

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI

ÖĞRETMENLERİN GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK ALGILARI İLE PSİKOLOJİK
İYİ OLUŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EMRAH GÜNGÖR

DANIŞMAN
PROF.DR. MUSTAFA BAYRAKCI

AĞUSTOS 2024

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI

ÖĞRETMENLERİN GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK ALGILARI İLE PSİKOLOJİK
İYİ OLUŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EMRAH GÜNGÖR

Y227045004

DANIŞMAN
PROF. DR. MUSTAFA BAYRAKCI

AĞUSTOS 2024

BİLDİRİM

Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna göre hazırladığım bu araştırmada:

- Tez için gerekli tüm bilgi ve belgeleri bilimsel ve etik kurallar çerçevesinde edindiğimi ve teslim ettiğimi,
- Yararlandığım eserlere atıfta bulunur ve bunları menşе olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tez çalışmasının tamamını veya bir kısmını başka bir tez olarak göndermediğimi beyan ederim.

Emrah GÜNGÖR

ÖNSÖZ

Tez çalışmalarımın tamamlanma ve yüksek lisans öğrenimim süresince, desteğini hiçbir zaman benden esirgemeyen, sabrı ve hoşgörüsüyle sürekli eğiten, öğreten ve yönlendiren danışmanım Prof. Dr. Mustafa BAYRAKCI'ya, araştırmamın geliştirilmesinde emeği olan Dr. Öğr. Üyesi Ahmet DÖNMEZ'e çalışmamın nihayete erebilmesi için her zaman fedakarlıkları ile destekçim olan sevgili eşim Gamze GÜNGÖR'e, bu süreçte ihmal ettiğim ve bireysel gelişimimin motivasyon kaynağı olan göz aydınlığım, güzel yavrularım, Mehmet Talha GÜNGÖR ve Kerem GÜNGÖR'e, teşekkürlerimi sunarım.



Emrah GÜNGÖR

ÖZET

ÖĞRETMENLERİN GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK ALGILARI İLE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Emrah GÜNGÖR, Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Mustafa BAYRAKCI

Sakarya Üniversitesi, 2024.

Bu araştırmada “Öğretmenlerin güçlendirici liderlik davranışları ile psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkinin incelenmesi” amaçlanmıştır. Araştırmada “ilişkisel tarama modeli” kullanılmıştır. Araştırma evrenini Sakarya İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki eğitim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evren içinden kolayda örnekleme ile belirlenen 400 (231 kadın+169 erkek) kişi oluşturmaktadır. Veri toplama araçları olarak “Kişisel Bilgi Formu”, “Güçlendirici Liderlik Ölçeği” ve “Psikolojik İyi Oluş Ölçeği” kullanılmıştır. Yapılan analizlerde veriler normal dağılım göstermiştir. Bu nedenle bağımsız gruplar t-testi, varyans analizi (ANOVA), Pearson korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırmada katılımcıların güçlendirici liderlik algılarında; cinsiyet, medeni durum, kıdem, mevcut kurumda çalışma süresine göre farklılaşırken; eğitim düzeyi ve görev yaptığı okul türü değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Katılımcıların psikolojik iyi oluşlarında cinsiyet, medeni durum, kıdem, mevcut kurumda çalışma süresi, eğitim düzeyi ve görev yaptığı okul türü değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Güçlendirici liderlik alt boyutlarından “yetki verme” ve “destekleme” psikolojik iyi oluşu anlamlı ve pozitif yönde etkilediği “sorumluluk” boyutunun ise etkilemediği görülmüştür. Psikolojik iyi oluşa ilişkin etkinin %4’ünün güçlendirici liderlikle açıklanmaktadır. Bu yönüyle araştırma, okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik iyi oluşuna yaptığı katkıyı göstermektedir. Sonuç olarak; Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algısı düzeyleri arttıkça psikolojik iyi oluş düzeylerinin arttığı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Güçlendirici liderlik, Pozitif psikoloji, Psikolojik iyi oluş, Öğretmenler.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' EMPOWERING LEADERSHIP PERCEPTIONS AND THEIR PSYCHOLOGICAL WELL-BEING

Emrah GÜNGÖR, Master Thesis

Supervisor: Prof. Dr. Mustafa BAYRAKCI

Sakarya University, 2024.

The aim of this research was to "examine the relationship between teachers' empowering leadership behaviors and their psychological well-being." The "relational screening model" was used in the research. The research population consists of teachers and administrators working in educational institutions within the Sakarya Provincial Directorate of National Education. The sample of the research consists of 400 people (231 women + 169 men) determined by easy sampling from the population. "Personal Information Form", "Empowering Leadership Scale" and "Psychological Well-Being Scale" were used as data collection tools. In the analyses, the data showed a normal distribution. For this reason, independent groups t-test, analysis of variance (ANOVA), Pearson correlation and regression analyzes were used. In our research, participants' perceptions of empowering leadership; while it varies according to gender, marital status, seniority and length of time working in the current institution; it does not differ depending on the level of education and the type of school where the student works. The psychological well-being of the participants does not differ according to gender, marital status, seniority, length of time working in the current institution, education level and type of school where they work. It has been observed that the empowering leadership sub-dimensions "authorizing" and "supporting" affect psychological well-being significantly and positively, while the "responsibility" dimension does not. 4% of the effect on psychological well-being is explained by empowering leadership. In this respect, the research shows the contribution of school administrators' empowering leadership behaviors to the psychological well-being of teachers. As a result; It can be said that as teachers' empowering leadership perception levels increase, their psychological well-being levels increase.

Keywords: Empowering leadership, Positive psychology, Psychological well-being, Teachers.

İÇİNDEKİLER

BİLDİRİM.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın amacı ve önemi.....	2
1.2. Problem cümlesi	3
1.3. Alt problemler	3
1.4. Sayıtlılar	4
1.5. Sınırlılıklar.....	4
1.6. Tanımlar	4
BÖLÜM II.....	5
ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	5
2.1. Liderlik tanımları, özellikleri ve önemi.....	5
2.1.1. Liderlik tanımları.....	5
2.1.2. Liderliğin önemi	6
2.1.3. Yönetim ve liderlik anlayışındaki değişim.....	6
2.1.3.1. Yönetici ve lider arasındaki farklılıklar.....	7
2.1.4. Liderlik yaklaşımları.....	7
2.2. Güçlendirici liderlik unsurları, tanımı ve özellikleri	13

2.2.1. Güç tanımı ve özellikleri	13
2.2.2. Güçlendirici liderlik tanımı ve özellikleri	16
2.2.3. Güçlendirici liderlik davranışları.....	18
2.2.4. Güçlendirici liderlik rolleri	23
2.2.5. Güçlendirici liderlik stratejileri	24
2.2.6. Güçlendirici liderin kullandığı güçlendirme teknikleri	28
2.2.7. Güçlendirici liderlik önündeki engeller	29
2.2.8. Güçlendirici liderliğin önemi	30
2.3. Güçlendirme ve özellikleri	31
2.3.1. Güçlendirme ve liderlik	32
2.3.2. Çalışanları güçlendirme modeli.....	33
2.3.3. Kendi kendini güçlendirme	35
2.3.4. Güçlendirmeyle birlikte gerçekleşen değişimler	36
2.3.5. Güçlendirme uygulaması.....	36
2.3.6. Güçlendirme uygulamalarındaki başarı koşulları.....	38
2.3.7. Güçlendirme uygulamalarında karşılaşılan sorunlar	39
2.4. Pozitif psikoloji kavramının tanımı, kapsamı ve gelişimi	40
2.5. Pozitif örgütsel davranış kavramının tanımı, kapsamı ve gelişimi.....	41
2.6. İyi oluş	41
2.6.1. Psikolojik iyi oluş	42
2.6.2. Öznel iyi oluş.....	43
2.7. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları ile psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkiye dair araştırmalar	46
BÖLÜM III.....	49
YÖNTEM	49
3.1. Araştırmanın modeli	49
3.2. Araştırmanın evreni ve örnekleme	49
3.3. Veri toplama araçları	50
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	50
3.3.2. Güçlendirici Liderlik Ölçeği.....	51
3.3.3. Psikolojik İyi Oluş Ölçeği	51
3.3.4 Ölçeklere ilişkin güvenirlik sonuçları	51

3.4. Verilerin analizi	52
BÖLÜM IV	53
BULGULAR	53
4.1. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının cinsiyete göre farklılaşması.....	53
4.2. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının medeni duruma farklılaşması	53
4.3. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının kıdeme göre farklılaşması	54
4.4. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının mevcut kurumda çalışma süresine göre farklılaşması	55
4.5. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş algı düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşması .	56
4.6. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş algı düzeylerinin medeni duruma göre farklılaşması	56
4.7. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş algılarının kıdeme göre farklılaşması	56
4.8. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş algılarının mevcut kurumda çalışma süresine göre farklılaşması	57
4.9. Değişkenler arasındaki ilişki	57
4.10. Güçlendirici liderliğin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi	58
BÖLÜM V	59
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	59
5.1. Tartışma ve sonuç	59
5.2. Öneriler.....	65
5.2.1 Araştırma sonuçlarına dayalı öneriler.....	65
5.2.2 İleride yapılacak araştırmalara dayalı öneriler	66
KAYNAKÇA	66
EKLER	81
EK 1. Anket Formu	81
Ek 2. Etik İzin.....	85

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.Katılımcıların demografik özellikleri.....	49
Tablo 2.Ölçme araçlarına yönelik betimsel bulgular.....	51
Tablo 3.Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının cinsiyete göre farklılaşması ile ilgili bulgular	53
Tablo 4.Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının medeni duruma göre farklılaşması ile ilgili bulgular	53
Tablo 5. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının kıdeme göre farklılaşması ile ilgili bulgular.....	54
Tablo 6.Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının mevcut kurumda çalışma süresine göre farklılaşması ile ilgili bulgular	55
Tablo 7.Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş algılarının cinsiyete göre farklılaşması ile ilgili bulgular.....	56
Tablo 8.Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş algılarının medeni duruma göre farklılaşması ile ilgili bulgular	56
Tablo 9.Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş algılarının kıdeme göre farklılaşması ile ilgili bulgular.....	56
Tablo 10.Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş algılarının mevcut kurumda çalışma süresine göre farklılaşması ile ilgili bulgular	57
Tablo 11.Güçlendirici liderlik boyutları ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişki	57
Tablo 12.Güçlendirici liderlik boyutlarının psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisine yönelik bulgular.....	58

KISALTMALAR

BRH : Burswood Resort Hotel

Ort : Ortalama

S.s : Standart Sapma

S.H : Standart Hata

TKY : Toplam Kalite Yönetimi



BÖLÜM I

GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan insan, gruplar içerisinde yaşayan ve amaçlarına ulaşabilmek için motivasyon ve yönlendirmeye ihtiyaç duymaktadır. Günümüzün hızla değişen rekabetçi ortamında örgütlerin hem hızlı karar almaları hem de üyelerini bu karar alma sürecine dâhil etmeleri kolay değildir. Bu sebeple, liderlerin güçlendirici bir yaklaşımla örgüt üyelerine daha fazla inisiyatif verilmesi için gerekli olan ortamı hazırlamaları gerekmektedir (İmamoğlu ve Dönmez Turan, 2019). Güçlendirici liderlikte, takip edenleri tarafından yetkilendirilen liderin tüm ekip üyelerini örgütsel hedef ve vizyonlarını paylaşacak şekilde motive etmesi söz konusudur. Bu süreçte çalışanlarla güvene dayalı ilişkiler kurulması sonucunda başarılı olmak daha kolaydır. Güçlendirici liderlik yaklaşımıyla çalışanların içerisindeki liderlik potansiyeli ortaya çıkarılmaktadır (Pelenk, 2020). Başka bir deyişle, yetki veren bir liderin amacı, çalışanları güçlendirmek ve onları bu gücü ve sorumluluğu üstlenmeleri için eğitmektir. Güçlendirici liderlik felsefesinin özü, “güç bende” değil, “güç sizde” anlayışıdır. Liderlik becerilerine sahip güçlü çalışanlar geliştirmek için, mevcut liderlerin destekleyici liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir. Güçlendirici liderlik yaklaşımında, örgüt üyelerinin sahip olduğu liderlik ve kendi kendine yönetim becerileri geliştirilmesi söz konusudur (Yılmaz, 2011). Çalışanları güçlendirerek ve bir güç paylaşım süreci uygulayarak, liderlik davranışlarını güçlendirmek, çalışanların örgütsel bağlılığını ve iş tatminini pozitif yönde etkilemek için önemlidir (Aras, 2023). Pozitif yönde etkilenmenin kişilerin psikolojik iyi oluşlarına olumlu etki ettiği düşünülmektedir. Psikolojik iyi oluş ile ilgili son zamanlarda yapılan çalışmalarda psikolojik iyi oluşun birçok olumlu davranışı yordayıcı özellikleri görülmüştür. Bunun yanında, birçok araştırma da psikolojik iyi oluşu etkileyen durumlar üzerinde durmuştur.

Köylü ve Gündüz (2019) göre karar alma fırsatı sunulan öğretmenlerin örgütsel bağlılığının arttığı ve buna bağlı olarak psikolojik iyi oluşa pozitif etki ettiği belirtilmiştir. Psikolojik iyi oluşu yüksek çalışanların ortaya koyduğu performans ve yarattığı olumlu etki psikolojik iyi oluş kavramının önemini ortaya koymaktadır.

Ryff'e (1989) göre psikolojik iyi oluş durumunun, zihinde kaygıdan uzak olmak ya da diğer ruhsal sorunlardan uzak kalmak değil de bireyin kişisel saygısının yüksek olması, etrafındakilerle pozitif iletişimleri, bulunduğu ortamda söz sahibi olması, kendi gelişimini

sürdürebildiği, bağımsız hareket etme fırsatı bulduğu, hayatındaki amaçları bulması ve anlamlı olmasını içermektedir. Psikolojik iyi oluşun önceleri olumsuz durumlardan uzak olma hali olarak düşünülürken günümüzde bu görüş değişmiş ve psikolojik iyi oluş desteklenmesi gereken bir durum olarak düşünülmektedir. Bu desteklemenin, bireyin özgürlüğünü arttırıcı, kişiyi güçlendirici davranışlarla olacağı belirtilmiştir. Bu açıdan psikolojik iyi oluşu yüksek olan kişilerin çalışma anlamında, zihinsel anlamda ve sosyal anlamda potansiyellerini yansıtmaya ve başarıma düzeyleri de yüksek olmaktadır (Kanbur ve Mazıoğlu, 2021).

Öğretmenler özelinde mutluluğu ve psikolojik iyi oluşu düşündüğümüzde de verimliliği artan öğretmenlerin olumlu etkilerinin öğrenciler üzerinde doğrudan hissedileceğidir. Güçlendirilmiş liderliğin kişinin psikolojik iyi oluşunda olumlu etki yaratacak davranışları içinde barındırması ve yüksek psikolojik iyi oluşa sahip kişilerin artan verimliliği, iki kavramın önemini göstermektedir.

1.1. Araştırmanın amacı ve önemi

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları ile psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Eğitim örgütleri de diğer kurumlar gibi personelin uyum içerisinde çalışmasının hedeflendiği yerlerdendir. Diğer örgütlerde uyumlu çalışmanın yansımaları çoğu kez bir ürüne ya da ekonomik bir kazanca dayanırken eğitim örgütlerinde bunun yerini insan, en özelde öğrenciler almaktadır. Uyumlu bir çalışma ikliminden etkilenen öğrencilerin akademik olarak daha olumlu çıktılara sahip olur. Bu iklimi yaratmak ve korumak lider özelliklere sahip okul yöneticisinin arzusudur. Sürekli değişen ve gelişen dünyaya uyum sağlayan öğrenciler yetiştirmeyi hedefleyen okullarımız, kendisini değişimin gerisinde tutmayan psikolojik iyi oluşu yüksek öğretmenleriyle bunu hedeflemektedir. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarını arttıran birçok etken olmakla beraber en önemlilerinden birisi okul yöneticisi ile olan etkileşimidir. Bunun için öğretmenlerin etkili bir liderlikle güçlendirilmelerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı yenilikçi, rehber, koçluk yapabilen, sorumluluk veren, karar almayı destekleyen ve çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarabilen güçlendirici bir lider karakterinin bulunması öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarına olumlu etki edeceği ve öğretmen verimliliğinde önemli bir yere sahip olacağı düşünülmektedir. Güçlendirici liderlik ile ilgili literatür

incelendiğinde, özellikle Türkçe yapılan güçlendirici liderlik ve psikolojik iyi oluş ile ilgili araştırmaların yetersiz kaldığı ve bu iki kavram arasındaki ilişkinin birlikte yeterince incelenmediği görülmüştür (İnce ve Demirhan, 2022). Eğitimin temel bileşenleri arasında yer alan okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki etkileşimin daha iyi olmasının ilgili literatürdeki araştırmaların değerlendirilmesi ve uygulanması ile olacağı düşünüldüğünde araştırmanın ilgili literatüre güncel bir katkıda bulunması ve yapılacak araştırmalara da fikir vermesi bakımından önemli olduğu düşünülmektedir

1.2. Problem cümlesi

Bu çalışmada öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları psikolojik iyi oluş üzerinde etkili midir sorusuna cevap aranmıştır.

1.3. Alt problemler

1. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algısı düzeyi nedir?
2. Öğretmen güçlendirici liderlik algı düzeyleri;
 - Cinsiyetlerine,
 - Medeni durumlarına,
 - Mesleki kıdemlerine,
 - Mevcut kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeyleri nasıldır?
4. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş algı düzeyleri;
 - Cinsiyetlerine,
 - Medeni durumlarına,
 - Mesleki kıdemlerine,
 - Mevcut kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları ile psikolojik iyi oluş arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.4. Sayıtlar

Bu çalışmada aşağıdaki varsayımlar yapılmıştır;

- ✓ Güçlendirici liderlik öleğı ve psikolojik iyi oluş öleğı araştırmada kullanılan ölçme araçları olup, beklenen sonuçları verebilecek yeterliliğe sahiptirler.
- ✓ Katılımcıların sorulan sorulara vermiş oldukları yanıtlar, gerçek anlamda nasıl hissettiklerini yansıtmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Yürütölen araştırma; 2022-2023 eğıtim öğretim yılı için güçlendirici liderlik öleğı ve psikolojik iyi oluş öleğı aracılığıyla toplanan veriler kullanılarak, Sakarya ili Erenler İlçesi'ndeki eğıtim kurumlarında görevlendirilen yönetici ve öğretmen sayısı ile sınırlıdır. Veri toplama yöntemleri açısından kullanılan ölçeklerin ölçtüğü nitelikler de bir başka sınırlılıktır. Araştırma bulgularında ise kullanılan ölçeklerde yer alan boyutlar ele alınmıştır.

1.6. Tanımlar

Güçlendirici liderlik: Liderlik, iletişim aşamasından geçen bir alanda önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için yönlendirilen kişilerarası bir süreçtir (Eren, 1998). Bu bağlamda güçlendirici liderlik çerçevesinde lider ve üyeler arasında gücün paylaşılması söz konusudur (Yılmaz, 2011). Böylece yönetsel bazı yetki ve sorumluluklar astlara devredilerek, astlar güçlendirilmiş olmaktadır.

Psikolojik iyi oluş: Duygu düzenleme becerileri, aidiyet hissiyatı, iletişim ve olumlu etkileşimlerin yanı sıra fiziksel sağlığın iyi oluşunu da içeren çok boyutlu bir süreçtir (Walker ve John, 2012). Psikolojik iyi oluşu belirleyen faktörler arasında, insanların etrafındakilerle olumlu ilişkiler geliştirebilmesi, kendileriyle ilgili olumlu tutumlarının olması, geçmişiyle barışık olmaları, yaşamlarında hedeflerinin olması ve bağımsız olarak karar alabilmesi sayılmaktadır (Kanbur ve Mazıoğlu, 2021).

BÖLÜM II

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Liderlik tanımları, özellikleri ve önemi

Bu bölümde çalışmadaki temel değişkenlerden birisi olan güçlendirici liderliğin anlaşılması için temel liderlik literatürü özetlenecektir. Liderlik tanımlarından başlayarak liderlik tarzları üzerinde durulacak ve bu şekilde güçlendirici liderliğin farklılığı açıklanmış olacaktır.

2.1.1. Liderlik tanımları

Liderlik, belirli kişisel ve grup hedeflerine ulaşmak için belirli şartlar altında başka kişilerin faaliyetlerini etkileyebilme ve yönlendirebilme sürecidir (Koçel, 1989). Liderler, geleceği etkin bir şekilde öngörebilir, bireylerin, grupların ve kitlelerin ihtiyaçlarını, özlemlerini, ideallerini ve inançlarını tahmin edebilir ve davranışlarını hedefleriyle uyumlu hale getirebilirler (Tosun, 1990). Liderler, ekip üyelerinin ortak fikir ve özlemlerini sunar, ancak bunları kabul edilebilir hedefler olarak ifade etmez ve böylece ekip üyelerinin bu hedef etrafında gizli güçlerini harekete geçirirler. Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında bir araya getirmek ve bu amaçlara ulaşmak için yapmaları gerekenleri yapmak üzere harekete geçirmek için gereken bilgi ve becerilerin toplamıdır (Eren, 2003). Liderlik, takipçilerini etkileme ve yönlendirme sanatıdır. Liderlik süreçleri herhangi bir seviyede ve herhangi bir organizasyonda gerçekleşebilir. Farkı yaratan, liderin takipçi sayısı, hedef türü ve çevresel özellikleridir. Dolayısıyla, bir liderin başarısı sisteme değil, takipçilerine bağlıdır (Ardıç ve Yenigün, 1997). Lider işin merkezidir ve astların gücü onun üzerinde yoğunlaşmıştır. Lider, astlarının istek ve ihtiyaçlarından etkilenmesine rağmen, takipçilerinin dikkatini kendisine yöneltmekte, onların istek ve enerjilerini kendi arzuladığı amaca yöneltmekte ve insanların bu amaca uygun davranışlar sergilemelerine rehberlik etmektedir (Manske, 1990).

2.1.2. Liderliğin önemi

Bugünün yöneticileri, kuruluşları, ilham verici katalizörler, koçlar, vizyonerler, moderatörler, öncüler ve daha fazlasıdır. Çağdaş yönetim felsefesi ve anlayışı ile onları başarıya taşımaktadır. Organizasyonda hiyerarşi ve seviyenin önemi azalmakta, çalışanların kişisel sorumluluk almalarını teşvik eden bir çalışma ortamı oluşturulmaya çalışılmakta, yetenek çeşitliliği, yataylaşma ve takım yapısı ile iş başarısı sağlanmaktadır. Böyle bir ortamda liderlik daha da önem kazanmaktadır (Yurtseven, 1995). Bazı akademisyenler, demokrasi yanlısı hareketlerin, katılımcı hükümetin, bilimsel gelişmelerin hızlanmasının ve iletişim araçlarının geliştirilmesinin liderliğe olan ihtiyacı azalttığını savunmuşlardır (Tunçbilek ve Kaya, 2020). Ancak insan çabasının koordine edilmesi gereğinden dolayı her zaman bir lidere ihtiyaç vardır. Tüm kurumların hayatta kalabilmesi için liderliğe ihtiyacı vardır (Gedik, 2020). Bu ihtiyacın birçok nedeni vardır. İlk olarak, organizasyon şemaları ve planları, tüm faaliyetleri ayrıntılı olarak düzenleyecek kadar kapsamlı değildir. İkincisi, kuruluşlar açık sistemler oldukları için çevreleriyle sürekli iletişim halindedirler. Zamanla değişen çevre koşulları, başlangıçta uygun olan bir organizasyon yapısını yetersiz hale getirebilmektedir. Üçüncüsü, kuruluşun sürekli bir büyüme dürtüsüne sahip olduğu söylenebilmektedir. Son faktör, teşkilatlanmadaki insanların yapısı ile ilgilidir. Bu yapı, önceden tatmin edici olmayan çeşitli davranışların varlığını ortaya koymaktadır (Zel, 1999). Kısacası, ekip etkinliği ve verimliliği söz konusu ise insan çabalarını bir araya getirmek ve koordine etmek söz konusu olduğunda liderler kesinlikle gereklidir. Ayrıca kriz ve değişim zamanında liderlerin rolü son derece önemlidir (Eren, 2003).

2.1.3. Yönetim ve liderlik anlayışındaki değişim

Yönetimin geçmiş tarihindeki gelişimine baktığımızda; endüstrinin ilk dönemlerinde yöneticilerin hem iş sahibi hem usta hem de yönetici konumunda oldukları görülmektedir. Küreselleşmenin getirdiği teknolojik değişimlerle birlikte yönetim biçimleri de değişmektedir. Büyük çok ortaklı ve çok uluslu şirketlerin büyümesi nedeniyle, eski moda girişimci-lider-kapitalist-yöneticilerin sayısı son yıllarda önemli ölçüde azalmış ve yerini deneyimli ve özel eğitilmiş profesyonel yöneticiler almıştır (Kurtulmuş, 1996). Küreselleşme nedeniyle değişen kuruluşlar, bilgi uzmanlarının, eşit haklara sahip

meslektaşların örgütleri haline gelmektedir. Hiçbir bilgi diğer bilgilerden daha yüksek bir seviyede değildir. Böyle bir durumda, yönetici uzmanlardan sadece biridir. Her örgüte emir verilir, ancak bilgi organizasyonunda önemli olan emirden çok yönlendirme önemlidir (Güzelcik, 1999). Drucker'a göre yöneticinin mevcut tanımı bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu olan kişidir. Bu yeni tanım bilginin yönetimdeki önemini vurgulamakla kalmayıp bilginin tek kaynak haline geldiğini de göstermektedir. Günümüzün yönetim tarzı; geleneksel liderlik anlayışından (komuta-kontrol) çalışanlara değer veren, onları örgütsel ve kişisel hedeflerin başarılması ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için sorumluluk almaya teşvik eden bir liderlik ve organizasyon biçimine geçmektedir (Cevahir, 2004).

2.1.3.1. Yönetici ve lider arasındaki farklılıklar

Liderlik ve yöneticilik arasındaki fark, yönetim ve planlama işlevlerinin performansdır. Çoğu yönetici liderliği planlama ile karıştırır da iki kavram farklıdır. Planlama, tımdengelimli ve değışim yerine sadece rutin sonuçlar üretmek için tasarlanmış bir yönetim yaklaşımıdır. Yöneticiler verilere bakar ve ilişkilerin ve bağlantıların önemini düşünür. Kısacası liderliğin kontrol yüzeyi planlar yapmaz, sadece yeni stratejiler ve yeni ufuklar çizmektedir (Özel, 1995). Örgütsel yapıdaki bu değışim liderlik algısını ve liderliğin niteliğini değıştirmekte ve liderlik yerini liderliğe bırakmaktadır. Yönetici, bir organizasyonun elindeki kıt kaynakları (para, zaman, insanlar, makineler ve malzemeler) etkin ve verimli bir şekilde kullanmak için yönetim ve planlama işlevlerini yerine getiren kişidir. Liderlik ise, bir grup insanı belirli hedefler etrafında bir araya getirmek ve onları bu hedeflere ulaşmak için harekete geçirmek için gereken bilgi ve becerilerin toplamıdır. Bu rolü oynayan kişiler aynı zamanda liderdir (Özel, 1995).

2.1.4. Liderlik yaklaşımları

Liderliğin ortaya çıkışının insanlık tarihinin başlangıcına kadar uzanması, liderliğe yönelik pek çok teorik yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Ceylan, 1997). Geliştirilen tüm

liderlik yaklaşımlarının amacı, liderlik kavramları ve uygulamaları geliştirmektir (Howard, 1998).

2.1.4.1. Özellik yaklaşımı

Liderliğe yönelik bu ilk yaklaşıma göre, insanlar lider olarak doğarlar ve sonrasında lider olamazlar. Özellik yaklaşımının savunucuları, liderliği bazı insanların sahip olduğu ve diğerlerinin sahip olmadığı bir dizi beceri olarak görmektedir (Yeşil, 2016). Bu yöndeki liderlik araştırmalarının çoğu, başarılı liderlerin niteliklerini gösteren veya onları takipçilerinden ayıran bir dizi liderlik özelliği bulmaya odaklanmıştır. Bu özellikler fiziksel, zihinsel ve sosyal olmak üzere dört gruba ayrılabilir;

Fiziksel özellikler: Güç, yaş, cinsiyet, güzellik, ırk, etki, aktivitedir.

