendirme; yönetim bilimleri alanında, özellikle örgütsel davranış kapsamında önemli yeri olan ve işletmeler tarafından kabul gören bir uygulamadır. Personel güçlendirme işletmelerde çalışan personelin kendini güçlü hissetmesi için bireysel anlamda kendilerini geliştirmeleri, bireylerin kendilerine güvenmeleri, iş ortamında birlikte yer aldığı çalışma arkadaşları ile güçlü bir iletişim kurmaları ve bilgi ve birikimlerini artırmaları konusunda yapılan faaliyetleri içermektedir (Doğan, 2006).

Çiftçi ise (2017) personel güçlendirme kavramını; personelin gelişim sürecinin desteklenerek kendi öz yetenek ve niteliklerinin bilincine varmalarını sağlayarak personelin karar verme yetilerinin artırılması süreci diye tanımlamıştır. Güçlendirme, gücün doğruca iş görene verilmesi durumundan ibaret değildir. İş görenin beceri, bilgi ve motivasyonunu güçlendirerek var olan potansiyel gücün ortaya çıkarılmasıdır (Behyarfar ve diğ., 2016).

Personel güçlendirme ilk olarak Conger ve Kanungo (1988) tarafından motivasyonel bir kavram olarak ele alınmıştır. İşletme üyelerinin öz yeterlilik duygularının artırılması süreci olarak personel güçlendirmeyi tanımlamışlardır. Personel güçlendirme, farklı tanımlarla anlaşılmaya çalışılmış ve personel güçlendirmeye ait tanımların bazıları ise Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Personel güçlendirmeye yönelik farklı tablolar (Bolat ve diğ., 2009).

Çalışanlara karar verebilme yetkisinin devredilmesi ve bu kararlardan dolayı ortaya çıkabilecek bütün sonuçların bilinciyle hareket edilmesidir.	Lawler (1986)
Örgütlerde güçsüzlüğü artıran faktörlerin belirlenmesi ve güçsüzlüklerin ortadan kaldırılarak çalışanların özgüveninin artırılması sürecidir.	Conger ve Kanungo (1988: 478)
Bireyin kendi etkinliği hakkındaki inancının güçlendirilmesi davranışıdır.	Conger (1989: 17)
Çalışanın motivasyonunu artırmaya yönelik gerçekleştirilen ve bu doğrultuda çalışanların karar verme sürecine katılmaları şeklinde tanımlanan yönetsel bir kavram olarak açıklamaktadır.	Vogt ve Murrell (1990: 8)
Bireylerin kişisel ve toplumsal değişimlerine olanak sağlayan dinamik bir süreçtir.	Whitmore (1990: 216)
Çalışanların, karar vermek için ihtiyaç duydukları gücü elde etmeleri ve bu gücü kullanmaları için yöneticilerin çalışanlara yardımcı olma sürecidir.	Erstad (1997)
Bireyin güçlülük duygusunun artırılması veya güçsüzlük duygusunun azaltılmasıdır.	Conger ve Kanungo (1998: 474)
Örgütsel hedef ve değerlere ulaşabilmek amacıyla, müşteri tatmininin sağlanması ve süreci geliştirmek için örgütsel bağlılığı, güveni ve yeteneği olan çalışanların iyi tanımlanmış sınırlar içerisinde sahiplik ve sorumluluğu üstlenmesidir.	Besterfield, Besterfield, Chna, Besterfield ve Besterfield (1999: 77)
Personelin çevre ile iletişimde sorumluluk alarak süreci iyileştirmek için çeşitli faaliyetlere girişmesidir. Bununla beraber örgütün bu durumu teşvik etmesi, personelin vizyonu, öğrenebilmesi ve yetenek kazanması sürecidir.	Ceylan (2002:114).
Kendi işleriyle ilgili karar almaları ve istediklerini yapmaları konusunda çalışanlara verilen izindir.	Chow (2006: 483)
İnsan kaynaklarına özgürlük tanınması, gelişimleri için fırsatların verilmesi ve kendilerini çalışan değil de işin ortağı olarak görmelerinin sağlanmasıdır.	Litreel (2007: 35)
Personel güçlendirme personelin yaptığı iş ile ilgili tüm kararları kendisinin alabilmesidir. Bunu yapabilmek içinde gereken eğitim ve kişisel gelişim şartlarının işletme kaynaklarıyla oluşturulması gerekmektedir. İşletme amaç ve hedefleri doğrultusunda inisiyatif alarak hareket edebilmeye fırsat tanımak, işin yapılabilmesi için gereken yetkinin ve doğuracağı sorumluluğun astlara devredilmesidir.	Çöl (2008: 38)
Çalışana yapabileceği her şey için bağlılık duymak, yardımda bulunmak ve yeteneklerine inanmaktır.	Gardener ve Olson (2010: 71)
Gücün ve yetkinin gerekli şekilde dağıtılmasıdır.	Spencer ve McLaren (2017: 267)

Personel güçlendirmenin daha iyi anlaşılması için ne olduğunun yanında, ne olmadığına da anlaşılması gerekmekte olup Tablo 3’ de bu durum özetlenmektedir.

Tablo 3. Personel Güçlendirmenin Özellikleri (Baltaş, 2017).

PERSONEL GÜÇLENDİRME	
NEDİR?	NE DEĞİLDİR?
Herkes tarafından anlaşılır bir vizyon, davranışlar için rehber, açık bir şekilde belirlenmiş sınırlar.	Çalışanların özgür bir şekilde hareket edip, istediği gibi davranabileceği ve kendi sınırlarını kendilerinin belirlediği bir ortam.
Grup üyelerinin tamamının alınacak tüm karar ve davranışlara büyük çoğunlukta katılım sağlaması ve onayının alınması ile oluşturulan uzmanlaşma.	Bütün karar ve davranışlar için çalışanlar tarafından oy verilen demokratik bir işleyiş.
Performans ve sonuçların önemli olduğu bir ortam.	Performans sonuçlarının önemli olmadığı, Grubun iyiliği için performansla ilgili sorunların göz ardı edildiği bir ortam.
Grubun başarılı olabilmesi için bütün grup üyelerinin kararlara katılımının sağlanması,	Çalışanların iş ile ilgili olumsuz sonuçlarda suçluluk hissetmesi ya da savunmaya geçmesi, özür dilemesi; Çalışanların sorumluluk almayı istemeden, işiyle ilgili karar verme ve kararlarını uygulayabilme özgürlüğüne sahip olma isteği.
Grup üyesinin, olumlu veya olumsuz sonuçlarda kendisinin ve grubun davranışlarını sahiplenmesi.	Yapılacak iş için gereken araçların temin edilmeden, yönlendirme ve rehberlik çalışmaları olmadan takımın serbest bırakılması.
İşin daha verimli bir şekilde yapılabilmesi için gereken eğitim, para ve zaman hususlarının belirgin olması, Takım ruhuyla hareket edilerek yaratıcılığın artırılması ve sorunların daha kolay çözülmesi.	

Personel güçlendirme, gücün direkt olarak çalışanlara verilmesiyle değil, çalışanın işle alakadar bilgisinin ve motivasyonunun güçlendirilmesi yoluyla gücün ortaya çıkarılmasıdır. Personel güçlendirme, çalışanların işin gerekleri hakkında düşüncelerini sağlayarak kendilerine verilen emirleri körü körüne yapmalarının önüne geçmek için teşvik eden bir yöntem olarak görülmektedir (Akbolat ve diğ., 2017). Personel güçlendirme aslında güç ve otoritenin bulunduğu ortam içerisinde dağılımını yaparak, daha düşük seviyedeki iş görenlerin uygun bir biçimde hareket etmesini sağlamak amacıyla tasarlanmış bir dizi yapılar, uygulamalar ve politikalarıdır (Lin ve diğ., 2017).

Personel güçlendirme, günümüz koşullarında incelendiği zaman neredeyse bütün işletmelerin organizasyon ve yönetim anlayışlarında değişiklik yapmalarını mecburi hale getirmiştir. Dünya, daima kendilerini geliştirmeye çalışan organizasyonların dışında daha çabuk bir biçimde değişerek kendini sürekli olarak yenilemektedir. Çevre şartlarının değişmesiyle birlikte yaratıcı çalışanlara talep artarken işletmelerde birbirleriyle rekabet

edebilmek için mevcut potansiyellerini verimli ve etkin bir biçimde kullanabilmek için yeni arayışlar içerisine girmiştir (Düren, 2000).

Global rekabet şartlarının giderek ağırlaştığı bu ortamda işletmeler rekabet edebilmek maksadıyla personel güçlendirme uygulamaları ile iş görenin yaratıcılık ve girişimciliğinden faydalanmaya çalışmaktadırlar. Personel güçlendirme uygulamalarıyla problem çıkmadan önce sorun çıkarabilecek etkenlerin kontrol altına alınması ve problemlere daha hızlı cevap verilebilmesi sağlayarak rekabet gücünün artırılması amaçlanmaktadır (Yıldırım, 2015; Akçakaya, 2010).

Güçlendirme kavramı, hem örgüte hem de iş görene pek çok fayda sağlamaktadır. İşi gerçekleştiren çalışanlara yetki ve sorumluluklar personel güçlendirmenin gereği olarak verilmektedir. Bu durumda, çalışanlar kendilerini geliştirme, yaratıcılıklarını, yeteneklerini artırma sorumluluklarını daha fazla hissedecektir. Çalışan, kendine verilen sorumluluk ve yetkiyi hissettiği vakit içinde var olan potansiyel ortaya çıkacak ve yeteneklerini kullanarak yapabileceğinin en iyisini yapmak için çaba sarf edecektir Böylelikle denetim mekanizmalarına gerek kalmadan çalışanlar kendi kendilerini denetleyebilecek, çalışan ve işveren için kazançlı bir durum ortaya çıkacaktır. Personel güçlendirmenin işletmelere sağlayabileceği diğer faydalar ise; esnekliğin artması, müşteri memnuniyetinin artması, karar alma sürecinin hızlanması, işletmenin dinamik yapıya kavuşması, alternatif ürün ve iş olanaklarının keşfedilebilmesi, rekabet gücünün artması, yeni teknolojilerden yararlanma gücünün artması şeklinde söylenebilir (Karakaş, 2014).

4.3. Personel Güçlendirmenin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler

Nixon (1994), güçlendirme faaliyetlerinin iç odaklı koşullar ve dış odaklı koşullar olmak üzere iki faktörün etkisiyle ortaya çıktığını belirtmiştir. İç odaklı koşulları; çalışanların dinamizmini sağlama, onları motive etme ve gelişmelerine katkıda bulunma olarak değerlendirirken dış odaklı koşulları ise rekabet düzeyinin büyüklüğü, işgücündeki ve müşteri beklentilerindeki değişimler olarak değerlendirilmektedir (Erstad, 1997).

Personel güçlendirmesini gerekli kılan faktörler şunlardır (Tunçer, 2012):

- ✓ Teknolojide yaşanan gelişmeler,
- ✓ Müşteri beklentilerini hızlı karşılamanın gerekmesi,

- ✓ Çalışanların eğitim düzeyinin yükselmesi ve beklentilerinin artması,
- ✓ Demokratikleşme eğilimlerinin artması,
- ✓ Örgütsel hiyerarşi anlayışının zayıflaması,
- ✓ Dış çevrenin düzenli olarak değişmesi,
- ✓ Rekabet üstünlüğü için insan ve bilgi unsurlarının ön plana çıkması şeklindedir.

Yüksel ve Erkutlu, (2003) ise bu nedenleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- ✓ İşletmeler açısından küresel hale gelmiş bulunan iş ortamının oluşması ve bunun gerektirdiği artan rekabet ve çok hızlı bir biçimde değişen dış çevre,
- ✓ İşletmelerde çalışan bireylerin eğitim düzeylerinin ve buna bağlı olarak beklentilerinin, ihtiyaçlarının artması,
- ✓ Klasik organizasyonlardaki, hiyerarşiye dayanan komuta-denetim anlayışının, giderek mevcut koşullara cevap vermemesi,
- ✓ Enformasyon teknolojisindeki büyük ilerlemelerin yer alması
- ✓ Küresel iş ortamının doğal bir sonucu olan artan rekabet nedeni ile işletmelerin müşterilerine daha hızlı, onların istediği şekilde, yerde ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması,
- ✓ Günümüz işletmeleri içerisinde, bilgi ve insan unsurunun işletmenin rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmasını belirleyen en önemli faktörler olarak görülmeleridir.

Bugünkü iş gücünün özellikleri ve ihtiyaçlarındaki gelişmeler, personel güçlendirmenin kurumlar tarafından daha fazla benimsenmesini, önemsenmesini ve personel güçlendirme uygulamaların daha fazla gerçekleştirmesini sağlamıştır. Özellikle, yeni nesil ile gelen genç iş gücünün eskilerden çok daha farklı amaç ve beklentiler içinde olduğu anlaşılmıştır (Doğan, 2006).

4.4. Personel Güçlendirme ile İlgili Temel Kavramlar

Güçlendirme kavramı detaylı bir şekilde incelendiğinde yetki devri, motivasyon, yönetime katılma ve iş zenginleştirme gibi kavramlarla ilişki içerisinde olduğu göze çarpmaktadır. Bu kavramlar, personel güçlendirme sürecinin gerçekleşmesine önemli katkılarda bulunmaktadır. Ancak güçlendirme kavramının bunlardan temel farkı, personel

güçlendirmenin uygulamada daha zor tatbik edilmesi ve daha geniş bir anlam taşımasıdır (Koçel, 2018).

4.4.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme

Personel kavramı en çok yetki devri kavramıyla karıştırılmaktadır ve ayrıca birbirlerinin yerine de sıklıkla kullanılmaktadır. Bu yüzden bu iki kavram arasındaki ilişkinin açıklığa kavuşturulması önem arz etmektedir. Yetki devrinin özünde bir yöneticinin kendi isteğiyle kendisine verilmiş yaptırım uygulama ve karar verme yetkisini belirli şartlar kapsamında devretmesi vardır. Yetkisini bir astına devreden yönetici, yetki devrinden doğacak sonuçlardan yine kendisi mesul olacaktır (Koçel, 2018). Personel güçlendirmede ise sorumlulukla birlikte yetki de devredilmektedir. Başka bir ifadeyle, yetki devrinde işin sonucundan yine yönetici sorumlu tutulur ve bu sorumluluktan kurtulamaz. Yönetici kendine ait olan karar verme hakkını daha çabuk ve daha iyi sonuç alacağı beklentisiyle gerekli zamanlarda astlarına devretmektedir (Seymen, 2000).

Personel güçlendirme, yetki devrinin devamı olarak görülebilmekte ancak güçlendirme yetki devrinden daha kapsamlı bir tanımlamaya sahiptir. Yetki devrinde lider, hem işten sorumlu kişidir hem de sahip olduğu hak ile iyi bir sonuç alabileceğini varsayarak ya da ihtiyaç duyduğu için alt kademedeki çalışana bırakır. Personel güçlendirmede uzmanlık bilgisi, gerekli kararları verme, fırsatları görme işe karşı çalışanın tutumu değiştirmek için işi asıl yapan çalışana yetki bırakılmasıdır. Bir başka ifadeyle yetki verilen çalışana işin sahibi yapmak istemektir (Akçakaya, 2010).

Personel güçlendirmenin uygulandığı örgütlerde çalışanların bazı yetkilere sahip olması beklenmektedir (Doğan, 2006):

- ✓ Yapılacak işin planlanması ve programlanması,
- ✓ Takım ekiplerinin gerçekleştireceği görevlerin programlanması,
- ✓ Yeni ekipman seçilmesi, kurulması, düzenlenmesi ve kullanılması,
- ✓ Ekipmanın ön/koruyucu bakımının ve tamirinin yapılması,
- ✓ Kalite standartlarının öğrenilmesi ve kendi çalışmalarının denetlenmesi,
- ✓ Müşterilerle karşılıklı etkileşim kanallarının oluşturulması v düzenli geri bildirim yapılması,
- ✓ Takım üyelerinin yapacakları işler konusunda eğitim ve eğitilmelerin devamlı hale getirilmesi için diğer takımlara transferlerin yapılması,
- ✓ Kalite problemlerinin görülmesi durumunda üretimin hemen kesilmesi,

- ✓ Çalışmalara yönelik süreç kurallarının belgelenmesi, iyileştirilmesi ve takip edilmesi
- ✓ Disiplin metotlarının tespit edilmesi,
- ✓ Gerekli takım toplantılarının zamanının, yerinin ve sıklığının tespit edilmesi.

4.4.2. Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Motivasyon davranışları güçlendiren, yönlendiren ve eylemlerdeki dinamikliği sağlayan güçtür (Manzoor, 2012). Bir başka ifadeyle motivasyon, bir veya daha fazla insanı, aynı gaye ve amaç için belirli bir yöne doğru sürekli bir şekilde harekete geçirmek için yapılmış olan çabaların toplamı (Eren, 2017), fizyolojik ve psikolojik eksiklik veya ihtiyaçla oluşan, amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü tetikleyerek devamını sağlayan süreçtir (Çöl, 2004). Bir işletmede motivasyonun sağlanması güçlendirmeyi olumlu yönde etkilerken, motivasyonun eksik olması durumunda güçlendirme olumsuz etkilenmektedir. Çalışanların daha etkin olabilmeleri ve örgüte en yüksek yarar sağlayabilmeleri çalışanların motive edilmeleriyle gerçekleştirilebilir. Motive olmuş çalışanlar yeteneklerini, deneyimlerini ve bilgilerini kullanarak örgüt faaliyetlerine daha çok yarar sağlamaları beklenmektedir. Bu sebeple personel güçlendirme ve motivasyon kavramları birbiri ile ilişkilidir.

Güçlendirme, çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılması, görev ve sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi, yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve işiyle alakadar kararlar alabilmesi için örgütlerin neler yapması gerektiğine odaklanmaktadır. Motivasyon teorileri ise, bireylerin davranışlarının nasıl kontrol altına alınacağına odaklanmaktadır. Çalışanların motivasyonlarını artıran bir takım etkenler söz konusudur. Bunlar (Özdoğru ve Aydın, 2012); gelir düzeyi, terfi imkânları, statü, güvenlik, kişisel yetki ve güç kazandırma, örgütsel faaliyetlerin adil olduğu ile ilgili algının oluşturulması, kararlara katılma imkânı sağlama, iş zenginleştirme, iş genişletme ve esnek zaman planlamasıdır.

Motivasyon boyutunun güçlendirmedeki yeri, onun hem nedeni hem de sonucu olmasıdır. Motive olmuş çalışanların güçlendirilmeye hazır olması beklenmektedir. Güçlendirilen çalışanlar; kendilerine verilen görev, yetki ve sorumluluklarla önemsendiklerini anlayacaklar ve daha da motive olabileceklerdir. Bu süre zarfında çalışanlar, kendilerinden beklenen işlemleri yaparken, örgüt de güçlendirme sürecinin hem devamını sağlayacak hem de çalışanların şartlarını daha da iyileştirecek kararlar alabilecektir.

4.4.3. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme

Yönetime katılım personel güçlendirmenin ana düşüncesi kapsamında bulunmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988). Yönetime katılım personel güçlendirmenin aracı bir yolu olarak da ifade edilebilir (Hickey ve Lotto, 1998).

Personellerin sorunlarının çözümünde, etkinliklerinin arttırılması yönünde kararların alınması ve örgüt içerisinde demokratik bir ortamın oluşturulması gibi yönleriyle katılım, güçlendirme kavramına benzemesine rağmen, çalışanlara olanak sağlandığı müddetçe katılabilmesi yönüyle güçlendirme kavramından ayrılmaktadır (Koçel, 2018). Personeli güçlendirme için çalışanların daha fazla oranda katılımı öngörülmektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003).

Yönetime katılma ile çalışanların karar süreçlerine katılımlarını belirtmektedir. Çalışanların karar verme sürecinde bulunarak uygulamalara katılmasıyla katılım gerçekleşmektedir. Katılım uygulamalarının bulunmadığı işletmelerde yönetici tarafından karar verilerek çalışanına bu kararları uygulaması için bildirmektedir. Katılım uygulamasının uygulandığı işletmelerde çalışanlar meselelerini söyleyerek amaçlarını belirleyebilmektedir (Koçel 2018).

Yönetime katılım faaliyetlerinin kapsadığı nitelikler şunlardır (Eren, 2003):

- ✓ Bir organizasyonun alt yönetim düzeyinde veya çalışanlarının örgüt prensipleri ve yönetimi hakkındaki kararlara katılmaları,
- ✓ Bu şekildeki bir yönetimle katılımcılar kişilik ihtiyaçları konusunda doyum sağlayabilecekleri demokratik bir ortama sahip olmaları,
- ✓ Çalışan ile yönetici arasında bir görüşme ve ortaklığı geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve finansal karar alma olanaklarına, başka bir ifadeyle yönetsel etkinlik ve faaliyete yöneltilmesidir.

Katılımlı yönetim modern yönetim uygulamalarını benimseyen örgütlerde sıkça kullanılan bir yönetim anlayışıdır. Çalışanların kendilerini alakadar eden konularla ilgili alınan kararlara katılması olarak söylenebilir. Kararlara katılımla alınan kararların desteklenmesi ve kolayca benimsenmesi beklenir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016). Çalışanların motivasyonlarını arttırmak amacıyla kullanılan kararlara katılma personeli aynı zamanda güçlendirmeyi de etkileyecek bir kavramdır.

4.4.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme

İş zenginleştirme, iş görenin sorumluluk ve yetkilerinin artırılması şeklinde ifade edilmektedir (Gümüştekin, 2015). İşte ilerleme sağlayabilmek için en etkili yollardan biri de iş zenginleştirmedir. İş zenginleştirme kavramı, çalışanların yerine getirmekle sorumlu oldukları işler hakkında kontrollerinin ve kararlarının ön plana çıkmasına odaklanarak, organizasyon içerisinde çalışanların sorumluluk ve yetkilerinin artırılması diye açıklanmıştır (Karakaş, 2014).

Zenginleştirmenin yapıldığı işlerde iş görenler, çalışma ortamını idare edecek kişisel tecrübelerinin artması ve kendilerini yönetebilme yeteneklerinin gelişmesine olanak bulabilirler (Eren ve diğ., 2014). İşin zenginleştirilmesi aynı zamanda başarı, gelişme, sorumluluk ve öğrenme gibi motivasyon kavramlarının gelişmesine de katkıda bulunmaktadır (Fourman ve Jones, 1997). Çalışanların kendi ortamlarını yaratma, yaptıkları işlerden mesul olma ve kullanacakları yöntemleri belirlemede sınırlı özgürlük içerisinde var olmalarını da sağlamaktadır.

İşlerin zenginleştirilmesi için gerekli olan faktörler (Özgen ve Yalçın, 2011):

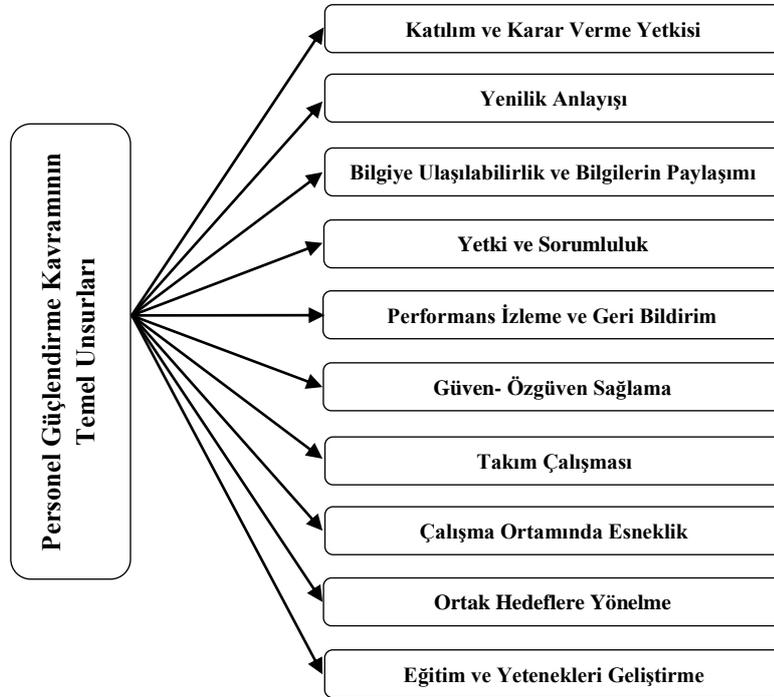
- ✓ İşin içeriğini değiştirmek; çalışanlara kendi işlerini planlama yapma izni vermek,
- ✓ Çalışanlara yeni bir iş yapılacağı vakit ihtiyaç duyacağı araç, gereç, eğitim ve desteği vermek,
- ✓ Tüm yöneticilerine iş yapacakları zaman geniş ve yeni yetki kullanmalarına izin vermektir.

Personel güçlendirme ve iş zenginleştirmenin bazı özellikleri aynı olsa da bazı yönden birbirlerinden farklılık göstermektedir. Personel güçlendirme çalışanların tüm hayatını ilgilendiren bir iyileştirme yolu olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışanların tüm hayatını da kapsamaktadır. İş zenginleştirme kavramı ise sadece çalışanların işleriyle ilgili olup çalışanların yaptıkları işle sınırlandırılmaktadır. Diğer bir farklılık ise iş zenginleştirme de işin özelliklerine ve kendine odaklanılırken, personel güçlendirmede ise çalışanların işlerini ve işleriyle alakalı olanakların kişisel olarak algılanmasına odaklanmasıdır (Gürbüz, 2012). Diğer bir ifadeyle farklılıklar şunlardır: Personel güçlendirmede çalışanın uzmanlığı, pozitif çalışan davranış algısı ve eğitimi gibi noktalara odaklanılırken, iş zenginleştirme ise çoğunlukla işin yapılış şekline ya da planına odaklanılır (Koçel, 2018).

Bir başka konu, iş zenginleştirmede iş görenlere birtakım yetkiler ve kurallar verilse de iş görenler bu yetkilerini işi zenginleştirmek amacıyla bile olsa bağımsız bir şekilde kullanamazlar fakat personel güçlendirmede iş görenler özgüven sahibi oldukları konularda karar verme ve yeteneklerini kullanma konusunda bağımsızdırlar (Özdemir, 2017). İş zenginleştirmenin asıl amacı, iş görenin yaptığı işle ilgili sorumluluk ve yetkilerinin mesuliyetini artırarak işin sıkıcı olmasını önlemek ve iş görenin işine daha fazla konsantre olmasını sağlamaktır.

4.5. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

İşletmelerde personel güçlendirme anlayışının uygulanabilmesi için örgütte bazı unsurların bulunması gerekmektedir. Bunlar; katılım ve karar verme yetkisi, yenilik anlayışı, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşımı, yetki ve sorumluluk, performans izleme ve geri bildirim yapılması, güven- özgüven sağlama, takım çalışması, çalışma ortamında esneklik, ortak hedeflere yönelme, eğitim ve yetenekleri geliştirme olarak sıralanabilir ve Şekil 3’de gösterilmektedir.



Şekil 3. Personel Güçlendirme Kavramının Temel Unsurları (Akçakaya, 2010).

4.5.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Güçlendirilmiş iş görenin, yönetimde söz hakkına sahip olmasına katılım denilir (Gürbüz ve diğ., 2013). Personel güçlendirmenin esasında tüm iş görenlerin üstlerinin olumlu ve olumsuz izni olmadan ve alınan kararların kabul edilmeme durumuna imkân sağlamadan karar verebilme yetkisinin bulunma durumu vardır (Doğan, 2006).

Yönetime katılma ile işletmede çalışanlar kendilerini ilgilendiren ve etkileyecek bütün kararların alınmasında söz hakkına sahip olurlar (Bolat, 2003). Personel güçlendirmenin temelinde karar verme yetkisi ve katılım vardır. İşletmede çalışanların verimlilikleri ve iş tatmini katılımcı yönetimde oldukça öncelikli ve önemlidir (Nyhan, 2000). Kararlara katılım çalışanların işletmedeki işlerini benimsemelerini ve “kendimi daha nasıl geliştiririm ve başarılı olurum” fikri doğrultusunda hareket etmelerini sağlamaktadır (Gürbüz, 2012).

Örgütler, çalışanlarının katılımı için gerekli olan ortamı sağladıklarında ve onlara karar verme yetkisi imkânını verdiklerinde çalışanlarda yenilikçilik, yaratıcılık, girişimcilik v.b. eğilimleri görme olasılığı artacaktır. Bu nedenle çalışanlar, örgütün verimliliğine ve etkinliğine katkıda bulunabilecek ve yüksek oranda rekabetin yaşandığı iş dünyasında örgütün ayakta kalmasına faydası olabileceklerdir (Karakaş, 2014). Çalışanların karar verme sürecine katılmalarının artmasıyla da çalışanların işe karşı olan davranışları, motivasyonu, başarı anlayışları ve işin onlar için anlamını pozitif yönde etkilenmektedir. Güçlendirme faaliyetleri çalışanların daha fazla katılımını öngören bir anlayış olarak da ifade edilebilir (Koçel, 2018).

Örgütler, örgütsel karar verme süreçlerine çalışanların katılımlarını sağlayarak, bütün çalışanların, örgütün daha fazla gelişmesine faydası bulunabilecekleri varsayımını kabul ederek ve tüm çalışanların zihinsel emeğine değer vererek katılımın ön planda tutulduğu güçlendirme kültürünü oluşturabilirler (Sigler ve Pearson, 2000).

