



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**OTANTİK LİDERLİK, İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARI VE PSİKOLOJİK
SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİ:
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Bengü HIRLAK

DOKTORA TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
KASIM - 2015**



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**OTANTİK LİDERLİK, İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARI VE PSİKOLOJİK
SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİ:
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

**DANIŞMAN : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN
JÜRİ : Prof. Dr. İsmail BAKAN
JÜRİ : Prof. Dr. Murat TÜRK
JÜRİ : Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY
JÜRİ : Doç. Dr. Burcu ERŞAHAN**

Bengü HIRLAK

DOKTORA TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
KASIM – 2015**

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

OTANTİK LİDERLİK, İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE PSİKOLOJİK
SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİ: SAĞLIK
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bengü HIRLAK

DOKTORA TEZİ

Kod No :

Bu Tez 27/11/2015 Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından

Oy Birliği/Oy Çokluğu ile Kabul Edilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa Taşlıyan
Ünvanı, Adı Soyadı, İmzası
BAŞKAN

Prof. Dr. İsmail Bakan
Ünvanı, Adı Soyadı, İmzası
ÜYE

Prof. Dr. Murat Türk
Ünvanı, Adı Soyadı, İmzası
ÜYE

Prof. Dr. H. Mustafa Paksoy
Ünvanı, Adı Soyadı, İmzası
ÜYE

Doç. Dr. Burcu Erşahan
Ünvanı, Adı Soyadı, İmzası
ÜYE

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Abdullah Soysal
Unvan, Adı Soyadı, İmzası
Enstitü Müdürü

Bu çalışma Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi Koordinasyon Birimi tarafından desteklenmiştir.
Proje No: 2014/3-36 D

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖZET

DOKTORA TEZİ

**OTANTİK LİDERLİK, İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE PSİKOLOJİK
SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİ: SAĞLIK
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Bengü HIRLAK

Danışman : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN

Yıl : 2015, Sayfa: 284+XV

**Jüri : Prof. Dr. Mustafa Taşlıyan (Başkan)
: Prof. Dr. İsmail Bakan (Üye)
: Prof. Dr. Murat Türk (Üye)
: Prof. Dr. H. Mustafa Paksoy (Üye)
: Doç. Dr. Burcu Erşahan (Üye)**

Bu çalışmanın ana amacı; otantik liderliğin insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların psikolojik sermayeleri, işten ayrılma niyetleri ve performansları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bununla birlikte bu araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönünün ve düzeyinin de tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda TRC1 bölgesinde yer alan Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerinde faaliyette bulunan hastanelerde görev yapan 513 çalışana anket uygulanmıştır. Anket sonucunda elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak korelasyon, regresyon, t testi ve ANOVA analizi yapılmıştır. Bu analizler sonucunda; otantik liderlik boyutlarının (öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi, içselleştirilmiş ahlak anlayışı) insan kaynakları yönetimi boyutlarını (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı, ücretlendirme), psikolojik sermaye boyutlarını (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık), çalışan performansını olumlu yönde etkilediği, işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilediği; insan kaynakları yönetimi boyutlarının tamamının psikolojik sermaye boyutlarının tamamını, çalışan performansını olumlu yönde etkilediği, işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilediği; psikolojik sermaye boyutlarının tamamının çalışan performansını olumlu yönde etkilediği, işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilediği; işten ayrılma niyetinin ise çalışan performansını etkilemediği tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma değişkenleri

arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Yalnızca araştırma değişkenleri ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti, çalışan performansı



DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY

ABSTRACT

PhD THESIS

**THE RELATIONSHIP BETWEEN AUTHENTIC
LEADERSHIP, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
PRACTICES AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL: A
RESEARCH IN HEALTH SECTOR**

Bengü HIRLAK

Supervisor : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN

Year : 2015, Pages: 284+XV

Jury : Prof. Dr. Mustafa Taşlıyan (Chairperson)
: Prof. Dr. İsmail Bakan (Member)
: Prof. Dr. Murat Türk (Member)
: Prof. Dr. H. Mustafa Paksoy (Member)
: Asc. Prof. Dr. Burcu Erşahan (Member)

The main purpose of this study is to determine the effect of the authentic leadership on human resource management practices, psychological capital, intention to leave and performance of employees. Moreover, is intended to determine the direction and level of relationship between the research variables. For these purposes, the questionnaire was applied to 513 employees working at hospitals in TRC1 area Gaziantep, Adıyaman and Kilis provinces. Correlation, regression, t-test and ANOVA analysis was performed by using data obtained from the questionnaire with SPSS programme. As a result of these analyses, it was determined positive effect that (self-awareness, relational transparency, balancing processes, internalized moral perspective) which are dimensions of the authentic leadership on dimensions of human resource management (selection, training, performance evaluation, career planning, employee participation, job description, compensation), dimensions of psychological capital (self-efficacy, hope, optimism, resilience), employee performance and also negative effect all dimensions of the authentic leadership on intention to leave. It was determined positive effect that all dimensions of human resource management on all dimensions of psychological capital, employee performance and also negative effect all dimensions of human resource management on intention to leave. It was determined positive effect that all dimensions of psychological capital on employee performance and also negative effect all dimensions of psychological capital on intention to leave. It was

determined no effect intention to leave on employee performance. It was also determined that a significant positive relationship between the research variables. There was only one significant negative relationship between intention to leave of employees and research variables.

Keywords: Authentic leadership, human resource management practices, psychological capital, intention to leave, employee performance



ÖN SÖZ

Günümüz iş ve rekabet dünyasında, işletme çalışanlarının sahip oldukları bilgi ve yetenekler, işletmelerin başarı potansiyelini oluşturur hale gelmiştir. Dolayısıyla yüksek performans elde etmeyi isteyen işletmelerin, insan kaynakları yönetimine yönelmeleri ve olumlu, etik, ahlaki ilkelerle yönetilen bir çalışma ortamı oluşturmaları gerekmektedir. Özellikle modern sonrası yönetim tekniklerinin, yaklaşımlarının örgütsel ortamlara uyarlanması ve gerekli altyapı koşullarının sağlanması görevi de insan kaynaklarına ve liderlere düşmektedir. Bu noktada; bir işletmede psikolojik sermayeyi arttırmayı sağlayacak; insan kaynakları yönetimi ve otantik liderlik uygulamalarına yer verilmesi, işletme çalışanlarının işlerinden daha fazla doyum almalarını sağlayacak, örgütsel bağlılıklarını, performanslarını arttıracak ve bu da işten ayrılma niyetlerini ortadan kaldıracaktır. Bu nedenle otantik liderliğin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına, çalışanların psikolojik sermayelerine, işten ayrılma niyetlerine ve performanslarına etkisi tez konusu olarak seçilmiştir. Tez; girişin, konu ile ilgili önceki çalışmaların, liderlik ve otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı ile ilgili literatür bilgilerinin ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırma yönteminin, konuya ilişkin bir alan araştırması ile ilgili bulguların, sonuçların ve önerilerin yer aldığı sekiz bölümden oluşmaktadır.

Akademik hayatım boyunca birlikte çalışmaktan onur duyduğum, bu tezin hazırlanmasında başyardımcı rolünü oynayan değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN'a tecrübelerinden yararlanırken göstermiş olduğu rehberliği, hoşgörüsü, fedakârlığı, anlayışı, sabrı, yardımı ve dostça yaklaşımı için sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunmayı bir borç bilirim.

Araştırmanın her aşamasında engin bilgilerinden yararlandığım, beni sürekli yönlendiren, değerli yardımlarını ve zamanlarını esirgemeyen hocalarım Prof. Dr. İsmail BAKAN'a, Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY'a, Doç. Dr. Burcu ERŞAHAN'a, Doç. Dr. Abdullah SOYSAL'a ve bugüne kadar emeği geçen bütün hocalarıma en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Araştırmamda çalışmalarına maddi destek sağlayan Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi Birimi'ne, araştırmaya katılan tüm hastane yöneticileri ve çalışanlarına sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Tezin her aşamasında özellikle verilerin toplanmasında yardımlarını ve manevi desteklerini esirgemeyen değerli dostum ve meslektaşım Öğr. Gör. Melda HARBALIOĞLU'na çok derin sevgi ve saygılarımla, teşekkürlerimi sunarım.

Bana duydukları inançlarını ve sevgilerini asla kaybetmeyen ve maddi, manevi desteklerini esirgemeyen, bugünlere gelmemde ve bu tezin ortaya çıkmasında büyük payı olan, emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme de çok teşekkür eder ve sevgilerimi sunarım.

Bengü HIRLAK
Kasım, 2015

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	iii
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
1. GİRİŞ	1
2. KONUS İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR	4
3. LİDERLİK VE OTANTİK LİDERLİK.....	10
3.1. Liderlik Tanımı ve Özellikleri	10
3.2. Liderlik Kuramları	16
3.2.1. Özellikler Kuramı.....	16
3.2.2. Davranışsal Kuram	17
3.2.2.1. Kurt Lewin ve Arkadaşlarının Liderlik Araştırmaları	18
3.2.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	19
3.2.2.3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	20
3.2.2.4. Harvard Üniversitesi Araştırmaları	21
3.2.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli	22
3.2.2.6. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli	24
3.2.2.7. McGregor'ın X Teorisi ve Y Teorisi	25
3.2.2.8. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Modeli.....	27
3.2.2.9. Gary R. Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri.....	28
3.2.3. Durumsallık Kuramı.....	28
3.2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	29
3.2.3.2. Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Liderlik Modeli.....	31
3.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli	34
3.2.3.4. Vroom-Yetton'un Liderlik Modeli	36
3.2.3.5. Amaç-Yol Modeli	37
3.2.4. Modern Liderlik Kuramları	40
3.3. Otantiklik ve Otantik Liderlik Kavramı	40
3.3.1. Otantiklik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	40
3.3.2. Otantik Liderlik Kavramı	42
3.3.3. Otantik Liderlerin Özellikleri.....	47
3.3.4. Otantik Liderlik Yaklaşımının Amacı.....	49
3.3.5. Otantik Liderliğe Duyulan İhtiyaç	50
3.3.6. Otantik Liderlik Bileşenleri.....	51
3.3.6.1. Öz Farkındalık-Bireyin Kendini Tanıması (Self-Awareness)	51
3.3.6.2. İlişkisel Şeffaflık-İlişkilerde Şeffaflık (Relational Transparency).....	52
3.3.6.3. Karar Almada Dengeli Yaklaşım (Balancing Processes)	53
3.3.6.4. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Internalized Moral Perspective).....	54
3.3.7. Otantik Liderlik İle Diğer Liderlik Kuramları Arasındaki Farklar	54
3.3.7.1. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar.....	57
3.3.7.2. Otantik Liderlik ve Ruhsal Liderlik Arasındaki Farklar.....	59
3.3.7.3. Otantik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Arasındaki Farklar	60
3.3.7.4. Otantik Liderlik ve Etik Liderlik Arasındaki Farklar	60
3.3.7.5. Otantik Liderlik ve Karizmatik Liderlik Arasındaki Farklar	61

4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI	63
4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	63
4.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amacı	63
4.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	67
4.1.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	69
4.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Farkları ve Benzerlikleri.....	70
4.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı	71
4.1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	72
4.1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri	73
4.1.8. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri.....	75
4.1.8.1. Tarafsızlık (Yansızlık) İlkesi	75
4.1.8.2. Yeterlik (Liyakat) İlkesi.....	76
4.1.8.3. Kariyer İlkesi.....	77
4.1.8.4. Eşitlik İlkesi	78
4.1.8.5. Güvence İlkesi.....	79
4.1.8.6. Açıklık İlkesi.....	79
4.1.8.7. Gizlilik İlkesi.....	80
4.1.8.8. Sınıflandırma İlkesi.....	80
4.1.8.9. Adil ve Yeterli Ücret İlkesi	80
4.1.8.10. Hizmet İçi Eğitim İlkesi	81
4.1.8.11. Uzman Kişilere Başvurma İlkesi	81
4.1.8.12. Hedef Yetiştirme İlkesi	81
4.1.8.13. Yönetimi Geliştirme İlkesi.....	81
4.1.8.14. Verimlilik İlkesi	81
4.1.8.15. Yönetime Katılma İlkesi	82
4.1.9. İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon İçerisindeki Yeri	82
4.1.10. İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanının Rollerini	86
4.1.10.1. İdari Rol	86
4.1.10.2. Operasyonel Rol ve Çalışan Savunucusu Rolü.....	87
4.1.10.3. Stratejik Rol	87
4.1.11. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Özellikleri	87
4.1.12. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	89
4.1.12.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi.....	93
4.1.12.2. Eğitim ve Geliştirme	98
4.1.12.3. Performans Değerlendirme	101
4.1.12.4. Kariyer Geliştirme.....	103
4.1.12.5. Ücret Yönetimi.....	105
4.1.12.6. Koruma (İş Güvenliği ve İş Gören Sağlığı)	108
4.1.12.7. Endüstri İlişkileri.....	110
4.1.13. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler	111
4.1.13.1. İç Çevre Faktörleri	112
4.1.13.2. Dış Çevre Faktörleri.....	114
4.1.14. Kamu ve Özel Sektörde İnsan Kaynakları Yönetimi	116
5. OTANTİK LİDERLİK, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI, PSİKOLOJİK SERMAYE, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİ	118
5.1. Pozitif Psikoloji Kavramı ve Gelişimi	118
5.2. Pozitif Örgütsel Davranış Kavramı.....	120

5.3. Psikolojik Sermaye Kavramı	121
5.3.1. Rekabet Avantajı İçin Sermaye Türleri.....	121
5.3.1.1. Ekonomik Sermaye	122
5.3.1.2. Beşeri Sermaye	123
5.3.1.3. Sosyal Sermaye	123
5.3.1.4. Psikolojik Sermaye	124
5.3.2. Psikolojik Sermayenin Boyutları.....	125
5.3.2.1. Özyeterlilik (Self Efficacy).....	127
5.3.2.2. Umut (Hope)	128
5.3.2.3. İyimserlik (Optimism).....	129
5.3.2.4. Psikolojik Dayanıklılık (Resilience)	130
5.3.2.5. Diğer Potansiyel Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları	132
5.3.3. Psikolojik Sermayenin Yönetimi ve Geliştirilmesi	132
5.3.3.1. Özyeterlilik Düzeyini Geliştirme Yolları.....	132
5.3.3.2. Umut Düzeyini Geliştirme Yolları.....	134
5.3.3.3. İyimserlik Düzeyini Geliştirme Yolları	135
5.3.3.4. Psikolojik Dayanıklılık Düzeyini Geliştirme Yolları.....	136
5.3.4. Otantik Liderlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkisi.....	137
5.3.5. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye İlişkisi	139
5.3.6. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Psikolojik Sermaye İlişkisi	143
5.3.7. Psikolojik Sermaye ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	144
5.3.8. Psikolojik Sermaye ve Çalışan Performansı İlişkisi.....	144
5.4. İşten Ayrılma Niyeti.....	148
5.4.1. Otantik Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	151
5.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	152
5.4.3. İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı İlişkisi.....	155
5.5. Çalışan Performansı	156
5.5.1. Otantik Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisi	159
5.5.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Çalışan Performansı İlişkisi.....	161
6. YÖNTEM.....	164
6.1. Araştırmanın Amacı.....	164
6.2. Araştırmanın Önemi.....	164
6.3. Araştırmanın Kapsamı (Evren ve Örneklem)	165
6.4. Araştırmanın Varsayımları.....	168
6.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	168
6.6. Veri Toplama Araçları ve Yöntem.....	169
6.7. Araştırma Modeli ve Hipotezler	171
7. BULGULAR	177
7.1. Araştırmanın Güvenilirliği.....	177
7.2. Sosyo-demografik Özelliklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	178
7.3. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	181
7.3.1. Otantik Liderlik Uygulamalarıyla İlgili Bulgular	181
7.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla İlgili Bulgular.....	183
7.3.3. Psikolojik Sermayeye İlgili Bulgular	186
7.3.4. İşten Ayrılma Niyetiyle İlgili Bulgular	188
7.3.5. Çalışan Performansı İlgili Bulgular	189

7.4. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Etkiler Bazında Bulgular.....	189
7.4.1. Korelasyon ve Regresyon Analizi.....	189
7.5. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşmalarının Belirlenmesi Bazında Yapılan Analizlere İlişkin Bulgular.....	217
7.5.1. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması (T-Testi ve ANOVA Analizi)	189
8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	242
KAYNAKLAR	256
ÖZ GEÇMİŞ	285
EKLER.....	286
Ek 1: Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu	286
Ek 2: Hastane Yöneticilerine Uygulanan Anket Formu Örneği	290
Ek 3: Hemşirelere Uygulanan Anket Formu Örneği	294

KISALTMALAR LİSTESİ

İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
A.O	: Aritmetik Ortalama
s.s.	: Standart Sapma
S.D.	: T testi ve ANOVA Analizi İçin Serbestlik Derecesi
N	: Katılımcı Sayısı
r	: Korelasyon Katsayısı
R²	: Belirlilik (determinasyon) katsayısı
B	: Regresyon katsayısı; x'deki bir birim artışa karşılık y'deki değişim miktarını gösterir.
p	: Anlamlılık Değeri
Bkz.	: Bakınız
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi
vb.	: Ve Benzeri
vd.	: Ve Diğerleri

TABLÖLAR LİSTESİ

<u>Tablolar</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 3.1. Likert'in Yönetim ve Liderlik Sistemi	25
Tablo 3.2. Fiedler Liderlik Modeli	30
Tablo 3.3. Fiedler'in Durumu Değiştirebilmesi ve Kontrol Edebilmesi İçin Lidere Önerdiği Teknikler	31
Tablo 3.4. Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Liderlik Modeli	33
Tablo 3.5. Otantikliğin Tarihsel Anlamı	41
Tablo 3.6. Otantik Lider ve Otantik Liderlik Tanımları	43
Tablo 3.7. Dünya'da Otantik Liderliği Benimseyenler.	46
Tablo 3.8. Türkiye'nin En Otantik 20 Lideri	46
Tablo 3.9. Otantik Liderlik Gelişim Teorisinin Dönüştürücü, Karizmatik, Hizmetkâr Liderlik Teorileriyle Karşılaştırılması	55
Tablo 3.10. Otantik Liderlik Gelişimi Teorisi, Etik Liderlik Teorisi ve Dönüştürücü Liderlik Teorisi Karşılaştırması	56
Tablo 4.1. İKY Amaçlarının Eylemlerle İlişkisi	66
Tablo 4.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	68
Tablo 4.3. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı Arasındaki Farklar	71
Tablo 4.4. İnsan Kaynakları Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler	88
Tablo 4.5. Kamu ve Özel Sektör İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	117
Tablo 5.1. Psikolojik Sermaye Boyutlarının Yönleri ve Katkıları	126
Tablo 5.2. Özyeterliliğin Boyutları	127
Tablo 5.3. İşten Ayrılmanın Çalışan ve Organizasyon İçin Olası Olumlu ve Olumsuz Sonuçları	150
Tablo 6.1. Örneklem Büyüklüğünün Hesaplanmasına İlişkin Formüller	165
Tablo 6.2. Araştırma Kapsamına Alınan İllerdeki Hastane ve Hemşire Sayıları	167
Tablo 6.3. Araştırma Kapsamında Alınması Gereken Örneklem Sayılarının İllere Göre Dağılımları	167
Tablo 6.4. Değerlendirmeye Alınan Hastane Yöneticileri ve Hemşire Anketlerinin İllere Göre Dağılımları	168
Tablo 6.5. Ankette Yer Alan Değişkenlerin Boyutları İle İlgili İfade Sayısı ve İfadelerin Anketteki Sıra Numaraları	170
Tablo 7.1. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları ...	177
Tablo 7.2. Hastane Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleriyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	180
Tablo 7.3. Otantik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algılarının Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	182
Tablo 7.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarının Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ..	184
Tablo 7.5. Psikolojik Sermayeye İlişkin Algılarının Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	187
Tablo 7.6. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Algılarının Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	188
Tablo 7.7. Çalışan Performansına İlişkin Algılarının Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	189

Tablo 7.8. Öz farkındalık (Otantik Liderlik Boyutu) İle İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi.....	191
Tablo 7.9. İlişkisel Şeffaflık (Otantik Liderlik Boyutu) İle İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi.....	192
Tablo 7.10. Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi (Otantik Liderlik Boyutu) İle İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi.....	193
Tablo 7.11. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Otantik Liderlik Boyutu) İle İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	194
Tablo 7.12. Öz farkındalık (Otantik Liderlik Boyutu) İle Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi.....	194
Tablo 7.13. İlişkisel Şeffaflık (Otantik Liderlik Boyutu) İle Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi.....	195
Tablo 7.14. Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi (Otantik Liderlik Boyutu) İle Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	196
Tablo 7.15. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Otantik Liderlik Boyutu) İle Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi.....	196
Tablo 7.16. Seçim (İKY Boyutu) İle Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi.....	197
Tablo 7.17. Eğitim (İKY Boyutu) İle Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi.....	198
Tablo 7.18. Performans Değerlendirme (İKY Boyutu) İle Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi.....	198
Tablo 7.19. Kariyer Planlama (İKY Boyutu) İle Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	199
Tablo 7.20. Çalışan Katılımı (İKY Boyutu) İle Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	200
Tablo 7.21. İş Tanımı (İKY Boyutu) İle Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi.....	200
Tablo 7.22. Ücretlendirme (İKY Boyutu) İle Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	201
Tablo 7.23. Özyeterlilik (Psikolojik Sermaye Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	201
Tablo 7.24. Umut (Psikolojik Sermaye Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi.....	202
Tablo 7.25. İyimserlik (Psikolojik Sermaye Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	202
Tablo 7.26. Psikolojik Dayanıklılık (Psikolojik Sermaye Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	203
Tablo 7.27. Özyeterlilik (Psikolojik Sermaye Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	203

Tablo 7.28. Umut (Psikolojik Sermaye Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi.....	204
Tablo 7.29. İyimserlik (Psikolojik Sermaye Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	204
Tablo 7.30. Psikolojik Dayanıklılık (Psikolojik Sermaye Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi.....	205
Tablo 7.31. Öz farkındalık (Otantik Liderlik Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	205
Tablo 7.32. İlişkisel Şeffaflık (Otantik Liderlik Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	206
Tablo 7.33. Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi (Otantik Liderlik Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	207
Tablo 7.34. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Otantik Liderlik Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi.....	207
Tablo 7.35. Seçim (İKY Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	208
Tablo 7.36. Eğitim (İKY Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	208
Tablo 7.37. Performans Değerlendirme (İKY Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	209
Tablo 7.38. Kariyer Planlama (İKY Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi.....	209
Tablo 7.39. Çalışan Katılımı (İKY Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi.....	210
Tablo 7.40. İş Tanımı (İKY Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi.....	210
Tablo 7.41. Ücretlendirme (İKY Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi.....	211
Tablo 7.42. İşten Ayrılma Niyeti İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	211
Tablo 7.43. Öz farkındalık (Otantik Liderlik Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	212
Tablo 7.44. İlişkisel Şeffaflık (Otantik Liderlik Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	212
Tablo 7.45. Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi (Otantik Liderlik Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	213
Tablo 7.46. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Otantik Liderlik Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi.....	213
Tablo 7.47. Seçim (İKY Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	214
Tablo 7.48. Eğitim (İKY Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	214
Tablo 7.49. Performans Değerlendirme (İKY Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi	215

Tablo 7.50. Kariyer Planlama (İKY Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi.....	215
Tablo 7.51. Çalışan Katılımı (İKY Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi.....	216
Tablo 7.52. İş Tanımı (İKY Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi.....	216
Tablo 7.53. Ücretlendirme (İKY Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi.....	217
Tablo 7.54. Cinsiyet Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (Bağımsız İki Örnek T-Testi Analizi).....	219
Tablo 7.55. Medeni Durum Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (Bağımsız İki Örnek T-Testi Analizi).....	221
Tablo 7.56. Yaş Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (ANOVA Analizi).....	222
Tablo 7.57. Tukey-HSD testi- Yaş Açısından Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları	225
Tablo 7.58. Eğitim Durumu Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (ANOVA Analizi).....	226
Tablo 7.59. Tukey-HSD testi- Eğitim Durumu Açısından Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	228
Tablo 7.60. Görev Yapılan Hastane Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (Bağımsız İki Örnek T-Testi Analizi)	230
Tablo 7.61. Hastanedeki Pozisyon Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (Bağımsız İki Örnek T-Testi Analizi)	232
Tablo 7.62. Hastanenin Bulunduğu İl Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (ANOVA Analizi).....	234
Tablo 7.63. Tukey-HSD testi- Hastanenin Bulunduğu İl Açısından Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	236
Tablo 7.64. Kurumda Çalışma Süresi Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (ANOVA Analizi).....	237
Tablo 7.65. Tukey-HSD testi- Kurumda Çalışma Süresi Açısından Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	238
Tablo 7.66. Sektördeki Toplam Çalışma Süresi Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (ANOVA Analizi).....	239
Tablo 7.67. Tukey-HSD testi- Sektördeki Toplam Çalışma Süresi Açısından Araştırma Değişkenlerinin Farklılaşması	241

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekiller</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1. Yönetici İle Lider Farklılaşması	12
Şekil 3.2. Ohio Liderlik Modeli.....	19
Şekil 3.3. Yönetim Tarzı Matriksi	22
Şekil 3.4. Liderlik Doğrusu Modeli	27
Şekil 3.5. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler.....	29
Şekil 3.6. Liderlik Davranışlarında Etkililik Boyutu	32
Şekil 3.7. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları	32
Şekil 3.8. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli.	35
Şekil 3.9. Amaç-Yol Modelinin Şematik Açıklaması	38
Şekil 3.10. Liderlikteki Yol-Amaç Teorisi	39
Şekil 3.11. Liderlik Davranışı.....	39
Şekil 3.12. Otantik Liderlik Yönleri.	45
Şekil 3.13. Otantikliğin Sinerjiyi Etkilemesi	45
Şekil 3.14. Güvenin Doğası	57
Şekil 4.1. Örnek İnsan Kaynakları Departmanı Örgüt Şeması ve Örnek İş Aktiviteleri.....	84
Şekil 4.2. İnsan Kaynakları Komuta Örgüt Şeması	84
Şekil 4.3. İnsan Kaynakları Kurmay Örgüt Şeması.....	84
Şekil 4.4. Küçük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyon İçerisindeki Yeri	85
Şekil 4.5. Orta Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyon İçerisindeki Yeri	85
Şekil 4.6. Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyon İçerisindeki Yeri	86
Şekil 4.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	91
Şekil 4.8. İşgören Temini ve Seçimi Süreci (Kadrolama Süreci)	97
Şekil 4.9. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İç ve Dış Çevre Faktörleri	112
Şekil 5.1. Araştırma Modeli: Otantik Liderliğin, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi	118
Şekil 5.2. Rekabet Avantajı İçin Sermaye Türleri	122
Şekil 5.3. Psikolojik Sermaye Boyutları	126
Şekil 6.1. Araştırma Modeli.....	176

1. GİRİŞ

Örgütler için insan kaynakları; bilgisi, yeteneği, yaratıcılığı açısından taklit edilmesi ve rekabet edilmesi en zor sistemdir (Buluç, 1997:24; Akt: Karahan, 2009: 96). Günümüzde verimli, etkin ve sağlıklı bir insan kaynakları yönetimi hayati bir önem taşımaktadır. İşletmelerin başarılı olmaları ve sürdürülebilir rekabet edebilmeleri için kalifiye insan kaynaklarının temini ve seçimi, işletmelerde uygun işlerde istihdam edilmeleri ve en iyi biçimde organize edilmeleri oldukça önemlidir, aksi bir durumda işletmelerde problemler ortaya çıkabilmektedir.

Tüm bu gelişmelerle birlikte insan sermayesi, sosyal sermaye ve günümüzde “psikolojik sermaye” kavramı da teori ve uygulamalarda önem kazanmaya başlamıştır (Luthans vd., 2010). Ancak, Luthans ve Youssef’un (2004) ifadesi ile bugünkü örgütlerin çok azı insan kaynaklarını bir sermaye olarak görmekte, yönetmekte ve geliştirmektedir (Akt: Topçu ve Ocak, 2012: 685). Bununla birlikte, günümüzde insan kaynaklarının liderlere ilişkin beklentilerinde de önemli değişimler yaşanmaktadır. Çalışanların liderlere ilişkin beklentilerinde yaşanan değişimler (liderlerinden kendilerine karşı dürüst olmaları, ahlaki ve etik değerlere uygun davranışlar sergilemeleri), mevcut liderlik yaklaşımları ile karşılanamamakta organizasyonların değişimini zorunlu hale gelmektedir. Bu da organizasyonların mekanik organizasyonlardan, organik organizasyonlara ve son olarak otantik organizasyonlara geçişini hızlandırmaktadır.

Özellikle son yıllarda yapılan pozitif örgütsel davranış alanındaki çalışmalarda, klasik liderlik yaklaşımlarından ziyade pozitif liderlik tarzlarına odaklanılması iş görenlerin pozitif yönlerine önem verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Ilies vd., 2005; Akt: Yeşiltaş vd., 2013: 334). Bu liderlik tarzı; global rekabet şartlarında organizasyonların gereksinimlerine cevap verebilecek olan, iş dünyasında güven oluşturabilecek ve liderin samimi, olumlu, şeffaf ve etik davranışlar sergilediği, kökeni pozitif örgütsel davranışlara dayanan “otantik liderlik” olarak bilinmektedir (Wang vd., 2014: 5).

Güncel liderlik yaklaşımlarından bir tanesi olan otantik liderlik tarzının, önem kazanma sebepleri arasında; örgütlerin olumlu çıktılar elde etme ve insan kaynaklarına yapılan yatırımları arttırma amacı içerisinde olmalarından kaynaklandığı söylenebilir (Walumbwa vd., 2008: 121). Özellikle son on yıldır, örgütler; hem çalışanlarının hem de kendi değerlerinin farkında olan, vizyoner, ahlaki ve etik bakış açısına sahip olan ve bu bakış açısı ile çalışanlarına rehberlik eden liderleri istihdam etmek istemektedirler (Clapp-Smith vd., 2009: 227).

Bu sebeplerden dolayı yöneticilerin ve liderlerin; çalışanlarının psikolojik sermayelerini, performanslarını arttırmaya ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını olumlu etkilemeye, işten ayrılma niyetlerini azaltmaya dayalı otantik liderlik davranışları sergilemeleri durumda; onların organizasyonlara katılımlarının, bağlılıklarının, duydukları güvenlerinin, iş tatminlerinin artacağına, daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyeceklerinin ve daha iyi bir performans göstereceklerinin bilincinde olmaları ve bu uygulamalara günümüz değişim çağında daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.

Özellikle sağlık sektöründe hastanelerde var olacak iyi bir lider, iyi bir sağlık hizmeti ortamı yaratarak çalışma arkadaşlarına enerji katabilir, ekip ruhu içerisinde çalışma ve mesleklerine olan tutkularını arttırabilir, heyecan yaratabilir, örgütsel bağlılıklarını arttırarak işten ayrılma niyetlerini ortadan kaldırabilir, sonuç olarak performanslarını arttırabilir. Böylece hasta memnuniyeti de daha kolay sağlanabilecektir. Hastane ve bireysel başarının yükselebilmesi, kaliteli bir sağlık hizmetinin sunulabilmesi ve hasta memnuniyetinin sağlanabilmesi için amaçları bilen, iyi anlayan, özyeterliliği, umudu, iyimserliği ve psikolojik dayanıklılığı yüksek bir ekiple çalışmak hizmet işletmelerinde başarıyı ve beraberinde sürdürülebilir rekabet edilebilirliği getirecektir.

Bu araştırmanın ana amacı; otantik liderliğin, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların psikolojik sermayeleri, işten ayrılma niyetleri ve performansları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bununla birlikte araştırma

değişkenleri arasındaki ilişkilerin düzeyini ve yönünü tespit etmek de amaçlanmaktadır. Ayrıca bu araştırmayla TRC1 bölgesinde yer alan Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerindeki hastanelerde uygulanan otantik liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bu hastanelerde çalışanların psikolojik sermayelerini, performanslarını ve işten ayrılma niyetlerini analiz etmeye; hastane çalışanlarının demografik özelliklerine göre söz konusu bu araştırma değişkenlerine ilişkin görüşlerinin farklılaşmalarını tespit etmeye; hastane çalışanlarının psikolojik sermayelerini ve performanslarını artırıcı, işten ayrılma niyetlerini azaltıcı uygulamalar konusunda önerilerde bulunmaya çalışılacaktır.

Bu araştırma; saha araştırmasının yürütüleceği TRC1 bölgesinde yer alan Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerindeki hastanelerin otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve hastane çalışanlarının psikolojik sermaye düzeylerinin, performanslarının ve işten ayrılma niyetlerinin tespit edilmesi ile birlikte, elde edilen sonuçlar doğrultusunda önerilerde bulunulması ve ilgili alan yazınına katkı sağlaması açısından önem arz etmektedir. Ayrıca sağlık çalışanlarının örgütsel psikoloji boyutları (pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış, psikolojik sermaye vb.) arasındaki ilişkileri açıklayan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Yapılacak bu araştırma sadece bir ili kapsamayıp Türkiye’de hizmet sektöründe gelişim sürecinde olan TRC1 bölgesinde yer alan Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerindeki hastanelerde gerçekleştirilecek olması bakımından da önem taşımaktadır.

Özellikle sağlık sektöründeki çalışanların özyeterliliklerinin yüksek, zorlu görevler karşısında psikolojik dayanıklılığı yüksek, sadakati yüksek, iyi bir eğitim almış, nitelikli, değişime uyum sağlayan, kendini geliştirmeye açık, iyimser ve umutlu olması gerektiği düşünülürse, araştırma sonucunda elde edilecek bulgularla ve önerilerle sağlık sektörüne önemli katkılar sağlanacağı düşünülmektedir.

Yerli ve yabancı literatürde otantik liderlik ile ilgili fazla sayıda araştırmanın yapılmamış olmaması, otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile psikolojik sermaye ilişkisinin ve bu araştırma değişkenlerinin birbirlerine etkilerinin ele alınmamış olması nedeniyle, bu araştırmanın ilgili alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İleride, söz konusu bu araştırmaya farklı değişkenler de eklenerek araştırmanın kapsamının genişletilmesi düşünülebilir.

Yine sağlık ve hastane yönetimi noktasında yönetim ve organizasyon teması dâhilinde pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış, psikolojik sermaye, otantik liderlik algılamaları, ruhsal liderlik, hizmetkâr liderlik, etik liderlik, dönüşümcü liderlik, etik iklim gibi konular üzerinde kapsamlı araştırmalara Türkiye’de sağlık sektöründe ihtiyaç duyulacağı düşünüldüğünden bu araştırmanın yararlı olacağı düşünülmektedir. Türkiye’de yapılmakta olan sağlıkta dönüşüm programı reform araştırmaları, Türkiye’de hastane yönetimi, hekimlik hizmetleri yönetimi ile son olarak sağlık kuruluşlarında insan kaynakları yönetimi, psikolojik sermaye, otantik liderlik algılamaları için konu ile ilgili ulusal çapta araştırmalar ve projeler yapılması durumunda, bu araştırmanın bulgu ve sonuçlarından yararlanılabilir. Yine bu araştırmanın farklı sektörlerin (kamu ve özel hastaneleri) karşılaştırılması açısından da önemli olduğu söylenilebilir.

Ancak yapılacak bu araştırma, araştırmanın yapıldığı TRC1 bölgesinde yer alan Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerindeki hastaneler ve dönem (Kasım 2014-Ocak 2015) ile sınırlıdır. Ayrıca yine araştırma sonuçları, araştırma kapsamında yararlanılan ölçekten elde edilen veriler ile sınırlıdır.

Araştırma sekiz bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde; konuya giriş yapılmıştır. İkinci bölümde; yerli ve yabancı literatür taraması yapılarak konu ile ilgili yapılan önceki çalışmalar özetlenmiştir. Üçüncü bölümde; liderlik ve otantik liderlik, dördüncü bölümde; insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları, beşinci bölümde; psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı ile ilgili literatür bilgilerine ve tüm araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere; altıncı bölümde; araştırmanın yöntemine, yedinci bölümde; saha çalışması ile ilgili bulgulara, sekizinci yani son bölümde ise; sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; otantik liderlik boyutları (öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi, içselleştirilmiş ahlak

anlayışı), insan kaynakları yönetimi boyutları (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı, ücretlendirme) çalışanların psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) ve performansları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu; işten ayrılma niyetleri ile ise negatif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Yine araştırma sonuçlarına göre; otantik liderlik boyutlarının (öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi, içselleştirilmiş ahlak anlayışı) insan kaynakları yönetimi boyutlarını (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı, ücretlendirme), psikolojik sermaye boyutlarını (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık), çalışan performansını olumlu yönde etkilediği, işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilediği; insan kaynakları yönetimi boyutlarının tamamının psikolojik sermaye boyutlarının tamamını, çalışan performansını olumlu yönde etkilediği, işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilediği; psikolojik sermaye boyutlarının tamamının çalışan performansını olumlu yönde etkilediği, işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilediği; işten ayrılma niyetinin ise çalışan performansını etkilemediği tespit edilmiştir.

Ayrıca araştırma sonuçlarına göre; otantik liderlik boyutlarının (özfarkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı), insan kaynakları yönetimi boyutlarının (seçim, performans değerlendirme, çalışan katılımı ve ücretlendirme), psikolojik sermaye boyutunun (iyimserlik) çalışanların cinsiyetlerine göre; insan kaynakları yönetimi boyutlarının (seçim, performans değerlendirme ve kariyer planlama) çalışanların medeni durumlarına göre; otantik liderlik boyutlarının tamamının ve insan kaynakları yönetimi boyutlarının (seçim, performans değerlendirme, kariyer planlama ve çalışan katılımı), psikolojik sermayenin boyutlarının (özyeterlilik, umut ve psikolojik dayanıklılık), işten ayrılma niyetinin çalışanların yaş dağılımına göre; otantik liderlik boyutunun (özfarkındalık) ve insan kaynakları yönetimi boyutlarının tamamının, psikolojik sermaye boyutunun (iyimserlik) çalışanların eğitim durumlarına göre; otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi, psikolojik sermaye boyutlarının tamamının ve performansın çalışanların görev yaptıkları hastanelere göre; otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi, psikolojik sermaye boyutlarının tamamının ve işten ayrılma niyetinin çalışanların hastanedeki pozisyonlarına göre; otantik liderlik ve insan kaynakları yönetimi boyutlarının tamamının çalışanların görev yaptıkları hastanelerin bulundukları illere göre; insan kaynakları yönetimi boyutlarının (performans değerlendirme, kariyer planlama ve ücretlendirme) çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre; insan kaynakları yönetimi boyutlarının (seçim, performans değerlendirme ve kariyer planlama) ve psikolojik sermaye boyutunun (özyeterlilik) çalışanların sektördeki toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Literatürde otantik liderliğin insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların psikolojik sermayeleri, performansları ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini ve bu değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerini ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve psikolojik sermayenin farklı değişkenlerle olan ilişkilerini ve farklı değişkenler üzerine olan etkilerini inceleyen çalışmalar henüz az sayıda olmakla birlikte mevcuttur. Yerli ve yabancı literatürde konuya ilişkin yapılan çalışmalar aşağıda açıklanmaktadır:

- Avolio vd. (2004a), yaptıkları çalışmada otantik liderlik ve izleyicilerinin tutum, davranış ve performans sonuçları arasındaki ilişkilerle ilgili kavramsal ve deneysel araştırmalar tam olarak gelişmiş olmadığından, otantik liderlerin; izleyenlerinin tutum, davranış ve performanslarını nasıl etkilediği ile ilgili olarak geniş bir teorik çerçeve sunmaya çalışmışlardır. Araştırmada pozitif örgütsel davranış, güven, umut, duygu, kişilik tanımlama ve kişilik kuramlarından hareket edilerek, otantik liderlerin izleyicilerinin tutumları ve davranışları (bağlılık, iş tatmini, anlamlılık, katılımı) üzerindeki etkileri tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda da araştırma önermelerine dayalı olarak teorik bir model önerilmiş ve gelecekte yapılacak araştırmalara, ortaya atılacak teorilere ışık tutacak sonuçlara yer verilmiştir.

- Gardner vd. (2005a), yaptıkları çalışmada mevcut ve gelecekteki liderlik ihtiyaçlarını karşılamak için, otantik lider ile izleyenlerinin gelişimi modeli önermiş ve otantik liderlik ile sürdürülebilir izleyici performansı arasındaki ilişki incelemişlerdir. Liderlik süreci gelişimi ve izleyenlerin öz farkındalıkları ve öz düzenlemeleri vurgulanmıştır. Liderin ve izleyenlerinin kişisel geçmişleri ve tetikleyici olayların bunun yanı sıra kapsayıcı, etik, örgütsel iklimin; otantik liderlik ve izleyiciliğin öncülleri olarak öne sürülmüştür. İzleyenlerin liderine artan güven seviyeleri, katılımları, iş yeri refahı ve gerçek, sürdürülebilir performans; otantik lider-izleyici ilişkilerinin çıktıları olarak öne sürülmüştür. Araştırmada test edilebilir önermeler, onları keşfedebilmek için ifadeler sunulmuş ve tartışılmıştır.

- Jensen ve Luthans (2006), küçük işletmelerde 76 işletme sahibi üzerinde yaptıkları çalışmada, algılanan otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, algılanan otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

- Norman (2006), yaptığı çalışmada, liderin psikolojik sermaye ve şeffaflık düzeyinin, izleyenlerin liderine duyduğu güveni ve liderin etkinliğini değerlendirmesi üzerinde etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Araştırma sonuçlarının, özellikle otantik liderliğin olumlu sonuçlarının anlaşılmasına katkısı olduğu söylenebilmektedir.

- Clapp-Smith vd. (2009), küçük bir perakende giyim mağazaları zincirinde yaptıkları çalışmada, grup seviyesinde otantik liderlik algısı, yönetime güven, pozitif psikolojik sermaye ve finansal performans arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, otantik liderlik algıları ile yönetime güven, pozitif psikolojik sermaye, finansal performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yönetime güvenin pozitif psikolojik sermaye ve finansal performans arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Yine, yönetime güvenin otantik liderlik algıları ve finansal performans arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

- Lam vd. (2009), Çin'de yer alan Çin-Japon ortak girişiminden 152 katılımcı üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının; çalışanların işten ayrılma niyetleri ile algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları (tutma odaklı ücretlendirme ve resmileştirilmiş eğitim) arasındaki ilişkide aracılık rolü etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları (tutma odaklı ücretlendirme ve resmileştirilmiş eğitim) ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde, işten ayrılma niyeti ile ise negatif yönde bir ilişki olduğu, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının; çalışanların işten ayrılma niyetleri ile algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları (tutma odaklı ücretlendirme ve resmileştirilmiş eğitim) arasındaki ilişki de aracılık rolü etkisi olduğu tespit edilmiştir.

• Wong ve Cummings (2009), batı Kanada sağlık kurumunda 17 kanser tedavisi biriminde sağlık bakım hizmetlerinde görev yapan 335 çalışan üzerine yaptıkları araştırmada, otantik liderlik davranışının; sağlık bakım personelinin güvenleri ve iş çıktıları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, sağlık personelinin endişelerini dile getirebilmeleri ve iş yeri, hasta bakımını iyileştirmek adına öneriler sunabilmeleri için yönetime güven duymalarının ve liderin de bu güveni destekleyecek davranışlar sergilemesinin oldukça önemli olduğu tespit edilmiştir.

• Caza vd. (2010), Yeni Zelanda'da farklı alanlarda faaliyette bulunan 6 odak grup üzerinde yaptıkları araştırmada, psikolojik sermayenin dört boyutu ve otantik liderliğin dört boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Bu boyutların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda, otantik liderlik ve psikolojik sermaye ölçeklerinin hem kadınlar hem de erkekler için geçerliliğinin ve güvenilirliğinin olduğu tespit edilmiştir.

• Giallonardo vd. (2010), yaptıkları araştırmada yeni mezun hemşirelerin otantik liderlik algıları, işe katılımları ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, işe katılımın; otantik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Hem iş tatminin sağlanmasında hem de işe katılımın sağlanmasında otantik liderliğin önemli bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

• Guchait ve Cho (2010), Hindistan'da faaliyet gösteren bir hizmet işletmesinde 183 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (sekiz boyut), işten ayrılma niyeti üzerine etkisini, örgütsel bağlılığın; insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide aracılık etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, sadece insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında düşük bir ilişki olduğu, örgütsel bağlılığında bu ilişkide kısmen aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

• Luthans vd. (2010), yaptıkları araştırmada, organizasyon çalışanlarına verilen kısa süreli eğitimlerin, çalışanların sadece psikolojik sermaye düzeylerini arttırmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların iş performanslarını da iyileştirmeyi sağladığını tespit etmişlerdir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulguların, insan kaynaklarının gelişimi ve performans yönetimi için önemli olduğu söylenebilmektedir.

• Wong vd. (2010), otantik liderlik ve hemşirelerin yöneticilerine duydukları güven, işe katılımı, açıkça konuşma davranışı ve algılanan birim hizmet kalitesi arasındaki ilişkileri test etmeye yönelik 280 hemşire üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, otantik liderliğin hemşirelerin yöneticilerine güvenini ve işe katılımlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bunun da açıkça konuşma davranışlarını ve algılanan hizmet kalitesini etkilediği tespit edilmiştir. Otantik liderlik ve yöneticilere duyulan güven, hemşirelerin işe katılımlarını, açıkça konuşma davranışlarını ve algılanan hizmet kalitesini teşvik etmede önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

• Peterson vd. (2011), büyük bir finansal danışmanlık firmasında 179 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, psikolojik sermaye düzeyinde zamanla meydana gelen bir değişimin çalışanların performanslarında ne kadarlık bir değişim yarattığını incelemeyi amaçlamışlardır. Yapılan analizlerin sonucunda ise; psikolojik sermayeyi oluşturan unsurlarla (yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) çalışan performansının ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca psikolojik sermaye düzeyindeki zamanla meydana gelen değişimin performans çıktılarındaki değişimi etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde; çalışanların psikolojik sermayelerinin zamanla subjektif ve objektif ölçülen performansa etki edebileceği, aynı zamanda insan kaynaklarının seçimi, gelişimi ve performans yönetimi için rehberlik görevi yerine getirebileceği ifade edilmiştir.

• Walumbwa vd. (2011), büyük bir finansal kurumda çalışan 146 grup üzerinde yaptıkları araştırmada, otantik liderlik ve iş gruplarının istenen çıktıları arasındaki ilişkilerde kollektif psikolojik sermaye ve güvenin rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, grup düzeyinde performans ve vatandaşlık davranışı ile kollektif psikolojik sermaye ve güven arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu iki değişkenin, otantik liderlik ve istenen grup çıktıları arasındaki ilişkide, hatta dönüşümcü liderlik için de aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

- Woolley vd. (2011), yaptıkları araştırmada, otantik liderlik ile izleyenlerinin psikolojik sermayeleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Zamahani vd. (2011), İran'ın en büyük telekomünikasyon şirketinde 200 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, liderlerin otantikliği ile pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki olduğunu, aynı zamanda liderlerin otantikliği ve pozitif psikolojik sermayeleri ile astlarının güven ve performans düzeyleri arasında da anlamlı pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca yapılan analizlerin sonucuna göre; liderlerin otantiklik ve pozitiflik düzeyindeki bir artışın, izleyicilerinin güven ve performans düzeylerini artırdığı tespit edilmiştir.
- Akgündüz (2012), İzmir il merkezinde ve Çeşme ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada, şehir otellerinde ve resort otellerde otantik liderlik ve özyeterlilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, hem şehir otellerinde çalışan iş görenler hem de resort otellerde çalışan iş görenler, yöneticilerinin davranışlarını otantik liderlik kapsamında değerlendirirken, yöneticilerinin özyeterliliklerinden etkilenmedikleri, iş turizmine yönelik faaliyet gösteren şehir otellerinde çalışan iş görenler, tatil turizmine yönelik faaliyet gösteren resort otellerde çalışan iş görenlere göre otantik liderliğe daha olumlu yaklaşım gösterdikleri tespit edilmiştir.
- Gürbüz ve Bekmezci (2012), Ankara'da savunma sektöründe faaliyette bulunan büyük ölçekli işletmelerde çalışan 259 bilgi işçisi üzerinde yaptıkları araştırmada, insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarından duyulan memnuniyetin, bilgi işçilerinin duygusal bağlılığına ve işten ayrılma niyetine olan etkisini ve duygusal bağlılığı; İKY uygulamalarından duyulan memnuniyet ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracılık ve düzenleyicilik rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda, bilgi işçilerinin İKY uygulamalarından duyduğu memnuniyetin, duygusal bağlılığın artmasında ve işten ayrılma niyetinin azaltılmasında etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca İKY uygulamaları ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde, duygusal bağlılığın kısmen aracılık ve düzenleyicilik rolünün olduğu tespit edilmiştir.
- Leroy vd. (2012), hizmet sektöründe 49 takım üzerine yaptıkları araştırmada, otantik liderliğin liderin davranış bütünlüğü algısını ve izleyicilerin örgütsel bağlılığı ve iş performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, liderin davranış bütünlüğünün otantik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Ayrıca otantik liderlik ve liderin davranışsal bütünlüğü ile izleyicilerin rol performansları arasındaki ilişki de, izleyicilerin örgütsel bağlılıklarının aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.
- Luthans (2012), yaptığı araştırmada, psikolojik sermayenin genel olarak geçmişe dönük analizini yaparak, gelecekteki yönünü tespit etmeye çalışmıştır. Bu araştırma; özellikle insan kaynaklarının geliştirilmesinde, psikolojik sermayenin en önemli katkılarını belirleyen gelişmeye açık kriterlerin olduğu ve bu kriterlerin de istenen performans ve davranışlara etkisini tespit etmek amacıyla yapılmıştır.
- Peterson vd. (2012), yaptıkları iki ayrı araştırmada (birinci araştırma; Batı Amerika Birleşik Devletlerinde bir polis organizasyonunda liderler ve çalışanları üzerinde, ikinci araştırma ise; Doğu Amerika Birleşik Devletlerinde büyük bir ordu üssünde bir eğitim programına devam eden askerlere), otantik liderlik ile izleyicilerin iş performansları arasında bir ilişki olup olmadığını ve bu ilişkide izleyicilerin pozitifliğinin (pozitif duygular, psikolojik sermaye) aracı rolü olup olmadığını incelemiştir. Araştırma sonucunda, yapılan birinci araştırma ile liderler tarafından sergilenen otantik liderlik davranışları ile izleyicilerin iş performansları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, bu ilişkide izleyicilerin pozitif duygularının kısmen aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Yapılan ikinci araştırma sonucunda ise, liderlerin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının tamamen izleyicilerin psikolojik sermayeleri üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
- Rego vd. (2012), Portekiz'de faaliyette bulunan 33 ticaret şirketinde çalışan 201 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, otantik liderlik, çalışanların psikolojik sermayeleri ve çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişkileri ve otantik liderlik ile çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişkide çalışanların psikolojik sermayelerinin aracılık etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, otantik liderliğin çalışanların yaratıcılığı

üzerinde doğrudan ve çalışanların psikolojik sermayeleri aracılığıyla dolaylı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

- Valsania vd. (2012), 227 İspanyol çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, otantik liderliğin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisini incelemişlerdir. Özellikle bu ilişkide, otantik liderliğin dört boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel ve örgütsel boyutları üzerine odaklanılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, otantik liderliğin iki boyutu olan ahlaki perspektif, ilişkisel şeffaflık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında, örgütler için otantik liderlerin olmasının bir gereklilik olduğu tespit edilmiştir. Özellikle örgütlerde seçim, terfi ve eğitim programları gibi insan kaynakları yönetimi süreçlerinin tasarımı için otantik liderlere sahip olması oldukça önemlidir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, liderlerin ilişkisel şeffaflıkları ve içselleştirilmiş ahlaki anlayışlarının insan kaynakları yönetimi süreçleri ile ilgili olduğu söylenilebilmektedir, bunun da sebebi olarak otantik liderlik boyutlarının çalışanları, örgütlerin etkinlikleri ve verimlilikleri ile pozitif ilişki içerisinde olan, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye yönlendirdiği düşünülmektedir.

- Voorde vd. (2012), yaptıkları araştırmada, insan kaynakları yönetimi-örgütsel performans ilişkisinde, çalışanların iyi oluşunun rolü konusunda uzlaşma eksikliği olduğundan, 1995-2010 yılları arasında yayınlanan çalışmaları inceleyerek literatüre katkı sağlanmayı amaçlamışlardır. İnsan kaynakları yönetiminin çalışanların iyi oluşu üzerinde bir etkisi olduğu ve bu iyi oluşun insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu düşüncesi ile bu düşüncenin tam zıttının da desteklendiği tespit edilmiştir. Bu nedenle ilerde çeşitli insan kaynakları uygulamalarının etkisinin de ele alındığı farklı çalışmaların yapılması gerektiği tespit edilmiştir.

- Alfes vd. (2013), Amerika’da hizmet sektörü kuruluşlarında çalışan 1796 kişi üzerinde yaptıkları iki ayrı araştırmada, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bireysel performans çıktıları arasındaki ilişkilerde bölüm yöneticilerinin oynadığı rolü incelemişlerdir. Bölüm yöneticilerinin algılanan davranışları ve algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışan katılımı ve bireysel performans arasındaki ilişkiler ve aracılık etkileri tespit edilmek istenmiştir. Bireysel performans; görev performansı ve yenilikçi iş davranışı ile ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, bölüm yöneticilerinin algılanan davranışları ve algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışan katılımı arasında ilişki olduğu, ancak çalışan katılımının güçlü bir şekilde bireysel performansa bağlı olduğu, algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, bölüm yöneticilerinin algılanan davranışlarının, görev performansı ve yenilikçi iş davranışı arasında aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

- Bitmiş ve Ergeneli (2013), 260 doktor ve hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada, psikolojik sermaye ve güvenin; bireysel performans ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, psikolojik sermaye ve güvenin; bireysel performans ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

- Erkuş ve Fındıklı Afacan (2013), yaptıkları araştırmada, psikolojik sermaye ile iş tatmini ve iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde, psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yine araştırmada, psikolojik sermayenin alt boyutlarına ilişkin olarak yapılan analizlere göre ise, psikolojik sermayenin umut boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki, yine bu boyut ile iş tatmini arasında ise anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

- Keser (2013), İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 279 okul yöneticisi üzerinde yaptığı araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenmesini hedeflenmiş, otantik liderlik özellikleriyle psikolojik sermaye düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını incelemiştir. Araştırma sonucunda, yöneticilerin psikolojik sermaye ve otantik liderlik düzeylerinin ortalamalarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik

sermaye unsurları ve otantik liderlik unsurları arasında anlamlı bir ilişki olduğu, otantik liderlik unsurlarının, psikolojik sermaye unsurlarından etkilendiği tespit edilmiştir.

- Kutanis Özen ve Ulu (2013), Mersin ilindeki bir büyük ölçekli cam imalat sanayii işletmesindeki 77 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, çalışanlar açısından özyeterlilik ve otantik liderliğin; yaşam tatmini üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, özyeterliliğin ve otantik liderliğin; yaşam tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

- Maric vd. (2013), 565 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, insan kaynakları yönetiminde kullanılan tekniklerden biri olan yıllık görüşmenin önemli bir parçası olarak otantik liderliği tartışmışlardır. Otantik liderliğin liderlik gelişiminde şu anda en önemli konu olduğunu ve liderin özgünlüğünün gerektiği, bir liderin otantik olması için insanlarla ilgili derinlemesine bilgi sahibi olması gerektiği, insanlarla birlikte çalışması gerektiği ve bunu da ancak iletişim yoluyla başarabileceği, yıllık görüşmelerin insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçası olduğu, otantik liderlikle yakından ilişki içerisinde olduğu ve bu ilişkinin özellikle meslektaşları, astları ile işbirliği, yönetim ile ilgili olduğu tespit edilmiştir.

- Öncüoğlu (2013), kamu ve özel sektörde 103 çalışan ve 45 yönetici üzerine yaptığı araştırmada, özgün (otantik) liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide yöneticiye güven ve işe tutkunluğun aracılık etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, özgün liderliğin yardımseverlik, sağlam-karakter, yöneticiye güven, işe tutkunluk, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını yordadığı tespit edilmiştir. Güvenilirlik özelliklerinden, yardımseverlik ve sağlam-karakterin yöneticiye güveni yordadığı ancak özgün (otantik) liderlik ve yöneticiye güven ilişkisinde sadece yardımseverlik aracılık ettiği tespit edilmiştir. Yöneticiye güvenin, hem görev performansını hem de örgütsel vatandaşlık davranışını yordadığı ama özgün (otantik) liderlik ile performans sonuçları arasındaki ilişkiye aracılık etmediği tespit edilmiştir. Ayrıca işe tutkunluk değişkeninin, özgün liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yine özgün (otantik) liderliğin, çalışan performansını dönüşümcü liderlik tarzının ötesinde yordamadığı tespit edilmiştir. Yine yardımseverlik, sağlam-karakter ve yöneticiye güven aracı iken, özgün (otantik) liderlik ile performans sonuçlarını sadece yardımseverliğin yordadığı tespit edilmiştir.

- Savur (2013), Afyonkarahisar il merkezinde görev yapan 321 polis (Afyon Polis Meslek Yüksek Okulu Müdürlüğü ve Afyon İl Emniyet Müdürlüğü merkez kadrosu) üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların psikolojik sermayelerine ilişkin algıları arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir.

- Wang ve Hsieh (2013), Tayvan'da faaliyette bulunan 1000 üretim işletmesinden ilk 500 hizmet şirketinde çalışan 386 çalışan üzerine yaptıkları araştırmada, otantik liderliğin çalışan katılımı ve güveni üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, yöneticilerin ahlaki algılarının yanı sıra sözleri ve eylemleri arasındaki tutarlılık ile çalışan katılımı ve güveni arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışan güveni ile çalışan katılımı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, çalışan güveninin; otantik liderlik ve çalışan katılımı arasında kısmen aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

- Kaya ve Kesen (2014), 78 firmada çalışan toplam 425 kişi üzerine yaptıkları araştırmada, insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları ve örgüt kültürünün çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, İKY uygulamalarından personeli seçmenin ve işe almanın, takım çalışmasının, çapraz eğitim ve performansları hakkında çalışanlara geri bildirim vermenin, çalışan performansını arttırdığı, örgüt kültürü tiplerinden ise pazar kültürünün çalışan performansını arttırdığı, örgüt kültürünün İKY uygulamaları-çalışan performansı ilişkisinde kısmi ara değişken rolü oynadığı tespit edilmiştir.

- Laschinger ve Fida (2014), hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada, otantik liderliğin ve psikolojik sermayenin, yeni mezunlardaki duygusal tükenme, kinizm, ruh sağlığı, iş ve kariyer tatmini üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, yeni mezun hemşirelerin liderleri ile ilgili otantiklik algıları arttıkça, duygusal tükenme

ve kinizm duygularının azaldığı, duygusal tükenme ve kinizmin iş tatminini etkilediği ancak ruh sağlığını etkilemediği, yeni mezun hemşirelerin tecrübeleri arttıkça tükenmişlik düzeylerini azaldığı ve iş tatminlerinin arttığı, otantik liderliğin ve psikolojik sermayenin ruh sağlığı problemlerini ve iş tatminini iki tükenmişlik boyutu faktörleri aracılığıyla dolaylı etkilediği tespit edilmiştir.