Entelektüel özellikler: Zekâ, uyanıklık, kararlılık, sorumluluk, bilgi, yetenek vb.

Duygusal özellikler: Algı, kendini kontrol etme, kendine güven, hırs vb.

Sosyal özellikler: İnsanlarla iletişim kurmada iyi, arkadaş canlısı, dışa dönük, vb. (Eren, 1995). Özellikler yaklaşımı liderliğin açıklanmasında önemli bir yere sahip olsa da tek başına kesin değildir. Liderler, içinde bulundukları gruptan, farklı üye ve rollerin etkisinden kopamazlar. Bu nedenle bu ilişkileri açıklamaya yönelik davranışsal liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir (Ceylan, 1997).

2.1.4.2. Davranışsal yaklaşım

Bu yaklaşım, liderin özelliklerinden çok, liderin grup üyelerine (yani halka) karşı davranışına odaklanmaktadır. Davranışsal liderlik araştırması şunları içerir; Ohio Eyalet Üniversitesi, Michigan Üniversitesi liderlik araştırması, Black ve Menton'un Yönetim Tarzı Matrisi, McGregor'un X ve Y Teorisi ve Likert'in Sistem 4 Modeli en belirgin şekildedir (Küçüközkan, 2015). Ohio Eyalet Üniversitesi araştırması, iki bağımsız değişkenin, insan düşünceleri ve inisiyatifin önemli bir rol oynadığını bulmuştur. Bu çalışmaların sonuçları şöyledir; İddialı yönetici davranışı arttıkça çalışan devir hızı ve devamsızlık azalır, Liderin proaktif davranışı arttıkça, takipçilerin performansı da artmaktadır (Koçel, 1989). Michigan

Üniversitesi araştırmasının bir sonucu olarak, liderlik davranışları temel olarak iş odaklı ve insan odaklı olmak üzere iki kategoriye ayrılmıştır. İnsan yönetiminin daha verimli olduğu görülmüştür (Ertürk, 1995). Araştırmasında Likert, yönetici davranışını Sistem 4 modeli olarak adlandırılan dört gruba ayırmıştır. Likert'in araştırması, yüksek verimlilik gruplarının Sistem 3 ve Sistem 4 modeli yönetim stillerini, düşük verimlilik gruplarının ise Sistem 1 ve 2 model yönetim stillerini benimsediğini göstermektedir. Blake ve Mouton, yönetsel davranış için önemli olduğuna inandıkları şeyleri iki gruba ayırırlar: Üretim yönelimi ve kişilerarası yönelimdir (Koçel, 1989). Davranışsal liderlik yaklaşımları, liderlik davranış kalıpları ile takım performansı arasındaki ilişkiyi belirlemede çok az başarılı olmuştur. Eleştirilerden biri, başarı ve başarısızlığın durumsal faktörlerini dikkate almamasıdır (Ceylan, 1997).

2.1.4.3. Durumsallık yaklaşımı

Böylece durum, liderin davranışını belirlemektedir. Bu durum, yönetimde genellikle tek ve en iyi bir liderlik tarzı olduğunu varsayan davranışçı yaklaşıma zıttır (Ertürk, 1995). Liderlik davranışı; Liderin kişiliği ve önceki deneyimleri, üstlerin beklenti ve davranışları, ulaşılacak hedeflerin kalitesi, astların beklenti ve davranışları, çalışma arkadaşlarının özellikleri ve beklentileri, örgütsel ve politik iklimdir (Koçel, 1989). Öte yandan, House'un yol-amaç teorisi, lider davranışının astların motivasyonu, tatmini ve başarısı üzerindeki etkisini açıklamak için geliştirilmiştir. Bu teoriye göre liderler; çalışanlara etkin davranmak ve motivasyonlarını artırmak için otoriter, destekleyici, katılımcı ve başarı odaklı liderler olarak bu 4 liderlik tarzından birini kullanmaktadır. Yöneticiler, durumun özelliğine göre bu liderlik tarzlarından birini sergilemektedir (Zel, 1999). Liderlik olaylarını koşulları dikkate alarak açıklamaya çalışan durumsallık yaklaşımına göre, liderliğin etkililiğini ortaya çıkaran faktörler şunlardır: Aranan hedeflerin özellikleri, ulaşılacak istenen hedefler, üye grupların beceri ve beklentileri, liderliği uygulayan örgütün nitelikleri, liderler ve takipçilerdir (Ertürk, 1995).

2.1.4.4. İşlemci ve dönüştürücü liderlik

Dönüştürücü liderler çalışanlarının büyümesini ve gelişmesini istemektedir (Ayrancı ve Ercan, 2010). Lider, takipçilerine gelişmeyi ve büyümeyi teşvik etmek için zorlu görevler verir; astını iyi tanır ve ona akıl hocalığı yapmaktadır. Mentorluk, dönüştürücü liderlerin gelişimlerini desteklemek için takipçilerinin bilgi ve deneyimlerini kullandıkları süreçtir. Entelektüel uyarım, dönüştürücü liderlerin sorunları tanımlama ve çözme yeteneği ile ilişkilidir. Dönüştürücü liderler, takipçilerini grup içinde yeni ve farklı durumlar hayal etmeye teşvik etmektedir (Ceylan, 1997). Etkileşimci liderler ise örgütle ilgili faaliyetleri geliştirerek çalışanlarının bunu yapmasını tercih etmektedirler. Bu tutum, geçmişin olumlu ve faydalı geleneklerinin korunmasına ve gelecek nesillere aktarılmasına vesile olmaktadır. Ancak, çok az fikir ve yenilik var ve atılım yoktur. İşlemsel liderlik, durgun büyüme ve kemer sıkma stratejileri uygulayan kuruluşlar için olumlu sonuçlara yol açabilecek uygun bir liderlik yaklaşımıdır (Conger, 1999). Dönüştürücü liderlik, takipçilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değerlerini taşımasına dayanmaktadır. Transaksiyonel liderlik, mütevazı performansın reçetesini sağlarken, dönüştürücü liderlik, daha yüksek performans elde etmek için organizasyonlara yenilik ve değişim ihtiyacı konusunda rehberlik etmektedir (Luthans, 1992).

2.1.4.5. Karizmatik liderlik

Karizma, kendi eylemleri, düşünceleri ve kişilik özellikleri aracılığıyla başkalarının davranışlarını, performanslarını, değerlerini ve düşüncelerini etkileyen bir liderin önemidir. Karizmatik liderler, takipçilerinde olağanüstü yetenekler geliştirmektedir (Demircioğlu, 2015). Hedeflerini etkilerler, duygusal bağlar kurarlar ve vizyonlarına sadık kalmaktadırlar. Üyeler, kişisel çıkarlarından çok örgütün misyonuyla ilgilenmektedir (Ceylan, 1997). Tüm bu niteliklere rağmen karizmatik liderliğe ilişkin olumsuz görüş ve yorumlar da bulunmaktadır. Bir liderin en temel özelliği etrafındakileri etkilemektir. Ancak bazı karizmatik liderler takipçilerini etkiler, onları yanıltır ve ortalığı karmakarışık bir duruma sokabilmektedir. İzleyicileri belirli ve gerçekçi bir hedefe yönlendirmek, çekicilikten daha önemlidir. Diğer bir önemli olumsuzluk, karizmatik liderlerin görev süreleri sona erdikten sonra nasıl davrandıklarıdır. Karizmatik liderlerin yerini alan liderler, genellikle onların

yerini alamazlar; Daha önce olduğu gibi körü körüne itaat etmeye alışmış olan astlar, olumsuz ve yanlış kararlar karşısında sessiz kalıyor, bu da daha fazla aksamaya ve genel bir kafa karışıklığı ortamına yol açmaktadır (Drucker, 1999). Karizmatik liderleri tanımlamak için aşağıdaki özellikleri kullanmışlardır. Kriz durumlarına radikal çözümler bulma konusunda olağanüstü becerilere sahip, ona göre karar vermektedirler (Cafoğlu, 1997).

2.1.5. Liderlik tarzları

Tüm liderler insanları etkiler, ancak hepsi kişiliği, organizasyonu, kültürü vb. etkiler. Bu, birkaç faktöre bağlı olarak farklı şekillerde gerçekleşmektedir. Liderliğin temel ilkeleri değişmez ama liderlik tarzları değişmektedir. Beş ana liderlik stili vardır (Dorman, 1999).

Baskıcı lider: Güç, otokratik (otoriter) bir liderde yoğunlaşmıştır. Tüm projeler ve görevler için nihai karar yöneticiye aittir. Baskıcı liderler hem baskın hem de saldırgan kişiliklere sahiptir. Başkalarına itaat etmelerini emreder. Bir korku, tehdit ve ceza sistemidir. Yukarıdan aşağıya bir bilgi akışına dayanmaktadır. Sürekli çalışıyor olması gerekmektedir. Bu liderlik modeli, otoriter ve bürokratik toplumlardaki yüksek eğitimli ve eğitimli takipçilerin beklentileriyle örtüşmektedir (Cafoğlu, 1997).

İkna edici lider: Bazen liderler kendilerini, kuruluş ve astları için neyin en iyi olduğunu bildikleri, ancak henüz inançlarını paylaşmadıkları bir durumda bulunmaktadır. Bu gibi durumlarda ikna edici liderlik yöntemleri çok etkili olabilmektedir. İkna edici liderler, kendilerinininkine benzer duygular uyandırmak için her zaman başkalarının sözlerini kullanmaktadır. İkna edici liderliğin esasları; fikir, iletişim ve motivasyon organizasyonlar ve çalışanlar için bir lider, etkili bir fikre sahip olduğunda, bunu başkalarına ilettiğinde ve onları harekete geçmeleri için motive ettiğinde başarılıdır (Ceylan, 1997).

Anlaşmacı lider: Bazı liderler bir anlaşmaya varma konusunda isteksizdir. Onlar için müzakere, kaybetmek istemedikleri bir şeyden vazgeçmek anlamına gelmektedir. Ancak bu hoşgörülü bir liderin tarzı değildir. Başkalarının kazanmasına yardım etmek, kazananların tarzıdır. Başarılı bir lider liderlik ederken kazan-kazan durumları yaratmak istemektedir. Tüm taraflar kar elde etmek ister; örgütün ihtiyaçları ve astlarının istekleri açısından arzularını akıl yürütebilir ve iletebilirse, bunu başarabilmektedir (Brayman ve Fink, 1989).

Güçlendirici lider: En yüksek liderlik biçimi güçlendirmedir. Güçlendirici liderler, çalışanlarla ilişkiler kurar, onlara olumlu bir bakış açısı aşılar, hedeflerine ulaşabileceklerine inanmaları için onlara ilham verir ve onları başarılı olmaları için donanım sağlar ve onlar ile başarı için ortaklık kurmaktadır (Akgemci ve Diken, 1998).

Örnek olan lider: Örnek olan lider insanlar çok iyi çalışmaktadır. Pozitif ve imrenilecek davranış, insanların aynı şeyi yapmak istemesine neden olmaktadır. Olumlu bir örnek, olumlu eylemi doğurmaktadır. Çalışanlarınıza rol model olma konusunda güçlü bir liderlik vardır. Liderler, astlarına talep ve sorumluluklarını yerine getirme talimatı vermez, itaat beklemez; onları duygusal liderlikle motive ederler (Erkuş ve Günlü, 2008). Burada, çalışanların liderlik etmesi ve sadakat ve bağlılığı teşvik etmesi önemlidir. Tipik liderler, gücü korumaya büyük önem vermektedir. Onu sınırlı ve yeri doldurulamaz bir kaynak olarak gördüğü için elinde tutmak istemektedirler. Sonuç olarak, iktidar ayrıcalıklarından vazgeçme konusunda eşit derecede isteksiz olarak onları biriktirmektedir.

Güçlendirilmiş liderler ise, sahip oldukları gücü insanlarına aktarmaktadır. İnsanları güç ve sorumluluk kullanmaları için eğitir ve geliştirir ve ardından onları güçlendirir. Başarısında çevresinin de payı vardır güçlendirici lideri altı özelliği vardır bunlar; insanlara inanırlar, vizyon sahibidirler. Kendi kendilerinden hoşnutturlar, insanları geliştirirler, insanları güçlendirirler, çok başarılıdır (Cevahir, 2004).

Bennis ve Townsend (1996) tarafından önerilen yeni liderlik unsurları şunlardır;

Tanıtım: Tanınırlık, benzersizlik, organizasyonel ilerleme, organizasyondaki insanların önemi, ödül sistemlerinin adil bir şekilde uygulanması, organizasyonun vizyonu ile uyum gibi birçok anlam kazandıran kavramları içermektedir.

Güçlendirmek: Bir örgütün üyelerini bir yöneticiden geçmeden kendi çalışma alanları içinde kararlar alma konusunda yetkilendirmek olarak tanımlanan yetkilendirme, insanlarda var olan bilgi ve bağlılığı ortaya çıkarmaktadır.

Yaratıcılık: Bağımsızlık, doğru şeyi izinsiz yapmak demektir. Yaratıcılık unsuru, lidere dönüştürücü düşünmeyi getirmektedir (Cafoglu, 1997).

Bireysel haklara, yeteneklere ve isteklere saygı duyan birçok iş liderinin kontrolünde liderlik, insanları yönlendirmekten motive etmeye doğru evrilmiştir. Bir liderin işi, dürüstlüğe ve güçlendirmeye değer veren bir kültür yaratmaktır (Hackman ve Silva, 1990).

2.2. Güçlendirici liderlik unsurları, tanımı ve özellikleri

2.2.1. Güç tanımı ve özellikleri

Güçlendirici liderlikte etkili olan kavramlardan birisi olan güçlendirme kavramının temelinde güç olgusu yer almaktadır. Güç, başka bir kişi veya grubu etkileme veya hükmetme, davranışlarını kontrol etme veya istediklerini yaptırma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bir veya daha fazla hedefi etkileyen bir süreç, kişinin tutum ve davranışları üzerinde potansiyel bir etkidir (Yukl, 1989). Güç tanımına göre güç kavramının özellikleri şu şekildedir; Güç ne mutlaktır ne de değişmemektedir. Değişiklikler ve bireysel durumlar gibi dinamik ilişkileri içermektedir. Örneğin, A, B'nin yöneticisi olduğunda, A genellikle B'nin davranışını etkileme gücüne sahiptir. Güç sosyal bir kavramdır. Bir kişinin başkaları üzerinde gücü vardır. Güç kavramı insanlar arasındaki etkileşimi karakterize eden bir kavramdır (Kutaniş, 2003). Güç her zaman bir felsefeye veya ideolojiye dayanır. Bunlar ortadan kalkarsa otorite etkinliğini kaybeder ve liderin yerine başkası geçmektedir. Güçle birlikte her zaman bir sorumluluk alanı gelmektedir. Diğer bir deyişle, etkin güç sahipleri örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinden sorumludur. Güç ve otorite kavramları birbiriyle yakından ilişkili olsa da aynı şey değildir. Otorite, gücün meşru biçimidir (Elma ve Demir, 2000).

2.2.1.1. Güç, otorite ve etkileme kavramları

Tanımdan da anlaşılacağı gibi güç, otorite, etki ve diğer bazı kavramlarla ilişkili olduğu için anlaşılması zor bir kavramdır. Güç ihtiyacı, başkalarını kullanma ve onlara hükmetme ihtiyacı olarak tanımlanır. Böylece iktidardakiler başkalarını kullanma ve değiştirme hakkına sahip olmaktadır (Kutaniş, 2003). Otorite, kurumsallaşmış güçtür. Otorite, soyut gücün somut kısmıdır. Güç, koşma, başarma, harekete geçirme yeteneğidir. Güç, otorite değildir; ama tüm güç yapılarının arkasında güç vardır (Griffith, 1956). Otoriter örgütlerde kanunu kullanma, doğruyu takdir etme, onu harekete geçirme, emretme ve astların eylemlerini kontrol etme yeteneğidir. Astlar bu ödül ve ceza verme ve değişim yaratma gücünü kabul ederler. Etki genellikle güçten daha geniş bir kavramdır. Etkileme, genel olarak diğerlerine liderlik etme yeteneğini de içermektedir. Otorite meşrulaştırır ve gücün

kaynağıdır. Fiilleri kullanmamız gerektiğinde, gücü değil, etkiyi kullanmaktadırlar. Çünkü zor olanı yapmak doğru olandır. Etkiler ise, gücün uygulanmasına verilen davranışsal tepkilerdir (Elma ve Demir, 2000).

2.2.1.2. Liderlik gücünün kaynakları

Bir lider, başkalarının onu etkileyebildiği ölçüde güce sahiptir. Bir kişi veya grubun diğeri üzerindeki etkisi, çeşitli sosyal güç kaynaklarından etkilenebilir. Yöneticilerin astlarını etkileyebileceği beş güç biçimi tanımlanmıştır (French ve Raven, 1959).

Ödüllendirme Gücü: Ödüller ve zorlama, itaati teşvik etmenin güçlü yöntemleridir, ancak bu yöntemleri kullanırken hangi kişinin ödüllendirileceğine veya cezalandırılacağına karar vermek gerekir. Çünkü bir kişi için ceza ya da ödül olarak görülen, bir başkası için başka bir anlam ifade edebilir. Zorlayıcı gücün zıttı ödül gücüdür. İnsanlar kendi lehlerine sonuçlar istiyorsa, başkalarının isteklerine uyacaklardır. Dolayısıyla bireylere değerli ve faydalı şeyler (yani ödüller) dağıtanlar, onlar üzerinde güce sahip olurlar (Kutaniş, 2003).

Zorlayıcı güç: Zorlayıcı güç kavramı, French ve Raven'a (1959) tarafından, korkuya dayalı güç olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar belli bir otoriteye olumsuz sonuçlardan korktukları için itaat etmektedirler. Bu güç, acı vermek, hareketi kısıtlayarak hayal kırıklığına neden olmak veya temel fiziksel ve güvenlik ihtiyaçları üzerinde kontrol uygulamak gibi fiziksel veya psikolojik şiddeti içermektedir. İnsanlar üzerinde sık sık zorlayıcı güç kullanımı onları rahatsız edebilir ve kontrol edilmesini zorlaştırabilmektedir. Örgütsel düzeyde yöneticiler, işine değer veren astlarını işten atabilir, işini askıya alabilir veya yükselmesini engelleyebilir ve astlarına sevmediği işleri atayabilir ki bu da bu ast üzerinde zorlayıcı bir güce sahiptir (Yukl, 1989).

Meşru Güç: Örgüt kökenlidir ve kişinin konumundan dolayı sahip olduğu gücü ifade etmektedir. Yargı yetkisi esasen yetki anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, örgütün belli kademelerinin belli yetkilere sahip olduğu kabul ediliyorsa, bu kademelerdeki yöneticilerin astlarından belli taleplerde bulunmaya yetkili olduğu anlamına gelmektedir. Ancak, yasal otoriteye itaat, pozisyonun yetkilendirilmesinde bir gerekliliktir. Yöneticiler, konumlarının bahsettiği yetki ve otoriteyi aşan durumlar talep ettiğinde direniş, itaatin zıttıdır (Koçel, 1989).

Uzmanlık Gücü: Uzmanlığın gücü çoğu zaman ender alanlardaki bilgiden gelmektedir. Bu hizmet konumdan bağımsızdır. Liderler, uzmanlıklarını sürdürmek için eğitim sürecine devam etmeli ve deneyim kazanmalıdır (Kutaniş, 2003). Bu güç, eğitim, deneyim, özel yetenekler veya bilgi yoluyla elde edilmektedir. Sorunları çözme ve önemli görevleri yerine getirme yeteneği, bir liderin kişisel gücünün önemli bir kaynağıdır. Organizasyonlar teknolojik olarak daha karmaşık hale geldikçe, organizasyon üyelerinin uzmanlığı başkalarını etkilemede daha önemli hale gelir; uzmanlık gerektiren meslekler arttıkça, hedeflere ulaşmak için uzmanlara daha fazla güven duyulmaktadır (Robbins, 1998).

Özdeşlik Gücü: Gücünü liderin özelliklerinden almaktadır. Bir insan, diğer insanların beğendiği ve çekici bulduğu niteliklere sahip olduğunda ve o kişi bunları örnek aldığı anda veya onlar gibi olmaya ve o kişiye uymaya çalıştığında, o kişinin gücü "özdeşleşme" gücüdür (Bayrak, 2001). Birçok yöneticinin statü gücünü kullanarak ve kendini beğendirerek çalışanları etkileme becerisi kazandığı görülmektedir. Bu güç kaynaklarına bir liderin bakış açısından bakıldığında, lideri iktidarda tutan öncelikle kişisel gücüdür. Liderler, yeni ve daha güçlü bir lider ortaya çıkana kadar pozisyonları ve pozisyonları değiştirmek için örgütsel güçleri kullanmaktadır. Etkinliği güvence altına alır ve etkisini kalıcı kılmaktadır. Liderin bakış açısına göre, liderin gücü temelde hiyerarşik konumu tarafından üretilen örgütsel güçten gelir, ancak liderin gücü etkili bir şekilde kullanmak için belirli mesleki bilgiye sahip olması gerekmektedir. En az ihtiyaç duyulan güç, kimlik gücüdür (Stoner ve Wankel, 1986).

2.2.1.3. Liderlik ve güç ilişkisi

Liderlik ve güç kavramları yakından bağlantılıdır. Liderler, gücü takım hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak görmektedir. Güç ve liderlik arasındaki fark daha çok amacın uygunluğu ile ilgilidir (Meydan ve Polat, 2010). Beslenme nedenleriyle uyumluluk gerekli değildir, sadece bağımlılık yapmaktadır. Liderlikte ise lider ve takipçilerin hedefleri uyumlu olmalıdır. İkinci fark ise yönetime atıfta bulunmaktadır. Liderlik, kişinin astları üzerinde yukarıdan uyguladığı etki ile ilgilidir. Gücün aksine liderlik, yanal ve ikincil etki biçimlerinin önemini önemsiz göstermektedir. Gücün en önemli yönü, gücün bağımlılığın bir işlevi olmasıdır. Bir insan diğerine ne kadar bağımlıysa, bağımlısı üzerinde o kadar gücü vardır. Yetki veren bir lider, çalışanları ve kendisi arasında bir bağımlılık ilişkisi yarattığı

sürece güce sahiptir. Diğer bir fark, iki kavram üzerine araştırma yönünde yatmaktadır. Liderlik araştırmalarının çoğu karar desteği gibi tarzlara odaklanırken, güç araştırmaları daha geniş bir alanı kapsar ve boyun eğme stratejilerine odaklanmaktadır (Kutaniş, 2003). İki taraf arasındaki bağımlılık, birinin bağımlılığı ve diğerinin sahip olduğu sonuçların değeri ile orantılı olarak artar ve aynı sonucun alternatif kaynakları olduğunda azalmaktadır. Bu teoriye göre A-B ilişkisinde A'nın gücü, B'nin A'ya bağımlılığına eşittir. Diğer bir deyişle, B A'ya bağlı olduğu sürece A'nın B üzerinde gücü vardır. A-B ilişkisinde A ve B de olduğunda kuvvetler dengelenmektedir. Birbirine bağlıdır. A, B'den daha az bağımlı olduğunda, ilişkide bir güç dengesizliği vardır ve A'nın bir güç avantajı vardır.

2.2.2. Güçlendirici liderlik tanımı ve özellikleri

Güçlendirici liderlik bu yeni liderlik trendleri modern organizasyonların gerektirdiği liderlik ve yönetim nitelikleri ve yöneticinin liderlik becerilerini en etkili şekilde ve daha verimli bir şekilde geliştirmek için yöneticinin davranışlarının açığa çıkarılmasını içeren, diğer yöntemlere göre daha anlamlı ve etkili bir liderlik yöntemi geliştirme tekniğidir (Dağlı ve Kalkan, 2021). Liderliğin en yüksek biçimi delegasyondur. Güçlendirilmiş liderler ise sahip oldukları gücü insanlarına aktarmaktadır. İnsanları güç ve sorumluluk kullanmaları için eğitir ve geliştirir ve ardından onları güçlendirmektedir. Güçlendirilmiş liderler, çalışanlarla ilişkiler kurar, olumlu yönlerini iletir, hedeflerine ulaşabileceklerine dair güvence vererek onları motive eder ve onları başarıya hazırlamaktadır. Güçlendirici liderlerin etkinliği, çalışanlarla olan ilişkiyi belirlemektedir (Cevahir, 2004). Etkili bir güçlendirici liderin (koç) özellikleri şu şekildedir; Etkili koçluk yapabilmek için bir yöneticinin astlarını tam olarak anlaması gerekmektedir. Çalışanlar işte ilerlemek istiyorlarsa, yöneticiler onlara içtenlikle ve özverili bir şekilde yardım etmelidir. Yöneticiler ekibin saygısını kazanmalı ve sürdürmelidir. Çalışanın sorunlarını çözmeye yardımcı olacak sorular sormalıdır. Bir plan geliştirirken, hedefleri açıkça tanımlayın ve alt hedefler geliştirilmelidir. Yöneticiler yaparak öğrenme fırsatları sağlamalıdır. Hatalar, deneyim ve gelişim için fırsatlar olarak görülmelidir. Güçlendirilmiş bir liderin amacı aşağıdaki ilkeleri gerçekleştirmelidirler (Ford ve diğerleri, 1995): Kararlarını bilgiye dayandırmalıdır. Çalışanlara koç, rehber, kolaylaştırıcı ve yardımcı olmalıdırlar. Yapılan çalışmalara aktif olarak katılmalı ve insanları işlerine dâhil etmelidirler. Çalışanları özgüven geliştirmeleri için güçlendirmelidirler. Yetki veren bir liderin en büyük hedefi, çalışanlarını yetkilendirmek ve onları liderlik etmeye ve

sorumluluk almaya motive etmelidir. Yönetimden çok liderliğin önem kazandığı günümüzde, komuta ve kontrol yerine destek ve kolaylaştırmaya dayalı güçlendirici liderlik anlayışı yeni bir yönetim tekniğidir. Yönetici geliştirme organizasyonlarda uygulanmaya başlamıştır. Bu teknik belirli adımlardan oluşur ve her adımda astlarla karşılıklı iletişim ve etkileşime dayanmaktadır. Liderlik güçlendirmenin temeli, çalışanların güçlendirilmesi yoluyla örgütsel etkinliğin ve üretkenliğin artırılması olarak ifade edilebilmektedir (Cafoglu, 1997).

2.2.2.1. Güçlendirici liderlik ile klasik liderlik arasındaki farklılıklar

Klasik liderlik, eğitimsiz ve motivasyonsuz bir çalışma ortamında gerekli sakinliği ve düzeni oluşturur. Üretimde klasik liderlik, karı artırmak ve maliyetleri azaltmak için kritik öneme sahiptir. Bu hedef, bir dereceye kadar ulaşılmış olsalar bile, geleneksel liderler tarafından da beklenmektedir (Crawford ve Brungardt, 2000). Pazar ve küresel rekabet, değişen talepler, yeni mikro ekonomik eğilimler, teknolojik değişim ve demografik değişim içeren bir iş ortamında rekabetçi büyümeyi ve hatta hayatta kalmayı sağlamak için kaliteyi iyileştirmek ve maliyetleri azaltmak için liderliğin güçlendirilmesi esastır. Klasik liderlik ile güçlendirici liderlik arasındaki farklar şu şekilde sıralanabilir; Tipik lider, çalışanlara ne yapmaları gerektiğini söyler ve onlardan itaat etmelerini beklemektedir. Bunun yerine, yetki veren lider, çalışma grubunun nereye gittiğini, değerlerinin ne olduğunu açıklar ve temaları dile getirir. Özerk liderlik itaat gerektirmez, hesap verebilirliği teşvik etmektedir. Klasik liderler; yalnızca bir en iyi yol olduğunu kabul etmektedir. Güçlendirilmiş liderler; iş biriminin misyonunu gerçekleştirmek için sürekli olarak yeni ve daha iyi yollar aramaktadırlar. Bu anlamda hem mevcut paradigmaları kullanarak hem de manevi ilerlemeyi teşvik ederek işi mümkün olan en iyi şekilde yapmak için çeşitli kaynakları araştıran ve kullanan daha mükemmel bir gelecek tasavvur etmektedir. Geleneksel veya klasik yöneticiler; karar vermeyi bir liderlik otoritesi olarak görür ve bunu bir sır olarak saklamaktadırlar. Kendi kendini yöneten liderler, kişisel gelişim ve öğrenme yoluyla başkalarının kendine güvenmeyi öğrenmesine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda bir ekip kurucusudur. Klasik lider kendini ödüllendirir ve çalışanlarını cezalandırır. Güçlendirici bir lider, çalışanlarına her zaman güven verir ve yardımcı olmaktadır. Ayrıca çalışanların başarılarını kutlar, düşüncelerini üst yönetimle paylaşır ve onları bir ölçüde desteklemektedir. Son olarak, tipik bir lider, birimini diğer birimlerden uzak tutarak korumaktadır. Yetkili yöneticiler,

Çalışanlara kaynak sağlar, gelişimsel engelleri kaldırır ve diğer iş alanlarına ve dış ortaklara köprüler kurmaktadır (Howard, 1998).