4.5.2. Yenilik Anlayışı

Personel güçlendirme, işletmelerin yenilik arayışı sürecinde oluşan bir kavramdır. İşletmeler güçlendirme uygulamalarını yenilik diye algıladıkları için yeni düşüncelerin üretilip uygulanabilmesi için işletmede uygun ortam hazırsa yenilikçi davranışlar ortaya çıkabilecektir. Eğer işletmeler yenilikçi davranışı bir örgüt kültürü boyutuna ulaştırırlarsa mühim bir rekabet avantajı kazanacaklardır (Çalışkan, 2013). Yenilik anlayışında etkilenme ve tepki gösterme bulunmaktadır. Yenilik kavramı istek ve koşulların analizi sonucunda

ortaya çıkıyorsa etkilenme, tehdit ve baskılar neticesinde ortaya çıkıyorsa tepkisel bir oluşumdur (Çelebi, 2009).

Yenilik, işletmelerin sürekliliğini devam ettiren ana şartlardan biridir. İş görenlerin tamamının katılımının sağlanabilmesi ve düşüncelerinin hayata geçirilebilmesiyle esnek bir örgüt oluşturarak yenilikçi bir iş ortamının oluşturulması yeniliklerin meydana getirebilmesi için oldukça önemlidir (Küçük, 2008). Yenilik kavramının boyutları şu şekildedir (Arda, 2006):

- ✓ Yenilik kavramında değişim, yaratıcılık, risk alma, gelişim, özgürlük, girişimcilik ve esneklik temel esaslarıdır.
- ✓ Yenilik teknoloji ya da ilim olmayıp aslında bir süreçtir.
- ✓ Yenilik tepki gösterme ve etkilenme sonucunda oluşabilir.
- ✓ Yenilik büyümenin esasıdır ve herkesin işidir.
- ✓ Yenilik organizasyonun gelişerek büyümesinin esasını oluşturur.

Organizasyonda işi gerçekleştiren kişi aslında o işin uzmanı gibidir. Çalışanların davranışlarıyla alakalı gereğinden fazla sorgulayıcı yaklaşımlarda bulunulmamalıdır ve çalışanlarda yeni düşüncelerinin oluşmasına destek olunmalıdır (Turan, 2016).

4.5.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşımı

Günümüz şartlarında iş yaşamındaki anlayış değişiklikleri, iş alanındaki yenilikler ve teknolojinin getirdiği yeni alışkanlıkla göz önüne alındığında bilginin gücü ortaya çıkmaktadır (Özen, 2002). Carlos, Blanchard ve Randolph'a göre, güçlendirilmiş alanda çevresel değişikliğin yaşanması halinde bilgi stratejik bir önem arz etmektedir (Doğan, 2003).

Bilgi paylaşımı, güçlendirme için ciddi bir olaydır. Çalışanlar eğer bilgi sahibi değillerse hem sorumluluk alamayacaklar hem de yaratıcılıklarını sergilemeyeceklerdir (Kouzes ve Posner, 1987). Çalışanlar, örgüt içerisinde kaynaklara ve bilgiye erişemediklerinde kendilerini güçsüz hissetmektedirler. Şayet çalışanlar kendilerini güçsüz hissediyorlarsa, güçsüzlüğün algılanmasına neden olan etkenlerin saptanarak ortaya çıkarılması, personel güçlendirme uygulamaları bakımından önemlidir. Bu durumu ortadan kaldırmak, çalışanlara geliştirilen güçlendirme taktikleri ve stratejileriyle doğrudan etkin bilginin sağlanması yoluyla gerçekleştirilir (Ergun Özler, 2015). Bireylerin örgüt içinde bilgiye ulaşabilme olanağının olması ile karar almak için gerekli kabiliyetlerinin gelişmesi

sağlanarak, çalışanların etkin bir şekilde karar alması sağlanabilir ve bunun neticesinde de örgüt içinde güven duygusu oluşturulur (Gümüştekin, 2015).

Üst kademe yöneticiler ile güçlendirilecek personel arasında var olan bilgiler paylaşılsa organizasyon başarılı olur. Bu sebeple personel güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşabilmesinin ilk şartı olarak bilgi paylaşımının aktif olarak gerçekleştirilebileceği bir haberleşme sistemi akıl edilip uygulamaya geçirilmesiyle mümkün olabilir (Karakaş, 2014). Çalışanlara gerekli bilgiler verildiğinde, çalışanların yetkilerini kullanma ve işbirliği istekleri geliştirilecek ve örgütlerde ihtiyaç duyulan her bilgi paylaşılacaktır. Yöneticilerin çalışanlara performans düzeyleri hakkında bilgi vermesi, çalışanların ilerleyen zamanlardaki başarılarını arttırmada önemli bir etken olacaktır (Akgün, 2015).

4.5.4. Yetki ve Sorumluluk

Personel güçlendirmenin temel öğelerinden biri de sorumluluktur. Sorumluluk, işine sahip çıkarak en iyisini yapma algısıyla birlikte çalışanı motive eden bir davranıştır. Astlarını güçlendirmek isteyen yöneticiler organizasyonlarda görev alanlara sorumluluk ve yetki bilincini vermelidir. Sorumluluk kavramı, işletmenin personeline güvenmesiyle oluşur. İşletmelerde güçlendirilmiş takımlara sorumluluk bilincinin verilmesi, işletmelerin performansını artırarak işletmeye daha fazla hizmet vermelerine olanak sağlayarak işletmenin rekabet edebilmesine de imkân verir (Doğan, 2003).

İşletmeler çalışanı güçlendirmek için çalışana yetkiyle beraber sorumluluk da vermelidir. Araştırmacılara göre sorumluluklar her ne kadar kişiye özel olursa verilen görevin gerçekleşmesi esnasında meydana gelebilecek hataların oranı da bir o kadar az olacağı varsayılmaktadır (Nelson, 1999). Aynı zamanda iş görenlerde sorumluluk duygusunun artırılması, olumlu bir yaklaşıma sahip olmak, diğer bireylere karşı sorumlu davranmak, istenen neticeleri gerçekleştirmek, kendi itibarını sürdürmek ve elinden gelenin en iyisini yapması kapsamında değerlendirilir (Sancar, 2012). Güçlendirilmiş iş görenler, ortaya çıkan sonuçları benimsediklerinde ve yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissettiklerinde daha fazla miktarda sorumluluk üstlenmek istemektedirler. İnisiyatif olarak da yapılan işlerden hem hoşlanmakta olup hem de işletme içerisinde etkinliği artmaktadır (Kahya, 2010). Çalışanlar, yetkilendirildikleri işleri belirli bir sorumluluk bilinci çerçevesinde gerçekleştirmelidirler. Yetkiyi elinde bulunduran çalışanın sorumluluk

duygusuyla diğere çalışanlardan hesap sorabilmesi ancak yönetimsel anlamda mümkün olabilecektir (Akgün, 2015).

İş görene sorumluluk verilmesindeki asıl amaç ise çalışanın yönetimin süreçlerine katılımını sağlamaktır (şahin, 2007). Çalışanlar cesaretlendirilerek, bilgilerini paylaşması teşvik edilerek ve sorumluluk sahibi yapılarak örgüt içinde ortak bir misyon ve vizyon oluşturulabilir.

4.5.5. Performans İzleme ve Geri Bildirim Yapılması

Güçlendirme uygulamalarının başarısını etkileyen bir diğere unsurda performans izleme ve geribildirim yapılmasıdır. Geri bildirim kavramı; kişiler arası etkileşimde kişinin tutumlarının başkaları tarafından nasıl algılanıp ve değerlendirdiğiyle alakalı veriler olarak tanımlanabilir. Anlamalı ve kullanışlı bir biçimde verilen geri bildirimler motivasyonu arttırmada, sorun çözmede, öğrenmeyi teşvik etmede etkili sonuçlar oluşturduğu bilinmektedir (Kaymaz, 2007).

İletişimin fonksiyonlarından olan geri bildirim, açık iletişim ortamında, güçlendirme için önemlidir. Güçlendirilmiş İş görene performans değerlendirilmesinde geri bildirim yapılması gerekmektedir. Personelin geri bildirim ile elde edebileceği dlleri, ödüllendirme sistemi ile temin etmesine imkân verecektir (Okumuş ve Avcı, 2008). İşletmeler değerlendirme için geri bildirim yaparken, bireysel olarak zayıf ve kuvvetli yönlerinin bildirimini yapmalı, gelişim ihtiyaçlarıyla alakadar objektif veriler sunmalıdır. Gelişim planlaması yapılırken özenli davranılmalı, adil ve açık davranılmalı, yetkinlikler önemsenmeli, değerlendirme gerektiğinde ödüllendirme ile desteklenmelidir. Geri bildirim yapıldıktan sonra da gelişimle alakalı neler yapılacağı ortak bir şekilde planlanmalı, imkânlar ve kariyer krokisi hazırlanmalıdır. İnsan kaynakları uygulamalarıyla birlikte personel geri bildirim sonuçları birleştirilmelidir (Keçecioğlu ve Aydın 2015).

İyi bir güçlendirmeden bahsedebilmek için geri beslemenin yapılandırılmış olması gerekmektedir. Yapılandırılan geri beslemenin dört unsuru bulunmaktadır (Aktaş, 2008):

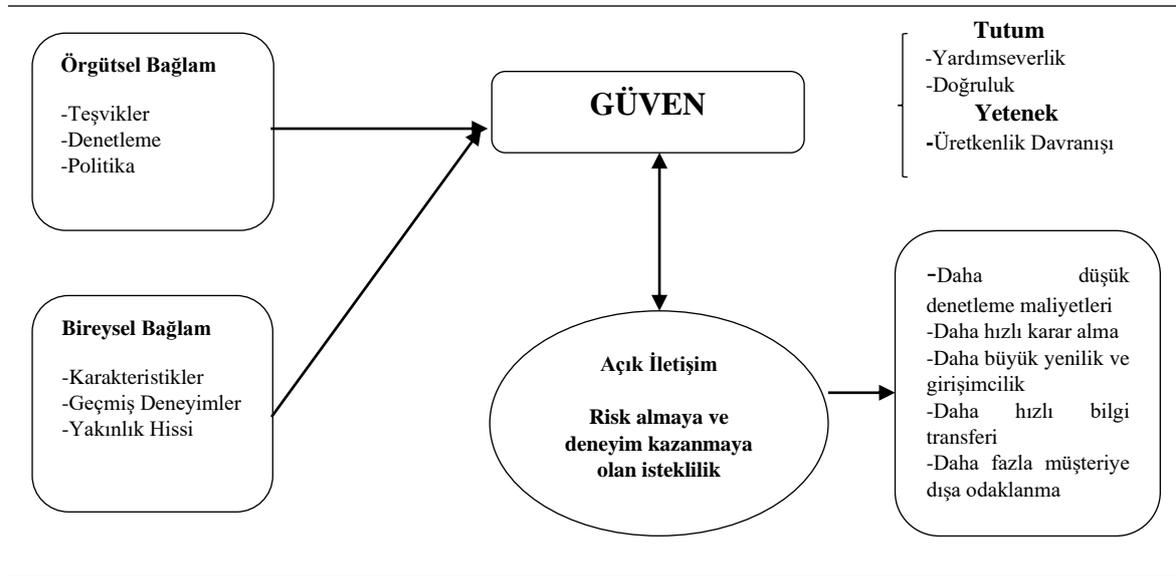
- ✓ Açık ve somut,
- ✓ Yerinde ve zamanında,
- ✓ Sınırlandırılmış,
- ✓ 360 derecelik bir kapsamda olması gerekir.

4.5.6. Güven- Özgüven Sağlama

Güven, çalışanların yöneticilerine inanmaları, onların dürüstlüğünü ve doğruluğunu kabul etmelerini ve işletmedeki çalışmaların çalışanların yararına olacağı algısını sağlamaktır. Bu sebeple yönetici çalışanlarına güven aşılmalı ve önemli gördüğü işleri ve yetkileri çalışanlarına aktararak, onlara güven duyduğu algısını hissettirmelidir. Güven hissini anlayan çalışanlar hem hata yapmaktan korkmayacaklar hem de daha çok kabul görme duygusuyla görevlerine daha çok bağlanacaklardır (Doğan, 2003).

Çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılıklı güven ortamının sağlanabilmesi için personel güçlendirmede çalışanların katılımının sağlanması gerekmektedir. Çalışanların, güçlendirme uygulamalarını algılamasında güven oldukça etkili bir faktör olmaktadır. Takım içerisinde karşılıklı güvenin olması ortak amaçlar doğrultusunda hareket edilmesini ve iş birliğini arttırarak da performans artışını sağlamaktadır (Gümüştekin, 2015).

Beccera ve Gupta (1999)'nın örgüt içi güvenin kurulma basamaklarını ve olası sonuçlarını kapsayan örgüt içi güven şeması Şekil 4'de belirtilmiştir.



Şekil 4. Örgüt İçi Güven Modeli (Özkoç, 2014).

Beccerra ve Gupta (1999)'ya göre örgüt içi güven ortamının sağlanabilmesinde yönetsel ve bireysel faktörlerin bir arada yer alması gerektiğini ve tüm bu faktörlerin açık iletişim kurmaya, risk almaya ve deneyim kazanmaya olan isteklilik ile desteklendiğinde etkili olabileceğini ifade etmektedir. Araştırmacılar örgüt içerisinde güveni sağladıkları takdirde örgüt içi karar alma sürecinin hızlanacağı, örgüte girişimci ve yenilikçi bir anlayış

katacağını ve bilgi transferlerinin daha çabuk bir biçimde gerekleŖeceđi dŖncesindedirler (zko, 2014).

4.5.7. Takım alıŖması

İŖletmelerin kendilerini glendirilmiŖ gibi hissetmelerinin asıl sebebi alıŖanların takım alıŖmasına olan gvenlerindenir (Doğan, 2006). Yüksek oranda örgütsel etkililiği sağlayabilen örgütler, birbirine bağlı üyelerden kurulmuŖ olan ve alıŖanlarını motive etmiŖ takımlarla alıŖmaktadırlar (Aras, 2013).

Caudron'a göre yapılan araŖtırmalarda iŖ görenler; tek bir üstten emir aldıklarında veya bireysel alıŖmalarında takım alıŖması gibi iŖletmeye fayda sağlayamamaktadırlar (Doğan, 2006). Güçlendirme programının etkili olabilmesi için var olan iŖgcnn takım haline getirilmesi gerekmektedir.

Takım alıŖmasının takım ruhu yaratma, örgütsel esneklik, mesleki bilgide ve uđraŖ seviyesinde artıŖ, iŖ gören tatmini, çabuk karar verme, iŖ gücü eŖitliliđi, baŖarı ve motivasyonun artması gibi faydaları bulunmaktadır (Eren, 2017). Takımlar ortak amaçlar doğrultusunda birleŖir ve uyumlu bir Ŗekilde alıŖma arzusu hissederler. Bu tür organizasyonlarda, yöneticilerin ve alıŖanların iŖe bağlılığı oldukça fazladır ve her daim kendilerini takımın bir parçası olarak hissedebilirler.

4.5.8. alıŖma Ortamında Esneklik

alıŖma esnekliği, kiŖinin talepleri doğrultusunda zgr davranarak iŖin önceden sınırlandırılmıŖ tarzının dıŖında, farklı yöntemlerle iŖin yapılmasıdır. alıŖma hayatının kalitesi alıŖma esnekliğiyle artmaktadır. alıŖma ortamının esnekliğiyle alıŖan kendine daha fazla güven duymakla beraber aynı zamanda karar verebilme yeteneğini de kazanmaktadır. GlendirilmiŖ alıŖan esnek bir alıŖma ortamıyla hem iŖten kalan zamanlarda kendine vakit ayırabilir hem de iŖlerini kendisi dizayn edebilir. Aynı zamanda alıŖan iŖini deđiŖtirme, düzenleme yetkisine sahip olur (Ilısu, 2012).

Günümüzde, özellikle kaos, karmaŖıklık, hız ve hızlandırılmıŖ ifadelerle tanımlanan iŖ ortamlarında alıŖanlar daha esnek bir alıŖma ortamına sahip olmalıdırlar. Ayrıca güçlendirmeden bahsedebilmek için, hiyerarŖik yapı içerisinde olan alıŖanların, karar verme sürecine katkıda bulunabilecekleri, giriŖimciliklerinin desteklenerek oto kontrolün sağlanacağı, alıŖanların, alıŖma takımlarının kurulacağı esnek bir iŖ ortamı sağlanmalıdır (Bagheri ve diğ., 2011).

Güçlendirilmiş çalışanlar, bazı yeteneklerle kendilerine esnek bir çalışma ortamı oluşturabileceklerdir. Bu yetenekler şunlardır (Doğan, 2006):

- ✓ İşten kendilerine boş zaman oluşturabilmek,
- ✓ Kendi yaptıkları işleri değiştirebilmek,
- ✓ İşlerin günlük yapılma düzenini değiştirebilmek ve etkileyebilmek,
- ✓ Çalışma biriminden ayrılabilme.

Örgütlerde, güçlendirmeden bahsedebilmek için çalışanların belli kalıplar içinde sıkışmış olan düşüncelerini ortadan kaldırarak, işin karar verilmesi ve yapılmasında çalışanlara özgürlük sağlanmalıdır (Gümüştekin, 2015).

4.5.9. Ortak Hedeflere Yönelme

Güçlendirme yöntemlerinin en önemli etkeni enformasyonun ve bilginin paylaşılması, iş görenlerin ortak amaçları doğrultusunda birleştirilmesidir. Bu durum iş görenlerin ekip olmasını sağlamaktadır. Örgüt içinde vizyon ve misyon kavramlarından haberi olmayan iş görenlerin güçlendirilmesi mümkün değildir (Koçel, 2011).

Ortak hedeflere ulaşabilme bilgiye ulaşabilmekle olası olup, ortak hedeflerin benimsenmesi ise bilgiye ne kadar derecede ulaşıldığı ile ilgilidir (Gümüştekin, 2015). Aynı amaç ve değerlere ulaşıldığı vakitte işletmede bir bütünlük oluşmakta olup ayrıca verimliliğin artmasıyla beraber güven ortamı da oluşur (Akan ve diğ., 2017).

Çalışanlar personel güçlendirmede ortak hedeflere doğru yöneltilmektedir. Bu yöneltilme, güçlendirilmiş takımların içerisinde dikey, yatay ve içsel olmak üzere üç farklı boyuttadır (Doğan, 2003; Şen, 2010). Bu üç boyut, ortak hedeflere yönelişte çalışanların amaçlarının gerçekleştirilmesinde epeyce etkilidir. Güçlendirme kavramından bahsedebilmek için çalışanların beraber hareket edebileceği ortak bir hedefin bulunması gerekmektedir (Doğan, 2003). Güçlendirilmiş takımlar, işletmenin sahip olduğu vizyon ve misyon değerleri ile bütünleşmelidir, şayet bütünleşme olmamışsa çalışanın güçlendirilmesinin işletme açısından olumsuz bir etki oluşturacağı söylenebilir (Doğan, 2003).

4.5.10. Eğitim ve Yetenekleri Geliştirme

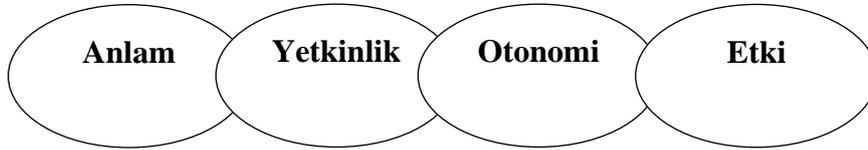
Günümüzde yönetim anlayışı süreç ve insan odaklıdır. Bu sebeple insanın daima eğitilmesi yönetimi geliştirmenin esası olmaktadır. İş görenlerin davranış ve tutumlarının

geliştirilmesinin ilk şartı, örgüt üyelerinin yeni davranış ve tutumları öğrenmeye ve kabul etmeye hazır olmaları; ikinci şartı ise kazanılan yeni davranış ve tutumların dışarıdan etkili bir biçimde desteklenmesidir (Kıngır, 2006).

Güçlendirilmiş iş görenlere yeterlilikleri olan işler verildiği zaman örgütlerin hedeflerine yönelik çalışacaklar ve başarılı olacaklar olup böylelikle örgüt de başarılı olacaktır (Çetin, 2013). İşletmelerde eğitimin amacı; iş görenlere kuramsal bazı bilgiler vermekte iken, iş görenlere çeşitli beceri ve davranışlar kazandırmayı, grup veya bireysel proje çalışmalarını gibi eğitim yöntemlerinden yararlanmayı gerektirir (Köksal, 2010). Eğitim aslında uzun dönemli bir yatırımdır. Eylem yönü ağır basan yeteneklerin kazandırılmasında ise rol oynama ve gösteri yöntemlerinin daha çok kullanılması gerektiği söylenilebilir (Köksal, 2010).

4.6. Personel Güçlendirmenin Boyutları

Personel güçlendirmenin daha iyi anlaşılabilmesi için boyutlarının incelenmesinde fayda vardır. Personel güçlendirme şekil 5’de gösterildiği gibi anlam, otonomi, yetkinlik ve etki boyutlarından oluşmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988).



Şekil 5. Personel Güçlendirmenin Boyutları (Conger ve Kanungo 1988).

Boyutlarının birbiriyle olan ilişkisi göz önüne alındığında psikolojik güçlendirmeyi dört boyutla beraber bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır. Bu boyutlardan herhangi birinin eksik olması durumunda psikolojik güçlendirme tam anlamıyla gerçekleştirilememiş olduğundan çalışanın başarı ve motivasyonunun da düşük olacağı söylenmektedir (Çöl, 2004).

4.6.1. Anlam

Kişinin kendi düşünceleri ile işin gereklilikleri arasındaki uyumdur (Spreitzer, 1995). Anlam boyutu, çalışanların, örgütsel hedef ve gayeler boyunca işlerine yükledikleri anlamı, standartları ve idealleri belirtirken, çalışanların işlerini bir anlamda içselleştirmeleri olarak açıklanabilir (Thomas ve Velthouse, 1990).

İş gören yaptığı işi anlamlı bulursa işine karşı gösterdiği özeni, örgüte olan bağlılığı ve katılımı da aynı düzeyde artmaktadır. Şayet yapılan iş iş gören için herhangi bir anlam içermiyorsa, örgüte olan bağlılığı azalır, işine karşı gereken özeni göstermez ve ilgisizleşir (Çavuş ve Demir, 2011). Diğer bir ifadeyle anlamlılığın düşük düzeyde olması, olaylar karşısında mutsuzluğa, ilişkisiz hissetmeye, duyarsızlığa ve işten ayrılmaya sebep olmaktadır. Anlamlılığın yüksek düzeyde olması ise katılımcılığa, motivasyona, bağlılığa ve enerjinin odaklanması sonucunu doğurmaktadır (Gümüştekin, 2015).

4.6.2. Yetkinlik

İşgörenlerin görevini en iyi şekilde gerçekleştirebileceklerine ilişkili olarak kendi kabiliyetlerine olan inancıdır (Yücel ve Demirel, 2012). Bazı araştırmacılar, bir durum karşısında dirençli olmayı sahip olunan yetkinlik ile sağlayabildiği için güçlendirmedeki en mühim boyut olduğunu söylemektedirler (Javaheri ve Kamel, 2009). Yetkinliğin yüksek olduğu şartlarda çalışanlar engellerle başa çıkmaya ve diğer çalışanlardan üstün olma gayesiyle çalışırlar. Bireyler, kabiliyetlerinden eminlerse sahip olduğu yetenekleri kullanabilecekleri görevlere kolaylıkla atılırlar. Tam aksi bir durum olduğunda ise mümkün mertebe görevden kaçınırlar. Yeterliliğinin farkında olan çalışanlar başarısız olduklarında çaba eksikliğini sebep olarak görürken, yetersiz olduklarına inanan çalışanlar ise sebep olarak yeteneklerinin olmayışını ileri sürerler (Bolat, 2003).

Çalışanların işleri konusunda kendilerini yeterli görmesi durumunu yetkinliği konusunda kendilerine güvenmesini ve işi yapma becerisi olarak belirtilmektedir. Özetle kendilerini yeterli hisseden çalışanlar iş yerlerinde, işleriyle alakalı konularda güçlüklerle karşılaşsalar bile yılmadan, usanmadan güçlükleri çalışarak yenmeyi deneyeceklerdir. Kendilerini yeterli görmeyen çalışanlar ise işin yapılabilmesi konusunda kendilerini yetersiz hissedecek, becerilerini ve bilgilerini kullanmak istemeyerek işi yapmaktan sakınacaklardır (Tekiner, 2014).

4.6.3. Otonomi

Otonomi, fertin öncelik kullanmasıyla alakalı olgudur. Eğer bir çalışan inisiyatif kullanabiliyorsa otonomi olanağının elde edildiği ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle otonomi, iş davranışlarını başlatabilme ve sürdürebilme yetkisi olarak açıklanmaktadır (Sun ve diğ., 2012). Otonomi, kişinin işiyle alakalı şeylere karar verme ve uygulama serbestliğine sahip olması durumudur. Kendisine otonomi sağlanan çalışanlar, işini nasıl

bir şekilde yapacağına kendisi karar vermekte olup işini bağımsız yapabilmesi için de önemli imkânlar verilmektedir. Otonomi boyutunda çalışanın sorumluluk sahibi olması, yetki ve faaliyetlerinin sonucunda meydana gelen olayın sorumluluğunu almasının önemi üzerinde durulmaktadır (Çöl, 2004).

4.6.4. Etki

İş görenlerin işletmedeki işlerle alakalı yönetimsel, stratejik ve uygulamayla ilgili çıktılar üzerindeki etkisinin derecesini etki ifade etmektedir (Spreitzer, 1996). Personel güçlendirmenin çalışan üzerindeki örgütsel sonuçları ise “etki” boyutunu oluşturmaktadır (Atalay, 2010).

Güçlendirmenin etki boyutu ile çalışanlar örgütteki faaliyetleri, beceri, bilgi ve kabiliyetleri ile örgütsel çıktıları etkilediklerini ve farklılık yarattıklarını bilmektedir. Örgütün ortak hedeflerine ve gagesine ulaşmada çalışanların sergiledikleri faaliyetlerin, örgütsel sistemi ve faaliyet sonuçlarını etkileyebildiğini kabullenen çalışanlar da kendilerini motive olmuş hissetmektedir (Spreitzer, 1997).

Etki boyutu ile kişi yaptığı iş ile işletmede bir etki bıraktığını, sonuçlar üzerinde etkili olduğunu hissedebilmesidir. Ayrıca etki boyutu ile başkalarının çalışmalarını ve kararlarını her aşamada etkileyebileceği düşünülmektedir (Sigler ve Pearson, 2000). Çalışan etkili olduğunu hissettiği zaman daha fazla enerji harcayarak ve daha yoğun çalışarak işletmeye verimli olmayı hedef edinir (Tekiner, 2014).

4.7. Personel Güçlendirmenin Çeşitleri

Personel güçlendirme, iki temel faktörle açıklanabilmektedir. Bunlardan birincisi davranışsal yaklaşım ikinci ise psikolojik yaklaşımdır. Davranışsal yaklaşım; güçlendirme konusunda yöneticilerin sorumluluk ve görevlerini inceleyen ve güçlendirmeyi olumsuz yönde etkileyebilecek etkenlerin ortadan kaldırılmasını esas alırken, psikolojik yaklaşım ise; güçlendirme için çalışanların algılarının psikolojik olarak değerlendirilmesine dayanan ve güçlendirmeyi içsel bir görev olarak tanımlayan yaklaşımdır (Giderler, 2015). Psikolojik güçlendirme çalışanların algılarıyla ilgilenirken, davranışsal güçlendirme ise iş ve işin çevresiyle alakalı konularla ilgilenmektedir (Torun, 2016).

4.7.1. Davranışsal Güçlendirme

Davranışsal güçlendirme, gücün üst kademededen en alt kademelere doğru paylaşılması olarak ifade edilebilir (Bolat ve diğ., 2014). Davranışsal güçlendirme, çalışanlara destek, bilgi, kaynak ve fırsatlardan yararlanma imkânı sunma sürecidir (O'Brien, 2010).

Davranışsal personel güçlendirme, yöneticinin üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesi, çalışanlarına çeşitli kabiliyetler kazandırması, kendisine ait olan gücü çalışanlarıyla paylaşması ve uygun çalışma ortamını çalışanlarına sağlaması şeklinde açıklanabilir (Gürbüz, 2012). İşverenler tarafından personele ne yapmaları gerektiğini söylemek, personele düşüncelerini ortaya koyacak olanak sağlamak ve personele ihtiyaçları olan ekipmanları sağlamaktır (Akan ve diğ., 2017).

4.7.2. Psikolojik Güçlendirme

Personel güçlendirmenin psikolojik yaklaşımında, üst yönetimdeki kişilerin güç ile ilgili karar ve faaliyetlerinden çok, çalışanların bunları nasıl yorumladıkları ve algıladıklarıyla ilgili konuya odaklanılmaktadır (Torun, 2016). Yapısal güçlendirme işyeri şartlarına göre şekillenirken, psikolojik güçlendirme ise çalışanların yapısal güçlendirmeye verdiği tepkiye göre şekillenmektedir (Pandey, 2016).

Örgütler çalışanların motivasyonunun sağlanabilmesinin psikolojik güçlendirme açısından önemli bir etken olduğunu görmüşlerdir. Çalışanların kendilerini özgüvenli ve yeterli hissetmiş olma durumları çalışanları işlerini yaparken güçlü kılmaktadır. Bunun tam tersi durumda çalışanlar kendilerini özgüvensiz ve yetersiz görürlerse kendilerini güçsüz hissetmelerine neden olacaktır. Örgütler, çalışanların kendilerini güçsüz hissetmelerine neden olan faktörleri ortadan kaldırarak ve belirli sınırlar çerçevesinde kalmak şartı ile bağımsız hareket etmelerine olanak vererek psikolojik güçlendirmenin sağlanmasını hedeflemektedirler. Bu amaç kapsamındaki sürece psikolojik güçlendirme denilmektedir.