- Long ve Perumal (2014), Singapur'da güvenlik firmasında çalışan güvenlik memurları ve yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerine etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (ücretlendirme ve ödüllendirme, eğitim, kariyer planlama, performans yönetimi ve çalışan ilişkileri) çalışanların işten ayrılma eğilimleri üzerine negatif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

- Nelson vd. (2014), 406 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada, otantik liderlik, iş iklimi ve iş yerinde psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkileri ile birlikte otantik liderlik ile iş yerinde psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide iş ikliminin aracılık etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, otantik liderliğin iş iklimini olumlu bir şekilde etkilediği ve bunun da aracılığıyla iş yerinde psikolojik iyi oluş seviyesinin arttığı tespit edilmiştir.

- Nikpay vd. (2014), fakültelerde çalışan öğretim üyeleri üzerinde yaptıkları araştırmada, otantik liderlik algısının psikolojik sermaye üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, otantik liderlik algısının psikolojik sermaye üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

- Rego vd. (2014), Portekiz'de perakende firmaları üzerinde yaptıkları araştırmada, otantik liderliğin hem doğrudan hem de çalışanların umudu aracılığıyla çalışanların yaratıcılığını etkilediğini, ayrıca yine otantik liderliğin hem doğrudan hem de çalışanların pozitif duygu durumları aracılığıyla çalışanların yaratıcılığını etkilediğini tespit etmişlerdir. Araştırmada otantik liderliğin, çalışanların umudunun, pozitif duygu durumlarının; organizasyonların çalışanlarının yaratıcı performanslarını arttırabileceği bunun da örgütsel performans için önemli bir yol sağlayabilceği ifade edilmiştir.

- Ribeiro ve Semedo (2014), 26 kamu ve özel şirketlerde çalışan 462 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından memnuniyet ile işten ayrılma niyeti ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ve örgütsel adaletin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından memnuniyet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından memnuniyetin; örgütsel adaletin dört boyutunu (dağıtım, prosedürel, kişilerarası ve bilgisel adalet) etkilediği, dağıtım ve kişilerarası adaletin işten ayrılma niyetini etkilediği, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından memnuniyetin; işten ayrılma niyetini doğrudan etkilediği ve bunun yanı sıra dağıtım, kişilerarası adalet aracılığıyla da etkilediği tespit edilmiştir.

- Wang vd. (2014), Çin'de faaliyette bulunan bir lojistik firmasında 49 lider ve 794 çalışanın üzerinde yaptıkları araştırmada, otantik lider, lider üye değişimi, psikolojik sermaye, izleyenlerin performansı arasındaki ilişkileri, lider üye değişiminin; otantik liderlik ve izleyenlerin performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisini, psikolojik sermayenin de otantik liderlik, lider üye değişimi ve izleyenlerin performansı arasındaki ilişkideki aracılık etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, otantik liderliğin; lider üye değişimini, lider üye değişiminde sonuç olarak izleyenlerin performansını etkilediği, otantik liderlik ile izleyenlerin performansı arasındaki pozitif ilişki üzerinde psikolojik sermayenin aracılık etkisinin olduğu, otantik liderlik ile izleyenlerin performansı arasındaki ilişki üzerinde ise lider üye değişiminin aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Wang vd., 2014: 5).

Özetle yapılan yerli ve yabancı literatür taraması sonucunda, incelenen bu araştırmalar şunu göstermektedir ki; otantik liderlik davranışları ve psikolojik sermaye konusunda yapılacak teorik ve uygulamalı araştırmalara halen gereksinim duyulmaktadır. Henüz literatürde bu konular yeterince incelenmediği için bu doğrultuda yapılacak araştırmaların ve hazırlanacak bu tezin literatürdeki boşluğu doldurarak alan yazınına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

3. LİDERLİK VE OTANTİK LİDERLİK

Bu bölümde liderlik kuramları, otantik liderlik kavramı ve bileşenleri, otantik liderlik ile diğer liderlik kuramları arasındaki farklar açıklanacaktır.

3.1. Liderlik Tanımı ve Özellikleri

Örgütlerin örgütsel amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için sahip olunan insan kaynaklarının üretime hem bedensel hem de zihinsel düzeyde katılımlarını gerektirmektedir. Yaşam kaynağı insan olan örgütler, günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için; içinde bulundukları ortamı iyileştirmeye ve geliştirmeye, insan kaynaklarına daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Günümüz iş dünyasında artık insanlar için yapılan iş; kendini gerçekleştirme ve gelişme için önemli bir sosyal çevre olarak bilinmektedir ve artık tüm organizasyonların başarısı yönetsel etkinlikle ölçülmektedir. Bu yönetsel etkinliğin sağlanabilmesi için ise, insan kaynaklarının belirlenen amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi ve verim alınabilmesine bağlıdır (Eren, 2001; Akt: Keleş, 2011: 345).

İnsanlar, birarada yaşayan sosyal birer varlık olmakla birlikte, oluşturdukları grupları da yönetecek ve amaçlarına, hedeflerine ulaşmayı sağlayacak liderlere de gereksinim duyan varlıklardır. Birey kendi istek ve gereksinimlerinden bir kısmını gerçekleştirmek, bireysel amaçlarına ulaşmak için bir gruba gereksinim duyar ve grup halinde hareket etme isteği duyar. Bu amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşması ve harekete geçirilmesi her insan da kolaylıkla bulunmayan ayrı bir kabiliyet ve ikna edebilme yeteneklerini gerektirmektedir. Bu gereklilikleri yerine getirecek kişi de organizasyon içerisinde var olan liderler olacaktır (Eren, 2014: 435).

Şefi bulunmayan bir orkestranın müzisyen ve enstrüman yığınınından hiçbir farkının olmayacağı gibi, lideri bulunmayan organizasyonlarında insan ve makine yığınınından hiçbir farkı olmayacaktır (Newstrom ve Davis, 1993: 222; Akt: Akgündüz, 2012: 4; Sayılı ve Baytok, 2014: 6).

Lider, bireyler ve gruplar vasıtasıyla, belirli bir zaman aralığında, belirli çevre ve şartlar altında, organizasyondaki diğer insanlara ve gruplara nüfuz ederek, birey ve grubun amaçlarını gerçekleştirmek için uğraş veren kişidir (Cole, 1993: 52; Akt: Akyüz, 2012: 8; Aktepe ve Buluç, 2014: 229). Werner (1993: 17) lideri; belirli koşullar altında ortak örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmalarına yardımcı olan, insanların çabalarını teşvik eden, uygulanan liderlik tarzından memnun olmalarını sağlayan, bilgi, beceri ve tecrübelerini aktaran kişi olarak tanımlamaktadır (Erdal, 2007: 4).

Liderlik kavramı ise, tarihi çok eskilere dayanan, her alanda hep var olan ve önemini koruyan, çok farklı anlamlar yüklenen, araştırmacıların yoğun bir şekilde ilgisini çeken bir kavramdır. Sokrates'in, "iyiyi kötünden ayırt etme, neyin yapıp neyin yapılamayacağını bilmek" olarak ifade ettiği erdem, bir liderde bulunması gereken önemli özelliklerden bir tanesidir (Dural, 2002: 33; Akt: Soylu vd., 2007: 180).

Lider ve liderlik kavramlarının özellikle bilimsel olarak son yüzyılda daha çok incelenmeye başlanmasının en önemli sebebi örgütlerin başarılı olmalarında en önemli faktör olmasından dolayıdır (Tabak vd., 2012: 92).

Yönetim literatüründe liderlikle ilgili birçok tanım yer almaktadır ve görüş birliği bulunmamaktadır. Bunun sebeplerinden birincisi; liderlik konusunun çok boyutlu olmasıdır. İkincisi ise, örgütlerin sürekli bir değişim içerisinde yer alması ve bu değişimle birlikte liderlerden beklentilerinde sürekli değişmesidir (Eraslan, 2004). Üçüncüsü ise, Şişman'a göre (2002: 1) liderliğin yönetim, siyaset bilimi, eğitim, sosyoloji, psikoloji gibi birçok bilim için inceleme konusu olmasıdır (Tütüncü ve Akgündüz, 2012: 62).

Liderlik (leadership) kavramının kökeni İngilizcedir. "Lead" fiili olan kavram, yön göstermek, öncü olmak, rehber olmak anlamına gelmektedir. "Leader" ise; rehber, baş, kılavuz, reis, önder, lider anlamına gelmektedir (Redhouse, 2005). Türkçe dilindeki karşılığı önderlik kelimesi olarak belirlenmiş olmasına rağmen literatürde liderlik kelimesi daha çok kabul görüp kullanılmaktadır (Eraslan, 2004: 2; Şişman, 2002: 3).

Stodgill (1974), liderliği ortak amaç ve hedeflere ulaşabilmek adına bir süreç olarak ele alıp ve lideri takipçilerinin baskıcı olmayan yöntemlerle etkileme, ikna etme ve faaliyetlerin koordinasyonunu sağlama şeklinde tanımlamaktadır (Savur, 2013: 11).

Krausz (1986: 86) liderliği, insan kaynaklarının faaliyetlerini etkilemek ve yönlendirmek için kullanılan bir güç olarak tanımlamaktadır (Krausz, 1986: 86, Akt: Bakan ve Doğan, 2013: 5).

Davis (1988: 141) liderliği, insanları önceden tespit edilmiş örgütsel amaçlar yönünde çaba göstermeye ikna etme, yönlendirme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Bolat ve Seymen, 2003: 61).

Hellriegel ve Slocum (1992: 467) liderliği, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek, insanları etkileyerek istenilen yönde hareket etmelerini sağlamak adına organizasyonda bulunan insanları motive edebilme yeteneği (Güney, 2007: 357; Akt: Bakan ve Doğan, 2013: 4); Munroe (1993) ise, liderliği “yöneticilerin çalışanlarını ortak amaç ve hedeflere yönlendirebilmesi olarak tanımlamaktadır. İbicioğlu (1998) liderliği, tehdit veya şiddet olmadan, bir bireyin diğer bireylerin davranışlarını etkilediği sosyal bir işlem olarak tanımlamaktadır (Bolat vd., 2009: 165).

Liderlik, “bir grubu ortak hedeflerin başarıyla gerçekleştirilmesi için etkilemesi” olarak ifade edilebilmektedir. Yine örgütün başarı ve etkinliğine katkıda bulunmaları için bir şeyi başkalarına benimsetmek yoluyla gerçekleştirebilme gücüne sahip olan kişiler de lider olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve DeCenzo, 2003: 401; Akt: Bakan ve Doğan, 2013: 5).

Northouse (2004) ise, liderliği tanımlarken dört temel unsura değinmiştir. Bunlardan birincisi; liderlik bir süreçtir. İkincisi, liderlik etkilemeyi içerir. Üçüncüsü, liderlik bir grup kapsamında oluşur. Dördüncüsü, liderlik amaca ulaşmayı içerir. Böylece Northouse liderliği “bir amaca ulaşmak için grup üyelerini bireysel olarak etkileme süreci” olarak ifade etmiştir (Bakan ve Doğan, 2013: 5). Dolayısıyla liderlik, ortaklaşa yaratılan hedefe yönelik olarak insanların istekli bir şekilde bir araya gelmeleri ve bu hedefleri benimseyerek, hedeflere ulaşabilmek adına büyük bir çaba göstererek katkıda bulunmayı sağlayan enerjik bir süreçtir (Çetin ve Beceren, 2007 :119).

Can (2005) liderliği, organizasyonun amaçlarıyla örtüşsün ya da örtüşmesin diğer bireylerin davranışlarını hedefler doğrultusunda etkileme şeklinde tanımlamaktadır (Bakan ve Doğan, 2013: 5).

Eren (2014: 435) ise liderliği, insanları belirlenen amaçlar doğrultusunda biraraya getirme ve bu amaçlara ulaşabilmek adına onları eyleme geçiren yetenek ve bilgiler bütünüdür şeklinde tanımlamaktadır.

Dolayısıyla liderlik, “liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir”. Lider ise, “başkalarının belirli bir amacı gerçekleştirmek adına bireyleri belirli bir davranışa sevk eden, etkileyen kişidir”. Başka bir ifadeyle, bir grup insanın, bireysel ve grup düzeyindeki amaçlarını gerçekleştirmek adına izledikleri, onların istekleri, emirleri ve talimatları yönünde davranışlar sergiledikleri kişi lider olmaktadır (Koçel, 2011: 569).

Yapılan bu farklı tanımlamalara bakılacak olursa, liderliğin bazı ortak özelliklerinin olduğu görülebilecektir. Liderlikten bahsedebilmek için öncelikle aynı amaç doğrultusunda insanların biraraya gelmeleri ve bu amacı gerçekleştirecek bir liderlerinin bulunması gerekmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 62).

İşletmeler her zaman liderlere ihtiyaç duyarlar. İşletmelerin liderlere ihtiyaç duymalarının birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenler içerisinde en önemlisi ise, değişimdir (Özsalmanlı, 2005: 138; Koçel, 2011; Serinkan 2012: 152). Zaten liderlik organizasyonlara yeni vizyonlar vererek değişimlerin gerçekleştirilmesi ile ilgili olmaktadır (Koçel, 2011: 574). Liderliğe ihtiyaç duyulmasının başlıca nedenlerini ise şu şekilde sıralayabiliriz (Özsalmanlı, 2005: 138; Serinkan 2012: 152):

- Sürekli değişim,
- Dinamik çevre koşulları,
- Toplumsal denetim,
- Örgüt iklimi,
- Planlama eksiklikleri,
- İletişim sistemi,
- Örgüt üyelerinin diğer örgütlerle ve dış çevre ile ilişkileri,

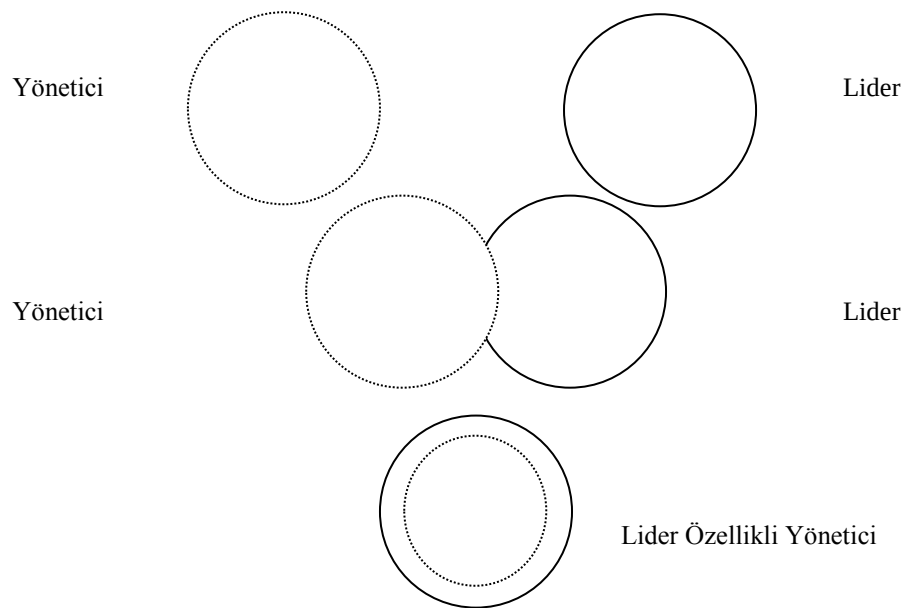
- Statü ve roller gibi örgütün iç dinamikleri,
- Kararlara katılma,
- Örgüt üyelerinin beklentileri ile güdülleri arasındaki uyumsuzluk vs.

Ancak liderlikle ilgili olarak dikkat edilmesi gereken üç önemli husus bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; liderlik sadece formal organizasyonlara özgü bir süreç değildir (Koçel, 2011: 572). Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşabilmek adına bir kişinin liderliğinde bir araya gelme durumu biçimsel (resmi) organizasyonlarda gerçekleşebileceği gibi biçimsel olmayan (gayri resmi) organizasyonlarda da meydana gelebilir (Bakan ve Doğan; 2013: 6). İkincisi; liderin mutlaka resmi yetkilere sahip olması gerekmemektedir. Çünkü resmi yetkisi olmamasına rağmen kitleleri peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi, geniş yetkilere sahip olup kitleleri peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir (Koçel, 2011: 572). Üçüncüsü; yöneticilik ve liderlik aynı anlama gelmemektedir. Liderlik yeteneği olmayan yöneticiler olabileceği gibi yöneticilik vasfı olmayan liderlerde olabilir. Ancak ideal olanı, yöneticilerin liderlik vasıflarına sahip olmaları ve liderlerin yaptıkları işi yapmalarındır (Koçel, 2011: 572).

Yöneticilerin ve liderlerin birbirlerine benzer birçok özellikleri olmasının yanı sıra farklılıkları da bulunmaktadır. Yönetim “bir organizasyonda belirli prosedürler ve teknikler yardımıyla önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmayı sağlayacak işlerin yapılmasını sağlarken”; yönetici “var olan şartlar altında organizasyonun en iyi sonucu alabilmesi için uğraşır” (Koçel, 2011: 573). Liderlik “belirli koşullar altında, belirli kişisel ya da örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir bireyin diğerlerinin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci”, lider ise “başkalarını belli amaçlar doğrultusunda davranmaya yönlendiren, ikna eden ve etkileyen kişi” olarak tanımlanabilir (Koçel, 2011: 569). Tanımlardan da yola çıkarak yöneticiler ile liderlerin arasındaki benzerlikler şu şekilde özetlenebilir (Koçel, 2011: 572-573):

- Hem lider hem yönetici insanları belli amaçlara ve hedeflere yönlendirmeye çalışır.
- Hem liderlikte hem de yöneticilikte, birlikte çalışılan insan grubu arasında yakın ve doğrudan bir ilişki vardır.
- Hem lider hem yönetici insanları etkilerken ve yönlendirirken bir güç kullanır. Ancak kullanılan güç kaynakları birbirinden farklılık gösterir. Liderler, yöneticiler işletme amaçlarına ulaşmak ve başarılı olmak adına gereklidir.

Bir organizasyonda yönetici ve lider farklılaşması şekil 3.1’deki gibi gösterilebilir (Koçel, 2011: 573).



Şekil 3.1. Yönetici İle Lider Farklılaşması (Koçel, 2011: 573).

Yönetici ve lider arasındaki farklar şu şekilde özetlenebilir (Koçel 2011: 574):

- Yöneticinin bir iş tanımı vardır, liderin ise yoktur.
- Yöneticilik “bilimsel” yanı ağır basan liderlik ise “sanat” yanı ağır basan bir iştir. Yöneticilik hesap, kitap, ölçme, istatistik, yönetmelik, eğitim, prosedürlere dayanan bir iş; liderlik ise insanlara ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme, insanları gönüllü olarak davranışa sevk edebilme ile ilgili bir iştir.

- Yöneticilik işletmenin “içyapı ve dinamiklerine”, liderlik ise işletmenin “dış çevresinin yapı ve dinamiklerine” bakabilme işidir.

Bennis (1989) ise yönetici ve lider arasındaki farkları şu şekilde özetlemiştir (Akt: Bakan ve Doğan; 2013: 7-8):

- Yöneticilik bir meslek uygulamasıdır, liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir.

- Yönetici sadece yönetim işiyle uğraşıp, taklit ederken; lider orijinal fikirlere sahip olup icat edip inovasyon yapar.

- Yönetici sahip olduğu kaynakları korumaya çalışırken, lider sahip olduğu kaynakları geliştirmeye çalışır.

- Yönetici mevcut sistem ve yapı üzerine odaklanırken, lider insanlara odaklanır.

- Yönetici biçimsel (formal) bir organizasyon yapısı içinde çalışırken, liderlik için biçimsel (informal) bir organizasyon yapısı şart değildir.

- Yönetici çalışanlarını kontrol altında tutmak için çalışır, lider insanlara güvenir ve güven sağlar, vizyon belirler.

- Yönetici kısa vadeli düşünürken, lider stratejik bir anlayışla uzun vadeli düşünebilir.

- Yönetici “nasıl” ve “ne zaman” sorularının cevaplarını bulmaya çalışırken, lider, “ne”, “niçin” sorularına yanıt arar.

- Yönetici statükoyu kabullenir, lider ise gerektiğinde statükoya meydan okur.

- Yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru işleri yapar.

- Yönetici hedeflere en etkin şekilde ulaşmaya çalışırken, lider değişim ve dönüşümü gerçekleştirmeye çalışır, hedefleri ve yapılacak işleri belirler.

Yukarıda maddeler halinde sıralanan listeyi uzatabilmek mümkündür. Bu listenin kısa özet halini Watson (1983)’un yapmış olduğu tanımda bulmak mümkündür. Watson’a göre yöneticilik strateji, yapı ve sistemler olmak üzere 3S’e dayalı olarak iş yapmak iken, liderlik tarz (style), yetenekler (skills), insanlar (staff) ve ortak hedefler (shared goals) olmak üzere 4S’e dayalı insanları yönlendirme işini yapmaktır (Koçel, 2011: 574).

Bütün bu sıralanan farklılıklara bakıldığında yöneticilik ile liderliğin özdeş olmadığı ancak birbirini tamamlayan düşünce ve eylemler içerdiği anlaşılmaktadır. Günümüz küresel iş dünyasında işletmelerin başarılı olabilmesi, bir madalyonun iki yüzü konumunda olan liderlik ve yöneticilik özelliklerine sahip lider/yöneticilere sahip olmalarına bağlıdır (Bakan, 2011: 18).

Günümüzde liderlik (önderlik) konusunun önemi oldukça fazladır. Örgüt içerisindeki yöneticilerin de sahip oldukları sorumluluklar ve biçimsel görevleri sebebiyle, liderlik yapmaları ve liderlik niteliklerine sahip olmaları beklenmektedir. (Hamner ve Organ, 1978: 381; Akt: Koçel, 2011: 569). Kısacası bir organizasyonun başarılı olabilmesi için liderlik vazgeçilmez bir unsurdur. Çünkü liderin olmadığı bir örgütte bireysel ve örgütsel amaçlar arasındaki farklılıklar artacaktır (Altıntaş, 2009: 50).

Liderlik süreci “Liderlik = f (Lider, İzleyiciler, Durum veya Koşullar)” olarak ifade edilmektedir. Liderlik süreci; lider, izleyici ve koşullar arasındaki ilişkilerin toplamından oluşan karışık bir süreçtir şeklinde ifade edilebilir (Koçel, 2011: 574-575).

Lider; süreç içinde liderlik rolünü oynayan kişidir. İzleyicilerin lideri takip etmeyi kabul etmeleri (Koontz vd., 1980), liderin amaçlarına ulaşmalarında sağlayacağı katkıya inanmalarından ve o kişinin ilk hareketi başlatan olmasından kaynaklanmaktadır (Burns, 1978; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 13). Liderlik bir süreçtir yalnızca kişilik özelliklerine bağlı bir olay değildir. Günümüzde artık izleyicilerin de liderler kadar etkin oldukları bir süreç yaşanmaktadır. Liderlik süreci, lider ve izleyenler arasında

gerçekleşen etkileşim sonucunda oluşmaktadır (Akgündüz, 2012: 6). Liderlik sürecinin bir diğer önemli belirleyicisi de içerisinde bulunulan şartlardır.

Stogdill (1948), araştırmasında şartların liderlik sürecine etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Stogdill, liderde bulunması gereken özellik, bilgi, beceri ve yeteneklerin birçoğunun liderin içinde faaliyet gösterdiği durum tarafından belirlendiğini vurgulayarak, durumun liderlik sürecindeki önemini anlatmıştır. Daha sonraki dönemlerde gerçekleştirilen durumsallık yaklaşımı araştırmalarında da, durum ve şartların liderlik süreci üzerindeki etkisi daha açık olarak ortaya konmuştur (Sayılı ve Baytok, 2014: 13).

Liderin bir bütün olarak işletme amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, izleyenlerin uyum ve işbirliği içerisinde olmalarını sağlamaları gerekmektedir (Karatoprak, 2007; Akt: Serinkan, 2012: 167). Bir liderin, liderlik sürecinde ortak bir amaç doğrultusunda diğer insanları etkilemek, uyum ve işbirliği içerisinde çalışmalarını sağlamak için güç (lider yeteneği) kullanması gerekmektedir. Bir liderin kullanabileceği güç tipleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Arnold ve Feldman, 1986; Lunenburg ve Ornstein, 1991; Donnelly vd., 1998; Daft, 2003; Can, 2005: 261; Güney, 2007: 358; 167; Akt: Bakan ve Doğan, 2013: 9-10; Bolat vd., 2009: 166-167; Serinkan, 2012: 166-167; Çelik, 2013: 4; Özcan, 2014: 379-380):

- *Biçimsel (Yasal) Güç*: Liderin organizasyondaki hiyerarşik yapı içerisindeki rolüne ya da sahip olduğu mevkiye bağlı olarak elde ettiği hal ve yetkilerle ilgili bir güç türüdür. Yöneticilerin astları üzerinde büyük bir yasal gücü vardır ve bu güç astlar tarafından meşru olarak kabul edilen bir güçtür, kendilerini buna uyma konusunda mecbur hissederler. Bu güç verimliliği negatif olarak etkileyebileceği gibi, en düşük seviyede boyun eğmeyi de oluşturabilir. Örneğin; okul yöneticilerinin büyük bir yasal gücü bulunmaktadır. Okul yöneticisi okulun bürokratik yapısı içerisinde öğretmenlere karşı bu gücünü kullanabilmektedir.

- *Ödüllendirme Gücü*: Para ya da övgü gibi olumlu şeyler sunabilme yeteneğinden gelen bir güçtür. Liderler izleyicilerini ücret artışları, terfiler, değerlendirmeler, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme ve övgü, iltifatta bulunma vs. biçimsel ödül türlerini kullanarak etkileyebilirler. Liderler aynı zamanda bu güç kaynağını kullanarak izleyicilerinin yeteneklerini değerlendirebilir. Bu güç kaynağı kısa bir süre izleyicilerin doğrudan performansına etki edebilir. Bu güce örnek olarak izleyicilerin ücretlerini arttırma, övgü ve takdir etme vs. sayılabilir.

- *Zorlayıcı (Cezalandırıcı) Güç*: Bu güç türü, ödüllendirme gücünün tam tersi olan bir güçtür. Korkuya dayalı bir güçtür. Başkalarının davranışlarını etkilemek adına cezanın ya da ceza tehdidini kullanılması olarak da ifade edilebilir. İzleyicilerin liderlerin emirlerine karşı gelmesi durumu söz konusu olduğunda liderin izleyicilerini cezalandırma yetkisinin olduğunu göstermektedir. Bu güç geçici bir itaat oluşturabilir ayrıca hayal kırıklığı, intikam alma, işe yabancılaşma, düşük performans, iş tatminsizliği, işten ayrılma ve devamsızlıklara yol açabilir. Zorlayıcı güçlere örnek olarak; eleştirme, sözlü uyarıda bulunma, kötü sicil notu verme, rütbe indirme, davranışları cezalandırma ve ücret artışını engelleme veya ücret kesintisi yapma gibi davranışları içermektedir.

- *Uzmanlık Gücü*: Liderin işe ilişkin belli bir bilgi, beceri, yetenek ve tecrübesinin olması sonucunda ortaya çıkan güç türüdür. İzleyicilerin ihtiyaçlarını karşılamaya ve izleyicileri etkilemeye yönelik liderin özel yeteneği ve bilgisi bulunmaktadır. Lider bir konuda uzman olduğunda grup üyeleri liderin tavsiyeleri doğrultusunda hareket edeceklerdir. Liderin, analiz yapma, uygulama ve denetleme yeteneği bulunmaktadır. Özellikle alt düzey yönetim kademesinde bulunan kişilerin teknik konularda uzmanlık gücüne sahip olmaları beklenir. Uzmanlık gücü, güvene dayalı bir iklimle yakından ilgilidir. Lider uzmanlık gücünü kullandığında, izleyenleri arasında tutum açısından bir bütünlük sağlayabilmekte ve motivasyonu içselleştirebilmektedir.

- *Beğeniye Dayanan (Karizmatik-referans) Güç*: Liderin sahip olduğu biçimsel bir unvan ya da pozisyon ile ilgili olmayıp kişilik özellikleri ile ilgili bir güçtür. Lideri izleyicilerinin gözünde çekici yapan güçlü bir etki yaratan kişilik özelliklerinin önem kazandığı bir güç türüdür. Lider izleyicilerin istek ve beklentilerini dile getirebilmekte

ve onlara ilham verebilmektedir. Bu güç, liderin izleyicilerin gözünde çekiciliğini, saygınlığını, astların güvenlerini, sevgilerini, bağlılıklarını ve örgütle özdeşleşmelerini arttırabilir, liderin verdiği emirlerin kolaylıkla yerine getirilmesini sağlayabilir. Karizmatik liderlerin örnek olarak Atatürk, Mahatma Gandhi, Martin Luther King verilebilir. Bu güç, uzmanlık gücüne benzer olmakla birlikte, uzmanlık gücüne göre daha az bir nezaret gerektirmektedir.

Bu güç kaynakları farklı kaynaklardan ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; uzmanlık ve beğeniye dayalı güç bireyin içindedir, bu yüzden de bireysel gücün biçimleridir. Yasal, ödüllendirme ve cezalandırma gücü ise bireysel kaynaklar yerine çoğu zaman örgütsel kaynaklardan gelir bu yüzden de örgütsel gücün biçimleridir (Özcan, 2014: 381).

Liderler izleyenlerin tutumlarını ve performanslarını etkileyebilmek için bu güç kaynaklarının hepsini kullanabilirler (Bolat vd., 2009: 167). Genellikle liderler veya yöneticiler, daha çok var olan pozisyon güçlerine (ödüllendirme ve cezalandırma gücü, yasal güç) güvenirlir ancak organizasyonun diğer üyeleri bu katı otoriteden hoşlanmayabilirler (Daft, 1997: 499, Akt: Serinkan, 2012: 167; Erdal, 2007: 17).

Günümüzde küreselleşme, yaşanan rekabet, politik, teknolojik ve sosyal gelişmeler ve değişimler liderlerin işini gittikçe zorlaştırmaktadır. Araştırmacılar liderlerin günümüz değişimler karşısında nasıl daha fazla verimli, etkili ve başarılı olacağı konusuna odaklanmış ancak henüz tam bir fikir birliğine varılamamıştır. Bu nedenle de sürekli yaşanan değişimler karşısında değişik ihtiyaçlara yönelik olarak yeni liderlik yaklaşımları geliştirmektedir (Tabak vd., 2010: 92).

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar sonucunda ortaya konulan tanımlamalara bakıldığında içinde yaşanan dönemin anlayışına paralellik gösterdiği görülecektir (Tabak vd., 2012: 92). Yammarino ve arkadaşları (2005: 888)'na göre; klasik, modern, alternatif ve yeni akım yaklaşımlar olmak üzere dört tür liderlik yaklaşımı bulunmaktadır. Liderlik üzerine geliştirilmiş bu kuramlarla ve birbirinden farklı yaklaşımlarla; liderliğin tanımı yapılmaya çalışılmıştır. Bu görüşlerden bazıları liderliğin doğuştan gelen yeteneklerle oluştuğunu bazıları ise sonradan kazanılan yeteneklerle oluştuğunu öne sürmüşlerdir. Ayrıca geliştirilen kuramların bir bölümü; liderin kişisel özellikleri üzerinde dururken, bir bölümü de liderin davranışına dolayısıyla izleyenleri etkileme derecesinin üzerinde durmuş, daha sonraları ise lider; durumun gerektirdiği koşullara veya durumlara göre davranan kişi olarak görülmeye başlanmıştır (Akt: Altıntaş, 2009: 53-54).

Bundan sonraki bölümde liderliğin ne olduğunu açıklamaya çalışan yaklaşımlar olan özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımı, liderlikte durumsallık yaklaşımı kısaca açıklanacaktır. 1900-1940 yılları arasında özellikler yaklaşımı, 1950 ve 1960'lı yıllarda davranışsal yaklaşımlar, 1960'lı yılların sonlarından 1980'li yıllara kadar ise durumsallık yaklaşımlarının, 1980'lerden sonra ise güncel liderlik yaklaşımlarının hâkim olduğu görülmektedir (Bryman, 1992; Akt: Savur, 2013: 12). Bu yaklaşımların hiçbiri liderlik kavramını tek başına açıklamada yeterli olmamakta ancak birbirini tamamlar nitelik taşımaktadır (Bakan, 2008: 16).

Özellikle 1980'lerden itibaren güncel liderlik yaklaşımları içinde dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, vizyoner liderlik, karizmatik liderlik, stratejik liderlik, hizmetkâr liderlik, etik liderlik, ruhani liderlik, örtük liderlik ve otantik liderlik gibi liderlik yaklaşımları ön planda yer almıştır. Bu çalışmaların temelini, dönüşüm, vizyon ve kendi kendini geliştirme ile güçlendirme, sosyal sorumluluk terimleri oluşturmaktadır. Bunlar liderin takipçilerinin hedeflerini yükseltmek ve amaçlara ulaşmalarını sağlamak, gücü takipçileriyle paylaşmak, takipçilerin lider olma yolunu açmak ve takipçiler tarafından şekillenebilmek gibi liderin düşüncelerini anlatır. Bunun için sürecin bu aşamasındaki yaklaşımlar post modernizmin bir uzantısı olarak aynı paralelde, tek tip kuramlardan uzak bir özellik ve özgünlük kazanmıştır (Aksel, 2012: 59). Güncel liderlik yaklaşımı içerisinde yer alan yaklaşımlardan bir tanesi olan otantik liderlik yaklaşımı bu araştırmanın konusunu teşkil etmektedir.

3.2. Liderlik Kuramları

3.2.1. Özellikler Kuramı

Özellikler kuramı, liderlik konusu ile ilgili geliştirilen en eski yaklaşımdır. Bu kuram, lideri lider yapan evrensel liderlik özelliklerinin (fiziksel, kişisel) tanımlanmasına yoğunlaşmıştır. Bu kuramı ortaya atan ve destekleyen araştırmacılar liderlerin doğuştan evrensel liderlik özelliklerini taşıdıklarını ve bu özelliklere sahip kişilerin etkin bir lider olabileceğini kanıtlanmaya çalışılmışlardır (Hollander, 1978; Hollander ve Offermann, 1990; Akt: Savur, 2013: 12-13).

Bu kurama göre; belirli amaçlara ulaşmak adına grubu yönlendirecek liderlerin, fiziksel ve kişilik özellikleri olarak grup üyelerinden farklı niteliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle bu kuramın ağırlık noktası, grup üyeleri arasında, lider olarak ortaya çıkacak özelliklere sahip kişileri bulmak ve bunları bu özelliklere sahip olmayanlardan ayırmak üzeredir (Owens, 1976; Akt: Koçel, 2011: 576).

Özellikle bu konuda yapılan ilk çalışma, tarihte büyük başarıya ulaşmış liderlere odaklanmıştır. Bu nedenle de bu yaklaşım, “büyük adam teorisi” olarak adlandırılmıştır. Yaklaşım; geçmişte insanları büyük yapan liderlik özelliklerini belirleme, bu özelliklere sahip olan kişileri gelecekte lider olarak seçme ve bu özelliklerinin geliştirilmesi gibi basit bir temele dayanmaktadır (Daft, 1988: 370; Akt: Aksel, 2012: 34).

Araştırmacılar, liderlik konusunda bireylerin lider yönlerinin, taşıdığı fiziksel, kişisel özelliklerinden mi yoksa izleyenlerine karşı tutum ve davranışlarından mı kaynaklandığı konusunda fikir birliğine varamamışlardır. Hatta liderliğin doğuştan gelen yeteneklerle mi ilgili olduğu yoksa sonradan öğrenilebilir, geliştirilebilir özelliklerle mi ilgili olup olmadığı konusunda bir fikir birliğine varılamamıştır.

Liderlik kuramlarından bir tanesi olan özellikler kuramı liderin özelliklerine birinci derecede önem vermektedir (Eren, 2014: 441). Liderlerin taşıması gereken fiziksel, zihinsel ve kişilik özellikler arasında şunlar sayılabilir (Daft, 1997; Akt: Altıntaş, 2009: 54-55):

- Fiziksel özellikler: Boy, kilo, cinsiyet, yaş, sağlık durumu, enerjik ve aktif olma.
- Zekâ ve yetenek: Yaratıcılık, sorgulama, bilgi sahibi olma, kesintisiz konuşma ve kesinlik, ileriye görebilme.
- Kişilik: Samimiyet, kararlılık, uyumluluk, açık sözlülük, doğruluk, dürüst olma, etik davranış sergileme, kendine ve diğerlerine güven duyma, duygusal açıdan dengeli olma, ikna edebilirlik, girişimci ruhlu olmak, kabulkârlık, olgunluk.
- İş ile ilgili özellikler: Başarma isteği, ilerleme isteği, sorumluluk alma isteği, işe dönük olma ve amaçlara ulaşmak adına sorumluluklar alma.
- Sosyal özellikler: İyi eğitim alma, sosyal açıdan başarılı olma, yükselme, takım çalışması yeteneği, saygınlık, popülerlik, sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, nezaketli olma, çok yönlülük.

Bu kuramın en çok eleştirilen zayıf yanlarından birisi, başarılı liderler tanımlamada fiziksel özelliklere verdiği önemdir. Çünkü bu kurama göre; boy, kilo, fiziksel görünüm ve sağlık durumu liderlik için önemli özelliklerdir. Bununla birlikte başarılı liderlerin hepsinin boyunun uzun olduğu, formda ve sağlıklı olduğu söylenemez (Hellriegel vd., 1986: 306-30; Akt: Aksel, 2012: 35).

Yapılan araştırmalarda tüm etkin liderlerin benzer özelliklere sahip olmadıkları yani evrensel niteliklerin olmadığı tespit edilmiştir (Altıntaş, 2009: 55). Bu sebeple de liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için liderin özelliklerinden daha başka değişkenlere de bakılması gerekmektedir. Bir başka deyişle, başarılı ve başarısız liderleri ayırt edebilmek ve performans nedenlerini açıklayabilmek adına sadece lider değişkeninin kullanmanın anlamlı olmayacağının farkına varılmıştır (Koçel, 2011: 577).

Örneğin; başarılı bir satış yöneticisinin özelliği; iyimser, hevesli ve baskı olarak ortaya konulurken; başarılı bir üretim müdürünün özelliği; ilerici, içedönük, işbirlikçi, başkalarına karşı samimi ve saygılı olarak ifade edilmektedir; fakat birçok başarılı satış ve üretim müdürlerine bakıldığında bu özelliklerin hepsine sahip olmadıkları görülmektedir (Nurmi ve Darling, 1997: 55; Akt: Aksel, 2012: 35). Yine bir başka

örnek olarak ise; Gandi, Hitler, Martin Luther King, Kennedy ve Atatürk gibi kişilerin liderlik tanımına uyduğu kabul edilmektedir; fakat bu kişilerin tamamen farklı özellikleri bulunmaktadır (Altıntaş, 2009: 55).

Bu kuramda yaşanan en önemli güçlüklerden birisi de, liderlerin kişisel özelliklerini ölçebilecek biçimde tanımlamanın zor olması ve belirli bir özelliğin farklı biçimlerde anlaşılmasıdır (Koçel, 2011: 577).

Ayrıca yaklaşımın çok genel olması yani bir kişilik özelliğinin her koşulda, her görevde ve her izleyici grubunda etkili lidere yakıştırılması olası değildir. İş dünyası çeşitli çalışanları ve çalışma ortamlarıyla, her lider tipinin evrensel olarak başarılı olabilmesi için fazlaca karmaşıklık ve çeşitlilik arz eder. Diğer taraftan “esneklik” ve “karizma” gibi karmaşık özellikler kümesi, liderin etkinliğiyle ilişkili olabilir ancak bu özellikler liderlik durumuna göre davranışı uyarlamayı da kapsar (Özcan, 2014: 344).

Bu sonuçlar, özellikler kuramının liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kaldığını göstermiş ve liderlik sürecini daha iyi anlayabilmek için izleyicilerin sahip oldukları özelliklere ve liderlerin davranışlarına da bakılması gerekliliğine dikkat çekmiştir. Böylece liderlik sürecini açıklamaya çalışan davranışsal liderlik kuramı ortaya çıkmıştır (Çetin ve Beceren, 2007: 126).

3.2.2. Davranışsal Kuram

Araştırmacılar, liderlik konusu ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda özellikler kuramının liderlik kavramını açıklamada yeterli olmadığı ortaya konulunca liderlik sürecindeki diğer boyutlarını (liderin fiili davranışlarını) araştırmaya yönelmişlerdir. Araştırmacılar liderlerin takipçilerine karşı ne yaptığı ve nasıl davrandıklarına odaklanmışlardır (Şimşek 2002: 92; Ertürk, 2000: 153; Akt: Bakan, 2011: 25).

Özellikler kuramından sonra liderlik literatürüne hâkim olan davranışsal kuram, liderin kişisel özelliklerinden ziyade, liderin liderlik yaparken sergilediği davranışlara ve liderlik yaptığı grubu oluşturan insanlarla ilişkilerinin özelliklerine odaklanmıştır (Koçel, 2011: 577).

Liderin izleyenleri ile iletişim kurma biçimi, yetki devri, planlama ve denetim biçimi, amaçları tespit etme biçimi gibi davranışlar, liderin etkinliğini belirleyen ve izleyicileri etkileme gücünü oluşturan önemli unsurlar olarak ele alınmıştır (Owens, 1976: 226; Akt: Yörük ve Dündar, 2011: 96). Dolayısıyla bu kuram lider kadar izleyicilere de ağırlık vermiştir (Koçel, 2011: 577).

Davranışsal kuramda liderlerin yaptıkları şeyler ve etrafındakilere nasıl davrandıkları önemlidir. Özellikler kuramındaki insanların lider olarak doğdukları düşüncesi, davranışsal kuramda farklıdır. Bu kuramda insanların lider olmak için eğitilebilecekleri görüşü desteklenir (Altıntaş, 2009: 56).

Liderlerin liderlik davranış tarzlarını araştıran birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan elde edilen bulgulara göre değişik liderlik tanımlamalarının yer aldığı farklı kuram ve ölçekler geliştirilmiştir (Bakan, 2008: 16). Bu çalışmalarda liderin, liderlik davranışlarını ortaya koyarken yönetim bilimcilerin iki temel eksende birleştikleri görülmüştür. Bunlar iş-görev ve insan-ilişkiler şeklinde ele alınmıştır (Paksoy, 2002: 171, Akt: Bakan, 2008: 17; Yukl, 1994, Zel, 2001, Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 45).

- “İşe veya göreve yönelik olan davranışlar”; işin doğrudan örgütsel amaçlarla ilgili olan görev yönüne önem veren, kişileri örgütsel amaçların başarılmasında bir araç olarak gören liderlik davranışlarıdır. İş veya göreve yönelik davranış sergileyen liderler, planlama, programlama, çalışanların faaliyetlerinin kontrol edilmesi ve gerekli malzemelerin sağlanması gibi görev ile ilişkili faaliyetlere odaklanırlar.

- “İnsana veya ilişkilere yönelik olma davranışı”; organizasyondaki bireyler arasındaki saygı, güven ve dayanışmayı karşılıklı sağlamaya yönelik kişiler arası ilişkilere önem veren, astların kariyer gelişimlerine destek olan, astların haklarını savunan, astlara eşit davranan, astların ihtiyaçlarına ilgi gösteren ve astlar arasındaki kişisel farklılıkları kabul eden liderlik davranışlarıdır. Bu açıdan insan veya ilişkilere yönelik olan liderler, ilişki öncelikli olarak iş görme ya da iş gördürme eğilimine sahiptirler.

Davranışsal kuram, özellikle etkili ve etkisiz liderler arasındaki farkı göstermektedir. Diğer bir deyişle, etkili ve daha az etkili liderlerin, başkaları ile iletişim sağlama, iş bölümü yapma gibi işleri nasıl gerçekleştirdiklerine bakarlar. Özellikler kuramının tersine bu kurama göre davranışlar görülüp öğrenilebilir. Eğer davranışlar öğrenilebilir ise kişiler eğitilebilir ve daha iyi liderlik yapmaları sağlanabilir (Hellriegel ve Slocum, 1986: 452; Akt: Aksel, 2012: 36). Özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımı birbirinden ayıran temel farklılık da bu noktada ortaya çıkmaktadır (Aksel, 2012: 36).

Davranışsal kuramların özellikler kuramına benzer eksik yönü; liderlerin etkinliğini etkileyen durumsal faktörlerin önemli rolünü dikkate almamalarıdır (Mullins, 1999; Akt: Ogbonna ve Harris, 2000: 767). Bu eksiklik, vurguyu “liderlik etmenin tek en iyi yolundan”, “çevre (context)/durum/koşul hassasiyetli liderliğe” çeviren “durumsal” liderlik kuramlarının ortaya atılmasını sağlamıştır (Ogbonna ve Harris, 2000: 767).

Kurt Lewin ve Arkadaşlarının Liderlik Araştırmaları, Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Harvard Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli, Rensis Likert’in Sistem 4 Modeli, McGregor’ın X Teorisi ve Y Teorisi, Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Modeli, Gary R. Yukl’un Liderlik Davranış Modelleri bu grupta değerlendirilen temel çalışmalarıdır.

Davranışsal kuramdaki bu temel çalışmalar aşağıda detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

3.2.2.1. Kurt Lewin ve Arkadaşlarının Liderlik Araştırmaları

1938’lerde, Amerika Birleşik Devletleri’nin Iowa Üniversitesi’nden Kurt Lewin ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmalar sonucunda üç ayrı nitelikte liderlik tarzı belirlenmiştir; otokratik, demokratik ve serbesiyetçi (laissez-faire) liderlik yönelimlerinin etkilerini analiz etmiştir (Luthans 1992: 270; Akt: Akbaba ve Erenler, 2008: 24).

Bu liderlik tarzlarından ilki; astlarına otoriter davranan, nasıl çalışılacağını, yapılacak işleri ve görevleri belirleyen ve yaptıran bir liderlik tarzıdır. Yani lider astlarını vermiş oldukları emirlerle yönlendirir, tüm yetki ve sorumluluk kendilerindedir. Astlar kararlara katılım ve lider tarafından önceden belirlenen sınırlar içinde kendilerine verilen görevleri yerine getirirler (Bakan, 2011: 25). Ancak bu grupta verimliliğin diğer iki gruptan yüksek olduğu ama kalitenin istenilen düzeyde olmadığı, ayrıca lider gruptan ayrıldığında işlerin tümüyle durduğu, iş tatminsizliği, geçimsizlik ve saldırganlığın yaygın olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tekarslan vd., 2000; Akt: Bolat vd., 2009: 171).

İkinci tip liderlik tarzında ise; demokratik ve katılımcı bir liderlik tarzı sergilenmiştir. Bu liderler grubun önerilerine önem verirler ve grupla birlikte kararlar vermeyi teşvik ederler. Astları yapacakları görevler konusunda bilgilendirirler ve düşüncelerini, önerilerini liderleriyle ve gruplarıyla paylaşmalarını isterler (Bakan, 2011: 25). Grupların tam bir işbirliği içerisinde çalıştıkları, verimlilik düzeyinin otokratik liderlik tarzına göre az ancak iyi düzeyde olduğu, işin kalitesinin ise çok daha iyi düzeyde olduğu saptanmıştır (Eren, 2001: Akt: Bolat vd., 2009: 172). Bu liderlik tarzında grup üyelerinin lider olmadan çalışmalarını sürdürebildikleri ve iyi bir performans gösterdikleri tespit edilmiştir (Daft, 2003; Akt: Bolat vd., 2009: 172).

Üçüncü tip liderlik tarzında ise, liderler astlarına tam bir serbestlik tanımışlardır ve astlar kararlarını kendileri vermeleri konusunda tamamen özgür bırakılmıştır (Bakan, 2011: 25). Ancak bu grupta grup üyeleri işlerin nasıl yapılacağına dair liderlerden bilgi istemiş ve pek bağımsız hareket edememişlerdir. İşbirliği yapılmamış bireysel davranılmış, grup verimliliği yapılan işin kalitesi oldukça düşük düzeyde kalmıştır (Bolat vd., 2009: 171).

3.2.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

1940'lı yılların sonlarında ve 1950'li yılların başlarında Michigan Üniversitesi çalışmaları ile aynı zamanda gerçekleştirilmiştir. Ohio State Üniversitesinde araştırmacılar hem asker hem de sivil yöneticilere uygulamak için bir ölçek geliştirmişlerdir. 1800 liderlik davranışı içinden liderlik fonksiyonu için önem arz eden 150 davranış belirlenmiştir ve lider ile yöneticilerin davranışlarının izleyenleri tarafından nasıl tanımlandığını ölçmek amacıyla "Liderlik Davranışı Tanımlama Ölçeğini (Leadership Behavior Description Questionnaire-LBDQ)" geliştirmişlerdir (Yukl, 1994: 53-54; Akt: Akgündüz, 2012: 13). Bu araştırmanın temel amacı; etkili liderlik davranışlarını tanımlamaktır (Sayılı ve Baytok, 2014: 45).

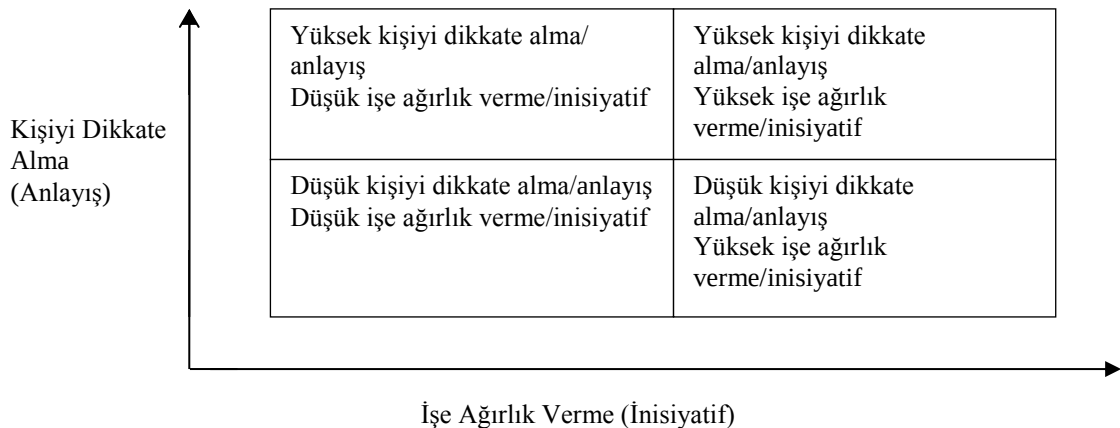
Araştırmalar sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli rol oynadıkları tespit edilmiştir.

- Bu davranışlardan ilki; *"işe ağırlık verme (İnisiyatif)"* dir. Bu davranış, "liderin işe ve işin tamamlanmasına verdiği önemi" ifade etmektedir (Koçel, 2011: 578). Liderin ne derece işe veya göreve dönük olduğu izleyenlerini ne derece işe, belirlenen amaç ve hedeflere yönlendirebildiğine bakarak değerlendirme yapılır. Yani kısacası bu davranış; liderin örgüt içerisindeki iletişim sistemini belirlemesini, grup üyelerinin yapacakları işlerin veya görevlerin planlayıp örgütlenmesini, işle veya görevle ilgili süreçlerin belirlenmesini, grup üyelerini organize etmesini ve bu doğrultuda emir ve talimatlar vermesini içerir (Hamner ve Organ, 1978; Akt: Koçel, 2011: 578).

- Davranışlardan bir diğeri ise; *"kişiyi dikkate alma"* dır. Bu davranış "liderin davranışlarında izleyenlerine önem vermesini" göstermektedir. Burada izleyenler, lideri kendi arzu ve gereksinimlerinin temsilcisi olarak değerlendirmektedirler (Koçel, 2011: 578). Bu davranış liderin izleyenlerinin fikirlerine ne kadar değer verdiği, onlara ne kadar güven verdiği ve onların problemlerine ne derece hassasiyet gösterdiği ile ilgilidir. Liderle izleyenleri arasındaki arkadaşlık, karşılıklı sevgi, güven ve sıcaklığı belirlemektedir (Altıntaş, 2009: 59-60).

Kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık verme davranışları birbirinden bağımsız ancak birbirini tamamlayıcı nitelikteki davranışlardır. Şöyle ki liderin bir boyuttaki başarısı diğer boyuttaki ile ilişkili değildir. Bu da lider davranışlarıyla ilgili iki kategorinin de etkili liderlikle eşleştiği ancak ikisinin birlikte var olmasının gerekmediği anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle bazı etkili liderler tek başına kişiyi dikkate alma davranışlarında iyi iken diğerleri işe ağırlık verme davranışlarında başarı gösterir ve bazıları da her iki davranışı gösterebilir (Özcan, 2014: 345).

Şekil 3.2'de liderlik davranışının iki farklı faktöre (kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık verme) göre farklı bileşimleri görülmektedir (Bakan ve Doğan, 2013: 15).



Şekil 3.2. Ohio Liderlik Modeli (Can, 2005; Akt: Bakan ve Doğan, 2013: 15).

Ohio State çalışmalarının temel sonuçları şunlardır (Koçel, 2011: 579):

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları (anlayışı) arttıkça, personel devir hızı ve işe devamsızlıklar azalmakta, iş tatmini artmaktadır.

- Liderin işe ağırlık verme (inisiyatif) davranışları arttıkça, performanslar artmaktadır.

Ohio State Üniversitesi araştırmalarına göre en etkin lider, her iki boyutta da yüksek olan (işe ağırlık verme yüksek, kişiyi dikkate alma yüksek), en etkisiz lider ise her iki boyutta da düşük olan (işe ağırlık verme düşük, kişiyi dikkate alma düşük) olarak tanımlanmaktadır. Yine bu araştırmanın ortaya koyduğu bir başka sonuç ise, etkili liderlerin, duruma göre kişiyi dikkate alma davranışlarının yüksek, işe ağırlık verme davranışlarının düşük olabildiğidir. Bu da her iki boyutta da yüksek olunan durumun, her durum için en iyi liderlik tarzı anlamına gelmeyeceğini göstermektedir (Altıntaş, 2009: 61).

Ohio State Üniversitesi araştırmalarına göre şu sonuçlar çıkarılabilir (Can, 1992: 188; Akt: Aksel, 2012: 38-39):

- Çalışanlar otoriter bir lider istiyorsa, en uygun liderlik tarzı otoriter liderlik tarzı olacaktır.

- Çalışanlar daha az otoriter bir lider istiyorsa, bu durumda liderin işe ağırlık verme davranışına tepki gösterilecektir.

- Astlarla üstler arasındaki ilişki az ise, otoriter liderlik tarzı uygun olacaktır.

- Çalışanlar sürekli ilişki içerisindeyse, liderden kişiyi dikkate alan davranış bekleyeceklerdir.

- Yapılan iş teknoloji dolayısıyla çok yapılaşmışsa ve zaman baskısı fazla ise, kişiyi dikkate alan liderlik davranışı başarılı olamayacak, devamsızlıklar, şikâyetler ve işten ayrılmalar artacaktır.

- Yapılan iş çalışanların kendini gerçekleştirmesini engelleyici özellikteyse, çalışanları bu şekilde güdülemenin bir yararı olmayacaktır.

Ohio State Üniversitesinin davranışsal yaklaşımı; etkili liderlik davranışlarıyla ilgili çok sayıda araştırmayı tetiklese de özellikler kuramı gibi çok basittir. Bu araştırma lider etkinliğinin belli göstergeleriyle ilişkili olsun olmasın iki lider davranışı grubu sunmuştur. Sonuçlar lider davranışlarıyla ilgili teşvik edici araştırmaların olumlu etkisine sahip olmasına rağmen, tüm çalışma koşullarında lider davranışları ile belli çıktılar arasındaki ilişkiler hakkında kesin tahminler yapmak gerektiği zaman yetersiz kalmaktadır (Özcan, 2014: 345-346).

3.2.2.3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Bu araştırma Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile yaklaşık olarak aynı zamanda yapılmıştır. Rensis Likert'in öncülüğünde Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından yürütülen bu araştırma davranışsal kuramın geliştirilmesine katkı sağlayan bir seri çalışmadır.

1947 yılında farklı sektörlerde farklı departmanlarda çalışan işgören üzerinde yapılan araştırmanın amacı; lider davranışı, grup süreçleri ve grup performansının ölçülmesi arasındaki ilişkilerin tanımlanmasıdır. Araştırmalarda grup üyelerinin doyumuna ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler araştırılmıştır. Bu faktörlerin tespiti için verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, şikâyetler, maliyet ve motivasyon gibi ölçütler kullanılmıştır (Zel, 2001; Akt: Koçel, 2011: 579). Bu araştırmalarda yönetsel davranış ile ilgili bilgiler toplanırken anket ve yüz yüze görüşmeler gibi veri toplama tekniklerinden yararlanılmıştır (Yukl, 1994; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 47).

Araştırma sonucunda, lider davranışlarının iki faktör çevresinde toplandığı tespit edilmiştir (Koçel, 2011: 579):

- Bu faktörlerden ilki; kişiye yönelik davranıştır (relationship-oriented). Kişiye yönelik liderler, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarını geliştiren, iyileştiren ve izleyenlerin gelişme ve ilerlemeleriyle dikkatle ilgilenen bir davranış sergilemektedir. Özellikle Michigan Üniversitesinde yapılan araştırmaların sonuçlarına göre; verimliliğin yüksek olduğu birimlerde liderlerin üstleri tarafından yakından denetlenmedikleri, liderlerinde üstleri gibi kendi astlarını uzaktan denetledikleri ve yönettikleri, yürütme faaliyetleri için daha fazla zaman ayırdıkları tespit edilmiş olup, kişilere yönelik liderlik tarzının örgütlerde daha yüksek iş tatmini ve

verimliliği sağlayacağı görülmektedir (Bakan ve Doğan, 2013: 16; Altıntaş, 2009: 62). Michigan Üniversitesi araştırmalarında önemli bulunan kişiye yönelik davranışlar, Ohio State Üniversitesi araştırmalarındaki kişiyi dikkate alma (anlayış) ile benzerdir (Yukl, 1994; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 47).

• İkinci faktör ise işe yönelik davranıştır (task-oriented). Michigan Üniversitesi araştırmalarında önemli bulunan işe yönelik davranışlar, Ohio State Üniversitesi araştırmalarındaki inisiyatif ile benzerdir. İşe yönelik lider, işin teknik yönüne ağırlık veren, grup üyelerini amaçlara ulaşmada bir araç olarak değerlendiren, önceden tespit edilen ilke ve yöntemlere göre çalışılıp çalışılmadığını sıkı bir biçimde denetim altında tutan, genellikle cezalandırma ve makama dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış göstermektedir. Michigan Üniversitesi araştırmalarında önemli bulunan işe yönelik davranışlar, Ohio State Üniversitesi araştırmalarındaki işe ağırlık verme (inisiyatif) ile benzerdir (Yukl, 1994; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 47).

Ancak Michigan Üniversitesi Araştırmaları birçok açıdan eleştirilmiştir (Zel, 2001; Akt: Koçel, 2011: 580; Sayılı ve Baytok, 2014: 48):

- Kullanılan kavramların basitleştirilip genellemelere gidilmesi,
- Kullanılan metodolojinin geçerliliği,
- Tutarlı bulgular ortaya konulamadığı yönündedir.

Ancak Ohio State ve Michigan Üniversitesi araştırmaları; liderlik kavramını örgütsel açıdan ele alan ilk çalışmalar olması ve yönetim uygulamalarının kişi-odaklı ve iş-odaklı olarak genişletilmesini vurgulamaları bakımından oldukça önemlidir (Horner, 1997: 270-271).