2.2.3. Güçlendirici liderlik davranışları

Güçlendirici liderlik, yöneticilerin astları ile gücü paylaşma sürecidir (Conger ve Kanungo, 1988). Güçlendirici liderlik bağlamında demi merkeziyetçilik, görev değerlendirmelerini kapasite, aracılık ve etki açısından etkileyerek bireysel motivasyonu artırmaktadır. Yetki devri, güçlendirici liderlik davranışının boyutlarından biridir. Tannenbaum (1986) ise kontrolü, bir çalışanın işinin sonucunu belirleme, olayların nedenleri için vekil olarak hareket etme ve etkileme becerisi olarak tanımlamıştır. Liderlik yetkilendirmesinin ikinci boyutu, faaliyetlerin sonuçlarıyla, yani hesap verebilirlikle ilgilidir. Bu nedenle, bilgi paylaşımı ve beceri geliştirme, liderlik davranışının güçlendirici boyutuna aittir. Kendi kendini yöneten ekipleri sorunları kendi başlarına çözmeye teşvik etmenin yanı sıra, kendi kaderini tayin etme başka bir boyut olmalıdır. Kendi kaderini tayin etme; karar verme planlar, hedefler ve prosedürler etrafında dönerken, problem çözmeyi teşvik etmek, iş süreçlerindeki problemleri proaktif olarak belirlemek ve bunları düzeltmek için adımlar atmakla ilgilidir. İnovasyon performans koçluğu olarak tanımlanan yetkilendirmenin son boyutu, yeni fikirleri teşvik eden, performans geri bildirimi sağlayan ve hataları ve eksiklikleri fırsat olarak gören planlı risk alma ve liderlik davranışlarını içermektedir (Konczak ve diğerleri, 2000). Ford ve Fottler'e (1995) göre, delegasyon gücü yeniden dağıtır ama aynı zamanda faaliyetler için bireylere ve takımlara sorumluluk atamak için bir mekanizma sağlamaktadır. Tepedeki delegasyon, kendi kaderini tayin etme ve sorumluluğu anlamakla ilgili olduğundan, yöneticilerin çalışanları bağımsız kararlar almaya teşvik etmesi de delegasyon sürecinin önemli bir parçasıdır. Bu nedenle, çalışanları özerk kararlar almaya teşvik etmek, aynı zamanda güçlendirici liderlik davranışının bir boyutu olarak tanımlanmaktadır. Beceri geliştirmede, yöneticinin rolü bir akıl hocası ve akıl hocasından çok kolaylaştırıcıdır. Bir yöneticinin zamanının önemli bir kısmı, çalışanların yetkilendirme çalışmalarını desteklemek için gerekli becerileri geliştirebilmeleri için uygun eğitim süreçlerinden geçmesini sağlamaya harcanmaktadır (Wellins, Byham, Wilson, 1991). Yönetici güçlendirme davranışlarını tanımlayan az sayıda çalışma olmasına rağmen, 5 boyutta incelenebilmektedir (Ceylan, Keskin, 2002).

2.2.3.1. Yetki devri

Yetki devri, operasyonel veya yönetsel nitelikteki bir veya daha fazla önemli görev veya sorumluluğun bir veya daha fazla asta atanmasıdır (Wells, 1993). Yetkilendirme birçok nedenden dolayı gereklidir. Bunların en başında zaman kısıtlamaları ve astlara etkili bir şekilde fayda sağlama arzusu gelmektedir. Breyman, Fink (1989) delegasyonun nedenlerini şu şekilde sıralamıştır; yöneticinin işini kolaylaştırmak ve tekrarlayan veya ayrıntılı görevlerle zaman kaybetmek yerine diğer önemli faaliyetlere odaklanmasını sağlamaktır. Gereksiz yüklerden kaçınmak ve insan kaynaklarını etkin kullanmamak için her şeyi kendi yapmaya çalışan yöneticilerin isteğidir. Yerelleşme, yöneticilere gerçek fayda açısından daha fazla zaman, enerji ve önceliklere odaklanma gibi faydalar sağlarken, çalışanlara kendilerini ifade etme ve karar verme konusunda özerklik de vermektedir (Elma ve Demir, 2000). Bir organizasyonu etkili kılmanın en iyi yolu yetkilendirmedir. Yetki devri, uzun vadeli sonuçları olabilecek güçlü bir liderlik davranışıdır. Yerinden yönetim, sadece rutin görevlerin devredilmesini değil, aynı zamanda belirli projelerin paylaşılmasını ve bu projelerin verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Yetki devri, grup üyelerine liderin temsilcileri gibi davranabilmeleri için diğer grup üyelerine güç ve yetki aktarmaktadır. Bu, astların eldeki görevi yerine getirmeleri için işe alınması, motive edilmesi, yetkilendirilmesi ve başarılı bir şekilde eğitilmesinin, devam eden bir sorumluluk ve yükümlülük devretme süreci olduğu anlamına gelmektedir (Ardıç ve Yenigün, 1997). Yetki devri, astların becerilerinin gelişimi üzerinde üç önemli etkiye sahip olan, astlara beceri verme sürecidir; sorumluluk duygusu geliştirir, anlayış geliştirir ve iş tatminini artırmaktadır (Flaherty ve diğ., 1998). Yöneticinin astlarının becerilerine, kişiliğine, deneyimsizliğine vb. bağlıdır. Güvensizlik, delegasyona karşı tutumunu güçlü bir şekilde etkilemiştir. Âdemi merkeziyetçilikten sonra yöneticinin görevi durmaz, devredilen gücü kullanmak için astlara eşlik etmesi gerekir. Bu destek, astların sorumluluk duygusu geliştirmelerine yardımcı olan bir liderlik tarzını içermelidir. Âdemi merkeziyetçilik güven olmadan başarılı olamaz ve başarılı olsa bile bir noktada durmaktadır. Yukarıda belirtilen diğer tüm faktörler de âdem-i merkeziyetçiliği engelleyecek şekilde hareket edebilmektedir (Elma ve Demir, 2000).

2.2.3.2. Sorumluluk

Örgütsel görevleri, işlevleri veya yükümlülükleri yerine getirmek bir kişinin sorumluluğundadır. Sorumluluk, bireyin kendisine verilen görevleri tamamlama yükümlülüğü olarak da tanımlanabilmektedir (Üsdiken, 1977). Yerelleşmenin iki temel kavramından ilki güç, diğeri ise sorumluluktur. Otorite bir şeyi yapma hakkıdır. Sorumluluk, yetki kullanmanın sonuçlarını taşımaktadır (Dawson, 1995). Yetki devrinin başarısı, iki unsur arasındaki dengenin etkin kullanımına bağlıdır. İyi bir lider, sorumluluktan korkmayan kişidir. Adamlarına güvenmek zorunda Bunu yaparken astların özel işlerine dikkat etmek, astların fikirlerini dinlemek ve uygulamak, astlara dostça davranmak, örgütün bir parçası olmak ve kişiliğe saygı duymak gibi hususlara dikkat edilmelidir. Bir bakıma lider olmak, bir yöneticinin yetki devrederek yönetici sıfatından vazgeçmesi demektir. Uygulamada, yetkinin devredilebileceği ancak sorumluluğun devredilemeyeceği anlayışı, yetki devri konusunda isteksizliğe yol açmıştır. Bu nedenle, yetkinin âdemi merkeziyetçiliği, sorumluluğun devredilmesi ile birleştirilmelidir. Tüm çalışanların yetkilendirilmesi, yetkilendirme yoluyla elde edilir ve daha geniş yetkilendirme, hesap verebilirlik yoluyla elde edilmektedir. Bir kuruluştaki sorumluluk, bir kişinin görevleri yerine getirmek için faaliyetler düzenlediği bir olaydır. Bir örgütte çalışan herkesin belirli sorumlulukları vardır çünkü herkesin yapısal bir işlevi vardır (Eren, 1998).

Liderler bir taraftan izleyenlerini güçlendirirken aynı zamanda onlara sorumluluk duygusu kazandırmaktadır. Sorumluluk sahibi olan astlar, hem kuruma daha fazla katkıda bulunduğu hem de özgüven ve özyeterlilik gibi olumlu özelliklerini kullanmaktadırlar. Astların karar verme süreçlerine dahil olması aynı zamanda tüm astlar için bir motivasyon kaynağı olacaktır (İmamoğlu ve Dönmez Turan, 2019).

2.2.3.3. Beceri geliştirme

Ford ve Fottler'e (1995) göre güçlendirme, yöneticilerin bilgilerini paylaşmalarına ve çalışanların örgütsel performansa en uygun katkıyı yapmalarına olanak sağlamalıdır. Yöneticiler, zamanlarının çoğunu çalışanların becerilerini geliştirmek, eğitmek ve gerekli desteği sağlamak için harcamaktadır. Burada bilgi alışverişi ve beceri geliştirme liderlik davranışının boyutları olarak karşımıza çıkmaktadır (Ceylan ve Keskin, 2002). Yetenek

geliştirme konularıyla ilgili olarak, yöneticinin rolü, bir yönetim ve kontrol mekanizmasından ziyade bir destektir (Wellins, 1991). Liderlerin çalışanlarını güçlendirme hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için, onlara becerilerini ve yeteneklerini geliştirmeleri için eğitim fırsatları sağlamaları gerekmektedir. Eğitim ve öğretim çalışanlar için bir yatırım aracıdır. Bunun nedeni, eğitim yoluyla elde edilen faydaların eğitim maliyetine önemli ölçüde eklenmesidir. Araştırmalar, iş başında aktivasyon eğitiminin becerileri, uzmanlığı ve nitelikleri geliştirirken çalışan devrini azalttığını ve böylece bireysel özerkliği geliştirdiğini açıkça göstermektedir (Murat, 2001). Yöneticiler, çalışan eğitimi ve beceri geliştirme programlarında önemli bir rol oynamaktadır. Sistemik bir eğitim programının yararları şu şekilde sıralanabilir; Örgüte nitelikli insan kaynağı sağlar, çalışanların bilgi ve deneyimlerini artırır, mevcut becerileri artırır, iş performansını yükselterek verimliliği artırır, müşteri gelişimini sağlamaktadır. Hizmet çalışanların kuruma olan bağlılığını artırır, çalışanların bilgi ve becerilerinin değerini artırır ve çalışanlara kişisel gelişim fırsatları sunmaktadır. İşle ilgili ileri teknik bilgi ve becerilere sahip yüksek nitelikli çalışanlar, zaman ve maliyet dâhil olmak üzere birçok alanda liderliği kolaylaştırır, hataları düzeltebilir ve hata riskini azaltabilir (Elma ve Demir, 2000).

2.2.3.4. Kendi kendine karar verme

Kendi kaderini tayin etme, güçlendirici liderlik davranışı olarak tanımlanmaktadır (Ceylon; Keskin, 2002). Bir liderin özerk karar vermeyi ne ölçüde teşvik ettiği, delegasyon sürecinde önemli bir faktördür. Bu nedenle, kendi kaderini tayini teşvik etmek, güçlendirici liderlik davranışının başka bir boyutu olarak tanımlanmaktadır (Tannenbaun, 1986). Yetkilendirme, çalışanların ve yöneticilerin karar verme sürecine tam katılımıdır. Katılım başlangıçta planların, politikaların ve kararların geliştirilmesinde tarafların karşılıklı etkisi ve iş birliği olarak tanımlanmıştı, ancak daha yeni tanımlar iş davranışında işin, sonuçların ve çalışan kararlarının önemini içermektedir. Çalışanları karar alma sürecine katılmaya teşvik eden güçlendirici liderler, onlara organizasyonda önemli figürler oldukları mesajını göndermektedir. Bir karar verirken, çalışanlara seçenekler sunulması ve eylemleri için sorumluluk almaları önemlidir (Pelenk, 2020). Etkin lider, çalışanlarının katılımı olmadan başarılı olamayacağını bilmektedir. Çalışanların karar alma sürecine katılma istekliliği ve yeteneği ile örgütün katılımı teşvik etme ve kolaylaştırma yeteneği, katılım düzeyini belirlemektedir. Yani katılım fonksiyonunun iki ana değişkeni çalışan ve organizasyondur.

Güçlendirme, çalışanların kendiışleriyle ilgili kararlara aktif katılımını ve örgüt tarafından kabul edilmelerini de içermektedir. Ancak çalışanlar, güçlendirilmiş katılımın daha üst seviyelerine geçerek kararların uygulanmasında aktif rol oynama potansiyeline sahiptir. Nihayetinde, yetki veren liderler çalışanların kendileri için anlamlı olan kararlara veya diğer organizasyonel faaliyetlere katılmalarına izin verdiğinde daha fazla sorumluluk ortaya çıkmaktadır (Coşkun, 1998). Karar alma süreçlerine çalışanların katılımıyla ilgili çoğu araştırma, liderlik katılımının yalnızca örgütsel bağlılık yaratmadığını, aynı zamanda çalışanların iş zor olsa bile işlerinden zevk almalarını sağladığını göstermektedir. Örgüt içinde çalışanların çalışmaktan keyif alacağı bir ortamın oluşturulması, onların örgütsel kültürel gelişim ve değişime karşı dirençlerini azaltacak; bu direncin azaltılması örgütün temel değerlerini korur ve değişen koşullara uyum sağlamaya yardımcı olmaktadır (Staw, 1995).

2.2.3.5. Yenilikçi performans teşvik için koçluk

Liderlik yetkilendirmesinin son yönü, inovasyon performansının teşvik edilmesini içermektedir. Burada tanımlanan boyutlar, hesaplanmış risk alma, yeni fikirler için destek ve performans geri bildirimini içermektedir (Thomas, 1990). Yetki ve sorumluluk devrederken, işi yapmak, engelleri belirlemek ve kaldırmak, işyeri kaygısını ortadan kaldırmak ve eylemlerin sonuçlarına ilişkin sorumluluğu paylaşmak için çalışanları teşvik edin ve uygun kaynakları sağlanmalıdır. Liderler çalışanlarına güvenmeli ve onları proaktif olmaya, fikirlerini ifade etmeye ve risk almaya teşvik etmelidir. Bu anlamda iş zorlayıcı ve teşvik edici olmalıdır (Çaker, 1997). Astlarla çalışırken lider, alacakları riskleri ve yapacakları hataları yönetmelerine yardımcı olmalı, onlara yapacakları hata oranının yeni risklerle telafi edileceğini açıklamalıdır (McConnell, 1994). Yöneticiler, psikolojik güçlendirmenin olumlu etkilerinin farkında olmalı ve bu davranışı vurgulamalıdır. Liderler, çalışanları teşvik etmek için onlara uzman değil, koç gibi davranmaktadır. Koç, yönetici olarak başkalarını liderlik becerileri ile donatmaları için eğiten kişidir. Koçluğun amacı, çalışanların tutum ve davranışlarında istenilen değişiklikleri sağlamaktır. Güçlendirici Lider, çalışanları liderlik becerilerini öğrenmeye teşvik etmektedir. Lider, bir uzman gibi davranıp astlarına doğru yolu göstermek yerine onlar için gerekli varsayımları yapar; kişiler, örgütler ve olaylar arasında ilişki kurmalarına yardımcı olmaktadır. Yetki devrinin başarısı, liderlerin

yukarıdaki davranışları uygulama konusunda yetkilendirilmesine bağlıdır (Elma & Demir, 2000).

2.2.4. Güçlendirici liderlik rolleri

Liderlik delegasyonu, delegasyon hedeflerini desteklemede en önemli unsurdur. Liderlik yetkilendirmesi çeşitli başlıklar altında ifade edilmiştir (Howard, 1998):

Rehberlik Yöntemi: Geleneksel lider, çalışanlarına hangi kuralları izleyeceklerini ve ne yapacaklarını söylemektedir. Bunun yerine, yetkili yönetici çalışma grubunu nerede ve kimin yöneteceğini, şirketin başarı hedeflerini iş arkadaşlarına iletir ve onlara ilham vermektedir. Bu değerler başarılı hedeflere rehberlik etmelidir. Bu yaklaşım, çalışanları motive etme ve etkileme ile karakterize edilmektedir. Bu yöntemi kapsayan roller aşağıdaki gibidir. İlham verme; Lider, çalışanları vizyonuna, güven modeline dâhil eder; öncelikler ve kişisel değerler oluşturmaktadır. Güvenilir ve güven vericidir.

Keşfetme Yöntemi: Geleneksel liderlik rolü olan kontrol, çalışanların kendilerine söyleneni yapmasını sağlamanın en iyi yoludur. Hızla değişen bir ortam için bu kesinlikle doğru bir yaklaşım değildir. Bunun yerine, yetkilendirilmiş liderler yeni ve daha iyi yollar aramaktadır. Keşfetme yöntemi, hayal gücü, olayları gözlemleme, araştırma ve karar verme mekanizmaları gibi zihinsel faaliyetleri gerektirmektedir. Bu yaklaşımı destekleyen roller şöyle listelenmiştir. Vizyon; Bir iş biriminin kurumsal vizyona göre başarılı olma potansiyelini ifade etmektedir. Güçlü liderler daha mükemmel bir geleceğin hayalini kurmaktadır. Değişim temsilcisi; Sorunu çözmenin en iyi yolu budur (Koçel, 1989).

Teşvik Etme Yöntemi: Geleneksel lider, çalışanların performansını değerlendiren, ödüllendiren ve cezalandıran hakemdir. Bununla birlikte, güçlendirici liderler, takipçilerini görevlerinin dışında risk ve sorumluluk almaya, duygu ve fikirlerini paylaşmaya, başarılarına değer vermeye ve onlara güven aşılama teşvik eder ve teşvik etmektedir. Motivasyonel modelde liderler aşağıdaki rolleri üstlenmektedir. Destekçi; çalışanlarına hatalarını düzeltmeleri için fırsatlar sunarak sürekli güven vermek, onlara öğrenme fırsatları sağlamaktır. Yenilikçiler; görünür başarıya ulaşmak için daha iyi yönetim için en iyi fikirlerle ilerlemektir (Özel, 1995).

Destek yöntemi: Bu yaklaşım araştırma gerektirir. Lider, gruba ihtiyaç duyduğu ilgiyi ve malzemeyi vermeli ve grup içinde karşılıklı destekleyici bir ilişki kurmalıdır. Bu yöntemi

kapsayan roller şöyledir: Kolaylaştırıcı; iş gruplarına fiziksel ve bilgi kaynakları sağlar; grup planlamasını zorlaştıran engelleri ortadan kaldırır. Ortaklar; diğer iş alanları ile dış ortaklar arasındaki iletişimi kurmaktadır (Tosun, 1990).

Güçlendirme Yöntemi: Güçlendirici liderler, çalışanların kendi sorumluluklarını üstlenmelerine ve kendi kararlarını vermelerine yardımcı olur ve onlara fırsatlar sunmaktadır. Ancak bu tek başına yeterli değildir. Liderler, çalışanları güçlendirmede doğrudan bir rol oynamalıdır. Liderleri bu yönde şu rolleri üstlenmeleri için güçlendirilmelidir. Koç; örgütsel personel gelişimi ve çevresel öğrenme yoluyla çalışanların öz yeterliliğini geliştirmelerine yardımcı olmaktır. Takım oluşturucu; özyönetim faaliyetlerini yürütmek için tasarlanmış ekipleri bir araya getirir ve desteklemektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003),

2.2.5. Güçlendirici liderlik stratejileri

Güçlendirici liderler, çalışanlarını ve kuruluşlarını güçlendirmek için aşağıdaki yönetim stratejilerini kullanmaktadır.

2.2.5.1. Toplam kalite yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluşun varlığını belirli bir düzeyde sürdürmek ve sürekli iyileştirmek için karlılığını ve rekabet gücünü sağlayan çağdaş bir yönetim felsefesidir. Toplam kalite yönetiminde (TKY) hem yönetim düşüncesi hem de örgüt iklimi değişmiştir. Çalışanlar ön planda olmalı, iç ve dış çevreyi dikkate almalı ve yapıyı güçlendirmelidir. Bu şekilde toplam kalite yönetimi hedefine ulaşılabilir (Tutar, 2001). TKY uygulamaları, organizasyonun her kademesinde başarıyı artırmak amacıyla üst yönetimden başlangıç seviyesindeki çalışanlara kadar herkesi kapsayan düzenli, sistematik çalışmalardır. Bir şirketin TKY felsefesini benimsemesinde ve uygulamasında ana odak noktası çalışanları olsa da, bir şirketin bu yönetim felsefesini başarılı bir şekilde uygulamasında orta ve üst yönetimin rolü çok önemlidir. TKY felsefesinin kurumsal kabulü ve uygulanması ancak yönetimin desteği, kişisel sorumluluğu ve katılımı ile mümkündür. Bu katılım ve destek sadece ağızdan ağza değil, çalışanların aktif katılımı ve liderliği yoluyla sağlanmaktadır.

Yönetici, toplam kalite yönetiminin önemli bir parçasıdır ve TKY kültürünü benimsemeli ve iş arkadaşlarına yaymalıdır. Ayrıca bu yönetim sisteminin yeterliliği, çalışanların yönetime katılımını sağlamalı, çevreleriyle yakından ilgilenmeli ve şirket üzerinde iyi bir izlenim bırakmalıdır. Çünkü bir lider aynı zamanda iyi bir diplomattır. Liderler cezalandırmak yerine ödüllendirmeli, iç ve dış müşterilere güvenmelidir. Toplam kalite yönetiminin amacı, kaliteye giden yolda müşterileri memnun etmek ve bu memnuniyeti yaratan ve gelişimini destekleyen insan faktörünü temel değer olarak görmek, güçlendirme kavramıyla kesişen bir yönetim yaklaşımıdır (Akgemci ve Diken, 1998). TKY sürekli iyileştirmedir ve bir organizasyonun tüm aşamalarında yapılabilmektedir. TKY iki temel adımdan oluşur; Müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını sürekli izlemek ve organizasyon içindeki tüm faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesidir (Çetin, 2001).

2.2.5.2. Takım kurma

Etkin bir liderin en önemli rolü, çalışanlar arasında bir ekip çalışması ve birlik duygusu yaratmaktır. Çalışan güçlendirme uygulamalarını uygulamanın bir yolu ekipleri güçlendirmektir. Güçlendirilmiş bir ekip, ekip üyelerinin çalışmalarını planlayan, yürüten ve işe değer katan ekiptir. Otonom ekipler olarak da bilinen bu ekipler, sorunların çözümüne daha fazla insanı dâhil etmektedir. Bu karar vermeyi hızlandırır ve karar kalitesini artırmaktadır (Weiss, 1993). Artan rekabetçi küresel ekonomi nedeniyle, birçok şirket köklü yapısal değişikliklere uğramıştır. Kuruluşun genel esnekliğini ve uyarlanabilirliğini artırmak için birçok şirket, geleneksel hiyerarşik yönetim yapılarını yetkili çalışma ekipleriyle değiştirmektedir. Eskiden yöneticiler tarafından yapılan yönetim ve kontrol işleri gibi işler artık otonom ekipler tarafından yapılmaktadır. Bu ekiplere liderlik etmek ve onlar için belirli rol ve sorumluluklar üstlenmek yöneticilere bırakılmıştır. Bununla birlikte, kendi kendini yöneten ekiplerin mevcut popülaritesine ve yaygın kullanımına rağmen, ekipleri etkili bir şekilde yönetmek için gereken becerileri inceleyen az sayıda ampirik çalışma bulunmaktadır. Ekip odaklı bir organizasyon yapısı, çalışan güçlendirmenin temel koşullarından biridir. Takım bazlı organizasyon yapısı, yalın ve hiyerarşik olmayan bir organizasyon yapısına sahiptir. Yöneticiler, otoriter yönetim yerine kolaylaştırıcı yönetim sergilemektedirler (Kolarick, 1995). Yurt dışından gelen rekabet, kalite ve ürün geliştirmeye yönelik artan talepler ve üretimden hizmete dayalı bir ekonomiye kademeli geçişin getirdiği iş ortamındaki değişiklikler, birçok işletmeyi operasyonları ve insanları yönetme konusunda

farklı bir yaklaşım benimsemeye sevk etmiştir. Birçok şirket, işlerini hızlı, dinamik ve uygun maliyetli hale getirmek için yönetim düzeylerini azaltmıştır. İşten çıkarmalar ve yönetim felsefesindeki değişiklikler, ekiplerin işi bitirmesi ve yöneticilerin sorumluluklarını üstlenmesi konusunda daha fazla güven duymasına yol açmaktadır. Çalışanların özerklik, kontrol ve katılım duygularını artıran koşullar sağlandıktan ve güçsüzlük duygularını besleyen koşullar ortadan kalktıktan sonra, çalışanlar kendilerini daha güçlü hissetmeye başlamaktadır. Takım tabanlı bir organizasyonda, liderlik hiyerarşisini düşürmek, performans sağlamak için yönetimden ziyade çalışanlara sahip olmak, herkesle bilgi paylaşmak ve kontrol etmek yerine koçluk rolü üstlenmek mümkündür. Çalışanların kendilerini yönetebildiklerini ve bağımsız çalışma takımları olarak hareket edebildiklerini göstermektedir (Ataman, 2001).

2.2.5.3. Güçlendirici organizasyon

Güçlendirme, insanların işlerin olduğundan daha iyi olabileceğini fark ettikleri örgütsel ortamlarda ortaya çıkabilmektedir. Bu organizasyonlar, çalışanların yeni çözümler öğrenmesi ve bulması için fırsatlar sunmaktadır. Güçlendirme organizasyonları, korku ve düşmanlığı (çatışma) ortadan kaldırmaya ve güven üzerine inşa etmeye çalışmaktadır. Belirli bir ekipteki çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş hissetmediklerinde, yetki veren liderler örgütsel dinamikleri değerlendirmeli ve bu dinamiklerin destekleyici mi yoksa kontrol edici mi olduğunu belirlemelidir (Lucas vd. 2001). Yetkilendirme, bir kuruluşun operasyonlarında ve iş süreçlerinde değişiklik yapma ihtiyacını yönlendirmektedir. Çünkü güçlenen bir organizasyonda yapı, iş ve süreçlerin değişmeden kalması mümkün değildir. Yetki ve sorumluluğun örgüt tabanına yayılması ancak hiyerarşilerde, yapılarda ve süreçlerde değişiklikler olduğunda mümkündür (Coşkun, 1998). Yetkilendirme için birincil kaynak örgütün kendisindedir. Organizasyon üyeleri, organizasyonun vizyonuna göre içe bakmaya ve yetkilendirilmeye teşvik edilmektedir. Güçlendirilmiş örgütlerin üyeleri, diğer örgütlerin yaptıklarını taklit etmek için etraflarına bakmak yerine, benzer motivasyonlara sahip örgütlere hayranlık duymak yerine kendi bulgularını gözlemleyerek yaklaşmaktadır (King, 1991; Kolarick, 1995). Güçlendiren organizasyonun yönetim fonksiyonları şu şekildedir; İstek uyandıran bir misyon oluşturarak katılımcı bir kültür yaratmak, katılımcılar için ödülleri artırmak ve maceracılar için cezaları azaltmak, özerkliği ve esnekliği destekleyen organizasyonel yapılar oluşturmak, kurumsal bağlılığı artırmak için bakım programı,

güçlendirici bir lider, çalışanların mesleki ve aile entegrasyonunu desteklemek, yukarıdaki noktaları karşılayarak güçlendirici bir organizasyon oluşturmalıdır (Garfield, 1997).