4.8. Personel Güçlendirmenin Nedenleri

Bilinçli tüketicilerin değişen istekleri ve işletmelerin içinde bulunduğu rekabet ortamı personel güçlendirmeyi kaçınılmaz hale getirmiştir. Bu yüzden personeller işi yaptıkları zaman dilimine karar vererek verdikleri kararı hayata geçirmeleri gerekmekte olup hata yapılması halinde ise hatalardan tecrübe ve ders almalıdırlar. Bu yaklaşım personellerin

doğrudan olarak güçlendirilmeleri gerektiğini mecburi hale getirmektedir (Dalay ve diğ., 2002).

Coleman (1996) ise personel güçlendirme ihtiyacını “rekabet ve müşteri taleplerine duyarlılık, işletme süreçlerinde yatay yapılanma, hızlı ve esnek olma ihtiyacı, her aşamada risk alma, yöneticilerin otoritelerini destekleyici olarak delege etmeleri, katılım ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, iş birliği, iletişim ve kurumsal güvenin öneminin artması” şeklinde açıklamaktadır. Başka bir ifadeye göre de gelişen teknoloji ve bireylerin artan bilgileri ile beraber örgüt içerisinde ast-üst şeklinde olan hiyerarşik yapı yerine meslektaşlık oluşması ve takım çalışmaları personel güçlendirmeyi zorunlu kılmaktadır (Drucker, 1992).

Bünyelerinde güçlendirme kültürünü oluşturmak isteyen örgütler öncelikle personelin sınırlandırılmadığı bir sistem ve süreci oluşturmalıdır. Örgüt yöneticileri çalışanlarından bazı davranışlar beklemektedir. Bunlar; çalışanların birbirleri arasında yüksek düzeyde güven ortamının oluşturulabilmesi, iletişimi dikey ve yatay olarak etkili şekilde kurabilmeleri, kendi kendini yönetebilmesi, karar verme süreçlerine üst düzeyde ilgi ve katılım sağlayabilmeleri gibi davranışlardır. Personel güçlendirme sonucunda çalışanlar, sorunlara karşı etkili ve verimli çözümler üreterek çatışma yönetimini de becerebilirler (Uğrak ve diğ., 2016).

Günümüz işletmelerinin personel güçlendirme uygulamalarına özellikle önem vermelerinin nedenleri şunlardır (Koçel, 2018):

- ✓ “Rekabet avantajı” olarak insan ve bilgi faktörünün önem kazanması,
- ✓ Bilgi işleme teknolojilerindeki ilerlemeler ve gelişmeler,
- ✓ Küreselleşme ile rekabetin artmasıyla birlikte müşteri beklentilerine daha çabuk cevap verme zorunluluğunun artması,
- ✓ Personelin eğitim düzeyinin artmasıyla özerklik, yetki ve güç gibi beklentilerinin artması,
- ✓ İş ortamının globalleşmesi ve hızla değişen dış çevre,
- ✓ Özel olarak ise işletmelerde, genel olarak toplumsal düzeyde demokratikleşme eğilimlerinin artması,
- ✓ İşletmelerde kontrol- komuta felsefesine dayanan hiyerarşik yapının zayıflamasıdır.

Yapılan çalışmalara göre örgütlerin hedeflerine ve amacına ulaşması, çalışanları ile ortak bir noktada bir araya gelerek buluşması hem çalışan memnuniyetini sağlaması açısından hem de örgütsel verimliliği sağlaması açısından personel güçlendirme çalışmalarının gerekli olduğunu ortaya koymuştur.

4.9. Personel Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirmenin olabilmesi, örgütü tamamlayan ve tanımlayan faktörlerin eş zamanlı olarak hareket etmesine bağlıdır. Örgütü oluşturan temel faktörler; personel, yönetici ve işletmedir (Koçel, 2011). Personel yönetici ve işletmesinden herhangi birinin eksikliği veya zayıflığı örgütte sağlam bir şekilde personel güçlendirmenin uygulanabilmesine mani olabilecektir.

4.9.1. Personel Açısından Güçlendirme Süreci

Güçlendirmenin ana faktörü çalışandır. Çalışanların kendilerine olan inançları, yaratıcılığa ve yeniliğe olan bakış açıları, inisiyatif ve sorumluluk alabilme yetkinlikleri, ekip çalışmasına yatkınlıkları vb. faktörler personel güçlendirme sürecinde etkilidir.

Personel, yerine getirmekle sorumlu olduğu iş üzerinde sahiplenme ve kontrol duygusu hissettiği vakit personel güçlendirme hedefine ulaşmış olmaktadır. Personel güçlendirildiği zaman işini sahiplenir ve aynı zamanda vermiş olduğu kararların sonuçlarını sahiplenerek daha çok sorumluluk üstlenmesi gerektiği algısı oluşur. Bunun işletmeye olan olumlu etkisi ise, çalışanın yaptığı işlerde daha çok inisiyatif alarak işletme içerisinde olan etkinliğini arttırmasıdır (Çuhadar, 2005).

Çalışanların güçlendirme sürecine istekli olmaları, değişime kolayca uyum sağlamaları, bireysel gelişimlerine önem vermeleri, kendi bilgi ve becerilerine güvenleri, takım çalışmalarını önemsemeleri, herhangi bir olay ya da durum karşısında kontrol mekanizmasının gelişmiş olması personel güçlendirme sürecini etkilemektedir. Bununla birlikte cinsiyet, yaş, eğitim durumu, öz yeterlilik, kültürel yapı gibi kişisel ve sosyodemografik özellikler de personel güçlendirme sürecini etkilemektedir (Evis, 2016).

Personel güçlendirme süreci içerisinde örgütte çalışanla ilgili şu konulara dikkat edilmesi fayda sağlayacaktır (Mujka, 2011):

- ✓ Güçlendirilecek çalışanın kendini iyi tanıması, değişime açık olması ve sürekli kendini geliştirme arzusu duyması güçlendirilebilmesi için önemlidir.
- ✓ Kimi zaman, çalışan sadece işe odaklanarak diğer gelişim yönlerini ve noktalarını görmek istemeyebilir. Hangi çalışanın güçlendirileceği, yetenekleri, onların bilgi düzeyleri, kariyer hedefleri, zayıf ya da güçlü yönleri belirlenmelidir. Gerek çalışanın gerekse örgütün kendini detaylı bir şekilde tanıyıp olması personel güçlendirme uygulamalarına olumlu bir etki yapacaktır.
- ✓ Çalışanın kendine güven duyması durumu da sürecin başarısı için önemlidir. Çünkü bu süreçte çalışandan, örgütün performansını direk etkileyebilecek birtakım kararları alması istenebilir. Çalışanın kendine olan özgüveni zayıf ya da az ise bu kararları almakta çok fazla zorlanacaktır.
- ✓ Yönetici faktörünün de göz önüne alınması gerekmektedir. Birçok örgüt çalışanı güçlendirme uygulamalarına uyum sağlayamazlar çünkü örgütlerde yöneticiler, yetkilerini astlarıyla paylaşmayı kendileri açısından bir tehdit unsuru olarak görmektedirler ve eğer astları işlerini kendilerinden daha iyi yaparlarsa da işlerini kaybedecekleri endişesini taşırlar.

4.9.2. Yönetim Açısından Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirme faaliyetinin karmaşık ve zor olması sebebiyle, güçlü yöneticiler tarafından faaliyetin yerine getirilmesi gerekmektedir (Müdü, 2009). Personel güçlendirme çalışmalarından istenen sonuçların alınmasında yönetici etkili faktörlerden birisidir. Yöneticiler veya liderler güçlendirme sürecinin başarılı olabilmesi sürecinde personel üzerinde psikolojik olarak önemli etkiye sahiptir. Çalışanların güçlendirmeye yönelik algılarını arttırabilmek maksadıyla güçlendirme ile ilgili yöneticiler farklı bakış açıları geliştirebilirler (Greasley ve diğ., 2005).

Personel güçlendirmede yöneticinin rolü, personelin işini yapmasını kolaylaştırmaya yardımcı olmaktır. Yönetici, istenen neticelere ulaşabilmek için diğer çalışanlarla işbirliği yapmayı seçebileceği, personelin kendisini hareketlerinde ve davranışlarında bağımsız hissedeceği ve verdiği kararın sonuçlarının sorumluluklarını şahsi olarak üstleneceği bir ortam yaratmalıdır (Öksüz, 2010). Yöneticilerin personel güçlendirme sürecinde yapması gerekenler hususlar ise şunlardır (Bolat, 2008):

- ✓ İşletme içerisinde kabul edilecek ortak bir vizyon oluşturmak,
- ✓ Personel güçlendirmeyi işletme kültürü haline getirmek,

- ✓ İşletme içindeki şeffaflık ortamını oluşturarak bilgi paylaşımını kolaylaştırmak,
- ✓ Personelin örgütsel güven ve bağlılığının oluşumuna ortam hazırlamak,
- ✓ Personeli aldıkları kararlar doğrultusunda cesaretlendirerek kendilerine güvenmelerini sağlamak,
- ✓ İşletmede yetki devrinin her birimde yapılmasını sağlamak,
- ✓ Örgüt içerisinde yapılacak karar verme, planlama v.b. durumlarda iş görenleri bu sürece dahil ederek iş zenginleştirilmesi yapmak,
- ✓ Personeline eğitim olanağı sağlamak,
- ✓ İşletmenin misyonunun ve vizyonunun iş görenler tarafından anlaşılmasını sağlamak,
- ✓ İşletme içerisindeki iletişimi çift taraflı olarak oluşturmak,
- ✓ İş görenlerin ödül yöntemleriyle motivasyonunu arttırmaktır.

Personel güçlendirme, geleneksel yöneticiler tarafından çoğunlukla yanlış anlaşılan ve korkulan bir konudur. Yöneticiler gücü ve yetkiyi paylaştıkları anda saygıyı ve kontrolü kaybedeceklerinden korkarlar. Güçlendirmede, destekleyici bir ortam yaratılmasından ve engellerin ortadan kaldırılmasından yönetim mesuldür (Denkdemir, 2010).

4.9.3. İşletme Açısından Güçlendirme Süreci

İşletmenin özellikleri ve yapısı, personel güçlendirme uygulamalarının ne kadar başarılı sonuçlar yaratacağı üzerinde önemli bir paya sahiptir. Çalışanların daha güzel iş sonuçları elde etmeleri; açık iletişim ortamının sağlanmasına ve bilgiye kolaylıkla ulaşabilmelerine, eğitim ve geliştirme imkânlarının oluşturulmasına ve şirket içerisinde kullanılan ödüllendirme ve değerlendirme sistemini benimsemelerine bağlıdır.

Örgütün güçlendirme sürecinde yapması gerekenler şunlardır (Matthews ve diğ., 2002; Gerson, 2006; Koçel, 2011):

- ✓ Örgüt kültürünü güçlendirmeye uygun duruma getirmek,
- ✓ Örgüt yapısının köklü bir değişikliğe gidebileceğini bilmek,
- ✓ Örgütteki çalışanları ve yöneticiyi çok iyi saptamak,
- ✓ Güçlendirme süreci uzun süreceği için sabır göstermek,
- ✓ Çalışanların kendilerini sürekli olarak geliştirebilecekleri bir ortam yaratmak,
- ✓ Maliyetli, masraflı süreç olduğunu bilmek,
- ✓ Bilgi paylaşımının alt yapısını sağlamlaştırmak,

- ✓ Güçlendirme işleminin başarısızlıkla sonuçlanabileceği ihtimaline razı olmak,
- ✓ Güçlendirme olgusunun devamlılığını garantiye almak için lüzum olan çalışmaların farkına varmaktır.

Günümüz firmaları güçlendirilmiş bir örgüt için güçlendirilmiş iş görenlere hem ihtiyaç duymakta hem de uygun özellikteki iş görenleri bünyesine alarak eğitim verip geliştirmektedir.

4.10. Personel Güçlendirmenin Avantaj ve Dezavantajları

Personel güçlendirmenin yöneticiler açısından uzun vadede büyük avantajları bulunmaktadır. Güçlenen personele sahip yöneticiler, güven bağı oluşturarak kendi yetkilerin bir kısmını çalışanlarına devrederek hem kendi üzerindeki iş yükünü azaltmış olur ve personelin sorumluluğunu da artırmış olur hem de kendi enerjisini daha verimli bir şekilde kullanma imkânı kazanır. Personel güçlendirmeyle örgüt içerisinde yaşanabilecek çatışmaların yerini takım ruhunun ön planda olduğu ve iletişim kanallarının geliştiği bir organizasyonun ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Khan, 1997).

Personel güçlendirmeyle çalışanlar, müşterilerle olumlu ilişkiler geliştirerek müşteri talep ve isteklerine çabuk yanıt verilebilmeleri ve şikâyetlere daha hızlı karşılık bulabilmeleri sağlanmış olacaktır (Bowen ve Lawler, 1992). Güçlendirilmiş çalışan, örgüte karşı bağlılık duyarak üretkenliklerinde artış olacaktır (Khan, 1997). Personel güçlendirmeyle birlikte işletmelerde maliyet düşüşü, verim artışı ve karar verme süresinin kısalması ile çabuk değişen dış çevre şartlarına uyum sağlayabilmek daha kolay bir duruma gelir. Ayrıca güçlendirmeyle iş görenlerin sorumluluk alanları artırılarak daha fazla oto-kontrole ve otonomiye sahip olmaları sağlanmaktadır. Böylelikle iş görenlerin motivasyonlarında bir yükselişle birlikte işlerine tüm kapasitelerini vererek işletmeye en yüksek verimi oluşturmaya çalışırlar. İş görenler yaptıkları işin sahibinin kendisi olduğuna inanırlar ve işi özümserler (Genç, 2013). Personel güçlendirmenin bu yararlarına ilave olarak diğer yararları ise şu şekildedir (Mete ve diğ., 2015):

- ✓ Yöneticiler personel güçlendirme uygulamaları ile onlara duydukları güveni ifade edebilme fırsatı yakalarlar.
- ✓ Yetki devri ile güç ve sorumlulukların herkes tarafından paylaşılması mümkündür.
- ✓ Aktif ve çift yönlü iletişim oluşur.

- ✓ Yöneticiler zamanlarını daha mühim konular için ayırabilirler.
- ✓ Bireysel sorumluluk duygusunun gelişmesine imkân sağlanır.
- ✓ Bireysel gelişim için fırsat yaratılmış olur.
- ✓ Çalışanların sadece kendi alanlarıyla alakalı değil, diğer alanlarda da beceri ve bilgi sahibi olabilirler.
- ✓ Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık duygusunun gelişmesi sağlanır.

Yapılan araştırmalara göre personel güçlendirmeyle örgütlerde kurulan açık iletişim ve ortaya çıkan güven duygusuyla çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttığı gözlemlenmektedir. Personel güçlendirmeyle müşteri memnuniyetinin artmasıyla rekabet üstünlüğünün elde edilmesini ve karlılığın artmasını sağlar.

İşletmelerde güçlendirme programlarının hayata geçirmesinde farklı problemler ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2018): Aşılması gereken en önemli mesele, yöneticilerin kendilerini değiştirmesi ve eğitmesi olup yöneticiler değişik rollere girmelerinin gerekliliğini kabullenmelidirler. Yöneticiler astlarına yeni rollerinin gereği olan ‘komuta ve kontrol’ değil, kaynaştırıcılık, koçluk, mentor’luk ve mümkün kılıcılık’tır. Yöneticilerin rol değişimi içerisine girerek gereklerini yapmaları kolay bir durum değildir (Koçel, 2018). Personel güçlendirme uygulamasında karşılaşılan bir diğer problem ise, güçlendirilmenin özelliklerini göz ardı ederek bütün organizasyon için uygun olup olmayacağıdır.

İşletmeler güçlendirme programlarını hayata geçirmede farklı problemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu problemleri birkaç maddede belirtmek gerekirse:

- ✓ Kişilerin değişimlere direnç göstermesi,
- ✓ Eğitim maliyetlerinin yüksek olması,
- ✓ Güçlendirme için çalışana yeterli kaynak aktarımında bulunulmaması,
- ✓ Üst yönetimin güçlendirme faaliyetlerine destek olmamasından dolayı çalışanların güçlendirme faaliyetlerine şüpheli yaklaşımıdır (Koçel, 2018).

Personel güçlendirilmenin örgüt için neden önemli olduğu, ne anlama geldiği ve amaçlara nasıl katkı sağlayacağı konusunda çalışanların bilgilendirilmemesi, iletişim eksikliği, çalışanların arasında sorumluluklarında ve rollerinde belirsizliklerin olması dezavantajdır. Diğer bir dezavantaj olarak; bütün çalışanlar dinamik bir ortamda çalışmaya uygun şekilde eğitilmemişlerdir. Bu sebeple karar alırken standart bir sürecin olmaması çalışanlar arasında çatışmaya sebep olabilir (Saremi, 2015).

4.11. Güçlendirilmiş Çalışanın Özellikleri

Yapılan araştırmalara göre güçlendirilmiş çalışan genel olarak şu özelliklere sahiptir (Doğan, 2006):

- ✓ Güçlendirilmiş çalışan, kendi iradesi ile düşüncelerini açıklayabilir. Kendi işiyle alakadar kararları alırken kendini özgür ve sorumlu hisseder.
- ✓ Güçlendirilmiş çalışan kendini çok iyi tanımakta olup zayıf ve güçlü yönlerinin bilincindedir.
- ✓ Güçlendirilmiş çalışan öz-değerlendirme yaparak sahip olduğu yeterlilik düzeyiyle ilgili bilgi sahibidir ve içsel ve dışsal kaynaklı dönütleri dikkate alarak kendini geliştirebilir.
- ✓ Güçlendirilmiş çalışan, yaptığı işi önemsemekte ve işin getirdiği sorumluluk duygusu ile hareket eder.
- ✓ Güçlendirilmiş çalışanın özgüveni yüksektir.
- ✓ Güçlendirilmiş çalışan işiyle alakalı gelişmelere yön verebildiği gibi aynı bölümdeki kişilerle de fikir alışverişi yaparak onları yönlendirebilir.
- ✓ Güçlendirilmiş çalışan kendini geliştirmek için değişime açıktır ve güncel bilgileri takip eder.

Güçlendirilmiş çalışanların özelliklerine ilave olarak şunlar da söylenebilir (Boudrias ve Savoie, 2006):

- ✓ Gelişime açıktırlar,
- ✓ Vicdan sahibidirler,
- ✓ Örgüt faaliyetlerinde aktif olma hevesindedirler,
- ✓ İşbirliği yapmaktadırlar.

Güçlendirilmiş çalışanlar normal çalışanlara göre; kendilerini daha yenilikçi görürler, yeni şeyler denemeye daha çok eğilimlidirler, yaptıkları işte kendilerinin daha yetkin olduğunu düşünmektedir ve yöneticilerin fikirlerini destekleme konusundaki desteklerini hissederler. Bu özellikler işletmelerinin büyük kazançlara ulaşmasını sağlamaktadır (Ramesh ve Kumar, 2014).

5. KENDİLİK ALGISI

5.1.Kendilik Algısı

Kendilik algısı, çok eskiden beri filozofları ve sosyal bilimcileri ilgilendiren bir konudur. İnsan doğasının ve kişilerarası ilişkilerini ‘Kendimizi nasıl tanırız?’ sorusuna verilen cevapla anlamı şekillenir. Kendilik bilgisiyle ilgili sorunun cevaplamasında bireyin kendilik algısı süresi ile içsel bilişlere ulaşma ve onları kavramayla gerçekleştirilebilir (Robak ve diğ., 2006). Sosyal hayatın bir parçası olan kişi, doğumla birlikte yaşadığı hayatın içerisinde var olmaya çalışmaktadır. Var olma sürecinde kendine ait olan bilgilere ulaşma arzusu da bireyin asıl ihtiyaçlarından biridir. Kişi içerisinde bulunduğu ortamda ihtiyaçlarını karşılarken kendilik algısının oluşmasına aynı zamanda zemin hazırlayacaktır (Özkara, 2014).

Kendilik, kapalı bir kutu olarak düşünülebilir. Birçok kişi kendilerine gerekli olan soruları soramamakta sorsa bile yeterli cevabı alamadıkları için de kendini tanımlayamamaktadır. Kişinin nelere sahip olduğunu, ne olduğunu, nasıl yapması gerektiğini bilemeyen bireyler sosyal, bireysel ve akademik anlamda da başarılı olamazlar. Aynı zamandan bu sorulara cevap bulunamadığı takdirde, karşılıklarına çıkacak stresle hem nasıl baş edilebileceğini hem de güçlenmek için nelere gereksinim duyacaklarını bilemeyeceklerdir. Örgütte kendilik bilincine sahip olan bireyler mutlu olmak için hangi yöntemlere başvuracaklarını, karşılaştıkları olası stres ile nasıl baş edileceğini, sosyal ve bireysel ilişkilerde hangi davranışlarda bulunması gerektiğinin bilincindedir (Oğuzhan, 2019). Bireyin doğduğu, büyüdüğü çevre ile bulunduğu çevrede etkileşim halinde olduğu kişiler, yaşantı ve deneyimleri her alanda bireyin gelişimine katkı sağlamaktadır. Yakın çevre ile kurulan ilişkiler bireyin kendisini ve dünyayı anlamasını sağlamaktadır (Sezer, 2010).

Kendilik algısı; benlik saygısını da içermektedir. Rosenberg, benlik saygısını, bireyin kendi değeri hakkında, kendine yüklediği algıları olarak adlandırmıştır. Kişinin kendisi ile ilgili yaptığı değerlendirmelerde olumsuz tutum sergilediğinde benlik saygısının düşük olacağını, olumlu tutum sergilediğinde ise benlik saygısının yüksek olacağını söylemiştir (Demir, 2017). Kendilik algısının oluşum sürecini belirtirken; kendilik algısının tanımı ve gelişimine, özelliklerine, kendilik algısını etkileyen faktörlere ve erken çocukluk dönemindeki kendilik algısı gelişimine değinmekte fayda vardır.

5.2. Kendilik Kavramı

Kendilik, insanın bireyler ile ilişki ve iletişim sürecinde kendi dışına çıkarak sadece kendine değil başka kişilere de başkalarının gözüyle bakabilmeyi ve diğer insanların gözünden kendini değerlendirmesi durumudur (Cüceloğlu, 2005). Kendilik kavramı; kendilik idealleri, kişisel ve sosyal kendilik olmak üzere üç ana başlıkta incelenmektedir. Sosyal kendilik, kişinin başka kişiler tarafından nasıl algılandığıyla alakalı inançlarını; kişisel kendilik, bireyin yaşam tecrübelerine dayanan kişisel inançları ve kendi algılarını ve kendilik idealleri ise kişinin kendini nasıl bir insan olarak görmek istediğini ifade eder (Strickland, 2001). Literatürler incelendiğinde kendilik kavramıyla ilgili farklı tanımların olduğu görülmüştür.

Markus ve Nurius'a (1986) göre kendilik kavramı, kendi hayat deneyimlerimizin algısı ve organizasyonu için bir çerçeve çizerek bunun yanı sıra da diğerlerinin düşünce, duygu ve davranışlarını anlamak maksadıyla kullanılan kapsamlı ve sistemli bir yapı olarak tanımlanır. Franzoi ise, insanın toplumdaki ayrı olarak ele alınmaması gerektiğini ve sadece sosyal bir bağlam ile var olabileceğini belirterek kendiliği de sosyal bir varlık olarak ifade etmiştir (Özen, 2014).

Mead (1934) ise kendilik kavramını, bireyin kendisine olan tutumu, inancı ve davranışları olarak belirtmiş; kendilik bilincini ise diğer insanlarla olan iletişim sonucunda kendine dair bilgi edinme süreci olarak açıklamıştır (Argun, 2005). Shavelson ve ark.'a (1976) göre kendilik, kişinin kendisine olan bakış açısıdır. Bu bakış açısı, çevredeki kişilerin geribildirimleri, kişinin kendi deneyimleri ve yorumlarıyla şekil alır (Şahin ve diğ., 2009).

Birçok araştırmacı, kendilikle ilgili nesnel düşüncelerini ortaya koyarak farklı tanımlar yapmışlar ve literatürde ortak bir paydada buluşmamışlardır. Bu kavrama dair yapılan bazı tanımlar ise şunlardır:

- ✓ Bireyler, mensup oldukları topluluğun karakteristik değerlerini kendi kişilikleri ile özdeşleştirmektedirler (Mead, 1964).
- ✓ Bireyin kendisiyle alakalı pozitif veya negatif duygu ve düşüncelerinin tamamıdır (Rosenberg, 1989).
- ✓ Bireyin bazı özellikleri kendisi ile özdeşleştirerek kendisinden ziyade başkalarının kendisine ait olan fikirlerini yansıtmasıdır (Rogers: 1959, Akt. Otacıoğlu, 2009).

Kendilik her şeyden önce kendimiz hakkında sahip olduğumuz inançların tamamıdır. Kendilik bilgilerimiz genellikle toplumsallaşma süreci ile oluşmaktadır. Çocukluğumuz boyunca aile, arkadaş, ve çevre yoluyla kendiliğimize ait algılar şekillenir. Etnik, kültürel ve dini aktiviteler aracılığıyla kendiliğimize ilişkin algılarımız ve özelliklerimiz farklılıklar göstermektedir (Taylor ve diğ., 2006).

5.3. Kendilik Kavramının Gelişimi

Kendilik kavramının gelişiminin bebeklik dönemiyle başladığı görüşü genel kabul görmüştür (Shaffer, 2009). Kendilik kavramı, doğumdan itibaren gelişmeye başlayarak kişinin kendilik ve sosyal algısının ilk olarak şekillenmesi, bağlanma figürüyle olan etkileşimi sonucunda gerçekleşmektedir (Bowlby, 1989).

Aslında kendilik algısı, bebeğin doğumuyla beraber karşılaştığı olaylar ve bireyin çevresinde var olan kişiler aracılığıyla ilerleyen zaman içerisinde oluşan, gelişen ve ilerleyen bir süreçtir. Bebekler dünyaya geldikten sonra kendi çevresini bedenlerinin bir parçasıymış gibi algırlarlar. Bebekler büyüyüp geliştikçe bedenlerinin sınırlarını ve çevresindeki dünyayı ayrı olarak ayırt etmeye başlayarak da kendilerini tanıma sürecini başlatmış olurlar. Bu olay kendilik gelişimin ilk temelini oluşturmaktadır (Atay, 2014). Kendiliğin gelişmesinde yaşadığı çevredeki insanlarla kurulan ilişkilerin önemi oldukça etkilidir. Çevresinde var olan kişilerin bireye karşı gösterdikleri davranışlar ve tepkiler kendiliğin yapısına etki etmektedir (Baymur, 1990). Birey kendi varlığının farkına vardığı müddetçe benliğine ait duygular geliştirir (Güngörmüş, 2006).

Bireyin kendini keşfetmeye başlaması için öncelikle kendini tanıması ve anlamlandırması için çok farklı sorular üreterek bunlara cevaplar bulmaya çalışmalıdır. “Amacım nedir?” sorusuyla kendine dair o ana kadar biriktirdiği tüm birikimleri birey ortaya koymaktadır. Toplumdaki yeri, sahip olduğu tüm saygınlığını karşısına alarak daha önceki amaçları ile de mukayese ederek kendisine ilerisi için ulaşılabilir hedefler belirleyebilmektedir. “Ne yapabilirim?” sorusu ile birey, kendi sınırlarını tanıyarak yeteneklerini objektif bir şekilde değerlendirip kendine uygun hedefler seçerek sınırlarını belirlemektedir. Bu süre zarfında birey nelere inanıp nelere inanmayacağını da sorgulamaktadır. Böylelikle birey kendi değer yargıları ile ilgili hedeflerini ve beklentilerini değer yargısıyla harmanlamaktadır (Tatar, 2006).

Cooley ve Mead' a göre birey "Bakılan ayna etkisi" ile "Rol alma" olarak temellendirdiği kavramlarla kendilik algısını geliştireceğini ifade etmiştir. Bu ifadeye göre birey başkalarının kendini nasıl gördüğünü değerlendirerek kendilik algısını geliştirir (Koç, 2008). Kendilik algısının gelişmesini etkileyen başka etmenler ise başarı, sosyo-ekonomik düzey, dış görünüm, kültürel yapı, çevre ve etnik gruptur (Tutar ve diğ., 2009).

5.4. Kendiliğin Boyutları

Davranışlarımız ve düşüncelerimiz kendilik algılayışımızla şekil almaktadır. Kendilik, bize ait olan hedeflerimizi ve hayatımızı etkileme potansiyeline sahip olmakla beraber çevremizdeki insanların bizim hakkımızdaki düşünceleri, bizi nasıl gördükleri ve onlarla kurduğumuz ilişkileri de etkilemektedir (Sanford ve Donovan, 1999). Kendiliğin boyutları; olumlu kendilik ve olumsuz kendilik diye ikiye ayrılmaktadır.

5.4.1. Olumlu Kendilik

Olumlu kendilik algısına sahip bireylerin benlik saygıları, öz güvenleri ve değerlilik duyguları oldukça güçlüdür (Gander ve Gardiner, 2001). Olumlu kendilik algısına sahip olan bireyler aşağıda belirtilen şu özellikleri taşımaktadırlar (Sezer, 2010):

- ✓ Yeni durumlara ve süreçlere uyum düzeyleri yüksektir.
- ✓ Kişiler arası ilişki ve sosyal çevre edinmede başarılıdırlar.
- ✓ Sorumluluk sahibidirler.
- ✓ İlişkilerde saygılıdırlar.
- ✓ Baskın kişilerdir.
- ✓ Karar verirken sunulan olanakların farkındadırlar.
- ✓ İnsanların ihtiyaçları konusunda hassastırlar.
- ✓ Çevresinde yer alan insanları etki altına alabilmektedirler.
- ✓ Yeni şeyler denemeye meraklıdırlar.
- ✓ Çatışma ortamında yapıcıdırlar.
- ✓ Eğitimde daha başarılıdırlar.
- ✓ Davranışların sonucunu tahmin etmektedirler.
- ✓ Yaptıklarından memnundurlar.
- ✓ Daha popülerlerdirler.