3.2.2.4. Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Harvard Üniversitesi'nden Robert Bale, üniversite öğrencilerinden oluşan küçük gruplar üzerinde mühim araştırmalar yapmıştır. Araştırma yöneticiler üzerinde yapılmamış olup ve sınırlı uygulama bulguları ortaya koymuştur. Buna rağmen araştırma sonucunda elde edilen bulgular Michigan ve Ohio State Üniversitesi araştırmalarının sonuçları ile benzerlik göstermektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 208; Akt: Bakan, 2011: 27).

Bu çalışmada, liderlik davranışı ile ilgili üç boyutun varlığı saptanmıştır. Bunlar (Koçmar, 2012: 33):

- Faaliyet seviyesi,
- Görevi başarabilme yeteneği,
- Grup üyeleri tarafından sevilme derecesidir.

Bale'in çalışma sonucunda elde ettiği bulgulara göre; en iyi fikirleri ortaya atan ve grup üyeleri tarafından en çok sevilen kişi lider olabilmektedir. Yani bireyin iletişim becerisi (iletişim miktarı ve söylenenlerin türü) liderlikte belirleyici rol oynayabilmektedir. Bale bu iletişim sürecini analiz ederek üç genel boyutta (duygusal, tepkisel, bilişsel) toplam 12 kategori belirlemiştir (Zel, 2001: 108-109; Akt: Koçmar, 2012: 33).

Gruplar içerisinde en çok konuşan iki bireyin iletişimlerinde önemli farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Birisinin ortamın sosyal özellikleri ile ilgilendiğini, diğerinin ise işin yapılması ile ilgilendiği tespit edilmiştir. Bale'e göre; grup üyesi bu iki tipten biri olabilir ancak aynı anda iki liderlik tipini bir arada birleştiremez (Tekarslan vd., 2000; Akt: Bolat vd., 2009: 175). Yani iki tip lider davranışı tanımlanmıştır. Bunlar; "işe yönelik" ve "kişiye yönelik" davranışlardır (Augustin, 2003; Akt: Bolat vd., 2009: 174).

"İşe yönelik davranışlar sergileyen lider" işin yapılmasını sağlamak için çabalayan, yönlendirici, yerine göre sıkı ve iş bitirici niteliklere sahip davranışlar sergilerken; "kişiye yönelik davranışlar sergileyen lider" ortamın sosyal özellikleriyle ilgilenen grubun rahat ve mutlu çalışmasını sağlamak için çabalayan, grubun üyelerinin duygularına karşı hassas, başkalarının konuşmalarını kolaylaştıran ve psikolojik anlamda destek sağlayan, anlaşmacı, arabulucu, sosyal veya sosyo duygusal lider davranışları sergiler (Baysal ve Tekarslan, 1996: 208-209; Akt: Bakan, 2011: 27).

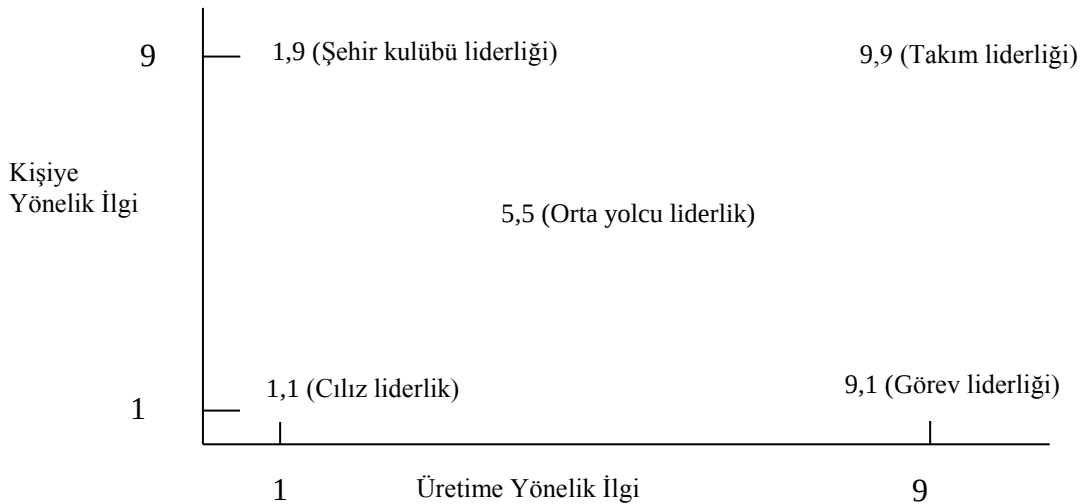
3.2.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

1960'lı yıllarda Texas Üniversitesinden Blake ve Mouton tarafından Ohio State ve Michigan Üniversitesi araştırmalarının sonuçlarına dayanılarak geliştirilen Yönetim Tarzı Matriksi Modeli; yöneticilerin (liderlerin) davranışlarını açıklamada ve değiştirmede kullanılan bir matrikstir. Matriks, yöneticilerin (liderlerin) davranışlarında ağırlık verdikleri faktörleri; "üretime yönelik" ve "kişilerarası ilişkilere yönelik" olmak üzere iki grupta toplamıştır (Koçel, 2011: 580). Bu iki grup Ohio State araştırmalarının ortaya koyduğu boyutlar olan 'iş dikkate alma (inisiyatif)' ve 'kişiyi dikkate alma (anlayış)' ile Michigan araştırmalarının öne sürdüğü 'işe yönelik olma' ve 'kişiyeye yönelik olma' boyutları ile örtüşmektedir.

"Üretime yönelik ilgi", yapılan işe ve üretime önem verme anlamına gelmektedir. Liderin üretime ilişkin konularla ilgili örneğin; politika oluşturma, süreçleri iyileştirme, yeni ürün geliştirme, iş yükselme ve satışları arttırma gibi konularda liderin tutumunu ifade eder (Aksel, 2012: 41).

"Kişiyeye yönelik ilgi" ise, hedeflere ulaşırken beşeri ilişkiler bağlamındaki tüm konularla ilgili örneğin; organizasyondaki çalışanların istek, ihtiyaçlarına ve refahına önem verme, iyi sosyal ilişkiler kurma, güvenme, iyi çalışma şartları sağlama, adil bir ücretlendirme sistemi kurma gibi konularda liderin tutumunu ifade eder (Northouse, 2000: 38; Akt: Aksel, 2012: 41).

Yönetim tarzı matriksi şekil 3.3' de kişiyeye yönelik ilgi dikey ekseninde, üretime yönelik ilgi boyutu ise yatay ekseninde gösterilmektedir. Her iki eksen boyunca dokuz olası durum bulunmaktadır. Yani bu matrikse göre "seksen bir farklı liderlik tarzı" ortaya çıkmaktadır. Bu liderlik tarzlarından özellikle "beş tanesi" ön plana çıkmaktadır. Kişiyeye ilgi ve üretime ilgi ile liderler arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılan bu şekilde "1" en az ilgiyi ifade ederken, "9" en fazla ilgiyi ifade etmektedir. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli; ortaya çıkan sonuçları göstermeyip bunun yerine bir liderin sonuçlara ulaşma hakkındaki fikirlerinde ağırlığa sahip olan faktörleri göstermektedir. Modelin ortaya koyduğu davranış tarzlarından beşi şekil 3.3' de gösterildiği gibidir (Eren, 2014: 444).



Şekil 3.3. Yönetim Tarzı Matriksi (Eren, 2014: 444).

Yönetim tarzı matriksine göre beş farklı liderlik tarzı tanımlanmıştır. Bu liderlik tarzları şu şekilde açıklanabilir:

- 1,1 liderlik tarzında lider (zayıf liderlik-cılız liderlik); üretime ve insan önem verme düşük düzeydedir (Bakan, 2013: 17). Lider, sıradan bir üyeden farksız olup, işin gerektirdiği planlama, örgütlenme vs. gibi faaliyetleri için çok fazla zaman ve çaba harcamamakta bunun yanı sıra grup üyelerinin arzu, ihtiyaç ve beklentilerini de dikkate almamakta, grup üyeleri ile mesafeli bir iletişim kurup ilgisiz, çekimser ve duyarsız olmaktadır (Northouse, 2000: 40; Akt: Aksel, 2012: 42). Yönetimde bu tür liderlerin

olması durumunda çatışmaların önüne geçilemez ve yüksek düzeyde üretim sağlanamaz. Bu durum zayıf-cılız liderlerin problemleri görmemezlikten gelmelerinden ve problemlerin çözümünü ertelemelerinden kaynaklanmaktadır (Hodgetts 1999; Tekarslan vd., 2000; Akat vd., 2002; Akt: Bolat vd., 2009: 176). Hiçbirşey yapmama, sorumluluklardan kaçma, fikrini açıklamama, ortalıkta görünmeme, problemleri saklama, faaliyetleri erteleme gibi liderlik davranışlarının sergilenmesi söz konusu olmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 64).

- 1,9 liderlik tarzı (insancıl lider-şehir kulübü liderliği); grup üyelerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerine, kişilerarası iyi ilişkilere oldukça fazla önem verir, rahat ve arkadaşça bir çalışma ortamı sağlar, grup üyelerine oldukça insancıl yaklaşır ancak bir diğer yandan işle ilgili üretim, planlama ve organizasyon yönü oldukça zayıf düzeyde kalmaktadır. Olumlu bir örgüt iklimi yaratmak ve insanların mutlu olmalarını sağlamak için isteklidirler, tartışmalara yol açmazlar. Böyle bir organizasyonda verimlilik ve üretim artışının asıl sebebi, grup üyeleri arası iyi ilişkiler ve çatışmaların az olmasıdır (Aksel, 2012: 42). Bu liderlik tarzının örgütsel başarı sağlaması zayıf bir ihtimaldir (Hodgetts 1999; Tekarslan vd., 2000; Akat vd., 2002; Akt: Bolat vd., 2009: 176). Uyumlu, tamamlayıcı, paylaşımcı, sepmatik, duyarlı çatışmalardan kaçınmak, insanlara önem vermek gibi liderlik davranışlarının sergilenmesi söz konusu olmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 64).

- 5,5 liderlik tarzı (uzlaşmacı lider-orta yolcu lider); üretime ve insana önem verme davranışının orta ölçüde olduğu, örgütte yapılması gereken işleri orta ölçüde planlanıp örgütlendiği ve grup üyelerinin motivasyonlarının ve morallerinin tatminkâr düzeyde tutulmaya çalışıldığı bir liderlik tarzıdır (Aksel, 2012: 42). Yani lider grup üyelerini dengede tutmaya çalışan uzlaşmacı-orta yolcu liderlik tarzını sergiler (Eren, 2014: 444). Bu liderlik tarzında üretim arttırılmaya çalışılır, ancak maksimum düzeye çıkarılmaz (Hodgetts 1999; Tekarslan vd., 2000; Akat vd., 2002; Akt: Bolat vd., 2009: 176). İyi bir üye, takım oyuncusu, çoğunluğun bakış açısına sahip olmak, belirsizliklerden ve risklerden kaçınmak, karmaşa oluşturmamak gibi liderlik davranışları söz konusu olmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 64).

- 9,1 liderlik tarzında (üretime-göreve dönük lider); lider belirlenen örgütsel amaç ve hedeflere ulaşabilmek için çalışma koşullarını, verimliliği maksimum düzeye çıkaracak biçimde düzenler (Hodgetts 1999; Tekarslan vd., 2000; Akat vd., 2002; Akt: Bolat vd., 2009: 176; Aksel, 2012: 42). Lider otoriter bir liderlik tarzı sergileyip örgütsel başarıyı elde edilen kar ve yapılan üretim ile ölçecektir (Bakan ve Doğan, 2013: 18). Yani lider yapılacak işleri ve görevleri iyi bir şekilde planlayıp organize edebilmekte ancak grup üyelerinin istek, ihtiyaç, arzu ve beklentileri ile düşük düzeyde ilgilenmektedir. Bu liderlik tarzında insanlar tıpkı birer makine, üretim aracı gibi görülecek, sıkı bir şekilde kontrol edilecek diğer üretim faktörlerinden farkı olmayacak ve ancak bu şekilde başarılı olacağı düşünülecektir. Bu liderlik tarzında lider yetkisini kullanarak çalışanlar arasında ortaya çıkan bir çatışmayı bastırabilir. Genellikle düşünce üretmek, geliştirmek lidere aittir, astların düşünceleri reddedilir (Hodgetts 1999; Tekarslan vd., 2000; Akat vd., 2002; Akt: Bolat vd., 2009: 176). İğneleyici olmak, ultimatom vermek, gözdağı vermek, tolerans göstermemek, şüpheli ve sabırsız olmak gibi liderlik davranışları söz konusu olmaktadır (Sayılı ve Batok, 2014: 64).

- 9,9 liderlik tarzı (takım-ekip liderliği); örgütsel başarıyı sağlamak için grup üyelerinin amaç ve ihtiyaçlarını dikkate alarak işe alım yapan, kişiye dönüklüğün en yüksek olduğu liderlik tarzıdır. Takım çalışması ve işbirliği ile başarının geleceğini düşünürler, bencil değillerdir (Aksel, 2012: 42). Kararlar vermeden önce doğru ya da yanlış da olsa insanların fikirlerini söyleyebilecekleri bir çalışma ortamı oluşturulur (Sayılı ve Baytok, 2014: 65).

Blake ve Mouton, yaptıkları araştırmanın bulgularına dayanarak en etkili liderlik tarzının 9,9 liderlik tarzı (takım-ekip liderliği) olduğunu belirtmişlerdir. Bu liderlik tarzına sahip olan lider için en önemli yönetsel görevlerden birisi olan amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve planlamaların yapılması, bireysel becerilerin çıktısı olmaktan çok, takım çalışmasının bir çıktısıdır. Bu liderlik tarzında grup düzeyinde sorun çözme, çatışma yönetimi ve etkin iletişim oldukça büyük önem kazanır (Arıkan, 2001; Akt: Bolat, 2009: 178).

Bu modelin en önemli faydası, yöneticilere ve liderlere gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma şansı vermesidir. Böylece yönetim tarzının, liderlik tarzının ne olduğunu bilen bir yönetici veya lider çeşitli geliştirme ve eğitim programlarıyla bu yönetim veya liderlik tarzında istenilen değişiklikleri yapabilecektir. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi modeli bu amaçla düzelenlenen eğitim programlarında sıkça kullanılmıştır. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli çok desteklememesi modeli tartışmalı hale getirmiştir (Gibson vd., 1979: 192; Akt: Koçel, 2011: 581).

3.2.2.6. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Sistem 4 modeli Rensis Likert tarafından Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırmaların devamı olarak geliştirdiği bir kuramdır. Sistem 4 modeli, yönetici (ve lider) davranışlarının anlaşılması ve gruplandırılması ile ilgili olarak geliştirilen bir kuramdır. Likert yöneticilerin (ve liderlerin) davranışlarını dört ana grup altında toplamıştır. Bu gruplar ve grupların özellikleri ise şu şekilde açıklanabilir (Koçel, 2011: 582; Bakan ve Doğan, 2013: 19; Sayılı ve Baytok, 2014: 59):

Sistem 1- İstismarcı Otoriter Liderlik: Sistem 1 tarzında lider, yetki yöneticilerde toplanmıştır. Yapılacak işleri ve bu işlerin kim tarafından, ne zaman yapılacağını yönetici belirler. Sömürücü-istismarcı anlayışa dayalı liderlik davranışı sergilenir. Lider otoriter olmakla birlikte çok sıkı bir kontrol sistemi bulunmaktadır. Lider, astlarına güvenmeyip bütün kararları kendisi almaktadır. Çalışanların motivasyonunu sağlamak için cezalandırmayı ve korkutmayı kullanır. Yukarıdan aşağıya iletişim şeklini kullanır.

Sistem 2- Yardımsever (Koruyucu-Babacan) Otoriter Liderlik: Sistem 2 tarzında lider, otoriter bir yönetim tarzını benimsemekle birlikte aynı zamanda babacan ve yardımsever bir tutumu bulunmaktadır. Lider kontrolü sıkı tutup otoriteyi paylaşmayı istemez. Astlarına duyduğu güven az olmakta, aşağıdan yukarıya iletişime biraz imkân tanımakta, işlerin yürütülmesinde bir dereceye kadar astlara özgürlük tanınmakta, cezalandırma, gözdağı verme ve korkutma yanında ödüllendirme yoluyla da astlarını güdülemektedir. Bu liderlik tarzının benimsendiği örgütlerde takım çalışması yapılmaz.

Sistem 3- Katılımcı (Katılmalı Grup) Grup Liderliği: Liderin katılımcı bir yönetim tarzı bulunmakta, astlarına büyük ölçüde güvenmekte, karar alırken onların düşüncelerine de önem vermekte ve kullanmaktadır. Aşağıdan yukarıya iletişim biçimini kullanmakta, motivasyon için ödüllendirmeye ağırlık vermektedir. Fakat yine de son kararı verme hakkını kendinde tutar. Bu liderlik tarzında takım çalışmasının önü açılmaktadır.

Sistem 4- Demokratik Liderlik: Lider astlarına tam olarak güvenmekte, demokratik olmakta, grup üyeleriyle birlikte kararlar almaktadır. Astlara denetim sürecine katılmaları için geniş yetki ve sorumluluklar verilir. Aşağıdan yukarıya iletişim biçimi benimsenmektedir, grup katılımı ve başarıya dayalı ödüllendirme söz konusudur.

Tablo 3.1'de Likert'in dört yönetim ve liderlik sisteminin tanımları ve liderlik değişkenlerinin düzeyleri görülmektedir.

Tablo 3.1. Likert'in Yönetim ve Liderlik Sistemi (Luthans, 1992: 306; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 60; Koçel, 2011: 582; Aksel, 2012: 39).

<i>LİDERLİK DEĞİŞKENİ</i>	<i>SİSTEM 1 (İstismarcı Otoriter)</i>	<i>SİSTEM 2 (Yardımcı Otoriter)</i>	<i>SİSTEM 3 (Katılımcı)</i>	<i>SİSTEM 4 (Demokratik)</i>
1. Astlara güven düzeyi	Yönetici astlara inanmaz ve güvenmez.	Yöneticinin astlarına güveni efendinin hizmetçiye duyduğu gibidir.	Yönetici astlarına kısmen güvenir, ancak kararlarla ilgili denetime sahip olmak isterler.	Yönetici astlarına tam olarak inanır ve güvenir.
2. Astların serbest davranabilme duygusu	Astlar iş ile ilgili hususları tartışmakta kendilerini hiç özgür hissetmezler.	Astlar iş ile ilgili hususları tartışmakta kendilerini çok özgür hissetmezler.	Astlar iş ile ilgili hususları tartışmakta kendilerini daha özgür hissedebilirler.	Astlar iş ile ilgili hususları tartışmakta tam bir özgürlüğe sahiptirler.
3. Yönetici izleyen ilişkisi	İşle ilgili problemlerin çözümünde astların düşüncelerini çok nadir alır.	İşle ilgili problemlerin çözümünde astların düşüncelerini bazen alır.	İşle ilgili problemlerin çözümünde genel olarak astların düşüncelerini, önerilerini alır ve kullanmaya çalışır.	İşle ilgili problemlerin çözümünde astların düşüncelerini, önerilerini alır ve bunların kullanımı konusunda daima yapıcıdır.

Likert'in araştırma sonuçlarına göre; verimliliği yüksek grupların, sistem 3 ve sistem 4 (grup çalışması, karşılıklı güven) tarzı bir yönetim altında oldukları, verimliliği düşük grupların ise sistem 1 (görev eğilimli, otoriter ve biçimsel yönetim şekli) ve sistem 2 tarzı bir yönetim altında oldukları tespit edilmiştir (Koçel, 2011: 583). Sistem 2 ve sistem 3; sistem 1 ve sistem 4'ün arasında kalan orta aşamalardır.

Bu araştırmanın Ohio State Üniversitesi araştırmalarından ayrıldığı önemli bir nokta, lider davranışlarının kişilere yönelik bir uçtan işe yönelik bir karşıt uca kadar yayılan bir süreç olarak ele alınmasıdır. Ohio State Üniversitesi araştırmalarının bulguları olan; kişiye dönüklük işe dönüklük öğeleri birbirinden bağımsız iken, yani bir yönetici her iki öğeye de yüksek veya alçak düzeylerde sahip olabilecek iken, Michigan Üniversitesi araştırmalarının sonuçlarına göre; yönetici ne kadar kişiye dönükse o kadar işe dönüklükten uzaklaşacağı kabul edilmektedir (Baysal ve Tekaslan, 1996: 207; Akt: Aksel, 2012: 40).

Ancak Likert'in sistem 4 modeli ile ilgili eleştiriler yapılmıştır. Bu eleştirilerin ilki; modelin metodolojisine ilişkindir. İkincisi ise; modelin sistem 4 uygulamasını her zaman ve her ortamda en etkin yönetim tarzı olarak saymasıdır (Koçel, 2011: 583).

3.2.2.7. McGregor'ın X Teorisi ve Y Teorisi

McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en mühim unsurlardan birtanesi, insan davranışlarıyla ilgili varsayımlarıdır (Davis, 1987; Akt: Koçel, 2011: 581). Bu varsayımdan yola çıkıldığında, yöneticilerin insan davranışları ile ilgili inançları ve varsayımları, gösterecekleri davranışları da etkilemektedir (Koçel, 2011: 581).

McGregor X ve Y teorisini geliştirmesinde Maslow'dan etkilenmiş ve çalışmalarından yararlanmıştır. McGregor, insan davranışı ile ilgili olarak hem klasik bakış açısına hem de ilk insan ilişkileri varsayımlarına itiraz ederek daha geniş bir bakış açısı geliştirmeye çalışmıştır (Daft, 2012; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 56).

Bu varsayımlar birbirine zıt olan iki ayrı ucu temsil eden X teorisi ve Y teorisi olarak adlandırılmıştır. McGregor; klasik yaklaşımların insana yönelik varsayımlarını X teorisi, neo-klasik yaklaşımların insana yönelik varsayımlarını ise Y teorisi adı altında yorumlamıştır. Bu teori doğrudan değil ama dolaylı olarak liderlik teorileri arasında sayılmaktadır (Başaran, 1998; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 56).

Klasik (geleneksel) yönetim ve otoriter görüşü ifade eden X teorisi varsayımlarını benimseyen yöneticilere göre (Gannon, 1979: 32, Davis, 1987: 9, Akt: Koçel, 2011: 581; McGregor, 1970, Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 56-57; Eren 2001, Akt: Bolat vd., 2009: 178-179);

- İnsanlar çalışmaktan hoşlanmazlar, çalışmayı hayatta kalabilmek adına zorunlu bir faaliyet olarak görürler ve imkân bulduklarında çalışmaktan kaçarlar.

- İnsanlar tembeldirler, hırslı değildirler, bencildirler, yeniliklerden ve değişikliklerden hoşlanmazlar, güvende olmak, sorumluluk almamak ve yönetilmek isterler.

- Bu özelliklerinden dolayı insanlar yakından kontrol edilmeli, çalışmaya zorlanılmalı, daha az yetki verilmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalıdırlar.

- İnsanlar yaratıcı değildirler, kolayca kandırılabilirler. Harekete geçmelerini sağlamak için maddi yönden ödüllendirilmelidirler.

- Yani bu varsayımları benimseyen yöneticiler otoriter bir yönetim tarzı benimserler.

Y teorisi varsayımlarını benimseyen yöneticilere göre (McGregor, 1970, Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 56-57; Koçel, 2011: 581-582; Eren 2001, Akt: Bolat vd., 2009: 178-179);

- İnsanlar tembel hale getiren geçmişteki deneyimleridir. İnsanın işte fiziki ve zihni gayret sarfetmesi bir oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. İnsan çalışmaktan hoşlanır.

- İnsanlar belirlenmiş amaçları gerçekleştirirken kendi kendini yönetme ve denetleme yollarını kullanabilirler.

- Her insanın bir potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında insanlar kendilerini geliştirir ve amaçlar doğrultusunda faaliyette bulunurlar.

- Faaliyetleri gerçekleştirme ve problemlerin çözümünde ustalık ve becerileri kullanma yeteneği, insanlar arasında geniş ölçüde yaygındır.

- Modern endüstrideki çalışma koşulları insanlara ancak belirli alanlarda ve konularda çalışma ve uzmanlaşma imkânı verdiğinden, normal bir insanın, beceri ve yeteneklerinin tamamından yararlanılmamaktadır.

- Bu varsayımları benimseyen yöneticiler, demokratik ve katılımcı bir liderlik tarzı benimseyeceklerdir.

Sonuç olarak; X teorisi ile Y teorisinin birbirinden farklı anlamlar taşıdığı anlaşılmaktadır. X teorisini benimseyen yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış sergilerken; Y teorisini benimseyen yöneticiler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış sergilemektedirler (Koçel, 2011: 582).

Y teorisinde McGregor'a göre; sorunlar ve sorumluluklar doğrudan yöneticilere bağlıdır. Çünkü eğer çalışanlar isteksiz, ilgisiz, tembelse, sorumluluktan kaçmaya çalışıyorlarsa, yenilikçilikten uzaksa, takım çalışması yapmıyorlarsa bunlar yöneticilerin organize etme ve kontrol yöntemlerinden kaynaklanacaktır (McGregor, 1970; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 57). Bu psikolojik baskı altında da yönetici problemlerin çözümü için otoriter yönetim tarzını uygulayacaktır (Sayılı ve Baytok, 2014: 57).

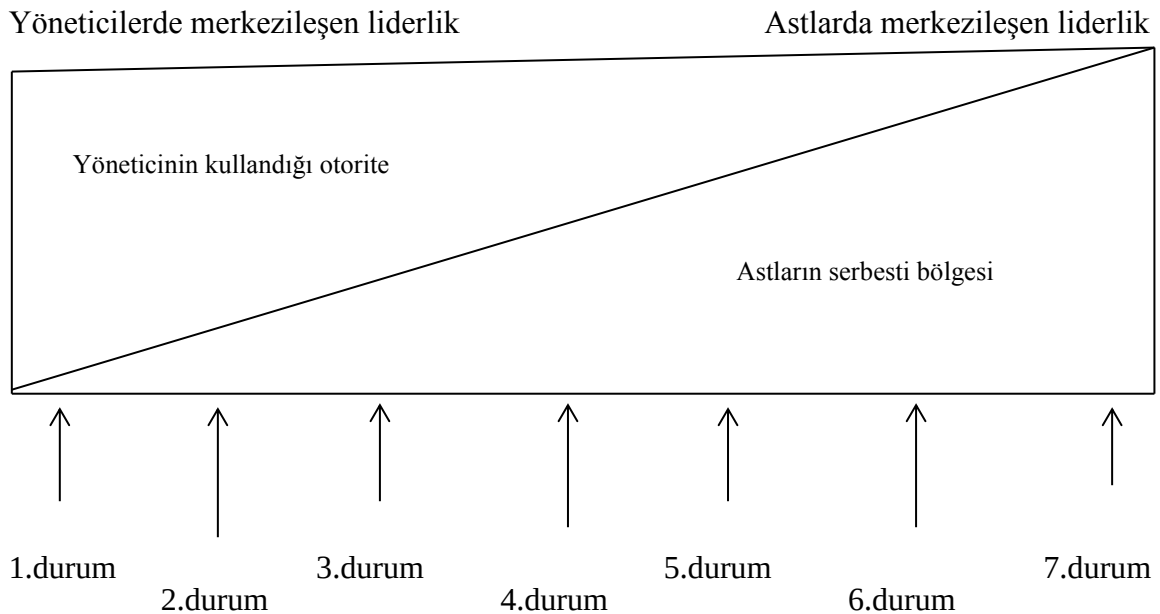
Y teorisinin varsayımları statik değil dinamiktir, insana gelişme ve ilerleme imkânı vermektedir (McGregor, 1970; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 57). Y teorisine göre; bir insanın hayal gücünden, zekâsından yararlanılabilir. Aynı zamanda çalışanlara fırsat sağlanması halinde örgütsel amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde destek sağlanabilir ve çalışanlar iç kontrollerini sağlayabilirler (Daft, 2012; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 57).

3.2.2.8. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Modeli

Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik modelinde; yapılan araştırmalar sonucunda liderlik, iki ayrı uca (kutuba) yerleştirilmiştir. Bunlar; otoriter liderlik-demokratik liderlik olarak belirlenmiştir. Otoriter liderlik ve demokratik liderlik arasında yedi durum için yedi liderlik özelliği sıralamışlardır. Belirli bir durumdaki liderlik davranışını, yöneticinin kullandığı yetki miktarı ile asta verilen yetki derecesinin bir bileşimi oluşturmaktadır. Liderler belirlenen doğru üzerinde hangi yönetim biçimini uygulayacaklarına bazı faktörleri dikkate alarak karar verirler. Bu faktörler; liderin çalışan katılımına karşı tutumları, astların liderlerine karşı duyduğu güven, belirsizlik durumlarını yönetebilme kapasitesi, astların özellikleri, liderliğin olduğu durumun doğası gibi unsurlardan oluşur. Tannenbaum ve Schmidt'in geliştirdiği liderlik doğrusu şekil 3.4' de gösterilmektedir (Bakan ve Doğan, 2013: 20-21).

- 1) Birinci durumda, lider karar verir ve astlarına iletir.
- 2) İkinci durumda, lider kararlarını astlarına ikna ederek bildirir.
- 3) Üçüncü durumda, lider düşüncelerini astlara iletir ve onların tepkilerini alır.
- 4) Dördüncü durum, liderin değiştirilebilecek geçici bir karar alması durumunda gerçekleşir.
- 5) Beşinci durumda, lider problemi belirler, astların düşüncelerini alır ve kararını açıklar.
- 6) Altıncı durumda, lider problem ya da konu ile ilgili sınırları tanımlar ve grubun kararını bekler.
- 7) Yedinci liderlik durumunda, lider kendisinin tespit ettiği sınırlar içerisinde grup üyelerinin etkinliğine izin verir.

Tannenbaum ve Schmidt (1973) şekil 3.4'de liderlik davranışının iki ekstrem uç ve bunların arasındaki alternatif seçenekleri gösterdiğini belirtmektedir. En sol uç (1. durum); yönetici üzerine odaklanmaktadır. Yöneticinin etrafında olanları nasıl gördüğünü ve bu olanlarla ilgili olarak neler hissettiğini göstermektedir. En sağ uç (7. durum) ise, bunun tam tersi olarak; astların üzerine odaklanmakta ve onların neyle ilgilendiği, etraflarında olan şeyleri nasıl gördüğü ve onlar hakkında ne hissettiklerini göstermektedir (Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 53).



Şekil 3.4. Liderlik Doğrusu Modeli (Şimşek, 2008: 202; Akt: Bakan ve Doğan, 2013: 20).

3.2.2.9. Gary R. Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri

Gary R. Yukl tarafından ileri sürülen bu kuramın amacı, liderlik davranışı, durum değişkenler ve ara değişkenler ile çalışanların verimliliği ve iş tatmini arasındaki nedensellik ilişkilerini göstermektir. Yukl, kuramını iki ayrı model olarak ele almıştır. Bunlar; ayrılık modeli ve çoklu bağlantı modelidir (Bolat vd., 2009: 182; Bakan, 2011: 29).

Ayrılık modeli; liderlik davranışları ile astların tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu modele göre, astların liderin davranışları ile ilgili beklentileri ile liderin mevcut davranışları arasındaki fark astların tatminini etkilemektedir. Bu fark ne kadar az olursa astların tatmini de o kadar fazla olacaktır. Örneğin; çalışanlar liderlerden söz hakkı bekliyorlarsa fakat lider tarafından bu söz hakkı tanınmıyorsa tatminsizlik ortaya çıkacaktır. Yukl, modelini üç hipoteze dayandırmaktadır. Bunlar (Zel, 2001: 112; Akt: Koçmar, 2012: 36-37, Bolat vd., 2009: 182-183).

H1: Astların tatmini, astların beklentileri ile gerçekleşen lider davranışları arasındaki farkın bir fonksiyonudur.

H2: Astların beklentileri, astların kişiliği ve durum değişkenlerinin birbirlerini etkilemesi yolu ile belirlenir.

H3: Astlar, liderden yüksek seviyede insana yönelik davranışlar beklemektedirler. Bu beklemeyle astların tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır.

Çoklu bağlantı modelinde; lider davranışı, astların tatmini ve grup başarısı üzerine odaklanılmıştır. Grup başarısı; liderin insana veya göreve dönüklüğü, karar merkeziyetçiliğinin ötesinde ara değişkenlerin etkisi ile ortaya çıkar. Ara değişken olarak; astların motive edilmesi, görev-rol örgütlülüğü ve çalışanın yetenek seviyesi sıralanmaktadır. Bu modelden Yukl aşağıdaki hipotezleri öne sürmüştür (Zel 2001: 111; Akt: Koçmar, 2012: 36):

H1: Grup verimliliği, astların motive edilmesi, astların yetenek derecesi ve görev-rol örgütlülüğü arasındaki etkileşimin bir fonksiyonudur.

H2: Göreve dönüklük ve insana dönüklük aynı derecede astların iş motivasyonunun sağlanmasına etki eder. İş motivasyonu, lider ancak her iki boyutu da yüksek seviyede gerçekleştirirse ortaya çıkar.

H3: Eğer astların, üstleri ile olan ilişkileri iyiye, başka bir deyişle astların görevler için verdikleri kararlar anlamlı ve üyelerin kararlara katılımı sağlanıyorsa, karar merkeziyetçiliğinin astların iş motivasyonu ile negatif ilişkisi vardır.

H4: Göreve dönüklük ve karar merkeziyetçiliği birlikte, görev-rol örgütlülüğü üzerine etki eder. Bu ilişki, grubun planlama yeteneği ve görev bilincinin derecesi ve dağılımı ile zayıflar.

Yukl bu iki modeli bir dizi ampirik çalışmaya dayanarak ortaya koymuştur ve bu iki modeli test etmiştir. Karar merkeziyetçiliği ile başarı arasındaki ilişkiye dayanarak pozitif ilişkilerden bahsetmiştir. Yukl bu iki modelini öncelikle statik ve illiyetçi yaklaşımlar olarak görmektedir. Fakat geri bildirim yapmadığını da kabul etmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 216, Akt: Bakan, 2011: 31; Tekarslan vd., 2000, Akt: Bolat, 2009: 184).

3.2.3. Durumsallık Kuramı

Liderlik sürecinin anlaşılmasında önemli katkılar yapan özellikler ve davranışsal liderlik kuramları değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirmesi durumunda yetersiz kalmışlardır. Bu durumda liderlik sürecini etkileyen lider ve izleyicilerden sonra üçüncü değişken olan “koşullar” değişkeni önem kazanmaya başlamış ve liderlik olayının oluştuğu koşulların da liderlik sürecinde önem taşıdığına ağırlık verilmeye başlanmıştır (Bakan ve Doğan, 2013: 21).

Fiedler ve modeli ile özdeşleşen durumsallık kuramı; en uygun liderlik tarzının şartlara ve durumlara göre değişebileceğini belirterek, yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal liderlik kuramlarından ayrılmaktadır (Huse ve Bowditch, 1977: 237; Akt: Koçel, 2011: 584). Örneğin, kararların hızlı alınmasına gereksinim varsa otoriter liderlik tarzı uygun olabilir fakat bazı durumlarda

da demokratik liderlik tarzının kullanılması zorunlu olabilir. Dolayısıyla farklı çalışma koşulları ve durumları, farklı liderlik davranışları ve tarzlarının sergilenmesini gerekli kılabilir (Bakan ve Doğan, 2013: 22).

Durumsallık yaklaşımının ağırlık noktası lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkidir. Liderlik davranışını etkileyen faktörler şekil 3.5’de görüldüğü gibidir (Koçel, 2011: 583-584).



Şekil 3.5. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler (Stoner, 1978: 449; Akt: Koçel, 2011: 584).

Durumsallık yaklaşımları arasında Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli, Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Modeli, Hersey ve Blanchard’ın Yaşam Eğrisi Modeli, Vroom-Yetton’un Normatif Liderlik Modeli ve Amaç-Yol Modeli yer almaktadır.

Durumsallık kuramdaki bu temel çalışmalar aşağıda detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

3.2.3.1. Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli, 1967 yılında Psikolog Fred Fiedler tarafından geliştirilen liderlik sürecinde durumun etkisini ortaya koyan ilk çalışma olup durumsallık yaklaşımı içerisinde en çok bilinen modellerden birisidir (Özcan, 2014: 350). Fiedler etkin liderlik modelinde; her koşul ve durumda geçerli bir liderlik davranışı ve tarzı olmadığını savunmuştur. Fiedler ve arkadaşları; lider için uygun ortam koşullarını, liderin bireysel özelliklerini ve liderlerin etkililiğini etkileyen değişkenleri belirlemeye çalışmışlardır (Bakan ve Doğan, 2013: 23).

Durumun, liderin özellikleri ve etkinliği arasındaki ilişkiyi nasıl uyumlaştırdığını açıklayan bu yaklaşım “lider uyum teorisi” olarak da adlandırılmaktadır (Yukl, 1994; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 68). Geliştirilen bu modele göre lider, oluşumu ve etkinliği bakımından üç temel faktöre bağlıdır (Luthans, 1992; Hodgetts, 1999; Tekarslan vd., 2000; Akat vd., 2002; Akt: Bolat vd., 2009: 185, Altıntaş, 2009: 66). Bu faktörler:

- Lider ile izleyen ilişkileri: Lider ve izleyen ilişkilerinde, liderin izleyiciler tarafından sevilmesi, izleyicilerin lidere olan güveni ve bağlılıkları ifade edilmektedir (Kelly, 1980; Akt: Koçel, 2011: 585). Bu ilişkilerde lider seviliyor, sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam oluşturacak, bunun tam tersi olarak güvenilemeyen, sevilip sayılmayan bir kişi ise ilişkileri “zayıf” olarak nitelendirilecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır (Davis, 1988; Akt: Altıntaş, 2009: 66). Kısacası bu değişken liderin izleyicileri tarafından kabul edilme derecesi ile ilgilidir (Davis, 1987; Akt: Koçel, 2011: 585).

- Görev yapısı (başarılan işin niteliği): Astlar tarafından yapılan işlerin rutin olup olmama derecesini belirlemektedir. Görev yapısının planlı olması, liderlik açısından istenen bir durumdur (Hellriegel vd., 1985; Akt: Altıntaş, 2009: 66). Eğer kurumda yerine getirilmesi gereken görevler tanımlanmış ve görevlerin yerine getirilebilmesi için belirlenmiş yollar, yöntemler tanımlanmış ise, “yüksek yapılanmış”, tanımlanmamış ve karmaşık ise, “düşük yapılanmış” olarak değerlendirilmektedir (Sayılı

ve Baytok, 2014: 70). Yapılanmamış-planlanamayan özellikteki işler liderlik için olumsuz bir ortam oluşmasına neden olacaktır. Örneğin; açık ve net tanımlanmamış görevlerde liderin grubu etkileme şansı azalmaktadır. Çünkü kimse neyi nasıl yapacağını ve başarıya nasıl ulaşacağını bilemez (Bakan ve Doğan, 2013: 24).

- Liderin pozisyon gücü (mevkiye dayanan otoritesinin gücü): Liderin yönetici konumundan kaynaklanan yasal gücünü ifade etmektedir. Liderin makam gücünün fazla olması, sahip olunan işvereni ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, yükseltme veya rütbe düşürümü yapılabilme gibi yetkilere bağlıdır (Koçel, 2011: 586). Eğer liderin otoritesine dayanan gücü fazla ise, “güçlü” değilse “zayıf” olarak nitelendirilmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014: 70). Örneğin; lider, grup üyelerini işe alabiliyor ve işten çıkarabiliyorsa, cezalandırıp ödüllendirebiliyorsa daha fazla güce sahip demektir. Yani liderin ne kadar fazla pozisyonuna/mevkisine dayanan gücü varsa, liderlik için o kadar çok olumlu bir ortam var demektir (Hodgetts, 1999; Tekarslan vd., 2000; Akat vd., 2002; Akt: Bolat vd., 2009: 186).

Bu üç durumsal değişken bir arada ele alındığı zaman liderin karşısına sekiz farklı durum çıkabilmektedir. Tablo 3.2’de görüleceği gibi; ortamın lider için en çok istenilir olduğu durumlar yani en olumlu durumlar (1, 2, 3) ile hiç istenilmeyen durumlar yani en olumsuz durumlar (7, 8) için görev yönelimli-işe yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun iken, buna karşılık orta elverişlilik durumlarında (4, 5, 6) için ilişki yönelimli-kişiyeye yönelik liderlik davranışı etkin ve uygundur. Bu tablo hem direktif veren, otoriter ve göreve yönelmiş liderlerin, hem de insanlar arası ilişkilere önem veren, demokratik liderlerin belirli koşullarda başarılı olabileceklerini göstermektedir (Dereli, 1978: 244; Akt: Aksel, 2012: 46-47).

Fiedler bunun sebebini şöyle açıklamaktadır: En olumlu durumlarda grup yönetilmeye uygundur ve liderden nelerin yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir. En olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik herhangi bir davranışı olumsuz sonuçlanacaktır. Bu sebeple, liderin doğrudan yapılacak işi önceleyen bir davranış sergilemesi, kendisini daha başarılı hale getirecektir (Koçel, 2011: 588).

Tablo 3.2. Fiedler Liderlik Modeli (Koçel 2011: 587).

Lider-izleyiciler ilişkisi		İYİ				ZAYIF		
Yapılacak işin niteliği	Planlanmış	Planlanamayan		Planlanmış	Planlanamayan			
Liderin yetki derecesi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8
← En olumlu En olumsuz →								

Liderin durumu değiştirme ve kontrol etmekte kullandığı değişkenleri ortaya koyan Fiedler bunun yanında liderlere durumsal faktörlere ilişkin bir takım önerilerde de bulunmuştur. Bu öneriler tablo 3.3’ de gösterilmiştir (Fiedler, 1984; Akt: Aksel, 2012: 46):

Tablo 3.3. Fiedler'in Durumu Değiştirebilmesi ve Kontrol Edebilmesi İçin Lidere Önerdiği Teknikler (Fiedler, 1984; Akt: Aksel, 2012: 46).

<i>Durumsal Faktörler</i>		
<i>Lider-İzleyen İlişkisi</i>	<i>Görevin Yapısı</i>	<i>Pozisyonun Gücü</i>
- Astlarınıza daha az veya daha çok zaman ayırın. - İş dışında gezi, piknik vb. gibi etkinlikler düzenleyin. - Güvendiğiniz astlarınızdan sizin için çalışmalarını isteyin. - Astlarınızı ödüllendirin. - Bilgiyi astlarınızla paylaşın.	- Yatay örgütlenmeye gidin. - Hizmet içi eğitim faaliyetlerini arttırın. - Görev ile ilgili yönerge, diyagram vb. geliştirin. - Astlarınıza danışın. - Sorunları tanımlayın. - Yeni yetki ve sorumlulukları gönüllü olarak üstlenin. - Kararlı olun.	- Konumunuzun size sağladığı gücü gerekli durumlarda kullanın. - Astlarınızın işleriyle ilgili bilgi edinin. - Astlarınıza ulaşan bilgiyi kontrol edin. - Yetkilerinizi devredin. - Karar alma ve planlama süresince astlarınızın katılımını sağlayın. - Gücünüzün derecesini göstermek için tuzaklar kurmayın.

Kısacası Fiedler'in modeline göre, bir liderin liderlik davranışları büyük ölçüde katıdır, değiştirilemezler. Bu nedenle liderin davranışlarını değiştirmek yerine örgütteki koşullar o liderlik tarzına uygun duruma getirilmeli, yani lideri değiştirmek yerine liderin içinde bulunduğu durumun değiştirilmesi ve liderlik tarzı ile uyumlaştırılması gereklidir (Wagner III ve Hollenbeck, 1998: 232; Akt: Aksel, 2012: 47).

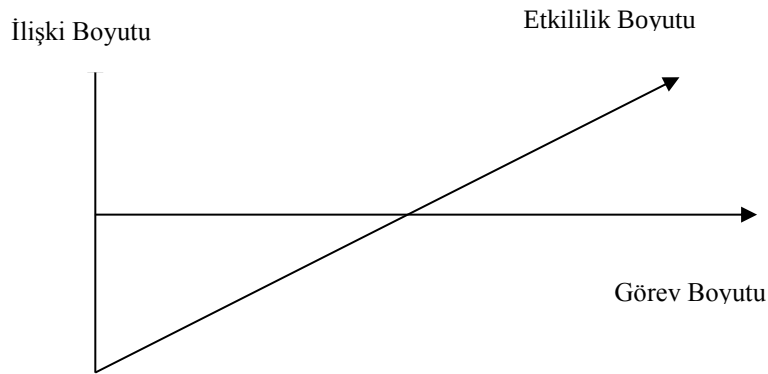
Fiedler'in modelinin en büyük katkısı kutuplaştırıcı bir model sunmak yerine liderin karşı karşıya bulunduğu pratik duruma göre değişen geniş bir liderlik davranışı yelpazesi sunmaktadır. Ayrıca durum veya koşul değiştiğinde liderin davranış değiştirmesine de olanak tanımaktadır. O nedenle yöneticiyi, somut bir görevin ya da grubun pragmatik koşullarından bağımsız katı bir yaklaşıma bağlı kalma tuzağına düşmekten korumaktadır (Werner, 1993; Akt: Aksel, 2012: 47-48).

Uygulamalı araştırma sonuçlarından bazıları modeli desteklemiş bazıları ise, desteklememiştir. Yöneticiler modelin daha çok akademik özelliğe sahip olduğunu, uygulayıcıların işi için çok yararlı olmadığını ifade etmişlerdir. Bu şekilde değerlendirildiğinde; Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi yöneticiler açısından daha fazla benimsenmiştir denilebilir (Koçel, 2011: 588).

3.2.3.2. Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Liderlik Modeli

Durumsallık kuramlarından olan bir diğer model William J. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modelidir. Üç boyutlu liderlik modeli, davranışsal liderlik kuramlarından durumsal kuramlara geçiş için bir köprü gibi sayılabilir. Ohio State Üniversitesi araştırmalarının göreve ve ilişkilere yönelik boyutlarını temel alan Reddin, öncelikle bu boyutlar üzerinde dört temel yaklaşım (ilgili, birleştirici, kopuk, adanmış) belirlemiştir. Şekil 3.6'da görüleceği gibi; daha sonra bunların her zaman her yerde geçerli ve etkin olamayacağını düşününce bu iki boyuta (kişiye ilgi, göreve ilgi) liderin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesini ifade eden "yönetimsel etkililik" boyutunu eklemiştir (Can 2005: 269; Akt: Bakan ve Doğan, 2013: 27-28).

Reddin üç boyutlu liderlik modelinde "etkililiğin", yönetimin temel amacı olduğunu savunmuş ve modelin temeline bu boyutu oturtmuştur. Reddin'e göre "yönetimsel etkililik", bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği işleri (çıktı) yapma derecesidir ve yönetimsel etkililiğin girdiye göre değil, çıktıya göre tanımlanması gerekmektedir. Bir başka deyişle, "etkililiğin"; yöneticinin ne yaptığı ile ilgili değil, neyi başardığıyla ve elde ettiğiyle ölçülmesi gerektiğini ifade etmiştir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 92; Bolat vd., 2009: 190).



Şekil 3.6. Liderlik Davranışlarında Etkililik Boyutu (Eren, 2014: 455; Akt: Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 93).

Reddin'e göre dört temel liderlik tarzları şu şekilde açıklanabilir (Şekil 3.7) (Zel, 2001: 127- 128; Akt: Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 95; Bolat vd., 2009: 191-192):

- **Kopuk liderlik tarzı:** Bu lider, düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutunda yer alır. Bu liderlik tarzında genellikle liderler kurallar içerisinde yaşar, sosyal ilişkileri zayıftır, örgütü onu oluşturan bireylerden ayrı düşünür. Lider, çalışanlar arasında ortaya çıkabilecek çatışmalardan kaçınmaya çalışır.
- **İlgili liderlik tarzı:** Bu lider, yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutunda yer alır. Bu liderlik tarzında liderler, insanları oldukları gibi kabul ederler, astlarını anlamaya ve astlarıyla karşılıklı iletişim kurmaya çalışırlar. Düşünce farklılıklarının olması durumunda, uzlaştırıcı ve yol gösterici bir liderlik tarzı sergilerler.
- **Adanmış liderlik tarzı:** Bu lider, düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutunda yer alır. Lider çalışanları otorite altına alma eğilimindedir. Genellikle çalışanlara sözlü emirler verirler. Astları üretkenliklerine göre, üstleri ise güç ve otoriteyi kullanma şekillerine göre değerlendirirler. Takım çalışmalarında aktif ve yönlendiricidirler. Hataları cezalandırmayı ve çatışmaları bastırmayı tercih ederler.
- **Birleştirici liderlik tarzı:** Bu lider, yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutunda yer alır. Katılımcı bir liderlik tarzı sergilerler. İletişime, ekip çalışmalarına, hatalardan ders çıkarmaya ve sorunların kaynağını bulmaya önem verirler.



Şekil 3.7. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları (Mullins, 1989: 262; Akt: Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94).

Bu dört liderlik tarzına duruma uygunluk boyutu eklendiğinde, etkili veya etkisiz sonuçlar doğuracaktır. Etkili lider duruma uyabilen, etkisiz lider ise, duruma uyamayan lider olacaktır. Liderliğin etkililik derecesi davranıştan değil, durumun kendisinden kaynaklanmaktadır (Reddin, 1970: 13; Akt: Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 95). Yani Reddin'e göre liderlik 3 temel boyut (göreve ve ilişkilere dönük olma, etkililik)

üzerinde değişkenlik göstermektedir (Bolat vd., 2009: 190). Sonuçta sekiz liderlik yaklaşımı (dördü etkili, dördü etkisiz) ortaya çıkmıştır. Duruma uygunluk boyutuyla, her bir bileşim etkili ve etkisiz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Yani etkili lider, durumla uyumlu olan liderdir ve etkililik derecesi, liderin davranışından değil, durumdan kaynaklanmaktadır (Can, 2005: 269; Akt: Bakan ve Doğan, 2008: 28). Tablo 3.4’de yer verilen bu etkili ve etkisiz liderlik tipleri şu şekilde açıklanmaktadır (Reddin, 1967, Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 73-74; Can, 1981: 36, Akt: Bolat vd., 2009: 194):

- **Terk eden (ilgisiz) lider:** Hem görevlerde hem de ilişkilerde ilgisiz davranan, etkisizliği ilgisizliği ve moral üzerindeki etkisinden kaynaklanan, bilgi saklayarak ve başkalarına müdahale ederek grup üyelerinin performanslarını da engelleyen, kurallara uyan, en az çıktıyla yetinen, yaratıcılıktan yoksun, işbirliği ve haberleşmeden kaçınan, engelleyici bir davranış sergileyen bir liderliktir.

- **Görev yönelimli (görevci) lider:** Kendini iyi kişi olarak gördüğünden ve göstermek istediğinden etkisiz bir liderlik yaklaşımıdır. Bu kendini iyi biri olarak göstermek istemesinin altında yatan neden ise, üretimi gerçekleştirirken ve faaliyetleri yerine getirirken ilişkilerin bozulması riskinden kendini korumak istemesindendir. Çelişkilerden ve huzursuzluk yaratan sürtüşmelerden kaçınan, denetimle ilgilenmeyen bir liderdir.

- **Uzlaştırıcı lider:** Hem görev hem de ilişki yönelimli olan ancak kararlarda yetersiz ve isteksiz olan etkisiz bir liderlik yaklaşımıdır. Kariyer gelişimine katkı sağlayacak insanları çevresinde tutmak ister. Uzun vadede çıktı miktarını yükseltmeye çalışmaktan ziyade, güçlü ve ani baskıları azaltma eğilimindedirler.

- **Otoriter (otokrat) lider:** Görevi herşeyden üstün tutan, ilişkilere hiç önem vermeyen, bütün kararları kendisi alan, uyuşmazlıkları baskı altında tutan, kendine boyun eğilmesini isteyen, eleştirici, tehditkar, grup üyelerine güvenmeyen, fikir danışmayan ve aşağıdan yukarıya iletişime inanmayan etkisiz bir liderlik yaklaşımıdır. Grup üyelerinin liderden korkması ve sevmemesi söz konusudur. Bu nedenle sadece doğrudan baskısı diğerlerinin iş motivasyonunu sağlar.

- **Bürokrat lider:** Basit kuralları izleyen ancak bunu bariz şekilde yapmayan, gerçekte görev ve ilişkilerle ilgilenmeyen, kendisine güvenen, dürüst, ussal ve eşitlikçi bir liderlik yaklaşımıdır. Kuralları izlediğinden ve ilginin korunmasını sağladığından etkili bir liderdir.

- **Geliştirici lider:** İnsanlara dolaylı olarak güven veren, öncelikle grup üyelerinin yeteneklerini geliştirmek için gerekli çalışma ortamını sağlayan, insanların tatmin, motivasyon ve bağlılık derecelerini arttırmaya çabalayan, dinlemeyi ve iletişim kanallarını açık tutan, işbirliği, anlayış ve desteğe önem veren etkili bir liderlik yaklaşımıdır.

- **Yürütücü (yönetici):** Üretim ve performans için yüksek standartlar belirleyen, ekip çalışmasına önem veren, bireylerin kişisel farklılıklarının ve beklentilerinin farkında olan bu nedenle de herkese farklı şekilde muamele eden, yaratıcılıktan ve potansiyellerden yararlanmaya çalışan, anlaşmazlıkları ve çelişkileri hoş karşılayan, göreve, ilişkilere ve amaçlara bağlı, güçlü bir motivatör olan etkili bir liderlik yaklaşımıdır.

- **Babacan-yardımsever otoriter:** Kendisine güvenen, ne istediğini bilen, çalışkan, girişimci, zaman değerlendirici, savurganlığı engelleyici, hem kısa hem de uzun vadeli görevlerle ilgilenen etkili bir liderdir. Grup üyelerine iş yaptırmayı sağlayacak ikna kabiliyetine sahip, emirlerine uymayı sağlayan bir iş ortamı yaratabilen liderdir.

Tablo 3.4. Reddin’in Üç Boyutlu (3-D) Liderlik Modeli (Bakan ve Doğan, 2008: 28).

<i>Ana Yaklaşım</i>	<i>Etkisiz Yaklaşım</i>	<i>Etkili Yaklaşım</i>
Kopuk Lider	Terk eden (İlgisiz)	Bürokrat
İlgili Lider	Görev yönelimli (Görevci)	Geliştirici
Birleştirici Lider	Uzlaştırıcı	Yürütücü (Yönetici)
Kendini Adamış Lider	Otoriter (Otokrat)	Babacan-Yardımsever Otoriter

Reddin üç boyutlu liderlik modeli; işe ve kişiye yönelik davranışlara ilave boyut ekleyen ilk yaklaşım olmasına ve lider özellikleri, davranışları, durumsal faktörleri bir arada analiz etmeye çalışmasına rağmen üzerinde çok fazla deneysel araştırma yapılmamış olması, sonuçlarının değerlendirmesini zorlaştırmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 76).

3.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli

Hersey ve Blanchard'ın yaşam eğrisi modeli, Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi ve Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımından geliştirilmiştir. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi ve Reddin'in üç boyutlu liderlik teorilerindeki "insana" ve "üretime" ilgi aşamalarının yöneticilerin tutumları ile ilgili olduğunu belirten ve "en iyi tutum diye bir şeyin olabileceğini ancak en iyi liderlik stili diye bir şeyin olmadığını", vurgulayan araştırmacılara göre "durumun" en uygun liderlik tarzının ne olacağını belirleyicisi olduğunu ifade etmektedirler. Hersey ve Blanchard'ın yaşam eğrisi modelinde liderlik biçiminin seçilmesinde astların özelliklerinin önemli olduğu vurgulanmaktadır ve bu sebeple yararlı görülmektedir. Bu modele göre; liderin etkinliği, lider davranışlarıyla grup ya da bireyin olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılığa dayanır (Hersey ve Blanchard, 1996; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 76).

Görev ve ilişki davranışları olmak üzere iki liderlik davranışının tanımlandığı yaklaşımda, lider davranışı (işe yönelik-kişiyeye yönelik) ve liderin etkililiği arasındaki ilişkiyi düzenleyen anahtar durumsal faktör "olgunluktur" (Hersey ve Blanchard, 1969, 1982; Akt: Blank vd., 1990: 580).

Bu yaklaşımda "olgunluk"; insanların kendi davranışlarını yönlendirmek için sorumluluk alma isteği ve yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Hersey ve Blanchard, 1982: 151; Akt: Blank vd., 1990: 580).

Hersey ve Blanchard (1982) yaşam eğrisi modelinde yer alan olgunluğun; birbirleriyle ilişkili iş ve psikolojik olgunluğu olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir (Blank vd., 1990: 580). Bu boyutlardan ilki (iş olgunluğu), yüksek fakat gerçekçi amaçlar saptama becerisi ve istekliliğidir. Diğer boyut ise, (psikolojik olgunluk) başarı ihtiyacı yüksek olan bireylerin, amaçlarını gerçekleştirmek için sorumluluk alma beceri ve istekliliğidir (Paksoy, 1993: 20).

Hersey ve Blanchard'ın yaşam eğrisi modeli şu etmenler arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (Mandy ve Premeaux, 1995; Akt: Altıntaş, 2009: 67):

- Liderin göreve yönelik davranışının miktarı: Yön gösterme ve işin yapılmasına ağırlığını verme,
- Liderin kişiler arası ilişkilere yönelik davranışının miktarı: Kişileri anlama ve onlara duygusal destek verme,
- Liderin başarılmasını istediği belirli bir amaç, iş (görev) ya da fonksiyona karşı astlarının (izleyenlerin) olgunluk seviyesidir.

Hersey ve Blanchard'ın yaşam eğrisi modeli şekil 3.8'den anlaşılacağı gibi astların olgunluk düzeyleri birbirinden farklıdır. İş olgunluğu açısından zayıf olan kişiler, az yetenekli veya az eğitilmiş olduklarından farklı bir liderlik tarzına; yeterince olgun ve yetenekli, işe istekli, kendinden emin, becerikli astlar ise daha değişik bir liderlik tarzına ihtiyaç duyacaklardır (Daft, 1988: 507; Akt: Aksel, 2012: 49).

Yetenek ve isteklilik düzeyleri çok yüksek ile çok düşük arasında değişebilir. Buna göre temelde dört tür olgunluk düzeyinden bahsedilebilmektedir (Şekil 3.8) (Tekarslan vd., 2000; Akt: Bolat vd., 2009: 196-197; Aksel, 2012: 50; Paksoy, 1993: 20):

- M1; izleyenlerin istek ve iş yapamaz oldukları durumu ifade eder. İzleyenler sorumluluk alma ve bir görevi yerine getirme konusunda güvensizdir. Bir diğer ifadeyle, buradaki izleyenlerin bilgi ve becerileri çok azdır ve motivasyonları düşüktür.
- M2; izleyenler iş yapma konusunda yetersiz fakat isteklidirler, çaba harcamaya hazırdırlar. Motive olmuşlardır fakat hâlihazırda beceri eksiklikleri vardır.
- M3; izleyenler iş yapma konusunda yeterli fakat isteksiz veya liderin ne yapmasını istediği konusunda endişelidir.

• M4; izleyenler kendisine verilen işleri yapma konusunda hem bilgili ve becerili hem de işini severek ve isteyerek yapmaktadır.