2.2.5.4. Güçlendirici örgüt kültürü

Örgüt kültürü ile liderlik arasında önemli bir ilişki vardır. Çünkü başarılı ve etkili liderler, örgüt kültürünü kullanarak örgütlerini doğrudan etkiler ve insanların yaşamlarına anlam katarken, kültürün şekillenmesine de yardımcı olur; kültür aynı zamanda insanları şekillendirmeye yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürünün oluşturulması sürecini yönetimin temel görevleri arasında sayan araştırmacılar, liderlerin de bu konuda etkili olduğuna dikkat çekmektedir. Çünkü liderler, örgütün yapı ve teknoloji gibi somut ve mantıksal yönlerini oluşturmanın yanı sıra sembolleri, ideolojileri, dilleri, inançları, gelenekleri ve efsaneleri de etkili bir şekilde yaratılmıştır. Yönetici; vizyonu, cesareti, bilgi birikimi ve tecrübesiyle zamanında ve yerinde net kararlar verebilen, mükemmel ekiplere, stratejik ve taktik planlara sahip, değişiklikler yaratan ve bunlara uyum sağlayan, yeni stratejiler uygulayan, fırsatlarla dolu iç uzlaşısı sağlayan ve birileri yaratıcı düşünce ile kaynaşmış bir örgüt yapısı oluşturabilen ve en önemlisi de tüm bunları optimal düzeyde uygulayabilecek güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilen ve sürdürebilen kişidir (Ay ve Gülgün, 1997). Grup ve organizasyonları oluşturan kişiler farklı görüş, düşünce ve eğilimlere sahip oldukları gibi, farklı ortamlarda edindikleri bilgi ve deneyimlere de sahiptirler. Bu onların farklı amaçlara, inançlara ve tutumlara sahip olmalarına yol açmaktadır. Bu çok kültürlü mozağe sahip insanları bir araya getirmek ve belirli hedefleri, normları, değerleri ve kültürel ortamları olan bir işletmede etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmek için bilgi ve yönetim becerileri gerekmektedir (Eren, 2000). Küreselleşmenin getirdiği değişiklikleri başarılı bir şekilde inceleyebilmek için otoritenin merkezden uzaklaştırılması, her düzeyde karar almanın sağlanması, güçlendirici bir liderlik tarzının teşvik edilmesi ve her çalışanın kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu gönüllü olarak üstlendiği bir kültür yaratılması gerekmektedir. Yöneticiler, organizasyon içinde özgürlüğü engellemeden destekleyen bir yapı oluşturmalıdır. Liderleri güçlendirmek bir organizasyonda yetkilendirmenin başarılı bir şekilde uygulanması, bir güçlendirme kültürü oluşturmaya bağlıdır. Bu yapıda, örgütsel hedeflere ulaşmak için örgütü dönüştürmek, hedeflere ulaşmak için çalışanları motive etmek ve yaratıcı unsuru serbest bırakmak önemlidir (Hicks ve Gullett, 1981). Yönetimin işi, ilgi çekici bir misyon, esneklik ve özerkliği vurgulayan bir yapı ve bağlılığı ödüllendiren ancak

risk almayı cezalandırmayan bir organizasyon kültürü yaratmaktır. Kuruluştaki çalışanlar için neyin önemli olduğunu gösteren ve çalışanların yönetimin ihtiyaçlarını karşılayan tutum ve davranışlar sergilemelerini sağlayan bir örgüt kültürü oluşturmak için belirli yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemler çalışanların karar vermeye katılımı, organizasyonlarda çalışan ödüllendirme sistemleri, diğerlerinden bilgi toplama, jeton hareketini yönetme, çalışan eğitimidir (Staw, 1995).

2.2.6. Güçlendirici liderin kullandığı güçlendirme teknikleri

Güçlendirici bir liderin en önemli görevi, çalışanları ve dolayısıyla örgütü güçlendirmek, onları örgütle ilgili iş ve faaliyetlerde güçlendirmek, karar almaya ve sorumluluk almaya teşvik etmektir (Clutterbuck, 1994).

Çalışanların bilgi ve yetenek alanları: Doğal olarak, çalışanlar işi yapmak için gerekli becerilere sahip olmadıklarını hissettiklerinde, başarısızlık korkusuyla işi almakta isteksizdirler. Yöneticinin işinin bir kısmı, insanları "yapabilirim" tavrıyla rahatlatmak ve adım adım gerekli becerileri geliştirmelerine yardımcı olmaktır. En önemli şey, insanların farklı aktiviteleri denemelerini sağlamaktır. Bu, çalışanların yeteneklerini ve sağduyularını daha etkin bir şekilde kullanabilmeleri için bilgi tabanını genişletmekle ilgilidir. Bu sayede görevin amacını ve koşullarını daha iyi anlayabilmektedir. İşleriyle ilgili ancak farklı bir faaliyet alanına giren bilgilere erişimlerinin sağlanması da önemlidir.

Çalışanların örgütsel politikalar üzerindeki etkisinin derecesi: Politika genellikle birkaç nedenden dolayı kurumsal düzeyde geliştirilmektedir. Güçlendirilmiş kuruluşlar, yönetim merkezli politikaların etkisini en aza indirmeye çalışır. Buradaki en önemli unsur, organizasyonel politikanın kapsamı ve detayıdır. İyi yönetim politikaları ile çalışanlar özgür olabilmektedir. Organizasyonel politikalar departman düzeyinde belirlenmiş olsa da şu şekillerde değiştirilebilirler: İşlevler arası politika tartışmalarına ve politika inceleme komitelerine katılmalıdır, anketler düzenlenmelidir, politika toplantıları ve kurumsal günlük ve ekip toplantıları gerçekleştirilmektedir.

Çalışanların karar verme yetki alanı, hangi görevlerin yerine getirilmesi gerektiği: Yöneticilerin, gerçekleştirilecek görevlerle ilgili kararlara astları dâhil etmek için genellikle çok az fırsatı vardır. Sözleşmeli çalışanlar ve bu emir komuta zincirini kolaylaştırmalıdır. Ancak yine de karar verme sürecine katılma fırsatı vardır. Bazı çalışma ekipleri, projelerle

ilgili "yap" veya "satın al" kararlarına dâhil olmaktadır. Yeterli maliyet bilgisi ile hangi görevlerin en iyi ekip olarak yapılacağına ve hangilerinin başkalarıyla paylaşılabilceğine karar verebilmektedir.

Diğer departmanlardaki çalışanları etkileyen sistemleri değiştirebilme: Üst ve orta düzey yöneticilerin en önemli görevlerinden biri, rekabette karşılaştıkları sorunlar ve ihtiyaçlar konusunda organizasyon içindeki ekipler arasında aracılık etmektir. Örneğin üretim bölümündeki bir çalışanın işini kolaylaştırmak için yapılan küçük bir değişiklik, satış bölümündeki başka bir çalışana çok büyük zararlar verebilmektedir. Bu kararlar üst düzey kararlar olarak kabul edilirse, kaçınılmaz olarak daha üst düzeylere düşecektir. Çalışanlar; ancak lojistik bir seçenek olarak bakıldığında hem kuruma hem de organizasyona faydaları vardır. Aynı zamanda çalışan memnuniyetini de sağlamaktadır (Clutterbuck, 1994).

2.2.7. Güçlendirici liderlik önündeki engeller

Güçlendirici liderler, çalışanlara tam olarak yetkilendirildiklerinde hesap verme sorumluluğunun da uygulanacağını ve uygulanacağını açıkça belirtmelidir. Liderler, çalışanları doğrudan yetkilendiremedikleri için, yalnızca onları güçlendirmek için destekleyici ortamlar ve fırsatlar yaratabilmektedir. Daha yetenekli bir organizasyon yaratmaya çalışırken birçok liderlik engeli vardır. Yetkilendirilmiş bir kuruluştaki yetkilendirme sorumluluk getirir, bu nedenle herkes üretimlerinden, kararlarından ve elde ettikleri sonuçlardan sorumlu olmalıdır (Short, 1998). Etkin bir liderin en önemli sorumluluklarından biri insanları geliştirmek ve güçlendirmektir. Geliştirme özgürlüğü, yetkilendirmenin temelidir. Ancak başkalarını yetkilendirmek liderler için bir endişe kaynağı olabilmektedir. Bu süreçte, kurumsal güçlendirmenin temel hale geldiği bir zamanda, liderlerin başkalarıyla bağlantı kurması ve duygularını uygun şekilde ifade etmesi ve paylaşması önemlidir (Hossack, 1993). Özerk liderler bu korkuyla yüzleşmek ve kendilerine bunun üstesinden gelmenin yollarını bulmak zorundadır. Esasen, liderler kişisel hislerini, duygularını ve içsel sınırlamalarını ifade etmelidir. Güven, risk alma, özerklik, ortak karar alma vb. Ekip çalışması ve organizasyonun özelliğidir. Bunlar, daha fazla sorumluluk sağlamak için liderlerin uygulaması gereken kurumsal boyutu oluşturmaktadır (Short, 1998). Yöneticiler, teoride delegasyonu benimserler, ancak güvendikleri ve en aşına oldukları yönetim türü, komuta ve kontrol yönetimi modelidir. Nitekim liderler hala tepeden

inme liderlik zihniyetinden vazgeçmemektedir. Ancak, yukarıdan aşağıya görevlendirme sadece bir hayel ve çok az yönetici buna güvenebilir ve isteyebilmektedir. Basitçe ifade etmek gerekirse, aşağıdan yukarıya pekiştirme tek seçenektir. Güçlendirici lider, sürecinin nasıl çalıştığı üzerinde kontrol eksikliği ve karar alma ve yürütme gücünün kaybı, birçok liderin daha güvenli bir yaklaşım benimsemesine yol açmaktadır. Pek çok yönetici, kişisel güvensizlikler ve güç merkezli kişisel egolar nedeniyle değişimi ve yetkilendirmeyi tam olarak deneyimlemekten kaçınmaktadır (Crawford ve Curtis, 2000). Uygulamada liderliği güçlendirmenin etkinliği; amirlerin ve astların yeterliliği ve kişiliği gibi bireysel faktörlere ve çalışma ilişkileri ve çalışma ortamının organizasyonel yapısı gibi organizasyonel faktörlere bağlıdır. Liderlik uygulamalarını güçlendirmenin önünde engeller olacaktır. Bu engeller; Yöneticiler, çalışanları yönlendirmekten sorumlu olmadıklarını düşünürler. Yöneticiler kendilerini ayarlamak için yeterli zamanları olmadığını düşünürler. Yöneticiler liderlik edemezler. Yöneticiler oryantasyonun faydalarının farkında değildirler. Yöneticiler liderliklerinden dolayı ödüllendirilmezler. Yöneticiler yönetim tarzlarını değiştirmek istemezler. Yöneticiler tavsiyelerde bulunduklarına inanmaktadırlar (Salisbury, 1994).

2.2.8. Güçlendirici liderliğin önemi

Günümüzde Güçlendirici liderler, geleneksel liderlik modellerine göre tercih edilmektedir çünkü bu, insanları motive etmenin ve örgütsel hedeflere ulaşmada onları en iyi şekilde desteklemenin en iyi yoludur. Ancak yetkilendirme, örgütsel gücü vermekten veya paylaşmaktan daha fazlasıdır. Başkalarını güçlendirmek, çalışanların güçlü yanlarını keşfetmelerine, potansiyellerini fark etmelerine ve karar verme konusunda güven ve bağımsızlık kazanmalarına yardımcı olmak anlamına gelmektedir. Uygun şekilde yetkilendirilmiş bir çalışan, tıpkı uygun şekilde yetkilendirilmiş bir ekip gibi, başkalarının onayına bağlı değildir, aksine onlara yardım etmektedir (Hossack, 1993). Güçlü liderler, çalışanlarının katılımı olmadan başarılı olamayacaklarını bilirler ve bu tür yapıcı insan becerileri onlar için çok önemlidir. Güçlendirici liderler, ekipleri bir dizi problem etrafında oluşturmaya teşvik eder ve çalışanları problem çözmeye dâhil etmektedir. Liderler, yeni fikirleri test etmek için elverişli bir ortam yaratmaktadır. Kendi risklerini alarak örnek teşkil ederler ve aynısını çalışanlarından da beklemektedir. Risk almanın bir örneği olarak, çalışanlar arasında güven oluşmasına yardımcı olmaktadır. Güçlendirilmiş bir liderle çalışın ve onun tarafından güçlendirin üzerinde dört ana etkisi vardır; Örgüt çalışanları, liderin

vizyonunu içselleştirmektedir. Dolayısıyla çalışanlar, bu vizyonun şirkete yüklediği misyonu sahiplenmektedir. Liderlere en üst düzeyde güvenir ve inanmaktadır (Baltaş, 2002). Bu, liderlerin şirketin vizyonunu gerçekleştirmek için gereken değişiklikleri yapmasını kolaylaştırır; İş hayatında çok yüksek düzeyde yeterlilik ve kuvvet bir duygu olmaktadır. Bu durumda çalışan çalışma saatlerinde daha güvenli, daha proaktif ve daha canlı hissetmektedirler. Patronun liderlik kadrosunda çalışanlar sağlam bir grup ve bütünlük oluştururlar ve ortaya çıkan ekip çalışması daha etkilidir. Liderler ayrıca organizasyonda en yüksek güven ve inanılabilirliğe sahiptir. Lider, çözülecek soruna veya üstlenilen göreve dayalı olarak uzmanlığı paylaşan bir ekibin parçasıdır. Yöneticiler, kuruluştaki rollerini, kendi uzmanlıklarını sürdürmek yerine, kuruluştaki uzmanlık oluşturmak ve ilerletmek olarak görmektedir. Çalışanların güçlü yanlarını keşfetmelerine ve geliştirmelerine yardımcı olmak için liderler, çalışanları sürekli olarak meşgul etmeli ve teşvik etmelidir. Güçlendirici bir liderin en önemli rolü, çalışanlarına verdiği güven ve teşviktir. Güçlendirme, bir kişinin varlığı ve varlığının kabulü ile ilgilidir. Örgütler belirli amaç ve hedeflere odaklandığında ve ortak bir vizyon tarafından yönlendirildiğinde, liderler kendilerini daha güçlü hissederler ve çalışanlar bu hedeflere ulaşmak için daha çok çalışmaktadır (Short, 1998).

2.3. Güçlendirme ve özellikleri

Güçlendirmenin çoğu tanımı; karar verme, iş süreçleri, performans değerlendirme, kontrol ve başkaları üzerindeki gücü vurgulamaktadır. Bazı tanımlar güçlendirmeyi motivasyonel bir bakış açısıyla psikolojik bir olgu olarak görürken, diğerleri onu ilişkisel bir olgu olarak görmektedir. Güçlendirme uygulamasına dayanarak, çalışanlar iş kendilerine aitmiş gibi davranmalı ve yaptıkları işin kapsamını, anlamını ve kapsamını genişleten kararlar almalı, planlamalı ve uygulamalıdır. Delegasyon, bir liderin veya yöneticinin astları ile gücü paylaşma sürecidir. Yöneticiler ve çalışanlar arasında sonuçların sorumluluğunun eşit olarak paylaşıldığı, çalışanların şirketin başarısına katkılarını en üst düzeyde artırarak güç ve kontrolün yeniden dağıtılmasıdır. Yetki devri, gücün ve kontrolün astlara devredilmesi, paylaşılması ve bir ilişki biçimi olarak onları güçle ödüllendirmesidir (Ceylan ve Keskin, 2002). Çalışan güçlendirme iki boyutta açıklanabilmektedir. İlk boyut, yürütme organının bir güçlendirme kültürünü nasıl teşvik ettiğine odaklanırken, ikincisi, başarılı güçlendirme uygulamalarında insanların önemine odaklanmaktadır (Erstad, 1997). Güçlendirme, çalışanlar yetkilendirildiğinde ve işleri üzerinde bir sahiplik ve kontrol duygusuna sahip

olduklarında ortaya çıkan güç ve sorumluluk aktarımıdır (Wellins, Byham ve Wilson, 1991). Yerinden yönetim anlayışında, yönetici karar verme yetkisini belirli koşullar altında kendisiyle astlarına devreder ve gerektiğinde yeniden geri almaktadır (Bossidy, 1993). Personel yetkilendirmesinde âdemi merkeziyetçilik olsa da, personel yetkilendirmesi âdemi merkeziyetçilik ile aynı şey değildir. Yerinden yönetim açısından karar alma yetkisi tepededir, çalışanları çalışma yöntemleri ve sorumluluk alanlarında yönlendirir ve yönlendirmeye çalışmaktadır. Ancak çalışanların yetkilendirilmesi, çalışanların iş hakkında organizasyonun üst düzey yöneticilerinden daha fazla bilgi sahibi olduğu anlayışına dayanmaktadır (Yüksel ve Erkutlu, 2003). Motivasyonel bir bakış açısıyla güçlendirme, çalışanların işlerine bağlılıklarını ve iş ve işyeri hakkındaki duygularını artıran psikolojik bir yatırım olarak görülmektedir (Spreitzer, 1995). Güçlendirme bir itici güçtür bir araçtır. Ancak, motivasyonları uygulama ve kapsam bakımından farklılık göstermektedir. Uygulanması uzun bir süreç ve eğitim gerektirir ve çalışanların organizasyon yapısından liderlik tarzına kadar her konuda özümsebilir bir biçimde güçlendirilmesi söz konusudur. Ayrıca güçlendirme sadece çalışanların yönetimin ya da örgütün güç ve kontrolünü bırakmasıyla gerçekleşmemektedir (Coşkun, 1998).

2.3.1. Güçlendirme ve liderlik

Yetkilendirme kavramının da eklenmesiyle liderlik anlayışında ciddi bir değişim gözlenmektedir. Klasik yönetim tarzında, lider patrondur, sürekli kararları verir ve lider ve danışmandır, çalışanları yenilik yapmaya ve katılımcı yönetimde düşünmeye yönlendirmektedir. Başka bir bakış açısıyla, liderin rolü bir koordinatör rolüdür (Atsan, 1998). Bu yaklaşım, liderlerin delegasyondaki rolünü vurgulayarak, yöneticileri geleneksel örgütlerden ziyade yetkilendirilmiş örgütlerde astlarına daha fazla karar verme yetkisi devretmeye zorlamaktadır (Malone, 1997).

Güçlendirme kavramı, birçok alanda olduğu gibi liderlik alanında da sıklıkla kullanılmaktadır. Literatürde yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme olarak ikiye ayrılmaktadır. Yapısal güçlendirme anlayışına göre, liderler astlarına temel iş görevleri konusunda daha fazla yetki vermektedir. Psikolojik güçlendirme anlayışında ise astlar aynı işlerini yaparken kendilerini daha özgür ve güçlü hissetmektedirler (Çelik ve Konan, 2020). Yapısal güçlendirmeyi kullanan güçlendirici liderlik yaklaşımında, liderler sahip oldukları

güç ve yetkileri astlarıyla paylaşırlar (İmamoğlu ve Dönmez Turan, 2019). Aslında güçlendirici liderlik hem yapısal güçlendirmeyi hem de psikolojik güçlendirmeyi birleştiren yeni bir anlayıştır (Konan ve Çelik, 2018).

Çalışanlarını güçlendiren bir organizasyon yaratmada liderin rolü, gücü başkalarına devretme fikrine odaklandığında ortaya çıkmaktadır. Daha sonra yapılan araştırmalar, liderlerin işyerindeki örgütsel değişimi nasıl etkileyebileceği ve böylece çalışanları nasıl güçlendirebileceği üzerine odaklanmaktadır (Kanter, 1987). Bu geleneği sürdüren araştırmacılar, yöneticilerin çalışanları güçlendirmedeki rolüne de odaklanmaktadır. Yöneticiler, sorumlulukları devrederek çalışanları güçlendirir ve sonuç olarak çalışanlar, yöneticinin tutumundan ve çalışmasından daha fazla tatmin olmaktadır (King, 1996).

2.3.2. Çalışanları güçlendirme modeli

Çalışan güçlendirme modelinde, çalışanların yetkilendirilmesi ve gerekli becerilerin ve rehberliğin sağlanması için üç anahtar değişkenin bulunması gerekir bunlar; 1. Mentorluk 2. Meslektaşlar için rol modeller ve süpervizörler, 3. Kariyer geliştirme stratejisidir. (Geroy, Wright ve Anderson, 1998).

2.3.2.1. Koçluk (Güçlendirici liderlik)

Cleary (1995) koçluğu çalışanlarla resmi olmayan, planlı ve devam eden bir etkileşim süreci olarak tanımlamaktadır. Koçluğun amacı, çalışanların kendi performanslarını yönetme becerilerini geliştirerek iş performansını iyileştirmektir. Koç, çalışanlarının öğrenmesine, büyümesine ve gelişmesine yardımcı olarak bir kuruluşa değer katarken, bir kişinin ruhsal gelişimi ve kişisel değeriyle ilgilenen kişi olarak tanımlamaktadır. Koçluk, çalışanlara ne yapacaklarını söylemek yerine işlerini daha iyi yapmalarına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, koçluğun başarılı bir şekilde uygulanması, güçlendirme ile doğrudan ilişkilidir. Koçlar, bireylerin kendilerine ve başkalarına güven inşa ederek güçlendiklerini hissettikleri bir ortam yaratmaktadır. Bu yaklaşım, geliştirilmiş kalite performansına ve nihayetinde "güçlendirilmiş bir organizasyona" yol açmaktadır (Geroy ve diğerleri, 1998). Koçluk, eski anlamda performans ölçme ve değerlendirmeden farklıdır. Çünkü buradaki süreç, insanların

nelerde iyi olduklarına ve nasıl daha yetenekli hale gelebileceklerine odaklanmaktadır. Bu nedenle koçların iki ana hedefi vardır; Artan kapasite, istenmeyen davranışları ortadan kaldırmak ve öğrenme yoluyla daha etkili davranışlarla değiştirmekle ilgilidir (Coppola, 1995). Güçlendirici liderler, astlarına sorumluluk vererek onların özgüveninin yükseltmelerini sağlar. Koçluk yaparak astlarını güçlendiren liderler, çalışanları işlerin içine daha çok dahil olmaya yönlendirirler (İmamoğlu ve Dönmez Turan, 2019).

2.3.2.2. Model olma

Davranışsal modelleme, kişisel mükemmellik olarak tanımlanmaktadır. Çünkü çalışanlar hayran oldukları ve saygı duydukları insanları taklit etme eğilimindedir. Liderler ve girişimciler saygın insanlar olmasalar da program yetkilendirmesinin modelleri olarak kabul edilebilmektedir. Liderleri çalışanlara örnek olmaları için güçlendirmek çok önemlidir. Böylece çalışanlar başkaları tarafından yönetilmekten kurtulur, yetki veren liderlerin yönlendirmesi altında karar alma süreçlerine katılır ve yetkilendirilmiş kişiler olarak liderlik etmektedir (Geroy ve diğerleri, 1998). 20 yıllık araştırmanın sonuçları, davranışsal modellemenin, çalışanları beceri geliştirmeleri ve davranışlarını değiştirmeleri için güçlendirmenin en etkili yollarından biri olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, modelleme kısmen beceriye dayalı bir eğitimidir. Beceriler tartışma, gösteriler, canlandırmalar ve geri bildirim yoluyla öğretilmektedir. Öte yandan, modelleme de değer temellidir. Davranış değişikliği her zaman beceri seviyesindeki basit bir değişikliklerle gerçekleşmemektedir. Modellemenin eğitim üzerinde ölçülebilir bir etkisi vardır. Wilhelm (1992)'de modellemenin örgütsel davranışta değişimi etkilemenin en etkili yolu olduğuna inanmıştır. Bununla birlikte, büyük ölçekli organizasyonel değişimin pratikte uygulanması zordur, çünkü her düzeydeki astların beklenen davranışlarının modellenmesini gerektirir. Bu nedenle, yönetsel davranış ile çalışan performansı arasındaki bağlantıyı anlamak önemlidir. Güçlendirici liderler, yüksek standartlar belirleyerek, örnek teşkil ederek, değerleri açıkça ifade ederek ve bu değerlerle uyumlu davranışları sürdürerek, güçlendirme sürecinde önemli bir aşama olan bağlılığı sağlayabilmektedir. Mallak ve Kurstedt'in (1996) çalışan güçlendirme modeli 4 süreçten oluşmaktadır; yüksek derecede aktif davranış, içsel nedenlerle yetki ve sorumluluk devretme ihtiyacı, bazı yönetim sorumluluk ve yetkilerini doğrudan örgütün diğer kademelerinde çalışanlara devretme, çalışanların problem çözmeye katılmaları, birbirleriyle uyum içinde çalışmalarını sağlamak için bir araya gelmektedir.

2.3.2.3. Kariyer geliştirme

Başarının, artan sorumluluğun ve ilerleme fırsatlarının tanınmasının bir bağlılık ve iş tatmini duygusu sağladığını bulmuştur. En yüksek saygıyı hak eden yöneticilerin hedefleri, kariyer yollarını ve büyümeyi önemsedğini bulmuştur. Hem organizasyonel hem de bireysel açıdan kariyer planlaması işe alımla başlamaktadır. Uygun seçim becerileri ve stajyerliklerle net bir kariyer yolu geliştirilebilmektedir. Streeck ve Crouch (1997), yöneticilerin sürekli olarak beceri geliştirmeye çabalaması gerektiğini ve bu felsefe kişisel ve örgütsel bakış açılarıyla bağlantılı olduğunda, bu yetkilendirmenin çalışanları işe uygun hale getirdiğini savunmuştur. Liderliği etkinleştirmek, insanlara ve kuruluşlara becerilerini geliştirmeleri ve profesyonel büyüme yoluyla güçlenmeleri için fırsatlar sağlayarak insanları ve kuruluşları geleceğe hazırlamaktadır (Geroy ve diğerleri, 1998).

2.3.3. Kendi kendini güçlendirme

Güçlendirme duyguları ile kendini ifade etme düzeyleri arasında önemli bir ilişki vardır. Başkalarını güçlendirmek için kendimizi de güçlü hale getirmeliyiz. Böylece liderlerin kendilerine karşı daha fazla açık olması, daha güçlü liderliğe yol açmaktadır. Kendi kendini güçlendirme, organizasyondaki herhangi bir pozisyondan yetki alınmasıdır. Güçlendirme, kişinin söz sahibi olma hakkını kabul etmesi ve değişim ya da çözüm sürecinde özgüven geliştirmesidir. Haas ve Tamarkin (1992), güçlendirmenin insanların liderlik becerilerini geliştirirken doğal, akademik ve profesyonel niteliklerini keşfetmelerine izin verdiğini açıklamıştır (Hossack, 1993). Murrell (1985) altı yetkilendirme yöntemi belirlemiştir. Bunlar: Eğitim, bilgi paylaşımı; Önderlik etme ilham, ödül, liderlik; Yapı, günlük işleri organize etmek, insanları toplantılara davet etmek, onları fark yaratanların bir adım önünde tutmak için süreçleri ve politikaları değiştirmek gibi yapısal faktörler oluşturmak; Mentorluk, yakın ilişkiler kurmak; Gerçekleştirme, kabul etme, yetki vermedir. Tüm üyelerin yetkilendirilmesinin değerlendirilmesi, görevler ve süreçler için daha fazla sorumluluk alan ve değişim ajanlarına bağlı hisseden daha büyük aktör grupları veya vatandaşlar yaratmaktadır (Komives, Lucas McMahon, 2009).