5.4.2. Olumsuz Kendilik

Olumsuz benlik algısına sahip bireyler, bedensel kimliklerini reddettikleri gibi kendilerini de istenmeyen, değersiz kişiler olarak görürler (Gander ve Gardiner, 2001). Kişiliği örülenmiş birinin kendilik değerinin düştüğü, kendine olan özgüveninin ve saygının azaldığı araştırmalarla belirlenmiştir.

Olumsuz kendiliğe sahip bireylere ait özellikler ise şu şekildedir (Sezer, 2010):

- ✓ İnsanlar tarafından kolayca yönlendirilebilmektedirler.
- ✓ Asosyal davranışlar sergilemektedirler
- ✓ Kendilerini engellenmiş hissetmektedirler.
- ✓ Daha sessiz ve içe dönüktürler.
- ✓ Sahip oldukları yetenekleri kullanamamaktadırlar.
- ✓ İlgisiz tavır, davranış içerisindedirler.
- ✓ Kendilerini değersiz kişi olarak görme eğilimindedir.
- ✓ Zayıf bir kişisel uyuma sahiptirler.

5.5. Kendiliğin Önemi

Kendilik; insanın özellikleri, amaç ve beklentileri, değer yargıları ve inançları, oluş yetenek ve olanaklarından oluşan, her an değişen, durağan olmayan yapıdır (Köknal, 1985). Kendilik, kişiliğin gelişim sürecinde doğumla başlayarak sosyal çevrenin de etkileri ile oluşmaktadır (Kuzgun, 1978).

Kendiliğin düzenleyici işlevinin, çevreye adapte ve yaşamı sürdürmeye olan etkisi ölçüsünde, “kendilik denetimi” kavramı Higgins tarafından öne sürülmüştür. Higgins, kişinin kendisi hakkında dünyada bir nesne olarak, özet bir bilgisi olduğunu ve kişinin bu sayede yaşamını sürdürebildiği düşüncesini ileri sürmüştür. Kişinin çevresine uyumunu kolaylaştıran bilgi ise kişinin kendi hakkındaki özet bilgisidir. Özet kendilik bilgisi bireye, yaşamını devam ettirebilmesi için kendini düzenleme, denetleme ve ayarlama sağlar (Higgins, 1996). Bireylerin düş kırıklığı ve doyumsuzluk duygularını yaşamaması için kendini onaylaması, kendinden hoşnut olması için, kendini düzenlemeye, ayarlamaya çalışması gerekir (Önder, 1997).

Sezer (2010) kendilik algısının farkında olan bireylerin, akademik olarak daha başarılı olduklarını, sorumluluk sahibi, kararlarını özgür alabilen, davranışlarının sonuçlarını

görebilen, duyarlı bir kişilik yapısına sahip, fırsatları değerlendirebilen, yeniliklere aç çevresindekileri olumlu etkileyen, başkalarının menfaatini gözetken ve hayatından memnun bireyler olduğunu söylemektedir. Kendilik algısı düşük olan bireyler ise; kolay yönlendirilen bir kişilik özelliğine sahip, uyum yetenekleri zayıf, sosyal anlamda dışa kapalı ve kendi potansiyelini gerektiğinde kullanamayan özelliklere sahip kişilerdir (Sezer, 2010).

Farklı kültür ve coğrafyada yaşayan ailelerin kıyaslamasını yapan araştırmalara göre; açık, demokratik, çocukları ile konuşabilen ve denetimli ebeveynler çocuğun benlik oluşumuna, gelişimine olumlu katkılar sağlarken, çocuklarını korkutarak terbiyeyi deneyen söz hakkı vermeyen, kapalı aileler ise yetersizlik konusunda çocuklarına alışılmışlık kazandırmaktadır (Anderson ve Hughes, 1989). Kendilik algısı kişilerarası ilişkiler üzerinde etkisi bulunduğu için kendilik faktörü oldukça önemlidir.

5.6. Kendilik Algısına Yönelik Kuramsal Bakış Açıları

Çağdaş psikologlara göre kendilik algısı hakkında iki farklı görüş vardır. Bir görüşe göre; kendilik algısı sosyal olarak paylaşılan gerçeğe dayanır, diğerlerini algılamayla aynı süreçlerden ortaya çıkar, deneyimin ve davranışın kesin yansımaları olarak düşünülür. Diğer görüşe göre ise; temelde kendilik algısı çarpıtılmıştır, kendine hizmet eder ve daima olarak diğerlerinin algıları tarafından savunulandan daha olumludur (John ve Robins, 1994).

Kendiliğe dair yapılan ilk araştırmalardan birinin mimarı olan Mead (1934), kendilik kavramını toplumsal bir fenomen olarak tanımlamıştır. Buna göre kendilik, bireyin kendine yukarıdan bağımsız bir nesne olarak bakabilmesi yoluyla şekillenmektedir (John ve Robins, 1994). Bem'e (1972) göre, insanlar nasıl diğer insanlara ait bilgileri onların davranışlarını gözlemleyerek elde ediniyorlarsa kendi duygu, inanç ve tutumlarıyla ilgili bilgiyi de aynı şekilde kendi davranışlarını gözlemleyerek edinmektedirler. Çeşitli durumlarda insanlar kendi davranışlarını hem gözlemlerler hem de davranışlarının nedenleriyle alakalı atıfta bulunurlar (Akt., Robak, 2001).

Kendiliğe dair yapılmış bir başka araştırmada ise Cooley (1902), kendiliğin oluşumunda toplumsal olayların bir ayna rolüne sahip olduğunu ifade etmiştir. Cooley, bireyin amaçları

ve görünümü gibi hakkında bilgi veren kavramların, bireyin benliği haline geldiğini söylemiş ve bunu “Yansıyan Benlik” olarak açıklamıştır. Yansıyan Benlik anlayışına göre kendilik, şu etkenlerden meydana gelmektedir (Harter, 1983):

- ✓ Toplumun gözünden bireye dair izlenimleri.
- ✓ Kendilik ile geliştirilen aşağılama ve gurur gibi duygular.
- ✓ Toplumun, bireyin topluma yansıyan görünümü hakkında yaptığı yorumlar.

Bilişsel kurama göre gelişimin ilk aşamalarından itibaren birey, dış dünya ile kendiliğine ilişkin algısına yönelik bazı düzenlilikler aramaktadır. Dolayısıyla dış dünyaya ait herhangi bir bilgi, bireyin kendiliğine ilişkin bir bilgi anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle; bireyin dış dünyaya ilişkin işlediği bilişler aynı zamanda kendiliğini algılayışını da şekillendirmektedir (Çelik, 2010).

Araştırmalar kendilik kavramının aktif bir şekilde yapıldığını, kendiliğin daha çok kişinin kişilerarası ve kendisiyle ilgili olan süreçlere aracılık eden dinamik yapı olduğunu göstermektedir (Schunk, 2009).

6. OTANTİK LİDERLİK, İŞ STRESİ, PERSONEL GÜÇLENDİRME VE TEMEL KENDİLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

6.1. Otantik Liderlik ve İş Stresi Arasındaki İlişkiler

Otantik liderlik ve iş stresi arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar ile ilgili olarak araştırmamıza en yakın olan çalışmalardan biri Sainz ve diğerlerinin (2021) çalışmasının olduğu görülmektedir. Sainz ve diğerlerinin (2021) otantik liderlik ile örgütsel insansızlaştırma ve işyerindeki stres arasındaki bağlantıyı kapsayan çalışmaları sonucunda; örgütsel insanlıktan çıkmanın otantik liderlik ve iş stresi arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Araştırmacılar yaptıkları çalışmada otantik liderlik ile iş stresi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Sağbaş ve diğerleri (2021), otantik liderliğin iş stresine etkisini araştırmışlar. Araştırma sonucuna göre; otantik liderliğin tüm alt boyutlarının (şeffaflık, ahlaki davranış, dengeli davranış ve bireysel farkındalık) çalışanlarda iş stresini azalttığını belirtmişlerdir.

Topal ve Demirkasımoğlu (2020) algılanan stres düzeyleri üzerinde otantik liderlik davranışlarının etkisini inceledikleri çalışmaları sonucunda; algılanan stres ve otantik liderlik boyutları arasında zayıf da olsa bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Otantik liderliğin boyutları olan şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve öz farkındalığın algılanan stres boyutları üzerinde etkisinin bulunduğunu belirtmişlerdir.

Ismail ve diğerleri (2019), Malezya'da okul liderlerinin otantik liderliğinin öğretmenlerin mesleği üzerindeki stres etkisini araştırmışlar. Araştırma sonuca göre, liderlerin otantik liderliği ve öğretmenlerin iş stresi arasında negatif anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir.

Dar ve diğerleri (2016), telekomünikasyon sektörü çalışanlarında otantik liderlik algısı, işe bağlılık ve iş stresi arasındaki ilişkiyi araştırmışlar. Bu çalışma sonucuna göre; otantik liderlik ile iş stresi ve iş stresi ile işe bağlılık arasında ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırma, otantik liderlik ile işe bağlılık arasında anlamlı derecede pozitif bir ilişki bulunurken, otantik liderlik ile iş stresi arasında anlamlı olmayan bir ilişkinin bulunduğunu saptamışlardır.

Otantik liderler; kim olduklarını ve neye inandıklarını bilen, etik muhakeme ve tutumları arasında şeffaflık ve tutarlılık gösteren, kendi içlerinde ve meslektaşları ile aralarında

güven, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu bir ruh hali geliştirmeye odaklanan, dürüstlükleri ile tanınan ve bu nedenle saygı duyulan kişilerdir (Avolio ve diğ., 2005). İş stresi ise; işin çalışan üzerinde oluşturduğu baskı diye de tanımlanabilmektedir. Gerek literatürde yapılmış çalışmalar gerekse de otantik liderliğin tanımı ve bileşenleri değerlendirildiğinde, otantik liderliğin iş stresini azaltıcı etki yapabileceği varsayılmaktadır. Buradan hareketle araştırmamızın ilk hipotezi aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir.

H₁: Otantik liderlik ile iş stresi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

6.2. Otantik Liderlik ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiler

Otantik liderlik ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiye dönük literatürde çalışmaya bakıldığında; Özdemir ve Yazıcı'nın (2021) yaptıkları çalışmanın sonucuna göre; örgütsel sinizimin ve otantik liderliğin, yaratıcılık için içsel motivasyonunu pozitif düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmacıların yapmış oldukları çalışma sonucunda; otantik liderliğin psikolojik güçlendirmeyi pozitif düzeyde etkilediği saptanmıştır.

Goudarzvand Chegini ve diğerleri (2018), acil servis personeline otantik liderlik, psikolojik güçlendirme ve olumlu iş davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucuna göre; otantik liderlik, psikolojik güçlendirme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işe bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Joo ve Jo (2017), Kore'nin en büyük şirketlerinden birindeki işgörenler ile yaptıkları çalışma sonucunda algılanan otantik liderliğin işgörenlerin psikolojik sermayeleri üzerinde katkısının olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca otantik liderlik ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Akbolat ve diğerleri (2017), örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeye etkisini ve bu etkide otantik liderliğin aracı rolünü araştırmıştır. Sağlık çalışanları ile yaptıkları çalışmaya göre otantik liderliğin personel güçlendirme üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, örgütsel erdemliliğin personel güçlendirme üzerine etkisinde otantik liderliğin aracı rolünün bulunduğu da belirtilmiştir.

Laschinger ve diğerleri (2013), sağlık hizmetindeki işgörenlerin çalışma ortamlarında otantik liderliğin ve yapısal güçlendirmenin yeni mezun hemşirelerle profesyoneller arasındaki işbirliğini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda; otantik liderlerin, liderlik ettikleri insanlarla özdeşleşerek takipçilerinin tutumlarını, davranışlarını ve

performanslarını etkilediği belirtilmiştir. Çalışma sonucunda otantik liderlik ile personel güçlendirme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu şeklinde ifadelere rastlanmıştır.

Personel güçlendirme kavramını, Çiftçi (2017), personelin gelişim sürecinin desteklenerek kendi öz yetenek ve niteliklerinin bilincine varmalarını sağlayarak personelin karar verme yetilerinin artırılması süreci diye tanımlamıştır. Personel, yerine getirmekle sorumlu olduğu iş üzerinde sahiplenme ve kontrol duygusu hissettiği vakit personel güçlendirme hedefine ulaşmış olmaktadır. Otantik liderlik davranışlarının personel güçlendirmeyi artırıcı etkisinin olduğu varsayımı ile ikinci hipotezimiz aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H₂: Otantik liderlik ile personel güçlendirme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

6.3. Otantik Liderlik ile İş Stresi Arasındaki İlişkide Temel Kendilik Algısının Düzenleyici Rolü

Otantik liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkide temel kendilik algısının düzenleyici rolünden ziyade; otantik liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkide örgütsel insanlıktan çıkmanın aracılık rolüne yönelik ilişki olduğunu gösteren çalışmaya rastlanmıştır. İnsanlıktan çıkma ile ilgili makalede otantik liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkide insanlıktan çıkma faktörü moderating yani aracılık etkisi yapmaktadır. Dolayısıyla otantik liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkide temel kendilik algısının düzenleyici ilişkisinden ziyade farklı çalışmaların olduğu görülmüştür. Bunlardan bir tanesi Sainz ve diğerlerinin (2021) yaptığı çalışmadır. Buna göre otantik liderlik ile iş yerindeki stres arasındaki ilişkiye örgütsel insanlıktan çıkmanın aracılık etki ettiğini tespit etmişlerdir (Sainz ve diğ., 2021).

Park ve diğerleri (2018), yaptıkları araştırmaya göre; otantik liderliğin iş stresi ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde; iş stresinin de öz-yeterlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmamıştır. İş stresi ve öz-yeterlik örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli etkilere sahip olduğu saptanmıştır.

Gündoğdu (2010), otantik liderlik ile işle ilgili duygusal iyi oluş arasındaki ilişkide güvenin düzenleyici etkisini araştırmış. Araştırmada elde edilen bulgulara göre; otantik liderlik davranışının çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik algıları üzerinde pozitif katkısı olduğunu göstermektedir. Ayrıca yöneticiye güvenin otantik liderlik ve çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik algısı arasındaki ilişki üzerinde şartlı değişken rolü oynamadığı saptanmıştır.

Literatürdeki kısıtlı çalışmalar dikkate alındığında araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H₃: Yöneticilerin otantik liderlik davranışları ile çalışanların iş stresi davranışları arasındaki ilişkide kendilik algısının düzenleyici bir etkisi vardır.

6.4. Otantik Liderlik ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkide Temel Kendilik Algısının Düzenleyici Rolü

Otantik liderlik ve personel güçlendirme arasındaki ilişkide temel kendilik algısının düzenleyici rolüne yönelik çalışmalar literatürde çok fazla incelenmemiştir. Otantik liderlik ile personel güçlendirme arasındaki ilişkide temel kendilik algısının düzenleyici rolündeki ilişkilerden ziyade; otantik liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide öz yeterlilik, öz değerlendirmenin düzenleyici etkisini ölçen çalışmaya rastlanmıştır. Konuyla ilgili Ubaid (2020), liderlik tarzları ve psikolojik sermayenin çalışan bağlılığı ve psikolojik güçlendirmenin aracılık ve düzenleyici etkileri ile çalışan yaratıcılığı üzerindeki rolü: Bahawalpur telekom sektörü üzerine bir araştırma ile incelenmiştir. Sonuçlara göre otantik liderlik ve psikolojik sermayenin çalışan yaratıcılığı ile pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu ve çalışan bağlılığının psikolojik sermaye ile çalışan yaratıcılığı arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkiye kısmen aracılık ettiği belirtilmiştir.

Joo ve Jo (2017), algılanan otantik liderliğinin ve çalışanların temel öz değerlendirmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini ve psikolojik güçlendirmenin rolünü incelemişlerdir. Sonuç olarak otantik liderliğin, temel öz değerlendirmeler ve psikolojik güçlendirmede çalışanların ekstra rolü üzerinde olumlu etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Joo ve diğerleri (2016), otantik liderliğin psikolojik sermaye ve iş yetkilendirme arasındaki ilişkiyi yumuşattığı, otantik liderliğin psikolojik sermaye ve işe bağlılık arasındaki ilişki üzerinde önerilen ılımlılık etkisinin ise; önemsiz olduğunu ortaya koymuşlardır.

Personel güçlendirme, gücün direkt olarak çalışanlara verilmesiyle değil, çalışanın işle alakadar bilgisinin ve motivasyonunun güçlendirilmesi yoluyla gücün ortaya çıkarılmasıdır. Personel güçlendirme, çalışanların işin gerekleri hakkında düşüncelerini sağlayarak kendilerine verilen emirleri körü körüne yapmalarının önüne geçmek için teşvik eden bir yöntem olarak görülmektedir (Akbolat ve diğ., 2017).

Mead (1934) ise kendilik kavramını, bireyin kendisine olan tutumu, inancı ve davranışları olarak belirtmiş; kendilik bilincini ise diğer insanlarla olan iletişim sonucunda kendine dair bilgi edinme süreci olarak açıklamıştır (Argun, 2005).

Gerek otantik liderlik ile iş stresi gerekse de otantik liderlik ile personel güçlendirme arasındaki ilişkide temel kendilik algısının düzenleyici rolüne yönelik yapılmış çalışmalara bakıldığında literatürde çok fazla çalışmanın olmadığı görülmüştür. Argun'un (2005) aktardığı tanım kendilik bilincinin insanlar ile olan iletişim sürecinde geliştiği bu durum ile de gelişmenin hala süreceği anlaşılmaktadır. Gelişmekte olan sürece katkı sağlayıcı olması bakımından yapılan çalışmamızdan her ne kadar tam literatür sonucu ortaya konulmamışsa da hipotez 3 ve 4 bu çerçevede oluşturulmuş en mantıklı yargılardır. Bu kapsamda H₄ hipotezi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

H₄: Yöneticilerin otantik liderlik davranışları ile çalışanların personel güçlendirme davranışları arasındaki ilişkide kendilik algısının düzenleyici bir etkisi vardır.

7. MATERYAL VE YÖNTEM

7.1. Araştırmanın Materyali

Bu çalışmanın materyalini, Kırşehir ilinde faaliyet gösteren Tutgu Gıda Turizm San. ve Tic. Ltd. Şti. Şeker Fabrikasındaki çalışanların otantik liderlik algılarının personel güçlendirme ve iş stresine olan etkisinde kendilik algısının düzenleyici rolünü belirlemek oluşturmaktadır.

7.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada yöneticilerin otantik liderlik tutumlarını ölçmek için Avolio, Gardner ve Walumbwa (2007) tarafından geliştirilen hazır ölçekten, çalışanların iş stresini ölçmede; Cohen ve diğ., (1983) tarafından geliştirilmiş iş stresi ölçeğini, personel güçlendirmesini ölçmede; Spreitzer (1995) tarafından son olarak çalışanların temel kendilik algısını ölçmede Judge ve diğ., (2003) tarafından geliştirilmiş temel kendilik değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada nicel bir araştırma olup elde edilen veriler literatür ışığında incelenmiştir. Araştırmanın birinci bölümde otantik liderlik, ikinci bölümünde iş stresi, üçüncü bölümünde personel güçlendirme, dördüncü bölümünde ise; kendilik algısı ile ilgili literatür taraması yer almaktadır. Dört bölüm oluşturulduktan sonra bu dört bölümde bahsedilmiş olan kavramlar arasındaki ilişkiler beşinci bölümde incelenmiştir. Ayrıca literatürden elde edilen bilgiler ışığında önceden belirlenmiş anketler uygulanarak veriler de elde edilmiş ve yorumlanmıştır. Son olarak yedinci bölümde ise; araştırmanın materyalinden, yönteminden, örnekleminde, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarından, araştırmanın teorik modeli ve hipotezlerinden, verilerin analizinden, araştırma bulgularından ve sonuçlarından bahsedilmiştir. Bu çalışma kapsamında 21.04.2022 tarihli ve 2022/0307 sayılı karar numarası ile Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan gerekli izin alınmıştır.

7.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İç Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren şeker fabrikaları çalışanları; örneklemini ise; Kırşehir merkezde bulunan Tutgu Gıda Turizm San. ve Tic. Ltd. Şti. işletmesindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği Kasım- Aralık 2021 tarihleri arasında Kırşehir merkezde bulunan Tutgu Gıda Turizm San. ve Tic. Ltd. Şti'de çalışan personel sayısı yöneticileriyle birlikte toplam 203 kişiden oluşmaktadır. Bu

çalışmada tüm evrene ulaşmak zaman, maliyet ve COVID-19 pandemisi kısıtları bakımından mümkün olmadığından örneklem seçimi yoluna gidilmiştir. Bu çalışmada; Kırşehir merkezde bulunan Tutgu Gıda işletmesindeki çalışanlar örneklem olarak kabul edilmiştir. Araştırma kapsamında toplam 203 anket dağıtılmış olup, anketlerden 5 tanesindeki verilerin hatalı oldukları görülmüş ve araştırmadan çıkarılmıştır. Anket geri dönüş oranının yaklaşık olarak %97 olduğu anlamına gelmektedir. Doğru yorum yapabilmek için anket geri dönüş oranının %70-80'in üzerinde olması gerekmektedir. Özoğlu'nun (1992) anket geri dönüş oranının %40-60 arasında yeterli olduğunu belirtmesi değerlendirildiğinde; bu oran yeterlidir denilebilir. Çalışan tüm kişilere anket uygulandığı için tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada araştırma örnekleminin büyüklüğü 198 kişiden oluşmaktadır. Bu örneklem büyüklüğü için % 5 kabul edilebilir hata düzeyinde ve % 95 güven seviyesinde önerilen örneklem büyüklüğü 198 kişidir.

Nicel araştırmalarda başlıca veri toplama tekniği anket ve deneylerdir (Gürbüz ve Şahin, 2015). Bu çalışma nicel bir araştırma olup; veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Otantik liderlik, iş stresi, personel güçlendirme ve kendilik algısı, Tutgu Gıda Turizm San. ve Tic. Ltd. Şti. işletmesindeki çalışanların verdiği yanıtlar ile ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

7.2.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket altı kısımdan oluşmaktadır. Anketin başlangıcında araştırmanın ne amaçla yapıldığına yönelik bir açıklama kısmı bulunmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümü demografik sorulardan, üçüncü bölümü ise; Avolio, Gardner ve Walumbwa (2007) tarafından oluşturulan otantik liderlik ölçeğinden, dördüncü bölümü Cohen ve diğ., (1983) tarafından oluşturulan iş stresi ölçeğinden, beşinci bölümü Spreitzer (1995) tarafından oluşturulan personel güçlendirme ölçeğinden ve son olarak da Judge ve diğ., (2003) tarafından oluşturulmuş temel kendilik değerlendirme ölçeğinden oluşmaktadır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu çalışma kapsamında; bilgiye ulaşılmasına olanak sağlaması açısından en etkili yöntem olan anket tekniği yöntemi kullanılmıştır (Balcı, 2004).

7.2.2.1. Otantik Liderlik Ölçeği

Yöneticilerin liderlik tutumlarını belirlemede Avolio, Gardner ve Walumbwa (2007) tarafından oluşturulan otantik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmanın anket soruları,

orijinal ölçeğin yapı geçerliliğini ve Türkçe uyarlamasını yapan Özdemir (2017)'in çalışmasından uyarlanarak oluşturulmuştur. Bu ölçek 16 madde ve 4 boyuttan oluşan bir ölçektir. Otantik liderlik ölçeğinin boyutları ise; şeffaflık [madde 1-5], ahlaki davranış [madde 6-9], dengeli davranış [madde 10-12] ve bireysel farkındalıktır [madde 13-16]. Otantik liderlik ölçeğinde 5'li Likert Ölçeği "5- Kesinlikle Katılıyorum, 4- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 2- Katılmıyorum, 1- Kesinlikle Katılmıyorum" kullanılmıştır. Katılımcıların ifadelerine katılma durumlarına göre karşılaştırmalar yapılmıştır.

7.2.2.2. İş Stresi Ölçeği

Çalışanların iş stresi algılarını ölçmek için Cohen ve diğ. (1983) tarafından geliştirilmiş iş stresi ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmanın anket soruları, orijinal ölçeğin yapı geçerliliğini ve Türkçe uyarlamasını Yerlikaya ve İnanç (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu ölçek 14 madde ve 2 boyuttan oluşan bir ölçektir. Ölçeğin boyutları ise; stres [madde 1-2-3-8-11-12-14] ve baş etmedir [madde 4-5-6-7-9-10-13]. İş stresi ölçeğinde 5'li Likert Ölçeği "5- Çok Sık, 4- Sıkça, 3- Bazen, 2- Neredeyse Hiç, 1- Hiç" kullanılmıştır.

7.2.2.3. Personel Güçlendirme Ölçeği

Çalışanların personel güçlendirme algılarını ölçmek için Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiş personel güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmanın anket soruları, orijinal ölçeğin yapı geçerliliği Üner ve Turan (2010) çalışmalarından uyarlanarak oluşturulmuştur. Bu ölçek 12 madde ve 4 boyuttan oluşan bir ölçektir. Ölçeğin boyutları ise; anlam [madde 1-3], yetkinlik [madde 4-6], otonomi [madde 7-9] ve etkidir [madde 10-12]. Personel Güçlendirme ölçeğinde 5'li Likert Ölçeği "5- Kesinlikle Katılıyorum, 4- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 2- Katılmıyorum, 1- Kesinlikle Katılmıyorum" kullanılmıştır.

7.2.2.4. Temel Kendilik Değerlendirme Ölçeği

Araştırmada çalışanların temel kendilik değerlendirme algılarını ölçmek için Judge ve diğerlerinin (2003) geliştirdiği, 12 madde ve 2 boyuttan oluşan, temel kendilik değerlendirmeleri ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmanın anket soruları, orijinal ölçeğin yapı geçerliliğini ve Türkçe uyarlaması Kisbu (2006)'nın çalışmasından uyarlanarak oluşturulmuştur. Ölçeğin boyutları olumlu kendilik [madde 1-3-5-7-9-11] ve olumsuz kendilik [madde 2-4-6-8-10-12] algısıdır. Ölçekteki tüm ifadeler "5- Kesinlikle Katılıyorum, 4- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 2- Katılmıyorum, 1- Kesinlikle Katılmıyorum" skalası kullanılarak 5'li Likert Ölçeği 'ne göre ölçülmektedir.

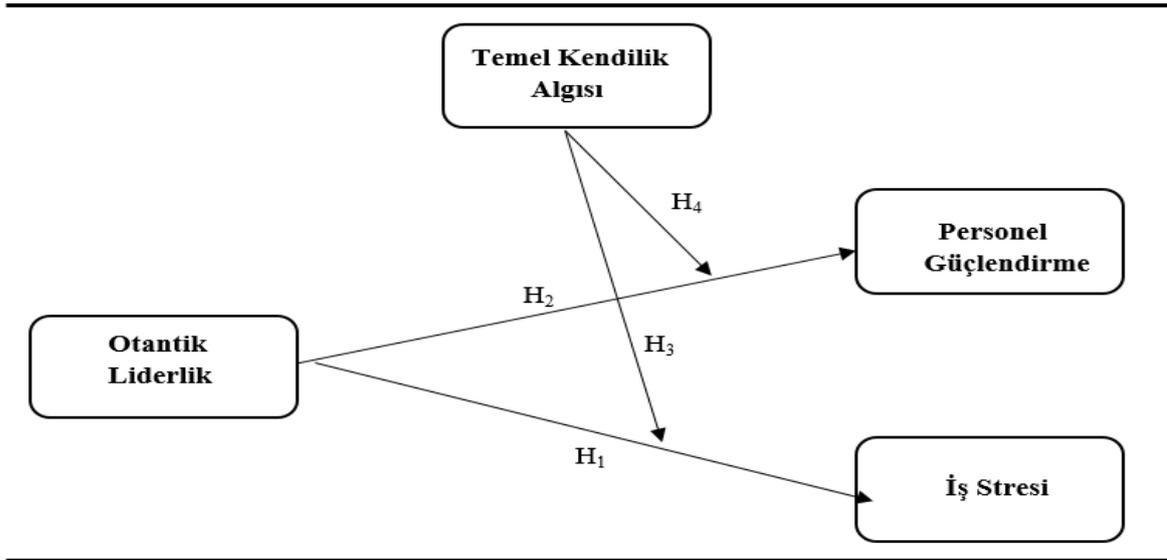
7.2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma 2021 yılında Kırşehir merkezde bulunan Tutgu Gıda Turizm San. ve Tic. Ltd. Şti. işletmesindeki çalışanların görüşleriyle sınırlıdır. Bu araştırma kapsamında bazı kısıtlılıklar oluşmuştur. Bunlar zaman, maliyet ve ortak yöntem yanlılığı gibi hususlardır. Ortak yöntem yanlılığı (varyansı) literatürde; Gürbüz ve Şahin'e göre (2015); ölçülmüş değişkenler arasındaki varyansın sistematik bir hatasıdır.