Grup üyelerinin farklı olgunluk düzeylerine göre dört tür liderlik tarzından bahsedilmektedir. Hersey ve Blanchard'ın dört olgunluk düzeyi ile dört temel liderlik tarzı bir araya geldiğinde şu liderlik tarzları ortaya çıkmaktadır (Şekil 3.8) (Tekarslan vd., 2000, Akt: Bolat vd., 2009: 198; Ergeneli, 2006: 228, Akt: Bakan ve Doğan, 2013: 29; Paksoy, 1993: 21):

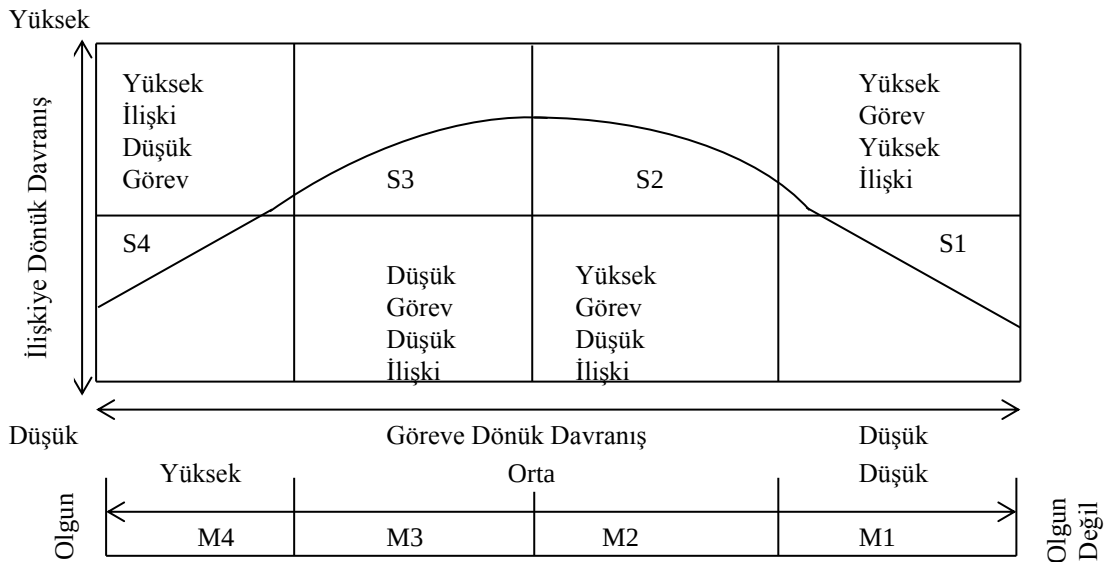
• Astlar örgütte çalışmaya başladıkları ilk zamanlarda yetersiz ve isteksiz ise, yani izleyicilerin olgunluk düzeyi düşük ise, lider neyin, ne zaman, nasıl ve nerede ne yapılması gerektiğini açıkça söyleyerek yüksek seviyede göreve-işe yönelik bir liderlik davranışı sergileyerek 'söyleyen (emir verici) (S1) lider' olur.

• Astlar yetersiz ancak istekli iseler, lider onları yönlendirip destekleyerek, onlara rehberlik yaparak 'satan lider' (S2) rolünü oynar. Lider grup üyelerine açıklamalarda bulunur ve kendi girişimlerini aktarır. Bu tarzda grup üyeleri liderin düşüncelerini benimserler ve kendi düşünceleri gibi değerlendirmeye başlarlar.

• Astlar yeterli ancak isteksiz iseler, lider karar verme sürecini paylaşan bir kişi olarak 'katılımcı lider' (karara katma) (S3) davranışı gösterir. Burada lider grup üyelerini cesaretlendirip çalışmalara dâhil edecek, onlara yön verip rehberlik görevini yerine getirecektir.

• Son liderlik davranışı ise 'yetki devreden lider' (yetki verme) (S4) davranışdır. Bu durumda astlar yeterli ve isteklidirler, olgunluk düzeyleri yüksektir, liderin gerek iş gerekse ilişki yönünden astları yönlendirmesine ve onlara destek olmasına gerek yoktur. Lider karar alma ve uygulama sorumluluğunu izleyicilerine bırakır, liderin yönlendirme ve desteği çok azdır.

Görüldüğü gibi model (Şekil 3.8); lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1 (emir verici), S2 (eğitici), S3 (destekleyici), S4 (yetki devredici), izleyici olgunluğunu ise, M1 emir verme (düşük), M2 satma (düşük orta), M3 karara katma (orta) ve M4 yetki verme (yüksek) olarak sıralamıştır (Sayılı ve Baytok, 2014: 76).



Şekil 3.8. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli (Hersey ve Blanchard, 1982: 152; Akt: Özmen, 2009: 39).

Hersey ve Blanchard, geliştirdikleri modeli kullanarak, Fiedler'e benzer bir şekilde, bir durumun gerçeklerine uygun olarak değişen liderlik davranışları ortaya koymuştur. Örneğin; bir hastanenin ameliyat salonunda yüksek görev-düşük ilişki yönelimi yerinde olabilir. Bir çocuk yuvasında ise, bu hiçbir zaman geçerli olamaz.

Fakat bir uzay uçuşu ekibinin başının, yüksek görev-yüksek ilişki davranışına sahip olması gerekir. Çünkü ekip konulan hem hedeflere kesinlikle ulaşmak, hem de sıkı bir işbirliği ve koordinasyon içinde çalışmak zorundadır. İnsanların belirli bir karşılık beklemeden zaman ayırdıkları gönüllü bir organizasyonda, liderin otoritesi en azda olabileceği için, en uygun olan düşük görev-yüksek ilişki bileşimi olacaktır. Nitekim askeri bir yetkilinin sivil bilim adamlarından oluşan bir ekibe nezaret etmesi gibi bir örnekte, düşük görev-düşük ilişki yaklaşımı söz konusu olabilir. Çünkü bu durumda bilim adamları ne yapmaları gerektiğini çok iyi bilirler, fazlaca bir yönlendirmeye ihtiyaçları yoktur ve kişisel olarak dikkate alınmaları için askeri üstlerin ilgisine ihtiyaç duymayacaklardır (Werner, 1993; Akt: Aksel, 2012: 50-51).

Hersey ve Blanchard'ın yaşam eğrisi modeli anlaşılması kolay ve farklı durumlara uyumludur. Bu nedenle de günümüzde liderlik eğitimi programlarında en çok kullanılan yaklaşımlardan bir tanesidir ve birçok liderlik yaklaşımı sadece tanımlayıcı iken bu model kuralcı ve esnek bir yapıdadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 79). Yani model; izleyicilerin ihtiyaçlarının anlaşılmasının oldukça önemli olduğunu ve izleyiciler olgunlaştıkça liderlerinden sergilemelerini bekledikleri davranışlarında farklı olacağını ortaya koymaktadır (Paksoy, 1993: 21).

Ancak Hersey ve Blanchard'ın yaşam eğrisi modeli; olgunluğun karmaşık bir kavram olduğu ve modelde sadece birkaç boyutu ile ele alınmış olunmasından dolayı eleştirilmiştir. Örgütsel politika ve gruplar arası etkileşim yok sayılmıştır. İzleyenlerin yüksek derecede yeterli fakat kendilerine az güven duyabilecekleri gözden kaçırılmıştır (Bennett, 1994: 173; Akt: Aksel, 2012: 51).

3.2.3.4. Vroom-Yetton'un Liderlik Modeli

İlk olarak 1973 yılında Vroom ve Yetton tarafından geliştirilen model, oldukça tanınan durumsal liderlik yaklaşımlarından birisidir. Bu yaklaşım daha sonra Vroom ve Arthur G. Jago'nun yaptığı katkılarla daha da gelişmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1987; Akt: Altıntaş, 2009: 68).

Kuram, farklı koşullarda liderlerin katılma ve karar verme süreçleri ile ilgilidir. Her bireyin görevinin farklı özelliklere sahip olması sebebiyle, lider davranışlarının bu durumlara göre şekilleneceğini savunan bir görüştür (Altıntaş, 2009: 68). Söz konusu yaklaşım temel olarak örgütsel sorunların nasıl çözümlenebileceğini belirlemeye ve değişik durumsal faktörler ile liderin karar verme tarzları arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan bir modeldir (Baysal ve Tekarslan, 1998: 237; Akt: Aksel, 2012: 54).

Vroom ve Yetton'a göre; liderin karşılaştığı karar problemleri, kişisel ve grup düzeyinde olmak üzere iki çeşittir. Kişisel problem durumları, çözümlerin çalışanlardan sadece bir kişiyi etkilediği durumlardır. Birden fazla çalışanı etkileyen problem durumları ise, grup sorunları olarak adlandırılır (Bakan ve Doğan, 2013: 29).

Vroom ve Yetton liderlik modeli oluştururken, bir kararın etkililiği ile bağlantılı değişkenler olarak, kararın niteliğine ve kararın kabulüne bağlı olduğunu kabul etmiş ve buna göre karar verme süreci modeli geliştirmiştir (Sayılı ve Baytok, 2014: 83). Kararın niteliği; grup performansını etkileyen kararın amaçları ile ilgilidir. Eğer en iyi alternatif seçilmişse kararın niteliği yüksektir (Yukl, 1994; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 83). Kararın kabulü; kararın etkili bir şekilde oluşturulmasına izleyicilerin katılma derecesidir. Modelde katılımcı yaklaşımla alınmış kararların kabulü, otokratik olarak alınmış kararlardan daha kolaydır. Karar süreci; yaklaşımın model haline getirilmesidir (Sayılı ve Baytok, 2014: 83).

Buna göre karar vermede katılma biçimi ve miktarını belirlemede izlenecek bir dizi karar kuralı getirdiği için farklı koşullarda uygulanacak beş değişik liderlik tarzından oluşan bir karar ağacı geliştirilmiştir (Vroom ve Jago, 1988; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 85; Bakan ve Doğan, 2013: 29-30; Aksel vd., 2012: 54-55):

- O1 - Otoriter 1- Var olan bilgiler doğrultusunda problemi lider çözer ve karar verir.
- O2 - Otoriter 2- Lider astlardan gerekli bilgileri alır ama problemin çözümü ile ilgili kararı kendisi verir. Bu noktada lider ne için bilgi istediğini hangi konuda karar vereceğini söyler veya söylemez. Astlar sadece bilgi sağlama görevini yerine getirirler.

- D1 - Danışmacı 1- Astların katılımı biraz artar. Lider problemi ilgili astlarla bireysel olarak paylaşır. Bireysel olarak onların fikirlerini ve önerilerini alır ama kararı kendisi verir. Bu noktada karar izleyicilerin fikirlerini içerir veya içermeyebilir.

- D2 - Danışmacı 2- Lider problemi astlarla grup olarak paylaşır. Onların fikir ve önerilerini alır ama kararı yine kendisi verir. Bu süreçte liderin formal otoritesine göre değil, lider ve izleyicinin gerçek bilgilerine göre değerlendirme yapılır.

- G2 – Grup 2 (Katılmalı)- Tam katılım söz konusudur. Lider grup olarak astlarla problemi paylaşır. Karar seçeneklerini biraraya gelerek geliştirirler ve çözüm üzerinde anlaşmaya varırlar.

Yazarlara göre, kararların niteliğini koruyan bazı kurallarla kararların benimsenmesini sağlayan kurallar vardır. Lider hangi durumda hangisini uygulayacağına koşullara göre karar verecektir (Can, 2005: 271-272, Akt: Bakan ve Doğan, 2013: 29-30). Yani Vroom ve Yetton'a göre, tek en iyi liderlik tarzı olmadığı gibi tek en iyi karar verme davranışı da olamaz. Dolayısıyla her bir karar davranışı avantaj ve dezavantaj içerir (Greenberg ve Baron, 1996: 457; Akt: Aksel, 2012: 55).

Vroom ve Yetton'un liderlik modeli Fiedler'in etkin liderlik modeli ile karşılaştırıldığında; Fiedler'in "her liderin yönlendirici veya katılımcı tepkide bulunma tarzlarından sadece birisine sahip olacağı" varsayımına karşılık, Vroom ve Yetton'un "liderin durumun gereksinimlerine bağlı olarak katılımcı ya da yönlendirici olabileceği"ni öne sürmesidir. Ayrıca Fiedler çalışan eğitimini göz ardı etmiştir, işe uygun kişilerin seçilmesine ağırlık vermiştir. Vroom ve Yetton ise, çalışanların daha etkin işlev görebilecekleri şekilde eğitimlerine önem vermekte ve insanların daha uygun olan çeşitli davranışları bu yolla öğrenebileceklerini varsaymaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 238-242; Akt: Aksel, 2012: 58-59). Kısacası Vroom ve Yetton'un liderlik modeli; liderlere hangi durumlarda nasıl davranmaları gerektiği hususunda karar alternatifleri sunmaları bakımından önemli bir modeldir (Greenberg ve Baron, 1996: 459; Akt: Aksel, 2012: 59).

3.2.3.5. Amaç-Yol Modeli

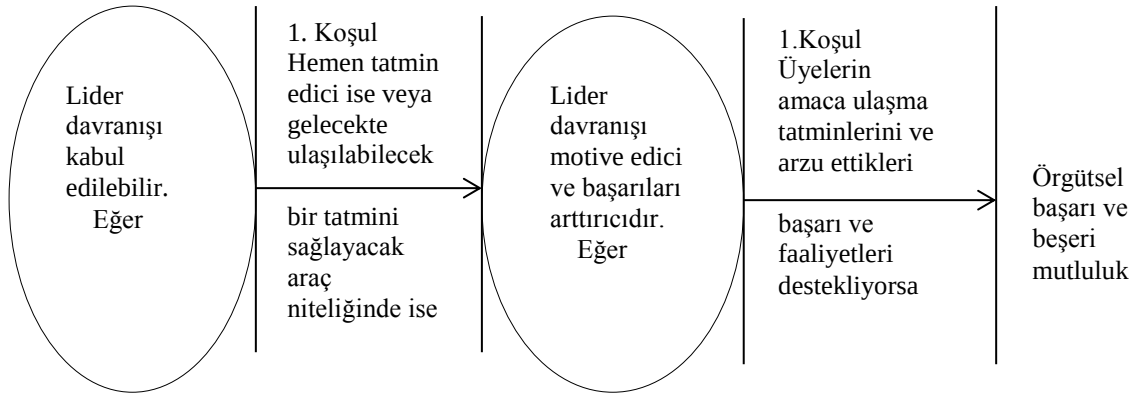
1970'li yıllarda Martin Evans (1970) ve Robert House (1971) tarafından geliştirilen, bu model, büyük ölçüde motivasyon teorilerinden bekleme teorisi ile yakından ilişkilidir. Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör bulunmaktadır (Koçel, 2011: 588):

- Bireyin belirli davranışlarda bulunursa ulaşacağı sonucu bilmesine olan inancı (bekleme),

- Bu sonuçlara bireyin verdiği değer (valens)' dir.

Bu iki faktör amaç-yol modeline uyarlandığında liderin, üyelerinin bekleme teorisi etkileme derecesi yol iken, liderin üyelerin değerlerini etkileme derecesi amaç olarak görülebilmektedir. Buradan yola çıkarak amaç-yol modeline göre bir liderin işi, gerçekleştirilmesi arzu edilen amaçları belirlemesi ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolu çalışanlara göstermesidir (Koçel, 2011: 588). Bu modele göre lider, amaçları ve bu amaçlara ulaştıracak yolları belirleyerek çalışanları motive eder. Yaptıkları işler ve başardıkları amaçlar karşılığında alacakları ödüllerini göstererek onların başarılarını ve performanslarını arttırmaya çalışır (Can, 2005: 266; Akt: Bakan ve Doğan, 2013: 25-26).

Lider amaçlara ulaşabilmek için ortaya çıkabilecek engelleri kaldırır, çalışanlara örgütsel amaçlara ulaşıldığı takdirde bireysel amaçlara da ulaşılacağını söyler ve yol gösterebilmek adına onları eğitir. Ancak bu durum, çalışanların özelliklerine ve durumsal faktörlere de bağlı olacaktır. Ayrıca ihtiyaçlar karşılandığı, işler başarı bir şekilde yapıldığı sürece çalışanlar o liderin davranışlarından motive olacaklardır. Bu durum şekil 3.9'da görülebilmektedir (Bakan ve Doğan, 2013: 25-26).



Şekil 3.9. Amaç-Yol Modelinin Şematik Açıklaması (Eren, 2014: 460).

Bu model liderliği otoriter (directive), destekleyici (supportive), katılımcı (participative) ve başarıya yönelik (achievement oriented) olmak üzere dört gruba ayırmaktadır. Bunlar (Yukl, 1994, Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 82; Altıntaş, 2009: 67; Bolat vd., 2009: 188; Bakan ve Doğan, 2013: 26-27):

- Otoriter Liderler: Yetki tamamen liderde toplanmıştır. Astlarına ne yapmaları gerektiğini söyleyen, kurallara ve yönetmeliklere ağırlık vererek yüksek performans için daima plan yapan liderlerdir. İş programlarını hazırlar, performans standartlarını belirler, liderlerin grup içerisindeki rollerini tanımlar. Karar vermeye astlar katılmaz. Astların kural ve düzenlemelere uymaları beklenir.

- Destekleyici Liderler: Astların bireysel isteklerine ağırlık vererek, takımlarına son derece dostça, açık ve yakın davranan, esas amaçları takım ruhu olan liderlerdir. Astların sorunlarıyla ilgilenir, onları mutlu edebilmek için çaba gösterir, yetkilerini çalışanlarıyla paylaşır kararlarda onların görüşlerine başvurur.

- Katılımcı Liderler: Karar verme sürecinde astların fikirlerini soran liderlerdir. Liderler, bu sayılan liderlik biçimlerinden hangisini uygulayacaklarına ancak astların özelliklerini, yaptıkları işin özelliklerini, organizasyonun resmi otorite sisteminin özelliğini, işin yapıldığı fiziksel çevreyi dikkate alarak karar vermelidirler.

- Başarıya Yönelik Liderler: Astlarının başarılı olmaları için açık ve kesin hedefler koyan liderlerdir. Astların beklentilerini destekleyen hedefler oluşturur. Hedeflerin başarılmasında astlarına güven duyarak performansın artırılması için çabalar. Örneğin; iş stresli, sıkıcı veya tehlikeli ise, destekleyici liderlik ile işin sıkıcılığının azaltılması, kendine güvenin artması sağlanarak izleyicilerin çabaları ve tatminleri artırılırken, iş yapılandırılmamış, karmaşık, izleyiciler tecrübesiz ve rol belirsizliği var ise yönlendirici liderlik ile bu olumsuzluklar ortadan kaldırılabilir.

Bu modelin liderlik kavramına getirdiği faydalar şu şekilde sıralanabilir (Northouse, 1997; Yukl, 1994; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 82):

- Motivasyon beklenti teorisini liderlik yaklaşımları arasında ele alan ve uyumlaştıran tek yaklaşımdır.

- Farklı liderlik davranışları, izleyicilerin tatmin seviyeleri ve amaca ulaşmada yönlendirilmelerinin farklı iş şartlarında nasıl etkilendiği ile ilgili teorik bir yapı sağlamaktadır.

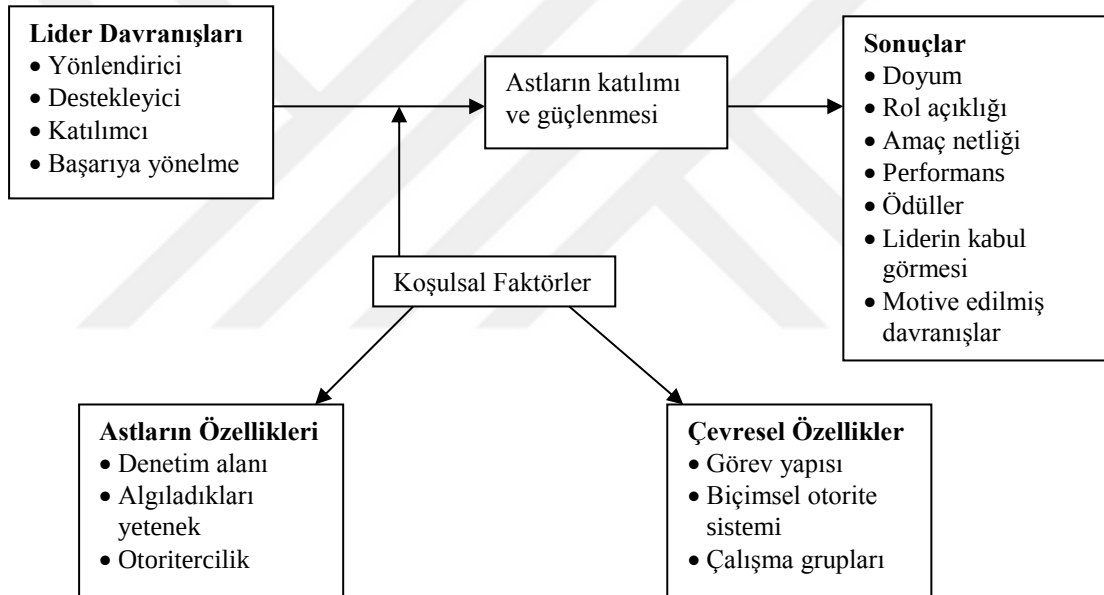
- Model, uygun durumsal (koşulsal) faktörleri tanımlayarak araştırmacılara yönlendiricilik yapmaktadır.

Bu yaklaşıma getirilen en önemli eleştirilerden birisi modelin karmaşık olmasıdır. Liderin izleyicilerin performanslarını etkilemesinde sadece motivasyon araçları üzerinde odaklanması diğer önemli eleştirilerdendir. Çünkü liderin izleyicilerin performanslarını etkileyebileceği diğer yollar dikkate alınmamıştır. Bu nedenle liderlik davranışı ile izleyicilerin motivasyonu arasındaki ilişkiyi göstermelerinde yetersiz kalmıştır. Modelde katılımcı liderlik ve başarıya yönelik liderlik ile ilgili yeterince araştırma yapılmamış ve bu davranışlar yeterli düzeyde test edilmemiştir. Ayrıca liderlik davranışlarını ölçme amaçlı kullanılan kaynakların, bağımlı değişkenleri

ölçmede kullanılan kaynaklardan farklı kaynaklar içermesi gerektiği önerilmektedir (Wofford ve Liska, 1993; Yukl, 1994; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 82).

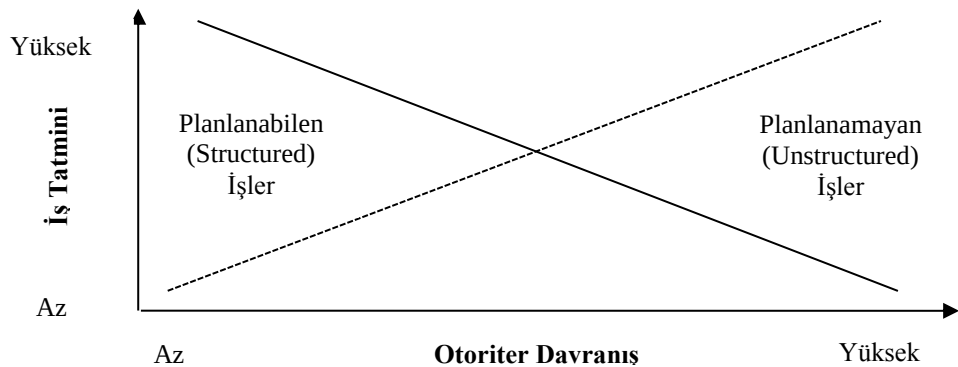
Şekil 3.10'dan da anlaşılacağı gibi amaç-yol modeli, liderlik tarzının iki durumsal faktöre göre belirlenmesini önermektedir. Bu faktörlerden ilki, astların özellikleri, ikincisi ise çevresel özelliklerdir. Çevresel özellikler, gereksinim duyulduğunda çalışanların performanslarının en yüksek seviyeye çıkıp çıkmayacağını, astların özellikleri ise, çevrenin ve liderin davranışının nasıl yorumlanacağını belirler (Robbins ve Decenzo, 2001: 354-355; Akt: Aksel, 2012: 53).

Liderler, yukarıda sayılan liderlik biçimlerinden hangisini uygulayacaklarına ancak astların özelliklerini, yaptıkları işin özelliklerini (görevin niteliği), organizasyonun resmi otorite sisteminin özelliğini, işin yapıldığı fiziksel çevreyi dikkate alarak karar vermelidirler (Bakan ve Doğan, 2013: 27). Örneğin; insanın kendi geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inanan bireyler, katılımcı bir liderlik tarzından; insanın geleceğini kendi kontrolünün dışındaki faktörlerin belirleyeceğine inananlar ise, otoriter liderlik tarzından daha fazla tatmin olacaklardır. Aynı biçimde, başarmak istedikleri işin gerektirdiği nitelikleri kendilerinde algılayan astlar, liderin göstereceği otoriter ve yol gösterici davranışı daha az kabul edeceklerdir (Koçel, 2011: 589-590).



Şekil 3.10. Liderlikteki Yol-Amaç Teorisi (Keçecioglu, 1998: 141; Özmen, 2009: 37).

Liderlik davranışı, astların tatmin derecesi ve işin niteliği arasındaki ilişki şekil 3.11'deki gibi gösterilebilir (Koçel, 2011: 590).



Şekil 3.11. Liderlik Davranışı (Koçel, 2011: 590).

Dolayısıyla bu modele göre, en uygun liderlik davranışının ne olduğu duruma göre değişecektir (Koçel, 2011: 590).

3.2.4. Modern Liderlik Kuramları

20. yüzyılın son çeyreğinde günümüz küresel iş dünyasında yaşanan köklü değişimler, geleneksel (klasik) yaklaşımların zayıflamasına sebep olmuştur. Yeni ortaya çıkan problemler ve ihtiyaçlar yeni çözümleri de beraberinde getirmiştir eski yaklaşımların tartışılmalarına neden olmuştur. Bu nedenle yeni ihtiyaçlara cevap veren geleneksel (klasik) yaklaşımlar yerine yeni yaklaşımlara yönelik arayışlar artmıştır. Geleneksel (klasik) yaklaşımlar tamamen reddedilmemektedir. Hatta geleneksel (klasik) yaklaşımların; yeni modellerin ve yeni yaklaşımların geliştirilmesinde kolaylaştırıcı bir etki yaptığını söyleyebilmek mümkün olmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 112).

Ayrıca son yıllarda çalışanların da örgütlerden beklentileri ve istekleri değişim göstermektedir. Yapılan araştırmalarda mevcut liderlik yaklaşımlarının çalışanların istek ve beklentilerini karşılayamadığı tespit edilmiş olup, çalışanların liderlerine karşı olan güvensizlik hissi, liderlerinin etik davranıp davranmadıklarına, dürüst ve adil olup olmadıklarına dair şüpheleri mevcut liderlik tarzlarının eksikliklerini giderebilecek farklı özelliklere sahip liderlere duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır (Bakan ve Doğan, 2013: 254).

Son dönemde yapılan liderlik araştırmaları da konuyu daha geniş bir açıdan ele almakta ve yeniden kavramsallaştırmaktadır. Bu dönemin çalışmaları; pozitif psikolojinin etkisi ile zengin bir içerik kazanmış ve etik, davranışsal, duygusal, ruhsal, mistik gibi değer odaklı boyutlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu kapsamda değerlendirilebilecek önemli güncel yaklaşımlar olarak lider-üye değişim teorisi, karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik, vizyoner liderlik, stratejik liderlik, hizmetkâr liderlik, otantik liderlik, ruhani liderlik ve etik liderlik sayılabilir (Sayılı ve Baytok, 2014: 112).

Bundan sonraki bölümde de araştırmamızın konusunu oluşturan modern liderlik yaklaşımlarından bir tanesi olan bireylerin kendilerini tanımalarına ve hem kendilerine hem de başkalarına karşı dürüst olması fikrine dayanan (Bakan ve Doğan, 2013: 254) otantik liderlik kavramına yer verilecektir.

3.3. Otantiklik ve Otantik Liderlik Kavramı

3.3.1. Otantiklik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Kökeni Yunan felsefesine dayanan, otantiklik kavramı son yıllarda pozitif psikoloji çerçevesinden bakıldığında psikolojinin bir yaklaşımı olarak ele alınmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005: 319).

Otantiklik kavramının ortaya atılmasıyla birlikte, 1990'lı yıllarda sosyoloji ve eğitim alanlarında otantik liderlik kavramı da ortaya çıkmıştır. Ancak otantik liderlik henüz liderlik yazınında yeni tartışılmaya başlanan bir kavram olarak yerini almaktadır (Chan vd., 2005; Akt: Kesken ve Ayyıldız, 2012: 93).

Otantiklik kavramının Webster's New International Unabridged Dictionary de yer alan karşılıklarına bakıldığında (Terry, 1993; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 161) "otantiklik", sadakat, samimiyet, ikiyüzlülükten uzak durma, kaynak ve gelenek ile uyumlu olmadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 161).

Otantiklik kavramı, bireyin tecrübeleri, fikirleri, hisleri ve gereksinimleri veya inançları ile alakalı bir şekilde kendini bilmesi ve dürüst olması biçiminde ifade edilmektedir (Harter, 2002: 382; Akt: Memiş, 2009: 294). Harter'ın (2002) bu tanımına göre, otantiklik insanın hisleri ve düşünceleri ile davranışlarının tutarlı olması demektir (Akt: Memiş, 2009: 294).

Otantiklik, zorunlu olarak bireyin kendisine karşı dürüst olmasını sağlamak yerine, o bireyin gerçek hislerini, arzularını ve eğilimlerini serbest bir şekilde dile getirmesini sağlar (Kernis, 2003: 1; Akt: Klenke, 2007: 71).

Otantiklik yeni bir kavram olarak görülse de, aslında bu anlamın yansımaları tarih boyunca birçok kültürde var olmuştur. Bazı düşünürlerin, filozofların söz, eser ve davranışlarında bu kavramı görebilmek mümkün olabilmektedir. Örneğin (Memiş vd., 2009: 295; Sayılı ve Baytok, 2014:162);

- Yunan Mitolojisi, “Kendin ol”,
- Konfüçyüs, “Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur”,
- Sokrates, “Görünmek istediğin gibi ol”, “Kendini tanı”,
- Mevlana Celalettin Rumi, “Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol”, “Bil ki mutluluk ve lezzet içtedir”, “Kendini ayarı, arazı bilmiş farz et ne çıkar? Asıl kendini bil ki o zaruridir”,
- William Shakespeare’in Hamlet’indeki, “To thine own self be true” “Kendine karşı dürüst ol”,
- Benjamin Franklin, “Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol”,
- Yunus Emre “İlim ilim bilmektir. İlim kendin bilmektir. Sen kendin bilmezsin. Ya nice okumaktır.”

Yani otantik liderlerin niyetleri şeffaf olarak algılanmakta ve benimsedikleri değer yargılarıyla davranışları ve eylemleri arasında tutarlı bir bağ olduğu düşünülmektedir (Gardner ve Schermerhorn, 2004).

Otantiklik kelimesinin anlamı değişik açılardan ele alınabilmektedir. Tablo 3.5’de otantiklik kavramı felsefi ve psikolojik açıdan ele alınmaktadır (Novicevic vd., 2006; Akt: Tabak vd., 2012: 94).

Tablo 3.5. Otantikliğin Tarihsel Anlamı (Novicevic vd., 2006: 66; Akt: Tabak vd., 2012: 94).

	YAZAR	TANIM
I. FELSEFİ ANLAMLAR	<u>i. Ahlaki Erdem Olarak Otantiklik</u>	
	Baumaster, 1987	Dini değerlere karşı ahlaki mesuliyet.
	Kierkegaard, 1996	Bireyin duygusal olarak anlamlı yaşam biçiminin yansıması.
	Furtak, 2003	Kişinin dünyaya karşı hissi adaptasyonu.
	Pianalato, 2003	Bir bireyin emirlerini izlemek ya da kalabalığı izlemenin “ortalamalığı” üzerinden doğan faziletli arzu.
	<u>ii. Etik Bir Seçim Olarak Otantiklik</u>	
	Heidegger, 1927/1962	İçsel güdülenme ve otantik seçimleri ile “kişinin kendini kazanması”.
	Satre, 1948	Bireyin alternatifleri seçme ve amaç düzenlemede, özel ilgilerini ve toplumsal mesuliyetini dengeleme arzusunun ve kabiliyetinin tanınması.
	Adorno, 1953	Bireyin bireysel gelişim istekleri ve diğerlerinde böyle bir kapasitenin gelişmesi için toplumsal mesuliyetiyle uyum içerisinde ilerici yolları arama kapasitesidir.
	Danzinger, 1997	Kendi benliği, ideal bilinç ve ruh ile hakikat arasında bir farktır.
II. PSİKOLOJİK ANLAMLAR	<u>iii. Özellik/Durum Olarak Otantiklik</u>	
	Hoy vd. 1996	Bireyin kendi inançlarını tanımlaması kendi kararlarının ve sorumluluğunun kabulü ile birlikte gelmektedir.
	Goldman ve Kernis, 2002	Tutarsız duygular ve amaçlar bireysel büyüme tecrübelerini anlamlı bir biçimde artırır ve bireyin hakiki hislerinin karışıklığı hakkında bilgi verir.

Tablo 3.5. Devamı- Otantikliğin Tarihsel Anlamı (Novicevic vd., 2006: 66; Akt: Tabak vd., 2012: 94).

II. PSİKOLOJİK ANLAMLAR	YAZAR	TANIM
	iii. Özellik/Durum Olarak Otantiklik	
	Ryan ve Deci, 2002	Kişisel durum bireyler kendilerini yeterlilik, özgür irade ve ilişkililik için temel psikolojik gereksinimlerini tatmin eder şekilde kendilerini düzenlediklerinde meydana gelir.
	Kernis, 2003	Kişisel farklılığın psikolojik yapısı yalnızca bireyin isteklerinin ve kendiyle ilgili objektif bilişlerinin öz farkındalığı değil aynı zamanda bireyin davranışsal ve ilişkisel seçimlerinin özgür iradesini yansıtır.
	iv. Kimlik Olarak Otantiklik	
	Triling, 1972	Bireyin sosyal rollerinin kişisel değerlendirmelerinin kullandığı kurallar başkalarının da onu yargılaması için kullanılabilir.
	Erickson, 1995	Kendini işaret eden terimlerde özel kimliklerimize yüklediğimiz anlamlar.
	Harter, 2002	“Bireyin tecrübelerini sahiplenmesi” ve saklı fikirlerine ve hislerine göre hareket etmesi.
	Peterson, 2005	Bunun bir kişi tarafından ya da bir kişi, bir şey ya da performans için yapıldığını ve aynı zamanda ilgili bireyler tarafından onaylandığını ya da onaylanmadığını kabul etmek.

3.3.2. Otantik Liderlik Kavramı

Otantik liderlik, son yıllarda etik bakış açısına göre ele alınan araştırmacıların yoğun ilgisini çeken güncel liderlik yaklaşımlarından birisidir (Bakan ve Doğan, 2013: 256). Kavram yeni tartışılmaya başlandığından dolayı, otantik liderlik konusunda oldukça az araştırma bulunmaktadır.

Otantik liderlik kavramı özellikle, karizmatik, dönüştürücü, etik, ruhani liderlik tarzlarının (Bryman, 1992) pozitif yönlerinin temelinde yer alan “kök bir kavram” şeklinde dikkate alınmıştır (Akt: Avolio ve Gardner, 2005: 328).

2003 yılında Bill George “Authentic Leadership: Rediscovering The Secrets To Creating Lasting Value - Otantik Liderlik: Katma Değer Yaratmada Sırların Yeniden Keşfedilmesi” isimli kitabında yeni bir kavram olarak otantik liderlikten bahsetmiştir (George vd., 2007: 1; Akt: Bakan ve Doğan, 2013: 256).

Kernis ve Rogers 1960’lı yıllardaki çalışmalarında otantik liderliği, “uyumlu ve esnek olan, belirsizliğe tolerans gösterebilen, deneyime açık, kendini gerçekleştiren birey” olarak tanımlamışlardır (Wong ve Cummings; 2009b; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 161).

George (2003) otantik liderliği, bir lider imajı ya da görüntüsü oluşturmak yerine doğduğunuz gibi olmak ve kendin olmak biçiminde ifade etmiştir (Sexton, 2007: 3; Akt: Tabak vd., 2012: 94-95).

Luthans ve Avolio (2003) de otantik liderliği, bir süreç olarak ele almışlar ve bu sürecin hem liderin kendisinin hem onu izleyenlerin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olan kendini bilme ve kendini düzenleme pozitif davranışlarıyla sonuçlanan pozitif psikolojik yeteneklerinden ve yüksek derecede gelişmiş örgütsel kapsamdan oluşan bir süreç olduğunun altını çizmişlerdir (Akt: Walumbwa vd., 2008: 92).

Walumbwa vd. (2008) otantik liderleri, kendilerini bilen, düşünceleri, duyguları, ihtiyaçları, tercihleri, inançları olan ve bunlara uygun olarak doğru davranışlar gösteren

kişiler olarak tanımlamışlardır (Darvish ve Rezaei, 2011: 425; Akt: Bakan ve Doğan, 2013: 256).

Otantik liderlik süreci, hem liderin hem de izleyicilerinin kendi kendini düzenleyen pozitif davranışlarını ve öz farkındalığını tamamen etkiler. Bu durumda bireysel büyümeyi olumlu etkileyip aynı zamanda öz gelişimi de teşvik edecektir (Tabak vd., 2012: 93).

Otantik liderler; öz farkındalıkları olan, belli duyguları, düşünceleri, inançları, değer yargıları olan ve bu doğrultuda yaptığı etik muhakeme ile tutumları arasında tutarlılık sergileyen, kendi içinde aynı zamanda iş arkadaşlarıyla arasında güven, iyimserlik ve dayanıklılık gibi pozitif bir ruh hali oluşturmaya ağırlık veren, dürüstlükleri ile bilinen ve bu sebeple de saygı gösterilen bireylerdir (Avolio ve Gardner 2005; Akt: Tabak vd., 2012: 94-95).

Otantik lider, ahlaki standartlar ve doğruluk çerçevesinde sahip olunan değer yargılarıyla organizasyon içerisinde izleyenlerini yönlendirip onlara aynı zamanda klavuz olma ile birlikte organizasyonun yararını da gözetmektedir (Michie vd., 2005; Akt: Yeşiltaş, 2013: 335).

Görüldüğü gibi otantik liderlik ile ilgili yapılan tanımlamalar oldukça fazladır. Tablo 3.6' da literatürde yer alan otantik lider ve otantik liderlik ile ilgili tanımlamalara yer verilmiştir.

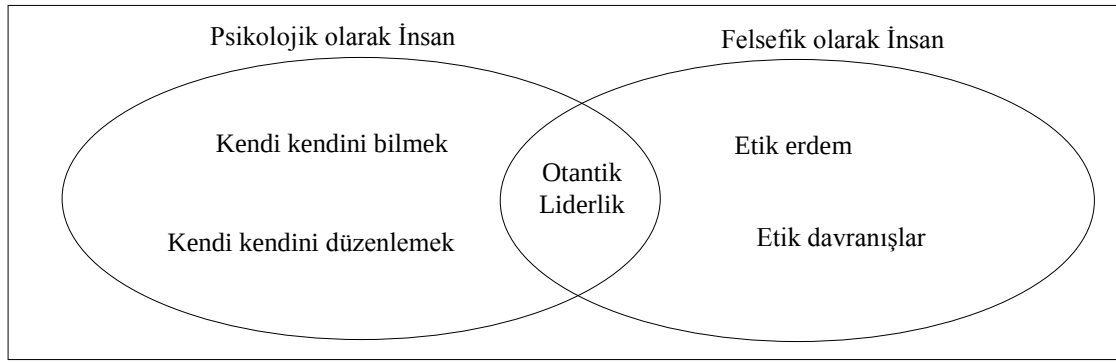
Tablo 3.6. Otantik Lider ve Otantik Liderlik Tanımları (Gardner vd., 2011: 1122).

<i>Araştırmacı</i>	<i>Tanım</i>
Rome ve Rome (1967: 185)	Hiyerarşik bir organizasyon içinde, bağımsız bir kişi olarak otantik lider liderliğinin sınırlarını kabul eder, belirsizlikleri ve değişkenliği göz önüne alır; başarabileceklerinin ve seçimlerinin ne kadarını yerine getirebileceği ile ilgili kapasitenin sınırlarını bilir; hatalarını ve yanlışlarını kabul eder; esnek bir planlama, büyüme ve politika oluşumu için var olan yöneticilik potansiyelini kullanır ve sorumluluk alır.
Henderson ve Hoy (1983: 67-68)	Liderliğin özgünlüğü (otantikliği); astların, liderlerinin örgütsel ve bireysel bağlamda eylemleri, sonuçları ve hatalarıyla birlikte kabullenmesi ve bu noktadaki sorumluluğu üstlenebilme derecelerine dönük algılarıyla tanımlanabilmektedir. Liderliğin özgünsüzlüğü; astların liderlerinin hatalar ve sonuçlar için başkalarını ve koşulları suçlamaları ve manipülasyona dayalı davranışlar sergilemeleri derecelerine dönük algılarıyla tanımlanabilmektedir.
Bhindi ve Duignan (1997: 119)	Yazarlar otantik liderliği; “örgütsel yapı ve süreçler içindeki otantiklik yoluyla içselleşmiş değerlere dayalı anlamlı ilişkiler geliştirmeye, örgüt üyelerinin iyi niyetlerinden enerji alarak ulaşılmak istenen vizyonu şekillendirmeye, diğer üyelerin her birinin içindeki manevi gücü yenilenmiş bir ruhla yeniden keşfetmelerini sağlamaya, günümüz iş dünyasının gerçekliği olan artan globalizasyonun ışığında diğerlerinin duygularına, ihtiyaçlarına, özel bir ilgi göstermeye dayalı olduklarını” iddia etmektedirler.
Begley (2001: 253)	Otantik liderlik, eğitim yönetiminde, profesyonel bir etki, etik bir ses, bilince dayalı uygulamalar olarak açıklanabilecek bir metafordur; bu liderlik, bilgi ve değerlere dayanan, akılla yerine getirilen bir liderliktir.
George (2003: 12)	Otantik liderler, doğal yeteneklerini kullanan kişilerdir, fakat bunu yaparlarken yeteneklerinin sınırlı olduğunu bilirler ve bunu aşmak için çok çalışırlar. Amaçlarla, anlamlarla ve değerlerle yol gösterirler. İnsanlarla kalıcı ilişkiler kurarlar. İzleyicileri onları takip ederler çünkü onlar nerede durulacağını bilirler. Onlar disiplinli ve tutarlıdır. İlkeleri test edildiği zaman, ödün vermezler. Otantik liderler, kendilerini geliştirmeye adanmışlar, çünkü liderler kişisel gelişimin yaşam boyu sürdüğünü bilirler.

Tablo 3.6. Devamı- Otantik Lider ve Otantik Liderlik Tanımları (Gardner vd., 2011: 1122).

<i>Araştırmacı</i>	<i>Tanım</i>
Luthans ve Avolio (2003: 243)	Otantik liderlik, hem pozitif psikolojik kapasite hem de gelişmiş bir örgütsel bağlamda ortaya çıkan, lider davranışlarının öz farkındalık ve öz disiplin unsurlarının kaynaklık ettiği, pozitif yönlü öz gelişmeyi destekleyen bir süreç olarak tanımlanabilir. Otantik liderler, kendine güvenen, umutlu, iyimser, esnek, şeffaf, ahlaki/etik bir geleceğe odaklı, izleyenlerini ve kendini geliştirmeye öncelik veren kişilerdir. Otantik liderler, izleyenlerini ikna sürecinde, zorlamaya dayalı rasyonalize edilmiş bir yola başvurmazlar. Tam tersi liderin otantik değerleri, inançları ve davranışları izleyenlerinin gelişmeleri için sergiledikleri bir model olarak görülür.
Avolio vd. (2004b: 4); Avolio vd. (2004a: 802-804)	Otantik liderler, kim olduklarını, ne düşündüklerini, nasıl davrandıklarını bilen; diğerlerinin değerlerinin, ahlaki bakış açılarının, bilgilerinin ve güçlerinin farkında olan; kendinden emin, umut dolu, esnek ve yüksek bir ahlaki karaktere sahip olan kişilerdir.
Begley (2004: 5)	Otantik liderlik, kendini tanımaya dayalı olan, başkalarının yönelimlerine duyarlı olmayı içeren, teknik bakımdan gelişmişliği gerektiren ve liderlik eylemlerinde sinerji yaratan fonksiyonel bir süreçtir.
Ilies vd. (2005: 374)	Otantik liderler, kendi değerlerinin ve inançlarının gerçek anlamda farkında olan, kendine güvenen, özgün, güvenilir liderlerdir. Otantik liderler, izleyenlerine odaklanmış, onların düşüncelerini geliştiren, ilgi çekici ve pozitif bir örgütsel bağlam oluşturmaya çalışan liderlerdir.
Shamir ve Eilam (2005: 399)	Otantik liderler, otantik olamayan ya da minimum düzeyde otantik olan liderlerden taşıdıkları dört özellikten dolayı ayrılırlar: 1) Liderin, üstlendiği liderlik rolüyle özdeşleme derecesi, 2) Sahip olduğu benliğin diğerleri tarafından anlaşılabilirlik düzeyi, bu benliğin kendi inanç ve değerleriyle uyumlu olma derecesi, 3) Amaç ve hedefleriyle uyumluluk düzeyi, 4) Sergilediği davranışlarının öz benliğiyle uyumluluk düzeyi.
George ve Sims (2007: xxxi)	Otantik liderler, sadece kendileri oldukları için ve neye inanıyorlarsa o doğrultuda davranışlar sergiledikleri için gerçek kişilerdir. Diğerleriyle gerçek ve güvene dayalı ilişkiler kurarlar. Çünkü insanlar liderlerine güvenirlir, daha yüksek bir performans sergileyebilmeleri için liderlerinin onları motive edebileceklerini bilirler. Diğerlerinin kendilerine rehberlik etmesinden çok, kendileri kendi yollarını çizerler. Bu liderler, kendilerine bir başarı payı çıkarmak için değil, yaptıklarıyla diğerlerine hizmet etmek için daha fazla ilgilenirler.
Walumbwa vd. (2008: 94)	Otantik liderlik, hem pozitif psikolojik kapasiteleri yükselten hem de olumlu bir etik iklim sağlayan ve izleyenleri için öz farkındalığı teşvik eden, içselleşmiş bir ahlaki perspektife dayanan, bilgi işleme sürecini dengeleyen, ilişkisel şeffaflığı benimseyen ve pozitif yönlü bir gelişmeyi hedefleyen bir liderlik davranışı modeli olarak tanımlanabilir.
Whitehead (2009: 580)	Otantik liderler; 1) Kendini bilen, mütevazı, her zaman iyileşmeyi arayan, diğerlerinin refahı için araştıran ve yol gösteren, 2) Etik ve ahlaki bir çerçeve oluşturarak yüksek düzeyde bir güven ortamı oluşmasını teşvik eden, 3) Sosyal değerlere dayalı olarak örgütsel başarıyı taahhüt eden kişilerdir.

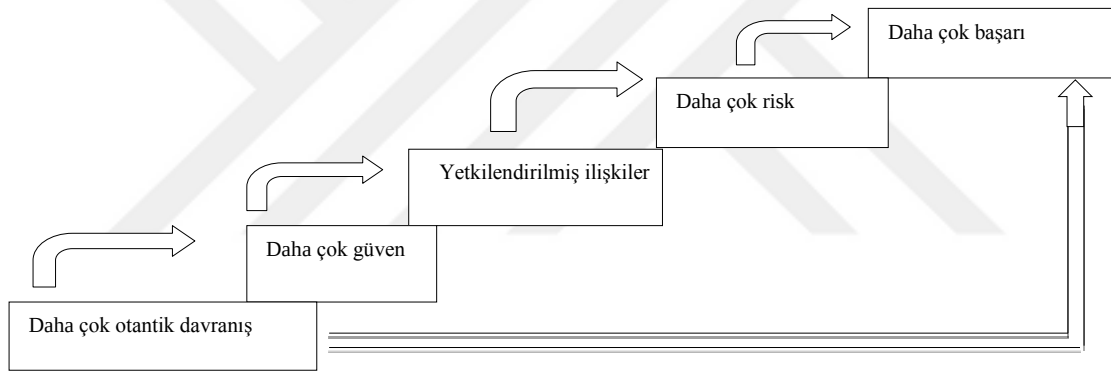
Görüldüğü gibi farklı yazarlar ve araştırmacılar tarafından farklı tanımlanan otantik liderlik ile ilgili hakim olan görüş; bireylerin kendilerini tanıması, bilmesi, kendilerini düzenlemesi ve doğru ahlaki standartlara sahip olması otantik lider olunmasını sağladığı yönündedir. Bu görüşe göre; otantik liderlik bir model yardımıyla kavramsallaştırılabilir. Otantik liderlik modeli aşağıda şekil 3.12’ de görüldüğü gibidir (CFC, 2009, www.cognitivefitness.co.uk; Akt: Bakan ve Doğan, 2013: 256-257).



Şekil 3.12. Otantik Liderlik Yönleri (Novicevic, 2006; Akt: CFC, 2009, www.cognitivefitness.co.uk ; Akt: Bakan ve Doğan, 2013: 257).

Otantik liderler, güvenilir bireylerdir ve izleyicilerine güven verirler. Güven unsuru; izleyicilerle otantik liderler arasındaki bağı kuran anahtar unsurlardan birisidir (Avolio ve Gardner, 2004a; Akt: Hassan ve Ahmed, 2011: 165).

Yani güven unsuru, liderlerin otantik olmasının temelini oluşturmaktadır. Otantiklik ile güven arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkiden ortaya çıkan sinerjiyi gösteren model şekil 3.13’de gösterilmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 737).



Şekil 3.13. Otantikliğin Sinerjiyi Etkilemesi (www.affinitymc.com/the_authentic_leader.htm ; Akt: Kesken ve Ayyıldız, 2008:737; Bakan ve Doğan, 2013: 259).

Otantik liderlik kavramının zaman zaman yanlış anlaşıldığı da bilinmektedir. Bazı liderlerin otantikliği sadece doğuştan gelen niteliklerden oluştuğunu düşünmektedir. Oysa ki otantiklik daha çok izleyicilerin liderlerine atfettikleri özelliklerle ilgilidir. Bu açıdan düşünüldüğünde bir liderin aynaya bakarak “ben otantığım” demesi ile otantik olunmaz. Söz konusu otantiklik çift taraflı bir durum arz eder. Lider hem kendisine karşı dürüst ve açık olmalı ve bunu çevresine bu şekilde hissettirmeli, izleyicileri de liderini böyle bilmelidir (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Dünya’da ve Türkiye’de birçok otantik lider örnekleri bulunmaktadır. Bu örneklere tablo 3.7 ve tablo 3.8’de yer verilmiştir.

Tablo 3.7. Dünya’da Otantik Liderliği Benimseyenler (Bayıksel, 2009: 164).

<i>İsim</i>	<i>Şirket</i>	<i>Otantik Lider Özellikleri</i>
ALAN HORN	Warner Bros	Kendi takımına özen gösteren, aldığı maaşa değil işine önem veren bir lider.
ALAN LAFLEY	P&G	Akılcı olmayan riskleri almayan, delege etmeyi bilen, yenilikçi bir takım oyuncusu.
ANDREA JUNG	Avon	Tutkulu, vizyoner, liderliği değil işini önemseyen bir yönetici.
ANN MOORE	Time	Okumayı sevdiği için bu işi yürütüyor. Tutkularının peşinden giden bir takım oyuncusu.
ANNE MULCAHY	Xerox	Kararlı, tutarlı, çalışkan, takım oyunu oynayan, sahada olmayı seven bir lider.
DAN SCHULMAN	Virgin Mobile USA	Basamakları teker teker çıkmayı seven, çevresindekilere örnek bir lider.
DANIEL VASELLA	Novartis	“Ben” yerine “biz” diyen bir yönetici. Başarıyı asla tek başına üstlenmiyor.
DICK KOVACEVICH	Welss Frago	Girişimci, hayallerinin peşinde koşan, çalışanlarını zorlayan bir lider.
JAMIE DIMON	JP Morgan Chase	Kriz anında soğukkanlı, finansal yapıya önem veren, şeffaf bir yönetim anlayışı var.
JEFFREY IMMELT	General Electric	Uzun dönemli düşünen, baskılara dirençli, çalışanlarını zorlamayı seven bir yönetici.
JOHN THAIN	New York Stock Exchange	Çalışma arkadaşlarının önünü açan, detaycı, akılcı, risk almaktan çekinmeyen bir lider.
KEN LEWIS	Bank of America	Şeffaf, temkinli bir lider. Yedekte her zaman bir planı olmasıyla tanınıyor.
LLOYD BLANKFEIN	Goldman Sachs	Riskleri ihtiyatla yöneten, kriz sırasında anında değişim gerçekleştirebilen bir lider.
SAMUEL PALMISANO	IBM	Hedeflere göre değil, değerlere göre liderlik yapıyor. Takım oyuncusu, yenilikçi.
WARREN BUFFET	Berkshire Hathaway	Kendi imajı için çalışmayan, delege eden, kapısı herkese açık bir lider.

Kaynak: True North: Discover Your Authentic Leadership

Tablo 3.8. Türkiye’nin En Otantik 20 Lideri (Bayıksel, 2009: 163).

<i>İsim</i>	<i>Şirket</i>	<i>Otantik Lider Özellikleri</i>
ACLAN ACAR	Doğuş Otomotiv	İş stratejilerini çalıştığı takımla birlikte oluşturuyor. Vizyoner ve yenilikçi kimliğiyle ön planda. Marka yönetiminde güvenilirliğe önem veriyor.
AGAH UĞUR	Borusan Holding	Yenilikçi ve vizyoner. Ekip arkadaşlarından gelen önerilere açık, hatta teşvik edici bir yaklaşıma sahip.
BÜLEND ÖZAYDINLI	Migros	Takım çalışmasına önem veriyor, cesur kararlarıyla tanınıyor. Amatör ruhu ağır basan, duygularını dinleyen, dürüst kimliğiyle ön planda.
CANAN EDİBOĞLU	Shell	Paylaşımçı, katılımcı, yetki veren bir liderlik anlayışı var. Riskleri değerlendirip gerektiğinde geri çekilmeyi bilen şeffaf bir yönetici.
EDİP İLKBAHAR	Alarko/Hillside	Araştırmacı, yenilikçi ve paylaşımçı. Vizyoner yaklaşımla kaynak-hedef dengesini iyi kurup hayalci olmadan hedeflerine ulaşmasıyla dikkat çekiyor.

Not: Liste, İK, yönetim danışmanları ve head-hunter’lardan derlenen görüşler doğrultusunda alfabetik olarak sıralanmıştır.

Tablo 3.8. Devamı- Türkiye'nin En Otantik 20 Lideri (Bayıksel, 2009: 163).

<i>İsim</i>	<i>Şirket</i>	<i>Otantik Lider Özellikleri</i>
ERDAL KARAMERCAN	Eczacıbaşı Holding	Özellikle yenilikçiliğe verdiği önemle ön planda. Ekip çalışmasına sonuna kadar destek veren, yürekli ve ilerici bir liderlik anlayışına sahip.
ERGUN ÖZEN	Garanti Bankası	“Ekip ile yönetim” anlayışına sahip. Başarıyı tek başına sahiplenmeyen, göz önünde olmak uğruna uzmanlık alanı dışında görüş paylaşmayan lider.
ERHAN ÖNER	Tekfen Holding	Hesaplı risk alan, mütevazı ve vizyoner bir lider. Sürdürülebilirliğe inanıyor ve takım arkadaşlarına iş delege etmekten çekinmiyor.
GALİP YORGANCIOĞLU	Mey İçki	Tutkulu, açık ve paylaşımcı bir lider. Tüm paydaşlar arasındaki iletişimi dürüstçe yapması ve vizyonunu net bir şekilde paylaşması ile dikkat çekiyor.
İZZET KARACA	Unilever	İtibara önem veriyor. Dünya çapında liderler yetiştirmek için insan kaynağına yatırım yapıyor. Trendlere değil, hedeflere yönelik kararlar alıyor.
MEHMET PEKARUN	Kordsa Global	Küresel düşünen, analitik, mütevazı ve dinamik bir lider. Özellikle global arenaya yönelik cesur kararlarıyla dikkat çekiyor.
MERAL EGEMEN	AvivaSa	Vizyoner ve ileriye gören bir lider. “Sadık takım” oluşturmak konusunda oldukça başarılı. İş konusunda atacağı her adımı önceden planlıyor.
PİRAYE ANTİKA	HSBC	Takipçi özelliği ile ön planda. Vizyoner, açık sözlü ve dürüst liderlik anlayışıyla dikkat çekiyor. Takım çalışmasına önem veriyor.
SANİ ŞENER	TAV	Vizyoner ve risk almaktan korkmayan bir lider. Yeni işlere korkusuzca girmesiyle dikkat çekiyor. Sahada takım arkadaşlarıyla olmayı seviyor.
SELİM ŞİPER	İpragaz	İnsana yatırım mottosuyla çalışan bir lider. Çalışma arkadaşlarına yatırım yapan, onların yolunu açan ve katkıda bulunan özellikleriyle ön planda.
TAYFUN BEYAZIT	Yapı Kredi	Takım arkadaşlarının gelişimi konusunda çalışmalar yapan bir lider. Vizyoner ve yenilikçi kimliğiyle de ön planda.
TUNCAY ÖZİLHAN	Anadolu Grubu	İleri görüşlü, vizyoner ve dürüst bir lider olarak tanınıyor. Takım arkadaşlarıyla birlikte karar alıyor, işleri delege etmekten çekinmiyor.
TURGAY DURAK	Koç Holding	Sahada ve takım arkadaşlarıyla olmayı seven bir yönetici. Cesur kararları ve vizyoner yapısıyla dikkat çekiyor. Marka ve yeniliğe önem veriyor.
ÜMRAN BEBA	Pepsico	Kendi aldığı desteği çevresindekilere aktaran, paylaşarak yöneten bir lider. Ekibiyle birlikte hareket edip, merkezi olmadan sahada mücadele ediyor.
ZAFER KURTUL	Akbank	Kendinden sonra gelecek kişilere bırakacağı mirası iyi yönlendiren bir lider. Takım çalışmasına inanıyor ve vizyoner yapısıyla dikkat çekiyor.

Not: Liste, İK, yönetim danışmanları ve head-hunter'lerden derlenen görüşler doğrultusunda alfabetik olarak sıralanmıştır.

3.3.3. Otantik Liderlerin Özellikleri

Otantik-özgün lider, “kendi gibi olan” lider anlamına gelmektedir. Bu nedenle de bu tanıma uyan yönetici tipini tek bir başlık altında toplamak oldukça zor olmaktadır.