2.3.4. Güçlendirmeyele birlikte gerçekleşen değişimler

Güçlendirme, gelecekteki başarılı kuruluşları değişimi zorlamaktan kurtarmanın ve değişen iş ortamlarına doğal olarak uyum sağlamanın ve ihtiyaçlarını karşılamanın etkili bir yoludur. Yetkilendirmeyi bir değişim programının parçası olarak gören bir liderlik davranışı olan “yetkilendirme yoluyla liderlik”, yalnızca değişimin sağlanmasına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda bir örgütsel kültür yaratmanın temelini oluşturmaktadır (Ridgeway ve Wallace, 1994). Liderlik değerleri, liderin davranışının popüler bir rol model olabileceği veya olmayabileceği, kişinin kendi değişime liderlik etme deneyimi tarafından belirlenmektedir. Deneyimler, çalışanların kendi ifadeleri ve duyguları aracılığıyla oluşturmaktadır. Yönetim ve örgütsel yaşam hakkında çalışan varsayımları; Yönetim güç, statü, yönetim ve kontrolle ilgiliyse ve insanlar bir amaca giden araçlarsa, yönetimin rehber olduğu sonucuna varmak kolaydır. Bununla birlikte, yetkilendirme davranışları, yönetimin değişime öncülük etme ve değişimi etkileme isteğinin çalışan rekabeti tarafından yönlendirildiğine inanıldığında ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda örgütsel yaşamdaki "statik" bir kavramdan "dinamik" ve "uyarlanabilir" bir vizyona geçişin altını çizmiştir. Bu, pratikte değişimi sağlama fikrini daha fazla açıklamaya yardımcı olmaktadır. Amaç, kasıtlı olarak yetkilendirilmiş ortaklıklar yaratmak için mevcut politikaların, uygulamaların ve prosedürlerin örgütsel bağlılık ve performans üzerindeki etkisini artırmaktır. Çok çaba gerektirmektedir. Özel programlara ve müdahalelere rağmen yönetim, yüksek düzeyde değerler anlayışıyla hizmet etme yeteneğini göstermiştir (Ridgeway ve Wallace, 1994). Kuruluşların kendileri için çalışan ekipler oluşturmaları gerektiği sıklıkla söylenir. Yönetimin en önemli rolü, hızlı değişime ve rekabete uyum sağlayan ve kolay uyum sağlayan bir organizasyon yaratmaktır. Rekabetin ve hızlı değişimin etkisi ve baskısı altında, yöneticiler ve çalışanlar beklentileri, değişimlerin nedenleri ve liderlik davranışlarının evrimi konusunda belirsizlik hissedebilir, bu da onların geleceğe ve karşılaşılabileceklerine ilişkin beklentilerine yol açmaktadır. Değişimin kurbanı gibi hissetmek, çalışanları değişim konusunda hassas ve rahatsız edebilir. Bu, değişime yönelik olumsuz davranışlar üretmektedir (Cevahir, 2004).

2.3.5. Güçlendirme uygulaması

Bowen ve Lawler (1990), bir yetkilendirme yönteminin en iyi şekilde çalışması için müşteri ile ilişkiyi içermesi gerektiğini savunmaktadır. Yetkilendirme modelleri, düşük katılımdan yüksek katılıma kadar üç aşamalı bir süreçtir. Bunlar: Teklife dayalı katılım, işleme dayalı katılım ve üst düzey katılımdır. Bowen ve Lawler, oteller gibi yüksek girişli sektörlerin modernizasyon için en uygun olduğunu savunarak, modernizasyonun ya hep ya hiç seçeneği olmadığı konusunda hemfikir değillerdir. Batı Avustralya, Perth'deki Burswood Resort Hotel (BRH), çeşitli dinlence ve eğlence aktiviteleri sunan beş yıldızlı bir oteldir. Dokuz yıldır faaliyet göstermekte ve 240 yarı zamanlı ve tam zamanlı çalışanı istihdam etmektedir. 1990'lar, özellikle Avustralya'daki oteller söz konusu olduğunda, son derece rekabetçi yıllar olmuştur. Yüksek personel maliyetleri, artan rekabet ve azalan ziyaretçi sayıları birçok oteli yönetim ve yapılarını yeniden düşünmeye sevk etmektedir. 1995'te BRH liderlik ekibi, kendileri için doğru olan bir güçlendirme programı geliştirmek için iyi bir akıl hocası bulmakta zorlanmıştı. Ancak geliştirilecek programın etkili bir metodolojiye sahip olması ve otelin ihtiyaçlarını karşılayabilecek esnekliğe sahip olması gerekmektedir. Uygulamayı yetkilendirmek hiç de kolay olmamıştır. Bu yaklaşım, önemli bir yönetim taahhüdü gerektirir ve ortaya çıkan programın daha da geliştirilmesi ve sürdürülmesi gerekmektedir. BRH, başarılı bir güçlendirme hizmetleri sağlayıcısına iyi bir örnektir. BRH, fikirleri, eğitim programlarını ve gerekli kurumsal desteği desteklemek için bir güçlendirme programının parçası olarak uygulanmaktadır. Benzer bir diyagram Johnson ve Thurston (1997) tarafından Fortune 500 ABD şirketlerinden biri olan Multicorp'ta uygulanan takım odaklı bir güçlendirme programı için de kullanılmıştır (Cacioppe, 1998). Otel yönetiminin hiyerarşik yapısı, çok sayıda misafirle birebir ilgilenme ihtiyacı ve ekip toplantılarının zamanlaması nedeniyle Burswood Resort Hotel için en uygun yetkilendirme şekli kişisel yetkilendirmedir. Ekip merkezli yaklaşımlar araştırıldı, ancak özellikle mutfak ve temizlik için uygulanması zor olmuştur. Burswood tarafından uygulanan güçlendirme şeması, iki tür güçlendirme yönteminden uyarlanmıştır: esnek güçlendirme ve yapısal güçlendirmedir. Yumuşak takviye; bu, çalışanlara müşterilere hizmet verme ve müşteri memnuniyetini garanti eden anlık kararlar verme konusunda büyük özgürlük verir. Esnek çalışma saatleri, çalışanları müşterileri mutlu etmek için yaptıkları işi yapmaktan alıkoymamaktadır. Yapısal güçlendirme ise, çalışanların sorunlara çözüm ararken yapacakları görevler için rehberlik eder ve net sınırlar belirlemektedir. Bunlar: yönetimin taahhüdü ve desteği, çalışanlara görevlerinde rehberlik edecek esnek bir sistem ve müşteri sorunlarına çözüm bulmaları için çalışanların eğitimidir. 1994 yılında BRH, Simply the Best çalışan gelişim planını uygulamaya başlamıştır. Yönetim bu kararı, saygın bir konunun otelin genel müdürüne

şikâyet etmesi üzerine alınmıştır. Otel görevlisi Ulrich, H. Kunzman'a (oda numarasını hatırlayamayan) otelin politikasını hatırlatarak, kâtip talimat verdiği için nakit ödeme yapmasını istemiştir. Kunzman, otele birkaç kez geldiğini ve böyle bir kuralın gereksiz olduğunu otel yönetimine şikâyet etmiştir. Bu kötü deneyimin ardından Genel Müdür, müşterinin güveniyle takdiri otel personeline devretmiştir. Yenileme programını uygulayan BRH'nin deneyimi, yenilemenin yalnızca otel yönetimine önemli bir katkı sağlamadığını göstermektedir. Bu süreç, 21. yüzyıl kurumsal güçlendirme uygulamalarını tamamlayıcı niteliktedir (Cacioppe, 1998).

2.3.6. Güçlendirme uygulamalarındaki başarı koşulları

Yetki devri günümüzde etkili bir yönetim yöntemi olmasına rağmen, yetki devrinin bir kuruluştaki uygulanabilmesi için belirli ön koşulların oluşturulması gerekmektedir. Örgüt kültürüne gömülü güçlendirmeyi anlamak için 4 temel koşul vardır. Bunlar; **Bilgi almak:** Hiyerarşik bir organizasyon yapısında, bilgi daha yüksek otorite seviyelerine tabidir. Günümüzün rekabet ortamında, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine hızlı cevap verebilme ihtiyacı, her düzeyde bilgiye kolay erişimi gerektirmektedir. **Sorumluluk:** İnisiyatif göstermek, tüm seviyeleri tamamlarken herkesin istediğini yapabileceği anlamına gelmez. Çalışanları başkalarına karşı hesap verebilir olma, istenen sonuçlara ulaşma, itibarlarını koruma ve işlerini en iyi şekilde yapma konusunda güçlendirmenin bir parçası olarak kabul edilmektedir.

Yenilik: Yeniliği teşvik eden bir ortamda yetkilendirmeye ulaşmak daha kolaydır. Örgütlerdeki çoğu yeniliğin işyerine en yakın olanlar tarafından yapıldığı ortaya çıkmıştır.

Katılmak: Hiyerarşik örgütlenme, katılımın önündeki ana engellerden biri olarak tanımlandı. Kuruluşlar daha yalın hale geldikçe katılım artar. Çalışanların paylaşmayı öğrenmeleri ve katılımlarını sağlamak için güven kazanmaları önemlidir. Başarılı bir modernizasyon için gereklilikleri şu şekilde özetleyebiliriz; Para, ekipman vb. Yetkili çalışanların bir şekilde işlerini görmelerine izin verilmelidir. Çalışanlara ihtiyaç duyulduğunda çeşitli kurumsal kaynaklar sağlamak ve çalışanların büyümek için ihtiyaç duydukları eğitim ortamını sağlamak da çalışan güçlendirme uygulamalarının başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Aras, 2023). Conger ve Kanungo (1988), çalışan güçlendirmenin dört boyutunu önermiştir. Başarılı bir çalışan güçlendirmenin en önemli ön

koşullarından biri, kuruluş içinde yönetim ile yetkilendirilecek çalışanlar arasındaki bilgi alışverişidir. Bu nedenle, bireysel güçlendirme uygulamalarının başarısı için ön koşul, bilgi paylaşımına izin veren bilgi sistemlerinin tasarımı ve uygulanmasıdır. Çalışan güçlendirme uygulamalarının başarısını etkileyen bir diğer koşul ise yönetimin çalışan güçlendirme uygulamalarının işletme için gerekli olduğuna inanması ve çalışanların bu yönde ilerlemesini desteklemesidir. Başarının bir diğer koşulu ise, yetkilendirilmiş çalışanların performans değerlendirmelerinin, performanslarına ilişkin geri bildirimlerin ve etkin çalışan ve ödülleri hak eden çalışanlara olanak sağlayan ödüllendirme sistemlerinin varlığıdır (Yüksel ve Erkutlu, 2003).

2.3.7. Güçlendirme uygulamalarında karşılaşılan sorunlar

Güçlendirme, çalışanların farklı derecelerde yetkilendirildiği bir süreç olarak görülebilir. Boost programı yavaş çalışırken bu sorun oluşabilmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların, kendilerine ne zaman yetki vereceklerini bilmedikleri için yetki devri uygulamalarında başarısız olmaları daha yaygındır. Ayrıca, uygun eğitim olmadan bağımsız çalışma ekipleri oluşturulmakta ve bu da başarıyı engellemektedir. Güçlendirme, insanları daha fazla sorumluluk ve güç almaya hazırlayan aşamalı bir süreçtir. Çalışanların genellikle yeni sorumlulukları konusunda kafası karıştırmaktadır. Aynı şekilde, rollerini tam olarak anlamayan, yeniliğe ve büyümeye direnen çalışanlar, güçlendirme uygulamalarına dâhil olma konusunda isteksizdir. Bu nedenle, hesap verebilirliğin aradığı sonuçlar çalışanlara açık bir şekilde anlatılmalıdır. Aksi takdirde çalışanlar, görev ve sorumluluklarının delegasyon tarafından yüklendiği kanaatine vararak, delegasyona şüpheyle bakmalarına yol açmaktadır (Honold, 1997). Yöneticiler kendilerini tehdit altında hissetmenin yanı sıra yeni müşteriler tarafından da tehdit edilmiş hissetmişlerdir. Yetkilendirme, yönetsel davranışın, örgütsel sistemlerin ve çalışanların iş hakkında nasıl düşündüklerinin değiştirilmesini gerektirmektedir. Bu değişiklikler olmazsa, yetkilendirme, çalışanların kim olduklarını anlamadıkları sık, anlamsız bir program haline gelebilmektedir. Yetki devri yalnızca bir süreç olarak görüldüğünde faydalıdır ve yönetim, hangi tür yetki devrinin organizasyon yapısına uygun olduğunu belirlemeli ve bu uygulamayı kolaylaştırmak için gerekli çabayı göstermeye istekli olmalıdır (Cacioppe, 1998). Yetkilendirme uygulaması, yönetime komuta ve kontrol odaklı bir yaklaşım yerine koçluk görevlerini tamamlayarak gelişimi yönlendiren ve destekleyen liderler aramaktadır. Bu rolü bir güç kaybı veya makamları için bir tehdit

olarak gören ve rolünü tam olarak anlamayan yöneticilerin uygulamada da sorunları vardır. Başlıca nedenleri şunlardır; Güç ve otoriteyi kaybetme korkusu, astlara güvensizlik, iletişim eksikliği, personelin hata yapmasından endişe etmek, çalışan eleştirisinden korkma, zaman yok mazereti. Yetki devrinin zamanla bir yöneticinin pozisyonu için bir tehdit oluşturabileceğinin farkında olunmalıdır (Çetin & Günay, 2001). Güçlendirme, iyi düşünülmez ve uygulanmazsa veya yönetim, gerektirdiği kişisel ve organizasyonel değişimin ölçeğini görmezden gelirse ve çalışanları işlerinde ve karar alma süreçlerinde yalnız bırakırsa, kolaylıkla geçici bir heves haline gelebilmektedir. Çünkü yöneticiler başkalarının yanında överken, yalnız kaldıklarında neden göremediklerini merak etmektedir (Argyris, 1998).

2.4. Pozitif psikoloji kavramının tanımı, kapsamı ve gelişimi

Psikologlar, insanları proaktif, yaratıcı ve kendi kaderini tayin eden varlıklar olarak görmek yerine, insanları dış etkenlere maruz kalan pasif bireyler olarak görmektedir. Yani pozitif psikolojiyi günümüzde farklı kılan, insanı neyin başarılı kıldığını sorgulamasıdır. Bu nedenle pozitif psikoloji, erdemlere ve güçlü yönler odaklanan bir "hastalık modeli"nden ziyade bir "sağlık modeli"ne dayalı bir yaklaşımdır. Seligman (2002), psikolojinin sadece hastalıkları, zayıflıkları ve olumsuz duyguları inceleyen bir bilim olmadığını; pozitif güç ve erdemleri de incelemesi gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca iyileştirmenin sadece hataları düzeltmekle ilgili olmadığını, doğru olanı inşa etmekle ilgili olduğunu da açıklamıştır. Bu durumda psikoloji sadece hastalık veya sağlıkla ilgili değildir; aynı zamanda iş, eğitim, içgörü, aşk, gelişme ve eğlence ile ilgili olduğuna da işaret etmektedir (Seligman, 2002). Pozitif psikolojinin temel amacı; olumsuz yönleri onarmaya odaklanmanın yanında, kalıp yargıların olumlu yönlerinin de olduğunu keşfetmektir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Bireyin olumsuz, eksik ve sorunlu yönlerinden çok olumlu özelliklerini dikkate almaktadır (Doğan, 2014). Seligman, bireylerin psikoloji biliminin olumlu yönlerini ve güçlü yanlarını görmelerine yardımcı olur; daha mutlu, daha başarılı ve daha iyi olabileceklerini öğretmek için tasarlandığını vurgular ve pozitif psikoloji kavramlarını kullanmanın doğru olduğunu belirtmektedir. Pozitif psikolojinin önde gelen savunucularından biri olan Martin Seligman, pozitif psikolojinin modern psikolojinin antitezi olmadığını söylemiştir. Dolayısıyla mutluluğun olması olumsuz duyguların (üzüntü, öfke, üzüntü, yas) olmadığı anlamına gelmediğini belirtilmelidir (Tarhan vd. 2015).

2.5. Pozitif örgütsel davranış kavramının tanımı, kapsamı ve gelişimi

Son yıllarda pozitif psikolojiye olan ilgi artmakta ve bu çerçevede insanların hayat kalitesinin yükseltilmesi ve dolayısıyla iyi oluşları konusunda araştırmalar yapılmaktadır (İnce & Demirhan, 2022). Pozitif psikolojiye göre, ruh sağlığını sadece olumsuzlukların olması değil olumlu durumların olmayışı da etkilemektedir. Dolayısıyla insanların başarısızlıkları üzerinde değil başarılı oldukları güçlü yönleri üzerinde durmak gerekmektedir (İmiroğlu, Demir ve Murat, 2021).

Pozitif örgütsel davranış üzerine yapılan araştırmalar, "psikolojik sermaye" kavramına ışık tutmuştur. Psikolojik sermaye kavramı, bireyin öz-yeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi farklı özelliklerinin bir kombinasyonunu kapsar ve sadece bütünü ifade etmemektedir (Kutanis ve Oruç, 2014). Pozitif örgütsel davranış, zihinsel yeteneklerin gözlemlenebilir, ölçülebilir, geliştirilebilir ve tedavi edilebilir olması gerektiğini öne sürmektedir. Ancak olumlu örgütsel davranış; örgütsel etkinlik, başarı, kâr ve verimliliği sağlayarak örgütsel gelişme ve değişimi amaçlamaktadır (Kanten ve Yeşiltaş, 2013). Bu bağlamda literatürde umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz-yeterlik gibi kavramların pozitif örgütsel davranış kapsamında yer aldığı görülmektedir. Birçok çalışmada bu kavramların olumlu örgütsel davranışı en iyi şekilde açıkladığı bulunmuştur (Luthans, 2002). Bu kavramlar “psikolojik sermaye” kavramının bileşenleri olarak ifade edilmekte ve kişisel gelişime yönelik olumlu zihinsel durumlar olarak tanımlanmaktadır (Güler ve Tınar, 2009).

2.6. İyi oluş

Pozitif psikolojiye artan ilginin sonucunda psikolojik iyi oluş kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır ve kısaca olumlu duyguların daha ön planda olması olarak ifade edilmektedir. (Özkan, Ardıç ve Özsoy, 2022). İyi Oluş; fiziksel, zihinsel ve ruhsal sağlığı merkeze alan, amaç ve amaç doğrultusunda yaşayan, sosyal, kişisel ve çevresel tüm alanlarda tatmin edici bir yaşam sürme durumu olarak tanımlanmıştır (Korkut, 2004). Günümüzde, psikolojik iyi oluşu sağlayan faktörler arasında insanların çevresiyle olumlu ilişkiler geliştirebilmesi, kendilerine ait olumlu tutum sahibi olmaları, yaşam hedeflerinin olması, geçmeleriyle barışık olmaları faktörler sayılabilir (Kanbur ve Mazıoğlu, 2021). Literatürde iyi oluş, öznel iyi oluş ve psikolojik iyi oluş olmak üzere iki şekilde yorumlanmıştır (Köylü ve Gündüz, 2019).

Öznel iyi oluş, haz temelli "hazcı" bir bakış açısını yansıtırken, psikolojik iyi oluş, zihinsel işlev temelli "mutluluk" bakış açısını yansıtmıştır. Öznel iyi oluş, olumlu duygular olumsuz duygulardan ağır bastığında ve yaşam doyumunun varlığında bulunmaktadır. McGregor ve Little (1998), ruh sağlığının çeşitli göstergeleri olduğunu ve iyi oluş kavramının iki bileşeni olduğunu belirtmişlerdir: iyi oluş (olumlu duygular, olumsuz duygular, yaşam doyumu) ve anlam (bağlantı, amaç, büyüme). Bu nokta, insanların zor durumlarda bile hedeflerine ulaşmak için çok çalışması gerektiğini vurgulamaktadır. Mutluluk açısından mutluluk sadece kendini iyi hissetmekle ilgili değildir, kişinin ne hissettiğiyle değil, ne yaptığıyla ve ne düşündüğüyle ilgilidir. Hedonik mutluluk problem yaşamamak olarak tanımlanırken, keyifli mutluluk problemlerle mücadele etmek olarak tanımlanabilmektedir. Bradley'e (2009) göre mutluluk kavramı hem bireysel hem de toplumsal faktörleri vurgulamaktadır. Kişisel faktör; mutluluk, sağlık, neşe, yaşamdan memnuniyet ve kendini gerçekleştirme ile ilgilidir. Sosyal faktörler; insan hakları, eşitlik, sosyal güvenlik, sosyal adalet ve sosyal refaktır (Özden, Pak ve Çoban, 2017). Özetle, öznel iyi oluş kavramı, kişinin yaşamının öznel bir değerlendirmesini ifade ederken, iyi oluş kavramı daha geniş bir perspektife sahip olup, bir yaşam biçimini ve insanı her yönüyle iyi hissettiren bir normu ifade etmektedir.

2.6.1. Psikolojik iyi oluş

Ruh sağlığı kavramı; hayatın anlamı, kişinin potansiyelini gerçekleştirmesi, kendisiyle ve çevresiyle ilişkisi, başkalarıyla iletişimi, kendi hayatıyla ilgili duyguları gibi konuları kapsamaktadır (Erhan, Karagöz ve Uzunbacak, 2021). Öznel iyi oluş genel olarak olumlu duygular ve yaşam doyumu ile ifade edilirken, psikolojik iyi oluş insan gelişimi ve çabası ile ifade edilmektedir (Çiçek ve Almalı, 2020). Bu nedenle, öznel iyi oluş genel olarak olumsuz duygu ve durumların yokluğunu ifade ederken, psikolojik iyi oluş yaşamdaki zorluklar ve meydan okumalar karşısında gelişme ve büyüme çabası olarak tanımlanmaktadır (Zümbül, 2019). Özetle ruh sağlığı, güçlü ve zayıf yönlerinizi bilerek kendinizi tanımak, kendinizle barışık olmak ve güvenle yaşamaktır (Sarı ve Çakır, 2016). Bu bağlamda ruh sağlığı, kavramsal olarak öznel iyi oluşla ilişkili olmakla birlikte ampirik olarak iyi oluştan ayrı bir kavramdır (Keyes, Shmotkin ve Ryff, 2002). Ryff (1995), Ruh

sağlığı modelini ifade eden boyutlar; özerklik, çevresel hâkimiyet, kişisel gelişim, başkalarıyla olumlu ilişkiler, yaşam amacı ve kendini kabul etmedir. Bu model, bireyin potansiyelini ve mükemmellik çabasını vurgulamaktadır. Ruh sağlığı kavramını hayata karşı tutumlarla ilgili altı psikolojik boyuttan oluşan çok yönlü bir yapı olarak tanımlamıştır. Olumlu duygular, olumsuz duygular ve yaşam doyumunun basit bir bileşiminin ötesine geçen bir kavram olarak ruh sağlığını ifade etmektedir (Cenkseven ve Akbaş, 2007). Ayrıca ruh sağlığının depresyon, kaygı ve öfke gibi olumsuz duygularla ters orantılı olduğu bulunmuştur (Ryff ve Singer, 2006). Araştırmalar, öznel iyi oluş ile psikolojik iyi oluşun kendini kabul etme ve çevresel tahakküm alt boyutları arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu, psikolojik iyi oluşun diğer boyutlarının ise öznel iyi oluş ile daha zayıf ilişkilere sahip olduğunu göstermiştir (Ryff ve Case, 1995).

2.6.2. Öznel iyi oluş

Literatürde öznel iyi oluş içerisinde; mutluluk (Lyubomirsky, 2005), duygusal sağlık (Dzokoto, Hicks ve Miller, 2007) ve yaşam doyumu (Edwards, 2000) gibi kavramlar kullanılmıştır. Bu sebeple kavramlara atfedilen özellikler farklılaşmaktadır. Diener'e (1984) göre mutluluk öznel bir kavramdır. Çünkü mutluluk ancak bireyin iyi bir yaşamın yordayıcılarını belirleyebilmesi ile mümkündür. Yani her insanın mutluluk anlayışı kendine özgü bir yapıya sahiptir. Bu nedenle mutluluk, sübjektif bir değer olduğu vurgulanarak sübjektif iyi oluş kavramı olarak ele alınmaktadır (Türkdoğan ve Duru, 2012). Öznel iyi oluş; bireyin kendi duygusal ve bilişsel durumuna ilişkin değerlendirmesidir (Eschbacher, 2010). Nolen-Hoeksema ve diğerleri (2008), öznel iyi oluşu, insanların yaşamları hakkında ne hissettiklerinin bir değerlendirmesi olarak tanımlamıştır. Diener (1999), iyi oluşun bilişsel ve duygusal boyutlarını vurgulamış ve öznel iyi oluş kavramını, bireyin kendi yaşamı hakkındaki bilişsel ve duygusal değerlendirmesi olarak tanımlamıştır. Öznel iyi oluş; olumlu duygulanım, olumsuz duygulanım ve yaşam doyumu olmak üzere üç önemli boyutu vardır (Diener, 1984). Öznel iyi oluş kavramı; bireyin hayatındaki olumlu duyguların çokluğu ve az miktarda olumsuz duyguların olması ve bu durumda yaşamları hakkında yaptıkları bilişsel değerlendirme olarak tanımlanmaktadır (Diener, Oishi ve Lucas, 2003). Güven, ilgi, umut, heyecan, gurur, neşe gibi duygular olumlu etkilerdir; öfke, nefret, üzüntü, suçluluk gibi olumsuz duygular da olumsuz duyguları ifade etmektedir. Yaşam doyumu ise evlilik, iş, arkadaşlık vb. yaşamın çeşitli alanlarında kişisel doyumun değerlendirilmesini

içermektedir (Myers ve Diener, 1995). Olumlu ve olumsuz duygular, öznel iyi oluşun duygusal bileşenlerinden biridir ve ilk olarak bu duyguların dengesini mutluluk olarak tanımlayan Bradburn (1969) tarafından incelenmiştir.