Araştırmanın kısıtlılarından bir diğeri COVID- 19 pandemisinin getirdiği esnek mesai tedbirlerinden kaynaklı personele ulaşamama sorunu ve zaman darlığıdır. Anket çalışmasından daha iyi sonuçları alabilmek amacıyla yüz yüze anket yöntemi tercih edilmiştir. Bu kapsamda anket formunun nasıl doldurulacağı net olarak anlatılmış, anketin amacı, demografik bilgilerin yer aldığı bölümün önemi ve verilen cevapların gizli tutulacağı hakkında bilgiler verilmiştir. Bu anketin bilimsel amaçlı bir çalışmada kullanılacağı konusunda katılımcılara bilgi verilerek anketi mümkün olduğunca eksiksiz doldurmaları sağlanmıştır. Araştırmanın bir diğeri sınırlılığı ise; çalışanların aylık gelirlerine ait bilgilerin kurum yetkilileri tarafından anket sorusundan çıkarılmış olmasıdır.

7.2.4. Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli; otantik liderlik, iş stresi, personel güçlendirme ve kendilik algısı arasındaki ilişkilere dayalı hipotezler ile oluşturulmuştur. Araştırmanın teorik modeli Şekil 6'da gösterilmektedir ve hipotezler şu şekildedir:



Şekil 6. Araştırmanın Teorik Modeli

Araştırma modelinde; otantik liderlik bağımsız değişken iken; iş stresi ve personel güçlendirme bağımlı değişkenlerdir. Ayrıca bu ilişkide kendilik algısı değişkeni düzenleyici değişken olarak kullanılmıştır.

H₁: Otantik liderlik ile iş stresi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₂: Otantik liderlik ile personel güçlendirme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₃: Yöneticilerin otantik liderlik davranışları ile çalışanların iş stresi davranışları arasındaki ilişkide kendilik algısının düzenleyici bir etkisi vardır.

H₄: Yöneticilerin otantik liderlik davranışları ile çalışanların personel güçlendirme davranışları arasındaki ilişkide kendilik algısının düzenleyici bir etkisi vardır.

7.3. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 26.0 Programı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında dağıtılan 203 anketten 5 tanesi değerlendirme dışı bırakılmıştır. Veri analizinde, araştırmaya katılan çalışanlarının demografik bilgilerine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizine başvurulmuştur. Bağımsız değişkenler olarak kabul edilen ankete katılan çalışanların demografik özellikleri ile diğer bağımlı değişkenler arasında ilişkilerin nedenselliğini tespit etmek için regresyon analizi yöntemine başvurulmuştur. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla çalışanların otantik liderlik algısının iş stresi, personel güçlendirme ve kendilik algıları arasındaki nedensel ilişkilerin incelendiği hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde değişkenlere ilişkin katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin istatistikler, betimleyici istatistikler ve korelasyon analizi bulguları verilmiştir. Otantik liderlik, iş stresi, personel güçlendirme ve kendilik algısı arasındaki nedensel ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi bulguları verilmiştir.

8.1. Sosyodemografik Bulgular

Yapılan çalışma ile çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki aylık gelire ilgili demografik bilgiler; anketin başında sorulan kişisel bilgiler kısmındaki 6 adet soru ile elde edilmiştir. Tutgu Gıda Turizm San. ve Tic. Ltd. Şti. işletmesindeki çalışanlar tarafından 198 adet anketleri dolduran personele ait sosyodemografik özellikler Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Sosyodemografik Özellikleri (N=198)

DEĞİŞKENLER	KATAGORİLER	N	%
Cinsiyet	Kadın	15	7,6
	Erkek	183	92,4
Yaş	18-25	18	9,1
	26-35	71	35,9
	36-44	51	25,8
	45-54	39	19,7
	55 ve üzeri	19	9,5
Medeni Durum	Evli	127	64,1
	Bekâr	71	35,9
Eğitim Durumu	İlköğretim	10	5,1
	Lise	87	43,9
	Ön lisans	52	26,3
	Lisans	45	22,7
	Lisansüstü	4	2,0
Kurumda Çalışma Süresi	0-5	72	36,4
	6-10	68	34,3
	11-15	30	15,2
	16-20	17	8,5
	21 ve üzeri	11	5,6
Toplam		198	100,0

Yapılan çalışmada çalışanların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, çalışma süreleri ve gelir düzeyleri gibi demografik bilgiler; anketin ilk bölümünde bulunan kişisel bilgiler kısmındaki 6 adet soru ile elde edilmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan Kırşehir merkezde bulunan Tutgu Gıda Turizm San. ve Tic. Ltd. Şti.'ye ait şeker fabrikasının 198 çalışanı tarafından dolduran ankete ait sosyodemografik özellikler Tablo

4'de verilmiştir. Fabrikada çalışanların cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında %7,6'sının kadın, %92,4'ünün erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımlarına bakıldığında %9,1'inin 18-25 yaş aralığında %35,9'unun 26-35 yaş aralığında, %25,8'inin 36-44, %19,7'sinin 45-54, %9,5'inin 55 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyine göre dağılımlarına bakıldığında, %5,1'inin ilköğretim, %43,9'unun lise, %26,3'ünün ön lisans, %22,7'sinin lisans ve %4'ünün lisansüstü olduğu görülmektedir. Kurumda çalışanların %64,1'inin evli ve %35,9'unun bekâr olduğu saptanmıştır. Kurumda çalışma süresine göre dağılımlarına bakıldığında %36,4'ünün 0-5 yıl, %34,3'ünün 6-10 yıl, %15,2'sinin 11-15, %8,5'inin 16-20 yıl ve %5,6'sının 21 yıl ve üzerinde olduğu saptanmıştır. Çalışanların işletmede aldıkları gelire göre dağılımlarına bakıldığında ise araştırma kısıtı kısmında belirtilen nedenlerden dolayı veri elde edilememiştir.

8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik; bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2018). Otantik liderliği ölçmeye yönelik olarak yararlanılan soru setinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri 0,920 bulunmuştur ($p < 0,001$). İş stresi davranışlarını ölçmeye yönelik olarak yapılan ankette yer alan soru setinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri 0,834 bulunmuştur ($p < 0,001$). Personel güçlendirme davranışlarını ölçmeye yönelik olarak yapılan ankette yer alan soru setinin güvenilirlik analizinde ise Cronbach Alfa değeri 0,919 bulunmuştur ($p < 0,001$). Temel kendilik algısının davranışlarını ölçmeye yönelik olarak yapılan ankette yer alan soru setinin güvenilirlik analizinde ise Cronbach Alfa değeri 0,802 bulunmuştur ($p < 0,001$). Büyüköztürk, güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yüksek olmasını test puanlarının güvenilirliği için yeterli görmektedir (Büyüköztürk, 2012). Dolayısıyla araştırmada elde edilen; otantik liderlik, iş stresi, personel güçlendirme ve temel kendilik algısına ilişkin güvenilirlik katsayılarının oldukça güvenilir olduğunu söylenebilir.

8.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizi

8.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleriyle bağlantılı çok sayıdaki ifadeleri bir araya getirerek birbirleriyle tutarlı olacak şekilde daha az miktarda faktörler elde etmeyi ve bu maddelerin bir örüntüsünü ortaya çıkarmayı arzulayan çok değişkenli analizlere verilen addır (Büyüköztürk, 2018). Açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizinde ise; aralarında ilişkilerin

olduğu varsayılan çok sayıdaki değişkenlerin arasındaki ilişkileri yorumlayarak sadeleştirmek ve temel boyutlarına indirgemek amaçlanır (Korkmaz, 2000).

Bu tez çalışması kapsamında kullanılan 16 maddelik otantik liderlik ölçeği, 14 maddelik iş stresi ölçeği, 12 maddelik personel güçlendirme ölçeği ve 12 maddelik temel kendilik değerlendirme ölçeği yapı geçerliliği için faktör analizi ve güvenilirlik teknikleri ile test edilmiştir. Otantik liderlik ölçeğinde 16 madde bulunmasına rağmen; 4, 5, 6 ve 9. maddeler yapılan faktör analizlerinden çıkarılarak ölçek 12 maddeye düşürülmüştür. Personel güçlendirme ölçeğinde 12 madde bulunup bu maddelerden 9, 4 ve 10. maddeler yapılan faktör analizlerinden çıkarılarak ölçek 9 maddeye düşürülmüştür. İş stresi ölçeğinden 4, 11, 8, 12 ve 7. maddeler; temel kendilik değerlendirme ölçeğinden ise 2, 4, 6, 9 ve 11. maddeler orijinal değerlerin varyansını yansıtılabilmeleri için çalışmadan çıkarılmıştır. Böylece indirgenen yeni ölçeklerin faktör analizleriyle Cronbach Alpha katsayılarında da değişimler olmuştur.

8.3.1.1. Otantik Liderlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Faktör analizinin uygunluğunu tespit edebilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testinin incelenmesi gerekmektedir. Örnekleme yeterliliğini ölçen KMO testi, örnek büyüklüğüyle ilgilenir ve KMO'nun 0,60'dan yüksek olması istenir (Yavuz, 2007). Bartlett testi, korelasyon matrisinde bulunan bütün korelasyonların anlamlılıklarını gösteren istatistiksel bir testtir (Coşkun ve diğ., 2017). Bartlett testinin anlamlı çıkması ve KMO'nun 0,60'dan yüksek olması durumunda verilerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2018).

Tablo 5. Otantik Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Testi (N=198)

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemin Uygunluğu Ölçümü		0,882
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare (X^2)	1266,130
	Serbestlik Derecesi (<i>sd</i>)	66
	<i>P</i>	0,000

Verilerin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testi yapılmış; yapılan Kaiser Meyer Olkin (KMO) testinin sonucu 0,882 bulunmuş bu değer 0,60'dan büyük olduğu için anketin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir. Bartlett Küresellik testinin değerlerine bakıldığında; ($X^2 =1266,130$; *sd* =66

ve $p < 0,001$) ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. KMO ve sigma değerleri faktör analizine uygun bulunmuştur (Büyüköztürk, 2018).

Tablo 6. Otantik Liderlik Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Değerleri

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemelerinin Ekstra Toplamları			Döndürülmüş Kareler Toplamı
	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam
1	5,912	49,266	49,266	5,912	49,266	49,266	4,782
2	1,298	10,815	60,081	1,298	10,815	60,081	2,205
3	1,104	9,201	69,282	1,104	9,201	69,282	3,914
4	0,788	6,566	75,849	0,788	6,566	75,849	4,051
5	0,537	4,475	80,324				
6	0,458	3,815	84,138				
7	0,430	3,582	87,720				
8	0,411	3,424	91,144				
9	0,311	2,589	93,733				
10	0,291	2,425	96,158				
11	0,255	2,129	98,287				
12	0,206	1,713	100,000				

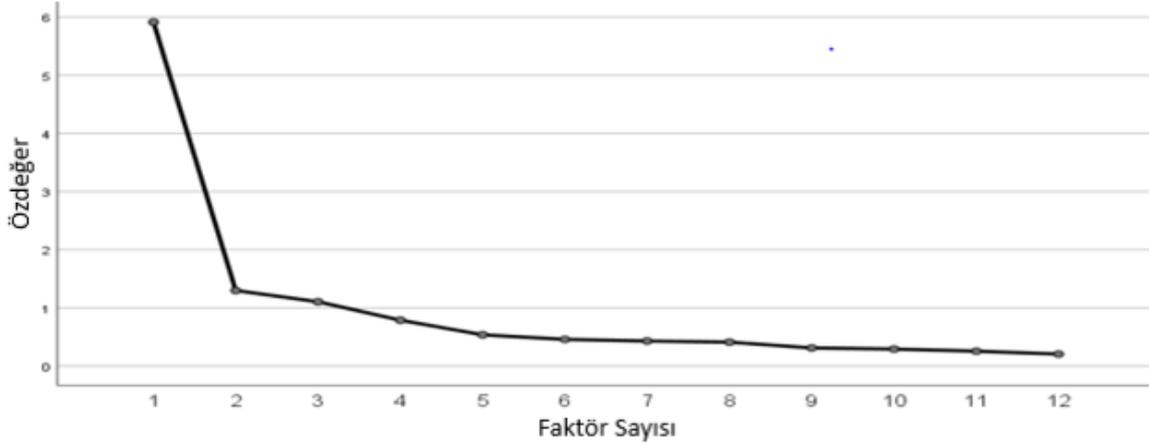
Tablo 6' ya göre otantik liderlik ölçeğine yönelik yapılan faktör analizi sonucunda; ölçeğin 4 boyuttan oluştuğu ve toplamdaki varyansın %75,849'unu açıkladığı belirlenmiştir. Bireysel farkındalık faktörü 5,912 ile en yüksek öz değere sahiptir ve açıklanan toplam varyansın % 49,266'sını; ahlaki davranış faktörü 1,298 öz değere sahiptir ve açıklanan toplam varyansın % 10,815'ini; şeffaflık faktörü 1,104 öz değere sahiptir ve açıklanan toplam varyansın % 9,201'ini ve dengeli davranış faktörü 0,788 ile en düşük öz değere sahiptir ve açıklanan toplam varyansın % 6,566'sını temsil etmektedir. Son faktörün açıklanan varyansa katkısı nispeten düşüktür.

Tablo 7. Otantik Liderlik Açıklayıcı Faktör Analizi

DÖNDÜRÜLMÜŞ BİLEŞEN MATRİSİ	BİLEŞENLER			
	Bireysel farkındalık	Ahlaki davranış	Şeffaflık	Dengeli davranış
16-Yöneticim belirli davranışbelli eder.	0,863			
15-Yöneticim önemli konular.... gerektiğini bilir.	0,861			
14-Yöneticim yeteneklerinin bilir.	0,708			
13-Yöneticim başkalarıyla içinde olur.	0,683			
8-Yöneticim kendi öz davranmamı ister.		0,842		
7-Yöneticim kendi kararlar alır.		0,835		
2-Yöneticim hata kabul eder.			-0,879	
1-Yöneticim ne demek.....söyler.			-0,811	
3-Yöneticim herkesin teşvik eder.			-0,766	
11-Yöneticim kara vermeden....boyuna araştırır.				0,878
12- Yöneticim karar vermeden....dikkatle dinler.				0,819
10-Yöneticim çok inandığı açıklanmasını ister.				0,711

Tablo 7’ deki açıklayıcı faktör analizi, hem otantik liderliğin boyutlarını kontrol etmek hem de araştırma örnekleminde bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada otantik liderlikte yer alan ifadelerin faktör analizine uygunluğu belirlendikten sonra direct oblimin döndürme yöntemiyle ölçeklerin boyutlarını belirleyebilmek için faktör analizi yapılmıştır. Otantik liderlik davranışlarının açıklayıcı faktör analiziyle dört boyutta inceleneceğini ve bu boyutların bireysel farkındalık, ahlaki davranış, şeffaflık ve dengeli davranış olduğunu ortaya konulmuştur.

Otantik liderliğin alt boyutlarından olan bireysel farkındalık faktörü içerisindeki 16. madde (0,863) ; ahlaki davranış faktörü içerisindeki 8. madde (0,842); şeffaflık faktörü içerisindeki 2. madde (-0,879) ve dengeli davranış faktörü içerisindeki 11. madde (0,878) en büyük faktör yüküne sahiptir. Ölçekte istenen kuramsal yapının desteklendiği yamaç serpinti grafiği dikkate alınarak ölçeğin kaç faktörlü bir yapıda olup olmayacağına karar verilmiştir. Faktör analizi çizgi grafiğine bakacak olursak;



Şekil 7. Otantik Liderlik Faktör Analizi Çizgi Grafiği

Şekil 7'deki grafiğe göre dördüncü faktörden sonra çizgi grafiğinin eğimini kaybetmiş olduğunu görmekteyiz. Bu sebeple elimizdeki ölçeğin faktör sayısını 4 faktörle sınırlayabiliriz.

8.3.1.2. İş Stresi Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Faktör analizinin uygunluğunu tespit edebilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testinin incelenmesi gerekmektedir. Örneklem yeterliliğini ölçen KMO testi, örnek büyüklüğüyle ilgilendir ve KMO'nun 0,60'dan yüksek olması istenir (Yavuz, 2007). Bartlett testinin anlamlı çıkması ve KMO'nun 0,60'dan yüksek olması durumunda verilerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2018).

Tablo 8. İş Stresi Ölçeği KMO ve Bartlett Testi(N=198)

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Ölçümü		0,734
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare (X^2)	536,202
	Serbestlik Derecesi (<i>sd</i>)	36
	<i>P</i>	0,000

Verilerin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testi yapılmış; yapılan Kaiser Meyer Olkin (KMO) testinin sonucu 0,734 bulunmuş ve bu değer 0,60'dan büyük olduğu için anketin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir. Bartlett Küresellik testinin değerlerine bakıldığında; ($X^2 = 536,202$; $sd = 36$ ve $p < 0,001$) ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. KMO ve sigma değerleri faktör analizine uygun bulunmuştur (Büyüköztürk, 2018).

Tablo 9. İş Stresi Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Değerleri

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemelerinin Ekstra Toplamları			Döndürülmüş Kareler Toplamı
	Total	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam
1	3,219	35,767	35,767	3,219	35,767	35,767	2,635
2	1,604	17,820	53,587	1,604	17,820	53,587	2,740
3	1,151	12,785	66,371				
4	0,930	10,331	76,702				
5	0,581	6,451	83,153				
6	0,455	5,053	88,206				
7	0,417	4,638	92,844				
8	0,375	4,168	97,012				
9	0,269	2,988	100,000				

Tablo 9' a göre iş stresi ölçeğine yönelik yapılan faktör analizi sonucunda; ölçeğin 2 boyuttan oluştuğu ve toplamdaki varyansın %53,587'sini açıkladığı belirlenmiştir. Baş etme faktörü 3,219 ile en yüksek öz değere sahiptir ve açıklanan toplam varyansın % 35,767'sini ve stres faktörü 1,604 öz değere sahiptir ve açıklanan toplam varyansın % 17,820'sini temsil etmektedir.

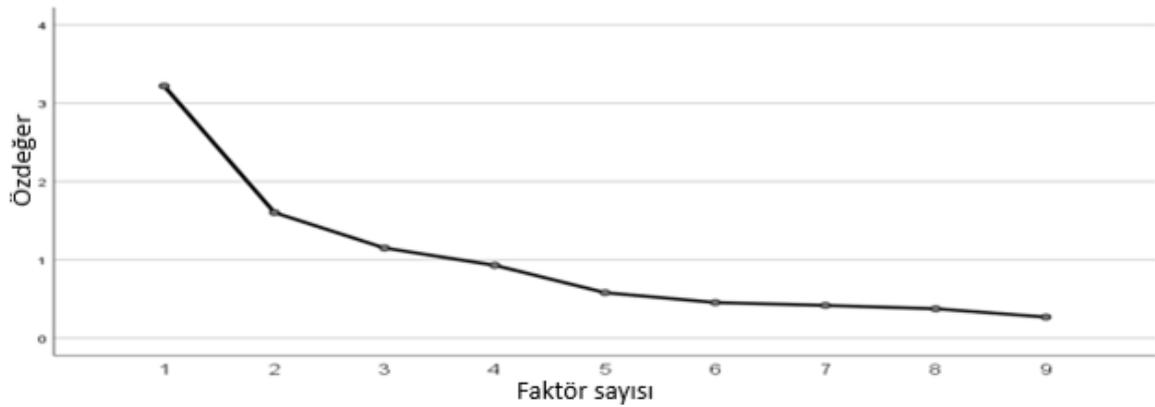
Tablo 10. İş Stresi Açıklayıcı Faktör Analizi

DÖNDÜRÜLMÜŞ BİLEŞEN MATRİSİ	BİLEŞENLER	
	Baş etme	Stres
10-Yaşamımdaki olaylaraolduğumu hissettim.	0,843	
9-Yaşamımdaki rahatsız kontrol edebildim.	0,793	
13-Zamanımı nasıl kontrol edebildim.	0,669	
5-Yaşamımda meydana..... çıktığımı hissettim.	0,550	
6-Kişisel sorunlarımla emin oldum.	0,469	
2-Yaşamımdaki önemi edemediğimi hissettim.		-0,891
3-Kendimi gergin hissettim.		-0,879
1-Beklenmedik şekildedolayı üzüldüm.		-0,841
14-Güçlüklerin, üstesinden çoğaldığımı hissettim.		-0,334

Tablo 10'daki açıklayıcı faktör analizi, hem iş stresinin boyutlarını kontrol etmek hem de araştırma örnekleminde bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmada iş stresiyle yer alan ifadelerin faktör analizine uygunluğu belirlendikten sonra direct oblimin döndürme yöntemiyle ölçeklerin boyutlarını belirleyebilmek için faktör analizi yapılmıştır. İş stresi davranışlarının açıklayıcı faktör analiziyle iki boyutta inceleneceğini ve bu boyutların ahlaki davranış ve dengeli davranış olduğunu ortaya konulmuştur.

İş stresinin alt boyutlarından olan baş etme faktörü içerisindeki 10. madde (0,843) ve stres faktörü içerisindeki 2. madde (-0,891) en büyük faktör yüküne sahiptir. Ölçekte istenen kuramsal yapının desteklendiği yamaç serpinti grafiği dikkate alınarak ölçeğin kaç faktörlü bir yapıda olup olmayacağına karar verilmiştir. Faktör analizi çizgi grafiğine bakacak olursak;



Şekil 8. İş Stresi Faktör Analizi Çizgi Grafiği

Şekil 8'deki grafiğe göre ikinci faktörden sonra çizgi grafiğinin eğimini önemli ölçüde kaybetmiş olduğunu görmekteyiz. Bu sebeple elimizdeki ölçeğin faktör sayısını 2 faktörle sınırlayabiliriz.

8.3.1.3. *Personel Güçlendirme Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular*

Faktör analizinin uygunluğunu tespit edebilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testinin incelenmesi gerekmektedir. Örnekleme yeterliliğini ölçen KMO testi, örnek büyüklüğüyle ilgilendir ve KMO'nun 0,60'dan yüksek olması istenir (Yavuz, 2007). Bartlett testinin anlamlı çıkması ve KMO'nun 0,60'dan yüksek olması durumunda verilerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2018).

Tablo 11. Personel Güçlendirme Ölçeği KMO ve Bartlett Testi (N=198)

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemenin Uygunluğu Ölçümü		0,851
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare (X^2)	1391,788
	Serbestlik Derecesi (<i>sd</i>)	36
	<i>P</i>	0,000

Verilerin faktör analizine uygunluğu, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testi ile incelenmiştir. Tablo 11’de görüleceği üzere anket ile toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan Kaiser Meyer Olkin (KMO) testinin sonucu 0,851 bulunmuş ve bu değer 0,60’dan büyük olduğu için anketin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir Bartlett Küresellik testinin değerlerine bakıldığında; ($X^2 =1391,788$; $sd =36$ ve $p < 0,001$) ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. KMO ve sigma değerleri faktör analizine uygun bulunmuştur (Büyüköztürk, 2018).

Tablo 12. Personel Güçlendirme Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Değerleri

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemelerinin Ekstra Toplamları			Döndürülmüş Kareler Toplamı
	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	
1	5,003	55,590	55,590	5,003	55,590	55,590	4,029
2	1,723	19,150	74,740	1,723	19,150	74,740	2,783
3	0,768	8,538	83,278	0,768	8,538	83,278	3,018
4	0,424	4,706	87,984	0,424	4,706	87,984	3,426
5	0,330	3,667	91,652				
6	0,302	3,361	95,013				
7	0,236	2,624	97,636				
8	0,116	1,286	98,922				
9	0,097	1,078	100,000				

Personel güçlendirme ölçeğine yönelik yapılan faktör analizi sonucunda; ölçeğin 4 boyuttan oluştuğu toplamdaki varyansın % 87,984’ ünü açıkladığı belirlenmiştir. Anlam faktörü 5,003 ile en yüksek öz değere sahiptir ve açıklanan toplam varyansın % 55,590’ ını;

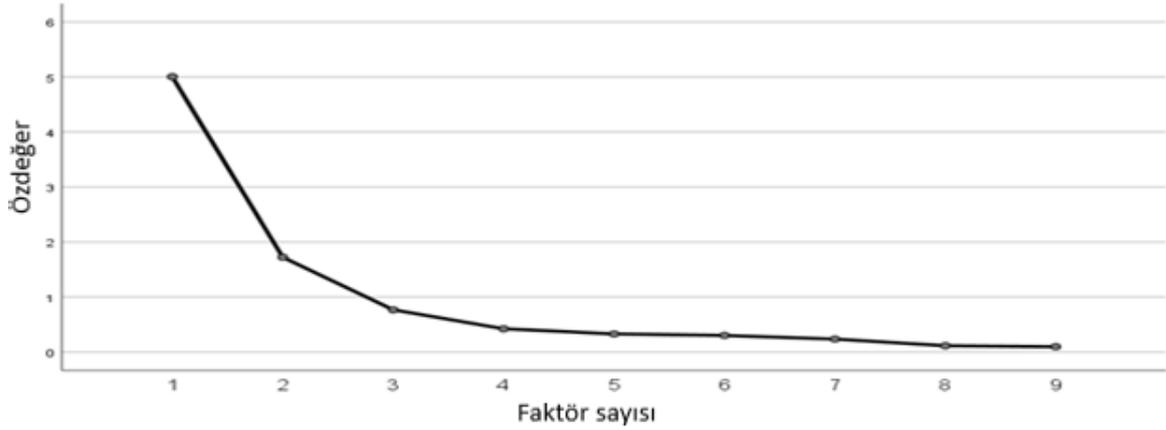
etki faktörü 1,723 öz değere sahiptir ve açıklanan toplam varyansın % 19,150'sini; otonomi faktörü 0,768 özdeğere sahiptir ve açıklanan toplam varyansın % 8,538'ini ve yetkinlik faktörü 0,424 öz değere sahiptir ve açıklanan toplam varyansın % 4,706'sını temsil etmektedir.

Tablo 13. Personel Güçlendirme Açıklayıcı Faktör Analizi

DÖNDÜRÜLMÜŞ BİLEŞEN MATRİSİ	BİLEŞENLER			
	Anlam	Etki	Otonomi	Yetkinlik
2- İşimle ilgilianlamı vardır.	0,979			
1- Yaptığım işçok önemlidir.	0,941			
3-Yaptığım iş için anlamlıdır.	0,902			
11-Bölümümdeki olaylar oldukça fazladır.		0,946		
12--Bölümümdeki olaylar oldukça fazladır.		0,875		
8-İşimi nasılkarar verebilirim.			-0,954	
7-İşimi nasılvermede serbestimdir.			-0,787	
6-İşimi yapmakseviyesinde sahibim.				-0,798
5- İşimi yapmak için güvenim vardır.				-0,674

Tablo 13'deki açıklayıcı faktör analizi, hem personel güçlendirmenin boyutlarını kontrol etmek hem de araştırma örnekleminde bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada personel güçlendirmede yer alan ifadelerin faktör analizine uygunluğu belirlendikten sonra direct oblimin döndürme yöntemiyle ölçeklerin boyutlarını belirleyebilmek için faktör analizi yapılmıştır. Personel güçlendirme davranışlarının açıklayıcı faktör analiziyle dört boyutta inceleneceğini ve bu boyutların anlam, yetkinlik, otonomi ve yetkinlik olduğunu ortaya konulmuştur.

Personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlam faktörü içerisindeki 2. madde (0,979); etki faktörü içerisindeki 11. madde (0,946); otonomi faktörü içerisindeki 8. madde (-0,954) ve yetkinlik faktörü içerisindeki 6. madde (-0,798) en büyük faktör yüküne sahiptir. Ölçekte istenen kuramsal yapının desteklendiği yamaç serpinti grafiği dikkate alınarak ölçeğin kaç faktörlü bir yapıda olup olmayacağına karar verilmiştir. Faktör analizi çizgi grafiğine bakacak olursak;



Şekil 9. Personel Güçlendirme Faktör Analizi Çizgi Grafiği

Şekil 9'daki grafiğe göre dördüncü faktörden sonra çizgi grafiğinin eğimini kaybetmiş olduğunu görmekteyiz. Bu sebeple elimizdeki ölçeğin faktör sayısını 4 faktörle sınırlayabiliriz.

8.3.1.4. Temel Kendilik Değerlendirme Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Faktör analizinin uygunluğunu tespit edebilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testinin incelenmesi gerekmektedir. Örnekleme yeterliliğini ölçen KMO testi, örnek büyüklüğüyle ilgilendir ve KMO'nun 0,60'dan yüksek olması istenir (Yavuz, 2007). Bartlett testinin anlamlı çıkması ve KMO'nun 0,60'dan yüksek olması durumunda verilerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2018).

Tablo 14. Temel Kendilik Değerlendirme Ölçeği KMO ve Bartlett Testi (N=198)

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemin Uygunluğu Ölçümü		0,677
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare (X^2)	398,525
	Serbestlik Derecesi (<i>sd</i>)	21
	<i>P</i>	0,000

Verilerin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testi yapılmış; yapılan Kaiser Meyer Olkin (KMO) testinin sonucu 0,677 bulunmuş ve 0,60'dan büyük olduğundan anketin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir. Bartlett Küresellik testinin değerlerine bakıldığında; ($X^2 = 398,525$; *sd* = 21 ve $p < 0,001$) ölçeğin maddeleri arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. KMO ve sigma değerleri faktör analizine uygun bulunmuştur (Büyüköztürk, 2018).

Tablo 15. Temel Kendilik Değerlendirme Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemelerinin Ekstra Toplamları			Döndürülmüş Kareler Toplamı
	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam
1	2,648	37,831	37,831	2,648	37,831	37,831	2,633
2	1,584	22,626	60,457	1,584	22,626	60,457	1,624
3	1,035	14,790	75,248				
4	0,610	8,716	83,963				
5	0,500	7,150	91,113				
6	0,327	4,665	95,778				
7	0,296	4,222	100,000				

Temel kendilik değerlendirme ölçeğine yönelik yapılan faktör analizi sonucunda; ölçeğin 2 boyuttan oluştuğu toplamdaki varyansın %60,457'sini açıkladığı belirlenmiştir. Olumlu kendilik faktörü 2,648 ile en yüksek öz değere sahiptir ve açıklanan toplam varyansın % 37,831'ini ve olumsuz kendilik faktörü 1,584 öz değere sahiptir ve açıklanan toplam varyansın % 22,626'sını temsil etmektedir.