Bu konuda kitap yazan yazar Bill George, “otantik-özgün liderlerin” özelliklerinin 10 madde altında toplamıştır. Bunlar (Bayıksel, 2009: 163-164):

- 1) Bu liderler gerçekleri saptırmazlar daima doğruyu söylerler.
- 2) Genel kurallar doğrultusunda değil, gönülden liderlik yaparlar. Kendilerini ön plana atmayıp etrafındaki insanların gelişimi için vakit ayırırlar.
- 3) Vizyoner bir kişiliğe aynı zamanda da sağlam bir karaktere sahiptirler.
- 4) Cesurdurlar. Herhangi bir konuda herhangi bir topluluğa karşı dimdik durabilirler.
- 5) Ekipler oluşturup topluluklar yaratırlar. İnsanların kendilerini bu takım ve topluluğun bir parçası gibi hissetmesini sağlar.
- 6) Kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadırlar. Güçlü yönlerini geliştirmeye zayıf yanlarını da iyileştirmeye çalışırlar. Zayıf yanlarını göz ardı etmezler.
- 7) Hayal kurmayı severler ve hayallerinden daha fazla iyi iş çıkarırlar.
- 8) Gelişimin yaşam boyu sürdüğüne inanırlar. Bu nedenle de kendilerini sürekli geliştirmeye ve iyileştirmeye adanlar.
- 9) Uzmanlaşma mükemmellikten daha fazla önem taşır.
- 10) Çalışanlar iş yerinden ayrılrsa bile üzerlerinde bir etki bırakır. Bunun en önemli sebebi, liderlerinin kendine özgü olmalarından kaynaklanmaktadır.

Otantik liderlikle ilgili yapılan tanımlamalarda olduğu gibi özellikleri ile ilgili de eleştiriler de yer almıştır. Bu eleştirilerin olmasının temel nedeni; otantik liderlerin tanımlarının ve özelliklerinin genel ve çok kapsayıcı nitelikte olmasıdır (Sayılı ve Baytok, 2014: 164).

Literatürde otantik liderlerin organizasyonel sonuçları pozitif yönde etkileyebileceği birçok özelliğinin olduğu görülmektedir. Bu kapsamda otantik liderlerin yazında belirtilen özellikleri kısaca aşağıdaki maddeler ile özetlenebilir (Luthans ve Avolio, 2003: 243; Shamir ve Eilam, 2005; Dorn vd., 2005; Avolio ve Gardner, 2005; Goffee ve Jones, 2005: 88; Avolio ve Wernsing, 2007; George vd., 2007: 2; Levy ve Bentley, 2007; Walumbwa vd., 2008: 92; Gardiner, 2011: 99; Akt: Kesken ve Ayyıldız, 2008: 738, Ünnü, 2009: 1263-1264, Coşar, 2011: 49, Bakan ve Doğan, 2013: 257-258, Yalçın, 2013: 394; Sayılı ve Baytok, 2014: 165-166):

- Bireysel değerleri organizasyonda yerine getirilen faaliyetlerle, bu faaliyetleri de örgütsel değerler ile uyumlaştırmaya çalışırlar.
 - Çalışanlarını yetkilendirirler ve en önemli amaçları topluma, insanlara hizmet etmektir.
 - Otantik liderler sadece mantıkları ile değil merhamet, sevgi ve tutku gibi duygularla da hareket ederler.
 - Önemli ölçüde kendi kendilerini çözümlemiş ve kendi benliklerini anlamayı başarmışlardır.
 - Kendi içlerinde uyumu sağlamak gerçekleştirmeyi istedikleri amaçlarındandır.
 - Kendilerini net bir şekilde ifade edebilirler ve bu yönde davranış sergilenmesini beklerler.
 - Otantik liderler bir müzisyen, bir atlet gibi kendi potansiyellerinin farkına varmak adına kendilerini öğrenmeye ve kendi benliklerini öğrenmeye adanlar. Kendilerini geliştirmek için sorumluluk alırlar.
 - Otantik liderler kendilerine ve başkalarına karşı dürüsttürler, amaçlarına ulaşmak için inançları ve ahlaki değerleriyle tutarlı davranışlar sergilerler, ayrıca başkalarının beklentilerine uymak adına kişiliklerinden, ahlaki değerlerinden taviz vermezler.
 - Liderin rolü, kendi benlik kavramının merkezi bir bileşenidir.
 - Otantiklik, izleyicilerinin liderlerine atfettiği bir niteliktir.
 - Güçlü bir kurum veya sosyal kültürlerde nasıl benimseneceklerini bilirler.
- Köklü bir değişim gerçekleştirmek için de hangi kültürel değerlerden faydalanmaları gerektiğini bilirler.
- Otantik liderler, kendi benliklerini iyi bildikleri gibi çalışma arkadaşlarını da iyi tanırlar. Çalışma arkadaşlarının güçlü, zayıf yönlerini bilirler ve onların sergiledikleri davranışları kişiliklerinden bağımsız olarak değerlendirirler.

- Otantik liderler, çalışanlarıyla güven temelli ilişki kurarlar, onları amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönlendirirken aldatmazlar veya manipüle etmezler, çalışanlarının bağlılıklarını sağlamaya çalışırlar.

- Yaşam boyu gelişime önem verirler ve çalışanlarını da başarıya, öğrenmeye, geliştirmeye teşvik edip motivasyonlarını yükseltirler. Ayrıca çalışanlarına özgür bir alan ve otonomi sağlarlar.

- Otantik liderler geleceğe umut verici, güven telkin eden, olumlu, esnek/uyumlu, ahlaklı ve gelecek odaklıdır.

- Otantik liderler, kendilerini takipçilerinin gelişimine odaklarlar ve bu konuda onlara örnek bir rol model olmaya çalışırlar.

- Diğer pozitif liderler gibi otantik liderlerde sorumluluk bilinci ile hareket ederler. Çalışanlarının ilgileri, istekleri ve ihtiyaçları ile ilgilenirler. Çalışanlarında sürdürülebilir iş başarımı heyecanı uyandırır.

- Otantik davranış, kişinin başkalarını memnun etmekten, ödül almak ya da cezadan kaçmaktansa, değerleri ve ihtiyaçlarına uygun hareket etmesini gerektirir. Bu nedenle, otantik liderlerin diğergamlık (özgecilik) ve örgütsel vatandaşlık davranışları yüksektir.

- Statü gibi bireysel çıkarlar yerine örgütsel çıkarlarla motive olurlar.

- Otantik liderler taklit değillerdir orijinaldirler yani kendine özgüdürler, değişime ve gelişime her zaman önem verirler.

- Destekçileri otantik liderlerini etik kişiler olarak görürler. Bu sebeple otantik liderliğin ana çıktısı güven olmaktadır. Otantik liderler açık iletişim biçimini özendirirler, bilgileri paylaşırlar ve felsefelerine sadıktırlar. Sonuç olarak, insanlar otantik liderlerine inanırlar.

Yukarıda sıralanan otantik liderlerin özellikleri iyi bir insan ve iyi bir lider olmayı ifade etmekte ve bütün bunlar da “otantik” olma kavramında toplanmaktadır. Otantik olmak ve otantikliğin gerektirdiği özelliklere sahip olmak oldukça güçtür ve pek çok engelleri vardır (Sayılı ve Baytok, 2014: 166). Örneğin; insanların yaşadıkları çevrenin etkisinde kalma eğilimi oldukça yüksektir. Otantik yaklaşıma göre, başkalarına göre davranışlarını ve tutumlarını belirleyen kişiler, kişilik farklılıkları yaşar ve kendi özlerini kaybederler. Çünkü çevrenin başkaları hakkında söyledikleri yanıltıcı olabilir. Bundan dolayı otantik kişiler, çevreden aldıkları geri dönüşümleri, bilgileri kendi süzgeçlerinden geçirerek değerlendirmeli ve kendilerine öyle ayna tutmalıdır (Sayılı ve Baytok, 2014: 166).

Yani farklılaşan ortamlar ve durumlar davranış yapılarının da değişmesine neden olabilir. Bu değişkenlik lider-üye ilişkilerinde güvenin sarsılmasına ve liderlerin üyelerinin üzerindeki etkilerinin zayıflamasına neden olabilir. Otantikliği olumsuz etkileyen bir diğer unsur ise, insanların alçakgönüllü olmamaları ve diğerleri ile karşılaştırıldıklarında kendilerini üstün görme-gösterme eğiliminde olmalarıdır (Avolio ve Wernsing, 2007; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 166).

3.3.4. Otantik Liderlik Yaklaşımının Amacı

Otantik liderlik, pozitif psikolojiden, pozitif örgütsel bilimden etkilenecek ve etik standartları öngörerek kavramsallaştırılmıştır (Walumbwa vd., 2008; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 163).

Pozitif psikoloji, yalnızca otantik liderliği değil aynı zamanda dönüştürücü, karizmatik, etik, hizmetkâr, ruhani gibi kavramlara temel oluşturmuş ve “pozitif liderlik modeli” (Bryman, 1992; Akt: Avolio ve Gardner, 2005: 328) diye yeni bir liderlik akımının ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır. Otantik liderler, sahip oldukları tüm bu olumlu özellikleri ile “güvenilir ve sağlıklı bir organizasyon yapısı”nın oluşturulmasında etik standartları ve yüksek kapasiteleriyle önemli bir çözüm aracı olarak değerlendirilmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014: 164).

Avolio otantik liderlik modelinin geliştirilmesindeki amacın, liderlik adına başka yeni bir kuram geliştirmek olmadığını iddia etmiştir. Aslında otantik liderlik kavramının, liderliğin ana bakış açılarına bir geri dönüş olabileceğini ifade etmiştir. Avolio ve arkadaşlarının yaptığı araştırmaların amacı, bütün liderlik kuramlarının ortak

çekirdeğini ve bununla birlikte otantik liderlik esasını da yaygın liderlik yaklaşımları çeşitliliğinde keşfetmek, sınamak ve açıklamaktır (Wong ve Cumming, 2009b; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 164).

Bu bağlamda otantik liderliğin amacı; insanlara işin anlamını bulma, izleyenler arasında iyimserlik ve bağlılık kurma, güven tesis eden şeffaf ilişkileri teşvik etme ve kapsayıcı, olumlu etik şartları düzenlemede yardım ederek örgütlerde bir farklılık oluşturmak olduğu öne sürülmektedir (Avolio vd., 2004a; Luthans ve Avolio, 2003; Akt: Avolio ve Gardner, 2005: 331).

Otantik liderlik düşünceyi geliştiren, güçlü ve pozitif yönlerle daha fazla önem veren, yüksek düzeyde güven oluşturan, umudu ve iyimserliği arttıran, etik altyapı hakkında farkındalığı arttıran ve başarıyı kolaylaştıran bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Wong ve Cumming, 2009b; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 164).

3.3.5. Otantik Liderliğe Duyulan İhtiyaç

Liderlik artık teknik ve ussal bir iş olarak algılanmamaktadır. Günümüzde özellikle bireysel gelişim, ruhsal değerleri anlaşılır bir biçimde ifade edebilme, bağlılık gibi maddi olmayan değerlere verilen önem artmaktadır. Bu nedenle de liderlik; insanların yönetimi ve beraberlik hissinin geliştirilmesine ağırlık veren, hislere, ortak değerlere, bağlılığa, etiğe, ekip ruhu ve beraberliğe önem veren bir eylemler dizisi olarak algılanmaktadır (Block, 2003: 319; Kesken, Ayyıldız ve Ünnü, 2005: 17- 18; Kesken ve Ayyıldız, 2006: 356; Akt: Ünnü, 2009: 1262).

Artık günümüz iş dünyasında da hissedarları, analistleri ve yönetim kurulunu yöneten, ciddi, hırslı, rakamlara odaklı liderlerden ziyade, dürüst, işi ve ekibiyle ilgili hayaller kurabilen, kendi güçlü ve zayıf yönlerini iyi bilen, sağlam karakterli, “hayır” demeyi bilen ve vizyoner liderler öne çıkmaktadır. Uzmanlığa önem veren, kendini geliştiren, bireysel hırslarını değil, ekip çalışmasını önde tutan otantik (özgün) liderlere gün geçtikçe daha çok ihtiyaç duyulmaktadır (Bayıksel, 2009: 161).

Özellikle son yıllarda dünyada yaşanan makro ölçekte, toplumlar ve sınıflar arası çatışmalar, krizler; mikro ölçekte ise, kurumlarda gözlenen kötü yönetim, yolsuzluklar, usulsüzlükler güvensizlik duygusu pekiştirmekte ve yöneticilerin sorgulanmasına neden olmaktadır. Yaşanan bu olumsuz olaylar, özellikle kurumlara ve bu kurumları yönetenlere karşı güveni sarsmakta ve gelecek endişesi oluşturmaktadır. Dolayısıyla, günümüz iş ve sosyal dünyasında artık “güven” aranan, öne çıkan ve ayırıştırıcı bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ortamda güven bunalımını aşma, haksızlıkları, yolsuzlukları ve usulsüzlükleri önlemeye yönelik beklentiler, son zamanlarda otantik olmayı gündemde tutmaktadır. Bu nedenle de bu kavram hem uygulayıcıların hem de yönetim bilimcilerin dikkatini çekmektedir. Organizasyonlarda güvene dayalı sistemlerin kurulması, etik değerlerin kurumsallaştırılması ve bunların örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesi, çalışanların duyarlılıklarının artırılması en etkin ve kalıcı çözüm olarak görülmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014: 160).

Günümüze gelene kadar liderlik kavramı, pek çok bakış açısına göre ele alınmış ancak etik bakış açısına göre çok az inceleme konusu yapılmıştır. Ancak etik olmayan davranışlar nedeniyle artan kurumsal skandallar liderliğin etik bakış açısına göre de değerlendirilmesini önemli ve zorunlu kılmıştır (Ponnu ve Tennakoon, 2009; Akt: Hassan ve Ahmed, 2011: 164). Günümüze kadar yalnızca yetenekleri ve güçlü özellikler ile öne çıkan “liderler” artık sahip oldukları ya da olmaları gereken değerler ile sorgulanmaktadır ve bu değerlerle ön plana çıkmaktadırlar. Bu nedenle liderleri yönlendiren temel düşünce, yüksek değerler ve inançlar olmaktadır (Avolio ve Wernsing, 2007; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 160).

Filozoflar, dini liderler ve düşünürler, her ne koşulda olursa olsun etkin bir şekilde amaçlara ve hedeflere ulaşabilmek için liderlikte etik ve otantik (özgün) olmak konusuna büyük önem vermişlerdir. Tyco International, Adelphia, Enron, telekomünikasyon şirketleri Global Crossing ve World Com, ayrıca Martha Stewart, Arthur Andersen ile Japonya’da ev aletleri ve kozmetik devi Kanebo vb. şirketlerde yaşanan skandallar da etik liderliğe olan ihtiyacı artırmıştır (Ponnu ve Tennakoon, 2009; Akt: Hassan ve Ahmed, 2011: 164). Çünkü ABD’de doğal gaz şirketi Enron’dan

Jeffrey Skilling, World Com'dan Bernard Ebbers gibi üst düzey liderler otantik (özgün) liderlik özelliklerini gösteremediklerinden dolayı şirketler başarısız olmuşlardır (Bakan ve Doğan, 2013: 256).

3.3.6. Otantik Liderlik Bileşenleri

Otantik liderler kendilerinde var olan olumlu özellikleri ile organizasyonlarda pozitif bir iklim oluşmasını sağlayan liderlerdir. Ancak organizasyonlarda bu liderlik türünün geliştirilebilmesi adına bazı bileşenlere (unsurlara) ihtiyaç duyulacaktır. Bu otantik liderlik bileşenleri (unsurları); etik değerlerden taviz vermeyen, organizasyonlarda değişim yaratabilen, kurum çıkarlarına kişisel çıkarlardan daha fazla değer veren otantik (özgün) liderlerin örgüt içerisinde ortaya çıkmasını ve izleyicilerinin geliştirilmesi aşamasında temel oluşturmasını sağlayacaktır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 738).

Walumbwa vd. (2008) otantik liderliğin temel unsurlarını; ilişkilerinde şeffaflığa odaklanan, öz farkındalığı yüksek, içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip ve karar almada bilgiyi dengeli bir şekilde değerlendiren özellikler olarak ifade etmiştir.

Araştırmacıların ve akademisyenlerin çoğu otantik liderliğin öz-farkındalık-bireyin kendini tanıması (self-awareness), ilişkisel şeffaflık-ilşkilerde şeffaflık (relational transparency), karar almada dengeli yaklaşım (balancing processes) ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı (internalized moral perspective) gibi dört bileşenden oluştuğunu ifade etmektedirler (Walumbwa vd., 2008; Darvish ve Rezaei, 2011: 426-427; Mazutis, 2011: 286).

3.3.6.1. Öz Farkındalık-Bireyin Kendini Tanıması (Self-Awareness)

Otantiklik ve otantik liderlik için öz farkındalık-bireylerin kendi kendilerini tanıması/bilmesi çok önemlidir. Otantik liderliğin bu bileşeni; otantik/özgün olmanın potansiyel kaynağını oluşturur. Otantik olmada ilk adım, kendi amaçlarını dış baskılar ve yönlendirmeler yerine kendi “iç sesini” dinleyerek belirleme çabası oluşturur (George, 2003; Kouzes ve Posner, 2002; Akt: Sparrowe, 2005: 421).

“Öz farkındalık” kavramı, kişinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını, hislerini, kişilik yönlerini ve bunların tavırlarındaki yerini de kapsamaktadır. Aynı zamanda öz farkındalık, psikolojik sağlığın da mühim bir belirleyicisidir (Kernis, 2003). Öz farkındalık, kişi için son bir nokta değildir, ancak çevrenin de etkisiyle biçimlenen bireyin değerlerine, kimliğine, hislerine, hedeflerine, bilgisine, kabiliyetlerine ve kapasitesine dayanan bir süreçtir (Gardner vd., 2005a: 349).

“Öz farkındalık” kavramı genellikle “aydınlanma” kavramı ile eşdeğer olarak kullanılır ve bu kavram, yaşam boyu öğrenme ve kendini geliştirme sürecini ifade eder (Avolio ve Wernsing, 2007; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 167). Bu süreç de, insanın kendini geliştirmesi ve aydınlatması ile birlikte içerisinde yaşadığı çevre ve varlıklara farklı bakış açılarını geliştirmesi, onları derinlemesine analiz etmesi ve tanıması için bir fırsat sunar (Sayılı ve Baytok, 2014: 167).

“Öz farkındalık”, bireyin özünde bulunan çelişkili tutumları bilmesini aynı zamanda bu çelişkili tutumların bireyin hisleri, fikirleri, faaliyetleri ve davranışları üzerindeki etkisini bilmeyi de içermektedir (Illies vd., 2005: 377).

“Öz farkındalık”, bir bireyin yaşamdan nasıl mana çıkardığı ve bu çıkardığı mananın o bireyin zaman içerisinde kendisini değerlendirme biçimini nasıl etkilediğini kavraması olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda bu kavram, bireyin güçlü ve zayıf yönlerinin bilmesini, diğerlerine bakarak kendini anlayabilme becerisini kazanmasını ve bireyin diğerleri üzerindeki etkisinin farkında olmasını da içermektedir (Kernis, 2003; Akt: Walumbwa vd., 2008: 95).

Öz farkındalık, liderin işlerini yaparken kendi kendini anlatan davranışlarda bulunması anlamını taşımaktadır (Shamir ve Eilam, 2005; Akt: Yeşiltaş, 2013: 336). Başka bir ifade ile öz farkındalığı yüksek olan bir lider, kendisinin ve çevresindekilerin duygularını, düşüncelerini, değerlerini, hislerini ve amaçlarını bilir aynı zamanda bunu

çevresinde olan insanlara net olarak ifade edebilir (Harvey vd., 2006; Akt: Yeşiltaş, 2013: 336).

Yani kısacası öz-farkındalığın (self-awareness) dört unsuru olarak; özellikle otantik liderlik gelişimi ile ilişkili kimlik, değer, duygu ve hedefler sayılabilir (Gardner vd., 2005a; Akt: Avolio ve Gardner, 2005).

Ayrıca öz farkındalık, liderin çevresindekilerin lideri nasıl bildiğinden daha öte bir şeyi ifade eder. O da başkalarının göremediklerini görme, tecrübelerinden yeni anlam çıkarma, hayatın temel değerlerinin farkında olma gibi özellikleri taşımasıdır. Otantik liderlerin kendilerini yeniden keşfetme yolunu tercih ettikleri görülür. Bu keşif sürecini özellikle geri bildirimler ile gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu geri bildirim süreci üç aşamadan oluşur (Avolio ve Wernsing, 2007; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014:167-168).

1) Öz değerlendirme için sürekli geri bildirim arayışı gösterir ve yeni yollar açma çabası içinde olur.

2) Gerçek benliğini öğrenmek için iç dünyasında oluşan yeni özellikleri anlamaya çalışır.

3) Farkındalığı önemser. Duygu ve düşüncelerin farkında olmaya çalışır ve bu nedenle, düşünmek ve gözlem yapmak için zaman ayırırlar.

Otantik liderlerden beklenen kendi özgünlüklerini kaybetmemeleri ve kendi özelliklerini yansıtan rol modelleri oluşturmalarıdır (Sayılı ve Baytok, 2014: 167). Bireyler öz farkındalıklarıyla-kendilerini tanımlarıyla; sahip oldukları güçlü yönlerini geliştirip, zayıf yönlerinin üstesinden geleceklerdir ve temel değerlerini daha iyi tanıma gibi birtakım faydalar elde edeceklerdir (Bakan ve Doğan, 2013: 261).

3.3.6.2. İlişkisel Şeffaflık-İlişkilerde Şeffaflık (Relational Transparency)

Otantik liderliğin bir diğer önemli bileşeni de liderin izleyicileriyle ilişkilerinde şeffaf bir yaklaşım benimsemesidir. İlişkilerde şeffaf olunması; liderlerin kendi gerçek benliklerini çevreleriyle paylaşması anlamına gelmektedir (Gündoğdu ve İslamoğlu, 2012: 282; Akt: Bakan ve Doğan, 2013: 261). Yani ilişkilerde şeffaflık; kendi kendini açıkça ifade edebilmek, uygun olmayan etkileri en aza indirmeyi amaçlayan gerçek duyguların anlatımıdır (Tabak vd., 2012: 96).

Özellikle otantik liderlikte, liderle izleyicileri arasındaki sosyal ilişkiler önemsenmektedir. Bu ilişkilerin güvenilir olması süreklilik arz etmesi, şeffaf davranışlarla ve tutumlar ile mümkündür. Bu bağlamda liderin ilişkilerinde açık ve şeffaf olması otantikliğin diğer temel unsurlarından birisi olarak görülmektedir. İlişkilerde güven oluşturabilmek için var olması gereken en temel faktör şeffaflıktır. Şeffaflık kaybedildiği an güven kaybı durumu söz konusu olur ve ilişkiler bozulur (Avolio ve Wernsing, 2007; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 169).

Söz konusu ilişkisel şeffaflığın tutarlılık ile yakından bir ilişkisi vardır. Var olan değerler, inançlarla sergilenen davranışlar, eylemler ve söylenen sözler arasında bir tutarlılık olmadığı takdirde şüpheler artar ve güven ortadan kalkar. Bundan dolayı ilişkilerde tutarlı olmak, “açıklık” mesajı içermekte ve güvenilir ilişkilerin sürdürülmesinde önemli bir temel olmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 169).

İlişkilerde şeffaf olabilmek, duyguların, değerlerin ve amaçların doğru bir şekilde açığa vurulması ile birlikte gerçek özün de sunulmasını gerektirir. Otantik liderler, bilgileri şeffaf bir şekilde paylaşarak, gerektiğinde geri bildirimler isteyerek, dinleyerek ve başka bakış açılarını kabul ederek, önerilere göre hareket ederek, ilişkilerinde şeffaflık ve doğruluğu korumaya çalışırlar (Wong ve Cummings, 2009b; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 169-170). Bu özellikler ve tutumlar, liderlerin otantikliğini (özgünlüğünü) güçlendireceği gibi, aynı zamanda onları güçlü bir mentor, yetiştirici ve iyi bir rehberle dönüştüreceklerdir (Sayılı ve Baytok, 2014: 169-170).

Otantik liderlik için bir bireyin kendi değerlerinin, amaçlarının farkında olması yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda otantik lider olunması için izleyenleri ile sürekli iletişim halinde olması, izleyenlerine karşı açık olması, dürüst davranması, sahte olmaması gerekmektedir (İlies vd., 2005; Akt: Mazutis, 2011: 287). İlişkilerinde şeffaf olan liderler, izleyenleri tarafından daha gerçekçi ve otantik (özgün) olarak tanımlanacaklardır (Mazutis, 2011: 287).

Hughes (2005), ilişkilerde şeffaflığın dört unsurunun olduğunu belirtmiştir. Bunları; Hedefler, Kimlik, Değerler ve Duygular “HKDD”, Goals/Motives, Identity, Values and Emotions “GIVE” olarak da kısaltmalarını sıralamıştır. Bunun yanında özellikle mizahın otantik liderlerin izleyicilerinde olumlu tepkiler oluşturmada, ilişkilerde güven oluşturmada, ilişkisel şeffaflığı sağlamada nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceğini açıklamaktadır. Kısacası, otantik liderin ilişkisel şeffaflığının yüksek olabilmesi için, izleyenleriyle yakın ilişkiler içerisinde olması ve izleyenlerinin liderlere güven duyması gerekmektedir (Gardner vd., 2005a; Akt: Tabak vd., 2012: 96).

3.3.6.3. Karar Almada Dengeli Yaklaşım (Balancing Processes)

Otantik liderliğin bir diğer önemli bileşeni de liderin karar almada bilgileri dengeli değerlendirmesidir. Karar almada dengeli yaklaşım ya da başka bir deyişle tarafsız değerlendirme, farklı fikirleri, görüş ve önerileri dinlemek, kendileriyle ilgili bilgiler işlenirken objektif davranmak ve tarafsız kararların alınmasını sağlamak anlamına gelmektedir (Memiş vd., 2009: 296; Akt: Bakan ve Doğan, 2013: 262). Kısacası, karar almada dengeli yaklaşım, karar vermeden önce objektif bir biçimde tüm ilişkili verileri analiz etmek anlamına gelmektedir (Gardner vd., 2005; Akt: Walumbwa vd., 2008: 95).

Tarafsız (objektif) karar verme, bireysel dürüstlüğün, karakterin merkezidir ve karakter, dürüstlük yalnızca liderin kararlarını ve faaliyetlerini değil, aynı zamanda kendi refahını da etkilemektedir (Gavin vd., 2003; Akt: Ilies vd., 2005: 378-379).

Dürüst liderler, objektif karar verme ve değerlendirme davranışı sergileyeceklerdir. Objektif değerlendirme yapabilen liderler, ellerindeki verileri daha doğru olarak yorumlamakta, yeteneklerini daha iyi kullanmaktadırlar (Csikszentmihalyi, 2003; Akt: Ilies vd., 2005: 379).

İnsanlar eğer örgütte liderin karar alma süreçlerinin adil, tarafsız, diğer paydaşların yararına olduğuna inanmazlar ise, kendi haklarını savunmak için lidere, yapılan haksızlıklara karşı geleceklerdir ve örgüt içerisinde sorunlar oluşacaktır. Ama eğer liderler karar alırken dengeli bir yaklaşım sergilerlerse, otantik liderlerin örgüt içerisindeki gelişimleri ve başarı elde etme şanslarının yükselmesi söz konusu olacaktır (May vd., 2003: 250-251; Akt: Kesken ve Ayyıldız, 2008: 744; Bakan ve Doğan, 2013: 262).

Otantik liderlik için önemli olan bir diğer husus da “tutarlılık”tır. “Tutarlılık”, öz farkındalık ve öz düzenlemenin bir sonucu olarak ortaya çıkan bir kavram olup, dengeli davranışların sürekliliğini ifade eder (Sparrowe, 2005: 423). Liderlerin izleyicilerinin en fazla üzerinde durdukları ve önem verdikleri özelliklerden birisi olan tutarlılık, “güven” kavramı ile ilişkisi kurulan önemli bir faktördür. Bu nedenle tutarlılığa sahip olan liderle “güvenilir”, tutarlılığa sahip olmayan, düşünce, davranış ve tutumları arasında sürekli değişiklik gözlenen liderler ise, “güvenilmez” olarak nitelendirilirler (Sayılı ve Baytok, 2014: 168).

“Dengeli olma ve tutarlılık”; değerler, inançlar, niyetler ve davranışlar ile ilgili iç standartları düzenleme ve bu standartlar ile sonuçları arasındaki uyumsuzlukları çözmeyi kapsayan bir süreçtir (Wong ve Cummings, 2009b; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 168).

Otantik olmak için liderler, benliklerinin, benimsedikleri değerlerin, inançların ve eylemlerin farkında olmalıdırlar ve bunları da düzenlemek zorundadırlar. Çünkü izleyenlerin liderlerine güven duyabilmeleri için, liderlerinin benimsedikleri değerlerle eylemleri arasında tutarlılık olduklarına inanmaları gerekmektedir. İzleyenlerin liderlerinin tutarsız davranışlar sergilediklerini düşünmeleri durumunda; aralarında kuracakları ilişkilerde belirsizlikler doğacak, şüphe duyulmaya başlanacak ve sonuç olarak da insanlar ilişkilerden endişe duymaya başlayacaklardır. Bu nedenlerle liderlerin öz bütünlüğünü korumaları adına tutarlı davranışlar sergilemeye özen göstermeleri önemlidir (Sayılı ve Baytok, 2014: 168).

3.3.6.4. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Internalized Moral Perspective)

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, bireyin değer yargıları, seçimleri ve ihtiyaçlarıyla uyumlu bir şekilde davranışlar sergilemesi olarak tanımlanmaktadır (Kernis, 2003; Akt: Tabak vd., 2012: 96). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, içselleştirilmiş ahlak standartları tarafından kişinin davranışlarını ve kendini düzenlemesi için bir rehber niteliğindedir şeklinde ifade edilebilir (Avolio vd., 2009: 424).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, kabullenilmiş ve bütünleştirilmiş bir öz düzenleme-öz denetim şekli olarak ifade edilmektedir (Ryan ve Deci, 2003; Akt: Walumbwa vd., 2008: 95). Bu şekildeki bir ahlak anlayışında, bireyin kendisini organizasyonun veya halkın baskılarına göre değil, kendi ahlaki kriterleri ve değer yargılarına göre harekete geçirmesidir (Avolio ve Gardner, 2005; Gardner vd., 2005a; Akt: Walumbwa vd., 2008: 95-96).

Otantik liderlerin dikkat çekici niteliklerinden bir tanesi, otantik liderlerin, kendi ahlaki “iç pusulalarını”, özellikle de kişinin gayri ahlaki (ahlaki olmayan) bir davranışa zorlandığı zamanlarda ahlaki davranışlar sergilemeyi tercih edebilmeleridir (George ve Sims, 2007; May vd., 2003; Akt: Kıcıır ve Paşaoğlu, 2014: 4).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı/ahlaki davranış otantik liderliğin diğer liderlik türlerinde de olduğu gibi en önemli bileşenlerinden biridir. Burada tek fark otantik liderlikte, pozitif ahlak/etik bakış açısı, diğer liderlik modellerine göre daha fazla bir şekilde önemsenmiş ve vurgulanmıştır. Ahlaki davranış, hem liderlik yaklaşımlarında hem de liderlik kuramlarında oldukça fazla önemsenmekte ve bu konu üzerinde çok fazla durulmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 170).

“Ahlaki davranış ilkeleri”; pozitif örgüt kültürü ve davranışların oluşmasında ve iç-dış çevreden kaynaklanan sorunların çözümünde, liderlerin ihtiyaç duydukları klavuz niteliğindeki değerleri içerir. Ahlak, sergilenen davranışların değerler ve ilkelere uygunluğunu denetler, tutarlı ve güvenilir ilişkilerin oluşmasını sağlar (Sayılı vd., 2009; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 170).

Ahlaki değerler, otantik liderliğin diğer bileşenleri olan öz farkındalık, karar almada dengeli yaklaşım, tutarlılık ve ilişkisel şeffaflığı etkileyen ve belirleyen bir özelliğe sahiptir. Çünkü otantik (özgün) liderlik; inançlar, değerler, düşünceler, tercihlerden oluşmuş, değer odaklı ve ahlaki mantık kurguları üzerine temellendirilmiş bir yaklaşıma sahiptir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı yaklaşımı, otantik liderlerin ahlaki muhakeme ve hüküm verme yeteneklerini destekleyen önemli bir özelliktir (Sayılı ve Baytok, 2014: 170).

Araştırmamızın yürütüldüğü sağlık sektörü açısından da otantik liderliğin bu bileşenleri (unsurları) büyük bir önem arz etmektedir. Hastane çalışanlarının performanslarına birden fazla faktör etki edebilmektedir. Örneğin; iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık, çalışan lider/yönetici ilişkisi, liderlik, otantik liderlik algılamaları, adil ve etkin insan kaynakları yönetimi uygulamaları, psikolojik sermaye, uyum vs. dir. Sağlık kuruluşları çeşitli bilgi, eğitim, gereksinim ve isteklere sahip çeşitli meslek gruplarının çalıştığı, karmaşık ve işlevsel bağımlılığı olan kuruluşlardır. Sağlık çalışanının herhangi bir başarısızlığı veya sergilediği negatif davranışı, hastaneler ve hastalar için olumsuz çıktıların meydana gelmesine sebep olabilmektedir. Özellikle sunulan sağlık hizmetlerini güçlendirme, bu hizmetlerin adaletli bir biçimde sunulması ve bu hizmetlere adaletli bir şekilde ulaşımın sağlanması konusu sürekli gündemdedir. Bu değişim ve gelişmelere adapte olabilmek adına hastanelerin; çalışanlarının psikolojik sermayelerini ve performanslarını artırıcı, işten ayrılma niyetlerini azaltıcı, insan kaynakları yönetimi ve otantik liderlik uygulamalarına ağırlık vererek, yaptıkları işten doyum almalarını sağlamaları büyük bir önem arz etmektedir.

3.3.7. Otantik Liderlik İle Diğer Liderlik Kuramları Arasındaki Farklar

Otantik liderlik pozitif liderlik yaklaşımlarından birisidir. Bu liderlik tarzını diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran en temel özellik, diğer yaklaşımların kökenini oluşturmastır (Avolio vd., 2004a; Gardner vd., 2005a; Akt: Avolio ve Gardner, 2005:

328). Ancak şeffaflık, pozitiflik ve üst düzey etik standartlar, özellikle otantik liderlikte son derece önemlidir (Avolio vd., 2004a: 807).

Tablo 3.9’ da Avolio ve Gardner (2005: 323) otantik liderlik gelişiminin kavramsallaştırmalarındaki belirleyici bileşenlere yer vermişlerdir. Bu otantik liderliğin bileşenlerini, dönüştürücü, karizmatik, hizmetkâr ve ruhsal liderlik gibi diğer liderlik yaklaşımları ile teorik bakış açılarıyla karşılaştırmışlardır. Eğer diğer liderlik yaklaşımları, bu bileşenlerin modellerini/tartışmalarını ve şartlarını odak unsurları olarak kapsıyorsa “x” ile eğer başvurulmuş ama temel odak unsuru değil ise tartışılan bir bileşen ise “●” ile göstermişlerdir.

Tablo 3.9. Otantik Liderlik Gelişim Teorisinin Dönüştürücü, Karizmatik, Hizmetkâr Liderlik Teorileriyle Karşılaştırılması (Avolio ve Gardner, 2005: 323).

<i>Otantik Liderlik Gelişimi Teorisinin Bileşenleri</i>	<i>Dönüştürücü Liderlik Teorisi</i>	<i>Karizmatik Liderlik Davranış Teorisi</i>	<i>Karizmatik Liderlik Benlik Kavramı Merkezli Teorisi</i>	<i>Hizmetkâr Liderlik Teorisi</i>	<i>Ruhsal Liderlik Teorisi</i>
Olumlu psikolojik sermaye	●	●	●		●
Olumlu ahlaki bakış açısı	x	x	x	x	x
Liderin öz farkındalığı					
Değerler	x	x	x	x	x
İnançlar	x	x	x	x	x
Duygular	x	x	x	x	x
Liderin öz düzenlemesi					
İçselleştirme	x		x		x
Dengeli değerlendirme	x				
İlişkisel şeffaflık	x				
Otantik davranış	●	●	●	x	
Liderlik süreçleri/davranışları					
Pozitif modelleme	x	x	x	x	●
Kişisel ve sosyal kimlik	x	x	x	●	●
Duygusal etki					
Özgür iradeyi desteklemek	x	x	●	x	x
Pozitif sosyal değişimler	x	●	●	●	●
Takipçi öz farkındalığı					
Değerler	x		x	x	x
İnançlar	x		x		x
Duygular	x		x		x
Takipçi iç düzenlemesi					
İçselleştirme	x	x	x	●	x
Dengeli değerlendirme	x				
İlişkisel şeffaflık	●		●		
Otantik davranış	●		●		●

x : Odak-çekirdek bileşen

● : Odak-çekirdek bileşen değil

Tablo 3.9. Devamı- Otantik Liderlik Gelişim Teorisinin Dönüştürücü, Karizmatik, Hizmetkâr Liderlik Teorileriyle Karşılaştırılması (Avolio ve Gardner, 2005: 323).

<i>Otantik Liderlik Gelişimi Teorisinin Bileşenleri</i>	<i>Dönüştürücü Liderlik Teorisi</i>	<i>Karizmatik Liderlik Davranış Teorisi</i>	<i>Karizmatik Liderlik Benlik Kavramı Merkezli Teorisi</i>	<i>Hizmetkâr Liderlik Teorisi</i>	<i>Ruhsal Liderlik Teorisi</i>
Takipçi gelişimi				x	x
Örgütsel bağlam					
Belirsizlik	x	x	x	x	
Dâhil edilme	x				x
Etik	x				
Pozitif, güç odaklı				•	
Performans					
Gerçek					
Sürekli	x	x			
Beklentilerin ötesinde	x	x			x

x : Odak-çekirdek bileşen

• : Odak-çekirdek bileşen değil

Ayrıca Tablo 3.10’ da etik, dönüştürücü ve otantik liderlik teorilerinin bakış açıları ve odaklanılan kavramsal örtüşmeleri ile ayrımları özetlenmektedir. Tablo 3.10’ da her bir liderlik teorisinin karşılaştırmalı temel bileşenleri ve bu temel bileşenlerin diğer liderlik teorilerindeki yansımaları özetlenmektedir (Walumbwa vd., 2008: 102).

Tablo 3.10. Otantik Liderlik Gelişimi Teorisi, Etik Liderlik Teorisi ve Dönüştürücü Liderlik Teorisi Karşılaştırması (Walumbwa vd., 2008: 102).

<i>Teorik Bileşenler</i>	<i>Otantik Liderlik</i>	<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	<i>Etik Liderlik</i>
Otantik Liderlik			
Öz farkındalık	x	x	
İlişkisel şeffaflık	x	•	
İçselleştirilmiş ahlâk anlayışı	x	x	x
Karar almada bilgiyi dengeli değerlendirme	x	•	
Etik Liderlik			
Ahlaki kişi	x	x	x
Ahlaki yönetici	•	•	x
Dönüştürücü Liderlik			
İdeal etki	•	x	x
İlhama dayalı motivasyon		x	
Entelektüel uyarım		x	
Bireysel değerlendirme		x	•

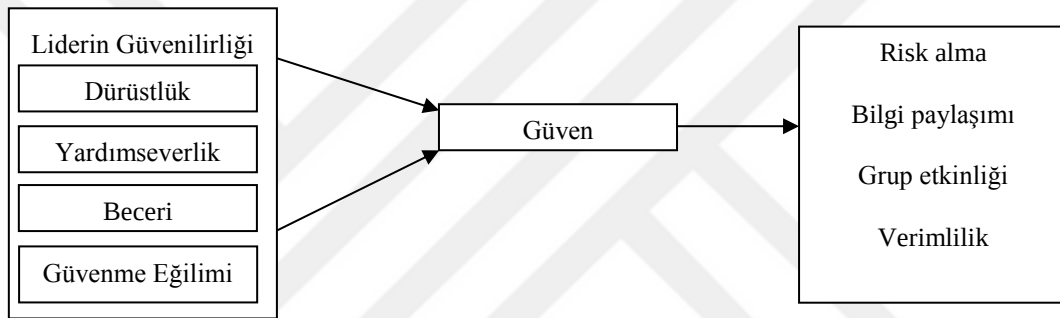
x =Odak Bileşen

• =Dolaylı Bileşen

Otantik liderlikte, liderliğin iki önemli temeli bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; “etik”tir. Liderlik ve etik bir çok noktada kesişmektedir. Örneğin; dönüştürücü liderlerin, izleyicilerinin tutum ve davranışlarını değiştirmek istediklerinde ahlaki erdemleri teşvik ettikleri belirtilmektedir (Burns, 1978; Akt: Yalçın, 2013: 394). Yine karizmatik liderlerinde benzer şekilde etik yönleri bulunmaktadır. Etik olmayan liderler, izleyicilerinin üzerinde güç sağlayarak, sonuçta kendilerine hizmet etmek için, karizmalarını kullanırlar. Etik liderler ise, karizmalarını izleyicilerine hizmet etmek için

sosyal olarak, yapıcı bir şekilde kullanırlar (Howell ve Avolio, 1992; Akt: Yalçın, 2013: 394). İzleyicilerine doğru bilgi vererek dürüst ve adil davranan liderler daha etkin görünüp değerlendirilmektedirler (Knippenberg vd., 2007; Akt: Yalçın, 2013: 394). Bir organizasyon için ahlaki standartları üst yöneticiler belirlediğinden, yöneticiler, üst düzey etik standartlar belirlemeli, bu standartları kendi davranışlarıyla göstermeli, diğerlerini de bu davranışlar için teşvik etmeli ve kendine yüksek maaş artışları, ikramiyeler verirken diğerlerinden kesinti yapmak gibi gücün kötüye kullanımından kaçınmalıdırlar (Yalçın, 2013: 395).

Otantik liderlikte, liderliğin ikinci önemli temeli de “güven”dir. Güven; liderlikle ilişkili temel özelliklerden bir tanesidir. Organizasyonlarda güvenin yıkılması grup performansı üzerinde son derece olumsuz etkilere sebep olabilir (Dirks ve Ferrin, 2002; Jung ve Avolio, 2000; Zacharatos vd., 2005; Akt: Yalçın, 2013: 395). “Liderlerin görevinin bir kısmı insanlarla çalışmak ve sorunları çözmektir, ancak bu sorunları çözmek için gerekli bilgiye ulaşabilmeleri insanların liderlerine ne kadar güvendiğine bağlıdır. Güven ve güvenilirlik, liderin bilgi ve işbirliğine ulaşımını ayarlamaktadır” (Zand, 1997; Akt: Yalçın, 2013: 395). Güven sadece liderlikle ilgili değildir, izleyicilerin özellikleri de güvenin oluşumunu etkilemektedir (Yalçın, 2013: 396).



Şekil 3.14. Güvenin Doğası (Yalçın, 2013: 396).

Çalışanların yüzüstü bırakılabileceği veya fırsatçı davranışların olabileceği durumlarda, liderlerin çalışanlarına güvenin önemli olduğunu dürüstlük, yardımsellik ve beceri yoluyla göstermeleri gerekmektedir. Ayrıca güven, basitçe bir uzmanlık gösterilerek de kazanılabilmektedir (Yalçın, 2013: 397).

3.3.7.1. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar

“Dönüşümcü liderler”, bir işletmede büyük ve köklü değişimleri gerçekleştirmeye çalışan, çalışanların lider olmak adına gelişimlerini sağlamak için onları etkilemeye çalışan ve çalışanlara bu açıdan ilham vermeye çalışan liderlerdir. Bu liderler çalışanlarda statü ayırt etmeksizin ciddiye alıp, karizma ve esinlendirmeyi birleştirerek, çalışanların rol model olarak gördükleri bir lider haline gelebilirler, çalışanların hem iş hem de kişisel hayatlarında önemli bir etki yaratabilirler (Coad ve Berry, 1998: 166; Akt: İşcan, 2006: 164; Serinkan, 2012: 158).

Dönüşümcü liderliği oluşturan dört unsur bulunmaktadır. Bunlar (Koçel, 2011: 592; Özcan, 2014: 363):

- İdeal etki (inspirational influence); dönüşümcü liderlerin izleyiciler için pozitif bir rol modeli olmasını ifade eder. Lider iş yapma tarzı ile ilgili olarak üst düzey etik standartlar ortaya koyar. Bu liderlerin; söylediğiyle, yaptığıyla, inançlarıyla, değerleriyle çelişen davranışlar sergilemeyeceğini ve bunun sonucunda da bu liderlerin izleyicileri tarafından hem sevilip sayılacağını hem de bağlılıklarının artacağını ifade eder.

- İlhama dayalı motivasyon (motivation); karizmatik liderler gibi iyi bir gelecek için zorlayıcı bir vizyon ile önemli, anlamlı sonuçlar sunarak izleyicilerine ilham verme, liderlerine duydukları güven seviyesini artırma ve onları harekete geçirir.

- Entellektüel uyarım (intellectual stimulation); izleyicilerinin merakını, yenilikçiliğini, yaratıcılığını harekete geçirme, mevcut yapılanmayı (statükoyu) eleştirmedi. Bu entellektüelliği, izleyicilerini beyin fırtınası toplantılarına ve karar verme süreçlerine katkı sunmaya teşvik eder.

- Bireysel değerlendirme (individualized consideration); her bir izleyicinin ihtiyaç ve duygularına ayrı ayrı yaklaşılmasıdır. Bunun sonucunda her bir izleyici kendi potansiyelini gerçekleştirme yolunda ilerleyecektir.

Örneğin; kişisel bilgisayarlar alanında devrim yapmış olan Apple'ın kurucusu Steven Jobs, reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahip olan dönüşümcü lider örneğidir. Ayrıca Lee Iococa, Crysler işletmesi için yaptığı reformlar sebebiyle bir diğer dönüşümcü lider örneğidir. Devletler açısından da yönettiği ülkeler için yaptıkları reformlarla dönüşümcü lider sayılanların sayısı oldukça çoktur. Bunların arasında modern Türk Devletinin kurucusu M. K. Atatürk ile Habib Burgiba, Ludwig Erhard vs. sayılabilmektedir (Eren, 2014: 465).

Kısacası dönüşümcü liderleri; değişimi kolaylaştıran, yeniliği ve yaratıcılığı teşvik eden, destekleyici bir örgüt kültürünü yaratan, vakaları bireysel biçimde değerlendirmeyen, eleştiriler karşısında vazgeçmeyen, başarısızlıktan korkmayan, hislerini denetleyebilen, stres ortamlarına dayanıklı liderler olarak tanımlayabiliriz (Sabuncuoğlu, 2012: 76-78).

Dönüşümcü liderlik ile otantik liderlik arasındaki en temel ayrım; otantik liderlerin benliklerinin, duygularının, düşüncelerinin, değerlerinin, inançlarının farkında olmalarıdır. Yine otantik liderlerin, benimsedikleri değerlerle, sergiledikleri davranışları arasında her zaman bir tutarlılık bulunmaktadır. Nerde duracaklarını her zaman bilirler, ahlaki standartlarından da başkaları için hiçbir zaman taviz vermezler (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 748).

Fakat “otantiklik”, liderlerin vizyona ilişkin öngörülerinin doğruluğunu garantilemez. Ancak liderin otantikliği, zaman içerisinde izleyicilerin vizyona ilişkin görüşlerini, gelecekte ulaşmak istenen yere ilişkin algılarını etkileyip, vizyon belirleme çalışmalarına katılmalarını sağlayacaktır. Eğer liderin otantik özellikleri az ise vizyon, bireysel çıkarlara ulaşabilmek adına bir araç olarak kullanılabilir. İzleyicilerin bu durumun farkında olması halinde, belirlenen vizyondan sapma ve uzun vadeli performanslarda bir düşme eğiliminin yaşanması söz konusu olabilir (Avolio ve Gardner, 2005: 328-329).

Otantik liderlik ile dönüştürücü liderlik arasında vizyon gerekliliği ve karizmatiklik açısından da farklar olduğu bilinmektedir. Ancak her ne kadar bu farklılıklar olsa da hem otantik hem de dönüştürücü liderlikte; lider ve izleyicileri için öz farkındalık, öz denetim, psikolojik sermaye ve pozitif örgütsel iklim oldukça önemli kavramlardır. Sadece otantik liderlikte, bu kavramlar daha ayrıntılı bir biçimde ele alınmış olup, kendine özgün ve üst düzey ahlaki standartlara sahip bir liderlik anlayışının geliştirilmesindeki rolleri sorgulanmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 748).

Organizasyonlar için otantik liderlik sonuçları; izleyiciler ve diğer paydaşlar, liderin iç değerlerini yansıtacaklardır ve izleyicilerin gelişimi ön planda tutulacaktır. Dönüşümcü liderlik sonuçları, izleyicilerin gelişimi ile mutlaka eşleşmeyecektir (Avolio, 1999; Bass, 1985, 1998; Akt: Walumbwa vd., 2008: 104). Aksine otantik liderler, hizmet etme dâhilinde ya da değil otantikliğe ulaşmaya doğru izleyicilerini geliştirmeye odaklanırlar (Gardner vd., 2005a; Luthans ve Avolio, 2003; Akt: Walumbwa vd., 2008: 104).

Ayrıca otantik liderler; amaç, anlam ve değerler öncülüğünde kalıcı ilişkiler inşa etmesine rağmen, izleyicileri tarafından karizmatik ya da ilham verici olarak tanımlanamayabilir (Avolio ve Gardner, 2005; George, 2003; Akt: Walumbwa vd., 2008: 104). Çünkü otantik liderler, sıkıntılarla baş etmeye çalışırken şeffaf oldukları, izleyicilerin kendi inançlarını ve değer yargılarını içselleştirdikleri için; ilham vericilik, dramatik dışavurumlar, sembolizm veya izlenim yönetiminin diğer formlarına daha az (Gardner ve Avolio, 1998; Akt: Walumbwa vd., 2008: 104); karakter, kişisel örnek ve adanmışlığa daha fazla dayanıyor olabilir. Bunun tam tersi olarak, dönüşümcü liderler, başkalarını ve organizasyonları; güçlü ve pozitif bir vizyon; entelektüel açıdan etkileyici

fikirleri; izleyicilerin kişisel gereksinimlerine ağırlık vermeleri ve açık bir amaçsallık anlayışına sahip olmaları ile dönüştürürler (Walumbwa vd., 2008: 104).

Şüphesiz dönüşümcü liderler, derin etik değerler duygularına sahiptirler. Örneğin; bazı akademisyenler dönüşümcü liderlerin, ahlaki ve etik yönlerini sorgulamalarına rağmen, Avolio (1999) “dönüşümcü liderleri”, otantik liderlerin içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile tutarlı davranışlar sergilediği, yüksek standartlarda etik davranışlara sahip olduğu, doğru şeyler yaptığı sayılan liderler olarak tanımlamıştır (Stevens vd., 1995; Akt: Walumbwa vd., 2008: 104). Bu nedenle Bass ve Steidlmeier (1999) “otantiklik kavramını”, sözde ve özde dönüşümcü liderliği ayırt etmek için ortaya koyulduğunu ifade etmiştir (Walumbwa vd., 2008: 104).

Bass (1985)’ın ve Burns (1978)’ün bir başka açıdan yaptıkları tanımlamalarına göre, dönüştürücü lider olmak ve dönüştürücü lider olarak görülebilmek için liderin otantik olması gereklidir; fakat otantik lider olmak adına liderin kesinlikle dönüştürücü olması gerekmemektedir. Örneğin; otantik liderler aktif ya da proaktif olarak izleyicilerinin gelişmelerine odaklanmış olsa da olmasa da, liderler rol modeli aracılığıyla izleyicileri üzerinde pozitif bir etki yaratabilir (Avolio ve Gardner, 2005: 329).

Otantik liderliğin kök bir kavram olarak, etik ve dönüşümcü liderliğin bileşimi olabileceği ifade edilmektedir (Luthans ve Avolio, 2003; May vd., 2003; Avolio vd., 2004: 805-806). Bu açıdan otantik liderler, dönüşümcü liderlikte olduğu gibi katılımcı, yönlendirici olabileceği gibi otoriter liderlik davranışları da sergileyebilirler (Avolio, 1999; Akt: Avolio vd., 2004: 806).

Otantik lider, davranışlarında sahip olduğu derin kişisel değerleri ve samimiyeti kullanmakta, çalıştığı organizasyonda güvenilirliği ve saygınlığı kazanmakta, bireylerin güvenini kazanmak için onlara farklı bakış açıları kazandırmakta ve izleyicilerle aralarında dayanışma sağlamak için farklı ilişkiler kurmaktadır. Böylece izleyicilerine otantik olarak yol göstermekte, öncülük görevini yerine getirmektedir. Süreç içerisinde bütün paydaşlar, müşteriler, çalışma arkadaşları benzer davranışları sergilemekte ve bunun kurum kültürü olarak yaygınlaşmasına çalışmaktadır (Avolio vd., 2004: 805-806).

Sonuç olarak, otantik liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında sınırlı ama anlamlı bir teorik örtüşme olduğu söylenilebilir (Walumbwa vd., 2008: 105).

3.3.7.2. Otantik Liderlik ve Ruhsal Liderlik Arasındaki Farklar

“Ruhsal liderlik”, organizasyonda ve çalışma ortamında sevgiyi, umudu, samimiyeti, ruhsal olarak hayata sarılmayı, ruhsallığı, içsel güdülenmeleri harekete geçiren bir liderlik teorisidir (Bakan ve Doğan, 2013: 356). Ruhsal liderlerin amacı, izleyiciler için değerler ile uyumlu bir vizyon, strateji yaratmak, izleyicileri bireysel ve takım düzeylerinde yetkilendirmek, güçlendirmek, örgütsel bağlılıklarını ve verimliliklerini arttırmaktır (Fry, 2003: 693).

Fry (2003) ruhsal liderlik teorisini, liderin öz farkındalık rolü ile birlikte vizyon ve lider değerleri, tutumlarına odaklanarak özgeci sevgi ve umut/inanç kavramlarıyla geniş bir şekilde tanımlamıştır. İlginçtir ki, bu değerler/tutumlar da yapılar ve ruhsal liderlik rollerine ilişkin bazı karışıklıkları üreten lider davranışları olarak tanımlanmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005: 331).

Otantik liderlik ile ruhsal liderliğin benzer yanları oldukça çoktur. Her iki liderlik stili de azim (dayanıklılık), güven, bütünlük, cesaret, umut kavramlarına dayanmaktadır. Ancak spiritüel liderlikte, bu kavramlar teorik olarak bütünleştirilememekte, lider ile izleyicilerin benlik sistemleri (Hoyle vd., 1999; Kernis, 2003; Avolio ve Gardner, 2005), pozitif psikoloji (Seligman ve Csikzentmihalyi, 2000; Snyder ve Lopez, 2002) öz düzenleme ile örgütsel bağlamın aracılık etkisi tam ve deneysel olarak ortaya çıkarılamamıştır (Avolio ve Gardner, 2005: 331).

3.3.7.3. Otantik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Arasındaki Farklar

“Hizmetkâr liderlik kavramı”, kendi kendini diğer insanların yerine koyabilme, insanları duygusal olarak anlayabilme, dinleyebilme ve destekleyebilme gibi alışılmadık bir güce ve kaynağa sahip olma şeklinde tanımlanmıştır (Greenleaf, 1977: 22; Akt: Bakan ve Doğan 2013: 43). Patterson hizmetkâr liderlik modelinde, hizmetkâr liderlik boyutları olarak; alçakgönüllü olmayı, fedakar olmayı, vizyon sahibi olmayı, sevgi sahibi olmayı, güven duymayı/duyulmayı, güçlendirmeyi ve hizmet etmeyi sıralamıştır (Waddell, 2006: 3; Akt: Bakan ve Doğan 2013: 45). Yine Page ve Wong hizmetkâr liderlik ile ilgili olarak yaptıkları çalışmada ise, hizmetkâr liderliğin boyutları olarak; kişiliği, ilişkii, görevi ve süreci sıralamışlardır (Page ve Wong, 2000: 3; Akt: Bakan ve Doğan 2013: 47).

Otantik liderlik gibi hem hizmetkâr hem de spiritüel liderlik, liderin öz farkındalık/düzenleme rolünün açık ya da örtük tanımını içermektedir. Örneğin; hizmetkâr liderlik teorisi ile ilgili hakim olan görüşler (Greenleaf, 1977; Smith vd., 2004; Spears, 1995, 1998; Spears vd., 2001) liderin farkındalığı, empatisi, kavramsallaştırması ve öngörüsü (vizyonu) ile ilgili tartışmalar içermektedir. Fakat, aksine otantik liderlik gelişimi açısından öz farkındalık/düzenleme kavramları klinik, pozitif ve sosyal psikoloji literatürü ile birlikte tartışılmış olup (Bandura, 1986, 1997, 2000; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Stajkovic ve Luthans, 1998), hizmetkâr liderlik teorisi içerisinde bu yapıların tartışılması büyük ölçüde teorik olarak kalmış olup ampirik araştırmalar tarafından desteklenmemiştir. Ayrıca hizmetkâr liderlik teorisinin izleyicilerin öz farkındalığı ve düzenlemesi bunun yanı sıra pozitif psikolojik sermaye, pozitif örgütsel bağlam üzerindeki aracılık rolü büyük ölçüde açık bir şekilde tanımlanamamıştır. Sonuç olarak, hizmetkâr liderliğin sürdürülebilir ve gerçek performansa katkısı ampirik bulgular ile desteklenmemiştir (Akt: Avolio ve Gardner, 2005: 331).

3.3.7.4. Otantik Liderlik ve Etik Liderlik Arasındaki Farklar

Bolat ve Seymen (2003: 72), etik liderliği, organizasyonlarda ortak hedeflere ve bunlara ulaşmak için takip edilen bütün yollarla ilgili olarak, doğru ve yanlış, iyi ve kötü, tanımlamalarını yapmak, bunların anlaşılmasını ve kabul edilmesini sağlamak üzere, kurum paydaşlarını etkileme yolundaki bilgi ve yeteneklerin bütünü şeklinde tanımlamışlardır.

Etik liderliğin iki temel bileşeni vardır: Ahlaki kişi ve ahlaki yönetici. Brown vd. (2005) etik liderliği, “kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler aracılığıyla normatif olarak uygun davranış sergilenmesi ve iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme yoluyla da izleyicilerde ahlaki davranışların artırılması” olarak tanımlamışlardır (Walumbwa vd., 2008: 102). Bu tanıma bakıldığında “etik liderler”, insanlar ve toplum hakkında ilkeli karar vericilerdir (Brown ve Treviño, 2006; Akt: Walumbwa vd., 2008: 102); onlar kişisel olarak ve profesyonel olarak doğru olanı yapmak için dürüstlük, adalet, bütünlük ve açıklık özelliklerine sahip eylemler sergilerler ve araştırırlar. Bu boyut etik liderliğin ahlaki kişi boyutudur (Treviño, 2000; Akt: Walumbwa vd., 2008: 102). İkincisi, etik liderler öz disiplini olan ve belirsizlik, baskı ortamında bile tutarlı net etik standartları olan bu standartlardan taviz vermeyen liderlerdir (Brown vd., 2005; Akt: Walumbwa vd., 2008: 102). Etik liderliğin ikinci boyutu olan ahlaki yönetici ise; “etik, liderin gündeminin açık bir parçasıdır, kurulan etik iletişim ve değerli mesajlar vasıtasıyla etik davranışlarda rol model olarak benimsenen kişi” olarak tanımlanabilir (Brown ve Treviño, 2006: 597; Akt: Walumbwa vd., 2008: 102-103).

Hem otantik hem etik liderlik teorisinde liderler; dürüstlük, bütünlük, açıklık ve doğru şeyler yapan kişi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca etik liderliğin ahlaki yönetici unsurunun merkezini oluşturan başkalarına etik örnek olma olgusu otantik liderlik ile de benzerlik göstermektedir (Gardner vd., 2005a; Akt: Walumbwa vd., 2008: 103). Fakat Brown ve Treviño’ya göre; etik liderlik ahlaki yönetime “etik davranışlar için izleyicileri sorumlu tutma adına ödül sistemini (ödül ve disiplin) kullanma” odaklanan ahlaki işlemler içerir. Dolayısıyla Brown ve Treviño tarafından kavramsallaştırılan “etik

liderlik bileşeni olan ahlaki yönetici” otantik liderlik teorisinde yalnızca kısmen yansıtılmaktadır (Walumbwa vd., 2008: 103).