2.6.2.1. Öznel iyi oluş ile ilgili kuramlar

Öznel iyi oluşu açıklayan birçok teori bulunmaktadır. Bunlar Telic'in aktivite teorisi, çoklu önyargılar, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, homeostaz ve adaptasyondur. Bu teoriler, bireylerin neden ve nasıl mutlu olduklarını, öznel iyi oluşun hangi koşullarda oluştuğunu ve koşullar ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. İlk olarak Wilson (1960) tarafından ortaya atılan amaç teorisi, insanların ihtiyaçları karşılandığında ve amaçlarına ulaşıldığında kendilerini mutlu hissettiklerini ifade etmektedir (Akt. Yetim, 2001). Bu teoriye göre ihtiyaçların tatmini mutluluğa, tatminsizliği ise mutsuzluğa yol açmaktadır. Bu bağlamda kuram, bireylerin amaçlarına ulaşmasında o andaki gereksinimlerin önemli olduğunu vurgulamaktadır (Saföz Güven, 2008). Hedef teorisinde ulaşılan hedefin mutluluğun kaynağı olduğuna inanılırken, etkinlik teorisinde bu amaca ulaşma sürecinde yapılan eylemlerin mutluluğa yol açtığı ileri sürmüştür. Etkinlik teorisi, bir amaca ulaşmak için yapılan eylemlerden, amaca göre daha fazla zevk alındığını öne sürmektedir. Bu teoriye göre etkinlikler, bireyin yeteneklerine uygun olduğu takdirde tatmin edici olma potansiyeline sahiptir (Tuzgöl Dost, 2005). Bir dağa tırmanmanın zirvesine ulaşmaktan daha mutlu olduğu bu teorinin bir örneğidir (Yıldız, 2014). İlk etkinlik teorisyenlerinden biri olan Aristoteles, ahlaki ve başarılı etkinliklerin mutluluğa yol açtığını vurgulamış ve bir etkinlikten alınan hazzın, etkinliğin kendisinden daha önemli olduğunu vurgulamıştır (Durayappah, 2011). Verimlilik teorilerinin en ilgi çekici olanlarından biri akış teorisidir. Yoğun bir duygusal durum olan akış halinde kişi, etkinlikleri bütünleştirir ve haz alır (Moneta, 2004). Hayat pozitif psikolojiye göre akar ve kişinin tüm enerjisini yaptığı faaliyete odaklayarak, anı tüm benliğiyle hissederek haz dolu bir doyum yaşadığı ruh halinin ifadesi olarak tanımlanmaktadır. Akış teorisi, akış deneyiminin, kişinin ilk kez kendisiyle hareket ettiği zaman ortaya çıkan en iyi bilinç deneyimi olduğunu vurgulamaktadır (Csikszentmihalyi, 1990). Sosyal karşılaştırma teorisinde, bireyler ihtiyaçlar, arzular, koşullar, hedefler ve memnuniyet gibi farklı kriterleri kullanarak kendilerini başkalarıyla karşılaştırmaktadır. Öznel iyi oluşu değerlendirmek için bireysel koşullar ve kriterler arasındaki farklılıkları incelemektedir. Bu fark büyük olduğunda öznel iyi oluş düşük, fark

düşük olduğunda öznel iyi oluş yüksektir (Diener vd. 1999). Aşağıdan yukarıya teori, öznel iyi oluşun dış olaylardan nasıl etkilendiğine odaklanmaktadır. Bireylerin mutlu olup olmadıklarına karar verebilmeleri için yaşadıkları zevk ve acının zihinsel hesaplarını yapmaları gerekmektedir. Çünkü teori, mutluluğun küçük zevklerin toplamından, mutluluğun daha zevkli deneyimlerden geldiğini söylemiştir. Dolayısıyla bu teoriye göre işinden, ailesinden ve arkadaşlarından memnun olan kişilerin öznel iyi oluşları da yüksektir (Tuzgöl Dost, 2004). Sonuç olarak teori, bireyin hayata karşı olumlu tutumuna evrensel ve bütüncül bir bakış açısıyla odaklanmaktadır. Bu nedenle, tutum, refahın merkezi olarak kabul edilmektedir. Kant'ın felsefi görüşü esastır. Bu teoride, kişiliğin genel tezahürü olaylara verilen tepkileri etkilemektedir (Saföz Güven, 2008). Bireyin kendi hayatını olumlu ya da olumsuz değerlendirmesi daha çok psikolojik yapısına bağlıdır. Böylece bireyler olayları iyi ya da kötü olarak yorumlama potansiyeline sahiptir (Feist vd. 1995). Teori, mutluluğun yaşam koşulları gibi dışsal değişkenlerden ziyade kişilik gibi doğuştan gelen karakter özellikleriyle sağlanan bir karakter türü olduğunu vurgulamaktadır. Homeostaz teorisine göre, genetik olarak belirlenmiş öznel iyi oluş pek değişmemektedir. Kuram, bireyin öznel iyi oluşunun demografik özelliklerine ve yaşam olaylarına göre değişmekle birlikte zaman içinde sabit bir noktaya döndüğünü vurgulamaktadır (Emmons, 2003). Örneğin; gelir, yaş, sağlık, medeni durum, başarı ve sosyal çevre gibi özellikler, düşük öznel iyi oluş düzeylerinin gelişimini açıklamaktadır (Diener vd. 1999). Homeostaz teorisi, bir bireyin öznel iyi oluşunda değişikliklere neden olan olayların, yaşam olaylarından ziyade normal yaşam olaylarından sapan yaşam olaylarından kaynaklandığını savunmuştur. Bir insan alışılmadık derecede olumlu ya da olumsuz bir olayla karşılaştığında, öznel iyi oluşunun durumdan etkilendiğini, ancak bir süre sonra kişilik ve kişisel mizaç nedeniyle öznel iyi oluşun sabit bir düzeye ulaştığını belirtmektedir (Osmanoğlu ve Kaya, 2013). Bununla birlikte, birçok çalışma, bireylerin kötü bir yaşam olayı yaşadıkdan sonra önceki mutluluk düzeylerine geri dönemediklerini göstermiştir. Adaptasyon teorisi, bireyin öznel iyi oluşunu geçici bir durum olarak görmektedir. Teori, öznel iyi oluşun, bireyin yaşamdaki değişen olay ve durumlara uyum sağlama yeteneği ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Kuram, bir yandan insanların acı olaylar yaşadıkdan sonra bile uzun süre mutsuz kalamayacaklarını, diğer yandan da hoş olaylar yaşadıkdan sonra uzun süre mutlu kalamayacaklarını belirtmektedir (Tuzgöl Dost, 2004).

2.6.2.2. Öznel iyi oluşu etkileyen başlıca değişkenler

Öznel iyi oluş ile ilgili literatür incelendiğinde yaş, cinsiyet, medeni durum, kültür, gelir, kişilik, sağlık, genetik ve yaşam koşulları gibi birçok faktörle ilişkili olduğu bulunmuştur. Lyubomirsky (2005), demografik faktörlerin ve koşulların, bireyin öznel iyi oluşunun yaklaşık %10'unu etkilediğini bulmuştur. İyi işler yapma, dini gerekleri yerine getirme ve yaşam amaçlarını belirlemeye yardımcı olma ile ilgili bilişsel ve davranışsal faaliyetlerin, öznel iyi oluşa %40'a varan katkıları olduğunu söylemektedir. %50'ye varan oranda genetik özellikleri ve kişiliği etkilemektedir (Doğan, 2014). Eğitimin öznel iyi oluş üzerindeki olumlu etkisi küçük ama anlamlıdır. Ancak, bu konuda çelişkili görüşler vardır. Eğitim ve öznel iyi oluş arasındaki ilişkinin, düşük gelirli gruplar ve yoksul ülkeler arasında daha güçlü olduğu görülmektedir. Eğitim, mesleki statü ve gelir ile yakından ilişkilidir. Dolayısıyla eğitimin öznel iyi oluş üzerindeki etkisi bu iki faktörü değiştirerek açıklanabilmektedir. Gelir ve istihdam durumu kontrol edildiğinde, eğitimin öznel iyi oluş üzerinde çok az etkisi oldu veya hiç etkisi olmamıştır. Ayrıca, eğitim ve öznel iyi oluş arasındaki ilişki ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Araştırmalar eğitimin öznel iyi oluş üzerindeki etkisinin Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Singapur gibi birçok Avrupa ülkesinde küçük olduğunu, Nijerya, Meksika ve Güney Kore'de ise yüksek olduğunu göstermiştir (Eschbacher, 2010). Bunun nedeni, eğitimin daha az gelişmiş ülkelerde daha büyük farklı kazanımlar sağlaması olabilmektedir. Bu ülkelerde daha az eğitilmiş olanların temel maddi ihtiyaçları bile karşılanamıyor, eğitilmiş olanlar ise yiyecek ve barınma ihtiyaçlarını karşılayacak kadar para kazanabiliyor. Buna karşılık, gelişmiş ülkelerde eğitim düzeyi düşük olan yoksulların temel ihtiyaçları olarak karşılanmaktadır (Carr, 2016).

2.7. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları ile psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkiye dair araştırmalar

Kanbur ve Mazıoğlu (2021) tarafından yapılan araştırmada psikolojik iyi oluşu yüksek olan kişilerin çalışma anlamında, zihinsel anlamda ve sosyal anlamda potansiyellerini yansıtmaya ve başarıma düzeyleri de yüksek olduğu görülmüştür.

Soylu ve Okçu (2022) tarafından Batman ilinde 45 okulu evren seçip 318 öğretmenin verilerinin incelendiği araştırmada lise öğretmenlerinin güçlendirici liderlik algılarının ve,

kendi psikolojik dayanıklılık algılarının yüksek olduğu ve öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları ile psikolojik dayanıklılıkları arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu bulunmuş olup güçlendirici liderliğin psikolojik dayanıklılığın önemli bir belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir.

Pelenk (2020) tarafından Kocaelide şubeleri olan ve uzun dönem hizmet veren bir bankanın 166 personeli ile yaptığı anket sonucunda güçlendirici lider davranışlarının bireysel performansa olan etkisini incelemiş ve güçlendirici liderlik davranışlarının yetki verme, sorumluluk, yenilikçi performans için koçluk ve beceri geliştirme boyutlarında çalışanların bireysel performansını dikkate değer ve olumlu yönde etkilediğini bulmuş ve güçlendirici liderliğin bireysel performansın daha iyi olmasında etkili olduğunu belirlemiştir.

Gedik (2020) çalışmasında güçlendirici liderlerin takım üyelerine (takipçilerine) destek olması sonucu, takım üyelerinin daha mutlu olduğu ve kendilerini değerli hissetmelerini sağladığı ifade etmektedir.

Kim ve Cruz (2022) tarafından yapılan araştırmada liderlerin çalışanlarının refahını yükseltebileceğini ya da azaltabileceğini belirtmiş, çalışanların liderlerinin göstermiş oldukları lider davranışları ile algılanan refah arasında anlamlı ilişki tespit etmiş olup, lider davranışları sergilemenin önemine dikkat çekmiştir.

Köylü ve Gündüz (2019) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin karar alma sürecine katılımının psikolojik iyi oluş ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine bakılmıştır. Araştırma Samsun'un Bafra ilçesinde 544 öğretmenle yapılmış ve öğretmenlerin psikolojik iyi oluş ölçeğine cevapları genel olarak “katılıyorum” olarak olduğu belirlenmiştir. Karar alma sürecine katılmalarının psikolojik iyi oluşa tek başına olumlu bir etki etmediği görülmüş, örgütsel bağlılıkla psikolojik iyi oluşun ikisi beraber karar alma süreciyle ilişkili bulunmuştur.

Şahin ve Yılmaz (2016) tarafından 322 okul yöneticisi ile yapılan araştırmada psikolojik iyi oluşu yüksek olan kişilerin liderlerinin dönüşümsel liderliğinden kaynaklı olup olmadığı incelenmiş ve psikolojik iyi oluşun yüksek olması ile dönüşümsel liderlik özelliği gösteren okul yöneticilerinin belirlenmesi arasında ilişki tespit edilmiştir.

Sakal ve Yıldız (2017) tarafından yapılan araştırmada gösterilen liderlik tarzlarının, davranışlarının psikolojik iyi oluşu etkilediğini gösteren bulgular elde edilmiştir.

İnce ve Demirhan (2022) çalışmalarında Uşak merkezde 405 öğretmen ile öğretmenlerin pozitif liderlik algıları ile psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkiye bakmış ve öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları üzerinde algıladıkları liderlik davranışlarının önemi belirtilmiştir.

Literatürde güçlendirici liderlik algısının farklı değişkenlerle ilişkisi üzerinde durulmaktadır. Bu değişkenlerden birisi olan psikolojik iyi oluş kavramının temelinde bireylerin duygusal ve zihinsel açıdan mutlu olmaları ve iyi hissetmeleri yer almaktadır (Soylu ve Okçu, 2022; Hauf, Felfe ve Klug, 2022; Kim ve Cruz, 2022).

Güçlendirici liderlerin psikolojik iyi oluşu destekleyici tutum ve davranışlarının temelinde takım üyelerinin güçlendirilmesi ve karar alma süreçlerine katılmalarının sağlanması yatmaktadır (Clutterbuck, 1994; Pelenk, 2020; Soylu ve Okçu, 2022).

Yerli ve yabancı literatürde güçlendirici liderliğin psikolojik iyi oluşu farklı mekanizmalarla doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediğine dair çok sayıda araştırma mevcuttur (Örneğin Park vd., 2017; Köylü ve Gündüz, 2019; Farid vd., 2021; Teetzen vd., 2022; Kim ve Cruz, 2022; Soylu ve Okçu, 2022).

Güçlendirici liderliğin alt boyutlarını psikolojik iyi oluşla ilişkilendiren sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Örneğin Pelenk (2020) güçlendirici liderliğin sorumluluk boyutuna vurgu yapmaktadır ve Soylu ve Okçu (2022) da benzer bir yaklaşım benimsemektedir. Çankaya (2020) ise kendi başına karar verme boyutunu vurgulamaktadır. Bilgi paylaşımı boyutu ise hem yerli hem de yabancı literatürde psikolojik iyi oluşu pozitif yönde etkileyen bir alt boyut olarak dikkat çekmektedir onun psikolojik iyi oluşu anlamlı ve pozitif şekilde etkilediği görülmüştür (Şahin ve Yılmaz, 2016; Walsh ve Arnold, 2020). Beceri geliştirme boyutunun psikolojik iyi oluşu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşan çalışmalar da mevcuttur (Sakal ve Yıldız, 2017; Soylu ve Okçu, 2022). Güçlendirici liderliğin yenilikçi performans için koçluk alt boyutunun da psikolojik iyi oluşu pozitif yönde etkilediği hem yerli hem de yabancı literatürde vurgulanmaktadır (Özkan, Ardıç ve Özsoy, 2022; Geibel, Rigotto ve Otto, 2022).

Özetle yerli ve yabancı literatürde yapılan çok sayıda çalışma sonucunda, güçlendirici liderlik davranışları alt boyutlarının genel olarak psikolojik iyi oluşu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir (Park vd., 2017; Kim ve Cruz, 2022; Hauf vd., 2022; Teetzen vd., 2022; Özkan, Ardıç ve Özsoy, 2022; İnce ve Demirhan, 2022; Ağın, 2023).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma tasarımı, evren ve örneklem, veri toplama araçları, araç geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları ve veri analizi yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın modeli

İlişkisel tarama modeli kullanan bu çalışma, öğretmenlerin liderliğin algılanan güçlendirmesi ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. İlişki araştırmalarının en yaygın türlerinden biri, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi betimlemek ve bu ilişkileri derinlemesine incelemek amacıyla yapılan araştırmalardır (Altunışık vd., 2007).

3.2. Araştırmanın evreni ve örnekleme

Araştırmanın evrenini Sakarya İli Erenler İlçesinden yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Sakarya İli Erenler ilçesindeki eğitim kurumlarında görev yapan basit seçkisiz atama yöntemiyle belirlenen 400 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma için gerekli etik izinler alınmış (16.3.2023 tarih ve E-61923333-050.99-231226 sayılı karar) ve veriler 1 Ekim-30 Ekim 2023 tarihleri arasında online olarak toplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1.

Katılımcıların demografik özellikleri

		N	%
Cinsiyet	Kadın	231	57,8
	Erkek	169	42,3
Medeni Durum	Evli	295	73,8
	Bekâr	105	26,3

Eğitim Düzeyi	Lisans	329	82,3
	Lisansüstü	71	17,8
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	49	12,3
	6-10 yıl	111	27,8
	11-15 yıl	99	24,8
	16-20 yıl	48	12,0
	21-25 yıl	40	10,0
	26 yıl ve üzeri	53	13,3
Mevcut Kurumda Çalışma Süresi	1-3 yıl	172	43,0
	4-6 yıl	100	25,0
	7-9 yıl	62	15,5
	10 yıl ve üzeri	66	16,5
Çalışılan Okul Türü	Okul öncesi	37	9,3
	İlkokul	164	41,0
	Ortaokul	132	33,0
	Lise	67	16,7
Toplam		400	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %57,8'i (231 kişi) kadın, %42,3'ü (169 kişi) erkektir. Öğretmenlerin %73,8'i (295 kişi) evli, %26,3'ü (105 kişi) bekârdır. Eğitim düzeyi olarak öğretmenlerin %82,3'ü (329 kişi) lisans, %17,8'i (71 kişi) lisansüstü mezunudur. Öğretmenlerin %12,3'ü (49 kişi) 0-5 yıl, %27,8'i (111 kişi) 6-10 yıl, %24,8'i (99 kişi) 11-15 yıl, %12'si (45 kişi) 16-20 yıl, %10'u (40 kişi) 21-25 yıl ve %13,3'ü (53 kişi) 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin %43'ü (172 kişi) 1-3 yıl, %25'si (100 kişi) 4-6 yıl, %15,5'i (62 kişi) 7-9 yıl ve %16,5'i (66 kişi) 10 yıl ve üzeri mevcut kurumda çalışmaktadır. Son olarak öğretmenlerin %9,3'ü (37 kişi) okul öncesi, %41'i (164 kişi) ilkokulda, %33'ü (132 kişi) ortaokulda ve %16,7'si (67 kişi) lisede görev yapmaktadır.

3.3. Veri toplama araçları

Araştırma da Kişisel bilgi formu, Güçlendirici liderlik ölçeği ve Psikolojik iyi oluş ölçeği kullanılmıştır. Formlar hakkında daha ayrıntılı bilgiler aşağıda başlıklar altında verilmiştir.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda yer alan 6 soru ile araştırma kapsamında bilgileri elde edilmeye çalışılan katılımcıların cevapları alınmıştır. Bu sorular; cinsiyet, medeni durum, görev yaptıkları okul türü, meslekteki kıdemleri, kurumlarında çalışma süreleri ve eğitim

düzeylerini kapsamaktadır. Verilen cevaplar demografik yapıyı görmemize katkı sunmaktadır.

3.3.2. Güçlendirici Liderlik Ölçeği

Güçlendirici liderlik ölçeği; Konczak ve diğerleri (2000) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe uyarlaması Konan ve Çelik (2018) tarafından yapılmıştır. Önceleri 6 boyutta incelenen güçlendirici liderlik ölçeği son olarak “beceri geliştirme, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı ve yenilikçi performans için koçluk” alt boyutlarının destekleme alt boyutu altında birleştirilmesi ile 3 boyutta incelenmektedir. Böylece son hali “yetki verme, sorumluluk ve destekleme” olarak 3 boyut ve 17 ifadeden oluşan güçlendirici liderlik ölçeği kullanılmıştır. Güçlendirici Liderlik Ölçeği ifadelerinin hepsi olumlu olup ifadelere verilen yanıtlar, hiçbir zaman (1) ile her zaman (5) arasında değişmektedir. Araştırmada elde edilen güçlendirici liderlik ölçeğine ait çarpıklık, basıklık, güvenirlik, standart sapma ve ortalama değerleri tablo 2’de gösterilmiştir.

3.3.3. Psikolojik İyi Oluş Ölçeği

Psikolojik iyi oluş ölçeği; Diener ve diğerleri (2009) tarafından geliştirilmiş olup Türkçe uyarlaması ise Telef (2013) tarafından yapılmıştır. Ölçek tek boyut ve 8 ifadeden oluşmaktadır. İfadelerin tamamı olumlu olup cevaplar kesinlikle katılmıyorum (1) ile kesinlikle katılıyorum (7) arasında değişmektedir. Araştırmada elde edilen Psikolojik iyi oluş ölçeğine ait çarpıklık, basıklık, güvenirlik, standart sapma ve ortalama değerleri tablo 2’de gösterilmiştir.

3.3.4 Ölçeklere ilişkin güvenirlik sonuçları

Tablo 2.

Ölçme araçlarına yönelik betimsel bulgular

Ölçekler	N	Ort.	S.s	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach α
Yetki verme	400	4,01	,84	-1,040	1,336	,846

Sorumluluk	400	3,94	,73	-,942	1,379	,693
Destekleme	400	3,63	,93	-,645	-,012	,961
Güçlendirici Liderlik	400	3,86	,60	-,335	,137	,932
Psikolojik İyi Oluş	400	43,55	6,16	-252	,841	,795

Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları ve psikolojik iyi oluşlarına yönelik betimsel bulgular Tablo 2’de gösterilmiştir. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarına yönelik yapılan betimsel analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin yetki verme ($\bar{x}$ =4,01), sorumluluk ($\bar{x}$ =3,94), destekleme ($\bar{x}$ =3,63) ve güçlendirici liderlik ölçek geneli ($\bar{x}$ =3,86) algı düzeyleri yüksektir. Benzer şekilde psikolojik iyi oluş ortalamalarında ($\bar{x}$ =43,55) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ölçme araçlarının çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 aralığında olduğu ve bu değerlerin normal kabul edildiği (George ve Mallery, 2019) ifade edilebilir. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği için cronbach alfa değerine bakılmıştır. Buna göre güçlendirici liderlik ölçeği güvenirlik değerlerinin sırasıyla yetki verme için ,846; sorumluluk için ,693; destekleme için ,961 ve ölçek geneli için ,932 olduğu; psikolojik iyi oluş ölçeğinin ise ,795 olduğu hesaplanmıştır. Söz konusu bu değerlerin ise Karagöz (2017)’e göre güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

3.4. Verilerin analizi

Araştırmada elde edilen veriler kullanılacak istatistiksel yöntemlere karar vermek adına normallik sınamasına tabi tutulmuştur. Normallik sınamasının ardından ortaya çıkan değerlerin ± 2 aralığında olduğu ve söz konusu değerlerin normal dağılıma uygun olduğu (George ve Mallery, 2019) kabul edilmiştir. Bu nedenle verilerin analizlerinde parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir. Araştırmada cevap aranan sorulara ilişkin analizlerde ise bağımsız gruplar t-testi, tek yönlü varyans (ANOVA), Pearson korelasyon ve Regresyon teknikleri kullanılmış olup, istatistiksel çözümler SPSS 25.0 programında yapılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının cinsiyete göre farklılaşması

Tablo 3.

Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının cinsiyete göre farklılaşması ile ilgili bulgular

	Cinsiyet	N	Ort.	S.s	t	P
Yetki verme	Kadın	231	3,96	,86	-1,369	,172
	Erkek	169	4,07	,81		
Sorumluluk	Kadın	231	3,97	,76	1,027	,305
	Erkek	169	3,90	,68		
Destekleme	Kadın	231	3,54	1,01	-2,358	,019
	Erkek	169	3,76	,79		
Güçlendirici Liderlik	Kadın	231	3,82	,61	-1,402	,162
	Erkek	169	3,91	,57		

Güçlendirici liderlik algısının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit etmek için t testi analizi yapılmıştır. Yapılan t testi analizi sonucuna göre öğretmenlerin güçlendirici liderlik boyutlarından yetki verme, sorumluluk ve güçlendirici liderlik ölçek geneli cinsiyete göre farklılık ($p>0,05$) göstermemektedir. Destekleme boyutu ise cinsiyete göre farklılık ($p<0,05$) göstermektedir. Erkek öğretmenlerin destekleme puan ortalamaları kadın öğretmenlerden daha yüksektir.

4.2. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının medeni duruma farklılaşması

Tablo 4.

Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının medeni duruma göre farklılaşması ile ilgili bulgular

	Medeni Durum	N	Ort.	S.s	t	p
Yetki verme	Evli	295	3,95	,85	-2,137	,033
	Bekâr	105	4,16	,80		
Sorumluluk	Evli	295	3,89	,74	-2,047	,041
	Bekâr	105	4,06	,69		
Destekleme	Evli	295	3,61	,90	-1,000	,318
	Bekâr	105	3,71	1,00		
Güçlendirici Liderlik	Evli	295	3,82	,59	-2,364	,019
	Bekâr	105	3,98	,60		

Yapılan t testi analizi sonucuna göre öğretmenlerin güçlendirici liderlik boyutlarından destekleme puanları medeni duruma göre farklılık ($p>0,05$) göstermemektedir. Yetki verme, sorumluluk ve güçlendirici liderlik ölçek geneli medeni duruma göre farklılık ($p<0,05$) göstermektedir. Bekar öğretmenlerin yetki verme, sorumluluk ve güçlendirici liderlik ölçek geneli puanları evli öğretmenlerden daha yüksektir.

4.3. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının kıdeme göre farklılaşması

Tablo 5.

Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının kıdeme göre farklılaşması ile ilgili bulgular

	Kıdem	N	Ort.	S.s	F	p
Yetki verme	0-5 yıl	49	4,32	,66	2,229	,051
	6-10 yıl	111	3,89	,90		
	11-15 yıl	99	3,92	,88		
	16-20 yıl	48	4,11	,74		
	21-25 yıl	40	4,07	,83		
	26 yıl ve üzeri	53	3,97	,82		
Sorumluluk	0-5 yıl	49	3,98	,64	1,278	,272
	6-10 yıl	111	4,04	,63		
	11-15 yıl	99	3,94	,79		
	16-20 yıl	48	3,79	,76		
	21-25 yıl	40	3,77	,91		
	26 yıl ve üzeri	53	3,96	,68		
Destekleme	0-5 yıl	49	3,78	,92	2,203	,053
	6-10 yıl	111	3,45	,97		
	11-15 yıl	99	3,57	,96		
	16-20 yıl	48	3,89	,83		
	21-25 yıl	40	3,77	,87		
	26 yıl ve üzeri	53	3,65	,87		
Güçlendirici Liderlik	0-5 yıl	49	4,03	,50	1,348	,243
	6-10 yıl	111	3,79	,59		
	11-15 yıl	99	3,81	,64		
	16-20 yıl	48	3,93	,54		
	21-25 yıl	40	3,87	,66		
	26 yıl ve üzeri	53	3,86	,57		

Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için Oneway Anova testi yapılmıştır. Yapılan Anova analizi sonucuna göre öğretmenlerin güçlendirici liderlik boyutlarından yetki verme, sorumluluk, destekleme ve güçlendirici liderlik ölçek geneli puanları kıdeme göre ($p>0,05$) farklılaşmamaktadır.

4.4. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının mevcut kurumda çalışma süresine göre farklılaşması

Tablo 6.

Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının mevcut kurumda çalışma süresine göre farklılaşması ile ilgili bulgular

	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.s	F	p	Fark
Yetki verme	1-3 yıl ^a	172	4,17	,86	4,679	,003	a>b
	4-6 yıl ^b	100	3,79	,88			
	7-9 yıl ^c	62	3,97	,76			
	10 yıl ve üzeri ^d	66	3,93	,72			
Sorumluluk	1-3 yıl ^a	172	3,91	,79	,663	,575	
	4-6 yıl ^b	100	3,97	,67			
	7-9 yıl ^c	62	4,04	,64			
	10 yıl ve üzeri ^d	66	3,88	,74			
Destekleme	1-3 yıl ^a	172	3,77	,98	2,739	,043	a>b
	4-6 yıl ^b	100	3,46	,90			
	7-9 yıl ^c	62	3,53	,83			
	10 yıl ve üzeri ^d	66	3,62	,88			
Güçlendirici Liderlik	1-3 yıl ^a	172	3,95	,63	2,911	,034	a>b
	4-6 yıl ^b	100	3,74	,59			
	7-9 yıl ^c	62	3,85	,52			
	10 yıl ve üzeri ^d	66	3,81	,54			

Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının mevcut kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için Oneway Anova testi yapılmıştır. Yapılan Anova testi analizi sonucuna göre güçlendirici liderlik boyutlarından sorumluluk puanları mevcut kurumda çalışma süresine göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Yetki verme, destekleme ve güçlendirici liderlik ölçek geneli puanı mevcut kurumda çalışma süresine göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Farklılığın hangi yıllar arasında olduğunu tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Yapılan Tukey testi analiz sonucuna göre farklılıkların olduğu faktörlerde ve ölçek genelinde 1-3 yıl ile 4-6 yıl arası sürede mevcut kurumda çalışan öğretmenler arasında fark olduğu tespit edilmiştir.

4.5. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş algı düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşması

Tablo 7.

Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş algılarının cinsiyete göre farklılaşması ile ilgili bulgular

	Cinsiyet	N	Ort	S.s	t	P
Psikolojik iyi oluş	Kadın	231	43,42	6,15	1,378	,169
	Erkek	169	43,06	6,16		

Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş algı düzeyinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için t testi yapılmıştır. Yapılan t testi analizi sonucuna göre öğretmenlerin psikolojik iyi oluş algı düzeyleri cinsiyete göre ($p>0,05$) farklılaşmamaktadır.

4.6. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş algı düzeylerinin medeni duruma göre farklılaşması

Tablo 8.

Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş algılarının medeni duruma göre farklılaşması ile ilgili bulgular

	Medeni Durum	N	Ort	S.s	t	P
Psikolojik iyi oluş	Evli	295	43,52	6,05	-,198	,843
	Bekâr	105	43,66	6,50		

Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş algısının medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit etmek için t testi analizi yapılmıştır. Yapılan t testi analizi sonucuna göre öğretmenlerin psikolojik iyi oluş algı düzeyleri medeni duruma göre ($p>0,05$) farklılaşmamaktadır.

4.7. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş algılarının kıdeme göre farklılaşması

Tablo 9.

Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş algılarının kıdeme göre farklılaşması ile ilgili bulgular

	Kıdem	N	Ort.	S.s	F	p
Psikolojik İyi Oluş	0-5 yıl	49	43,16	5,80	1,316	,256

6-10 yıl	111	42,92	6,80
11-15 yıl	99	43,66	5,76
16-20 yıl	48	45,52	6,21
21-25 yıl	40	43,73	5,01
26 yıl ve üzeri	53	43,15	6,43

Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş algılarının kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için Oneway Anova testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre öğretmenlerin psikolojik iyi oluş algıları kıdeme göre farklılaşmaktadır ($F=1,316$; $p>0,05$).

4.8. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş algılarının mevcut kurumda çalışma süresine göre farklılaşması

Tablo 10.

Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş algılarının mevcut kurumda çalışma süresine göre farklılaşması ile ilgili bulgular

	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.s	F	p
Psikolojik İyi Oluş	1-3 yıl ^a	172	43,50	6,46	,379	,768
	4-6 yıl ^b	100	43,67	6,53		
	7-9 yıl ^c	62	42,95	5,24		
	10 yıl ve üzeri ^d	66	44,09	5,65		

Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş algılarının mevcut kurumda çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için Oneway Anova testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeyleri mevcut kurumda çalışma süresine göre farklılaşmamaktadır ($F=,379$; $p>0,05$).

4.9. Değişkenler arasındaki ilişki

Tablo 11.

Güçlendirici liderlik boyutları ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişki

		Psikolojik İyi Oluş
Yetki verme	r	,198
	p	,000**

Sorumluluk	r	,037
	p	,456
Destekleme	r	,208**
	p	,000
Güçlendirici Liderlik	r	,216**
	p	,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Güçlendirici liderlik ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre güçlendirici liderlik boyutlarından yetki verme ($r=,198$; $p < 0,01$), destekleme ($r=,208$; $p < 0,01$), güçlendirici liderlik ölçek genel puanları ($r=,216$; $p < 0,01$) ile psikolojik iyi oluş arasında anlamlı ilişki vardır.

4.10. Güçlendirici liderliğin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi

Tablo 12.

Güçlendirici liderlik boyutlarının psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisine yönelik bulgular

Model	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	34,923	1,977	---	17,667	,000
Güçlendirici Liderlik	2,237	,506	,216	4,418	,000
R= ,22	$R^2_{adj}= ,04$				
$F_{(1,398)} = 19,520$	$p= ,000$				

Güçlendirici liderliğin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisini tespit etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre güçlendirici liderliğin ($\beta=,216$; $p < 0,01$) psikolojik iyi oluş üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Güçlendirici liderliğin psikolojik iyi oluş düzeyinin %4'ünü açıklayabilmektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde bulgulardan hareketle araştırmada elde edilmiş verilerin açıklanması, ilişkisel bağlantıların yorumlanması, benzer çalışmalar ile karşılaştırılarak tartışılması, sonuç ve önerilerin sunulması çalışmalarına yer verilmiştir.

5.1. Tartışma ve sonuç

Bu kısımda güçlendirici liderlik ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkinin problem cümlesi ve alt problem cümlelerinin cevapları verilmeye çalışılmıştır. Güçlendirici liderlik ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmamızın sonuçları ile mevcut araştırmaların sonuçları karşılaştırılıp tartışılmıştır.

- Araştırmanın alt problemlerinden birincisinin tartışılması

Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algısı düzeyine yönelik yapılan betimsel analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin yetki verme, sorumluk ve destekleme alt boyutlarına ilişkin güçlendirici liderlik ölçeği geneli algı düzeyleri yüksektir. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algısı düzeylerinin yüksek olması okul yöneticilerinin sorun çözme ve karar verme gibi destekleyici liderlik davranışlarını sergilediklerini düşündürmektedir (Koçak, 2016). Okul yöneticilerinin öğretmenlere yetki vererek onları özgür hissettirdiği ve özgüven oluşturduğu düşünüldüğünde, hareket alanı genişleyen öğretmenlerin, potansiyellerini eğitim öğretim süreçlerine daha iyi yansıttığı görülmektedir. Özgüvenlerini yükselten bir diğer husus da sorumluluk, sorumluluk alan ve gerekliliklerini yerine getiren öğretmenlerin mutluluğu ve aidiyetinin artacağı düşünülebilir. Bu durumda aidiyet duygusu artan öğretmeni okul içi ve okul dışı eğitim öğretim süreçlerine gönüllü katmanın daha kolay olacağı ve öğretmenin okul başarısına katkı sağlayacağını göstermektedir.

Harekete geçmenin ilk adımı sayılan motivasyonun sağlanmasında destekleme davranışının önemi yüksektir. Okulda bunu sağlayan yöneticinin destekleme davranışları gösterdiği düşünüldüğünde, destekleme algısı düzeyi yüksek olan öğretmenlerin okul müdürleri

tarafından koçluk, beceri geliştirme, bilgi paylaşımları ile destekleme davranışları sergiledikleri anlaşılmaktadır. Liderin takım üyeleriyle empati kurduğu onların kişisel ve işle ilgili sorunlarına ilgi gösterdiğini ve ihtiyaçlarına yanıt verdiğini göstermektedir.

Güçlendirici liderlik algısı düzeyi yapılan benzer çalışmalarda da Soylu ve Okçu (2022), Konan ve Çelik (2017) öğretmenlerin yöneticilerinden aldıkları güçlendirmenin yüksek olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin, güçlendirici liderliğe dair yüksek algı düzeyine sahip olmalarının bireysel verimliliklerini olumlu yönde etkilediği de yine benzer çalışmalarda Pelenk (2020) görülmüş ve betimsel analiz sonucuyla benzer sonuçlar elde edildiği görülmüştür.

- Araştırmanın alt problemlerinden ikincisinin tartışılması

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre güçlendirici liderlik algıları incelenmiş olup yetki verme ve sorumluluk boyutu cinsiyet değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Destekleme boyutu ise cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır. Erkek öğretmenlerin destekleme boyutunda algı düzeyi puan ortalamaları kadın öğretmenlerden daha yüksektir.

Destekleme boyutu; koçluğu, kendi başına karar vermeyi, bilgi paylaşımını kapsamaktadır. Bu şekliyle düşünüldüğünde erkek öğretmenlerin destekleme boyutuna dair yüksek algı düzeyine sahip olmalarının birkaç nedene bağlayabiliriz. Bunlardan ilki, toplumumuzda iş yapma ya da gönüllülük noktasında erkeklerin görev alması beklentisinin yüksek olmasıyla açıklanabilir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla okul içi ve okul dışı faaliyetlere katılım göstermesi, haliyle yöneticinin de görevini yerine getiren öğretmene destekleme davranışlarını göstermesini sağlamaktadır. Sonuç olarak erkek öğretmenlerin daha çok görev almaları daha çok desteklenmelerini sağlıyor olabilir.

İkincisi, yöneticilerin cinsiyeti de destekleme davranışını etkileyen faktörler arasında sayılabilir. Ülkemizde yönetici sayılarının oransal dağılımına bakıldığında erkeklere göre kadın yöneticilerin sayısının azlığı göze çarpmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012). Koçluk yapma, bilgi paylaşımı yapma, beceri geliştirme gibi destekleme davranışlarını erkek yöneticinin kadın öğretmene, kadın yöneticinin erkek öğretmene karşı sergilemesinin önüne geçen dedikodu veya dışardan nasıl algılanırım endişesi olabilmektedir. (Gümü, 2013). Bundan kaynaklı olarak erkek öğretmenlerin yüksek algı düzeyine sahip olmalarının erkek yöneticilerin erkek öğretmenlere karşı daha rahat olmalarıyla açıklanabilir.

Diğer bir neden olarak da erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul dışı sorumluluk alanlarının, kadın öğretmenlere göre nispeten daha dar olması sayılabilir. Kadın

öğretmenlerin evde üstlendikleri işlerin çokluğu ve yoğunluğu gönüllü olarak görev almalarını engellemekte, bu durum da yönetici tarafından destekleme davranışlarından mahrum kalmalarına sebep olmaktadır. Erkek öğretmenlerin güçlendirici liderlik algı düzeylerinin destekleme boyutunda yüksek olmasına bu açıdan baktığımızda erkek öğretmenlerin okul çalışma süreleri bittikten sonra hemen eve gitmelerine sebep olacak yemek yapma, ev temizliği gibi rutin ev işlerinin olmaması ile açıklanabilir. Bu durumu medeni durum ile değil toplumsal roller ile açıklamak doğru olacaktır. Erkeğin dışarıda, kadının evde iş yükünü omuzlarına aldığı düşünülürse erkek öğretmenlerin fazladan dışarıda kalması okulda görev ve sorumluluk almalarına ortam hazırlamaktadır.

Cinsiyet değişkenine göre literatüre bakıldığında benzer sonuçların elde edildiği görülmüştür. Benzer araştırmalara bakıldığında da Koçak (2016) öğretmenlerin güçlendirici liderliğine ilişkin algı düzeyleri cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

Araştırmamızda okul yöneticilerinin güçlendirici liderliğine ilişkin öğretmen algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırmamızda güçlendirici liderlik algısı cinsiyet değişkenine göre yetki verme ve sorumluluk alt boyutlarında farklılaşmamışken literatürde Konan ve Çelik (2017) yetki verme boyutunda cinsiyete göre farklılaşmanın olduğu görülmüş olup bu durum mevcut çalışma sonuçları ile örtüşmemektedir.

- Araştırmanın alt problemlerinden üçüncüsünün tartışılması

Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları medeni durum değişkenine göre bakıldığında destekleme boyutunda farklılaşmamakta, yetki verme ve sorumluluk boyutlarına göre farklılaşmaktadır. Bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre güçlendirici liderlik alt boyutlarından yetki verme ve sorumluluk algı düzeyleri evli öğretmenlere göre daha yüksektir. Bekar öğretmenlerin yaşça daha genç olmaları ve kendilerini gösterme bilme adına daha istekli ve enerjik olmaları bunda etkilidir. Okul işlerinde ve eğitim öğretim süreçlerinde bekar öğretmenlerin daha istekli oldukları sahada rahatlıkla görülmekte ve bu durum okul yöneticisi için başarıyı arttırıcı bir güç olarak kullanılmaktadır. Okul yöneticisi bekar öğretmenlere sorumluluk vererek hem onların özgüvenini yükseltmekte hem de deneyimlerini arttırarak gelişimlerini desteklemektedir. Evli öğretmenlerin sorumluluk boyutunda algı düzeylerinin bekar öğretmenlere göre daha düşük olmasının nedenleri arasında sorumluluk alanlarının daha fazla olması söylenebilir. Evli öğretmenlerin ders bitiminden sonra okulda vakit geçirmelerinin aile hayatlarını etkilediği, eşlerine ve çocuklarına daha fazla vakit ayırmak istemeleri yetki verme algısı düzeylerinin düşük

olmasında etkili olduğu düşünölebilir. Evlilik hayatı eşlerin birbirine zaman ayırmasını zorunlu kılan bir etkidir. Bekar öğretmenlerin sorumluluk alanlarının ve zorunlu zaman ayırma durumlarının daha az olması okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışlarını bekar öğretmenler lehine arttırmakta, böylece bekar öğretmenlerin yetki verme ve sorumluluk boyutlarında algı düzeylerinin daha yüksek olmasına sebep olmaktadır.

Literatüre bakıldığında Boduroğlu (2023) güçlendirici liderlik algı düzeylerinin medeni duruma göre farklılaşmanın anlamlı olmadığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Bu durum araştırmamızda elde edilen sonuçlarla örtüşmemektedir. Yine literatüre bakıldığında Özer (2023) yetki verme alt boyutunda güçlendirici liderlik algı düzeyinin medeni duruma göre farklılaştığı görölmüş ve araştırmamızın sonucu ile benzerlik göstermiştir. Sorumluluk alt boyutu için benzer çalışmalara Konan ve Çelik (2017) bakılmış olup güçlendirici liderlik algısının medeni duruma göre farklılaştığı görölmüştür. Bu durum da araştırmamızla örtüşmektedir.

- Araştırmanın alt problemlerinden dördüncüsünün tartışılması

Araştırmamızda öğretmenlerin güçlendirici liderlik algı düzeyleri kıdem yılı değişkenine göre bakıldığında yetki verme, sorumluluk ve destekleme alt boyutlarında farklılaşmamaktadır. Araştırma sonucunda kıdem değişkenine göre anlamlı bir farkın oluşmaması okul yöneticisinin kıdem farkı gözetmediğini ve herkese eşit davrandığını göstermektedir. Kıdemler arasında fark gözetmeyen okul müdürünün olumlu davranışlar sergilediği düşünölebilir. Araştırmanın birinci alt probleminde tartıştığımız gibi öğretmenlerin güçlendirici algı düzeyleri yüksektir. Yüksek algı düzeyi gösteriyor ki okul yöneticileri kıdem farkı gözetmeden tüm öğretmenlere karşı güçlendirici davranışlar sergilemektedir. Kıdeme göre farklılaşmanın olmaması diğer yandan öğretmenlerin yaş farkı olsa dahi güçlendirici lider algılarının benzer olduğunu göstermektedir.

Araştırmalar incelendiğinde Sert (2021) kıdem yılı değişkenine göre güçlendirici liderlik algı düzeyinin farklılaşmadığı tespit edilmiş olup bu sonuç araştırmamızın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Literatüre bakıldığında Özbek ve Özdil (2022) güçlendirici liderlik algı düzeyleri ile kıdem yılı değişkenine göre farklılaşmanın olduğu, farklılaşmanın kıdemi yüksek olan öğretmenler lehine olduğu belirtilmiştir. Mevcut çalışmamızda kıdem yılına göre güçlendirici liderlik algısı düzeyinin farklılaşmaması literatürdeki Özbek ve Özdil (2022) çalışmayla örtüşmemektedir.

- Araştırmanın alt problemlerinden beşincisinin tartışılması

Araştırmamızda öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları mevcut kurumda çalışma süresi değişkenine göre bakıldığında sorumluluk boyutunda farklılaşmamakta, yetki verme ve destekleme boyutunda ise farklılaşmaktadır. Bu farklılığın hangi yıllar arasında olduğuna bulmak için tukey testi yapılmıştır. Analiz sonucunda 1-3 yıl ile 4-6 yıl arası mevcut kurumda çalışanların farklılaştığı görülmüştür. Ortalamalar incelendiğinde 1-3 yıl mevcut kurumda çalışanların güçlendirici liderlik algı düzeyleri 4-6 yıl mevcut kurumda çalışanlardan daha yüksektir. Genel olarak 1-3 yıl mevcut kurumda çalışan öğretmenlerin, okullarında yeni oldukları göstermektedir. İnsan doğası gereği yeni girdiği ortamlarda daha dikkatli ve uyumlu davranır. Öğretmenlerin de yeni katıldıkları ve 3 yılı geçmeyen okul ortamlarında daha dikkatli, duyarlı, işbirlikçi, olumlu anlamda dikkat çekici davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Bu durumda öğretmen okul yöneticisi tarafından güçlendirici liderlik davranışları ile karşılaşabilmektedir. Öte yandan mevcut kurumda çalışma süresi arttıkça güçlendirici liderlik algısı azaldığı da düşünülebilir. Mevcut kurumda uzun yıllar çalışan öğretmenlerin büyük çoğunluğu sorumluluk almaktan kaçınan, yenilik istemeyen, düzeni korumaya çalışan ve kendilerini okul için yapacaklarını yapmış olarak düşünmektedirler. Bu durum mevcut kurumda kalma süresi fazla olan öğretmenlerin güçlendirici liderliğin yetki verme ve destekleme alt boyutlarında olumsuz yönde farklılaşmasını da açıklamaktadır.

Literatür incelendiğinde Özbek ve Özdil (2022) mevcut kurumda çalışma değişkeni ile güçlendirici liderlik algısı düzeyinin farklılaşmadığı görülmüş olup bu durum mevcut araştırmamızın sonuçlarıyla örtüşmemektedir.

Konan ve Çelik (2017) ise 1-4 yıl süreyle müdürüyle çalışanın güçlendirici liderlik algısı düzeyinin yüksek olduğunu belirtmiş olup araştırmamızın sonuçları ile benzer olduğu tespit edilmiştir.

- Araştırmanın alt problemlerinden altıncısının tartışılması

Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerine ilişkin yapılan betimsel analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin psikolojik algı düzeyleri yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin yüksek olması öğretmenlerin bulunduğu okullardaki yöneticilerinin güçlendirici lider davranışları sergilediklerini göstermektedir (Soylu ve Okçu,2022). Yapılan analiz sonucuna göre güçlendirici liderlik alt boyutlarından yetki verme ve destekleme ile psikolojik iyi oluş arasında anlamlı bir ilişki vardır. Psikolojik iyi

oluş düzeylerinin yüksek olması, öğretmenlerin güçlendirilmesinin kendilerini iyi hissettirdiğini göstermektedir. Kendini iyi hisseden öğretmenin mutlu olması ve ilişki içinde olduğu öğrenci ve iş arkadaşlarını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Okul yöneticisinin öğretmenlere karşı davranışlarının Psikolojik iyi oluşu doğrudan etkilemektedir. Bir okulda güçlendirici liderlik özellikleri taşıyan yöneticinin öğretmenin psikolojik iyi oluşuna olumlu etkisiyle verimliliğini arttırmaktadır. (Pelenk, 2020). Bu durum öğretmenlerin çalışmalarında daha iyi hissetmelerinin yanında öğrencileriyle olan etkileşimlerini olumlu yönde etkileyeceğini göstermektedir. Liderlik davranışlarının etkililiği arttıkça psikolojik idavranışlarının etkililiği arttıkça psikolojik ii oluş da aynı ölçüde artmaktadır (Ağın,2023). Psikolojik iyi oluşu yüksek bir öğretmenin etkileşim içinde olduğu çevresine olumlu katkılar yapacağı düşünülebilir. Özellikle öğrenciler üzerinde etki etmesi beklenmektedir. Dolayısıyla okul başarısında önemli bir etken olmaktadır.

Literatür incelendiğinde İnce ve Demirhan (2022) psikolojik iyi oluş düzeyinin yüksek oluşu ile liderlik becerileri arasında olumlu anlamda bir ilişki olduğu sonucu araştırmamız sonuçları ile örtüşmektedir.

-Araştırmanın yedinci, sekizinci, dokuzuncu ve onuncu alt probleminin tartışılması
Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeyinin cinsiyete, medeni duruma, kıdeme ve mevcut kurumda çalışma sürsine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Bu durum psikolojik iyi oluşun davranışsal boyutlardan etklendiğini göstermektedir. Bir öğretmenin erkek ya da kadın olması, evli ya da bekar olması, kıdem durumu veya okulunda ne kadar süre çalıştığı psikolojik iyi oluş üzerinde etkisizdir. Psikolojik iyi oluş araştırmamızda ulaşıldığı gibi etkileşim içeren liderlik davranışlarından etkilenmektedir.

-Araştırmanın on birinci alt probleminin tartışılması

Yapılan regresyon analizi sonucuna göre güçlendirici liderliğin yetki verme boyutu psikolojik iyi oluş üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Yetki verme boyutu, yapılan çalışmalarda güçlendirici liderliğin önemli bir boyutu olarak ortaya çıkmaktadır (Pelenk, 2020; Soylu ve Okçu, 2022). Yapılan literatür taraması sonucunda, astların güçlendirilmesi ile çok sayıda örgütsel sonuç ortaya çıkmaktadır.

Güçlendirici liderlik davranışları, birçok alanda olumlu sonuçlara yol açmaktadır. Güçlendirici liderliğin psikolojik iyi oluşu pozitif yönde etkilediğini gösteren çalışmalar mevcuttur (Bozdoğan ve Sağnak, 2011; Park ve diğerleri, 2017; Kim ve diğerleri, 2018; Cemaloğlu ve Çoban, 2019; Köylü ve Gündüz, 2019; Çankaya, 2020; Farid vd., 2021;

Teetzen vd., 2022; İnce ve Demirhan, 2022; Kim ve Cruz, 2022; Hauf, Felfe ve Klug, 2022; Soylu ve Okçu, 2022). Güçlendirme sürecinde, öğretmenlerin kendi görev alanlarıyla ilgili kendi kararlarını alabilmesi esastır ve bu süreçte karşılaştıkları sorunlara karşı kendi çözümlerini geliştirirler. Güçlendirici liderlik davranışları psikolojik iyi oluşun olumlu yönde etkilemesi sonucu, öğretmenlerde performans da artacaktır. Okullarda lider olan okul müdürlerinin, kurumdaki öğretmenlerin psikolojik iyi oluş seviyelerini arttıracak şekilde güçlendirici bir anlayışı benimsemesi önem arz etmektedir.

Yapılan analizler sonucunda destekleme boyutunun psikolojik iyi oluşu anlamlı ve pozitif şekilde etkilediği görülmüştür. Literatürdeki bazı çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşılmış olsa da (Çankaya, 2020; Soylu ve Okçu, 2022), bazı çalışmalarda farklı bulgulara ulaşılmıştır (Köylü ve Gündüz, 2019). Yapılan başka çalışmalarda da destekleme boyutunun çalışanların iyi oluşlarını sağlama noktasında önemli olduğu ifade edilmektedir (Şahin ve Yılmaz, 2016; Walsh ve Arnold, 2020; Soylu ve Okçu, 2022). Güçlendirici liderlik boyutları ile beraber ele alındığında öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin %4' ünü açıklayabilmektedir. Bu da literatürle uyumlu bir sonuçtur (Sakal ve Yıldız, 2017; Soylu ve Okçu, 2022; İnce ve Demirhan, 2022).

Güçlendirici liderliğin sorumluluk boyutu birçok çalışmada önemli ölçüde etkili olarak bulunmuştur (Pelenk, 2020; Soylu ve Okçu, 2022). Güçlendirici liderliğin sorumluluk boyutunun psikolojik iyi oluş üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu konuda literatürde benzer bir bulguya rastlanmamıştır. Ancak güçlendirici liderlik boyutlarından yetki verme ve desteklemenin psikolojik iyi oluşu pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bulunan sonuçlar, literatürdeki eğilime ve daha önce yabancı literatürde yapılan çalışmaların sonuçlarıyla oldukça uyumlu görülmektedir (İnce ve Demirhan, 2022; Özkan, Ardıç ve Özsoy, 2022; Ağın, 2023). Dolayısıyla, okullardaki güçlendirici liderlik davranışı sonucu öğretmenlerin psikolojik iyi oluşu olumlu yönde etkilenecektir. Bu yönüyle araştırma, okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışlarını sergilemelerinin önemine dikkat çekmekte ve öğretmenlerin psikolojik iyi oluşuna yapılan katkıyı göstermektedir.

5.2. Öneriler

5.2.1 Araştırma sonuçlarına dayalı öneriler

Güçlendirici liderlik algısı kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Farklılaşmama nedenleri nitel araştırma yöntemi kullanılarak araştırılabilir.

Güçlendirici liderliğin “sorumluluk” alt boyutu ile psikolojik iyi oluş arasında anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bunun nedenlerini açıklayabilecek bir çalışma yapılabilir.

Öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları üzerinde seçtiğimiz demografik değişkenlerin etkisinin olmadığı analiz edilmiştir. Psikolojik iyi oluş üzerinde etkili olabilecek değişkenler eklenebilir.

Güçlendirici liderliğin “destekleme” alt boyutunun cinsiyet değişkenine göre erkekler lehine yüksek çıktığı görülmüştür. Bu farklılığın sebeplerini ortaya koyacak bir çalışma yapılabilir.

Güçlendirici liderliğin “yetki verme” ve destekleme” boyutlarının mevcut kurumda çalışma süresine göre farklılaştığı analiz edilmiş, bu farklılaşmanın 1-3 yıl çalışma süresine sahip öğretmenler de daha yüksek olduğu görülmüştür. Mevcut kurumda çalışma süresi 1-3 yıldan fazla olan öğretmenlerin belirtilen boyutlarda farklılaşmasının düşük olmasının sebeplerini ortaya koyacak araştırma yapılabilir.

5.2.2 İleride yapılacak araştırmalara dayalı öneriler

Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algısının okul başarısı ile ilgisini açıklayan bir alt problem araştırmalara eklenebilir.

Bundan sonra yapılacak araştırmalarda Güçlendirici liderlik ile klasik liderliğin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisini kıyaslayacak çalışmalar yapılabilir.

Benzer çalışma daha fazla okul ve öğretmen üzerinde uygulanabilir.

Okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik özelliklerini arttıracak değişkenler araştırılabilir.

KAYNAKÇA

Ağın, K. (2023). Yirmi birinci yüzyılda örgütlerde psikolojik iyi oluş ve bağlılık sağlamada lider ve liderliğin rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 11(1), 826-847. <https://doi.org/10.19145/e-gifder.1201826>

- Akgemci, T. ve Diken, A. (1998). *Liderlik teorileri*, 7. Ulusal Kalite Kongresi, Kasım,
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Aras, M. (2023). Güçlendirici liderlik ve bilgi paylaşma davranışı ilişkisi: Tokat il milli eğitim müdürlüğü'nde bir inceleme. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 807-824. <https://doi.org/10.48146/odusobiad.1146058>
- Ardıç, K. ve Yenigün, M. C. (1997). *Toplam kalite yönetiminde liderlik anlayışı*, Liderlik Sempozyumu, İstanbul.
- Argyris, C. (1998). Empowerment the emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, May- June, 98-100. Empowerment: The Emperor's New Clothes (hbr.org)
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atsan, F. N. (1998). *Yalın yönetim yaklaşımı ve Türkiye'deki uygulamalara ilişkin bir alan araştırması*. Ulusal İşletme Kongresi, Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yay. No: 2, Antalya.
- Ay, C. ve Gülgün, A. (1997). *Liderlik ve örgüt kültürü*. Liderlik Seminerleri Liderlik Sempozyumu. <https://www.researchgate.net/publication/346733018>
- Ayrancı, E., ve Ercan, Ö. G. E. (2010). Dönüşümsel liderlik kavramı hakkında önde gelen teoriler ve Türkiye'de kavramı ele alan çalışmalar. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (17), 37-46. Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi» Makale» Ekonomik gerikalmışlık ve ekonomik dengesizlik kavramları üzerine bir deneme (dergipark.org.tr)
- Baltaş, A. (2002). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/195130>
- Bennis, W. ve Townsend, R. (1996). *Reinventing leadership: strategies to achieve a new style of leadership and empower your organisation*. USA, William Morrow and Company, Inc.
- Boduroğlu, N. (2023). Okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik yeterliklerinin belirlenmesi. *Social Sciences Studies Journal (SSS Journal)*, 9(109), 6237-6246. doi no: 10.29228/sssj.68771

- Bowen, D. E. ve Lawler, E. E. (1990). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. David Mayle (Ed.) *Managing innovation and change*, 155-169, USA: Sage
- Bozdoğan, K., ve Sağnak, M. (2011). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile öğrenme iklimi arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 137-145. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/16839>
- Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being*. Chicago: Aldine.
- Bradley, P. S. (2009). High-intensity running in English FA Premier League soccer matches. *Journal of sports sciences*, 27(2), 159-168. doi:10.1080/02640410802512775
- Cacioppe, R. (1998). Structured empowerment: An Award-Winning program at the Busword Resort Hotel. *Leadership and Organization, Development Journal*, 19(5), 264-274. <https://doi.org/10.1108/01437739810234332>
- Cafoğlu, Z. (1997). *Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim*, 21.yy. Liderlik Sempozyumu, İstanbul.
- Carr, E. H. (2016). *The twenty years crisis, 1919-1939: Reissued with a new preface from Michael Cox*. Springer.
- Cemaloğlu, N. ve Çoban, Ö. (2019). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile psikolojik iyi olma durumları arasındaki ilişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 48(221), 73-90. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/658541>
- Cenkseven, F. ve Akbaş, T. (2016). Üniversite öğrencilerinde öznel ve psikolojik iyi olmanın yordayıcılarının incelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(27), 43-65. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/200206>
- Cevahir, H. (2004). *Güçlendirici liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No:146334).
- Ceylan, A. (1997). *Liderliğe kuramsal yaklaşımlar*, 21.yy. Liderlik Sempozyumu, 314-320.
- Ceylan, A. ve Keskin, H. (2002). Çalışanların güçlendirici lider algılamaları ile iş tatmini ve stresi arasındaki ilişkiler, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi Yay.*
- Cleary, P. D. (1995). Linking clinical variables with health-related quality of life: a conceptual model of patient outcomes. *Jama*, 273(1), 59-65. Linking clinical variables with health-related quality of life. A conceptual model of patient outcomes - PubMed (nih.gov)
- Clutterbuck, D. (1994). The Power of Empowerment. *BCA*, London, 38-44.

- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00012-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00012-0)
- Conger, J. A. ve Kanungo, R.N. (1988). The empowerment, process: integrating theory and practice. *Academy of Managenement Review*, 13(3), 471-482. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Coppola, B. (1995). Coaching the under-performing manager. *HR Magazine*, October.
- Coşkun, R. (1998). *Yeni Yönetim Teknikleri, Basılmış Ders Notları*, Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F.
- Crawford, C. B. ve Curtis, L. (2000). Brungardt, building the corporate revolution: real empowerment through risk leadership. *Academy of Leadership Press*, 1-17.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *The domain of creativity*. Newbury Park, CA: Sage.
- Çaker, B. (1997). *Empowerment (Yüksek Lisans Tezi)*. YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No:61813).
- Çankaya, M. (2020). Sağlık çalışanlarında algılanan örgütsel destek ve psikolojik iyi oluşun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(8), 79-98. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1200659>
- Çelik, O. T., ve Konan, N. (2020). Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ile öğretmenlerin özyeterliliği ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 46(206), 241-261. doi: 10.15390/EB.2020.8841
- Çetin, C. (1999). *Yeniden Yapılandırma*, İstanbul: Der Yay.
- Çetin, C. ve Günay, Y. (2001). *Yetki devri ve personel güçlendirilmesi ilişkisi kamu ve özel sektörde bir uygulama*, 9. Ulusal Yönetim Kongresi Bildirileri, İstanbul.
- Çiçek, B., ve Almalı, V. (2020). COVID-19 pandemisi sürecinde kaygı öz-yeterlilik ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişki: Özel sektör ve kamu çalışanları karşılaştırması. *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 241-260. doi: 10.7827/TurkishStudies.43492
- Dağlı, E., ve Kalkan, F. (2021). Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin öz yeterlik algıları ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 46(208), 105-123. doi: 10.15390/EB.2021.10083
- Dawson, R. (1995). *Güvenli Karar Alma Rehberi*, Çev: Eshar Kütevin ve Ziya Kütevin, İstanbul: İnkılab Kitabevi.
- Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik liderliğin yönetsel açıdan değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 52-69. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/626319>

- Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E. (1999). Subjective Well-Being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Diener, E. (2000). Subjective Well-Being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), (34-43). http://labs.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener-Suh-Lucas-Smith_1999.pdf
- Diener, E. (Ed.). (2009). *Assessing well-being: The collected works of Ed Diener*, Netherlands: Springer
- Diener, E. Oishi, S. ve Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 403-425. Doi: 10.1146/annurev.psych.54.101601.145056
- Doğan, B. (2014). *Okul yöneticilerinin duygusal zekâ becerilerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik davranışı üzerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Yök Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No:38926).
- Dorman, J. (1999). *Başarı için stratejiler*, Çev. İdil Güpgüpoğlu, Sistem Yay.
- Drucker, P. F. (1999). *Gelecekte işlerin alacağı şekil*, Ed: Frances Hesselbein, Paul M. Cohen, Çev: Salim Atay, MESS Yayınları, 117-128.
- Durayappah, A. (2011). The 3P model: A general theory of subjective well-being. *Journal of Happiness Studies*, 12(4), 681-716. <https://doi.org/10.1007/s10902-010-9223-9>
- Dzokoto, V. Hicks ve T. Miller, E. (2007). Student lifestyle and emotional well-being at a historically Black University. *Fayetteville State University Faculty Working Papers from the School of Education*, 27(4), 511-522. https://www.researchgate.net/publication/36725989_Student_Lifestyles_and_Emotional_Well-Being_at_a_Historically_Black_University
- Elma, C. ve Demir, K. (2000). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar*, Anı Yay.
- Emmons, R. A. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 377-389. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.2.377>
- Erdogmuş, N. (1997). *Örgütlerde yetki devrinden personelin güçlendirilmesine geçişte yöneticilerde koçluk becerilerinin geliştirilmesi*, Liderlik Sempozyumu, s.420- 427.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Yay.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yay.

- Erhan, T., Karagöz, Ş., ve Uzunbacak, H. H. (2021). Kariyer kararlılığın psikolojik iyi oluş üzerine etkisinde psikolojik sağlamlığın aracılık rolü. *Journal of Management and Economics Research*, 19(4), 171-198. <https://doi.org/10.11611/yead.994529>
- Erkuş, A., ve Günlü, E. (2008). Duygusal zekânın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/53151>
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333. <https://doi.org/10.1108/09596119710190976>
- Ertürk, M. (1995). *İşletme yönetimi ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yay.
- Eschbacher, M. C. (2010). *Subjective Well-Being of Tourists*. Modul Vienna University, Master Thesis, Vienna.
- Farid, T., Iqbal, S., Saeed, I., Irfan, S., & Akhtar, T. (2021). Impact of supportive leadership during Covid-19 on nurses' well-being: The mediating role of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 12, 695091. doi: 10.3389/fpsyg.2021.695091
- Feist, G. J. (1995). Integrating top-down and bottom-up structural models of subjective well-being: A longitudinal investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(1), 138- 150. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.1.138>
- Flaherty, L. T., Garrison, E. G., Waxman, R., Uris, P. F., Keys, S. G., Siegel, M. G., ve Weist, M. D. (1998). Optimizing the roles of school mental health professionals. *Journal of School Health*, 68(10), 420-424. doi: 10.1111/j.1746-1561.1998.tb06321.x
- Ford, R. C. ve Fottler, M. D. (1995). *Empowerment: A Matter Of Degree*, Academy Of Management Side Of Work, Prentice-Hall Inc.
- French, J. R. P. ve Raven, B. (1968). The bases of social power. In D. Cartwright and A. Zander (Eds.), *Group dynamics: Research and theory*, (pp. 259–269). New York: Harper and Row. (Original work published in 1959). https://www.researchgate.net/publication/215915730_The_bases_of_social_power
- Garfield, D. E. (1997). *Human relations in school administration*, Appleton Century Crofts inc. 1956.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 19-34. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1208006>

- Geibel, H. V., Rigotti, T., ve Otto, K. (2022). It all comes back to health: A three-wave cross-lagged study of leaders' well-being, team performance, and transformational leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, 52(7), 532-546. <https://doi.org/10.1111/jasp.12877>
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. (Sixteenth edition). Routledge, New York, NY 10017.
- Geroy, G. Phillip, D. Wright, C. ve Anderson, J. (1998). Strategic performance empowerment model. *Empowerment in organizations* 6(2), 57-65. <https://doi.org/10.1108/14634449810210742>
- Güler, B. K. ve Tınar, M. Y. (2009). Measuring the entrepreneurial level of the businessmen: The relationship between personal traits and entrepreneurial level. *Ege Academic Review*, 9(1), 95-111. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/557250>
- Gümüş, A. (2013). İlkokul yöneticilerinde güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerde örgütsel bağlılık ilişkisi: Psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No:333539).
- Güner, F. (2019). *İşyerindeki duygusal iyi oluşun belirleyicileri ve prososyal hizmet davranışı ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: banka çalışanları üzerine bir araştırma* (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 579990).
- Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme ve işletme değerlerinde değişen kurum imajı*, I. Baskı, İstanbul: Sistem Yay.
- Haas, H. G. ve Tamarkin, B. (1992). *The leaders within: an empowering path of self-discovery*. New York: HarperBusiness.
- Hackman, C. R. ve Silva, A. (1990). *Gelecek 500 - Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak-* (Çev: Hüseyin Kanbur). İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Hair, J. F. vd., (2010). *Multivariate data analysis*, Seventh Edition, New York: Prentice Hall.
- Hauff, S., Felfe, J., ve Klug, K. (2022). High-performance work practices, employee well-being, and supportive leadership: spillover mechanisms and boundary conditions between HRM and leadership behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(10), 2109-2137. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1841819>
- Hicks, H. G. ve Gullett, C. R. (1981). *Organizasyonda Teori ve Davranış*, Çev: Besim Baykal, İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Yay.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-212. <https://doi.org/10.1108/14634449710195471>

- Hossack, R. (1993). A new style of leadership. *Canadian Business Review*, 20, 30-30.
<https://thecanadianbusinessreview.com/>
- Howard, A. (1998). The empowering leader: unrealized opportunities. *Leading Organizations: Perspectives for a New Era*, Sage, Thousand Oaks, CA, 202-13.
- İmamoğlu, E. ve Dönmez Turan, A. (2019). Güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolü: Bilişim sektöründe bir araştırma. *Istanbul Management Journal*, 87, 27-48.
doi:10.26650/imj.2019.87.0002
- İmiroğlu, A., Demir, R., ve Murat, M. (2021). Psikolojik iyi oluşun yordayıcıları olarak bilişsel esneklik, bilinçli farkındalık ve umut. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(80), 2037-2057. doi: 10.17755/esosder.859555
- İnce, A. ve Demirhan, G., (2022). Covid 19 sürecinde öğretmenlerin pozitif liderlik algıları ile psikolojik iyi oluş düzeyleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 10-22. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2314895>
- Johnson, R. D. ve Thurston, E. K. (1997). Achieving empowerment using the empowerment strategy grid. *Leadership and Organization Development Journal*, 18(2), 64-73.
<https://doi.org/10.1108/01437739710168427>
- Kanbur, E. ve Mazıoğlu, V. (2021). Psikolojik iyi oluşun iş becerikliliği üzerine etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 1839-1857.
<https://doi.org/10.15869/itobiad.851820>
- Kanten, P. ve Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif örgütsel davranışlar üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(8), 83-106.
<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/213914>
- Kanter, R. M. (1987). Men and women of the corporation revisited: interview with Rosabeth Moss Kanter. *Human Resource Management*, 26(2), 257-263.
<https://doi.org/10.1002/hrm.3930260209>
- Karagöz, H. (2017). *SPSS ve AMOS uygulamalı nitel-nicel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği* (1. Baskı). İstanbul: Nobel Kitabevi.
- Keyes, C. L. Shmotkin, D. ve Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions, *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>
- Kim, D., Moon, C.W. ve Shin, J. (2018). Linkages between empowering leadership and subjective well-being and work performance via perceived organizational and co-

- worker support. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 844-858.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2017-0173>
- Kim, H. D. ve Cruz, A. B. (2022). Transformational leadership and psychological well-being of service-oriented staff: Hybrid Data Synthesis Technique. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 8189. doi: 10.3390/ijerph19138189
- King, A. S. (1991). Progressive phase model of attraction to union organization. *Journal of Management Science*, January, 62.
- King, A. S. (1996). Empowering the workplace: a commitment cohesion exercise. *Career Development International*, 1(7), 5-11. <https://doi.org/10.1108/13620439610367252>
- Kline, Rex B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford
- Koçak, S. (2016). Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara. YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 435204).
- Koçel, T. (1989). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yay.
- Kolarick, W. J. (1995). *Creating Quality: Concepts, Systems Strategies and Tool*. Singapore: Mc Graw.
- Komives, S. R., Lucas, N. ve McMahon, T. R. (2009). *Exploring leadership: For college students who want to make a difference*. John Wiley & Sons.
- Konan, N. ve Çelik, O. T. (2018). Güçlendirici liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçe'ye uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 9(2), 752-767. doi: 10.24106/kefdergi.434140
- Konan, N., & Çelik, O. T. (2017). Okul müdürlerinin güçlendirici liderliğine ilişkin öğretmen algısı/Teacher Perception on the Empowering Leadership of School Principals. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 322-335. Erişim doi:10.14686/buefad.274186
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., ve Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological measurement*, 60(2), 301-313. <https://doi.org/10.1177/00131640021970420>
- Korkut, F. (2004). Prevention and wellness. *Eurasian Journal Of Educational Research*, 15, 79-84. https://ejer.com.tr/wp-content/uploads/2021/01/ejer_2004_issue_15.pdf

- Köylü, D., ve Gündüz, Y. (2019). Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisi. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 279-299. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1359263>
- Kurtulmuş, N. (1996). *Küreselleşme ve insan kaynakları boyutuyla sanayi ötesi dönüşüm*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Kutanis, R. Ö. (2003). *Örgütlerde davranış bilimleri, Ders notları*. Sakarya: Sakarya Kitabevi,
- Kutanis, R. Ö. ve Oruç, E. (2014). Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye üzerine kavramsal bir inceleme *The Journal of Happiness and Well-Being*, 2(2), 145-159. https://www.researchgate.net/publication/358644035_Pozitif_organizasyonel_davranis_ve_pozitif_psikolojik_sermaye_uzerine_kavramsal_bir_inceleme_A_theoretical_investigation_on_positive_organizational_behavior_and_positive_psychological_capital
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/626449>
- Lucas, S. E. (2001). *Transformational leadership: Principals, leadership teams and school culture*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Missouri, Columbia, USA.
- Luthans, F. (1989). *Organizational Behaviour*, McGraw Hill International Edition,
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths, *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72. <https://www.jstor.org/stable/4165814>
- Lyubomirsky, S. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological bulletin*, 131(6), 803-855. https://www.researchgate.net/publication/7419311_The_Benefits_of_Frequent_Positive_Affect_Does_Happiness_Lead_to_Success
- Mallak, L. A. ve Harold A. Kurstedt, H. A. (1996). Understanding and using empowerment to change organizational culture. *Industrial Management-Chicago Then Atlanta*, 38, 8-10.
- Malone, T. W. (1997). Is empowerment just a fad? Control, decision making, and IT. *MIT Sloan Management Review*. <https://doi.org/10.1023/A:1009663512936>
- Manske, F. (1990). *Etkili Liderliğin Sırları*, Çev. Metin Arıkan, Ankara: Kara Harp Okulu Liderlik Araştırma ve Geliştirme Merkezi Yayınları, No: 13.

- McConnel, J. (1994). On lemmings managers and leaders. *Journal For Quality and Participation*, 16, 10-14. <https://www.proquest.com/docview/219140817?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Mcgregor, I. ve Little, B. R. (1998). Personal projects, happiness, and meaning: On doing well and being yourself. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 494-512. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.2.494>
- Meydan, C. H., ve Polat, M. (2010). Liderin güç kaynaklari üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 123-140. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002187
- Mihaelaa, T. I. (2015). Promoting the emotional wellbeing of preschoolers. *Social and Behavioral Sciences*, 209, 509-513. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.280>
- Molm, L. D. (1988). The structure and use of power: A comparison of reward and punishment power. *Social Psychology Quarterly*, 108-122. <https://doi.org/10.2307/2786834>
- Moneta, G. (2004). The flow model of intrinsic motivation in chinese: cultural and personal moderators. *Journal of Happiness Studies*, 5, 181-217. <https://doi.org/10.1023/B:JOHS.0000035916.27782.e4>
- Murat, G. (2001). Çağdaş bir yönetim yaklaşımı: Personel güçlendirme. *Öneri*, 4(16), 113-126. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.728080>
- Murrell, K. L. (1985). The development of a theory of empowerment: Rethinking power for organization development. *Organization Development Journal*, 3(2), 34-38. <https://doi.org/10.1177/0886109902239092>
- Myers, D. G. ve Diener, E. (1995). Who is happy? *Psychological Science*, 6(1), 10-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1995.tb00298.x>
- Nolen-Hoeksema, S., Wisco, B. E., ve Lyubomirsky, S. (2008). Rethinking rumination. *Perspectives on psychological science*, 3(5), 400-424. doi: 10.1111/j.1745-6924.2008.00088.x
- Osmanoğlu, D. E., ve Kaya, H. İ. (2013). Öğretmen adaylarının yükseköğretime dair memnuniyet durumları ile öznel iyi oluş durumlarının değerlendirilmesi: Kafkas üniversitesi örneği. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(12), 45-70. https://www.kafkas.edu.tr/dosyalar/sobedergi/file/012/3_0.pdf
- Özbek, D. & Özdil, A. N. (2022). Öğretmen kolektif görüşlerine göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyleri ile sınıf öğretmenlerinin yeterlik algıları arasındaki

- ilişki. *Social Sciences Studies Journal* (SSSJJournal), 8(103), 3448-3461. doi no: 10.29228/sssj.64909
- Özden, S. A. ve Pak, M. D. ve İçağasıoğlu-Çoban, A. (2017). Sosyal hizmette iyilik hali kavramı. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 87-104. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/385035>
- Özel, M. (1995). *Stratejik yönetim ve liderlik*. İstanbul: İz Yay. 2.Baskı,
- Özer, F. (2023). Okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 837017).
- Özkan, S. A., Ardıç, K., ve Özsoy, E. (2022). Mütevazı liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde psikolojik iyi oluşun rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(3), 1179-1191. <https://doi.org/10.33206/mjss.1107468>
- Park, G., Sik Kim, J., Yoon, S. W. ve Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350-367. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0182>
- Pelenk, S. E. (2020). Güçlendirici liderlik davranışlarının bireysel performansa etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 308-330. doi:10.37880/cumuiibf.675625
- Ridgeway, C. ve Wallace, B. (1994). *Empowering Change*, Institute of Personnel And Development, London.
- Robbins, S. (1998). *Organizational Behaviour*, New Jersey: P.-Hall.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069. doi 10.1037/0022-3514.57.6.1069
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science*, 4(4), 99-104. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10772395>
- Ryff, C. D. ve Singer, B. H. (2006). Best news yet on the six-factor model of well-being. *Social Science Research*, 35(4), 1103-1119. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2006.01.002>
- Saföz Güven, İ. G. (2008). *Fen ve genel lise öğrencilerinin cinsiyet ve sosyometrik statülerine göre öznel iyi oluş düzeyleri, genel sağlık örüntüleri ve psikolojik belirti türleri* (Yüksek lisans tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No:228916).

- Sakal, Ö., ve Yıldız, S. (2017). Takipçi mükemmeliyetçiliği ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluş ve liderlik tarzlarının rolü. *International Journal of Business, Economics and Management Perspectives*, 2(7), 37-57. doi:10.20989/ijbemp.35
- Salisbury, M. P. (1994). *Interactive pen-and-ink illustration*. In: Proceedings of the 21st annual conference on Computer graphics and interactive techniques, 101-108.
- Sarı, T., ve Çakır, G. (2016). Mutluluk korkusu ile öznel ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(25), 222-229. http://jret.org/FileUpload/ks281142/File/25.tugba_sari.pdf
- Sert, H. (2021). Okul müdürlerinin güçlendirici liderliğinin öğretmenlerin kuantum paradigmasından okula bakışına etkisi (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No:702277).
- Seligman, M. E. (2002). *Positive psychology, positive prevention, and positive therapy*. Handbook of positive psychology, 2(2002), 3-12.
- Seligman, M. EP ve Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction*. 55 (1), American Psychological Association.
- Soylu, S., ve Okçu, V. (2022). Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 752-767. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2372574>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 2, 222-229. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Staw, B. M. (1987). Commitment to a policy decision: A multitheoretical perspective. *Administrative Science Quarterly*, 23, 40-44. <https://doi.org/10.2307/2392433>
- Stoner, A. J. ve Wankel, C. (1986). *Management* (3rd ed), New Jersey: Prentice-Hill Inc.
- Streeck, W., ve Crouch, C. (1997). Political economy of modern capitalism: Mapping convergence and diversity. *Political Economy of modern capitalism*, 1-224.
- Şahin, F. Y., ve Yılmaz, R. (2016). Yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerinin psikolojik iyi oluş ve bazı kişisel değişkenlere göre yordanması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(3), 595-615. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/312861>
- Tabachnick, Barbara G. ve Fidell, L.S., (2001). *Using multivariate statistics*. Boston: Allyn and Bacon. Bamberger.

- Tannenbaun, A. S. (1986). *International Yearbook of Orgauizational Democracy For The Study of Participation, Cooperation and Power: Volume III, The Organizational Practice of Democracy* New York: John Willey.
- Tarhan, M. O., Dirican, A. Kucukzeybek, B. B. Alacacioglu, A. Kucukzeybek, Y. Erten, C. ve Varol, U. (2015). Do the derived neutrophil to lymphocyte ratio and the neutrophil to lymphocyte ratio predict prognosis in breast cancer?. *International journal of clinical oncology*, 20, 70-81. doi: 10.1007/s10147-014-0672-8
- Taşkın, E. ve Çetin, A. (2012). Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi: Bursa örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (33), 19-34.
- Teetzen, F., Bürkner, P. C., Gregersen, S., ve Vincent-Höper, S. (2022). The mediating effects of work characteristics on the relationship between transformational leadership and employee well-being: a meta-analytic investigation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 3133. <https://doi.org/10.3390/ijerph19053133>
- Telef, B. B. (2013). Psikolojik iyi oluş ölçeği (PİOO): Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Hacettepe Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(3), 374-384. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/87222>
- Thomas, K. W., ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.2307/258687>
- Tosun, K. (1990). *Yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. No: 232.
- Tunçbilek, M. M., ve Kaya, M. (2020). Otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(2), 31-52. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1211755>
- Tutar, H. (2001). Reorganizasyon ve değişim mühendisliği. *Başak Ekonomi Dergisi*, 12, Temmuz. https://www.researchgate.net/publication/376853726_Orgutsel_Degisim_Uzerine_Kavramsal_Bir_Degerlendirme_A_Conceptual_Review_on_Organizational_Change
- Tuzgöl Dost, M. (2004). *Üniversite öğrencilerinin öznel iyi oluş düzeyleri* (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 144298).

- Tuzgöl, Dost, M. (2005). Üniversite öğrencilerinin yaşam doyumunun bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 132-143. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/114706>
- Türkdoğan, T. ve Duru, E. (2012). Üniversite öğrencilerinde öznel iyi oluşun yordanmasında temel ihtiyaçların karşılanması rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(4), 2429-2446. https://www.researchgate.net/publication/283122795_Universite_Ogrencilerinde_Oznel_Iyi_Olusun_Yordanmasinda_Temel_Ihtiyaclarin_Karsilanmasinin_Rolu_-_The_Role_of_Basic_Needs_Fulfillment_in_Prediction_of_Subjective_Well-Being_among_University_Students
- Üsdiken, B. (1977). *Yetki ve sorumluluk*, İstanbul: Siyasal Kitabevi.
- Walker, A. (2012). The application of the psychological contract to workplace safety. *Journal of Safety Research*, 37, 433-441. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2006.06.001>
- Walsh, M. M., ve Arnold, K. A. (2020). The bright and dark sides of employee mindfulness: Leadership style and employee well-being. *Stress and Health*, 36(3), 287-298. <https://doi.org/10.1002/smi.2926>
- Weiss, D. (1993). *Başarılı ekip oluşturma*. İstanbul: Rota Yay.
- Wellins, R. S. (1991). *Empowered teams*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wellins, R. S., Byham, W. C., ve Wilson, J. M. (1991). Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity and participation Jossey-Bass. *San Fransisco*.
- Wells, R.G. (1993). *Yetki devri*. Çev. Vedat Üner, İstanbul: Beta Yay.
- Wilhelm, H. (1992). Consistent stress profiles in mothers of children with autism. *Journal of autism and developmental disorders*, 22(2), 205-216. doi: 10.1007/BF01058151
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/627098>
- Yetim, Ü. (2001). *Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri*, (1. Basım). İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Yıldız, M. A. (2014). *Ergenlerde anne-babaya bağlanma ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkide duygu düzenleme ve baş etme yöntemlerinin çoklu aracılık rolü* (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 36858).
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici liderlik*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Yurtseven, R. (1995). *Yaratıcı yönetim*, İstanbul.

Yüksel, Ö., ve Erkutlu, H. (2003). Personeli güçlendirme. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 131-142. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/287748>

Zel, U. (1999). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Zümbül, S. (2019). Öğretmen adaylarının psikolojik iyi oluş düzeylerinde bilinçli farkındalık ve affetmenin yordayıcı rolleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 20(1), 20-36. <https://doi.org/10.12984/egeefd.481963>

EKLER

EK 1. Anket Formu

ÖĞRETMENLERİN GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK ALGILARI İLE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Saygıdeğer Meslektaşlarım,

Bu araştırma, öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları ile psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişki aralarında ilişki var olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla yapılacaktır. Vereceğiniz cevaplar, yalnızca söz konusu çalışma için kullanılacağından adınızı belirtmenize gerek yoktur. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız ve her soru için tek bir seçenek işaretleyiniz. Göstermiş olduğunuz ilgi ve emek için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Emrah GÜNGÖR

Sakarya Üniversitesi

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü

Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

1.Cinsiyetinin:

Kadın () Erkek ()

2.Medeni Durumunuz:

Evli () Bekar ()

3.Görev Yaptığınız Okul Türü:

İlkokul () Ortaokul () Lise ()

4.Mesleki Kıdeminiz:

1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21 Yıl ve Üzeri ()

5.Kurumunuzdaki Görev Süreniz

1-3 Yıl () 4-6 Yıl () 7-9 Yıl () 10 Yıl ve Üzeri ()

6.Eğitim Düzeyiniz:

Lisans () Lisansüstü ()

Güçlendirici Liderlik Ölçeği

	Hiç Bir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
1 Okul müdürüm görevlendirdiği konularda sorumluluğuma eşit düzeyde bana yetki verir.					
2 Okul müdürüm, işlerin yapılmasını etkileyen konular hakkında kararlar almamda bana güvenir.					
3 Okul müdürüm, istenen sonuçlara ulaşmam için gerekli bilgiyi benimle paylaşır.					
4 Okul müdürüm, görevlendirildiğim işten beni sorumlu tutar.					
5 Okul müdürüm yaptıklarım ve sonuçlarından, beni sorumlu tutar.					
6 Okul müdürüm öğrencilerimin performanslarından beni sorumlu tutar.					
7 Okul müdürüm, bir sorun ortaya çıktığında ne yapmam gerektiğini söylemektense, kendi çözümlerimi oluşturmamda bana yardımcı olmaya çalışır.					
8 Okul müdürüm, işleri geliştirmeye yönelik gerekli değişiklikleri yapmam için bana yetki verir.					
9 Okul müdürüm, işimle ilgili karşılaştığım sorunlara kendi çözümlerimi geliştirmemde beni cesaretlendirir.					

10 Okul müdürüm, işimin süreç ve aşamalarını belirleme ve geliştirmede, ihtiyaç duyduğum kararları alabilmem için bana yetki verir.					
11 Okul müdürüm, öğrenci ve velilerin taleplerini karşılamamda ihtiyaç duyduğum bilgiyi bana sağlar.					
12 Okul müdürüm, karşılaştığım bir sorunun çözümünde, bilimsel sorun çözme aşamalarını izlemem için beni teşvik eder.					
13 Okul müdürüm, yeni beceriler geliştirmem için bana sık sık fırsatlar sağlar.					
14 Okul müdürüm, okulumuzda sürekli öğrenme ve beceri geliştirmenin öncelikli olmasını sağlar.					
15 Okul müdürüm, deneyimlerimin sonucunda öğreneceğimi ve gelişeceğimi düşünerek, hata yapmam riskini göze alır.					
16 Okul müdürüm, başaramama ihtimalim olsa da yeni fikirleri denemem konusunda beni cesaretlendirir.					
17 Okul müdürüm, hata yaptığımda beni suçlamak yerine düzeltici eylemlere odaklanır.					

Psikolojik İyi Oluş Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Amaçlı ve anlamlı bir yaşam sürdürüyorum							
2- Sosyal ilişkilerim destekleyici ve tatmin edicidir							
3- Günlük aktivitelereime bağlı ve ilgiliyim							
4- Başkalarının mutlu ve iyi olmasına aktif olarak katkıda bulunurum							
5- Benim için önemli olan etkinliklerde yetenekli ve yeterliyim							
6- Ben iyi bir insanım ve iyi bir hayat yaşıyorum							
7- Geleceğim hakkında iyimserim							
8- İnsanlar bana saygı duyar							



Ek 2. Etik İzin



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-231226
Konu : 17/41 Emrah GÜNGÖR

16.03.2023

Sayın Emrah GÜNGÖR

İlgi : 10.03.2023 tarihli ve E--000-0 sayılı yazınız.

Üniversitemiz Eğitim Araştırmaları ve Yayın Etik Kurulu'nun 15.03.2023 tarihli ve 17 sayılı toplantısında alınan "41" nolu karar ile Emrah GÜNGÖR'ün başvurusu **uygun** görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Murat İSKENDER
Eğitim Araştırmaları ve Yayın Etik
Kurulu Başkanı

Ek: Karar Yazısı (1 Sayfa)

KARAR

41. Emrah GÜNGÖR'ün “ Öğretmenlerin Güçlendirici Liderlik Algıları ile Psikolojik İyi Oluşları Arasındaki İlişki ” başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler Emrah GÜNGÖR'ün “ Öğretmenlerin Güçlendirici Liderlik Algıları ile Psikolojik İyi Oluşları Arasındaki İlişki ” başlıklı çalışmasının Etik açıdan **uygun** olduğuna oy birliği ile karar verildi.