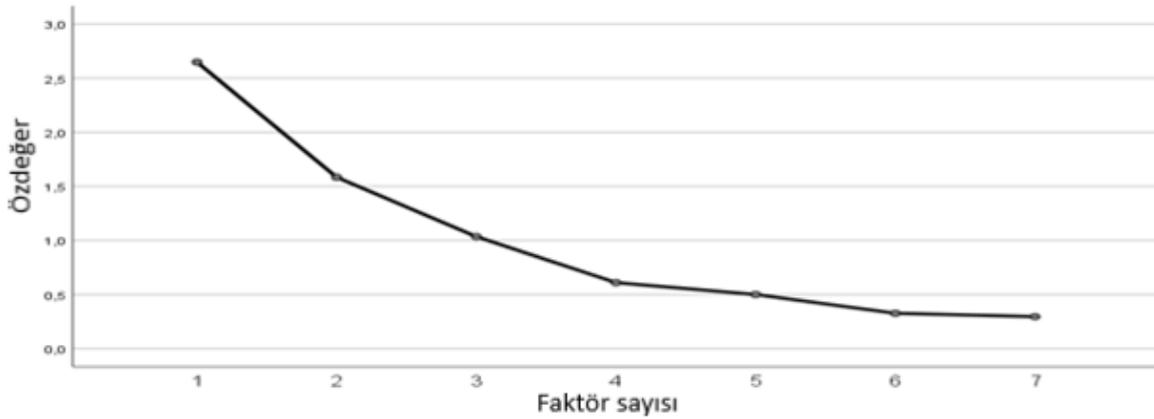
Tablo 16. Temel Kendilik Değerlendirme Açıklayıcı Faktör Analizi

DÖNDÜRÜLMÜŞ BİLEŞEN MATRİSİ	BİLEŞENLER	
	Olumlu Kendilik	Olumsuz Kendilik
5-Bana verilenbaşarıyla tamamlarım.	0,867	
3-Bir şeyi çoğunlukla başarırım.	0,863	
7-Genel anlamdamemnunum.	0,752	
1-Hayatta hakkendimden eminim.	0,739	
10-Kariyerimde başarınınolmadığını hissediyorum.		0,832
8-Yeteneklerim konusunda var.		0,707
12-Olaylar bazenumutsuz gözüküyor.		0,637

Tablo 16'daki açıklayıcı faktör analizi, hem temel kendiliğin boyutlarını kontrol etmek hem de araştırma örnekleminde bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada temel kendilikte yer alan ifadelerin faktör analizine uygunluğu

belirlendikten sonra direct oblimin döndürme yöntemiyle ölçeklerin boyutlarını belirleyebilmek için faktör analizi yapılmıştır. Temel kendilik değerlendirme davranışlarının açıklayıcı faktör analiziyle iki boyutta inceleneceğini ve bu boyutların olumlu kendilik ve olumsuz kendilik olduğunu ortaya konulmuştur.

Temel kendilik değerlendirmenin alt boyutlarından olan olumlu kendilik faktörü içerisindeki 5. madde (0,867) ve olumsuz kendilik faktörü içerisindeki 10. madde (0,832) en büyük faktör yüküne sahiptir. Ölçekte istenen kuramsal yapının desteklendiği yamaç serpinti grafiği dikkate alınarak ölçeğin kaç faktörlü bir yapıda olup olmayacağına karar verilmiştir. Faktör analizi çizgi grafiğine bakacak olursak;



Şekil 10. Temel Kendilik Değerlendirmede Faktör Analizi Çizgi Grafiği

Şekil 10'daki grafiğe göre ikinci faktörden sonra çizgi grafiğinin eğimini önemli ölçüde kaybetmiş olduğunu görmekteyiz. Bu sebeple elimizdeki ölçeğin faktör sayısını 2 faktörle sınırlayabiliriz.

8.3.2. T Testine İlişkin İstatistikler

Bu çalışma kapsamında çalışanların otantik liderlik algısının, personel güçlendirmenin, temel kendilik ve iş stresinin cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan farklılık gösterip göstermediği 198 kişiden elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır.

Tablo 17. Cinsiyet Durumuna Göre Otantik Liderlik-Personel Güçlendirme-İş Stresi ve Temel Kendilik Üzerinde Yapılan t Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	n	\bar{x}	ss	t	P
OL	Kadın	15	3,6208	0,663	2,347	0,031
	Erkek	183	3,1995	0,728		
PG	Kadın	15	4,2056	0,689	4,220	0,000
	Erkek	183	3,4158	0,775		
TK	Kadın	15	3,8667	0,377	4,972	0,001
	Erkek	183	3,3388	0,567		
İS	Kadın	15	3,8190	0,787	1,982	0,006
	Erkek	183	3,4093	0,511		

Tablo 17'e göre; otantik liderlik boyutunda kadın çalışanların algılarını yansıtan aritmetik ortalama 3,62, erkek çalışanların algılarını yansıtan aritmetik ortalama ise 3,19 olarak hesaplanmıştır. Personel güçlendirme boyutunda kadın çalışanların aritmetik ortalaması 4,20 erkeklerin aritmetik ortalaması 3,41; temel kendilik boyutunda kadın çalışanların aritmetik ortalaması 3,86 erkeklerin aritmetik ortalaması 3,33 ve iş stresi boyutunda kadın çalışanların aritmetik ortalaması 3,81 erkeklerin aritmetik ortalaması 3,40 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 17 incelendiğinde çalışan personelin otantik liderlik algısı ve iş stresi katılımcıların cinsiyetlerine bağlı olarak istatistiksel açıdan farklılaşmamaktadır ($p > 0,05$). Çalışan personelin temel kendilik algısı ve personel güçlendirme cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0,05$).

8.3.3. Anova Testine İlişkin İstatistikler

Bu çalışma kapsamında çalışanların otantik liderlik algısının, personel güçlendirmenin, temel kendilik ve iş stresinin eğitim durumu ve kurumda çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel açıdan farklılık gösterip göstermediğini 198 kişiden elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır.

Tablo 18. Eğitim Durumuna Göre Otantik Liderlik-Personel Güçlendirme-İş Stresi ve Temel Kendilik Üzerinde Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Eğitim Durumu	n	\bar{x}	ss	sd	F	P
OL	İlköğretim	10	3,5000	0,78506			
	Lise	87	3,1810	0,70098			
	Ön Lisans	52	3,2656	0,66546	196	1,524	0,197
	Lisans	45	3,2931	0,79614			
	Lisansüstü	4	2,5156	1,12196			
	Toplam		198	3,2314	0,73103		
PG	İlköğretim	10	3,9250	0,63519			
	Lise	87	3,5795	0,72268			
	Ön Lisans	52	3,3365	0,81231			
	Lisans	45	3,4333	0,86595	196	3,702	0,006
	Lisansüstü	4	2,3750	0,47385			
	Toplam		198	3,4756	0,79579		
TK	İlköğretim	10	3,5333	0,62878			
	Lise	87	3,4138	0,48382			
	Ön Lisans	52	3,3125	0,63204			
	Lisans	45	3,3870	0,63518	196	0,876	0,479
	Lisansüstü	4	3,0000	0,72966			
	Toplam		198	3,3788	0,57248		
İS	İlköğretim	10	3,3643	0,52538			
	Lise	87	3,5082	0,55919			
	Ön Lisans	52	3,3118	0,42294			
	Lisans	45	3,4803	0,60678	196	1,186	0,318
	Lisansüstü	4	3,3750	0,91543			
	Toplam		198	3,4403	0,54549		

Tablo 18 incelendiğinde; otantik liderlik boyutunda aritmetik ortalamaları ilköğretim grubu için 3,50; lise grubu için 3,18; ön lisans eğitim grubu için 3,26; lisans eğitim grubu için 3,29 ve lisansüstü eğitim grubu için 2,51'dir. Aritmetik ortalamaları personel güçlendirme boyutunda ise ilköğretim grubu için 3,92; lise grubu için 3,57; ön lisans eğitim grubu için 3,33; lisans eğitim grubu için 3,43 ve lisansüstü eğitim grubu için 2,37'dir. Aritmetik ortalamaları temel kendilik boyutunda ilköğretim grubu için 3,53; lise grubu için 3,41; ön lisans eğitim grubu için 3,31; lisans eğitim grubu için 3,38 ve lisansüstü eğitim grubu için 3,00'dür. İş stresi boyutunda ise aritmetik ortalamalar ilköğretim grubu için 3,36; lise grubu için 3,50; ön lisans eğitim grubu için 3,31; lisans eğitim grubu için 3,48 ve lisansüstü eğitim grubu için 3,37 şeklinde gerçekleşmiştir. Personelin eğitim düzeylerine göre

personel güçlendirme, otantik liderlik, iş stresi ve temel kendilik algısı bakımından anlamlı bir farklılıkların olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 19. Çalışma Süresi Durumuna Göre Otantik Liderlik-Personel Güçlendirme-İş Stresi ve Temel Kendilik Üzerinde Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçlar

Boyut	Çalışma Süresi (Yıl)	n	\bar{x}	ss	sd	F	P
OL	0-5	72	3,1484	0,73086			
	6-10	68	3,3741	0,61175			
	11-15	30	3,4146	0,58848	196	5,543	0,000
	16-20	17	3,2390	0,89083			
	21 ve üzeri	11	2,3807	0,93226			
	Toplam	198	3,2314	0,73103			
PG	0-5	72	3,2731	0,83160			
	6-10	68	3,4694	0,78212			
	11-15	30	3,7278	0,61117	196	3,732	0,006
	16-20	17	3,5196	0,81465			
	21 ve üzeri	11	4,0833	0,65298			
	Toplam	198	3,4756	0,79579			
TK	0-5	72	3,2396	0,57632			
	6-10	68	3,4069	0,55005			
	11-15	30	3,5500	0,62461	196	2,082	0,085
	16-20	17	3,5098	0,60659			
	21 ve üzeri	11	3,4470	0,28933			
	Toplam	198	3,3788	0,57248			
İS	0-5	72	3,4679	0,50151			
	6-10	68	3,4307	0,52807			
	11-15	30	3,5619	0,63521	196	1,749	0,141
	16-20	17	3,3866	0,59444			
	21 ve üzeri	11	3,0714	0,51706			
	Toplam	198	3,4403	0,54549			

Tablo 19 incelendiğinde; otantik liderlik boyutunda aritmetik ortalamaları 0-5 yıl çalışma süresi grubu için 3,14; 6-10 yıl çalışma süresi grubu 3,37; 11-15 yıl çalışma süresi grubu için 3,41; 16-20 yıl çalışma süresi grubu için 3,23 ve 21 yıl ve üzeri çalışma süresi grubu için 2,38'dir. Aritmetik ortalamaları personel güçlendirme boyutunda ise 0-5 yıl çalışma süresi grubu için 3,27; 6-10 yıl çalışma süresi grubu 3,46; 11-15 yıl çalışma süresi grubu için 3,72; 16-20 yıl çalışma süresi grubu için 3,51 ve 21 yıl ve üzeri çalışma süresi grubu için 4,08 olduğu görülmektedir. Temel kendilik boyutunda aritmetik ortalamaları 0-5 yıl çalışma süresi grubu için 3,23; 6-10 yıl çalışma süresi grubu 3,40; 11-15 yıl çalışma süresi

grubu için 3,55; 16-20 yıl çalışma süresi grubu için 3,50 ve 21 yıl ve üzeri çalışma süresi grubu için 3,44'dür. Aritmetik ortalamaları iş stresi boyutunda ise 0-5 yıl çalışma süresi grubu için 3,46; 6-10 yıl çalışma süresi grubu 3,43; 11-15 yıl çalışma süresi grubu için 3,56; 16-20 yıl çalışma süresi grubu için 3,07 ve 21 yıl ve üzeri çalışma süresi grubu için 3,44 olduğu görülmektedir. Tabloda personelinin otantik liderlik, personel güçlendirme, iş stresi ve temel kendilik boyutlarında çalışma süresine bağlı olarak istatistiksel açıdan farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmektedir. Personellerin çalışma süreleri ile otantik liderlik algıları arasında anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$). Personellerin çalışma süreleri ile iş stresi, personel güçlendirme ve temel kendilik algısı arasında anlamlı bir farklılıkların olmadığı belirlenmiştir ($p > 0,05$).

8.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

8.4.1. Korelasyon Analizi Bulguları

Kırşehir merkezde bulunan Tutgu Gıda işletmesindeki çalışanlara yönelik yapılan yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile çalışanların iş stresi, personel güçlendirmeye etkisinde kendilik algısının düzenleyici rolü arasındaki ilişkileri incelemek amacı ile Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Korelasyon analizi yönteminde ise; değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve yönünü sınamak amacıyla yapılmaktadır. Sonuçlar Tablo 21'de yer almaktadır.

Tablo 20. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ortalama	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Cinsiyet	1,9242	0,26528								
2.Yaş	2,8485	1,13427	0,097							
3.Medeni D.	1,3586	0,48080	-0,104	-0,412**						
4.Eğitim D.	2,7273	0,93785	-0,206**	-0,201**	0,094					
5.Çalış. Sür.	2,1263	1,16166	0,130	0,754**	-0,245**	-0,178*				
6.Otantik L.	3,2314	0,73103	-0,153*	-0,003	-0,052	-0,029	-0,098			
7.Pers.Güçl.	3,4756	0,79579	-0,263**	0,274**	-0,131	-0,195**	0,240**	0,264**		
8.T.Kendilik	3,3788	0,57248	-0,245**	0,179*	-0,038	-0,083	0,167*	0,358**	0,623**	
9.İş Stresi	3,4403	0,54549	-0,199**	-0,057	0,090	-0,031	-0,099	0,267**	0,201**	0,183*

n=198; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Tablo 20'deki korelasyon analizi sonuçlarına göre:

İş stresi ile temel kendilik ($r = 0,183$; $p < 0.05$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Çalışma süresi ile eğitim ($r = -0,178$; $p < 0.05$) ve otantik liderlik ile cinsiyet ($r = -0,153$; $p < 0.05$) arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Temel kendilik ile yaş ($r = 0,179$; $p < 0.05$) ve temel kendilik ile çalışma süresi ($r = 0,167$; $p < 0.05$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Medeni durum ile yaş ($r = -0,412$; $p < 0.01$); eğitim ile cinsiyet ($r = -0,206$; $p < 0.01$); eğitim ile yaş ($r = -0,201$; $p < 0.01$) ve çalışma süresi ile medeni durum ($r = -0,245$; $p < 0.01$) arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Personel güçlendirme ile cinsiyet ($r = -0,263$; $p < 0.01$); personel güçlendirme ile eğitim ($r = -0,195$; $p < 0.01$); temel kendilik ile cinsiyet ($r = -0,245$; $p < 0.01$) ve iş stresi ile cinsiyet ($r = -0,199$; $p < 0.01$) arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Çalışma süresi ile yaş ($r = 0,754$; $p < 0.01$); personel güçlendirme ile yaş ($r = 0,274$; $p < 0.01$) ve personel güçlendirme ile çalışma süresi ($r = 0,240$; $p < 0.01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Personel güçlendirme ile otantik liderlik ($r = 0,264$; $p < 0.01$); temel kendilik ile personel güçlendirme ($r = 0,623$; $p < 0.01$); temel kendilik ile otantik liderlik ($r = 0,358$; $p < 0.01$); iş stresi ile otantik liderlik ($r = 0,267$; $p < 0.01$) ve iş stresi ile personel güçlendirme ($r = 0,201$; $p < 0.01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

8.4.2. Regresyon Analizi Bulguları

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken iken, diğerlerinin bağımsız değişken olduğu ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkilediği varsayılan matematiksel bir model ile ifade edilmesidir (Büyüköztürk, 2018).

Bu çalışma kapsamında otantik liderlik bağımsız değişken iken; iş stresi ve personel güçlendirme bağımlı değişkendir. Temel kendilik algısı değişkeni ise düzenleyici değişken olarak kullanılmıştır. Bu sebeple hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 21. Personel Güçlendirme İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ^a

DEĞİŞKENLER	Model-1	Model-2
Cinsiyet	-0,299	-0,265
Yaş	0,214	0,175
Kıdem	0,117	0,166
Otantik Liderlik		0,240
R ²	0,166	0,221
Düzeltilmiş R ²	0,153	0,205
F	12,831	13,675
R ² deki Değişim	0,166	0,055

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

a= Bağımsız Değişken: Otantik Liderlik

Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (personel güçlendirme) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını gösterir. Anlamlılık değeri (Sig.) 0,05 değerinden ne kadar küçükse, regresyon modelinin bağımlı değişkendeki varyansı o kadar iyi açıkladığı anlaşılır (Gürbüz ve Şahin, 2015). Buna göre hiyerarşik regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [F = 13,675; $p > 0,05$]. Modeldeki R² değerine baktığımızda; R² değerimiz 0,221'dir. Bu sonuç bağımlı değişkendeki (personel güçlendirme) değişimlerin ne kadarının bağımsız değişken (otantik liderlik) tarafından açıklandığını gösterir. Tablo 21'e göre personel güçlendirmedeki yaklaşık % 22'lik değişimin otantik liderliğe bağlı olduğu söylenebilir. Ayrıca beta katsayılarına göre; otantik liderlik 1 birim arttığı zaman, personel güçlendirme yaklaşık 0,240 birim artmaktadır.

Tablo 22. Çoklu Eş Doğrusallık Katsayıları a (Multicollinearity)

MODELLER	DEĞİŞKENLER	TOLERANCE	VIF	CI
Model 1	Cinsiyet	0,983	1,017	
	Yaş	0,431	2,320	
	Kıdem	0,428	2,338	
Model 2	Cinsiyet	0,963	1,038	
	Yaş	0,426	2,348	
	Kıdem	0,420	2,380	
	Otantik Liderlik	0,959	1,043	25,437

a= Bağımlı Değişken: Personel Güçlendirme

Bağımsız değişkelerde, bağımsız değişkenin Tolerance, VIF ve CI değerlerine bakılarak çoklu eş doğrusallık probleminin var olup olmadığı belirlenir (Büyüköztürk, 2018). Otantik liderlik değişkeninin Tolerance değeri 0,20'den büyük ($0,959 > 0,20$); VIF değeri 10'dan küçük ($1,043 < 10$) ve CI değeri 30'dan küçük ($25,437 < 30$) olduğu için otantik liderlik bağımsız değişkeni için çoklu eş doğrusallık problemi olmadığı sonucuna varılır (Büyüköztürk, 2018). Çalışanların personel güçlendirmelerinin, cinsiyet, yaş, kıdem ve otantik liderlik tarafından ne kadar belirlendiğini incelemek üzere hiyerarşik regresyon

analizi yapılmıştır. Otantik liderliğin bağımsız; personel güçlendirmenin bağımlı olduğu durumda regresyon modeli aşağıdaki şekilde verilebilir:

$$\text{Pers. güçl.} = 3,570 - 0,795(\text{cinsiyet}) + 0,123(\text{yaş}) - 0,114(\text{kıdem}) + 0,261(\text{ otantik liderlik})$$

Tablo 23. İş Stresi İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları^b

DEĞİŞKENLER	Model-1	Model-2
Cinsiyet	-0,190	-0,156
Yaş	0,041	0,002
Kıdem	-0,105	-0,057
Otantik Liderlik		0,238
R^2	0,046	0,100
Düzeltilmiş R^2	0,031	0,081
F	3,107	5,358
R^2 deki Değişim	0,046	0,054

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

a= Bağımsız Değişken: Otantik Liderlik

Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (iş stresi) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını gösterir. Anlamlılık değeri (Sig.) 0,05 değerinden ne kadar küçükse, regresyon modelinin bağımlı değişkendeki varyansı o kadar iyi açıkladığı anlaşılır (Gürbüz ve Şahin, 2015). Buna göre hiyerarşik regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [$F = 5,358$; $p > 0,05$]. Modeldeki R^2 değerine baktığımızda; R^2 değerimiz 0,100'dür. Bu sonuç bağımlı değişkendeki (iş stresi) değişimlerin ne kadarının bağımsız değişken (otantik liderlik) tarafından açıklandığını gösterir. Tablo 23'e göre iş stresindeki yaklaşık % 10'luk değişimin otantik liderliğe bağlı olduğu söylenebilir. Ayrıca beta katsayılarına göre; otantik liderlik 1 birim arttığı zaman, iş stresi yaklaşık 0,238 birim artmaktadır.

Tablo 24. Çoklu Eş Doğrusallık Katsayıları b (Multicollinearity)

MODELLER	DEĞİŞKENLER	TOLERANCE	VIF	CI
Model 1	Cinsiyet	0,983	1,017	
	Yaş	0,431	2,320	
	Kıdem	0,428	2,338	
Model 2	Cinsiyet	0,963	1,038	
	Yaş	0,426	2,348	
	Kıdem	0,420	2,380	
	Otantik Liderlik	0,959	1,043	25,437

a= Bağımlı Değişken: İş Stresi

Bağımsız değişkelerde, bağımsız değişkenin Tolerance, VIF ve CI değerlerine bakılarak çoklu eş doğrusallık probleminin var olup olmadığı belirlenir (Büyüköztürk, 2018). Otantik liderlik değişkeninin Tolerance değeri 0,20'den büyük ($0,959 > 0,20$); VIF değeri 10'dan

küçük ($1,043 < 10$) ve CI değeri 30'dan küçük ($25,437 < 30$) olduğu için otantik liderlik bağımsız değişkeni için çoklu eş doğrusallık problemi olmadığı sonucuna varılır.

Çalışanların iş streslerinin, cinsiyet, yaş, kıdem ve otantik liderlik tarafından ne kadar belirlendiğini incelemek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Otantik liderliğin bağımsız; iş stresinin bağımlı olduğu durumda regresyon modeli aşağıdaki şekilde verilebilir:

$$\text{İş stresi} = 3,538 - 0,320(\text{cinsiyet}) + 0,001(\text{yaş}) - 0,027(\text{kıdem}) + 0,177(\text{ otantik liderlik})$$

Tablo 25. Otantik Liderlik ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkide Temel Kendilik Algısının Düzenleyici Değişken Rolü İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ^c

DEĞİŞKENLER	Model-1	Model-2
Otantik Liderlik (OL)	0,037	0,064
Kendilik Algısı (KA)	0,482	0,439
OLX KA		-0,099
R	0,625	0,646
R ²	0,390	0,417
Düzeltilmiş R ²	0,384	0,408
F	62,348	46,314
R ² deki Değişim	0,390	0,027

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

a= Bağımsız Değişken: Otantik Liderlik; Bağımlı Değişken: Personel Güçlendirme

b=Tahminciler: Otantik Liderlik, Kendilik Algısı

c= Tahminciler: Otantik Liderlik, Kendilik Algısı, OL X KA

Tablo 25'de R²'ye baktığımızda birinci modelde girilen değişkenlerin (OL) bağımlı değişkendeki (PG) değişimin %39'unu açıkladığı görülmektedir. Ancak ikinci model, girilen etkileşimsel terimle (OLX KA) bağımlı değişkendeki (PG) değişimin %41'ini açıklamaktadır. R² değişimi ikinci modelde girilen etkileşimsel terimin birinci modelde girilen değişkenlere ilave olarak bağımlı değişkendeki varyansın ne kadarını açıkladığını göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015). Buna göre ikinci modelde girilen etkileşimsel terim (OLX KA) birinci modelde girilen değişkenlerden (OLX KA) %2 oranında daha fazla PG varyansı açıklamaktadır. Bağımlı değişkendeki (PG) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını modelin anlamlılığı ile gösterilir. Tablodaki anlamlılık değeri (sig.) 0,05 değerinden ne kadar küçükse, regresyon modelinin bağımlı değişkendeki varyansı o kadar iyi açıkladığı anlaşılır. Buna göre her iki regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$).

Tablo 25'de hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, birinci grupta yer alan otantik liderlik değişkeninin regresyon modeline anlamlı katkı yapmadığı görülmektedir [$F_{(2,195)}=62,348$;

$p > 0,05$]. İkinci grupta etkileşimsel terimin regresyona girilmesi sonucunda R^2 'deki bu değişim anlamlı bulunmuştur [$F_{(3,194)} = 46,314$; $p < 0,05$]. Bütün değişkenler regresyona girildiğinde otantik liderliğin ($\beta = 0,064$, $p > 0,05$) personel güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı; kendilik algısının ise ($\beta = 0,439$; $p < 0,05$) personel güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca otantik liderlik ile kendilik algısının personel güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkileşimsel etkilerin olduğu görülmüştür ($\beta = -0,099$; $p < 0,05$).

Otantik liderlik ile kendilik algısının etkileşiminin çarpımsal sonucunun anlamlı olması, bu iki değişkenin personel güçlendirme üzerinde etkileşim etkisinin var olduğunu yani temel kendilik algısının düzenleyici etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Otantik liderliğin temel kendilik algısı üzerindeki etkisinin gösterimi şu şekildedir: **Personel güç. = 3,511 + 0,064 (otantik liderlik) + 0,439 (kendilik algısı) - 0,099(OLxKA)**

Tablo 26. Çoklu Eş Doğrusallık Katsayıları c (Multicollinearity)

MODELLER	DEĞİŞKENLER	TOLERANCE	VIF	CI
Model 1	Otantik Liderlik (OL)	0,872	1,147	
	Kendilik Algısı (KA)	0,872	1,147	
Model 2	Otantik Liderlik (OL)	0,842	1,188	
	Kendilik Algısı (KA)	0,795	1,258	
	OLX KA	0,907	1,103	1,682

a= Bağımlı Değişken: Personel Güçlendirme

Bağımsız değişkelerde çoklu eş doğrusallık probleminin var olup olmadığını anlamak için son satırdaki (OL X KA) bağımsız değişkeninin Tolerance, VIF ve CI değerlerine bakılır (Büyüköztürk, 2018). OL X KA değişkeninin Tolerance değeri 0,20'den büyük ($0,907 > 0,20$); VIF değeri 10'dan küçük ($1,103 < 10$) ve CI değeri 30'dan küçük ($1,682 < 30$) olduğu için OL X KA değişkeni için çoklu eş doğrusallık problemi olmadığı sonucuna varılır.

Tablo 27. Otantik Liderlik ile İş Stresi Arasındaki İlişkide Temel Kendilik Algısının Düzenleyici Değişken Rolü İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları^d

DEĞİŞKENLER	Model-1	Model-2
Otantik Liderlik (OL)	0,126	0,082
Kendilik Algısı (KA)	0,054	0,127
OLX KA		0,164
R	0,283	0,488
R ²	0,080	0,238
Düzeltilmiş R ²	0,070	0,226
F	8,468	20,225
R ² deki Değişim	0,080	0,158

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

a= Bağımsız Değişken: Otantik Liderlik; Bağımlı Değişken: İş Stresi

b=Tahminciler: Otantik Liderlik, Kendilik Algısı

c= Tahminciler: Otantik Liderlik, Kendilik Algısı, OL X KA

Tablo 27’de R²’ye baktığımızda birinci modelde girilen değişkenlerin (OL) bağımlı değişkendeki (İS) değişimin %8’ini açıkladığı görülmektedir. Ancak ikinci model, girilen etkileşimsel terimle (OLX KA) bağımlı değişkendeki (İS) değişimin %23’ünü açıklamaktadır. R² değişimi ikinci modelde girilen etkileşimsel terimin birinci modelde girilen değişkenlere ilave olarak bağımlı değişkendeki varyansın ne kadarını açıkladığını göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015). Buna göre ikinci modelde girilen etkileşimsel terim (OLX KA) birinci modelde girilen değişkenlerden (OLX KA) %15 oranında daha fazla İS varyansı açıklamaktadır. Bağımlı değişkendeki (İS) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığı modelin anlamlılığı ile gösterilir. Tablodaki anlamlılık değeri (sig.) 0,05 değerinden ne kadar küçükse, regresyon modelinin bağımlı değişkendeki varyansı o kadar iyi açıkladığı anlaşılır. Buna göre her iki regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$).

Tablo 27’de hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, birinci grupta yer alan otantik liderlik değişkeninin regresyon modeline anlamlı katkı yaptığı görülmektedir [$F_{(2,195)}=8,468$; $p < 0,05$]. İkinci grupta etkileşimsel terimin regresyona girilmesi sonucunda R²’deki bu değişim anlamlı bulunmamıştır [$F_{(3,194)}= 20,225$; $p > 0,05$]. Bütün değişkenler regresyona girildiğinde otantik liderliğin ($\beta =0,082$; $p > 0,05$) iş stresi üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı; kendilik algısının ise ($\beta =0,127$; $p < 0,05$) iş stresi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca otantik liderlik ile kendilik algısının iş stresi üzerinde anlamlı bir etkileşimsel etkilerin olduğu görülmüştür ($\beta = 0,164$; $p < 0,05$).