Diğer liderlik teorilerinde de olduğu gibi otantik liderlik; kişisel niteliklerde etik liderlik ile de kısmen benzeşmektedir. Her iki liderlik tarzı da, sosyal güdülenme ve önemseme tarzında liderliği paylaşır. Her iki lider de ahlaki prensipleri olan liderlerdir. Yine her iki lider de kararları verirken kararların ahlaki sonuçlarını göz önünde bulundurur (Coşar, 2011: 70).

Ancak otantik liderlikte bulunan “öz farkındalık”, “ilişkilerde şeffaflık” ve “karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi” gibi önemli hususlara etik liderliğin işlevsel tanımlarında yer almamaktadır. Ayrıca, otantik liderlik etik olmaktan daha fazlasını içermektedir; bireyin diğer üç bileşeni de geliştirmesi gerekmektedir. Örneğin; öz farkındalık özellikle önemlidir. Çünkü, kısmen bir kişinin güçlü ve zayıf yanlarının farkında olması, kişinin kendisinin doğru olmasına yardımcı olur ve bu otantik olmak için çok önemlidir. Buna ek olarak, “öz farkındalık geliştirme süreci”, bakış açılarını ve benlik kavramını öğrenme, geçmiş olayların şimdiki algı ve davranışlarını nasıl şekillendirdiği ve kişisel deneyimlerin nasıl anlamlandırıldığını keşfetme olarak tanımlanmaktadır. Bu tarz bir öz farkındalık, zamanla daha kapsayıcı bakış açılarıyla sonuçlanan gelişim sürecinin temelini yansıtır (Kegan, 1982; Akt: Walumbwa vd., 2008: 103).

Etik davranış, otantik liderliğin var olabilmesi için liderin bir parçası gibi gerekli koşul olarak görülmelidir. Ancak bu da tek başına yeterli değildir. Bu nedenle de otantik liderliğin etik olmaktan daha fazlasını kapsadığını ve diğer üç bileşenin de geliştirilmesi gerektiği söylenebilir (Walumbwa vd., 2008: 103).

3.3.7.5. Otantik Liderlik ve Karizmatik Liderlik Arasındaki Farklar

Bu kavram, ilk kez Max Weber tarafından alan yazına girmekle birlikte, Weber’e göre “karizma”; bireylerin bir başka bireyi onda var olduklarına inandıkları sıra dışı ya da özel bazı bireysel nitelikler veya kabiliyetler sebebiyle gönüllü olarak takip etmeleri söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır (İşcan, 2002; Akt: Bolat vd., 2009: 204).

Örgütsel davranış araştırmacılarına göre “karizmatik liderler”; radikal vizyon önermeleri, davranışları, faaliyetleri, uygulamaları ve ortaya koydukları misyonun sıra dışılığı ile diğer liderlerden farklılaşmaktadır. Yönetimsel pozisyondaki karizmatik bir lideri izleyicileri sahip oldukları yasal otoriteden dolayı değil, algıladıkları liderin sıra dışılığından dolayı takip etmeyi tercih ederler (Conger vd., 1997; Akt: Sayılı ve Baytok, 2014: 121).

“Karizma” ya da “karizmatik lider” denildiğinde, birbirinden tamamen farklı nedenlere dayanan liderler bulunmaktadır. Örneğin; Türkiye Cumhuriyeti’nin kurucusu M. K. Atatürk’ü, Mahatma Gandhi’yi karizmatik yapan özellikler ile Winston Churchill’i karizmatik yapan özellikler ne kadar farklı ise, aynı şekilde J. F. Kennedy’nin karizmatik özellikleri ile Charles De Gaulle’ün karizmatik özellikleri de birbirinden farklıdır. Bu şekilde bir çok örnek verilebilir (Koçel, 2011: 593).

Otantik liderlik bakış açısıyla karizmatik liderlik bakış açısı arasında davranışsal, sosyal açıdan birçok önemli farklılıklar bulunmaktadır (Conger ve Kanugo, 1987, 1998; Shamir, 1991; Shamir vd., 1993; Kark ve Shamir, 2002; Akt: Avolio ve Gardner, 2005: 330). Örneğin; Conger ve Kanungo’nun (1987, 1998) karizmatik teorisinin davranışsal teorisinde lider ve izleyicilerinin öz farkındalık/düzenlemesine verilen önem eksiktir. Her iki bakış açısı da liderliğin bireysel, grup ve örgütsel düzeyde etkilerini belirterek çok düzeyli analizler yansıtır. Karizmatik liderliğin benlik kavramına dayanan teorisi, liderin davranışları ve motivasyonel sistemleri vasıtasıyla, değişen izleyicinin benlik kavramını lider ve onun değerleriyle tanımlama ve benimsemesini yorumlamaya daha fazla ağırlık verirken, bu süreçte liderin öz farkındalığı/iç disiplini, pozitif psikolojik sermayenin rolü, liderin gerçek ve sürdürülebilir performans ile ilişkisi tamamen ortaya çıkarılamamıştır (Avolio ve Gardner, 2005: 330).

Otantik ve karizmatik liderler arasındaki farklardan bir tanesi de, otantik liderlerin değer/ahlak açısından izleyicilerinin öz farkındalığını ilham verici cazibelerden, dramatik dışavurumlardan veya izlenim yönetiminin diğer formlarındansa kişisel karakteri, kişisel modeli ve adanmışlığına dayanan bir şekilde etkilemesidir (Gardner ve Avolio, 1998; Akt: Avolio ve Gardner, 2005: 330). Örneğin, karizmatik liderler; izleyicilerini inandırmak, etkilemek ve harekete geçirmek adına konuşma kabiliyetlerini kullanır, bir otantik lider ise; kendisi ve izleyicileri için anlam ve pozitif, sosyal, yapıcı hakikatlik yaratarak enerji yayarlar (Tablo 3.9) (Avolio ve Gardner, 2005: 330).



4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI

Bu bölümde insan kaynakları yönetiminin tanımı ve amacı, gelişimi, önemi, temel ilkeleri, organizasyon içerisindeki yeri ve rolleri, insan kaynakları yöneticilerinin özellikleri, insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları, insan kaynakları yönetimini etkileyen çevresel faktörler, kamu ve özel sektördeki insan kaynakları yönetimi açıklanacaktır.

4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

“İnsan kaynakları” kavramı ilk kez 1817 yılında ünlü ekonomist olan Springer tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir. Ancak bu kavramın, Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atıkları düşüncelerle içerik olarak bir bütünlüğe kavuştuğu kabul edilmektedir (Bournois, 1993: 19-24; Akt: Tortop vd., 2010: 10-11).

Bazı bilim adamları “personel” ve “insan kaynakları” kavramlarını eş anlamlı olarak kabul etmişlerdir, bazıları ise durumu tam tersi olarak değerlendirmişlerdir. Ancak günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler, tam rekabet durumu, yenilikçilik, globalleşme, örgüt kültüründe meydana gelen değişimler ve gelişmeler geleneksel anlamda “personel yönetiminin” yeni bir anlayışla ele alınarak kapsamının değiştirilmesini zorunlu kılmaktadır. İşte bu zorunluluk sonucunda ortaya çıkan yeni yaklaşım, organizasyonda çalışan bütün insan unsurlarına kapsamlı bir bakış açısı ile bakılmasını ve bunun bir süreç olarak ele alınmasını gerektirmektedir. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere “personel bakışı” ile “insan kaynakları” bakışının eş anlamlı olarak değerlendirilmesi mümkün olmamaktadır (Canman, 1995: 55; Akt: Tortop vd., 2010: 11).

“İnsan kaynakları yönetimi” (İKY) kavramının İngilizce karşılığı “Human Resource Management” (HRM), Fransızca karşılığı ise; “Gestion Des Ressources Humaines” (GRH) olmaktadır (Mathis ve Jackson, 1991: 25; Akt: Tortop vd., 2010: 15).

“İnsan Kaynakları Yönetimi” günümüzde, istihdam, ekonomi, işgücü, iş anlayışı, sendikal haklar, toplumsal alanda ve çalışma yaşamının diğer alanlarında yaşanan gelişmeler, değişimler karşısında, daha öncelerde kamu ve özel sektörde çalışan personellerle ilgili faaliyetleri tanımlamak için kullanılan “personel yönetimi” kavramı yerine kullanılmaktadır (Mathis ve Jackson, 1991: 5; Akt: Tortop vd., 2010: 15). Bu araştırmamızda “insan kaynakları yönetimi” kavramı kullanılacaktır.

4.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amacı

Tarihsel gelişim süreci de dikkate alındığında, insan kaynakları yönetimi, genel olarak organizasyonlardaki insan ilişkilerini ele almakta ve dolayısıyla kapsam olarak geniş ve karmaşık bir alan olmaktadır (Fındıkçı, 2012: 12). Bunun başlıca sebebi ise, insan ilişkilerinin bir bütün şeklinde değerlendirilmesi ve incelenmesindeki güçlüklerden kaynaklanmaktadır. İnsan ilişkilerinin tanımlanmasındaki güçlük, insan ilişkileriyle ilgili olan insan kaynakları yönetiminin tanımlanmasını ve içeriğinin belirlenmesini güçleştirmektedir (Koca, 2010: 44, Fındıkçı, 2012: 12).

Literatürde de insan kaynakları yönetiminin farklı tanımları yer almaktadır. Bu tanımlardan bazıları ise şu şekilde yapılmıştır:

“İnsan Kaynakları Yönetimi”, insan kaynaklarının örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda en verimli ve etkin bir biçimde kullanılmaları, insan kaynaklarının gereksinimlerinin karşılanması ve mesleki bakımından sürekli gelişmelerinin sağlanmasıdır (Palmer ve Winters, 1993: 25; Akt: Tortop vd., 2010: 16).

“İnsan Kaynakları Yönetimi”, birbirinden farklı, fakat birbiriyle ilişkili olan faaliyetler, fonksiyonlar ve süreçler (işletmeye insan kaynaklarını çekme, koruma ya da işten çıkarma ve geliştirme) olarak tanımlanabilir (Lado ve Wilson, 1994: 701)

“İnsan Kaynakları Yönetimi”, organizasyon için gerekli olan işgücünün temin edilmesi ve yasalar doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde çalıştırılması gayretlerini içerir (Öz-alp vd., 1996: 104; Akt: Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 39).

“İnsan Kaynakları Yönetimi”, işletmenin insan kaynakları gereksinimlerinin ve giderildiği, işe alınan bireyden yüksek düzeyde verim alınabilmesi adına lazım olan teşviğin ve çalışma şartlarının sağlandığı bir süreçtir. Diğer işletme fonksiyonları (üretim, pazarlama, muhasebe ve finans vs.) gibi işletmelerin hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayan bir işletme fonksiyonudur (Özgen vd., 2001: 7).

“İnsan Kaynakları Yönetimi”, insan kaynaklarının sahip oldukları niteliklerin, dengeleyici ve sistematik bir bakış açısı ile ele alınarak, organizasyonun amaçları doğrultusunda verimlilik sağlayabilmek adına işlevlerini yerine getiren yönetsel bir fonksiyonlar bütünüdür (Argon ve Eren, 2004: 17).

“İnsan Kaynakları Yönetimi”, örgüt içerisinde çalışan personelin motivasyonunun sağlanması, geliştirilmesi, yüksek performanslı insan kaynağının işe alınmasının ve örgütsel bağlılığının sağlanması adına yürütülen tüm faaliyetlerin yönetimidir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel amaçlarla, insan kaynaklarının büyüme ve gelişme amaçlarının uyumlaştırılarak mükemmelliğe doğru ilerleyişini ifade eder. İKY, işletme ile çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim kararları ve uygulamalardır. İKY, insan kaynaklarının seçiminden eğitilmelerine, geliştirilmelerine, ücretlendirilmelerine ve ödüllendirilmelerine kadar uzanan bir dizi yönetim konusunu, uygulanmasını içermektedir (Barutçugil, 2004: 32-33).

“İnsan Kaynakları Yönetimi”, işletmelerin ürettiği mal veya hizmetlerin üretimlerine ya da satışlarına doğrudan ya da dolaylı olarak etkisi olan insanların, işletmelerin amaçları ve hedefleri doğrultusunda bir araya getirilmesi, etkin ve verimli bir şekilde çalışarak en yüksek sonuca ulaşmalarında kullanılmaları ve geliştirilmeleri adına verilen veya verilmesi gereken kararların, önlemlerin, takip edilecek politikalarla yöntemlerin oluşturulması sürecidir (Ünsalan ve Şimşeker, 2005: 220; Akt: Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 38).

“İnsan Kaynakları Yönetimi”, örgütlerin daha verimli ve etkin sonuçlar elde etmek için, yönetilenler ve yönetenler arasında güvenli ve etkili bir uyum sağlamayı amaçlayan bir işletme fonksiyonudur (Tortop vd., 2010: 16).

“İnsan Kaynakları Yönetimi”, insana odaklanan, yönetsel bir yapı içerisinde insan ilişkilerini ele alan, organizasyonun kültürü ile uyumlu personel politikaları belirleyen ve organizasyonun yönetiminde kilit rol oynayan bir yaklaşımdır. Yeni yaklaşımlar ve ilkelerden çok organizasyondaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkileri anlamaya ve bunları geliştirmeye çabalayan, insan kaynağı yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır (Fındıkçı, 2012: 13-14).

“İnsan Kaynakları Yönetimi”, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlamak adına, insan kaynaklarının yasalara uyması sağlanarak hem kendisine hem örgütüne hem de çevresine yararlı olacak şekilde etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür (Sadullah, 2013: 3).

Bir işletmede “insan kaynakları”, organizasyondaki en üst düzey yöneticiden en alt kademedeki işçiye kadar bütün çalışanları kapsamaktadır. “İnsan kaynakları yönetimi” kavramı da, insan kaynaklarının gerek çevre ve işletme gerekse bireyler açısından yasalar çerçevesinde en etkili ve faydalı bir biçimde yararlanılmasını sağlayan faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Haftacı, 2013: 277).

“İnsan Kaynakları Yönetimi”, işletme hedeflerine başarı ile ulaşmaya katkı sağlamada ve işletmelerin en değerli varlıklarından olan insan kaynaklarını yönetmede stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır (Armstrong, 2006; Akt: Maric vd., 2013: 55-56).

“İnsan Kaynakları Yönetimi”, işletmelere şimdi ve ileride rekabet üstünlüğü açısından avantaj sağlayacak insan kaynaklarının temin edilmesiyle ve işletmede tutulmasıyla, kişisel ve örgütsel performansın artırılmasıyla ilgili politika ve stratejilerin belirlenmesini, planların ve programların hazırlanmasını, örgütlendirilmesini, kordine edilmesini ve denetlenmesini kapsayan içeren bir disiplindir. Bu faaliyetlerin; organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilmesi, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi, organizasyonun topluma karşı sorumluluklarını yerine getirebilmesi için özenle yürütülmesi gerekmektedir (Eke, 1989: 4, Akt: Yüksel, 2007: 8-9; Benligiray, 2004: 1; Ayan, 2012: 25).

“İnsan Kaynakları Yönetimi”, çalışanlarla ilişkilere yönelik bir dizi entegre kararlardır. Bu kararların kalitesi de, organizasyonel yeteneğin gelişimine ve

çalışanların amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşmasına katkı sağlayacaktır. İnsan kaynakları yönetimi, yönetimin insan boyutu ile ilişkili olup, organizasyondaki insan kaynaklarının hizmetlerinin kazanılması, yeteneklerinin gelişiminin sağlanması, yüksek performans sağlanması adına motivasyonlarının ve bağlılıklarının sağlanması, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için temel şartlardandır. Bu şart kamu kuruluşları, ticari işletmeler, eğitim, sağlık kuruluşları vs. hangi tür organizasyon olursa olsun geçerli olmaktadır. Yani insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının etkin yönetimini sağlamak amacıyla yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin, fonksiyonların tasarlanmasını ve gerçekleştirilmesini ifade etmektedir (Shivarudrappa, 2010: 9; Akt: Pınar, 2014: 3).

İKY ile ilgili literatürde çok fazla tanımlamaların yapılmış olmasının nedeni, İKY'ye verilen önemden kaynaklanmaktadır. Çünkü bir organizasyonunun insan kaynakları etkili ve verimli çalışmazsa, verimlilik, kalite hedeflerine ulaşabilme ve başarılı olabilme ihtimali oldukça düşük olacaktır (Sadullah, 1998: 15; Akt: Tortop vd., 2010: 16).

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili bu tanımların ortak özelliklerine bakılacak olursa (Tortop vd., 2010: 16);

- İKY, bir yönetim felsefesidir.
- Değişen ve gelişen çevresel unsurları dikkate alarak bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışır.
- Organizasyondaki insan kaynaklarına sorumluluklar yükler.
- İnsana odaklıdır.
- Dinamik ve esnek hizmet anlayışını bütün örgütte yaygınlaştırma amacı taşır.
- Yönetim anlayışındaki gelişmeleri yansıtan bir nitelik taşıyan kavramdır.

İKY, her insan kaynağının davranışa dönüştürebildiklerinin yanında, potansiyel, tutum, bilgi ve becerilerine de önem verilip değerlendirilmesini, yani buzdağının görünmeyen kısmına da önem verilmesini gerektirmektedir. İKY'nin bu felsefesi sayesinde insan bir bütün olarak anlaşılabilir ve organizasyon açısından bir kaynak olarak anlamını bulabilir (Argon ve Eren, 2004: 17).

İnsan kaynakları yönetiminin iki tane temel amaca ulaşmaya çalıştığı söylenebilmektedir. Bunlardan birincisi; verimliliği arttırmaktır. İkincisi ise, iş yaşamının niteliğini yükselterek rekabet üstünlüğü sağlamaktır (Sadullah, 2013: 2).

İnsan kaynakları yönetiminde amaç, bireylerin hedefleriyle ve kişisel gelişme istekleriyle, işletmelerin hedefleri arasında uyum-bütünleşme sağlayarak kurumsal mükemmelliğe ulaşmaktır (Koca, 2010:43).

Ayrıca insan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun insan kaynaklarını oluşturmaları için adaylara müracaat etmesini, adaylar arasından seçim yapmasını, organizasyona alınan bu işgücünün organizasyonun yapısı ve kültürü ile oryantasyonun sağlanmasını, organizasyonun hedeflerine ulaşabilmeleri ve verilen görevleri yerine getirebilmeleri için onları yönlendirmesini, motivasyonlarını sağlamasını, bunları gerçekleştirebilmek adına adil ve sağlıklı bir ücret politikası oluşturabilmesini, işgücünü geliştirebilmek adına eğitim, geliştirme, kariyer programlarını ve düzenli bilgi alışverişini gerçekleştirmesini amaçlayan bir süreçtir (Seymen, 1995: 7; Akt: Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 43).

İnsan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde faaliyetlerini yürütmesi, organizasyonların genel yönelimleri ve elde edilen sonuçlar üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır. Bu sonuçlar; organizasyonun varlığını sürdürmesi, kârlılığı, rekabetçiliği ve değişimlere uyum sağlama yeteneği anlamına gelmektedir. Bu sonuçlara ulaşabilmek için de insan kaynakları yönetiminin benimsediği amaçlar kısaca şu şekilde açıklanabilir (Armstrong, 2006: 5; Akt: Çetin ve Özcan, 2013: 3-4):

- Verimlilik: İnsan kaynakları yönetiminin günümüzde elinde verimliliği yükseltebilmek için uygun ve benzersiz bir fırsat vardır ve bu sadece çıktının yükseltilmesi ile ilgili bir durum değildir. Bu fırsat çıktının öncekilerden çok daha yüksek kalitede olmasının sağlanmasıyla ilgilidir. İnsan kaynakları yönetimi ile nitelik ve niceliğe yapılan vurgu artmıştır. Bu durum, insan kaynakları yönetimine duyulan ihtiyacı her geçen gün daha da arttırmaktadır.

• Çalışma hayatının kalitesi: İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından bir tanesi de insan kaynaklarının ihtiyaçlarına cevap vermektir. Artık günümüzde insan kaynakları yaptıkları işler de söz sahibi olmak istemektedirler. Birçok insan kaynağı da kendi faaliyetlerini daha fazla kontrol edebilmek ve organizasyona daha fazla katkı sağlamak istemektedirler. Buna karşılık olarak da işverenler insan kaynaklarına, “çalışan katılımı ve iletişim” vasıtasıyla daha fazla katılım ve kontrol imkânı sağlamaktadırlar. Çalışan katılımını sağlamak ve iletişim kurmak öncelik olarak verimlilikten hemen sonra gelmektedir.

• Hukuksal uyum: Organizasyonların insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini gerçekleştirirken, birçok kanun, düzenleme ve başka kurumlarla uyum içinde olmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin hukuksal uyumunun sağlanmaması halinde hem ulusal hem de uluslararası cezai yaptırımlarla karşı karşıya gelebilmesi söz konusu olabilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin hukuksal alanlarda yaşanan değişimleri takip etmesi, uyum sağlaması ve ortaya çıkabilecek maliyetlerden kaçınması gerekmektedir.

• Rekabet avantajı sağlamak: Uzun süreli rekabet avantajı sağlamanın yollarından bir tanesi de organizasyonların insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır. Rakipler için insan kaynakları yönetimi uygulamalarında hızlı etkili yanıt oluşturabilmeleri genelde zor olmaktadır. Özellikle rekabetin yüksek olduğu ortamlarda, işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları çok büyük önem kazanmaktadır.

• İş gücü esnekliği: Yoğun rekabetin olduğu çevrelerde faaliyette bulunan organizasyonlar hızlı hareket edebilmeli, çalışanları hızlı değişim yeteneğine sahip olmalı, yeni teknolojilere, stratejilere, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına uyum sağlanabilmelidir. Günümüz işletmeleri bu hızlı değişimlere uyum sağlayabilmek adına insan kaynaklarını bir çok yetenek konusunda eğitmektedir.

Werther ve Davis (1993: 10-11) ise, insan kaynakları yönetiminin amacını dört başlık altında ele almıştır. İnsan kaynakları yönetiminin bu eylemlerinin sorumlulukları organizasyonlarda görev yapan tüm yöneticilerle paylaşılmaktadır. Bunlar tablo 4.1’deki gibidir (Argon ve Eren, 2004: 28-29).

Tablo 4.1. İKY Amaçlarının Eylemlerle İlişkisi (Werther ve Davis, 1993: 15; Akt: Argon ve Eren, 2004: 29).

<i>Yönetim Amaçları</i>	<i>Destek Faaliyetleri</i>
Kurumsal Hedefler	1. Yasal uyum 2. Yarar/ kâr 3. Birlik/yönetim ilişkileri
Örgütsel Hedefler	1. İnsan kaynakları planlaması 2. Çalışan ilişkileri 3. Seçim 4. Eğitim ve geliştirme 5. Değer biçme 6. Yerleştirme 7. Takdir etme
Görevsel/Pratik Hedefler	1. Değerleme 2. Yerleştirme 3. Takdir etme
Personel Hedefleri	1. Eğitim ve geliştirme 2. Değer biçme 3. Yerleştirme 4. Ücret 5. Takdir etme

Yine farklı bir bakış açısıyla insan kaynakları yönetiminin ulaşmaya çalıştığı amaçlar şu şekilde sıralanmaktadır (Durai, 2010: 4; Akt: Pınar, 2014: 15):

- Çalışanlar ile üst düzey yönetim arasında bağlantı kurmak,

- İşletmedeki faaliyetlerin problemsiz bir şekilde yerine getirilmesini sağlayacak yeterli insan kaynağını sağlamak ve sürdürmek,
- İnsan kaynaklarının yeteneklerini geliştirmek, üretimi arttırmak, ulaşılmak istenen amaçların başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için eğitim olanaklarını sağlamak,
- İnsan kaynaklarına ödenecek ücretleri ve sunulacak faydaları doğru bir şekilde tasarlamak, çalışan motivasyonu, grup moralini ve işçi-işveren işbirliğinin sağlanmak,
- Çalışanların işlerine ilişkin psikolojik ve fiziksel algılarını iyileştirmeye yönelik çalışma yaşamı kalitelerini arttırmak,
- Organizasyonun içinde ve dışında, aynı zamanda çalışanların arasında da etik değer ve davranışlara liderlik etmektir.

Yine farklı bir bakış açısında göre İKY'nin amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Fındıkçı, 2012: 64):

- İşletmenin amaçlarına ulaştırılması,
- Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması,
- Organizasyonun yapısına yönelik çalışmalar,
- Eleman seçme sürecinin gerçekleştirilmesi,
- Çalışanların eğitim ve gelişme gereksinimlerinin karşılanması,
- Kariyer geliştirme, performans değerlendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi,
- İstenen örgütsel iklim ve çalışma ortamlarının hazırlanması,
- Verimliliğin artırılması ve organizasyonun gelişiminin sağlanması,
- Çatışmaların yönetilmesi, çözülmesi, insan kaynaklarının uyumlaştırılması,
- İnsan kaynağına yatırım,
- Ücret ve ödül yönetimi,
- Amaçlara göre yönetimdir.

4.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Esas olarak insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, 1980'li yıllarda gelişen bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Yani bu yaklaşımın, yeni bir yaklaşım olduğu ifade edilebilir. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi, insan ilişkileri ve yönetim alanındaki bilgi ve ilkeleri bütüncül ve değişik bir bakış açısı içerisinde ele almaktadır. Bu sebeple bu yaklaşımın tarihçesini, insana ilişkin bilgilerin edinildiği ilk çağlara götürebilmek mümkün olmaktadır (Fındıkçı, 2012: 6).

İnsan kaynakları yönetiminin gelişiminde etkilendiği kimi tarihsel olaylardan söz edilebilir. Bu olaylar; sanayi devrimi ve beraberinde gündeme gelen işçi sorunlarıyla birlikte yaşanan sendikal hareketler, I. ve II. Dünya savaş yıllarında savaş endüstrisinin ihtiyaç duyduğu insan kaynakları, emeğin sömürülmesinin önüne geçmek ve devletin işçileri korumak adına çıkardığı iş yasaları, günümüz dünyasında var olan çok uluslu şirketleşme olgusu, ülkelerin sosyal ve kültürel, ekonomik açıdan gelişmeleri, kalifiye insan gücünün artması, insan kaynaklarının eğitim ve kültür seviyelerinin yükselmesi, refah düzeyinin artması, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki yaşanan gelişmeler vs. dir (Haftacı, 2013: 278-280).

İnsan kaynakları yönetiminin gelişimini etkileyen geçmiş etkiler olduğu gibi çağdaş nedenler de bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Can vd., 2012: 17-20):

- Günümüz insan kaynaklarının maliyeti çok yüksektir. Bu maliyet yüksekliği sadece personele ödenen brüt ücretlerden oluşmamaktadır. Personele yönelik olarak yapılan sosyal hizmetler ve yardımlar, personelin temin edilmesi, seçilmesi ve eğitilmesi gibi de maliyetler söz konusu olmaktadır.
- Üretkenlikte yaşanan krizler, kamu ve özel sektörde insan kaynaklarının önemini daha da arttırmaktadır.
- Küreselleşme eğilimi ile değişim hızlanmakta ve karmaşıklık artmaktadır.
- İşgücü çeşitliliği artmaktadır.
- Beceri gereksinimlerinde değişim yaşanmaktadır.

- Küçültme ve sayı azaltma (örgüt kadrolarını-personel sayılarını azaltma) eğilimi artmaktadır.
- Yetkilendirme ve toplam kalite yönetimi anlayışı, değişimin ortaya çıkardığı yeni yaşam tarzları, temel iş değerlerinin değişimidir.

İnsan kaynakları yönetimi kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında, aslında personel yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığı görülecektir. İkinci dünya savaşı sonrasında ortaya çıkan yönetim kuramlarının gelişimi sonucunda gelişen bir kavram olarak görülen personel yönetiminin kökeni çok daha eski dönemlere dayanmaktadır (Ünsalan ve Şimşek, 2010: 39).

Tablo 4.2’ de 1900’lü yıllardan 2000’li yıllara kadar insan kaynakları yönetiminin gelişim seyri görülmektedir (Schuler, 1998: 22; Akt: Akın, 2009: 10-11).

Tablo 4.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi (Schuler, 1998: 22; Akt: Akın, 2009: 11).

<i>Zaman</i>	<i>Öncelikli Konular</i>	<i>Çalışan Bakış Açısı</i>	<i>Kullanılan Teknikler</i>
1900’ler öncesi	Üretim teknolojileri	Gereksinimlerin farklı olmaması	Disiplin sistemleri
1900-1910	Çalışan sağlığı	Güvenli koşulların ihtiyacı	Güvenlik programları
1910-1920	Görev etkinliği	Yüksek verimlilikle daha çok kazanma gereksinimi	Hareket ve zaman etüdü
1920-1930	Bireysel farklılıklar	Çalışanların bireysel farklılıkları	Psikolojik test etme
1930-1940	Sendikalaşma Verimlilik	Çalışanların çekişmesi Grup performansı	Çalışanların iletişim programları Grup koşullarının gelişimi
1940-1950	Ekonomik güvenlik	Çalışanların ekonomik korunma ihtiyacı	Sağlık planları
1950-1960	İnsan ilişkileri	Çalışanların denetim ihtiyacı	Ustabaşı eğitimi
1960-1970	Katılım	Çalışanların görev kararlarına katılımı	Katılım yönetimi metodları
1970-1980	İş yaşamının kalitesi	Farklı grup çalışanlarına adil davranma	Fırsat eşitliği
1980-1990.1	Kalite, maliyet, müşteriler	Çalışanların yeteneklerine uygun iş	İş zenginleştirme Görev takımları
1990-2000	Verimlilik, rekabet, globalleşme, değişim	Ekonomik dalgalanmalar, teknolojik gelişmeler, uluslararası rekabet sonucu çalışanların işlerini kaybetmeleri	Toplam kalite yönetimi İşletmenin eğitim, etik, farklılık ihtiyaçları ilişkisi

İKY’nin gelişim aşamaları ile ilgili değişik görüşler bulunmaktadır. Buna göre, İKY başlangıçta; özel ilişkiler bütünü olarak algılanmıştır. Daha sonraları yönetimde sistem yaklaşımının ortaya çıkması ile beraber, İKY sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alınıp, organizasyonun bir alt sistemi olarak kabul edilmiştir. Daha sonra üst kademe yöneticisinin bu faaliyetlerden sorumlu tutulmasıyla beraber, İKY stratejik yönetimin konusu olarak değerlendirilmiştir. Günümüzde ise, İKY’ye politik bir açıdan bakılması gerektiği anlaşılmıştır. İKY alanında yapılan hukuki düzenlemeler, kamu ve özel sektörlerdeki personel politikalarını belirlemekte, İKY’nin bu boyutu Uluslararası Çalışma Örgütü (İLO) tarafından uluslararası seviyede belirli kurallara bağlanmaya çalışılmaktadır (Tortop vd., 2010: 17).

1940’lı yıllarda İKY, organizasyonun en alt kademesinde personelle ilgili kayıtların tutulması ile başlamış olup, 1950’li yıllarda denetçi düzeyinde personel departmanları oluşturulmuş, 1960’lı yıllarda, alt kademe yöneticileri organizasyonda

çalışan personelin günlük problemlerinin çözümü için gayret sarfetmeye başlamış, 1970’li yıllarda personelle ilgili yönetim kademesi orta kademe düzeyine ve çalışma ilişkileri düzeyine yükselmiş, 1980’li yıllardan itibaren insan kaynakları kavramı ortaya atılmış olup artık sorumlu yönetim kademesi de üst yönetim olmaktadır. Bu gelişim devam ettikçe örgüt ile örgütün insan kaynaklarının özdeşleşeceği ifade edilebilecektir (Tortop vd., 2010: 17).

20. yüzyılda İKY’nin gelişim sürecinin ise, altı dönüm noktası olduğu söylenebilir. Bu dönüm noktalarını açıklayan kavramlar ise şöyle sıralanmaktadır: Örgütsel davranış, personel kuramı, sendikaların büyümesi ve gelişmesi, yönetim teknolojisi, hukuki düzenlemeler ve bilgisayar teknolojisi (Klatt vd., 1985: 5-7; Akt: Tortop vd., 2010: 17).

Günümüzde aynı gelişme süreci, organizasyonların insan gücü politikalarının planlanması, işe alma yöntemlerinin ve insan kaynaklarının mesleki gelişimlerinin sağlanması, ücret yönetimi, performans değerlendirme, toplu iş görüşmeleri vs. gibi problem alanlarında yapılacak düzenlemeler doğrultusunda devam etmektedir (Tortop vd., 2010: 17).

4.1.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Uzun yıllar işletmelerin temel fonksiyonları arasında yer alan kavramlardan bir tanesi de personel yönetimidir. 1980’li yıllardan sonra kabuk değiştirip yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetimini personel yönetiminin bir uzantısı olarak kabul edebilmekle birlikte insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminin boyutunu aştığı söylenebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 7).

Organizasyonlarda “personel yönetimi”nden “insan kaynakları yönetimi” anlayışına geçişte özellikle Sanayi Devrimi’nin, endüstriyel psikolojideki ve davranış bilimlerindeki gelişmelerin etkisi çok büyüktür (Çetin, 2012: 240; Akt: Çetin ve Özcan, 2013: 5).

Artık tüm dünyada çalışma hayatındaki yaşanan gelişmeler ve değişimler, “personel yönetimi” kavramı ve uygulamaları yerini artık daha dinamik bir kavram olan “insan kaynakları yönetimi” kavramı ve uygulamalarına bırakmıştır (Tortop vd., 2010: 23).

Artık 21. yüzyılda bilgi teknolojisi, rekabet ve insan kaynakları üzerinde yoğunlaşmıştır. Özellikle bilgiyi ve insan kaynaklarını en etkin ve verimli bir şekilde kullanan işletmeler rekabette üstün konuma geçeceklerdir denilebilir (Koca, 2010: 15).

Klasik personel yönetimi, organizasyondaki mevcut personel yönetimine odaklanırken, insan kaynakları yönetimi, organizasyonun dışındaki personellerin potansiyellerini, organizasyonun değerini arttırabilmesi açısından tüm toplumu dikkate almaktadır (Koca, 2010: 15).

Yani bu iki kavram arasındaki en temel ayrım, “personel yönetimi”nin daha çok örgüt menfaatlerini göz önünde tutması veya çalışan verimliliğini esas hedef olarak belirlemesi iken, “insan kaynakları yönetimi” çalışan verimliliğin yanı sıra iç müşteri olarak gördüğü çalışan insanların da memnuniyetini sağlamaya çalışmasıdır (Sabuncuoğlu, 2012: 7).

Önceleri “personel yönetimi”, personelle ilgili kayıt tutma yöntemi şeklinde değerlendirilirken, personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta ödenekleri gibi muhasebe kayıtları ile alınan izinler, raporlar, işe devamsızlıklar, işe geç kalmalar gibi ücret ve başka ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek alanlarda kayıtları tutmaktan öteye geçememiştir. Bu anlayışta çalışan, bir maliyet unsuru olarak ele alınmaktadır (Barutçugil, 2004: 40; Yüksel, 2007: 9-10).

Yani personel yönetimi anlayışında önem verilen ve üzerinde durulan temel konu, iş olmuştur (Ergeneli, 2014: 22). Personel yönetimi, işlev olarak kendi uzmanlık alanı içerisinde kalmış ve işletme stratejilerinin nasıl yönlendirileceğine dair konularındaki kararların alınmasına hemen hemen hiç katılmamış ve rolü oldukça sınırlı kalmıştır (Sadullah, 2013: 2).

Günümüz çağdaş yaklaşımda ise, insan kaynakları bir maliyet unsuru değil, geliştirilmesi gereken en dinamik kaynaklardır. Yani insan kaynakları yönetiminin insana bakış açısı daha sistematik ve bütüncüdür (Yüksel, 2007: 9-10).

Günümüz rekabet şartlarında, organizasyonların diğer üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmeleri için insan kaynaklarının yaratıcı zekâ ve yeteneklerinden, potansiyellerinden tam anlamıyla yararlanmaları gerekmektedir. Ancak bu şekilde organizasyon, karmaşık, çok yönlü, değişken ve farklı insan davranışlarını anlamak, yorumlamak, geliştirmek ve yönetmek için bütüncül bir bakış açısı veya organizasyon kültürü geliştirebilecektir. Günümüzde bu bahsedilen anlayışa da insan kaynakları yaklaşımının sahip olduğu söylenebilir. Yani organizasyonlarda personel faaliyetlerinin kapsamı daha da genişlemiştir. Bu durumda organizasyondaki personel faaliyetlerinin konusunun daha da genişlediği, İKY'nin bir taraftan kendi fonksiyonlarını yerine getirirken, diğer bir taraftan da organizasyonun diğer bölümlerine danışmanlık yaptığı ve tüm yöneticilerin bir insan kaynakları yöneticisi olması anlayışını geliştirmeye çalıştığı söylenebilir (Yüksel, 2007: 10).

Yani insan kaynakları yönetimi personel yönetiminde olduğu gibi üst yönetim tarafından belirlenen kural ve politikalara tamamen uyulmasını sağlamanın yanı sıra, işletmenin ve çalışanların ihtiyaçlarını da dikkate alarak yerine getirilmesi gerekenleri önemsemeyi ve gerektiğinde de üst yönetime ve ilgili bölümlere bazı önerilerde bulunmayı da amaçlamaktadır (Ergeneli, 2014: 23).

4.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Farkları ve Benzerlikleri

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasında benzer birçok yön bulunsa bile, bu benzer konularda bile İKY'nin farklı ve yeni yaklaşımlar benimsediği, personel yönetiminin çağdaş, yenilikçi, değişimci bir yorumu olduğu söylenebilir (Tortop vd., 2010: 25). Günümüzde de insan kaynakları yönetiminin büyük ölçüde kabul gördüğü bilinmektedir (Can vd., 2012: 11).

İKY ile personel yönetimi arasındaki benzerlikler şu şekilde özetlenebilir (Armstrong, 1996: 152-153, Akt: Can vd., 2012: 12, Tortop vd., 2010: 26; Argon ve Eren, 2004: 23):

- Her ikisinin de yönetim stratejileri örgüt stratejilerine dayanmaktadır.
- Her ikisi de komuta yöneticilerinin personellerin yönlendirilmesi ile ilgili sorumluluklarının olduğunu kabul etmektedir. Ayrıca her ikisi de bu sorumluluklarını yerine getirmede komuta yöneticilerine danışmanlık yapar.
- Hem personel yönetimi hem de İKY örgütsel ve bireysel ihtiyaçların dengelenmesi, insana saygı, personelin geliştirilmesi gibi konularda ortak anlayışa sahiptirler.
- İş analizi, personel değerlendirme, iş değerlendirme gibi personel yönetiminin teknik faaliyetleri, İKY tarafından da yürütülmektedir.
- Hem personel yönetimi hem de İKY çalışma ilişkileri kapsamında iletişim, yönetime katılma ve örgütsel bütünleşme konularında benzer görüşleri benimsemişlerdir.

• Her ikisi de sosyal sorumluluk yolları ile organizasyonlardaki insanların üretime katkılarını arttırmayı amaçlamaktadır.

İKY ile personel yönetimi arasındaki farklılıklar ise şu şekilde özetlenebilir (Tortop vd., 2010: 25; Koca, 2010: 36; Ayan, 2012: 27, Sadullah, 2013: 4):

- Çalışanlara yön verme konusunda personel yönetimi tepkiciyken, İKY etkin ve kurum odaklıdır.
- Personel yönetimi organize etme sürecini ayrı ayrı fonksiyonlar biçiminde değerlendirirken, İKY için bu süreç bütünsel bir yapıdadır.
- Çalışma ilişkilerinde personel yönetimi muhalif bir tutumda iken, İKY gelişimci ve işbirlikçidir.
- Personel yönetiminde emir nitelikli değerler öncelikli olup uzmanlar düzenleyici role sahiptirler. İKY'de yöneticiler problemler üzerine odaklanırlar, sorunlara karşı duyarlıdırlar, uyumlu ve çözüm yolları önerirler.

- Eylemci birimler personel yönetiminde pasifken, İKY’de aktiftirler.
- Personel yönetiminde bütün outputlar (çıktılar) kategorileştirilmişken, İKY’de organizasyon gereksinimleri ile bağımlı farklı insan kaynakları sistemleri ele alınmaktadır.
- Personel yönetiminde geleneksel bürokratik yapıda üst yönetimin egemenliği, ast üst ilişkisi söz konusu iken, İKY’de yönetim ve personel beraber söz sahibidirler.
- İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağını bir yatırım unsuru şeklinde değerlendirirken, personel yönetimi insan kaynağını bir maliyet unsuru şeklinde değerlendirmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları ile ilgili problemlerin çözümünde ve politikaların geliştirilmesinde önceden geliştirilmiş bir program çerçevesinde gelecek odaklı faaliyetlerini yürütürken, personel yönetimi böyle bir durumla ilgilenmeyip, geçmiş verileri ve arşiv çalışmalarını takip eder.
- Personel yönetimi, personel ile işletme, işletme ile devlet arasında ve daha çok çalışan personellerle ilgili parasal ve yasal ilişkileri kapsayan bir departman özelliğindedir.
- İnsan kaynakları yönetimi üst yönetim kademesinde yer alırken, personel yönetimi genellikle üst yönetimin altında bazı durumlarda muhasebe vs. gibi departmanlara bağlıdır.

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar tablo 4.3’deki gibi özetlenebilir. Yapılan bu karşılaştırmalarla aslında bir fark değil, evrimleşme ortaya konulmaktadır. Personel yönetimi, yönetim bilimindeki gelişmelere paralel olarak klasik bir yönetim anlayışından çağdaş bir yönetim anlayışı olan insan kaynakları yönetimi anlayışına dönüşmüştür (Ertürk, 2011: 4).

Tablo 4.3. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı Arasındaki Farklar (Çetin, 2012: 242, Akt: Çetin ve Özcan, 2013: 6; Sabuncuoğlu, 2012: 11).

<i>Personel Yönetimi Anlayışı</i>	<i>İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı</i>
Kısa vadeli ve örgütlenmenin diğer alanlarındaki politikalara karşılık verir.	Uzun vadeli ve örgütlenmenin diğer alanlarındaki politikalara yönlendirir.
Taktik odaklıdır.	Strateji odaklıdır.
Sorunları genel bir çerçeve olmadan ayrı ayrı olarak ele alır.	Sorunları tüm organizasyonla ilişkili bir çerçeveye yerleştirir.
Çalışanların karar almaya çok az katıldığı, klasik çalışma tarzları olan organizasyonlarda görülür.	Çalışanların kararlara katılımı çok önemlidir.
Sendikalaşmış organizasyonlar görülebilir.	Sendikalaşmanın üzerinde daha az durulur ve bireysel ve bağımsız anlaşmalar teşvik edilir.
Aynı ödüller ve koşullar sağlanmaya odaklanılır.	Ücret ve ödül sistemlerine odaklanılır.
İşe alım, seçme ve eğitim vs. gibi personel fonksiyonu faaliyetlerinin hepsinde uzmanlaşmaya çalışılır.	İşe alım, seçme ve değerlendirme vs. gibi personel fonksiyonları faaliyetleri bölüm yöneticilerine bırakılır. Daha çok planlama, politika, izleme ve değerlendirme faaliyetlerine odaklanılır.
İşe odaklıdır.	İnsan kaynağına odaklıdır.
Operasyonel faaliyetlere odaklanılır.	Danışmanlık faaliyetlerine odaklanılır.
Kayıt sistemi vardır.	Kaynak anlayışı vardır.
Durağan yapı vardır.	Değişken yapı vardır.
İnsan maliyet unsurudur.	İnsan önemli bir girdidir.
Kalıplar ve kuralları vardır.	Vizyon ve misyon vardır.
Talimatlara uyan insan söz konusudur.	İş yönlendiren insan söz konusudur.
İç planlama odaklıdır.	Stratejik planlama odaklıdır.

4.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

Genel olarak insan kaynakları yönetimi, organizasyonlardaki insan ilişkilerini ele alan oldukça karmaşık ve geniş kapsamlı bir alan olmaktadır. Bu karmaşıklığın

temel sebebi ise, insan ilişkilerinin bir bütün halinde ele alınması ve değerlendirilmesindeki güçlüklerden kaynaklanmaktadır. İnsan ilişkilerinin tanımlanmasında yaşanan bu güçlükler, insan ilişkileriyle yakından ilgili olan insan kaynakları yönetiminin tanımlanmasını ve kapsamının belirlenmesini güçleştirmektedir (Koca, 2010: 44).

İKY'nin kapsamı ile ilgili literatürde tam bir görüş fikir birliği söz konusu değildir. Örneğin; Mathis ve Jackson (1991: 33), İKY konuları olarak; stratejik İK planlaması, eşit istihdam imkânı sağlama, işe alma ve personel seçme, iş analizi yapma, eğitim ve geliştirme, personel değerlendirme, ücret ve terfi, personel sağlığı ve iş güvenliği, çalışma ilişkileri, sendikal faaliyetler, İK ile ilgili bilgi toplama ve değerlendirme şeklinde sıralamışlardır.

Yine King ve Bishop (1991: 288) ise, İKY konularını sekiz ana başlık altında belirtmiştir. Bunlar; planlama, personel temini, başarı değerlendirme, ücret, eğitim ve geliştirme, iş yeri ilişkileri oluşturma ve sürdürme, iş ilişkileri geliştirme, uluslararası personel yönetimi olarak sıralanmıştır (Akt: Tortop vd., 2010: 18).

İKY'nin kapsamı ile geleneksel personel yönetiminin kapsamı arasında bazı benzerlikler olmasına rağmen, İKY günümüzde meydana gelen siyasal, ekonomik, toplumsal, uluslararası gelişmeleri de dikkate alarak, sadece ulusal seviyede faaliyette bulunan statik, kapalı bir yapıda değil; uluslararası düzeyde de yaşanan değişimlere ve gelişmelere açık dinamik bir yapıdadır, ana temalar olarak da daha da gelişmekte ve zenginleşmektedir. Bu nedenle de modern yönetim anlayışının bir gereği olarak İKY kavramı artık yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Tortop vd., 2010: 18-19).

4.1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için yöneticiler para, personel, malzeme, yer ve zaman gibi kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Bu kaynakların içerisinde en zor sağlananı ve en önemlisi “personel” olarak adlandırılan insan kaynağıdır (Açıkalın, 1994: 10; Akt: Tortop vd., 2010: 10).

Yaşanan teknolojik gelişmeler karşısında, diğer kaynaklar içerik itibarıyla değişime uğrayabilmekle, ikame edilebilir duruma gelebilmekle birlikte insan kaynaklarının böyle bir özelliğinin olmaması önemini arttırmaktadır (Tortop vd., 2010: 10).

İşletmeler için “insan” unsurunun önemi, neoklasik yönetim anlayışı ile gelişmeye başlamıştır.

Günümüzde de artık bir organizasyonun başarılı olmasını sağlayan en önemli kaynağının, insan kaynakları olduğu kabul edilmektedir (Sayles ve Strauss, 1981: 12; Akt: Tortop vd., 2010: 12).

Günümüzde teknoloji alanında yaşanan tüm gelişmeler, insan kaynaklarının çalışma yöntemlerinin değiştirilmesinde ve verimlilik artışlarında önemli bir oranda etkili olmaktadır. Fakat yaşanan hiçbir teknolojik gelişmenin, insan kaynağının yerine ikamesi olmamaktadır. Ancak son yıllarda, örgütlerde robotların kullanımının yaygınlaşması, bu robotların insan kaynaklarının yerine ikame edilebildiği şeklinde değerlendirilmesine karşılık, bunun tam olarak doğru olmadığı söylenebilmektedir. Çünkü, robotlar için çalışma ortamlarının hazırlanması, robotların programlanabilmesi ve yönlendirilebilmesi için insan kaynağına gereksinim duyulmaktadır. Hatta gelecekte insan kaynaklarının daha nitelikli olmalarına ihtiyaç duyulacağı, insan kaynaklarının öneminin daha da artacağı, örgüt için insan kaynaklarının diğer kaynaklara nazaran en önemli kaynak haline geleceği söylenebilir (Tortop vd., 2010: 10).

Yani örgütler için en pahalı ve en zor sağlanan, ikame edilmesi güç kaynak insan kaynağıdır. İnsan kaynağının dışındaki tüm kaynaklar ikame edilebilir, çeşitli yollardan satın alınabilir niteliğe sahiptir. Günümüz rekabetçi ve yenilikçi iş dünyasında, kamu ve özel sektör ayrımı yapılmaksızın tüm kuruluşların yaşanan değişimlere ayak uydurabilmeleri adına insan kaynağına önem vermeleri gerekmektedir (Hammer ve Champy, 1994: 21; Akt: Tortop vd., 2010: 12).

İnsan kaynakları girdiden daha fazla çıktı üretir. Bu da insan kaynağının yaratıcılık yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Organizasyonların da tüm fiziksel

kaynakları faaliyete dönüştürebilmeleri için insan kaynaklarına ihtiyaçları vardır. Yüksek kalitedeki insan kaynakları yüksek kaliteli hizmet sunumunu sağlayacaktır (Noe vd., 2009: 4, Durai, 2010: 2; Akt: Pınar, 2014: 12).

Zaten insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkma sebebi olarak da örgütlerdeki insan unsuruna verilen önemin gitgide artmasından kaynaklandığı söylenebilir (Geylan, 1994: 3-4; Akt: Tortop vd., 2010: 13).

Ayrıca örgütlerin gün geçtikçe daha da büyümeleri, uzmanlaşmanın öneminin artması, kalifiye elemanı temin etmede yaşanan güçlükler, sendikalaşma, (Tutum, 1979: 4-5; Aksoy, 1986: 2; Akt: Tortop vd., 2010: 13), devletin görev ve sorumluluklarında yaşanan artışlar, toplumsal hizmet talebinde niteliğe ve duyarlı hizmet sunumuna önem verilmesi (Eryılmaz, 2000: 246; Akt: Tortop vd., 2010: 13), örgütlerde verimlilik artırma çabaları, nitelikli personel istihdam edebilmek için geliştirilen personel seçme teknikleri, personelin motivasyonunu ve moralini yükseltmek için alınan önlemler (Tortop vd., 2010: 13) örgütlerde insan kaynaklarına verilen önemi açık bir şekilde ortaya koyabilmektedir.

İnsanlar değerli birer kristal gibidirler, her an kırılabilirler, kırılan parçalar da hem işletmelerin hem de müşterilerinin ellerini kesebilir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi dikkat, sabır, tolerans, güdülenme kısacası liderlik gerektirmektedir (Koca, 2010: 42).

İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun beşeri kaynakları olarak nitelendirilen yüksek nitelikli işgücünün sağlanması, organizasyon içinde tutulması ve yüksek performanslı organizasyon olabilmesi için büyük bir önem arz eden bir faaliyettir. İnsan kaynakları yönetiminin başarısı; yetenekli, istekli ve verimli çalışan insanlar topluluğu oluşturmaktır. Organizasyonlarda insan kaynakları yönetiminin çalışanların gelişmesini ve performans düzeyinin yükselmesini sağlaması, çalışanların bireysel başarılarına dayanmak zorunda olan organizasyonu başarıya götürecektir. Bunun tam tersi bir durumda, yani gelişime destek olmayan bir insan kaynakları yönetiminin sonuçlarına da tüm organizasyon katlanmak durumunda kalacaklardır (Barutçugil, 2004: 33).

Günümüz iş hayatında maliyetlerle, verimlilikle ilgili olarak yaşanan olumsuzluk belirtileri de İKY'nin önemini hızla arttırmaktadır. Örgüt içerisinde insan kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanıldığı takdirde; devamsızlıklar, iş kazaları, işgücü devir oranları, hatalı üretim oranı, ast üst arasında yaşanan çatışmalar, işe ve örgüte yabancılaşma, tatminsizlik dolayısıyla da maliyetler hızla düşecektir. Üretilen ürün ve hizmetlerin kalite düzeyinde, çalışma ortamındaki moral ve motivasyon düzeyleri, verimlilik düzeyleri de hızla artacaktır. Günümüzde yaşanan gelişmeler ve değişimler İKY'nin önemini arttırmakla birlikte aynı zamanda toplumu da değiştirmektedir. Tüm bu yaşanan değişimler karşısında insanların amaçları, beklentileri ve değer yargıları da değişmektedir. Nitelik ve nicelik olarak eğitim yaygınlaşmakta bu da bilgi düzeylerinin yükselmesine ve insan kaynaklarının daha kalifiye olmasını sağlamaktadır (Tortop vd., 2010: 19-20).

4.1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonların gereksinim duyduğu insan kaynaklarının sağlanması, bu kaynaklardan en verimli ve en etkin şekilde yararlanılması, motivasyonunun sağlanması ve yönlendirilmesi, organizasyonun kültürünün bir parçası haline getirilmesi için üst düzey yöneticilere görevler ve sorumluluklar veren bir niteliğe sahiptir (Jakson, 1994: 33, Akt: Tortop vd., 2010: 13; Fındıkçı, 2012: 18-21).

İnsan kaynakları yaklaşımının İKY'nin bazı özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Armstrong, 1988: 59, Akt: Tortop vd., 2010: 14; Koca, 2010: 52-54; Kumar, 2011: 3-4, Akt: Pınar, 2014: 12-13; Fındıkçı, 2012: 18-21):

- İnsan kaynakları ile ilgili faaliyetlerin yerine getirilmesinde sorumluluk üst kademe yöneticilerine ait olmaktadır.
- Bu faaliyetleri üst düzey yönetim yönlendirir.

• İnsan kaynakları yönetimi yönetimin bütün düzeylerini kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi yöneticileri, çalışanları, denetçileri, ofis elemanlarını ve diğer personelleri kapsamaktadır.

• İnsan kaynakları yönetimi sürekli ve bitmeyen bir süreçtir. İnsan ilişkilerine ilişkin her gün yerine getirilen faaliyetlere yönelik olarak sürekli bir farkındalık ve uyanıklık gerektirmektedir.

• Çalışanların davranışlarına, tutumlarına, güçlü kültürlere ve değerlere önem verir.

• Ödüllendirme başarı derecesine, beceri ve yeteneğe göre farklılık gösterir.

• Örgüt ilkeleri yerleşmiştir. Esnek roller ve takım çalışması önemlidir.

• Çalışma ilişkilerinde çoğulcu olmak yerine tekçi, kolektif olmak yerine bireyci, daha az güven yerine yüksek güven üzerinde durulur.

• Günümüz organizasyonlarının hiyerarşik yapılanmalarında da gücün kaynağı değişmiştir. Otoriteye dayalı yönetimler, pozisyonlar ve görevler tartışılır hale gelmiş, bunların aksine ekip çalışmaları ve işbirlikleri ön plana çıkmıştır. İKY’de bu işbirliklerinin ve ekip çalışmalarının koşullarını ve gereklerini sağlamaya çalışmaktadır.

• İKY, günümüzde yaşanan hızlı gelişmeler ve değişimler karşısında yaşanan bilgi artışının neden olduğu insan kaynaklarındaki bilgi eskimelerini önlemeye ve bireylerin kişisel gelişimlerini sağlamaya çalışır.

• İKY, felsefesi, teknik özellikleri ve uygulamaları ile 1980’li yıllarda ortaya çıkmış, insan merkezli işlevleri içeren bir disiplindir. Örneğin; iş tatmini, motivasyon, kariyer planlama, işe alım, oryantasyon, endüstri ilişkileri, performans değerlendirme vs. gibi

• İKY, kurumun amaçlarına çalışanlarla birlikte başarılı bir şekilde ulaşmaya çalışır. Bu amaçla insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi ve endüstri ilişkilerini birleştirerek psikoloji, eğitim ve davranış bilimlerinin verileri doğrultusunda bir bütün halinde çalışanların yönetimiyle ilgilenir.

• İKY, organizasyonda işbirliği sağlayarak çalışanların beklentileri, aralarında meydana gelen çatışmalar ve gerilimlerle de ilgilenmektedir. Çalışanların organizasyonun farklı beklentileri ve çıkarları değil, ortak amaç ve hedefler doğrultusunda da toplanılmasına çalışılmaktadır.

• İKY, sadece personel yönetimi gibi insan kaynağının organizasyonla ve devlet ile ilişkisini düzenleyen teknik bir iş değildir. İşletmenin diğer fonksiyonları (üretim, pazarlama, muhasebe vb.) kadar organizasyonun yönetimine katkıda bulunan bir işlevdir.

• İKY, organizasyonda çalışanların bağlılıklarının sağlanmasını ve böylece örgütsel kültürün yerleştirilmesini de sağlamaya çalışmaktadır. Aynı zamanda organizasyonun kendisine özgü değerlerinin ve normlarının oluşması için de zemin hazırlamaktadır. Bu oluşturulan örgütsel kültürün paylaşılması da çalışanların organizasyona bağlılıklarını arttıracakı söylenebilir.

• İKY, kurumsal ortamda insan ilişkilerini bir bütün halinde incelemeye çalışır. Böylece organizasyondaki ayrıntıları anlamaya ve incelemeye çalışır.

• İKY, insana yönelik yönetim anlayışı ile birlikte organizasyondaki insan kaynaklarının motivasyonlarını sağlamaya çalışarak, örgütsel değişmeyi gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Çünkü örgütsel değişimin itici gücü, insan kaynaklarının değişime hazır ve istekli olmalarında yatmaktadır.

• İKY, iletişimi motivasyonu sağlayıcı bir unsur olarak kullanır. Bunun içinde organizasyonda sağlıklı bir iletişimin kurulabilmesi adına bilgi akışı sürecinin oluşturulması gerekmektedir.

• İKY, gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında insan kaynaklarının beklentilerinin ve ihtiyaçlarının takipçisidir.

• İKY, insan unsurunun günümüzde artan önemi sebebi ile organizasyonların vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Dolayısıyla insan kaynakları yöneticilerine yönelik beklentileri de giderek artmaktadır.

• İKY, tüm çalışanların optimal performans seviyesine ulaştırılmasını amaçlar. Bunun içinde çalışanların, iş doyumları, işe, organizasyonlarına uyumları ve uyumsuzlukları ile ilgilenir.

- İKY, bilgi toplumu, postmodern toplum, küreselleşme ve iletişim toplumu vb. ile tanımlanan dönüşümün kişi ve kurum düzeyinde gerçekleştirilmesi için çaba gösterir. Yani kurumsal bir değişim için önce insan davranışlarında değişiklikler yapılması gerekmektedir.

- İKY'yi somuta indirgeyip tanımlamak oldukça güçtür. Bunun sebebi de, bu yaklaşımın ana konusu olan insan ilişkilerinin süreklilik arz etmesidir. Bunun içinde bütünsel bir bakış açısı ile ele alınıp her olayın kendi ortamı içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Ancak hangi açıdan ele alınırsa alınsın insan kaynakları yönetiminin temelinde çalışanların ilişkilerinin yönetilmesi yani koordinasyonu yer almaktadır.

Bu sayılan özellikleri ile insan kaynakları yaklaşımının, kurum kültürü, ulusal ve uluslararası kültür arasında uyum sağlamayı amaçlayan bir nitelik taşımakta olduğu söylenebilir (Hampden-Turner, 1990: 12; Akt: Tortop vd., 2010: 14).

4.1.8. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri

İlkeler, toplumsal deneyimler ve kazanımların birer çıktısı olup, içerisinde yaşanan toplumun değerleri çerçevesinde biçim kazanıp değişiklik göstermektedirler. İlkeler, çoğunlukla geçerliliği kabul edilen genellemeler olarak tanımlanabilmektedir. Bu ilkeler, organizasyonlarda insan kaynaklarına yönelik faaliyetlerin bir bütünlük, süreklilik içerisinde yerine getirilmesini sağlamakta aynı zamanda organizasyon yöneticilerinin daha kesin kararlar verebilmelerinde de fayda sağlamaktadırlar (Argon ve Eren, 2004: 61).

İnsan kaynakları yönetimi, gerek organizasyon için politikalar ve stratejiler oluştururken gerekse diğer organizasyonlarda yaşanan tecrübeler sonucunda geliştirilen bir takım ilkeleri dikkate almak durumundadır. İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan temel ilkeler, örgütsel farklılık gösterebileceği gibi, yönetsel farklılık da gösterebilmektedir. Bundan dolayı literatürde farklı ilkelerden de bahsedilebilmesi söz konusu olabilmektedir. Bu ilkelerin birbirlerinden kesin sınırlarla ayrılmaları her zaman mümkün olamamaktadır. Bunun sebebi, bir ilkede kullanılan kriterler diğer ilkeleri de kapsayabilmektedir (Ünsalan ve Şimşek, 2010: 43).

Ayrıca insan davranışlarının önceden kestirilememesi ve sürekli değişebilirliği göz önünde bulundurulduğunda, insan kaynakları ilkelerinin her duruma uygulanabilecek kesin kurallar olmadığı söylenebilir. Fakat bu insan kaynakları yönetimi ilkelerine uygun hareket edildiği sürece başarılı olunabilme ihtimali de yükselecektir (Tortop vd., 2010: 64).

Bu ilkeler; tarafsızlık, yeterlik, kariyer, eşitlik, güvence, açıklık, gizlilik sınıflandırma, adil ve yeterli ücret, hizmet içi eğitim, uzman kişilere başvurma, halef yetiştirme, yönetimi geliştirme, verimlilik ve yönetime katılma ilkeleri olarak sıralanabilir. Bu ilkeler ile ilgili detaylara aşağıda yer verilecektir.

4.1.8.1. Tarafsızlık (Yansızlık) İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminde tarafsızlık (yansızlık) ilkesi, yönetimde siyasal atamaları yapmaya izin vermemesi, kamu görevlilerinin siyasal eylem ve davranışlarına kısıtlamalar getirmesi anlamına gelmektedir. Özellikle siyasal amaçlı atamalar, belirli faaliyetler, işler ve görevler için daha yetenekli kalifiye elemanlar varken, siyasal çıkarlar açısından daha yararlı olacağı düşünülen kişilerin üstün tutulup tercih edilmelerine neden olacaktır. İnsan kaynakları yönetiminde, gerek kamu gerekse özel sektörde tarafsızlık (yansızlık) ilkesini bozacak her türlü uygulamalar hizmet üretimini ve örgütün başarısını olumsuz yönde etkileyecek ve çalışanların verimliliklerinde büyük düşümlere yol açacaktır (Tortop vd., 2010: 64-65).

Tarafsızlık (yansızlık) ilkesi, yönetimin astlarına karşı tutumu olarak da ele alınmaktadır. Organizasyonlardaki yönetimlerin çalışanlarının birer vatandaş olarak sahip oldukları fikirler ya da verdikleri oylar sebebiyle taraf tutmamalıdır (Yüksel, 2007: 29).

Yani kamu görevlilerinin tarafsızlığı ilkesi, yönetimin tarafsızlığı ilkesi ile beraber kullanılmakta, sonuç olarak her iki yansızlık da siyasal yansızlığı içermektedir.

Özellikle kamu görevlilerinin, siyasal eylemlerine ve davranışlarına, kamu yararı gözetilerek bir takım sınırlandırmalar bulunmaktadır (Argon ve Eren, 2004:77).

4.1.8.2. Yeterlik (Liyakat) İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminde bu ilke en fazla benimsenen ilkelerden bir tanesidir (Argon ve Eren, 2004: 61).

“Yeterlik” ilkesi sözlükte, bir işi bir faaliyeti yerine getirme, yapma gücünü sağlayan bilgi, beceri, ehliyet ya da görevini yerine getirme gücü, kifayet şeklinde tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde ise, bu ilke genel olarak, insan kaynağının bir görevi verimli ve etkin bir şekilde yapabilme ve başarabilme gücü tanımlanmaktadır (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 43-44).

Bu ilke “liyakat” ilkesi olarak da bilinmektedir. Sadece organizasyona girişte değil, insan kaynakları sürecinin diğer yönlerini, örneğin; yükselme ve ücretlendirmede yeteneklerin ve başarı ilişkisinin ön planda tutulmasını ve çalışanlar için uygun çalışma şartlarının oluşturulmasını gerektirmektedir (Tortop vd., 2010: 66).

Bu ilke layık olma ve hak ediş kavramlarını da içermektedir. O halde yeterlik (liyakat) ilkesinin, başarılı olma karşılığında hak ediş anlamına geldiği ifade edilebilmektedir (Yüksel, 2007: 22-23).

Organizasyonlarda ise bu ilke dar ve geniş anlamda ele alınmaktadır. Bunlar (Can vd., 2012: 29-30):

- Dar anlamda yeterlik ilkesi; organizasyonlarda yerine getirilmesi gereken görevler için en uygun kişilerin göreve getirilmesidir. Yani bu ilke, kişisel açıdan çalışanı ilgilendirmektedir. Görevlere en uygun kişilerin seçilebilmesi için, gereken sınavların düzenlenmesi, bu sınavların duyurulması, aranacak tüm şartların gerçekçi olması, yetenekleri ölçen bir sınav sisteminin programlanması vs. gibi konulara dikkat edilmesi gerekmektedir.

- Geniş anlamda ise bu ilke, organizasyonu belirlenen amaç ve hedeflere ulaştırmada verimli ve etkili bir insan kaynakları sisteminin kurulmasıdır. Yani sadece kişilerin organizasyona alınması değil, organizasyona alındıktan sonra da etkinliğinin sağlanması gerekmektedir. Organizasyona alınacak insanların dil, din, ırk, cinsiyet vs. gibi bireysel özelliklerine bakılmadan, sadece yapılacak iş için gereken yetenek ve başarısına dayanan sistemin (terfi, ücret vs.) kurulmasını ifade eder.

Yeterlik (liyakat) ilkesi, ister dar anlamda ister geniş anlamda olsun, insan kaynakları yönetiminde başarı dışındaki kriterlerin kullanılması organizasyon içerisinde ayrımcılığa ve dolayısıyla da adaletsizliğe yol açabileceğini vurgulamaktadır (Yüksel, 2007: 23).

Yeterlik, sistem ve deneyimler sonucu ortaya çıkmış olup ve sistemi geliştiren bir takım kurallar bulunmaktadır. Tutum (1979) bu kuralları açıklarken, kamu sektörünü göz önüne almıştır. Ancak yeterlik ilkesi, ister kamu ister özel sektörde uygulansın organizasyon içerisinde bir anlamda fırsat eşitliğinin gerçekleştirilmesini sağlayan önemli bir ilkedir. Organizasyonlarda çalışanlar bu ilkenin var olması halinde, değer gördüklerini düşünecekler ve işlerine daha çok bağlanacaklardır. Tutum (1979: 19-20) tarafından bu kurallar şöyle sıralanmaktadır (Argon ve Eren, 2004: 63-64):

- Kamu görevlilerinin toplumun tamamını temsil edecek şekilde en uygun kaynaklardan ve nitelikli adaylar arasından seçimi gerekmektedir. Gerek insan kaynaklarının seçiminde gerekse terfi ve ilerlemelerinde tek kriter; insan kaynaklarının yetenekleri, bilgileri ve becerileri olmalıdır. Bunu sağlayabilmek içinde fırsat eşitliğinin sağlandığı yarışma ortamlarının var olmaları gerekmektedir.

- Siyasal yönelim, ırk, renk, cinsiyet, yaş vs. ayrımına bakılmaksızın kamu görevlilerinin adil işlem görmeleri gerekmektedir.

- Nitelikli insan kaynağını organizasyona çekebilmek ve mevcut personeli de organizasyonda tutabilmek için, kamu sektörü dışında verilen ücretlerin de göz önünde tutulması gerekmektedir.

- Kamu görevlilerinin tamamı, kamu yararı bilincine sahip olmalıdır.

- İnsan gücünden etkin ve verimli bir şekilde yararlanılmalıdır.

- İnsan kaynağı başarı ve yeterlilik derecesine göre organizasyonda kalabilmeli, yetersiz yönler varsa düzeltilmeye önem verilmelidir.
- Bireysel ve organizasyonel başarının artırılmasına çaba sarfedilmelidir.
- Kural dışı eylemler, kararlar ve kayırmalara karşı kamu görevlileri korunmalıdır.

Yeterlik ilkesinin insan kaynakları yönetiminde uygulanmasının temel amacı, ilgili faaliyetleri, işleri ve görevleri yapabilme gücü olan insanların göreve gelmesini sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetiminde geniş olarak yeterlik ilkesinin uygulanışı sonrasında, verimli ve etkin bir personel sisteminin oluşturulmasına olanak tanıyan kurallar ve uygulamalar hayata geçirilebilecektir (Tutum, 1979: 19; Akt: Tortop vd., 2010: 66-67).

4.1.8.3. Kariyer İlkesi

“Kariyer”, bir insanın yıllar boyunca çalışabileceği bir çalışma alanında sürekli olarak adım adım ilerlemesi, yetenek ve deneyim kazanması şeklinde tanımlanabilmektedir (Tortop, 1994: 92; Akt: Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 44).

İnsan kaynakları yönetiminin insan kaynaklarını işe alırken sadece bilgi, beceri ve yeteneklere göre seçmesi yeterli olmamaktadır. Bu seçilip işe alınan kişilerin organizasyonda yeteneklerini sergilemeleri, kendilerini gösterme fırsatı tanınarak, organizasyonda kalmalarını sağlamaları gerekmektedir. Bu imkânın tanınmaması halinde kişileri organizasyonda tutmak mümkün olmayacaktır. Bundan dolayıdır ki kariyer, bir taraftan çalışanı ilgilendirirken, bir diğer taraftan da organizasyon içerisinde hangi çalışanın yükseleceği, hangilerinin üst yönetimlerde görev alabileceği vs. gibi kararlara da temel oluşturacağı için örgütü de ilgilendirir. Organizasyonlardaki kariyer ilkesi, çalışanların motivasyonlarını yükseltecek, örgütsel bağlılıklarını sağlayacak ve mesleğinde uzman kişilerin değerlendirilmesini sağlayarak örgüt de başarıya ulaşacaktır (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 44).

Kariyer sisteminin kendine özgü bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler Tortop (1994: 93) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır (Argon ve Eren, 2004: 65-66):

- Çalışanın belirli bir alanda uzmanlaşması gerekmektedir.
- Temel ilke çalışanların belirli bir alanda ilerlemesi ve başarılı olmasıdır.
- Birbirleriyle ilişkili iş veya hizmetler topluluğu olmalıdır.
- Bu ilkede çalışanın durumu yasalarla ve statülerle belirtilmiş olup, sözleşme ya da çok yanlı statü uygulanmamaktadır.
- Çalışanların uzmanlaşmalarına imkân sağlamak adına hem hizmet öncesi hem de hizmet içi eğitime önem verilmektedir.
- Kıdeme ve çalışma süresine değer verilmektedir.
- Bu ilkenin geliştirilebilmesi için yeterlilik ilkesinin göz önünde bulundurulması şarttır.
- Devamlı yükselme ve ilerlemeye paralel bir ücret politikası benimsenmektedir.

Literatürde kariyer ilkesi “işe yönelik” ve “kişiyeye yönelik” kariyer sistemi şeklinde yer almaktadır.

- Bir diğer adı da kadro sistemi olan” işe yönelik kariyer sistemi”nde, kişiyi işe uydurmak önemli olmaktadır. Yani işe göre eleman temin etmek durumu söz konusudur. Birey belirli bir kadro görevi için işe alınmaktadır. Bu sistemde insan kaynağının, atanacağı kadronun veya görevin gerektirdiği bütün özellikleri hizmete girmeden önce kazanması gerekmektedir (Tutum, 1979: 24; Akt: Tortop vd., 2010: 69). Bu işe yönelik kariyer sisteminin sağlayacağı bazı yararlar bulunmaktadır. Örneğin; ayrımcılık yapılmayan bir objektiflik taşıması, eşit işe eşit ücret ödeme imkânı tanınması, organizasyonun gerçek ihtiyaçlarına göre eleman alımını sağlaması, uzmanlaşmayı özendirilmesi, nesnel bir performans değerlemesi sağlaması, ayrıntılı iş tanımlarıyla yetki ve görev karmaşasına yol açmamasıdır. Ancak ayrıntılı iş analizleri, iş tanımları, iş gerekleri gibi uzmanlık gerektiren işlere dayalı olduğundan kurulmasının pahalı bir sistem olması, ayrıntılı çalışmalardan dolayı bazı yapay görev ayrımlarına gidilmesi,

yükselmelerin ve ücret artışlarının mutlaka kadroya bağlı olması, personel hareketliliğini kısıtlaması gibi sakıncaları da bulunmaktadır (Yüksel, 2007: 24).

- Bir diğer kariyer sistemi de “kişiye yönelik” kariyer sistemidir. Bu sistemin bir diğer adı da, rütbe sistemidir. Az veya çok kapalı bir hizmete giriş politikasına dayalı ve yapılan işten çok o işi yerine getiren bireyin ağırlık kazandığı bir personel sistemidir. Burada rütbe, hizmet süresine, genel yeteneklere, grup içi ilişkilere göre kazanılan bir haktır. Bu kariyer sisteminde kişi, belirli bir kadro görevi için değil, belirli bir meslek, kariyer alanı için hizmete alınır (Yüksel, 2007: 24-25; Tutum, 1997: 27). Bu kariyer sisteminin, yöneticiye her işte kullanabileceği işgücü sağlaması, geniş bakış açılı yöneticiler yetiştirmesi, bireye işinde tam bir güvence sağlaması, dış etkilere karşı dayanıklı olması, bireyin organizasyona bağlılığını sağlaması, bireyi kendini geliştirmede teşvik etmesi, düzenli bir yükselme imkânı sağlaması gibi yararları bulunmakla birlikte; yetenekli gençlere hızlı yükseleme imkânı sağlamaması, teknolojik gelişme ortamında uzmanlaşma gereksinimlerini karşılayamaması, yeteneksizleri ayıklamaya imkân vermemesi, dışa kapalı bir sistem olması, dış dünyadan kopuk olması gibi sakıncaları da olabilmektedir (Yüksel, 2007: 25).

Kişiye ve işe yönelik kariyer sistemlerinin her birinin ayrı ayrı faydalı ve sakıncalı yönler taşımasından dolayı, bir sistemin diğerine göre üstünlüğünden bahsedilememektedir. Bundan dolayı organizasyonlarda her iki sisteminde birlikte uygulandığı, alt kademedeki işler için genelde işe yönelik-kadro kariyer sisteminin, üst kademedeki işler için ise, kişiye yönelik-rütbe sisteminin tercih edildiği söylenebilir (Yüksel, 2007: 25).

4.1.8.4. Eşitlik İlkesi

Bu ilke, organizasyonda çalışan kişilere, ödül, ceza, disiplin, sosyal ve maddi haklar, terfi vs. gibi hususlarda eşit bir şekilde davranılmasıdır. Her çalışan gerek çalıştığı işletmede gerekse başka işletmelerde çalışan eşdeğer kişilerle kendisini her yönüyle kıyaslayarak değerlendirir. Bir işletme içerisinde çalışanlara eşit davranılmaması, fırsat eşitliğinin sağlanmaması, çalışanların motivasyonlarını, verimliliklerini düşürüp zaman içerisinde işgücü devir hızını da arttıracaktır. Bu nedenle de insan kaynakları yönetimi bireysel özelliklere bakmaksızın çalışanlarına fırsat eşitliği sağlamalı, çalışanlarını bilgi, beceri, yetenek ve kişiliklerine göre değerlendirmelidir (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 45).

Özellikle organizasyonlarda işe alma ve işte terfi konularında insan kaynaklarına fırsat eşitliği sağlanmalı, insan kaynaklarının bilgileri, becerileri, yetenekleri ve kişilikleri dışında başka ölçütlere yer verilmemelidir. Örneğin; insan kaynaklarını işe almada “işe göre adam” yerine “adam göre iş” politikası takip edilirse bu durumda objektiflik ve eşitlik ilkesine uyulmamış olunur. Yine disiplin kurallarında cezalandırma durumu söz konusu olduğunda suçla orantılı bir şekilde orantılı ve herkese karşı tarafsız olunması gerekmektedir. Yine bunun dışında “eşit işe eşit ücret ödenmesi” ilkesi de bu duruma örnek teşkil etmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 21).

İnsanı organizasyonun sermayesi şeklinde değerlendiren bakış açısına göre; kabiliyeti olan tüm bireylere eşit imkânlar sağlanmalıdır. Aksi bir durumda insan kaynağının gelişimi önüne bir engel oluşacak ve insan kaynaklarından etkin ve verimli bir şekilde yararlanılamayacaktır. Bu görüş, insan kaynaklarını araç olarak değerlendiren görüşle aynı doğrultudadır. Birde sosyal adalet görüşü bulunmaktadır. Bu görüşe göre ise, fırsat eşitliğinin tanınması; kişiler arasında anlayışı ve toleransı geliştirecek, sosyal farklılıkları yok edecek bir ahlaki yaklaşımdır. Fırsat eşitliğini sağlamak, insan kaynakları yönetiminin en önemli sosyal görevidir. Sosyal adalet görüşü de insan kaynaklarını amaç olarak değerlendiren görüş ile aynı doğrultudadır. Eşitliğin özellikle üç düzeyde sağlanması gerekmektedir (Yüksel, 2007: 26-27):

- Fırsat eşitliği: Bu şekilde herkese aynı şansın tanınması gerekmektedir. Ancak yasalar karşısında tüm bireylerin eşit olduğu kabul edildiği ülkelerde bile, bu ilkenin tam olarak uygulanabildiği anlamına gelmemektedir. Çünkü, çoğu zaman bazı bireylerin önüne cinsiyet ayrımı gibi engeller çıkarılabilmektedir.

- Yükselme eşitliği: Organizasyonlarda bazı gruplara alt seviyelerde işler verilirken, üst düzeylerdeki işlere yükselmeleri önlenebilmektedir. Bu durum aile şirketlerinde oldukça sık gözlemlenebilmektedir. Ancak organizasyonlarda demokratik, eşit ve adil olma koşulu herkese bilgisi, becerisi ve yeteneği oranında kariyer şansının ve fırsatının tanınması gerekmektedir.

- Paylaşma eşitliği: Organizasyonların eşitlik konusunda yasal hükümlerin uygulanmasını kolaylaştıracak politikaları takip etmeleri gerekmektedir. Öğrenme ve gelişme fırsatlarının paylaşılmasına örnek olarak; bazı kuruluşların adayları işe almadan önce sınava tabi tutmaları ve adayları belirli kazanımlardan sonra sınavlara almaları verilebilir.

4.1.8.5. Güvence İlkesi

Güvence ilkesi, insan kaynakları yönetiminin kariyer ilkesi ile yakından ilişkili bir ilkedir. Çünkü insan kaynaklarının çalıştıkları organizasyonlarda kariyer yapabilmeleri için o organizasyonda uzun süre istihdam edebilme imkânının tanınmış olması gerekmektedir (Yüksel, 2007: 28).

Organizasyon içerisinde çalışan her işgören örgütte bir iş güvencesi arar. Çalışan büyük bir hata yapmadığı sürece, işini, statüsünü ve bunlara bağlı olan diğer haklarını kaybetme konusunda tereddüt yaşamak istemez. İş güvencesi olduğu konusunda tereddüt yaşayan kişilerden verimli bir çalışma beklemek mümkün olmayacaktır. Bundan dolayı da bu ilke ile çalışanlara iş, statü, sosyal ve maddi açıdan geleceğe güvenle bakmaları sağlanmaya çalışılır (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 45). Bu amaçla da çalışana tanınan haklar ile yüklenen sorumlulukları kapsayan el kitapçıkları dağıtılabilir. Çalışan günlük çalışma ile geleceğe yönelik konularda beklediği güvenceyi bu kitapçıktan öğrenebilir (Sabuncuoğlu, 2012: 22).

Güvence ilkesinde iki tür güvenceden söz edilebilir. Bunlar; iş veya makam güvencesi.

- İş güvencesi ya da hizmette kalma güvencesi, insan kaynaklarının haklı nedenler var olmadan işten atılamamalarıdır (Yüksel, 2007: 28). Bu güvence, kamu sektöründe, kamu görevlilerinin memurluk statülerinin korunması şeklindedir. Sözleşme sistemi, bu durumun istisnası olmaktadır. Özel sektörde ise, bu iş güvencesi, çalışanların güvenlik ihtiyaçlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Çalışanlar hiçbir haklı neden yoksa, ancak belli bir süre önceden haber verilerek işten çıkarılabilir. Bu süre içerisinde de işe yeni alım olursa önce işten çıkarılanlar yararlandırılacaktır (Tortop vd., 2010: 71).

- Makam güvencesi ise, insan kaynaklarının yükseldikleri makamdaki görevini koruyabilmesidir (Yüksel, 2007: 28). Bu güvence, belirli mevkilerden uzaklaştırmanın olmamasıdır. Kamu da bu hak genelde hakimlik, öğretim üyeliği gibi bazı mesleklerle sınırlandırılmıştır (Tortop vd., 2010: 71). İş güvenceleri, yasalarla ve toplu sözleşmelerle sağlanmaya çalışılmaktadır (Yüksel, 2007: 28).

Güvence ilkesi, bir yandan insan kaynaklarının organizasyonlarına bağlılıklarını arttırırken bir yandan da organizasyonları giderek mekanik bir sisteme dönüştürebilmekte, yönetsel etkinliği azaltabilmekte ve hiyerarşi yaratabilmektedir. Verimsiz çalışan insan kaynaklarını ayırmayı sağlayacak metodların geliştirilmesiyle, bu ilke insan kaynaklarından daha iyi faydalanmayı sağlayabilir (Yüksel, 2007: 28).

4.1.8.6. Açıklık İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminin oluşturduğu politikaların, başarı bir şekilde uygulanabilmesi için, organizasyon içerisinde yer alan çalışanlar tarafından gerek bu politikaların oluşturulması sürecinde gerekse uygulanması sürecinde benimsenmeleri gerekir. Bu politikalara karşı oluşabilecek bir direnci ortadan kaldırabilmek için, çalışanlara bu politikaların açık, anlaşılır ve net bir şekilde açıklanması gerekmektedir. Bu ilke; belirlenen politikaların ve stratejilerin, amaç, hedef ve sonuçlara ilişkin bilgilerin çeşitli iletişim araçları vasıtasıyla organizasyon içerisindeki çalışanlara duyurarak, desteklerinin alınmasını amaçlamaktadır (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 45). Bu amaçla üst kademelerde yer alan yöneticilerde dâhil olmak suretiyle orta kademe

yöneticilerinin tüm çalışanlara ve temsilcilerine izlenecek politikalar konusunda bilgi vermeleri gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 22).

Bu ilkenin uygulanması, daha çok sözlü veya yazılı bilgiler ile gerçekleşir. Bu amaç doğrultusunda da; işletme gazetesi, afişler, el kitapçıkları, toplantılar ve diğer yayın araçlarından yararlanılabilir. Ancak kullanılacak araçların herkes tarafından anlaşılabilirlikte olması, açık, anlaşılır ve basit bir dilin kullanılması önem arz etmektedir. Ayrıca aktarılan bilgilerin doğru, tam ve kesin olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 22).

4.1.8.7. Gizlilik İlkesi

Bu ilke insan kaynaklarının açıklık ilkesi ile çelişiyor gibi görünse de, gizlilik ilkesi, organizasyondaki her konunun herkes tarafından bilinmemesi, organizasyon ve çalışanlara ait bazı bilgilerin gizli kalması esasına dayanmaktadır. Özellikle bu ilkenin, üretim yöntemleri, organizasyon stratejileri, muhasebe ve personel işlerinde uygulanması hoşgörüle karşılanmalıdır (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 45; Sabuncuoğlu, 2012: 22).

İnsan kaynakları bölümünün gizli tutması gereken bazı dosyalar vardır. Örneğin; çalışanın işe alındığı tarihte oluşturulan kişisel dosya, çalışanın kimliği, özlük hakları, eğitim ve sosyal durumu, her yıl yapılan kişisel değerlendirme belgelerinin yer aldığı dosyalar insan kaynakları bölümünde gizli tutulmalıdır. Çalışanların da bu bilgilerin gizli tutulduğu hususunda inancı tam olmalıdır. Ayrıca çalışana disiplin konusunda verilecek cezalarında gizli ve özel olarak iletilmesinde yarar vardır (Sabuncuoğlu, 2012: 22-23).

4.1.8.8. Sınıflandırma İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminde sınıflandırma ilkesinin temel özelliği, devletin verdiği kamu hizmetlerini ve bu hizmetleri sunan kamu çalışanlarını görevlerin ve hizmetlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre gruplara ayırmasıdır. Görevlerin gereği gibi yerine getirilebilmeleri, görevlerin açık bir şekilde tanımlanmasına ve bu görevleri yerine getirecek kişilerin sahip olmaları gereken niteliklerinin önceden belirlenmesine bağlıdır. Hizmet ile görev arasındaki ilişki ise sınıflandırma ilkesi ile kurulacaktır (Canman, 1995: 24; Akt: Tortop vd., 2010: 68).

Hizmet ile çalışan arasındaki ilişkilerin bütününe biçim veren rasyonel yapı, sınıflandırma yapısıdır. Bu yapıda ancak gereken yeterlik sistemi kurulabilir (Tortop vd., 2010: 68).

Bu ilke de dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de, insan kaynakları yönetiminin diğer ilkeleriyle beraber işlevsel hale getirilmesidir. Eşitlik, yeterlik veya güvence ilkesini dikkate almayan bir sınıflandırma ilkesi işlevselliğini yitirecektir ve etkili çalışmayacaktır (Argon ve Eren, 2004: 78).

4.1.8.9. Adil ve Yeterli Ücret İlkesi

Bu ilke, çalışanlara adaletli ve yeterli ücret ödenmesini gerektirmektedir. Çalışanlara yeterli ücretin sağlanmasında, yalnızca ekonomik sıkıntılar göz önüne alınmamalıdır. Çalışanların satın alma gücündeki değişiklikler, dikkatli bir şekilde izlenmelidir. Ayrıca ülkenin sosyal yapısı ve refah devlet anlayışının da gerekleri göz önünde bulundurulmalıdır (Tortop vd., 2010: 70).

Adil ve yeterli ücret belirlenirken bazı hususların göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Canman, 1995: 38; Akt: Tortop vd., 2010: 71):

- Yapılan işe göre ücret ödenmelidir.
- Eşit işe eşit ücret ödenmesi ilkesi benimsenmelidir.
- Ücretler, piyasa ücretleriyle kıyaslanabilir olmalıdır.

4.1.8.10. Hizmet İçi Eğitim İlkesi

Organizasyonların sundukları hizmetlerin, değişen ve gelişen toplumsal ihtiyaçlara uydurulması ve devamlı değişmesi, bu hizmetleri sunan çalışanların da bu değişimlere uyum sağlamaları gerekmektedir. Organizasyon çalışanlarının verimliliklerinin artırılması ve ilerdeki görevlere hazırlanmaları açısından yetiştirilmeleri, hizmet içi eğitim almaları çok önemli bir konudur (Tortop vd., 2010: 71).

4.1.8.11. Uzman Kişilere Başvurma İlkesi

Yönetici olarak çalışan kişiler, görevlerini yaparlarken, alanında uzman olan bireylerle ilişki ve dayanışma içerisinde olmalıdırlar. İnsan kaynakları yönetiminde uygulanan sınıflandırma ilkesi sonucunda, uzmanlık ve tecrübe gerektiren kadroların bu bilgiye ve tecrübeye sahip bireyler tarafından doldurulması ve yönetici kadrolarının da belirtilen bireylerle uyumlu ve işbirliği içerisinde çalışmaları gerekmektedir (Akgüner, 1998: 19-28; Akt: Tortop vd., 2010: 71).

4.1.8.12. Halef Yetiştirme İlkesi

Halef yetiştirme ilkesi, çok sık uygulanmamasına rağmen önemli bir İKY ilkesidir. Bu ilkeye göre, her bir yöneticinin geçici veya kalıcı bir biçimde yerine geçecek astları yetiştirmeleri gerekmektedir. Bu ilkenin daha çok özel sektörde uygulandığı görülmektedir. Halef yetiştirme ilkesi ile özellikle yönetimde istikrar çok daha iyi şartlarda sağlanmakta, örgütsel verimlilik büyük oranda artabilmektedir. Özellikle bir yönetici hastalandığında, yükseldiğinde ya da istifa ettiğinde yerini dolduracak birinin kolaylıkla bulunması gerekmektedir (Tortop vd., 2010: 72).

İnsan kaynakları yönetiminin bu ilkesi bir bakıma organizasyon içerisinde yetki devrini de teşvik etmektedir. Her ne kadar yetki devri evrensel bir ilke olsa da üst yönetim bunu pozisyonları için tehdit olarak algılayabilirler. Yetkinin devredileceği astın, bilinç altında daha yeterli olacağı ve başarılı olması durumunda üstün makamını tehlikeye sokabileceği korkusu yaşanabilmektedir. Üst yöneticilerin bu korkuya kapılmayıp, daha üst düzey görevlere yönelmeleri, devredilen görevlerin kapsamının genişletilerek ast ve üst arasında görev yönünde farklılıkların yaratılması, takım çalışmalarına gidilmesi veya astlara yeni bir statünün verilmesi yetki devrini kolaylaştıracaktır (Can vd., 2012: 35).

4.1.8.13. Yönetimi Geliştirme İlkesi

Yönetim, dinamik bir kavramdır. Gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe sürekli gelişmeye açık olması gereken bir kavramdır. Üst yönetimin bu sürekli gelişimi sağlaması adına, eğitim çalışmaları yapması, gelişmeyi teşvik edici örgütsel iklimi yaratması hatta her türlü önlemi alması gerekmektedir. Tüm bu gelişmelerin örgütsel başarının bir anahtarı olacağı söylenebilir (Tortop vd., 2010: 72; Can vd., 2012: 35).

Yönetimi geliştirme ilkesine uyan organizasyonlar, küreselleşmenin neden olduğu günümüz hızlı değişim ve sert rekabet koşullarında ortaya çıkan gelişmeler ve değişimlere kendilerini daha kolay adapte edebileceklerdir (Tortop vd., 2010: 72).

4.1.8.14. Verimlilik İlkesi

Verimlilik, üretimde kullanılan kaynaklarla (girdilerle), burdan elde edilen çıktılar (ürün veya hizmet) arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Verimlilik artışı sağlayabilmek için, girdilerin maliyet ve miktar olarak azaltılması aynı zamanda da çıktıların artırılması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında insan kaynaklarında verimlilik ilkesi, insan kaynaklarının bedensel ve zihinsel gücünden yüksek seviyede faydalanmayı, elde edilen yüksek çalışma temposunda da süreklilik arz ettirmeyi kapsamaktadır (Sabuncuoğlu, 2012: 19-20).

Bu ilkenin başarılı olabilmesi için, izlenmesi gereken politika, çalışanın işe alımından işten ayrılmasına kadar geçen sürede bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerini yaratıcı ve yapıcı gücü ile birleştirerek en yüksek düzeyde verim elde etmeye çalışmak olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2012: 20).

4.1.8.15. Yönetime Katılma İlkesi

Çalışanların kararlara katılımı ilkesi, sorun çözmede, sürekli iyileştirmede ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, çalışanların desteklerinin sağlanması, büyük değişimleri gerektirebilir. Bu değişim anlayışı içerisinde, insan kaynakları potansiyelinin daha büyük bir şekilde devreye girmesi gerekmektedir. Üst kademenin yanı sıra alt kademe çalışanları işi en iyi bilen kesim olduğundan dolayı bu kesiminde yönetime katılımlarının sağlanması yeni gelişmeleri tetikleyecektir. İnsan kaynakları yönetimi daha işe alım aşamasında iş bilgisine sahip, inisiyatif ve sorumluluk alabilen, kendini geliştirmeye açık insan kaynaklarını seçerek, yönetime katılımı sağlamada uygun bir ortam yaratmaya yardımcı olabilirler. Yine çalışanlara verilecek eğitimler, toplantılar, yayınlar vs. ile iletişime açık bir çalışma ortamının oluşturulması da yönetime katılım ilkesini destekleyecektir. Yönetime katılım duygusunu pekiştiren sistemler arasında performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi de sayılabilmektedir. Bu sistemlerde çalışanların davranışları üzerinde oldukça etkili olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 23-24).

İnsan kaynakları yönetiminin bu sayılan temel ilkeleri doğrultusunda geliştirilen bir takım çalışma ilkeleri bulunmaktadır. Özellikle insan kaynakları yönetimi departmanının bu çalışma ilkeleri doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirmesi, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesinde ve organizasyonun işleyişini kolaylaştırmada fayda sağlayacaktır. Fındıkçı (2012: 59-63) bu ilkeleri şu şekilde sıralamıştır:

- İnsana saygı,
- Tarafsızlık,
- Kurum önceliği,
- Gizlilik,
- Bilgilendirme (performans değerlemesi, terfi, ödüllendirme vs. konularında),
- Disiplin (İKY’de bilgi akışının sistematik ve disiplin içinde yapılması),
- Bilimselliktir.

4.1.9. İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon İçerisindeki Yeri

Bir organizasyondaki insan kaynakları yönetiminin yeri, organizasyonun büyüklüğüne, organizasyonun içinde bulunduğu iş koluna, üst yönetimin insan kaynaklarına verdiği öneme göre değişecektir (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 51).

Organizasyonlar büyüdükçe karmaşıklık artacak ve insan kaynakları yönetiminde uzmanlaşmaya olan gereksinim daha da fazlalaşacaktır (Sadullah, 2013: 11).

Örneğin; küçük işletmelerde genellikle bağımsız bir insan kaynakları yönetimi departmanına yer verilmez. İnsan kaynakları ile ilgili faaliyetleri işletme sahipleri veya yöneticiler gerçekleştireceklerdir. İnsan kaynakları yönetimi departmanını oluşturma gereksinimi daha çok büyük işletmelerde söz konusu olmaktadır (Haftacı, 2013: 281).

Günümüzde de artık personel yönetimi departmanları insan kaynakları yönetimi departmanlarına dönüşmüştür. Bu durumun işletmelerde sadece tabela değişikliğinde kalmaması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi departmanının yeni işlevleri geleneksel personel yönetimi işlevleri ile bütünleştirilerek yeniden yapılanmaya gitmek gerekmektedir. Bu yeniden yapılanma içerisinde özellikle dikkat çeken alt departmanlar; işe alma, sosyal faaliyetler, kariyer planlaması ile ilgili faaliyetleri yürüten eğitim birimi, sağlık ve güvenlik gibi koruma faaliyetlerini üstlenen endüstriyel ilişkiler alt birimleri oluşturulmaya başlanılmıştır. Fakat bütün işletmeler için uyarlanabilecek prototip bir insan kaynakları organizasyon modeli önerilememektedir.

Bunun sebebi olarak da, her işletmenin kendi ihtiyaçlarına göre bir organizasyon şeması oluşturacağı söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2012: 12).

Rekabetin yoğun bir şekilde arttığı günümüz iş dünyasında, artık organizasyonlar daha etkili olabilmek için insan kaynakları departmanına geçmişe oranla daha fazla önem vermektedirler. Organizasyon içinde insan kaynakları yönetimi departmanı rollerini ve görevlerini gereği gibi yerine getirdikleri takdirde, iş hayatının kalitesi, organizasyonun verimliliği, insan kaynakları yönetimi ile ilgili yasal düzenlemeleri ve rekabette avantaj sağlamaları bir o kadar etkili olmaktadır. Bu departman, organizasyonda uzun vadeli stratejik kararların alınmasına katılmaktadır. Bu departman organizasyonda hat yöneticilerine insan kaynağı seçme, mülakat (görüşme), eğitim, ödüllendirme, değerlendirme, terfi ettirme ve işten çıkarma konularında yasal hükümlerle sınırlı olmak koşuluyla bilgi paylaşımı yoluyla hizmet vermektedir. Tüm sorumluluklar hat yöneticilerinde olmakla birlikte, insan kaynakları departmanı bunların doğru ve tutarlı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığını denetlemek insan kaynakları departmanının sorumluluğundadır (Bingöl, 2006: 39-40; Akt: Çetin ve Özcan, 2013: 9).

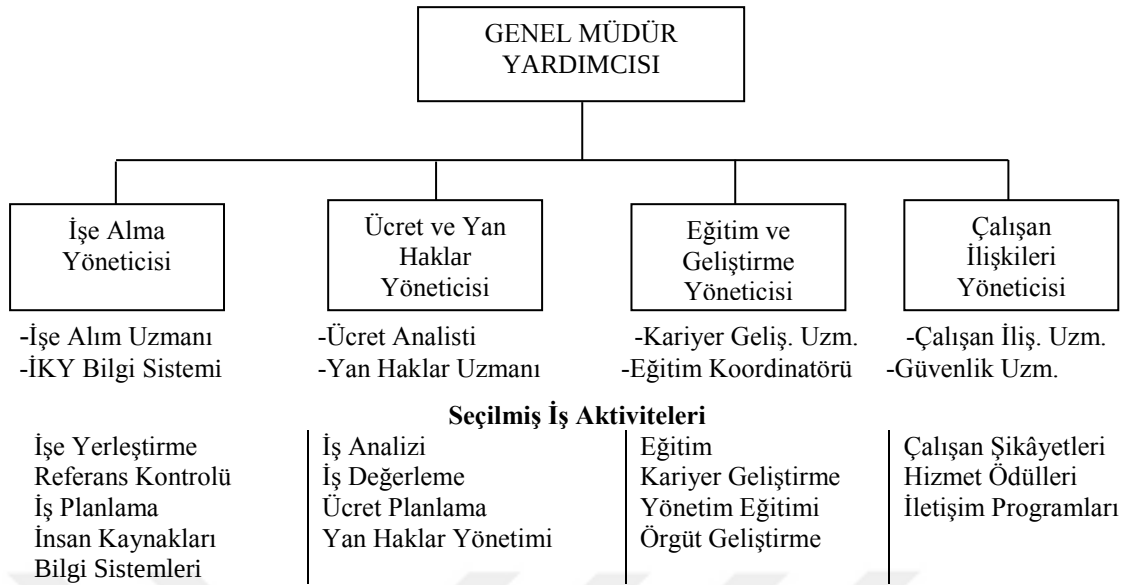
İnsan kaynakları yönetimi organizasyon içerisinde yönetsel, hukuksal ve psikolojik sorunlar üzerinde uzmanlaşmış ve üst yönetime danışma hizmeti veren bir departmandır bu nedenle de kurmay bir organdır. Bu departman, işletme içerisinde insancıl ve sosyal sorunlar için en iyi çözüm biçimini araştırır ve en etkili şekilde bu çözüm yollarının nasıl uygulanacağını araştırır. Tabi ki departman bu faaliyetleri yerine getirirken insan kaynakları politikası içerisinde tanımlanan ilkeler doğrultusunda hareket eder. Ayrıca insan kaynakları departmanı diğer tüm departmanların insan kaynakları politika ve uygulamalarında da koordinasyonu sağlamakla görevlidir (Sabuncuoğlu, 2012: 15).

Aynı zamanda insan kaynakları yönetimi, zaman içerisinde sadece kurmay yetkiye sahip bir birim olmaktan çıkıp, hat yetkisi de olan bir birim olma özelliğine de sahip olmuştur (Ergeneli, 2014: 23).

Özellikle hat birim yöneticilerinin insan kaynaklarından destek almaları artık bir zorunluluk haline gelmektedir. Çünkü günümüzdeki kanunlar, çalışanların lehine bazı düzenlemeler yapmakta, işletmelere önemli görev ve sorumluluklar vermektedir ve bunlara uyulmadığı takdirde cezalar uygulanmaktadır (Ergeneli, 2014: 26).

Bu departmanın aldığı kararlar stratejik nitelik taşıyıp, organizasyonun tamamını ve tüm departmanları etkiler. Bu etki ile birlikte üst yönetim tarafından alınan kararların insan kaynakları açısından yorumlanması ve yöneticilerinde uyarılması görevini gerektirdiğinden dolayı, insan kaynakları bölümünün organizasyon içerisinde üst düzeylerde yer almasını gerektirmektedir (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 52).

İnsan kaynakları yönetiminin organizasyon içerisindeki yerinin belirtilmesinde farklı organizasyon şemaları oluşturulabilmektedir. Şekil 4.1' de örnek bir insan kaynakları yönetimi departmanının örgüt yapısı yer almaktadır.

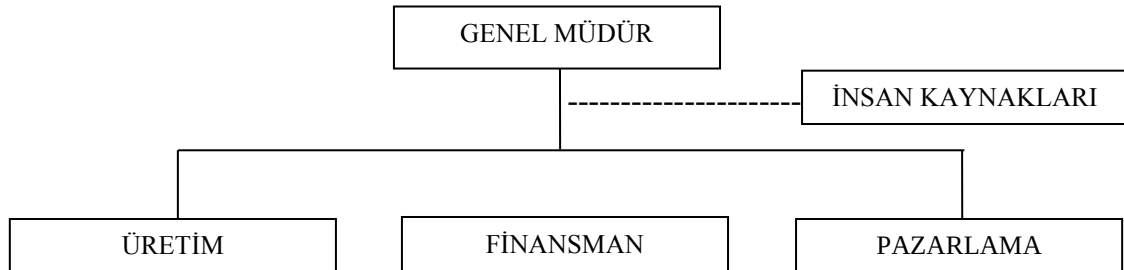


Şekil 4.1. Örnek İnsan Kaynakları Departmanı Örgüt Şeması ve Örnek İş Aktiviteleri (Decenzo ve Robbins, 2005: 45; Akt: Çetin ve Özcan, 2013: 9).

Bazı organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi departmanı, organizasyonun diğer departmanları gibi komuta organizasyon yapısına göre (Şekil 4.2), bazı organizasyonlarda da kurmay organizasyon yapısına göre (Şekil 4.3) yer aldığı görülmektedir (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 52-53).



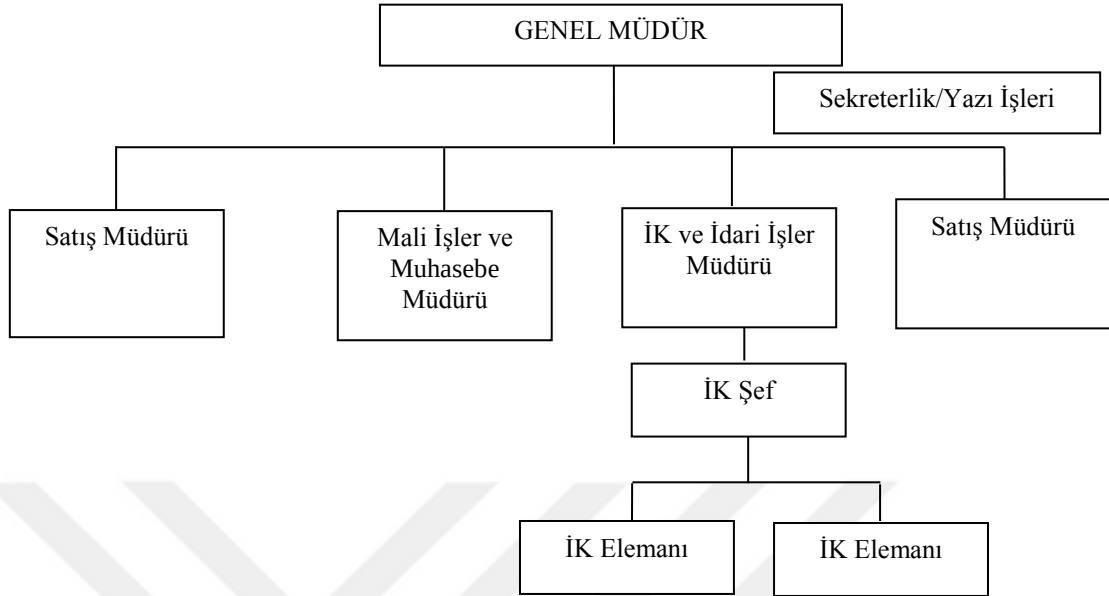
Şekil 4.2. İnsan Kaynakları Komuta Örgüt Şeması (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 52).



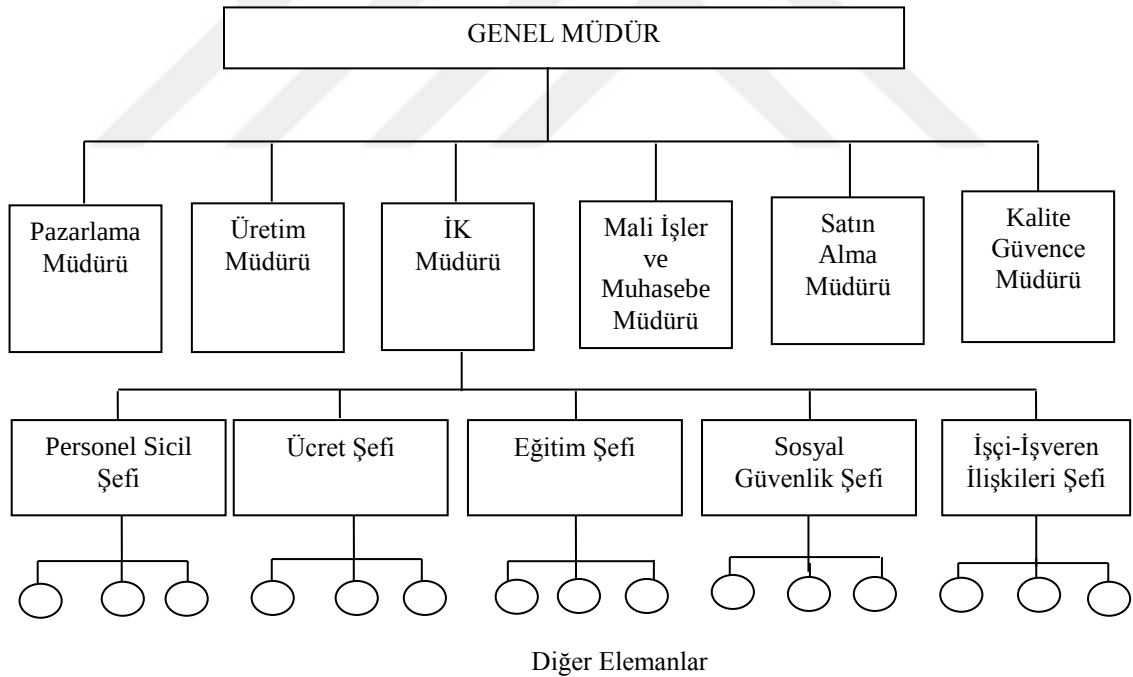
Şekil 4.3. İnsan Kaynakları Kurmay Örgüt Şeması (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 53).

İnsan kaynakları yönetimi departmanı, organizasyon içinde işletmenin diğer fonksiyonları olan üretim, pazarlama, finansman, muhasebe, halkla ilişkiler ve AR-GE gibi bağımsız bir bölüm olarak yer almaktadır. Departmanın kendi içerisindeki

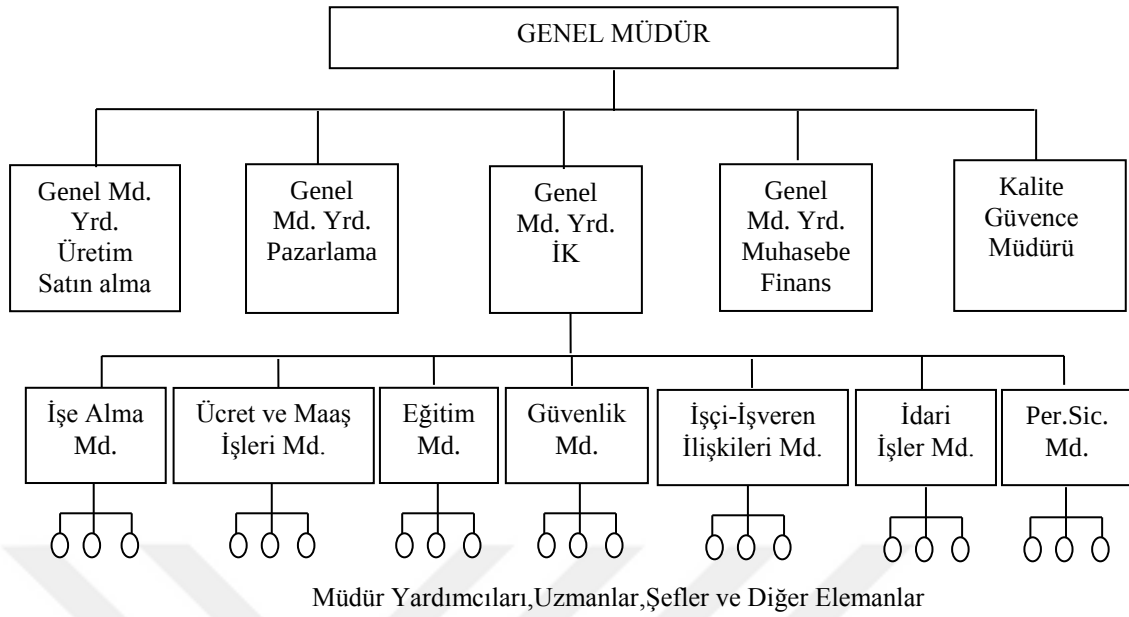
örgütlenmesi ise de işletmenin iş hacmi ve büyüklüğüne göre farklılık gösterecektir. Bu örneklerle Şekil 4.4, 4.5 ve 4.6’da yer verilmiştir (Ertürk, 2011: 6).



Şekil 4.4. Küçük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyon İçerisindeki Yeri (Ertürk, 2011: 6).



Şekil 4.5. Orta Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyon İçerisindeki Yeri (Ertürk, 2011: 7).



Şekil 4.6. Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyon İçerisindeki Yeri (Ertürk, 2011: 7).

4.1.10. İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanının Roller

İnsan kaynakları yönetimi departmanının belirlediği amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmesi için yerine getirmeleri gereken roller şu şekilde özetlenebilmektedir (Sadullah, 2013: 12):

- Organizasyon hedefleriyle uyumlu insan kaynakları stratejilerini ve politikalarını saptamak adına gereken araştırmalar yapmak, elde edilen bilgileri üst yönetime aktarmak,
- Oluşturulan politikalarla uyumlu program ve faaliyetleri organize etmek ve uygulamak,
- Sonuçları kontrol etmek ve değerlendirmek,
- İnsan kaynakları ile ilgili yenilikleri ve değişimleri takip etmek ve gerektiğinde uygulamak,
- Stratejik ortak olarak bilgi ve öğrenmenin yayılmasını sağlamak,
- İnsan kaynakları ile ilgili günlük faaliyetleri gerçekleştirerek diğer yöneticilerin işyüklerini hafifletmektir.

Organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi departmanının çok çeşitli rolleri bulunmaktadır. Bu rollerin kapsamı ve niteliği organizasyonlardaki üst yönetimin insan kaynakları yönetiminden istediklerine ve insan kaynakları çalışanının sergilemeleri gereken yeteneklerine bağlıdır. Organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi departmanının temel olarak oynadıkları roller şunlardır: İdari rol, operasyonel ve çalışan savunucusu olma rolü ve stratejik roldür. Bu rollerle ilgili bilgilere aşağıda yer verilecektir (Mathis ve Jackson, 2006: 14-15; Akt: Çetin ve Özcan, 2013: 10).

4.1.10.1. İdari Rol

İnsan kaynakları yönetimi departmanının bu rolü, personel işlemleri ve kayıt tutma ile ilgilidir. İnsan kaynakları departmanı idari rollerine, günümüzde artık yaşanan teknolojik gelişmelerle ve departmanın faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanması ile daha az zaman ayırmaya başlamıştır. Bu durum, insan kaynakları departmanının idari rollerinin diğer rolleri arasındaki oranını azaltmaktadır (Mathis ve Jackson, 2006: 15; Akt: Çetin ve Özcan, 2013: 10).

4.1.10.2. Operasyonel Rol ve Çalışan Savunucusu Rolü

İnsan kaynakları yönetimi departmanının operasyonel rolü, insan kaynakları uzmanlarının organizasyon içerisindeki operasyon yöneticileriyle işbirliği içerisinde olarak gereken politikaların, programların hazırlanmasını ve uygulanmasını içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi departmanının bir diğer önemli rolü de çalışan savunucusu olma rolüdür. İnsan kaynakları uzmanları vakitlerinin büyük bir çoğunluğunu insan kaynaklarının gerek işle gerekse işle ilgisi olmayan sorunlarından oluşan krizleri çözmek için harcamaktadır. Bu rol, çalışanlar için tüm koşullarda adil ve eşitlikçi olma konusunda yardımcı olmaktadır. Ancak insan kaynakları uzmanlarının bu rolleri, bazı zamanlarda operasyon yöneticileriyle çatışmalara yol açabilmektedir. Ancak bu rol, işletmeleri çalışmak için daha iyi bir yer haline getirmek için oldukça önemli olmaktadır (Mathis ve Jackson, 2006: 16; Akt: Çetin ve Özcan, 2013: 10).

4.1.10.3. Stratejik Rol

İnsan kaynakları yönetimi departmanının bu rolü, insan kaynakları uzmanlarının organizasyonla ilgili konularda daha proaktif olmalarını ve insan kaynakları planlaması, ücretlendirme stratejileri, insan kaynakları yöneticilerinin sergileyecekleri değerler gibi konularda gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarına odaklanmalarını gerektirmektedir (Mathis ve Jackson, 2006: 17; Akt: Çetin ve Özcan, 2013: 10).

İnsan kaynakları departmanının stratejik rolü, yönetim kurulunda temsil olarak da görülmektedir. Bu temsil rolü, stratejilerin yönünün belirlenmesi ve organizasyonun başarılı olmasına katkı sağlamayı da kapsamaktadır. Bu rol sayesinde insan kaynakları yönetimi organizasyon stratejisinin oluşturulmasında ve uygulanmasında aktif bir şekilde rol alabilmektedir (Tüzüner, 2011: 16; Akt: Çetin ve Özcan, 2013: 10).

4.1.11. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Özellikleri

İnsan kaynakları yöneticilerinin sahip olmaları gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler, aynı zamanda organizasyonların ve çalışanların da sahip olmaları gereken özellikleri göstermektedir. Bunun sebebi de organizasyonlar insanlar içindir, organizasyonların varlık sebepleri insanlardır ve yöneticiler kadar çalışanlar da organizasyonların aynasıdır. Özellikle yöneticilerin insan kaynaklarını iyice analiz etmeleri, organizasyonlarda verimlilik artışı sağlayabilmek adına en büyük potansiyeli taşıyan bireyleri ve grupları belirlemeleri gerekmektedir. Ayrıca bu bireylerin ihtiyaçlarına ve yeteneklerine uygun etkinlikleri tespit etmeleri gerekmektedir (Argon ve Eren, 2004: 56-57).

Fındıkcı (2012: 48) insan kaynakları yöneticilerinin sahip olmaları gereken özellikleri tablo 4.4'de özetlemiştir.

Tablo 4.4. İnsan Kaynakları Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler (Fındıkçı, 2012: 48).

1.Kişilik Özellikleri	Girişken Dışa dönük Kendini geliştirmeye açık Yüksek başarı güdüsü İletişime açık Empatik Çalışma disiplini gelişmiş
2.Zihinsel Özellikler	Hafıza Analiz ve sentez özelliği Muhakeme kabiliyeti Yeni fikirleri üretme Farklı bakış açıları Güçlü sezgiler
3.İletişim Özelliği	İletişim kurabilme becerisi Dinleme becerisi Pozitif jest ve mimikler İnsanlara yönelik pozitif tutum
4.Liderlik Özelliği	İnsanları etkileyebilme gücü Ast üst ilişkilerine duyarlılık Kitleleri peşinden sürükleyebilme Kişileri yönlendirebilme becerisi Koordinasyon becerisi
5.Eğitim ve Sürekli Gelişme Özelliği	Alanında eğitilmiş Alanında bilgili ve becerili Gelişme arzusu Hayat boyu eğitim anlayışına sahip Sürekli öğrenmeye açık Yeni sosyal ve teknik gelişmelere duyarlı
6.Ahlak ve Moral Değer Özelliği	Güvenilir ve dürüst Toplumsal değerlere duyarlı Sır saklayabilmesi Objektifliği İşe yönelik kararlarda örgütsel çıkarları bireysel çıkarlardan üstün tutma
7.Soru Sorma Özelliği	Sorgulayıcı olma Kendine soru sorma Meraklı olma Hissetme-düşünme-uygulama-değerlendirme süreçlerinin ve etkileşimlerinin farkında olma

Günümüz iş dünyası, insan kaynakları yöneticilerinin bazı yetkinliklere sahip olmalarını gerektirmektedir. David Ulrich ve arkadaşları yaptıkları araştırma sonucunda, sahip olunması gereken bu yetkinlikleri altı başlık halinde açıklamışlardır (Ulrich vd., 2009: 51-54; Akt: Çetin ve Özcan, 2013: 11).

1) Yetenek yöneticisi ve organizasyon tasarımcısı: Yetenek yönetimi, işletmenin ihtiyaç duyduğu yetenek ihtiyaçlarına ve insan kaynaklarının nasıl işe alındığına, nasıl yükseldiklerine, yatay geçiş yaptıklarına, işten nasıl ayrıldıklarına yoğunlaşmaktadır. Organizasyon tasarımcısı ise, organizasyonel yeteneklerin, organizasyon yapısı, süreçleri ve politikalarına nasıl nüfuz ettiğine yoğunlaşmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri hem yetenek yönetimine hem de organizasyon tasarımına önem verirler. Bunun sebebi de organizasyon yapıları iyi olmadan iyi yetenekleri organizasyonda tutmak söz konusu olamayacaktır. Dolayısıyla da sürdürülebilir bir başarı

sağlanamayacaktır. Yine iyi bir organizasyon yapısının da doğru yetkinliklere sahip insan kaynaklarına sahip olmadan oluşamayacağı söylenebilir.

2) Kültür ve değişim yöneticisi: İnsan kaynakları yöneticileri, kültürü anlar ve şekillendirilmesine yardımcı olur. Kültür standartlarını insan kaynakları uygulamalarına dönüştürür ve kültürü insan kaynakları için somut hale getirir. Aynı zamanda insan kaynakları yöneticileri değişimin gerçekleşmesini, organizasyonda doğru kültürün oluşmasına yardımcı olarak ve disiplinler yaratarak kolaylaştırılır.

3) Strateji mimarı: İnsan kaynakları yöneticilerinin bir vizyonu vardır. Bu vizyonu gerçekleştirmek adına işletme stratejisinin oluşturulmasında aktif rol oynar. Trendleri ve organizasyon üzerindeki olası etkilerini fark eder, engelleri görür ve stratejik netlik sağlama sürecini yönlendirir. Dış müşterilerin beklentilerini de dikkate alarak strateji oluşturmaya yarar sağlar ve çalışanların müşteri odaklı işletme stratejilerini anlayarak uygulamalarını sağlar.