Otantik liderlik ile kendilik algısının etkileşiminin çarpımsal sonucunun anlamlı olması, bu iki değişkenin iş stresi üzerinde etkileşim etkisinin var olduğunu yani kendilik algısının düzenleyici etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Otantik liderliğin temel kendilik algısı üzerindeki etkisinin gösterimi şu şekildedir:

$$\text{İş stresi} = 3,382 + 0,082 (\text{otantik liderlik}) + 0,127 (\text{kendilik algısı}) + 0,164 (\text{OLXKA})$$

Tablo 28. Çoklu Eş Doğrusallık Katsayıları d (Multicollinearity)

MODELLER	DEĞİŞKENLER	TOLERANCE	VIF	CI
Model 1	Otantik Liderlik (OL)	0,872	1,147	
	Kendilik Algısı (KA)	0,872	1,147	
Model 2	Otantik Liderlik (OL)	0,842	1,188	
	Kendilik Algısı (KA)	0,795	1,258	
	OLX KA	0,907	1,103	1,682

a= Bağımlı Değişken: İş Stresi

Bağımsız değişkelerde çoklu eş doğrusallık probleminin var olup olmadığını anlamak için son satırdaki (OL X KA) bağımsız değişkeninin Tolerance, VIF ve CI değerlerine bakılır (Büyüköztürk, 2018). OL X KA değişkeninin Tolerance değeri 0,20'den büyük ($0,907 > 0,20$); VIF değeri 10'dan küçük ($1,103 < 10$) ve CI değeri 30'dan küçük ($1,682 < 30$) olduğu için OL X KA değişkeni için çoklu eş doğrusallık problemi olmadığı sonucuna varılır.

Tablo 29. Hipotez Testi Sonuçları

HİPOTEZLER	B	R ²	SONUÇ
HİPOTEZ 1 Otantik liderlik ile iş stresi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	0,238	0,100	RED
HİPOTEZ 2 Otantik liderlik ile personel güçlendirme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	0,240	0,221	KABUL
HİPOTEZ 3 Yöneticilerin otantik liderlik davranışları ile çalışanların iş stresi davranışları arasındaki ilişkide kendilik algısının düzenleyici bir etkisi vardır.	0,418	0,238	KABUL
HİPOTEZ 4 Yöneticilerin otantik liderlik davranışları ile çalışanların personel güçlendirme davranışları arasındaki ilişkide kendilik algısının düzenleyici bir etkisi vardır.	-0,173	0,417	KABUL

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

9. TARTIŞMA VE SONUÇ

Toplumsal bir varlık olan insan hayatının temelinde diğer insanlarla olan ilişkiler yer almaktadır. Kurulan ilişkiler çerçevesinde insanlar, çeşitli paylaşımlarda bulunarak hayatlarını idame ettirmektedirler. İnsanoğlu asırlar boyunca ortak bir hedef, amaç, gaye ve değerler oluşturarak toplu bir biçimde hayatlarını devam ettirirken de biryandan da topluluğu korumaya çalışmıştır. Bu süre zarfında da liderler ortaya çıkmıştır. Liderler insan odaklı yönetimlerde insanın daha çok fayda sağlayabilmesine imkân vererek örgüt içerisinde güçlendirilmesini hedeflemektedir. Otantik liderlik; samimiyete, ahlaki değerlere, doğruluğa ve dürüstlüğe önem vermektedir. Otantik liderler kendilerini çok iyi tanıyan, eksikliklerinin neler olduğunu bilen ve bu eksikliklerin nasıl giderilmesi gerektiği konusunda gerekli bilince sahip olan liderlik türüdür. Otantik liderler örgütte pozitif bir ortam meydana getirerek ortak güç çerçevesinde istekli, uyumlu bir ekibin oluşumuna etki eder.

Personel güçlendirme, günümüz koşulları incelendiğinde neredeyse bütün işletmelerin organizasyon ve yönetim anlayışlarında değişiklik yapmalarını mecburi hale getirmiştir. Global rekabet şartlarının giderek ağırlaştığı bu ortamda işletmeler rekabet edebilmek maksadıyla personel güçlendirme uygulamaları ile iş görenin yaratıcılık ve girişimciliğinden faydalanmaya çalışmaktadırlar. Güçlendirme kavramı, hem örgüte hem de iş görene pek çok fayda sağlamaktadır. İşi gerçekleştiren çalışanlara yetki ve sorumluluklar personel güçlendirmenin gereği olarak verilmektedir. Bu durumda, çalışanlar kendilerini geliştirme, yaratıcılıklarını, yeteneklerini artırma sorumluluklarını daha fazla hissedecektir. Çalışan, kendine verilen sorumluluk ve yetkiyi hissettiği vakit içinde var olan potansiyel ortaya çıkacak ve yeteneklerini kullanarak yapabileceğinin en iyisini yapmak için çaba sarf edecektir. Böylelikle denetim mekanizmalarına gerek kalmadan çalışanlar kendi kendilerini denetleyebilecek, çalışan ve işveren için kazançlı bir durum ortaya çıkacaktır.

İş stresi, ekonomik, toplumsal ve psikolojik kavramları içeren çok yönlü bir yapıya sahiptir. İçinde bulunduğumuz çağda iş stresi, örgütsel olarak karşılaşılan ciddi sorunlardan biridir. İş stresi, örgüt için hizmet veren çalışanı etkilediği gibi örgütü de etkileme gücüne sahiptir. İşten kaynaklanan stres hem kişinin iş performansını düşürmekte hem de kişinin refahını ve sağlık durumunu olumsuz yönde etkileyebilir. Yapılan araştırmalara göre personel güçlendirmeye örgütlerde kurulan açık iletişim ve ortaya çıkan güven duygusuyla çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttığı gözlemlenmektedir. Otantik liderler takım çalışması, örgütün devamlılığı için nelere ihtiyaç duyulduğunu bilirler ve faaliyet

gösterdikleri alanlarda umut, iyimserlik, güven ve esneklik yaratırlar. Davranışlarımız ve düşüncelerimiz kendilik algılayışımızla şekil almaktadır. Kendilik, bize ait olan hedeflerimizi ve hayatımızı etkileme potansiyeline sahip olmakla beraber çevremizdeki insanların bizim hakkımızdaki düşünceleri, bizi nasıl gördükleri ve onlarla kurduğumuz ilişkileri de etkilemektedir. Örgütte kendilik bilincine sahip olan bireyler mutlu olmak için hangi yöntemlere başvuracaklarını, karşılaştıkları olası stres ile nasıl baş edileceğini, sosyal ve bireysel ilişkilerde hangi davranışlarda bulunması gerektiğinin bilincindedir.

Bu çalışmanın amacı Kırşehir ilinde faaliyet gösteren Tutgu Gıda Turizm San. ve Tic. Ltd. Şti.'ndeki çalışanların otantik liderlik algılarının personel güçlendirme ve iş stresi olan etkisinde kendilik algısının düzenleyici rolünü belirlemektir. Ayrıca araştırmanın bir diğer amacı, şeker fabrikasında çalışan personellerin cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumuna, eğitim durumuna ve örgütteki çalışma sürelerine göre yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarını algılamaları ve personelinin iş stresi ve personel güçlendirme davranışları ve temel kendilik algılarının aralarındaki ilişkileri belirlemektir.

Yapılan analizler neticesinde hipotez testlerine ilişkin aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Otantik liderlik ile personel güçlendirme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu durum literatürdeki Özdemir ve Yazıcı (2021); Goudarzvand Chegini ve diğ., (2018); Joo ve Jo (2017); Akbolat ve diğ., (2017); Laschinger ve diğ., (2013) çalışmalarını desteklemektedir.

Literatürde otantik liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkileri ölçen çalışmalarda Sainz ve diğ., (2021); Sağbaş ve diğ., (2021); Ismail ve diğ., (2019) otantik liderlik ile iş stresi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu söylese de araştırma kapsamında böyle bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Ayrıca Topal ve Demirkasımoğlu (2020), algılanan stres düzeyi ile otantik liderlik boyutları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit ederken, Dar ve diğ., (2016) ise, otantik liderlik ile iş stresi arasında anlamlı olmayan bir ilişkinin bulunduğunu saptamışlardır. Çalışmamızda otantik liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkiye yönelik hipotezimizin red olma sebebi az kişiye uygulanmış olması ve sonuçların açıklanacağı kaygısıyla kişilerin yanlış cevaplar vermiş olmaları olabilir.

Otantik liderlik ve personel güçlendirme arasındaki ilişkide temel kendilik algısının düzenleyici rolüne yönelik çalışmalar literatürde çok fazla incelenmemiştir. Araştırmanın sonucuna göre; otantik liderlik ile personel güçlendirme arasındaki ilişkide temel kendilik algısının düzenleyicilik etkisini incelemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucuna

göre; temel kendilik algısının düzenleyici etkisinin bulunduğunu sonuçları elde edilmiştir. Bu durum literatürde Ubaid (2020); Joo ve Jo (2017) ve Joo ve diğerlerinin (2016) çalışmalarını kısmen desteklemektedir. Son olarak çalışmamızda otantik liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkide kendilik algısının düzenleyicilik etkisini incelemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucuna göre; temel kendilik algısının düzenleyici etkisinin bulunduğunu sonuçları elde edilmiştir. Bu durum literatürdeki Sainz ve diğ., (2021); Park ve diğ., (2018) ve Gündoğdu'nun (2010) çalışmalarını kısmen desteklemektedir.

Gerek otantik liderlik ile iş stresi gerekse de otantik liderlik ile personel güçlendirme arasındaki ilişkide temel kendilik algısının düzenleyici rolüne yönelik yapılmış çalışmalara bakıldığında literatürde çok fazla çalışmanın olmadığı görülmüştür. Gelişmekte olan sürece katkı sağlayıcı olması bakımından yapılan çalışmamızdan her ne kadar tam literatür sonucu ortaya konulmamışsa çalışmalarımızı desteklemektedir. Çalışmada elde edilen sonuçlar, uygulama açısından da bazı öneriler getirmektedir:

Otantik liderliğin personel güçlendirmeyi arttırdığı sonucuna istinaden; personel güçlendirme çalışanına, sorumluluk, yetki ve etkileme gücü vererek liderlik potansiyelini ortaya çıkarmayı hedeflemekte, çalışanların motivasyonu ile beraber verimliliğini sağlamayı ön plana çıkarmaktadır. Ayrıca yöneticiler çalışanlarına önemli olduklarını, kendilerine ve yaptıkları işe saygı duyduklarını hissettirmeli, çalışma ortamının fiziki şartlarını düzeltmeli, fazla iş yükünü hafifletmeli, onları ödüllendirmeli, motive etmeli, belirli aralıklarla iş stresi düzeylerini değerlendirmelidir. Dolayısı ile örgütün ve yapılan işin niteliğini iyileştirmeye yönelik yapılacak çalışmaların; iş görenlerin personel güçlendirme davranışlarını artırma yönünde etki edebileceği değerlendirilebilir.

Yapılan çalışmaya göre otantik liderlik ile personel güçlendirme arasında pozitif bir ilişkinin ortaya çıkması; Tutgu Gıda Turizm San. ve Tic. Ltd. Şti. işletmesindeki çalışanların yöneticilerinin liderlik algısının personelin güçlendirme davranışlarını, verimliliklerini ve performanslarını arttırdığı şekliyle yorumlanabilir. Bu durum işletmeler için verim ve karlılık artışı olarak geri dönecektir. Dolayısıyla yöneticilerin otantik liderlikle ilgili liderlik ve etkin yöneticilik ve yöneticilik becerilerini geliştirme gibi eğitimleri almasının yararlı olacağı söylenebilir.

Örgüt kültürünün artması, çalışanların kişilik özellikleri, örgüt yapısı ve yapılan görevin niteliği gibi değişkenleri de dikkate alarak çalışmaların yapılması daha iyi sonuçlar alınmasına yardımcı olacaktır. Kendini tanımlayan ve bilen kişilerin kendilik algılarının,

otantik liderlik ile güçlendirilerek stres etmeni üzerinde rol sahibi olmaları, çalışanların kurum içerisinde kendilerini önemli hissetmeleri sağlanarak yaşanan stres minimuma indirilebilir. Kendilik kişiliğinin gelişimi sosyal çevrenin etkisiyle oluşmakta olup bu durum çalışanlar üzerinde etki yaratabilir. Ayrıca çalışanların stresle baş edebilmeleri için çalışanlar güçlendirilerek olumlu kendilik algılarının geliştirilebilmesi ve sosyal çabaların dışında sosyal çevrenin etkisinin altına girerek kendisini geliştirmesi gibi çabalar da gerekebilir. Olumlu kendilik algısının stresi azalttığı, olumsuz kendilik algısının ise stresi arttırdığı düşünüldüğünde; çalışanların kendilik duyguları geliştirilerek yeteneklerinin ortaya çıkarılabilmesi için gerekli eğitimler, seminerler verilmeli ve çalışanları işe alıştırmak için oryantasyon programlarıyla çalışanların özgüvenleri ve değerlilik duyguları güçlendirilip başarılı olmaları sağlanabilir.

Ayrıca yapılan görevin niteliği de önemli bir konudur. Rutin görevler monotonluk getirebilir. Çalışanların monotonluktan kaynaklanan iş stresini engellemek için yöneticilerin yapılan işi monotonluktan kurtarması gerekmektedir. Bu konuda rotasyon uygulamasının yapılması ve personel güçlendirmesi monotonluktan kurtarmada etkili bir yöntem olabilir. Çalışanların otantik liderlik algısıyla beraber gereksiz iş stresinden uzak kalmaları, güçlendirilmeleri ve olumlu kendilik duyguları beslemeleriyle kurum amaç ve hedeflerine daha çabuk ulaşabilme imkânı bulabilir. Bu çalışmanın bazı kısıtları mevcuttur. Bunlar:

Araştırma yapılan işletmenin özel bir şirket olması ve örgütsel yapısı gibi faktörler bulguları etkilemiş olabilir. Bu sebeple aynı çalışmanın kamu kurumunda yapılması farklı sonuçları da ortaya çıkarabilecektir. İkinci olarak farklı demografik özellikler de sonuçları etkilemiş olabilir. Araştırmaya katılanların kıdem açısından 0-15 yıl arasında (% 85,9) süreye sahip ve çoğunlukla erkek (% 92,4) çalışanlardan oluşmaktadır. Eğer ileride bu konuda yapılacak çalışmalar farklı bir cinsiyet örneğine ve daha uzun kıdeme sahip çalışanlar üzerinde uygulanacak olursa farklı sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Bu işletmenin yakın tarihte kamu tarafından özelleştirilmiş olması ve personellere başka kurumlara geçiş hakkı verilmiş olması gibi nedenler ile tecrübeli personellerde beyin göçüne neden olmuştur. Bu durum gerek kıdemlerdeki daha az sürenin oluşması gerek kurum kültürünün tam olarak oturmaması gibi nedenleri de beraberinde getirmiştir.

Kurumda çalışan personel sayısının az olması sebebiyle araştırmada uygulanan anket sayısının da az kişiye uygulanmış olması diğer bir kısıt olarak gösterilebilir. Bir başka kısıt

ise, yöneticilerine karşı olumsuz bir kanı uyandırmamak için veya anket sonuçlarının açıklanabileceği korkusuyla ankete katılanlar gerçek görüşlerini yansıtmamış olabilirler. Ayrıca zaman kısıtı ve pandemi sebebi de çalışmanın diğer kısıtlarıdır. Araştırmanın sınırlılığı ise; çalışanların kurumdaki aylık gelirlerinin herkes tarafından bilinmesi işletme tarafından istememiştir. Bu durum demografik bilgiler için bir başka sınırlılık olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışma; deneklerin şu anda vermiş oldukları bilgiler neticesinde yapılan kesitsel bir çalışmadır. Personel güçlendirme, iş stresi ve temel kendilik algısı zamanla değişebilen bir özellik taşıdığı varsayıldığında; konuyla ilgili uzamsal bir çalışmanın yapılması daha yararlı bilgilerin elde edilmesine imkân sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Akan, B.B., Ünsar, A.S. ve Oğuzhan, A., 2017, *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: Konu İle İlgili Bir Araştırma*, Paradigma Akademi Yayınları, Çanakkale.

- Akbolat, M., Durmuş, A. ve Ünal, Ö., 2017, Örgütsel Erdemliliğin Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Otantik Liderliğin Aracı Rolü, *İşletme Bilimi Dergisi*, 5 (2), 71-87.
- Akçakaya, M., 2010, Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145–174.
- Akgün, Y.E., 2015, *Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Akgündüz, Y., 2012, *Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlik Arasındaki İlişkinin Analizi*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aktaş, M., 2011, Kültürel Değerler ve Kişi Örgüt-Kişi İş Uyumu İlişkisi: Kavramsal Bir Çerçeve, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26.
- Aktaş, Y., 2008, *Personel Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Anderson, A and Hughes, H.M., 1989, Parenting Attitudes and the Self- Esteem of Young Children, *Journal Of Genetic Psychology*, 150 (4), 463-465.
- Aras, G., 2013, *Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Arda, S., 2006, *Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Argun, Y., 2005, *Anne Baba ve Öğretmenlerin Öğrenilmiş Güçlülüğü ile Okulöncesi Çocukların Davranışsal - Duygusal Güçlülüğü ve Kendilik Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Arı, G.S. ve Bal, E.Ç., 2008, Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (1), 131-148.

- Atalay, İ., 2010, *Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi "Kamu Sektöründen Bir Örnek*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atay, M., 2014, *Erken Çocukluk Döneminde Gelişim (2. Baskı)*, Kök Yayınları, Ankara.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L. and Walumbwa, F.O., 2007, *Authentic Leadership Questionnaire*. www.mindgarden.com (29 Mart 2016).
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. and May, D.R., 2004, *Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors*, *Quarterly, The Leadership*, 15(6), 801-823.
- Ayça, B., 2016, *Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, İ., 2008, *İş Yaşamında Stres*, Ankara.
- Aydoğan, O., 2008, *İş Stresinin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama*, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aytaç, S., 2009, *İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi*, Türk-İş Yayını.
- Bagheri, G., Matin, H.Z. and Amighi, F., 2011, *The Relationship Between Empowerment and Organizational Citizenship Behavior of the Pedagogical Organization Employees*, *Iranian Journal of Management Studies*, 4 (2), 53-62.
- Bakan, İ. ve Doğan İ.F., 2013, *Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Baklacı, E., 2013, *İş Stresi ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Bana Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Balcı, A., 2004, *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem Teknik ve İlkeler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

- Balcı, A., 2014, *Çalışanlarda Stres Kaynakları, Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ve Sağlık Sektörü*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baltaş A., 2017, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, 16. Baskı, İstanbul.
- Baltaş, Z. ve Baltaş, A., 2013, *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baykal, E., 2017, Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7 (3), 42-64.
- Baymur, F., 1990, *Genel Psikoloji* (9.Baskı), İnkılâp Kitabevi, İstanbul.
- Behyarfar, R., Nabizadeh, A. and Behyarfar, M., 2016, The Relationship between Empowerment and Organizational Virtue and Organizational Citizenship Behavior in the Employees of Gachsaran Social Security Organization, *Journal of Administrative Management, Education and Training*, 1 (5), 164-175.
- Besterfield, D.H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. and Besterfield-Sacre, M., 1999, *Total Quality Management* (2. Baskı), New Jersey: Prentice Hall.
- Bolat, T., 2003, Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (3-4), 199-219.
- Bolat, T., 2008, *Dönüştürücü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi* (1. Baskı), Detay Anatolia Yayıncılık Ltd. Şti, Ankara.
- Bolat, O.İ., Bolat, T. ve Seymen, O.A., 2009, Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi, *Balıkesir University Journal of Social Sciences Institute*, 12 (21), 215-239.
- Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O.İ. ve Erdem, B., 2014, *Yönetim ve Organizasyon* (4. b.), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Boudrias, J.S. and Savoie, A., 2006, Behavioural Empowerment at Work: Development of a Conceptual Framework and a Measurement, *Psychologie du Travail et de Organisations*, 1282, 119-138.

- Bowen, D. and Lawler, E.E., 1992, The Empowerment Of Service Workers: What, Why, How, And When, *Sloan Management Review*, 33 (3), 31-39.
- Bowlby, J., 1989, *Attachment and Loss: Vol. 1, Attachment*. Pelican Books, Great Britain.
- Brown, M.E. and Trevino, L.K., 2006, Ethical Leadership: A Review and Future Directions, *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Büyükfırat, B., 2009, *Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Stresi Düzeyleri Üzerinde Etkileri: İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Büyüköztürk, Ş., 2018, Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, *Pegem Atıf İndeksi*, 001-214.
- Can, H., 2002, *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara.
- Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö. ve Miski Aydın, E., 2015, *Örgütsel Davranış*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Canik, B., 2010, *Esenboğa Hava Limanı'nda Farklı Birimlerde Çalışanların Stres Düzeylerinin İş Tatmini Üzerine Etkisi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ceylan, A., 2002, Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 5 (17), 113-120.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, H.Y., 2006, Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, *Doğuş Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Chow, I.H., Lo, T.W., Sha, Z. and Hong, J., 2006, The Impact of Developmental Experience, Empowerment and Organizational Support on Catering Service Staff Performance, *Hospitality Management*, 25, 478-495.
- Cohen, S. and Wills, T.A., 1983, Stress, Social Support and the Buffering Hypothesis, *Psychological Bulletin*, 98 (2), 310-357.
- Coleman, H.J., 1996, Why Employee Empowerment is Not Just A Fad, *Leadership & Organization Development, Journal*, 17 (4), 29-36.

- Conger, J.A. and Kanungo, R.N., 1988, The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *The Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- Conger, J.A., 1989, Leadership: The Art of Empowering Others, *The Academy Of Management Executive*, 3 (1), 17-24.
- Coşar, S., 2011, *Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E., 2017, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Cüceloğlu, D., 2005, *Yeniden İnsan İnsana*, 34. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çalışkan, A., 2013, İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 15 (1), 88-112.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2014, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi*, MTR Medya (2. Baskı), Ankara.
- Çavuş, F.M. ve Demir, Y., 2011, Personel Güçlendirme ve Tükenmişlik: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *III. Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi*, Antalya, 216-222.
- Çelebi, A.M., 2009, *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Çelik, A. ve Şimşek, M., 2010, *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı), Eğitim Kitabevi, Konya.
- Çelik, B.Ç., 2010, *Üniversite Öğrencilerinin Çocukluk Çağı Örselenme Yaşantılarının Kendilik Algısı ve Boyun Eğici Davranışlar Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Çelik, D., 2014, *İş Stresi ve Sağlık Çalışanları*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çelik, M. ve Turunç, M., 2009, Aile-İş Çatışması, İş Stresi ve Örgütsel Sadakatin İş Performansına Etkisi: Savunma Sektörü Ampirik Bir Çalışması, *KHO Savunma Bilimleri Dergisi*, 222.
- Çelikkol, A., 2001, *Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı*, İstanbul.
- Çetin, C., 2013, *Toplam kalite yönetimi*, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Çiftçi, G.E., 2017, Örgütsel Uсталık Çalışmalarının Personel Güçlendirme Üzerinde Etkisi, *International Journal of Academic Value Studies*, 3 (10), 188- 202.
- Çil, Ş., 2007, *4857 Sayılı İş Kanunu'na Göre Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma*, Çalışma ve Toplum Dergisi.
- Çöl, G., 2004, *Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çöl, G., 2008, Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Çuhadar, M.T., 2005, Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-21.
- Dalay, İ., Coşkun, R. ve Altunışık, R., 2002, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Dar, F., Bukhari, I. and Hamid, M., 2016, Relationship Between Authentic Leadership, Work Engagement and Job Stress Among Employees of Telecommunication Organizations. *Peshawar Journal of Psychology and Behavioral Sciences (PJPBS)*, 2 (2), 235-247.
- Davenport, N., Schwartz, R.D. and Elliott, G.P., 2003, *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Demir, Ö., 2017, *Yetişkin Bireylerde Kendilik Algısı ve Bağlanma Stillerinin Aleksitimi Üzerindeki Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Denkdemir, B., 2010, *Coğrafi Temelli Bölümlendirilmiş Organizasyon Yapılarında; Personel Güçlendirmenin Karar Hızına Etkisi ve Uygulamaya İlişkin Bir Örnek*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Deveci, B., 2017, İş Stresi Ve Turizm İşletmelerinde Yapılan Araştırmalara İlişkin Bir Değerlendirme, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (20), 39-53.
- Doğan, S., 2003, *Personel Güçlendirme*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Doğan, S., 2006, *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı*, Kare Yayınları, İstanbul.
- Doğrul, B.Ş. ve Tekeli, S., 2010, İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (2), 11-18.
- Drucker, Z., 1992, The New Society Of Organisations, *Harvard Business Review*, 95.
- Durna, U., 2004, Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, 11 (1), 191-206.
- Duyan, E.C. ve Dierendonck, D.V., 2014, Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Bir Araştırmaya Doğru, *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Konferansları Dergisi*, 49, 1-32.
- Düren, Z.A., 2002, *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa, İstanbul.
- Düzgün, A., 2014, *Üst Düzey Yöneticilerde Örgütsel Stres Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Analizi: Antalya Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Eğın, A., 2015, *Çalışma Hayatında İş Stresi ve Tükenmişlik*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ekinci, H. ve Ekici, S., 2003, İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (27), 109-120.

- Ekinci, H. ve Ekici, S., 2003, Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XXII(2), 93-111.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S., 2004, Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.
- Erdogan, İ., 1997, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın, İstanbul, 272.
- Eren, E., 1993, *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E., 2003, *Yönetim ve Organizasyon* (6.Baskı), Beta, İstanbul.
- Eren, E., 2017, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, M.Ş., Tokgöz, E. ve Saylan, Ö., 2014, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşgören Katılımı Üzerindeki Etkisi: İş Zenginleştirme ve Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 89-106.
- Ergun Özler, N.D., 2015, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Erkutlu, H.V., 2014, *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*, Elif Yayınevi, Ankara.
- Erol, E., 1998, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul.
- Erstad, M., 1997, Empowerment and Organizational Change, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (7), 325-333.
- Evis, B., 2016, *Personel Güçlendirmede Duygusal Zekanın Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Florea, R., and R. Florea., 2016, Individual and Organizational Implications of Work-related Stress, *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 19 (1), 28-33.
- Fourman, L.S. and Jones, J., 1997, Job Enrichment in Extension, *Journal of Extension*, 35 (5), 5.

- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. and Walumbwa, F., 2005, "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development, *The leadership quarterly*, 16 (3), 343-372.
- Gardner, J.P. and Olson, D.M., 2010, The Gift of Empowerment: A New Perspective to Leading Others, *Insights To A Changing World Journal*, 4, 68-75.
- Genç, N., 2013, *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Giderler, C., 2015, Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, 58-88.
- Goudarzvand Chegini, M., Abdolahzadeh Lalehdashti, M. and Rezaee Kelidbari, H.R., 2018, Relationship Between Authentic Leadership, Psychological Empowerment and Positive Job Behaviors in Emergency Department Staff, *Journal of Guilan University of Medical Sciences*, 27 (107), 61-68.
- Gökgöz, H., 2013, *Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Öğretim Elemanları Üzeine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Greasley, K., 2005, Employee Perceptions of Empowerment, *Employee Relations*, 27 (4), 354-368.
- Güçlü, N., 2001, Stres Yönetimi, Gazi Üniversitesi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 91-109.
- Gül, H. ve Alacalar, A., 2014, Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Araştırma, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (5), 540-550.
- Güler, A., 2013, *Örgütsel Stres ve Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Stresle Başa Çıkma Yolları*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gültekin, F., 2008, *Stres Kaynakları İle Kariyer Yönetiminin Etkileşimi: Borsa Aracı Kurum Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Gümüştekin, G. ve Gültekin, F., 2009, Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 147-158.
- Gümüştekin, G.E. ve Öztemiz, A.B., 2005, Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi, Çukurova Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 271-288.
- Gümüştekin, G.E., 2015, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Gündoğdu, Z., 2010, The Moderating Effect of Trust on the Relationship Between Authentic Leadership and Job Related Affective Well-Being, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S., 2000, *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Güney, S., 2011, *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Güngörmüş, O., 2006, *Baba-Çocuk İlişkisi, Ana-Baba Okulu*, (Ed. Haluk Yavuzer), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Gürbüz, G., 2012, *Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Gürbüz, G., Kumkale, İ. ve Oğuzhan, A., 2013, Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma, *International Conference on Eurasian Economics*. Rusya: Moskova, 791-800.
- Gürbüz, S., Şahin, F., 2015, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürgen, H., 2003, *Halkla İlişkiler ve İletişim*, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Harter, S., 1983, Developmental Perspectives on the Self-System, *Handbook of Child Psychology*, John Wiley, New York, 275-385.
- Hessels, J., Rietveld, C.A. and Van Der Zwan, P., 2017, Self-Employment and Workrelated Stress: The Mediating Role of Job Control and Job Demand, *Journal of Business Venturing*, 32 (2), 178-196.

- Hırıgoyen, M., 2015, *Manevi Taciz*, (1.Baskı), İletişim Yayıncılık, İstanbul. (Orijinal çalışma basım tarihi 2003.)
- Hickey, J. and Lotto, J., 1998, How To Get True Employee Participation, *Training & Development*, 52 (2), 58-61.
- Higgins, E.T., 1996, The Self Digest: Self-Knowledge Serving Self-Regulatory Functions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 1062-1083.
- İlisu, İ., 2012, *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Illies, R., Morgeson, F.P. and Nahrgang, J.D., 2005, Authentic Leadership And Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes, *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Ismail, S.N., Abdullah, A.S. ve Abdullah, A.G.K., 2019, The Effect of School Leaders' Authentic Leadership on Teachers' Job Stress in the Eastern part of Peninsular Malaysia, *International Journal of Instruction*, 12 (2), 67-80.
- İş Kanunu. <http://İskanunu.com>.
- İştar, E., 2012, Stres ve Verimlilik İlişkisi, *Akademik Bakış Dergisi*, 33, 1-21.
- Jamal, M., 2005, Short Communication: Personal and Organizational Outcomes Related to Job Stress and Type-A Behavior: A Study of Canadian and Chinese Employees. Stress and Health, *Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 21 (2), 129-137.
- Javaheri, K.M., 2009, The Effects of Organizational Justice, Leadership Relationship – Member, Trust and Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behaviors, *Police Human Development*, 6 (24), 7-24.
- John, O.P. and Robins, R.W., 1994, Accuracy and Bias in Self-Perception: Individual Differences in Self-Enhancement and The Role of Narcissism, *Journal of Personality and Social Psychology*, 66 (1), 206-219.

- Joo, B.K., Lim, D.H. and Kim, S., 2016, Enhancing Work Engagement: The Roles of Psychological Capital, Authentic Leadership, and Work Empowerment, *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (8), 1117-1134.
- Joo, B.K. and Jo, S.J., 2017, Algılanan Otantik Liderlik ve Temel Öz Değerlendirmelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri: Kısmi Bir Aracı Olarak Psikolojik Güçlendirmenin Rolü, *Liderlik ve Organizasyon Geliştirme Dergisi*, 38 (3), 463-481.
- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E., and Thoresen, C.J., 2003, The Core Self-Evaluations Scale: Development of A Measure. *Personnel Psychology*, 56, 303– 331.
- Jung-Bin, Y. and Ja-Young, K., 2016, Predictive Factors of Secondary Traumatic Stress among Korean Social Workers for Suicide Prevention Programs, *International Information Institute*, (Tokyo), 19 (12), 5799-5804.
- Kahya, M., 2010, *Stratejik Yönetim ve Turizm Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Karagül, K., 2011, *Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Karakaş, A., 2014, İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personeli Güçlendirme, Dicle Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (6), 79-105.
- Kaymaz, K., 2007., Davranış Boyutuyla Performans Geribildirim Olgusu ve Süreci, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (4), 141-178.
- Keçeciöğlü, T. ve Aydın, G.G., 2015, *Yetenek Yönetimi Yetenek Savaşlarında İkinci Perde*, Hümanist Yayıncılık, İstanbul.
- Kernis, M.H., 2003, Toward A Conceptualization Of Optimal Self-Esteem, *Psychological Inquiry*, 14 (1), 1-26.
- Keser, A., 2013, *Geleneksel ve güncel boyutlarıyla iş stresi kaynakları*, (1. Baskı), Ekin Yayınevi, Ankara.
- Keser, A., 2014, *İş Stresi Kaynakları Geleneksel ve Güncel Boyutlarıyla*, (1. Baskı), Türk Metal Yayınları, 48-54, Ankara.

- Keser, S. ve Kocabaş, İ., 2014, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20, 1-22.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N.A., 2008, Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik, *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 729-754.
- Khan, S., 1997, The Key to Being A Leader Company: Empowerment, *Journal For Quality and Participation*, 21 (1), 46-59.
- KıCIR, G.K. ve Paşaoğlu, D., 2014, Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (1), 1-24.
- Kılıç, E., 2015, *Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Kıngır, S., 2006, *Toplam Kalite Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kirel, Ç., 1991, *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama Çalışması*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kisbu, Y., 2006, *Influences of Regulatory Focus, Core Self-Evaluations and Age on Biases in Perception And Choice*, Master's Thesis, Koc University.
- Koç, V., 2008, *Kişilerarası Tarz, Kendilik Algısı, Öfke ve Depresyon*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Koçel, T., 2011, *İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar)*, Genişletilmiş 13. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T., 2018, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basın Yayım, İstanbul.
- Korkmaz, O., 2017, Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 58, 437-454.

- Korkmaz, A., 2000, *Faktör analizi ve parametrik olmayan teknikler ile ceza yargılama sürecinin son oluşturma sürecinin incelenmesi*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z., 1987, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, San Francisco: The Jossey-Bass Management Series.
- Köknel, Ö., 1985, *Kişilik*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Köksal, M., 2010, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kocaeli Üniversitesi Yayınları, 159, İstanbul.
- Kuzgun, Y., 1978, Ben Kavramı ve Meslek Seçimi, *Psikolojik Dergisi*, 4, 12-78.
- Küçük, F., 2008, Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnnovasyon) Üzerine Etkileri, *Kamu- İş Dergisi*, 10 (1), 167-182.
- Laschinger, H.K. and Smith, L.M., 2013, The Influence of Authentic Leadership and Empowerment on New-Graduate Nurses' Perceptions of Inter-Professional Collaboration, *The Journal of Nursing Administration*, 43 (1), 24-29.
- Lazarus, R.S., 1993, From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks, *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21.
- Lawler III, Edward E. (1986). High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance. In: Jossey-Bass, San Francisco.
- Lian, S.Y., 2014, Work Stress, Coping Strategies and Resilience: A Tam, Cai Lian: Study Among Working Females, *Asian Social Science*, 10 (12, 2014), 41-52.
- Lin, M., Wu, X. and Ling, Q., 2017, Assessing the Effectiveness of Empowerment on Service Quality: A multi-Level Study of Chinese Tourism Firms, *Tourism Management*, 61, 411-425.
- Littrell ,R.F., 2007, Influences On Employee Preferences For Empowerment Practices By The İdeal Manager'in China, *International Journal Of Intercultural Relations*, 31, 87-110.

- Luthans, F. and Avolio, B., 2003, *Authentic Leadership Development*, In: Cameron K, Dutton, J. and Quinn, R. (Eds) *Positive Organisational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, 241-261. San Francisco.
- Manzoor, Q.A., 2012, Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness, *Business Management and Strategy*, 3 (1), 1-12.
- Mark, G. and Smith, A.P., 2008, Effects of Occupational Stress, Job Characteristics, Coping, & Attributional Style on Mental Health and Job Satisfaction of University Employees, *Anxiety, Stress, & Coping: An International Journal*, 25, 63-78.
- Matthews, R., Diaz, W. and Cole, S., 2002, The Organizational Empowerment Scale. *Personnel Review*, 32 (3), 297-318.
- Mead, G.H., 1934, *Mind, Self, and Society*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Memiş, Ç. A., Aydın, G.K., Kabasakal. H. ve Saraçer, B.E., 2009, *Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması*, Eskişehir: 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı.
- Menon, S.T., 2001, Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach, *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1), 153-180.
- Mete, M., Zincirkıran, M., Tiftik H., Alçınsoy, A. ve Pekcan, A., 2015, *Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*, Bartın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 6 (12), 137- 156.
- Morris, C.G., 2002, Psikolojiyi Anlamak, Çev Edt. *Belgin Ayvaşık, Melike Sayıl, Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, Ankara.
- Mujka, F., 2011, *Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Müdü, N., 2009, *Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Müşteri İlişkileri Üzerine Etkisi (Restoran İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma)*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Nartgün, Ş.S., Nartgün, Z. ve Arıcı, D., 2016, Okul Yöneticilerinin Örgütsel Güç Kaynakları ile Otantik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 1-26.
- Nelson, R.B., 1999, *Yetki Verme*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Nixon, B., 1994, *Developing an Empowering Culture in Organizations, Empowerment in Organizations*, 2 (1), 14-24.
- Northouse, P.G., 2014, *Leadership Theory and Practice*, (Sage Publications, Thousand Oaks, CA).
- Nyhan, R.C., 2000, Changing the Paradigm Trust and Its Role in Public Sector Organizations, *American Review of Public Administration*, 30 (1), 87-109.
- Oğuzhan, Y.S., 2019, *Algılanan Sosyal Desteğin Personel Güçlendirme ve İş Stresine Etkisi: Kendilik Algısının Düzenleyicilik Rolü*, Doktora Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Okçu, V. ve Anık, S., 2017, Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışlarını İle Öğretmenlerin Motivasyon ve Mobbing Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 5 (2), 63-85.
- Okumuş, F. ve Avcı, U., 2008, *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Onorato, M. and Jishan, Z., 2014, An Empirical Study on the Relationships Between Authentic Leadership and Organizational Trust by Industry Segment, *SAM Advanced Management Journal*, 79 (1), 26.
- Otacıoğlu, G.S., 2009, Müzik Öğretmeni Adaylarının Benlik Saygısı Düzeyleri ile Akademik ve Çalgı Başarılarının Karşılaştırılması, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 141-150.
- Öksüz, Y.S., 2010, *Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Önder, A., 1997, *Küçük Çocuklar İçin Kendilik Algısı Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Okulöncesi Çocuklarında Kendilik Algısının Yaş, Cinsiyet Prematüre Doğma ve Okula Devam Etme Süresine İlişkin Olarak İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Ergül, A., 2011, Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Akademik Bakış Dergisi*, 26, 1-21.
- Özdemir, H.Ö., 2017, *Yöneticilerin Otantik Liderlik Tarzlarının Çalışanların Sanal Kaytarma ve Sinizm Davranışları Üzerine Etkileri*, Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Özdemir, H.Ö. ve Yazıcı, Z., 2021, Otantik Liderlik Psikolojik Güçlendirme Örgütsel Sinizm ve Yaratıcılığa Duyulan İçsel Motivasyon Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modellenmesi ile İncelenmesi, *Ahi Evran Akademi*, 2 (2) , 70-80.
- Özdoğru, M. ve Aydın, B., 2012, İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları ve İstekleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 357-367.
- Özen, Ü., 2002, Organizasyonlarda Personel Eğitimi İçin Geleneksel Yöntemden Öğrenmeye Geçiş, *Ekev Akademi Dergisi*, 12 (6), 177-197.
- Özen, Y., 2014, Kendilik, Kendilik Algısı ve Kendilik Algısına Bağlı Psikosomatik Bozukluklara Sosyal Psikolojik Bir Bakış, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Dergisi*, 40, 1-12.
- Özgan, M., 2011, *Çalışma Yaşamı Stresi ile Alkol Kullanımı Arasındaki İlişki: Maden Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özgen, H. ve Yalçın, A., 2011, *İnsan Kaynakları Yönetimi-Stratejik Bir Yaklaşım* (2. Baskı). Nobel Yayınevi, Adana.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., 2005, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları, Vakfı Yayınları, Eskişehir.
- Özkalp E. ve Kirel Ç., 2010, *Örgütsel Davranış*. (Dördüncü Baskı), Ekin Yayınları, Bursa.

- Özkara, Y., 2014, İlköğretim Birinci Sınıf Öğrencilerinin Benlik Algısı Düzeyinin İncelenmesi, *International Journal of Human Sciences*, 11 (1), 642-654.
- Özkara, Z.U., 2017, *Otantik Liderlik Tarzının Yöneticinin Politik Yetisi ile Lider Etkililiği, Ona Duyulan Güven ve Astın Alturistik Davranışları Arasındaki İlişkilerde Aracılık Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Ankara.
- Özkoç, A.G., 2014, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Güven, Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi*, 47, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Özkurt, E.T., 2009, *Örgütsel Stres Faktörleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Lise Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özoğlu, S.Ç., 1992, Davranış Bilimlerinde Anket (Bilgi Toplama Aracının) Geliştirilmesi, *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 25 (2), 321-337.
- Özsoy. E., Erol, E., Kotkutata, A. ve Şeker, M., 2014, Kişilik Modelleri Boyutlarının Karşılaştırılması: A Tipi ve B Tipi Kişilik ve Beş Faktör Kişilik Modeli, *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 3 (9), 104-116.
- Pandey, J., 2016, Structural & Psychological Empowerment in Rural India, *Indian Journal of Industrial Relations*, 51 (4), 579-594.
- Park, E.M. and Seo, J.H., 2018, A Study on Effects of Authentic Leadership on Job Stress, Self-Efficacy, Organizational Effectiveness, *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 9 (8), 380-386.
- Quick, J.C., Macik-Frey, M. and Nelson, D.L., 2017, Job Stress, *Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology*, 467-474.
- Ramesh. R. and Kumar, K.S., 2014, Role of Employee Empowerment in Organizational Development, *International Journal Of Scientific Research And Management*, 2 (8), 1241-1245.
- Robak, R.W., 2001, Self-Definition in Psychotherapy: Is it Time to Revisit SelfPerception Theory?, *North American Journal of Psychology*, 3, 529-534.

- Robak, R.W., Ward, A. and Ostolaza, K., 2006, Development of a General Measure of Individuals' Recognition of Self Perception Processes, *North American Journal of Psychology*. 8 (1), 337-344.
- Robbins, S.P. and Judge, T., 2013, *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Rosenberg, M., 1989, Self-Concept Research: A Historical Overview, *Social Forces*, 68, 34-44.
- Roux, S., 2010, *The Relationship Between Authentic Leadership, Optimism, Self-efficacy and Work Engagement: An Exploratory Study*, (Master Degree), Stellenboch University, South Africa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., 2001, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Bookstore, Livane Matbaası,, Bursa.
- Sağbaşı, M., Karabal, C. ve Sürücü, L., 2021, The Effect of Authentic Leadership on Job Stress, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (79), 1328-1340.
- Sainz, M., Delgado, N., and Moriano, J.A., 2021, The Link Between Authentic Leadership, Organizational Dehumanization and Stress at Work, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37 (2), 85-92.
- Sanford, L.T. and Donovan, M.E., 1999, *Kadınlar ve Benlik saygısı*, (1. Baskı), HYM Yayınları, İstanbul.
- Saremi, H., 2015, Empowerment as a New Approach in the Management. Proceedings of the International Conference on Global Business, Economics, Finance and, 1-16.
- Schaffer, R., 2007, *Çocuk Psikolojisine Giriş*, Oxford: Blackwell, 83–170.
- Schunk, D.H., 2009, *Öğrenme Teorileri: Eğitimsel Bir Bakış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Selye, H., 1976, *Stress Without Distress. Psychopathology of Human Adaptation*, New york, 137-146.
- Sendjaya, S., Pekerti, A., Hartel, C., Hirst, G. and Butarbutar, I., 2016, Are Authentic Leaders Always Moral? The Role of Machiavellianism in the Relationship Between Authentic Leadership and Morality, *Journal of Business Ethics*, 133 (1), 125-139.

- Seymen Aytemiz, O., 2000, İşletmelerde Yeniden Yapılanma, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 70 -84.
- Sezer, Ö., 2010, Ergenlerin Kendilik Algılarının Anne Baba Tutumları ve Bazı Faktörlerle İlişkisi, Tüzüncü Yıl Üniversitesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 119.
- Shaw, S.M., Caldwell, L.L. and Kleiber, D.A., 1996, Boredom Stress and Social Control in the Daily Activities of Adolescents, *Journal of Leisure Research*, 28 (4), 274-292.
- Sigler, T.H. and Pearson, C.M., 2000, Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment, *Journal of Quality Management*, 5 (1), 27-52.
- Soysal, A., 2009, İş Yaşamında Stres, *Çimento İşveren Dergisi*, 23 (3), 17-40.
- Sökmen, A., 2005, Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 6-8.
- Sökmen, A., 2010, *Yönetim ve Organizasyon*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Sönmez, H., 2017, *Çalışma Yaşamındaki İş Stresinin Depresyon ve Benlik Saygısı ile İlişkisi: Okulöncesi, İlkokul, Ortaokul ve Lise Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Üsküdar Üniversitesi, İstanbul.
- Spencer, C. and McLaren, S., 2017, Empowerment in Nurse Leader Groups in Middle Management: A Quantitative Comparative Investigation, *Journal Of Clinical Nursing*, 26 (1-2), 266-279.
- Spreitzer, G., 1995, Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*, 9 (2), 483-504.
- Spreitzer, G.M., 1995, Psychological Empowerment in the Workplace Dimensions, Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442- 1465.
- Spreitzer, G.M., K. Mark., A. Nason., Stephan, W., 1997, A Dimensional Analysis Of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain, *Journal Of Managemenet*, 23 (5), 679-704.

- Stickler, F.E., Scott, K., 2016, Leadership and Occupational Stress, *Education*, 137 (1), 27-38.
- Strickland, B.R., 2001, *The Gale Encyclopedia of Psychology*, Gale Group, United States.
- Sun, L.Y., Zhen, Z., Jin, Q. and Zhen, X.C., 2012, Empowerment and Creativity: A Cross-Level Investigation Original Research Article, *The Leadership Quarterly*, 23 (1), 55-65.
- Şahin, N., 2007, *Personel Güçlendirilmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Şahin H.N., Basım, N.ve Çetin, F., 2009, Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20 (2), 153-163.
- Şahin, F., 2011, İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 24-39.
- Şimşek, M.Ş., Özgener, Ş. ve İlhan, İ., 2017, Turizm Sektöründe Kadın Girişimciler ve Yöneticiler Açısından Otantik Liderliğin Sosyal Tembellik Üzerindeki Etkileri: Yaşam Tatmininin Düzenleyici Rolü, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (3), 88-109.
- Tabak, A., H. Yalçınkaya ve A. Erkuş, 2007, Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış. O. Kaymakçı (Ed.). 21nci Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den Yansımalar İstanbul, Türkmen Yayıncılık, 349-357.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T., 2012, Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14 (4), 89-106.
- Tatar, İ., 2006, *İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı ve Stres; Kara Kuvvetlerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.
- Taylor, S., Peplau, L. and Sears, D., 2006, *Social Psychology*, Upper Saddle River, Prentice Hall, ABD.

- Tekiner, M.A., 2014, Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık: Emniyet Teşkilatı Örnekleme, Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 14 (27), 172-203.
- Telman, N. ve Ünsal, P., 2004, *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Thomas, K.W. and Velthouse, B.A., 1990, Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, *The Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.
- Tınaz, P., 2013, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Topaloğlu, T. ve Özer, P.S., 2014, Psikolojik Sermaye İle İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 156-171.
- Topal A. ve Demirkasımoğlu M., 2020, T.C. Sağlık Bakanlığı Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi (UMKE) Çalışanlarında Algılanan Stres Düzeyleri Üzerinde Otantik Liderlik Davranışları Etkisinin İncelenmesi: İstanbul İli Örneği, *Resilience*, 4 (1), 159-168.
- Topgül, S., 2016, İş ve Aile Yaşamı Dengesi(zliği)nin Kadın Çalışanlar Üzerindeki Etkileri, *Yönetim ve Ekonomi*, 23 (1), 217-231.
- Torun, Y., 2016, *Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma*, , Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Torun, A., 1997, Stres ve Tükenmişlik, (Editör: Tevrüz, S.) Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, *Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını*, İstanbul, 43-53.
- Turan, Ş. ve Poyraz, C.A., 2015, Günlük Yaşam Stresiyle Baş Etmek için Kullanılan Psikoterapi Yöntemleri, *Bilişsel Davranışçı Psikoterapi ve Araştırmalar Dergisi*, 4(3), 133-140.
- Turan, M., 2016, *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Personel Güçlendirme Algılarının İncelenmesi (Doğu Anadolu Bölgesi örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Tutar, H., 2000, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Tutar, H., 2011, *Kriz ve Stres Yönetimi* (3. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tutar, H., Altınöz, M. ve Çakıroğlu, D., 2009, İşgörenlerin Kendilik Algılarının Bireysel Özellikler Bakımından Değerlendirilmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 490-496.
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, (20.06.2018).
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b296e9c1a4600.13340972
- Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y., 2014, Seyahat Acentelerinde Otantik Liderliğin Çalışanların Yalakalık Eğilimlerine Etkisi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25 (2), 167-175.
- Ubaid, M., 2020, Role of Leadership Styles and Psychological Capital on Employee Creativity with Mediating and Moderating Effects of Employee Engagement and Psychological Empowerment: A Study on Telecom Sector of Bahawalpur, Master's Thesis, The Islamia University of Bahawalpur, Institute of Business Management and Administrative Sciences, Pakistan.
- Uğrak, U., Erigüç, G. ve Uzuntarla, Y., 2016, Personel Güçlendirme ve Sağlık Sektörü, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 69-84.
- Uner, S. ve Turan, S., 2010, The construct validity and reliability of the Turkish version of Spreitzer's Psychological Empowerment Scale, *BMC Public Health*, 10, 117-124.
- Uzunbacak, H., 2017, Çalışma Saatlerinin Aile Yaşam Kalitesine Etkisi Üzerine Nitel Bir Çalışma, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 1235-1256.
- Vogt, J.F. and Murrell, K.L., 1990, *Empowerment In Organizations: How To Spark Exceptional Performance*, San Diego, CA: University Associates.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. and Peterson, S.J., 2008, Authentic Leadership Development and Validation of a Theory- Based Measure, *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.

- Wong, C.A. and Laschinger, H.K., 2013, Authentic Leadership, Performance, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Empowerment, *Journal Of Advanced Nursing*, 69 (4), 947-959.
- Yakut, E., 2020, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İş İnceliği ve Yazar Nasıl Bir Katkı Etkisinde Olduğu Hakkında Bilgi ve Destek Algısının Olayının Belirlenmesi*, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Yamuç A.V. ve Türker, D., 2015, Örgütsel Stres Kaynaklarının Analizi: Bir Üretim İşletmesinde Kadın ve Erkek Çalışanlar Üzerine İnceleme, *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 13 (25), 389-423.
- Yangın, S., 2017, *Çalışanların Otantik Liderlik Algularının Örgütsel Vatandaşlık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş.'de Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaşbay, H., 2011, *Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yavuz, M.C., 2007, *Uluslararası Destinasyon Markası Oluşturulmasında Kimlik Geliştirme Süreci: Adana Örneği*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Yelboğa, A., 2006, Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 8 (2), 196-211.
- Yener, S., 2018, Psikolojik Rahatlık Algısının Otantik Liderliğin Sinizim Üzerindeki Etkisinde Aracı Rolü, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 1-14.
- Yerlikaya, E.E. ve İnanç, B., 2007, *Algılanan Stres Ölçeğinin (ASÖ) Türkçe Çevirisinin Psikometrik Özellikleri*, IX. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi, İzmir, 276.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P. ve Sormaz, Ü., 2013, Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42 (2), 333-350.

- Yıldırım, F., 2015, *Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yılmaz, A. ve Ekici, S., 2006, *Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma*, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 31-58.
- Yılmaztürk, A., 2013, *İlkokullarda Görev Yapan Yöneticilerin Örgütsel Stres Kaynakları ve Çözüm Yolları: İstanbul İli Sultanbeyli İlçesi Örneği*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yusuf Has Hacip, 2016, *Kutadgu Bilig*, Türkiye İşbankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y., 2012, *Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 19-48.
- Yüksel, İ., 2003, *İş Stresi, İşe Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi (Teknisyenlere Yönelik Bir Uygulama)*, Atatürk Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (1-2), 213-224.
- Yüksel, İ., 2004, *Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi*, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 47-58.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H., 2003, *Personeli Güçlendirme (Empowerment)*, Gazi Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, Ankara.

EKLER

Ek 1: Anket

Sayın katılımcı,

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Tarım Ekonomisi Bilim Dalı kapsamında hazırlanacak yüksek lisans tez çalışması için düzenlenen bu anket ile çalışma yaşamınızdaki çeşitli duygu ve düşüncelerinizi öğrenmek amaçlanmaktadır. Araştırma sadece akademik amaçlı olup, vereceğiniz bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalıştığınız kurumu düşünerek aşağıdaki sorulara tam ve doğru yanıtlar vermeniz gerekmektedir. Değerli vaktinizi ayırıp çalışmaya katkı sağladığınız için çok teşekkür ederim.

Araştırmacı: Saliha BAŞER

Danışman: Doç. Dr. Halil Özcan ÖZDEMİR

Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

Yaşınız:

18-25 26-35 36-44 45-54 55 ve üzeri

Medeni Durumunuz:

Evli Bekar

Eğitim Durumunuz:

İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Lisansüstü

Kurumda Çalışma Süreniz:

0-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16-20 Yıl 21 Yıl ve üzeri

Kurumdaki Aylık Geliriniz:

1.000- 2.500 TL 2.501- 3.000 TL 3.001- 3.500 TL
 3.501- 4.000 TL 4.001- 5.000 TL 5.001 TL ve üzeri

M. No	Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen durumları Yöneticinize / Amirinize ne ölçüde uyduğunu gösteren seçeneği işaretleyiniz. Her ifade için yalnız bir kutuyu işaretleyiniz. (X) Otantik Liderlik Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.					
2	Yöneticim hata yapıldığında bunu kabul eder.					
3	Yöneticim herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.					
4	Yöneticim bana söylenmesi zor olan acı gerçekleri söyler.					
5	Yöneticim tepkilerini tamamen hissettikleri doğrultusunda verir.					
6	Yöneticimin inandıkları ile davranış şekli aynı doğrultudadır.					
7	Yöneticim kendi öz değerlerine bağlı kararlar alır.					
8	Yöneticim kendi öz değerlerine uygun davranmamı ister.					
9	Yöneticim zor kararlar alırken yüksek etik standartlara bağlı kalır.					
10	Yöneticim çok inandığı konularda bile karşıt görüşlerin açıklanmasını ister.					
11	Yöneticim karar vermeden önce ilgili verileri enine boyuna araştırır.					
12	Yöneticim karar vermeden önce farklı bakış açılarını dikkatle dinler.					
13	Yöneticim başkalarıyla etkileşimi/ iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.					
14	Yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
15	Yöneticim önemli konular gündeme geldiğinde duruşunu ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.					
16	Yöneticim belirli davranış tarzlarının başkalarını nasıl etkileyeceğini anlar ve bunu onlara belli eder.					

M. No	Lütfen aşağıdaki ifadelerden kendinize uygun olan şıklardan bir tanesini işaretleyiniz. Her ifade için yalnız bir kutuyu işaretleyiniz. (X) Personel Güçlendirme Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
2	İşimle ilgili yaptıklarımın benim için özel bir anlamı vardır.					
3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
4	İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim.					
5	İşimi yapmak için gerekli kapasite açısından kendime güvenim vardır.					
6	İşimi yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.					
7	İşimi nasıl yapacağıma kara vermede serbestimdir.					
8	İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebilirim.					
9	İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm.					
10	Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.					
11	Bölümümdeki olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır.					
12	Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.					

M. No	Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen durumların kurumunuzda SON BİR AY içinde ne sıklıkta yaşadığınızı gösteren seçeneği işaretleyiniz. Her ifade için yalnız bir kutuyu işaretleyiniz. (X) İş Stresi Ölçeği	Hiç	Neredeyse Hiç	Bazen	Sıkça	Çok Sık
1	Beklenmedik şekilde gerçekleşen olaylardan dolayı üzuldüm.					
2	Yaşamımda önemli şeyleri kontrol edemediğimi hissettim.					
3	Kendimi gergin ve stresli hissettim.					
4	Yaşamımdaki can sıkıcı durumlarla başarılı bir biçimde baş ettim.					
5	Yaşamımda meydana gelen önemli değişikliklerle etkili bir biçimde başa çıktığımı hissettim.					
6	Kişisel sorunlarımla baş etme yeteneğimden emin oldum.					
7	İşlerin istediğim gibi gittiğini hissettim.					
8	Yapmak zorunda olduğum her şeyin üstesinden gelemeyeceğimi düşündüm.					
9	Yaşamımdaki rahatsız edici olayları kontrol edebildim.					
10	Yaşamımdaki olaylara hâkim olduğumu hissettim.					
11	Kontrolüm dışında gerçekleşen şeylerden dolayı öfkelenim.					
12	Üstesinden gelmek zorunda olduğum şeyler üzerinde düşündüm.					
13	Zamanımı nasıl geçirdiğimi kontrol edebildim.					
14	Güçlüklerin, üstesinden gelemeyeceğim kadar çoğaldığını hissettim.					

M. No	Lütfen aşağıdaki ifadelerden kendinize uygun olan şıklardan bir tanesini işaretleyiniz. Her ifade için yalnız bir kutuyu işaretleyiniz. (X) Temel Kendilik Değerlendirme Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Hayatta hak ettiğim başarıyı elde edeceğim konusunda kendimden eminim.					
2	Bazen kendimi üzgün veya kederli hissediyorum.					
3	Bir şeyi denediğimde, çoğunlukla başarırım.					
4	Bazen, başarısız olduğumda kendimi değersiz hissediyorum.					
5	Bana verilen görevleri başarıyla tamamlarım.					
6	Bazen, işimin benim kontrolümde olmadığını hissediyorum.					
7	Genel anlamda, kendimden memnunum.					
8	Yeteneklerim konusunda şüphelerim var.					
9	Yaşamımda olacaklar konusunda karar verebilirim.					
10	Kariyerimde başarımın kontrolünün bende olmadığını hissediyorum.					
11	Problemlerimin çoğu ile baş edebilecek kapasiteye sahibim.					
12	Olaylar bazen bana tatsız, kederli ve umutsuz gözüküyor.					

Ek 2: Anket Uygulama İzni

Sayın Saliha BAŞER,

17.11.2021 tarihli dilekçenize istinaden Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Tarım Ekonomisi Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans öğrencisi olduğunuz ifade edilmiştir. Tez çalışması kapsamında Doç. Dr. Halil Özcan ÖZDEMİR danışmanlığında “Çalışanların Otantik Liderlik Algısının İş Stresi ile Personel Güçlendirmeye Olan Etkisinde Kendilik Algısının Düzenleyici Rolü” konulu çalışmanızda kullanılmak üzere kurumumuzda anket çalışması yapmanız uygun görülmüştür.

Bilgilerinize rica ederim.

18.11.21

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Saliha BAŞER
Doğum Yeri	
Doğum Tarihi	
Uyruğu	<input checked="" type="checkbox"/> T.C. <input type="checkbox"/> Diğer:

Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Çukurova Üniversitesi
Fakülte	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Bölümü	Ekonometri
Mezuniyet Yılı	2013

Yüksek Lisans	
Üniversite	Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi
Enstitü Adı	Fen Bilimleri Enstitüsü
Anabilim Dalı	Tarım Ekonomisi
Programı	Tarım Ekonomisi
Mezuniyet Tarihi	2022

Makale ve Bildiriler	
<p>Özdemir, H.Ö. ve Başer, S., 2021, <i>Kamu Çalışanlarının Otantik Liderlik Algıları ile Personel Güçlendirmeleri ve İş Stresleri Arasındaki İlişkiler: Mucur Örneği</i>, Her Yönüyle Mucur Sempozyumu, Mucur, Kırşehir.</p> <p>Başer, S. ve Özdemir, H.Ö., 2022, <i>Şeker Fabrikası Çalışanlarının Örgütsel Davranışları Üzerine Bir Alan Araştırması</i>, 6. Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Kongresi, Bodrum, Muğla.</p>	