4) Operasyoncu: İnsan kaynakları yöneticileri, organizasyonun ve çalışanların yönetimi ile ilgili operasyonel işlemleri gerçekleştirir. Bunun için politikalar belirler ve hayata geçirirler. İnsan kaynaklarının işe alınmaları, eğitilmeleri, ücret politikalarının belirlenmesi gibi bir çok işlevi yerine getirirler. Bu işlevleri teknoloji, ortak hizmetler veya dış kaynak kullanımı gibi yollarla etkin bir şekilde yerine getirmek durumundadırlar.

5) İş ortağı: İnsan kaynakları yöneticileri, işletmelerin içerisinde bulunduğu dış çevrenin yarattığı fırsatları ve tehditleri iyi analiz ederek, işletmelerin başarılı olmasına yardımcı olurlar. İşletmelerin farklı departmanlarını, bu departmanların ne yapmaları gerektiği, birlikte işbirliği içerisinde nasıl çalışması gerektiğini anlayarak işletmenin organize olmasını sağlar. İşletmelerin nasıl para kazandığını, müşterilerinin kim olduğunu ve işletmelerin ürünlerini neden satın aldıklarını bilirler.

6) Güvenilir aktivist: İnsan kaynakları yöneticileri, saygı duyulan, takdir edilen, sözü dinlenen, güvenilir olan yöneticilerdir. Aynı zamanda görüş sunan, pozisyon alan ve varsayımlara meydan okuyan yani aktif yöneticidirler. Aktivist olmayan insan kaynakları yöneticileri takdir edilebilmekte, fakat yeterli etkiye sahip olamamaktadırlar. Güvenilir olmayan aktivistlerin ise, iyi fikirleri vardır ancak kimse onları uygulamamaktadır.

4.1.12. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Literatürde iyi bir şekilde dizayn edilmiş insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının stratejik önemi gün geçtikçe artmaktadır (Combs vd., 2006: Akt: Chuang vd., 2013: 679).

Literatürde insan kaynakları uygulamalarının nasıl kavramsallaştırılacağı konusunda (Lepak vd., 2006; Akt: Chuang vd., 2013: 679) çok az bir fikir birliği bulunmaktadır.

Stratejik hedefleri yansıtan insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını bütüncül bir şekilde uygulamak, başarı sağlamak adına oldukça büyük bir önem arz etmektedir. Stratejik amaçlara ulaşmak ile insan kaynakları fonksiyonlarını doğru şekilde yürütmek arasında mühim bir ilişki mevcuttur (Chuang vd., 2013: 679).

İnsan kaynakları yöneticisinin en önemli görev ve sorumlulukları, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını yerine getirmektir (Koca, 2010: 15).

Genel olarak literatürde insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları; planlama (kısa ve uzun vadeli planlama, programlama ve iş analizleri), kadrolama (personel temini, seçme ve işe yerleştirme, oryantasyon), performans değerlendirme, ödüllendirme (temel ücret ve maaşlar, özendirici sistemler, yan ödüller), yetiştirme ve geliştirme (eğitim ve kariyer planlaması), endüstri ilişkileri (toplu pazarlık, şikâyet yöntemleri, örgütlenme) ve koruma, geliştirme (işgören sağlığı ve iş güvenliği, iş hayatının kalitesi, veri toplanma ve kullanma) olarak sıralanmaktadır (Tortop vd., 2010: 22).

İnsan kaynakları yönetiminin yerine getirdiği fonksiyonlar, yönetsel fonksiyonlar (planlama, örgütlenme, personel alımı, yöneltme, denetim) ve faaliyetler fonksiyonlar (iş analizi ve tasarımı, insan kaynakları planlaması, işgören temini ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret yönetimi, çalışanlarla ilişkiler,

personel politikaları, yasalara uyum, stratejiyi destekleme vs.) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Durai, 2010: 6, Noe vd., 2009: 5, Akt: Pınar, 2014: 61).

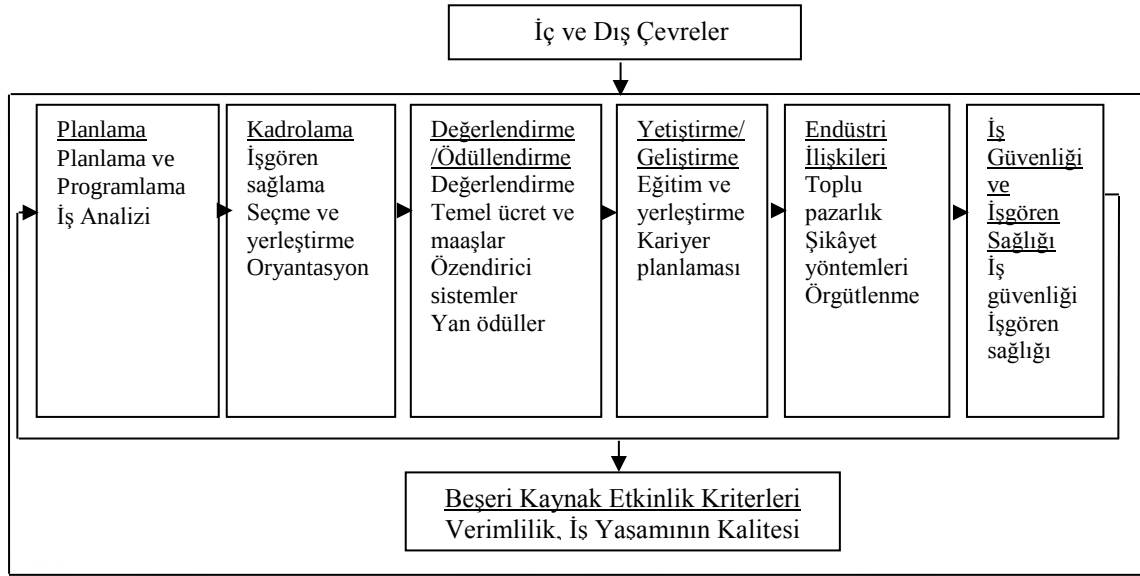
Organizasyonlarda insan kaynakları bölümüne, personel birimi, endüstri ilişkileri birimi, personel şefliği gibi farklı adlar verilebilmektedir. Bu birimlerin, insan kaynakları yönetiminde başarılı olabilmeleri adına şu fonksiyonları yerine getirmeleri gerekmektedir (Sadullah, 1998: 22, Akt: Tortop vd., 2010: 22; Yüksel, 2007: 30):

- Gerekli araştırmalar yaparak, organizasyonun hedef ve amaçlarına uygun insan kaynakları politikalarını belirlemek ve üst yönetime gereken bilgileri raporlamak,
- İnsan kaynakları politikalarına uygun çalışmaları belirlemek ve uygulamak,
- Bunları kontrol etmek ve değerlendirmek,
- İnsan kaynakları alanında yaşanan yenilikleri takip etmek ve gerektiğinde uygulamak,
- İnsan kaynakları ile ilgili günlük işleri yürüterek diğer yöneticilerin iş yükünü azaltmak,
- İyi yetiştirilmiş, motivasyonu yüksek personel sağlayarak organizasyonda verimliliği arttırmak,
- İnsan kaynaklarından etkin yararlanarak işgücü maliyetlerini denetim altında tutmak,
- İş yaşam kalitesini yükseltme,
- İşgücünün iş tatminini arttırma,
- İşgücünün potansiyelini açığa çıkartma,
- İşgücünün kendi kendilerini kanıtlamalarına imkân tanıma,
- İşveren işçi arasında yaşanan hukuki problemleri çözmektir.

Yine bir başka kaynağa göre; insan kaynakları yönetimi yedi temel fonksiyondan oluşmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin bu yedi fonksiyonu personel yönetimi yaklaşımında da aynıdır ancak bu fonksiyonların insan kaynakları yönetiminde stratejik ve proaktif olarak ele alınması gerekmektedir. Bu fonksiyonlar şunlardır (Sadullah, 2013: 8):

- Planlama,
- Kadrolama (sağlama, seçme ve yerleştirme),
- Değerlendirme,
- Ödüllendirme,
- Yetiştirme ve geliştirme,
- İş güvenliği ve iş gören sağlığı,
- Endüstri ilişkileridir.

Şekil 4.7’de insan kaynaklarını oluşturan fonksiyonlar (işlevler) bir süreç halinde görülmektedir. Her bir fonksiyonun içerisinde yer alan faaliyetlerin başarılı olup olmadığı, verimlilik ve insan kaynakları yönetiminin etkinlik kriterleri olarak kabul edilen, verimlilik ve iş yaşamının kalitesi gibi kriterlerindeki gelişmelere bağlıdır. Bu fonksiyonları, aynı zamanda çevresel faktörlerin de etkileyeceği söylenebilmektedir (Sadullah, 2013: 10).



Şekil 4.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları (Schuler, 1981: 26; Akt: Sadullah, 2013: 9).

Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği tarafından belirlenen insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ve bu fonksiyonlara ilişkin faaliyetler ise şunlardır (Koca, 2010: 16-17):

- İnsan kaynakları planlaması, işgören seçimi ve işe yerleştirme:
 - Organizasyonda yerine getirilecek faaliyetler için gereken özellikleri tespit etmek adına iş analizlerinin yapılması,
 - Organizasyonun ulaşmaya çalıştığı amaçlar ve hedefler doğrultusunda gelecekte gereksinim duyulacak insan kaynaklarının öngörülmesi,
 - Bu gereksinimlerin giderilmesi adına bir planın hazırlanması ve bu planın hayata geçirilmesi,
 - Saptanan amaç ve hedeflere ulaşabilmek için gereksinim duyulan insan kaynaklarının organizasyona kazandırılması,
 - Belirlenen görevler için işgörenin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi.
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi:
 - Çalışanların eğitimi, geliştirilmesi ve işe oryantasyonlarının sağlanması,
 - Hem örgütsel hem yönetsel gelişim programlarının tasarlanması ve uygulanması, etkin takımların oluşturulması,
 - Performans değerlendirmeleri için bir sistem kurulması,
 - Kariyer planlarının yapılmasında çalışanlara destek verilmesi.
- Ücret ve diğer ödemeler:
 - Organizasyondaki bütün çalışanlar için ücret ve diğer ödemeler sisteminin kurulması ve yürütülmesi,
 - Çalışanlara verilen ücretlerin ve diğer ödemelerin istikrarlı ve adil olmasının sağlanması.
- Çalışma ve çalışan ilişkileri:
 - Organizasyon ile sendikalar arasında gerektiğinde arabuluculuk görevinin üstlenilmesi,
 - Organizasyonda ortaya çıkan sorunların çözümü ve disiplin sağlama ile ilgili sistemlerin kurulması.
- İnsan kaynakları araştırmaları:
 - İnsan kaynakları bilgi bankasının oluşturulması,
 - Çalışanlarla iletişim sistemlerinin kurulması ve yürütülmesidir.

Bir başka kaynağa göre ise, insan kaynakları yönetiminin 4 ana fonksiyonu bulunmaktadır (Akt: Can vd., 2012: 13-15):

- 1) İstihdam (kadrolama) fonksiyonu:

- İnsan kaynakları planlaması: Stratejik planlamanın bir parçası olup, işletmenin şimdi ve gelecekte ulaşmaya çalıştığı hedefler için, uygun yer, zaman, sayı ve özellikle insan kaynağı elde edebilmesi için gerçekleştirilen faaliyettir.
 - Personel sağlama: İşletmelerin gereksinim duyduğu personel ihtiyacını karşılamak adına, organizasyonda çalışmaya istekli aday personel birikimini oluşturmak için gerçekleştirilen bir faaliyettir (Maginness, 1991).
 - Personel seçme: Organizasyonda çalışmak üzere iş başvurusunda bulunan adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişilerin tespit edilmesi ve seçilmesi ile ilgili faaliyetlerdir.
- 2) Geliştirme fonksiyonu:
- Sosyalizasyon: İşe yeni alınan ya da yeni bir bölüme atanan kişileri, organizasyona ve işe alıştırma, organizasyonun değerlerini ve kurallarını öğretme, çalışanı organizasyonun etkili bir üyesi haline getirme sürecidir.
 - Başarı değerlendirme: Çalışanın kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi yerine getirdiği ile ilgili bir değerlendirme sürecidir.
 - Hizmet içi eğitim: Çalışanlara yeni bilgi ve becerilerin kazandırılması ve mevcut bilgi ve becerilerin geliştirilmesine yönelik eğitim faaliyetleridir.
 - Kariyer geliştirme: Çalışanlara kariyer seçiminde ve bu kariyere adaptasyonunu sağlamada destek olan, çalışanın yeterliliğini arttıran ve kendine saygı ihtiyaçlarının tatmin edilmesini sağlayan faaliyetlerdir (White ve Wroman, 1982: 353-354).
- 3) Ücretleme fonksiyonu:
- İş değerlemesi: Organizasyonda yürütülen faaliyetlerin, göreceli olarak önem düzeylerine göre sıralanması, yürütülen faaliyetlerin birbirleriyle karşılaştırılması ve adil bir ücret sisteminin oluşturulmasını sağlayan faaliyetlerdir.
 - Ücretlerin belirlenmesi: Çalışanlara, emekleri karşılığında ödenecek ücret miktarının ve ödeme biçimlerinin kararlaştırılması ile ilgili faaliyetlerdir.
 - Sosyal yardımlar ve hizmetler: Çalışanlara ücret ödemelerinin yapılmasının yanı sıra yapılacak ödemelerin, sunulacak hizmetlerin tespiti ve bunların uygulanması ile ilgili faaliyetleri içerir.
- 4) Bütünleştirme fonksiyonu:
- Sendikalar ve toplu sözleşme: Organizasyonlardaki insan kaynakları yönetimi departmanı, çalışanların sendikal haklarına saygı göstererek, sendikalarla ilişki kurmakta, toplu pazarlık süreçlerinde işletmeler ve çalışanların beklentileri arasında denge kurmaya çalışmaktadır.
 - Personel sağlığı ve iş güvenliği: Çalışanların organizasyonlarda güvenli ve sağlıklı bir ortamda çalışabilmeleri için gereken tedbirlerin alınması ve uygulanmasını içeren faaliyetlerden oluşmaktadır.
 - Şikâyet ve disiplin: Çalışanların organizasyonlar tarafından belirlenen kurallar, politikalar ve değerler çerçevesinde çalışmasını sağlamak ve çalışanların organizasyona, işlerine ilişkin şikâyetlerini dinleme ve bunları çözme ile ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi biriminin sadece sayılan bu fonksiyonları yerine getirmeleri yeterli değildir. Bunların dışında organizasyonların diğer birimleri için, üretmek ve danışmanlık yapmak da birimin görevleri arasındadır. Yani insan kaynakları yönetimi biriminin organizasyonda hem hat görevleri hem de alanlarındaki uzmanlıklarından kaynaklanan danışmanlık yapma görevleri bulunmaktadır (Saltonstall, 1964: 30-31; Akt: Yüksel, 2007: 32).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili detaylı bilgilere aşağıda yer verilecektir.

4.1.12.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri olarak sayılan işgören temini/tedariği ve seçimi, “kadrolama” olarak da adlandırılmaktadır. Bu uygulama, insan kaynakları yönetiminin diğer faaliyetlerini ve aynı zamanda da işletmenin başarısını belirleyen bir uygulamadır. İşgören temini ve seçimi; organizasyonların gereksinim duyduğu uygun niteliklere sahip, yani işe uygun kişilerin araştırılması, bu kişiler içerisinde en uygun işgörenin seçilerek işe alınması ile ilgili faaliyetlerin toplamından oluşmaktadır. Bazı işletmeler; insan kaynağı ihtiyaçlarını bilinçli ve sistemli bir şekilde planlarken, bazı işletmeler ise; ihtiyaç durumlarına göre bu insan kaynakları yönetimi uygulamasını yerine getirebilmektedir. Bazı işletmeler gereksinim duydukları işgörenleri, internet veya gazete gibi iletişim araçları vasıtasıyla duyurmayı tercih edebilmekte, bazı işletmeler ise görüşme metodundan yararlanabilmekte, bazıları ise görüşme metodları ile birlikte çeşitli testlerden de yararlanabilmektedirler (Acar, 2013: 87-88).

Her ne kadar uygulama açısından işletmelerde farklılıklar söz konusu olabilmekle birlikte, işgören temini ve seçimi uygulaması; belirli evrelerden oluşan bir süreç olarak değerlendirilebilmektedir. Bu evreler ise şekil 4.8’de görüldüğü gibidir:

1) *İnsan kaynakları planlaması*: “İnsan kaynakları planlaması”, doğru sayıda, uygun işgücünün doğru iş ve zamanda yer almasını sağlayacak biçimde işletmenin insan kaynakları gereksinimlerinin tespit edilmesi ya da işletmenin belirli bir zaman dilimi için tahmin ettiği işgören açıklarının iç ve dış işgücü arzı ile uyumlu hale getirilmesi, gelecek dönemlerde insan kaynakları gereksinimlerinin sistemli bir biçimde ele alınması ve bu gereksinimlerin karşılanması adına gerekenlerin yapılması süreci şeklinde ifade edilebilmektedir (Glueck, 1979: 23; Byars ve Rue, 2003: 116; Dessler, 2003: 90; Akt: Acar, 2013: 89). Bu evrede, işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmesi adına gereksinim duyduğu insan kaynaklarının sayısı ve niteliği tespit edilmektedir. Bunu bütün işletmeler yerine bir şekilde getirmesine rağmen, maalesef biçimsel, sistemli ve başarılı bir şekilde yerine getiren işletme sayısı çok az olmaktadır. İhtiyaç duyulan insan kaynaklarının sayısı ve niteliği tespit edildikten sonra bu gereksinim duyulan işgücü sayısı ve niteliği ile işletme işgücü arzı karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda, işgücü talebi, iç işgücü arzını aşarsa bu durum işletmenin işgücü ihtiyacının olduğunu ortaya çıkarır. İşletmede işgücü temini ve seçiminden bahsedebilmek için, işgücü açığının var olması ve bu açığın iç veya dış kaynaklardan sağlanarak kapatılmasına karar verilmiş olunması gerekmektedir. İnsan kaynakları planlamasındaki amaç; işgücü arz ve talebini dengeleyerek optimum istihdamı sağlayabilmektir (Acar, 2013: 88-91). Yani insan kaynakları planlaması ile ulaşılmaya çalışılan hedeflerden ilki, işletme içerisinde mevcut istihdam edilen insan kaynaklarından en iyi derecede yararlanmayı sağlamaktır. İkinci hedef ise, sayı ve yetenek açısından ileride meydana gelebilecek insan kaynakları gereksinimlerini gidermektir (Fettahlioğlu, 2014: 111). Bunlara ek olarak; insan kaynakları planlaması ile şu amaçlara ulaşılmaya çalışılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012: 35):

- İşletmedeki insan kaynaklarının envanterini ortaya çıkarmak,
- Sermayenin kârlılığı üzerinde önemli bir etkisi bulunan işgören maliyetlerini denetim altında tutmak,
- Üretimde küresel artış sağlamak,
- Çalışanların çalışma koşulları ve moral seviyelerini yükseltmek,
- Otomasyon kullanımından etkilenen çalışanların yeniden dönüşünü ve organizasyonda aktif bir rol üstlenmeyenlerin yeniden sınıflandırılmasını sağlamak,
- Nesnel ölçütlere dayalı iş değerlemeleri yapılarak, ücret kademelerini tespit etmek,
- Çalışanların veya temsilcilerin katılımlarıyla ücret kurallarını tespit etmek,
- Çalışanlara yönelik olarak eğitsel programlar düzenlemektir.

İnsan kaynakları planlamasının başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için; geçmişteki verilerden yararlanarak, gelecek dönemlerde tahmin edilen gelişmelere uyumun sağlanması ve mevcut durumun çok iyi bir şekilde ortaya koyulması gerekmektedir. İşletmeler sürekli gelişme sağlamak istediklerinden gelecekte yapmayı

planladıkları yatırımlar için uygun sayı ve özellikte insan kaynaklarına ihtiyaç duyacaklardır. Bu nedenle de insan kaynakları planlama faaliyetlerin başarılı bir şekilde yürütülmesi büyük bir önem arz etmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 34).

İnsan kaynakları planlaması birbirini takip eden dört aşama içermektedir. *Bunlardan birincisi, amaç belirlemektir.* İnsan kaynakları planlamasının başlıca amaçları; insan kaynaklarında var olan bilgi, beceri ve yeteneklerden en etkin bir biçimde yararlanmak, işgücünün verimliliğini ve etkinliğini yükseltmek, maliyetleri azaltmak, gelecekte ortaya çıkabilecek işgücü gereksinimlerini tam ve zamanında karşılamaktır (Barutçugil, 2004: 245-247).

İkincisi mevcut durumu değerlendirmektir. İşletme içerisinde var olan insan kaynaklarının bugünkü durumunun değerlendirilmesi ile ilgilidir. Mevcut insan kaynaklarının işletme gereksinimleri için yeterli olup olmadığı ve doğru bir biçimde yararlanılıp yararlanılmadığı tespit edilecektir. Bunun içinde önce bireysel özellikler (kişilik, bilgi, yetenek, deneyim vs.) analiz edilecek, daha sonra işletme içerisinde yürütülecek işlerin özelliklerini tespit etmek için iş analizleri yapılacak, daha sonra da bireylerin özellikleri ile işlerin özellikleri arasında nasıl bir uyum olduğu araştırılacaktır (Barutçugil, 2004: 245-247). Özellikle insan kaynakları planlaması içinde yapılan en önemli çalışmalardan bir tanesi de, iş analizleridir. İş analizlerinde, işe ilişkin veriler toplanır ve değerlendirilir. Bu sağlanan verilerin düzenlenmesi sonucunda da iş tanımları ve iş gerekleri ortaya çıkarılır (Uyargil, 2013: 59). *Araştırmamızda da insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında yer alan boyutlardan bir tanesi olan, iş tanımı;* iş analizi çalışmalarının bir uzantısıdır. Bir organizasyonda, bir iş analizi yapılmışsa mutlaka bundan sonra iş tanımları yapılacaktır. İş analizi ve iş tanımı kavramlarının birbirlerini tamamladıkları bu noktada söylenebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 71). İş tanımı; işletmede yürütülecek işlere ilişkin bilgilerin formüle edildiği belgeler olarak ifade edilmektedir. İş tanımlarında, işlere ait özelliklerle ilgili bilgiler yer almaktadır. Örneğin; işin ünvanı, kod numarası (varsa), ait olunan bölüm, iş özeti, işin kapsadığı görevler, işle ilişkili olan diğer işler ve işin gerektirdiği gözetim, işin yapıldığı koşullar, işin yapılmasında kullanılan malzemeler, araçlar, gereçler ve teçhizatlar, çalışma koşullarındaki tehlikeli durumlar gibi. İşletmelerde çalışanların sorumlulukları açık ve net bir şekilde tanımlanmalıdır. Bu durum, çalışanların hem performans düzeylerini geliştirecek, hem de motivasyonlarını yükseltecektir. Aynı zamanda iş tanımları ile işler arasındaki ilişkiler açıkça ortaya çıkacaktır, bu da sistemin amaçları doğrultusunda hareket edilmesini kolaylaştıracaktır. Yine iyi yapılacak bir iş tanımı; hem üst yönetimin hem de çalışanın iş amacına ilişkin ortak bir fikirde buluşmalarına katkı sağlayacaktır. İnsan kaynakları departmanının işin yapısının ve özelliklerinin değişmesi durumunda yapılan iş tanımlarını gözden geçirmeleri gerekecektir. Bunun sebebi de, bir iş tanımında yapılacak bir değişiklik diğer bazı tanımlarında değiştirilmesini gerektirebilecek olmasından kaynaklanmaktadır (Uyargil, 2013: 59-62). Aynı zamanda yapılan iş tanımları; insan kaynağının seçiminde, performansının değerlendirilmesinde, yükselmesinde, eğitimi ve geliştirilmesi faaliyetlerinde de kullanılır. Örneğin; iş tanımları eksik veya hatalı olursa, iş için uygun olmayan bireylerin işe alınması söz konusu olabilir. Yine gerçekçi olmayan performans ölçüm kriterlerinin geliştirilmesine sebep olabilir ve hazırlanan eğitim, geliştirme programlarının etkinliğini azaltabilir (Taşlıyan, 2014: 151).

Üçüncüsü insan kaynakları elde etme, geliştirme ve yönetme programlarının hazırlanmasıdır. Bu aşamada, işletmelerin mevcut ve gelecekteki işgücü ihtiyaçlarının tahmin edilmesi, tam, doğru olarak karşılanabilmesi için gerekli önlemler tespit edilir ve eylemler planlanır. Bu eylem planlarının kim, ne zaman ve nasıl gerçekleştirileceği kararlaştırılır, sorumlular ve ilgililer tespit edilir. Bu hazırlanan planlar ve programlar mevcut çalışanların ve yeni istihdam edilenlerin eğitimleri ve kariyer planlamaları için alınacak kararlara da temel oluşturabilmektedir (Barutçugil, 2004: 245-247).

Dördüncüsü, uygulama sonuçlarının değerlendirilmesidir. Bu aşamada elde edilen sonuçlar nitelik ve nicelik açısından kontrol edilir. Uygulamaların başarısı, geçmiş yıllarda elde edilen sonuçlarla, rakip işletmelerin başarıları ile kıyaslanır. Varsa hatalar saptanır ve bir daha bu hataların tekrar edilmemesi adına gereken önlemler alınır (Barutçugil 2004: 245-247).

İnsan kaynakları planlaması süreç olarak dinamik bir yapıya sahip olmakta ve bu süreç işletme içerisinde, işletme dışından kontrol edilemeyen, edilebilir birçok faktör tarafından etki altında kalabilmektedir. Bu faktörler; içsel (örgütsel strateji, coğrafik farklılaşma, var olan işgücünün nitelikleri, bilgi sisteminin kalitesi) ve dışsal (rekabet şartları, çevresel belirsizlik, teknolojik gelişmeler ve hukuki düzenlemeler) faktörlerdir (Sabuncuoğlu, 2012: 36-39).

İşletmelerin yeni yatırımlara yönelmeleri, büyümeleri, işgörenlerin işten ayrılmaları veya işten çıkarılmaları gibi sebeplerden işgücü açığı ortaya çıkabilmektedir. Özellikle insan kaynakları planlaması ile işletmenin işgören gereksiniminin doğru bir şekilde tespit edilmesi, işgören temini ve seçim sürecinin bundan sonraki evrelerinin etkinliğinin sağlanması açısından oldukça büyük bir önem arz etmektedir (Acar, 2013: 88-89).

2) *Aday araştırma ve bulma*: Bu evre; personel seçim sürecini daha etkin bir hale getiren, iyiler arasından en iyi insan kaynağının seçilmesi imkânını sağlayan bir süreçtir (Bal, 2014: 173). Aday araştırma ve bulma evresi; uygun sayı ve nitelikte adayların bulunması ve işletmeye çekilmesi ile ilgili faaliyetleri içerir (Barutçugil, 2004: 257). Öncelikle işgücü ihtiyacı duyan bölüm yetkilisinin bu ihtiyacını personel istek formu doldurarak insan kaynakları bölümüne iletmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 81). Adayların niteliklerine ilişkin bilgiler, daha önceden hazırlanmış olan iş analizleri, iş tanımları ve iş gereklerinden elde edilebilmektedir (Yüksel, 2007: 101). Daha sonra işletmenin işgücü gereksinimini uygun bir şekilde karşılayacak büyüklük ve bileşimde bir aday havuzu oluşturulur. Bu havuz işletme içindeki veya dışındaki kaynaklardan çeşitli yöntemlerle adayların iş başvurusunda bulunması ile oluşturulur. Bu havuzun uygun maliyetle oluşturulması, optimum sayı ve bileşimde olması oldukça büyük bir önem arz etmektedir (Acar, 2013: 89). Aday temini kaynakları, işletme içi kaynaklardan; terfi veya nakil yolu ile sağlanabilir. Ya da adaylar işletme dışı kaynaklardan; iş duyuruları, kendiliğinden yapılan başvurular, mevcut işgörenlerin ve tanıdıkların tavsiyeleri, resmi veya özel iş, işgören bulma kuruluşları, okullar, üniversiteler veya okul ziyaretleri, staj uygulamaları, telefonla aday bulma vs. yoluyla temin edilebilirler (Acar, 2013: 113-128). Ayrıca insan kaynağını arama ve bulma sürecini etkileyen işletme içi ve işletme dışı faktörler bulunmaktadır. İşletme içi faktörlerin başında ücretler yer alabilmekte, işletme dışı faktörler arasında ise işgücü piyasasının durumu ve hukuki düzenlemeler sayılabilmektedir (Yüksel, 2007: 102).

3) *İşgören seçimi*: Aday araştırma ve bulma evresinde aday sayıları arttırılmaya çalışılırken, bu evrede adayların sayıları azaltılmaya çalışılacak ve bu adaylar içerisinde en uygun olan adayın tespit edilmesine yoğunlaşılacaktır (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 93). Rasyonel bir seçim kararının verilmesi, yeterli ve faydalı bilgilerin kullanılmasına bağlı olmaktadır. Yönetimin mümkün olduğu derecede geçerli ve güvenilir bilgileri en ekonomik bir şekilde toplaması ve bu bilgileri seçim sürecinde kullanması gerekmektedir (Can vd., 2012: 172). Bu evre, işgören temini ve seçiminin son evresidir. Uygun niteliklere sahip olan çalışanların seçilmeleri, bir işletmenin varlığını devam ettirmesi ve gelişmesi için oldukça önemlidir (Barutçugil, 2004: 257). Günümüz küreselleşme ve rekabet dünyasında artık işletmelerin, işgören bulma ve seçme süreçlerini iyi yönetmeleri ve doğru işe doğru insan kaynağını almaktan ziyade, doğru işe en iyi insan kaynağını almalarını gerektirmektedir (Bal, 2014: 171). Bu evrede alınacak herhangi bir yanlış karar, sadece işe alınan kişiyi değil bütün işletmeyi etkileyecektir (Bal, 2014: 173). Bu evrede alınacak yanlış bir karar yani doğru işe doğru adamın alınmaması durumu işletme açısından; iş-çalışan ve çalışanlararası ortaya çıkan uyumsuzluklar nedeniyle başlayan verimlilik azalışları, çatışmalar, iş kazaları, işten ayrılma ve çıkarılmalar vs. gibi problemlerin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Boşalan kadrolara yeni işgücünün istihdamı gerekecek bu da işletmelerin giderlerini arttıracak, yeni istihdam edilenlerin uyum problemleri söz konusu olacak, başlangıçta verimsiz çalışmalar, zaman kaybı ve kaynakların etkin kullanılmaması gibi sorunlar ortaya çıkacaktır. İşgören açısından da durum pek parlak olmayacaktır. Kişiler işe alınırken başarılı değerlendirilmesine rağmen istihdam edildikten sonra aynı başarıyı gösteremeyebilirler. Ya da tam tersi olan durum söz konusu olacaktır. Yani adayın başarılı olabileceği bir işe, seçim aşamasında başarısız olması sebebi ile alınamaması

söz konusu olabilecektir. İşe yanlış almalar veya alınmamalar insan kaynaklarını ekonomik ve psikolojik bir çöküntüye sürükleyebilecektir. Ya da yeteneklerinden çok üstün veya az olan bir işe alım sebebiyle kişilerde moral düşüklüğü veya aşağılık duygusunun oluşumuna sebep olunabilecektir. Bu nedenle işletmeler, işgören seçimine gereken özeni göstermek durumundadırlar (Sabuncuoğlu, 2012: 78-79).

İşletmelerin bu seçim sürecinde genel olarak tercih ettikleri kriterler ise şunlardır (Camgöz, 2014: 128-129):

- Adayların aldıkları resmi eğitim düzeyi oldukça önemlidir. Ancak burada adaylardan işin gerektirdiği özelliklerden fazlasını beklemek de yanlış olacaktır.
- Deneyim, geçmiş ve iş performansı işgören seçiminde yararlanılan bir başka kriterdir. Bireyin geçmiş işteki başarı performansı, gelecekteki performansının da belirleyicisi olabilmektedir.
- Adayın fiziksel görünümü de seçim sürecinde bir kriter olarak değerlendirilebilmektedir. Örneğin; bazı işlerde satış temsilciliği, uçuş kabin görevlileri vs. daha uzun boylu bireyler tercih edilebilmektedir.
- Kişisel özellikler ve kişilik de yine seçim sürecinde kriter olarak değerlendirilebilmektedir. Hatta kişilik testlerine göre de işletmelerde seçim yapılabilmektedir.

İşgören seçimi aşamasında; işletmeye başvuran adaylar arasından çeşitli yöntemler kullanılarak seçim yapılır (Acar, 2013: 89). Yani işgören seçimi, adayların iş başvurularının alınması, kabulü ile başlamakta ve işe alım ile sona ermektedir. İşgören seçiminde biçimsel veya biçimsel olmayan yaklaşımlar benimsenebilir. Genellikle büyük işletmeler işgören seçiminde biçimsel (sistemati) yaklaşımları benimserlerken, yani başvurunun kabul edilmesi, başvuru formunun doldurulması, sınav/test uygulamasının yapılması, işe alma görüşmesinin yapılması, geçmiş ve referans incelemesinin yapılması, sağlık muayenesi ve diğer işlemlerin yapılması, işe alma kararının verilmesi ve işe yerleştirmenin yapılması, işe alıştırma oryantasyon programının yapılması gibi aşamalar gerçekleştirilirken; küçük işletmeler daha çok biçimsel olmayan yaklaşımlarla, yani yöneticiler adaylarla görüşüp, değerlendirme yapıp seçim yapabilmekte, adaylar doğrudan iş arkadaşları ile tanıştırılarak işe başlatılabilmektedir (Glueck, 1979: 154; Akt: Acar, 2013: 131-132). Ayrıca işe başvuran sayısı arttıkça uygun özellikteki çalışanları seçme olasılığı ne kadar artmış olsa da öncelikle bu başvuran kişiler arasında kaç kişinin aranan özelliklere sahip olduklarının tespit edilmesi gerekmektedir (Yüksel, 2007: 109). Özellikle seçme ve işe alım sürecinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi ve tamamlanabilmesi için şu özelliklerin bulunması gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 258-259):

- Seçim sürecinin standart hale getirilmesi tüm adaylar için aynı kriterler doğrultusunda değerlendirmelerin yapılması ve her adaya eşit davranılması,
- İş tanımlarının önceden yapılmış olması,
- Adaylarda aranan niteliklerin, istenen belgelerin ve görüşülecek konuların sadece iş ile ilgili olması,
- Seçim ve işe alım kararlarının adayların performansları ile ilgili öngörülere dayandırılması,
- Doğru ve uygun bireyleri işe alarak yatırımın geri dönüşünün sağlanması,
- İş başvurusunda bulunan adayların işletme, yöneticiler ve işe alım süreci ile ilgili olumlu, profesyonel ve adil olduklarına dair algılara sahip olmalarının sağlanması,
- İşe alım sürecinde yasal olmayan herhangi bir durumun söz konusu olmaması gerekmektedir.

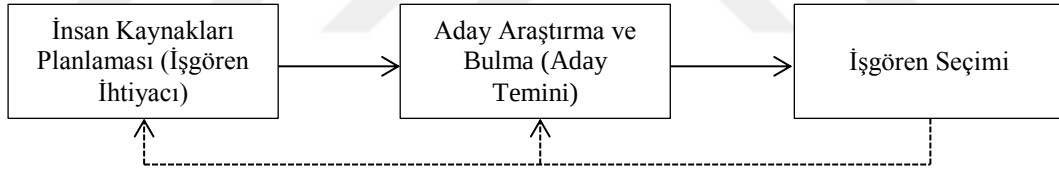
Bu aşamaya kadar işgören ihtiyacının iyi tanımlanmış olması, uygun aday havuzunun oluşturulmuş olması ve etkili seçim yöntemlerinden yararlanılmış olması, etkili ve başarılı bir işgören seçiminin sağlanması için oldukça büyük bir önem arz etmektedir. İşletmeye kabul edilen, seçilen adayların işe başlatılması da (yerleştirilmesi de) bu evre içerisinde gerçekleştirilmektedir (Acar, 2013: 89). Yani işe alınmasına karar verilen ve sağlık raporu alınan, işe başlamasında herhangi bir sakınca bulunmayan kişi sonuncu aşama olarak işletmede ilgililer tarafından karşılanır ve gerekiyorsa bir deneme süresi verilir, işe yerleştirilir. İnsan kaynakları departmanının gerekli gördükleri son

yönetmel faaliyetler yerine getirildikten sonra yeni işe alınan kişinin işine uyum sağlama (oryantasyon) çalışmaları yürütülür (Sabuncuoğlu, 2012: 118).

İşe başlayan bireyler, genel olarak işletmede uzun bir süre istihdam edileceği umudunu taşıırken, işletmeler ise, işe aldığı bireylerin uzun bir süre işletmede çalışmalarını beklerler. Tabi ki bu durum tarafların karşılıklı beklentilerinin karşılanma derecesine bağlı olmaktadır. Tarafların hem kısa vadede hem de uzun vadede beklentilerinin bilinmesi de oldukça mühim olmaktadır. Özellikle taraflardan birisi ya da her ikisi uzun vadede beklentilerinin karşılanmayacağını düşündüklerinde işten ayrılmalr söz konusu olabilecektir. İşe almanın kolay, ancak işten çıkarmanın zor olacağı düşünülerek insan kaynağı temini ve seçimi hususunda titiz davranmanın oldukça önemli olduğu unutulmamalıdır (Ertürk, 2011: 111).

İnsan kaynağı temini ve seçiminde yapılabilecek hatalar ise şunlardır (Ertürk, 2011: 111-112):

- İnsan kaynağı ihtiyacı tam olarak analiz edilmeden, işgören alma yoluna gidilmesidir.
- İnsan kaynağının iç kaynaklardan mı yoksa dış kaynaklardan mı temin edilmesi gerektiğinin ve bu kaynakların etkilerinin ne olacağının bilinmemesi ile ilgili hatalarda yapılabilmektedir. Ayrıca oluşturulan aday havuzunun uygun sayı ve özellikte aday seçimi için uygun olmaması da insan kaynağı temini ve seçimi kararının yanlış alınmasına sebep olacaktır.
- İnsan kaynağı temininde seçilen yöntemin hatalı olmasıdır.
- İnsan kaynağı temini ve seçimi sürecinin evrelerine çok kısa veya çok uzun sürelerin ayrılmasıdır.
- İnsan kaynağı seçiminde kullanılacak kriterlerin hatalı veya eksik belirlenmesidir.
- Etkin bir insan kaynakları temini ve seçimi politikasının oluşturulmaması gibi diğer hatalar da söz konusu olabilmektedir.



Şekil 4.8. İşgören Temini ve Seçimi Süreci (Kadrolama Süreci) (Acar, 2013: 88).

Araştırmamızın yürütüldüğü sağlık sektörü de emek yoğun bir sektör olması nedeniyle otomasyona gitme imkânı oldukça kısıtlıdır. Bu sektörde uygun sayı ve nitelikte insan kaynakları ihtiyacının planlanması ve temin edilmesi, işe yerleştirilmesi oldukça önemli bir insan kaynakları yönetimi uygulamasıdır.

Özellikle halkın sağlık hizmetleri gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik kamu sağlık sektörü kaynaklarının üzerindeki baskılar gün geçtikçe artmaktadır. Bu durumda kamu ya da özel sağlık kuruluşlarındaki sağlık sistemleri arasında yeni bağlantıların kurulmasını gerektirmektedir. Kamuda da sunulan sağlık hizmetlerinin, uygun, verimli ve etkili bir biçimde olması adına daha çok gayret sarfedilmesi gerekmektedir. Sağlık sektöründe insan kaynaklarının nasıl planlandığı oldukça önemlidir. Çünkü insan kaynakları; verilen sağlık hizmetlerin kalitesinin, niteliklerinin ve cari maliyetlerinin temel belirleyicisi konumundadır (Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu, 2011: 11, 02.01.2015, http://ekutuphane.tusak.gov.tr/kitaplar/saglikta_insan_kaynaklari_2023_vizyonu.pdf).

Kısacası emek yoğun işletmelerde insan kaynaklarından en verimli ve etkili bir şekilde yararlanabilmek adına insan kaynakları planlaması, işgören temini ve seçimi uygulamalarına gereken özenin gösterilmesi gerekmektedir.

Özellikle doktorların, hemşirelerin istihdamında verimliliği arttırmak adına iş tanımlarının yeniden yapılması ve gözden geçirilmeleri oldukça önemli bir konudur. Örneğin; tıbbi sekreterler tarafından yerine getirilmesi gereken görevler, doktorlar ve

hemşireler tarafından yapıyorsa, daha verimli çalışmaları adına iş tanımlarının yenilenmesi, gözden geçirilmesi gerekmektedir. İş tanımlarının bu şekilde yenilenmesinin ve gözden geçirilmesinin, çalışanların gereksiz iş yüklerinin olmasından dolayı verecekleri hizmet kalitelerinde ortaya çıkabilecek problemleri de ortadan kaldıracaklığı söylenilebilir (Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu, 2011: 32, 02.01.2015,

http://ekutuphane.tusak.gov.tr/kitaplar/saglikta_insan_kaynaklari_2023_vizyonu.pdf).

4.1.12.2. Eğitim ve Geliştirme

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından bir tanesi de çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesidir. Eğitim ve geliştirmedeki amaç, örgütsel etkinliği arttırmak adına işletme çalışanlarını bilgiler, beceriler ve yeteneklerle donatmaktır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin; işletme gereksinimlerine cevap verecek bir şekilde planlanması ve programlanması gerekmektedir. Bu da hem örgütsel hem de bireysel sistematik bir eğitim planlaması ile mümkün olmaktadır (Özçelik, 2013: 163).

Bilgi düzeyinin sürekli arttığı bir dünyada çalışanlarının bilgi ve beceri düzeylerini devamlı yenilemeyen işletmeler için başarısızlık kaçınılmaz bir son olacaktır. Bu nedenle de işletmeler varlığını devam ettirebilmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına çalışanlarını sürekli bir biçimde yeniden yaratmak durumundadırlar (Barutçugil, 2004: 297).

Eğitim; en kısa ifadesi ile bir değişim sürecidir şeklinde ifade edilebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 124). Yani eğitim; bireylerin ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve yetenekleri kazandırarak bir değişimi gerçekleştirme süreci olarak ifade edilebilmektedir. Bireyin değişimi, işletmelerin değişimini, işletmelerin değişimi de toplumsal değişimin gerçekleşmesini sağlayacaktır (Özçelik, 2013: 165-166). İnsanlar doğdukları andan itibaren çevrelerinde bulunan insanlarla etkileşim içerisinde ve bu çevrelerden gelen veriler, bilgiler algılanır ve zamanla öğrenilir. Yani eğitimin vazgeçilmez bir boyutu da öğrenme olmaktadır. Eğitim öğrenmeden daha geniş bir kavram olmakla birlikte, öğrenme; eğitimin sistemli olan kısmını oluşturmaktadır denilebilir (Fındıkçı, 2012: 229). Birde eğitim kavramı ile karıştırılan yetiştirme ve geliştirme kavramları bulunmaktadır. Yetiştirme; bir işin gerektirdiği yeteneklerin bireylere kazandırılmasına ilişkin eğitsel faaliyetler olarak, geliştirme ise; bireylere yeni bilgi, beceri ve yeteneklerin kazandırılması, var olan bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi şeklinde ifade edilebilmektedir (Özçelik, 2013: 165- 166). Yetiştirme ve geliştirme faaliyetleri, eğitim faaliyetlerinin aşamalarını oluşturmaktadırlar. Bu üç faaliyetin ortak özellikleri; bireylerin bilgilerinde, yeteneklerinde ve yetkinliklerinde pozitif değişimler sağlamalarıdır (Ertürk, 2011: 119).

İnsan kaynaklarının eğitilmesinin amacı; çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirerek, güçlendirilmelerini sağlamak, işletme ile bütünleşmelerini sağlamak, işletme içerisindeki problemleri anlamalarını ve alternatif çözümler yaratmalarını sağlamaktır (Özçelik, 2013: 169).

İnsan kaynaklarının eğitiminin birbirleriyle iç içe geçen hem ekonomik hem toplumsal hem de bireysel nitelikte amaçları bulunmaktadır. Eğitilmiş çalışanların motivasyonu ve performansları yüksek olup, bu da işletmenin verimliliğini ve etkinliğini arttırabilmektedir. Çalışan işletmeden ayrılrsa dahi aldığı eğitimlerle, yeni iş bulabilmekte ve işe kolayca adapte olabilmektedir. Burada da eğitimin amacının bireysellikten ve kişinin bir işletmedeki ya da toplumdaki başarısında ise, toplumsallığından bahsedilebilmektedir (Özçelik, 2013: 170). Verilen eğitime göre, eğitim düzeyi yüksek insanların olaylara yaklaşımları, toplum içerisindeki tutumları ve davranışları da pozitif yönde değişecektir. Bu açıdan bakıldığında, işletme içerisinde yapılan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, makro açıdan toplumsal bir fayda da oluşturabileceğini söyleyebilmek mümkündür (Yeşil, 2014: 199).

Eğitim planları ve programlarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi adına uyulması gereken bazı ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler ise şunlardır (Sabuncuoğlu, 2012: 130-131; Özçelik, 2013: 170-172):

- Eğitim faaliyetlerinde, hem günümüz ihtiyaçlarını hem de gelecekte ortaya çıkabilecek gereksinimleri karşılayacak bir şekilde süreklilik sağlanmalıdır.

- Eğitimde yarar ilişkisi kurulmalıdır. Eğitimin niçin yapıldığı, amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı tespit edilmelidir. Yani eğitim programlarına yapılan harcamalarla elde edilen faydalar kıyaslanmalıdır.

- Eğitimde fırsat eşitliği sağlanmalıdır. Tüm işgörenler, eğitim programlarından ihtiyaçlar doğrultusunda yararlandırılmalıdır.

- Eğitim programları belirli bir plan ve program çerçevesinde yürütülmelidir.

- Eğitim programlarına çalışanların etkin bir şekilde katılımı sağlanmalıdır.

Çalışanların bu eğitim programlarının önemine ve faydalarına inanmaları da eğitim faaliyetlerinin başarılı bir şekilde sonuçlanması için büyük bir önem arz etmektedir.

Ayrıca her işletme kendi yapısına, faaliyette bulunduğu sektörün özelliklerine ve insan kaynaklarının eğitim seviyelerine göre, eğitim konusunda farklı şekillerde örgütlenme yapısına gidebilir. Örneğin; bazı işletmelerde eğitim faaliyetleri insan kaynakları birimine bağlı olarak bir alt departmanda yürütülebilirken, bazı işletmelerde de bu eğitim faaliyetleri bağımsız bir eğitim departmanı kurularak gerçekleştirilebilir. Eğitime oldukça büyük bir önem veren büyük işletmeler; eğitim birimi, eğitim kurulu, eğitim uzmanlarından meydana gelen bir örgütlenme yapısı oluşturabilirler (Sabuncuoğlu, 1996: 161-164; Akt: Sabuncuoğlu, 2012: 131).

Eğitim faaliyetlerinin planlanması da bazı aşamalardan oluşmaktadır. Öncelikle işletmelerde eğitim faaliyetleri ile ilgili ulaşmak istenen amaçlar ve takip edilecek ilkeler belirlendikten sonra, eğitim ihtiyaçların doğru bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. Bunun içinde işletmedeki tüm çalışanların eğitim durumunu gösteren bir grafik çıkarılmalıdır. Bu ihtiyaçların tespitinde de bazı yöntemlerden yararlanılabilir. Örneğin; eğitim ihtiyaç bildirim formu, eğitim çizelgesi tekniği, görüşme tekniği, anket yöntemi, karşılaştırmalı performans değerlendirme yöntemi, psikoteknik test yöntemi gibi (Sabuncuoğlu, 2012: 134-141). Daha sonra eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması (programın kapsamının tespiti, eğitimi yürüteceklerin, katılacakların, eğiticilerin tespiti, eğitim konularının, yerinin, zamanının, süresinin, yönteminin belirlenmesi, değerlendirmede izlenecek yolların tespiti) aşamasına geçilir. Son aşamada ise, eğitim faaliyetleri çeşitli yöntemlerden (test-tekrar yöntemi, önceki-sonraki performans yöntemi, deney-kontrol grubu yöntemi) yararlanılarak değerlendirilir (Özçelik, 2013: 173-193). Burada özellikle eğitim programlarını hazırlarken işletmelerin dikkat etmeleri gereken bazı hususlar bulunmaktadır (Fındıkçı, 2012: 259):

- Eğitim programları olanaklar ölçüsünde yıllık hazırlanmalıdır.

- İşçi eğitimlerinde, işletme içerisinde kendisini geliştirmiş bir şeften yararlanılarak yetiştirme faaliyetleri gerçekleştirilmelidir.

- Eğitimin seviyesine dikkat edilmelidir.

- Eğitim programları için mümkünse çalışanların yorgun olmadıkları, sabah saatleri tercih edilmeli, iş saatlerinin dışında gerçekleştirilmelidir.

- Eğitimin öneminin tüm çalışanlar tarafından anlaşılması sağlanmalıdır ve çalışanlar bu konuda güdülenmelidirler.

- Eğitim faaliyetleri interaktif bir şekilde yani çalışanların gerçekten katılımları ile gerçekleştirilmelidir.

- Eğitimi çekici hale getirecek koşullar oluşturulmalıdır. Örneğin; ortamın havalandırılması, ikram vs.

- Eğitimde modern araçların ve tekniklerin kullanılması katılımı arttıracaktır.

- Temel beceri eğitimlerinin ağırlıklı olarak işçilere; teknik ve insan ilişkileri eğitimlerinin ağırlıklı olarak memurlara; kavramsal, bilgi yönü ağır basan, bireysel gelişim eğitimlerinin ağırlıklı olarak yöneticilere yönelik olarak düzenlenmesi yararlı olabilir.

İnsan kaynaklarının eğitiminde, çeşitli yöntemlerden yararlanılabilmektedir. Bu yöntemler; temelde iş başında verilen ve iş dışında verilen eğitim yöntemleri şeklinde ikiye ayrılmaktadır. İş başındaki eğitim yöntemleri arasında; yönetici gözetiminde eğitim, coaching (yönlendirme) yöntemi, formen aracılığı ile eğitim, staj yoluyla eğitim, iş değiştirme (rotasyon) yöntemi, işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi,

takım çalışmalarına katılım yoluyla eğitim vs. gibi yöntemler sayılabilir. İş dışı eğitim yöntemleri arasında ise; anlatım yöntemi, konferanslar, seminerler, kurslar, örnek olay (vaka) yöntemi, işletme oyunları yöntemi, rol oynama yöntemi, duyarlılık eğitimi (T Grubu), simülasyon, beklenen sorunlar yöntemi, açık hava eğitimi vs. gibi yöntemler sayılabilir. Yine elektronik ortamda da verilen eğitim yöntemleri arasında; multimedya eğitim, bilgisayar destekli eğitim, interaktif video, sanal gerçeklik, uzaktan eğitim vs. gibi yöntemler sayılabilir (Sabuncuoğlu, 2012: 146-161; Özçelik, 2013: 193-204).

İşletmeler için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin birçok yararı ve anlamı söz konusudur. Bunlar şu şekilde sıralabilmektedir (Barutçugil, 2004: 298):

- İşyerinde meydana gelebilecek hataları, başarısızlıkları ve ortaya çıkabilecek maliyetleri düşürür.
- Yeni işe başlayanların oryantasyonunu ve verimli çalışmasını kolaylaştırır.
- Öğrenme süresini kısaltır. Daha kısa bir zamanda daha düşük bir maliyetle öğrenmeyi sağlar.
- Çalışanların işini bilmesine ve doğru işe odaklanmasına katkı sağlar.
- Yetenekleri geliştirir.
- Motivasyonu, çalışanın kendine duyduğu güveni ve işe adanmasını artırır.
- Çalışanların pozitif zihinsel tutum geliştirmesine katkı sağlar. Problem çözme ve yaratıcı düşünme yeteneklerini geliştirir.
- İşletmedeki stres düzeyini azaltır, iletişimsizlikten veya başarısızlıktan doğan gerginlikleri düşürür.
- Çalışanların işletmeye bağlılığını artırır, işten ayrılma oranını azaltır.
- Daha kaliteli mal ve hizmet üretimini sağlar, bu da müşteri memnuniyetini ve sadakatini beraberinde getirir.
- Çalışanların bilgi, beceri ve yetkinlik düzeyini artırarak, işletmelerin rekabet üstünlüğü konusunda avantaj elde etmelerini sağlar.

Sonuç olarak; insan kaynağına yapılacak her türlü destek, eğitim ve geliştirme çabalarının işletmelere uzun dönemde getirisinin oldukça fazla olacağı söylenebilmektedir. Bu nedenle de günümüz bazı işletmelerinin bu faaliyetleri bir maliyet unsuru olarak görmesi ve değerlendirmesi çok büyük bir hata olacaktır (Yeşil, 2014: 234). İşletmelerin bu bakış açısını değiştirmesi, yani yapılan eğitim faaliyetlerinin bir maliyet unsuru olarak görülmemesi için, eğitim faaliyetlerinin sonuçlarının kontrol edilmesi ve katma bir değer yaratıp yaratmadığının tespit edilmesi ile sağlanabilir (Özgödek Ferendeci, 2014: 215-216). İşletmelerin insan kaynaklarını; eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile devamlı bir şekilde güçlendirmeleri, işletme amaç ve hedeflerine rekabetçi ve verimli bir şekilde ulaşabilmeleri bakımından oldukça büyük bir önem arz etmektedir (Yeşil, 2014: 234).

Sağlık sektöründe de mezuniyet öncesinde üniversiteler tarafından eğitim programları verilmektedir. Örneğin; pratisyen hekimlik, diş hekimliği, eczacılık, fizyoterapistlik, hemşirelik, ebelik ve diğer bazı sağlık meslekleri eğitimleri vs. dir. Bu sağlık personellerine üniversite seviyesindeki eğitim, YÖK tarafından düzenlenmektedir. Yine diğer sağlık personeline yönelik eğitimler, sağlık yüksekokullarında, meslek yüksekokullarında ve sağlık meslek liselerinde sürdürülmektedir. Ancak sağlık sektöründe bu mezuniyet öncesi eğitimlerle yetinilmemeli, mutlaka mezuniyet sonrasında hizmet içi eğitim programlarına da ağırlık verilmelidir. Sağlık sektöründeki eğitim faaliyetleri ile insan kaynakları eğitim kapasitesinin artırılması, sağlık personelinin bilgilerini, yeteneklerini geliştirerek görevlerini daha iyi yerine getirebilmeleri ve mesleki gelişimlerinde süreklilik sağlama hedeflenmektedir (Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu, 2011: 26-28, 02.01.2015, http://ekutuphane.tusak.gov.tr/kitaplar/saglikta_insan_kaynaklari_2023_vizyonu.pdf).

Araştırmamızın yürütüldüğü sağlık sektöründe, hem çalışanların memnuniyetinin, verimliliklerinin artırılması ve hasta memnuniyetinin sağlanması hem de başarılı bir hastane yönetimi adına değişen piyasa koşulları ve kaliteli hizmet anlayışı talebini karşılayacak eğitim programlarının hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi oldukça önemli bir konu olarak bilinmektedir.

4.1.12.3. Performans Değerlendirme

İşletmelerde çalışan personellerden en yüksek düzeyde verim elde edebilmek için, yeteneklerinin yakından takip edilmesi ve gelişme çizgisi sağlanan başarı çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 184).

İşletmelerin örgütsel hedeflere ve amaçlara ulaşabilmesi için de çalışanların performansların belirlenmesi ve geliştirilmesi her zaman önemli bir husus olmuştur. Özellikle yöneticilerin çalışanlara ilişkin örgütsel kararları tarafsız bir biçimde verebilmesi için, sadece çalışanları gözlemlemeleri yeterli olmamakta, biçimsel ve sistematik performans değerlendirme sistemlerine gereksinim duyulmaktadır (Uyargil, 2013: 211).

Performans değerlendirme; dinamik bir süreçtir ve çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmesini amaçlamaktadır. (Uyargil, 2013: 212-213). Performans değerlendirme; çalışanların yerine getirdikleri görevlerdeki başarılarını, işyerindeki tutum ve davranışlarını, ahlaki durumunu, niteliklerini kapsayan ve çalışanların işletme başarısına katkılarını değerlendiren planlı bir araç şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu değerlendirme; çalışanın işe yönlendirilmesine, işletmeye duyduğu güvenin artırılmasına, eksikliklerini görme ve yeteneklerini geliştirme imkânının sağlanmasına katkı sağlayan oldukça önemli bir araçtır (Barutçugil, 2004: 426-427).

Performans değerlendirme ile kimlerin yükseleceği, kimlerin hedeflere ulaşp ulaşmadığı, kimlerin işlerine son verileceği, kimlerin performans düzeylerinin yüksek olduğu, kimlerin kendilerini geliştirdiği gibi konularda da bilgi sağlanacaktır (Erşahan, 2014: 239). Performans değerlemede temel ilke, bireylerin başarısızlıklarından yola çıkarak cezalandırmak değil, başarılarından yola çıkarak bireyleri ödüllendirmektir. Bu şekilde işletmelerde toplam kalite anlayışına da hizmet edilmiş olunacaktır. Çünkü performans değerlendirme ile bütün bireylerin kendilerini gözden geçirmeleri sağlanmış olacaktır (Fındıkçı, 2012: 292).

Günümüzde performans değerlendirmeye daha geniş bir açıdan bakılmakta, bu kavram performans yönetim sistemi olarak ifade edilmektedir. Performans yönetimi, daha geniş kapsamlı ve daimi bir süreç olup, bireyin performansını planladığı, yöneticilerle çalışanların beklentilerini karşılıklı olarak birbirlerine aktardıkları, yöneticinin çalışanlara geri bildirim sağladığı ve en sonunda da değerlendirmeler yaptığı bir sistemdir (Uyargil, 2013: 212-213).

Performans yönetimi ile işletmeler şunlara ulaşmayı hedeflemektedirler (Sabuncuoğlu, 2012: 185; Uyargil, 2013: 215):

- Örgütsel hedefleri kişisel hedeflere dönüştürme,
- İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- Amaçların gerçekleştirilmesinde gereken performans ölçütlerinin tespit edilmesi,
- Çalışanların bu önceden belirlenen performans ölçütlerine göre tarafsız ve zamanında değerlendirilmesi,
- Değerlendiren ile değerlendirilen arasında etkin bir iletişim sürecinin kurulması,
- Performansların geliştirilmesi için işletme, yöneticiler ve çalışanların işbirliği içerisinde hareket etmelerinin sağlanması,
- Başarıların tespit edilerek ödüllendirilmesi,
- Geri bildirim aracılığıyla çalışanların motive edilmesi,
- Çalışanların eğitimi ve kariyer planlamaları, ücret ve maaş yönetimi hususlarında yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgilerin sağlanması,
- Bireysel performansı geliştirerek örgütsel performansın etkinliğinin artırılması,
- İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- İşte başarısız olan kişilerin işten uzaklaştırılmasını sağlamaktır.

Performans yönetimi ile işletmeler şu yararları elde etmeyi beklerler (Barutçugil, 2004: 428-429):

- Yöneticilere iş ve işgörenler ile ilgili bilgiler verir.

- Yöneticiler ve işgörenler arasında etkin bir iletişimin kurulmasını sağlayarak, yeni fikirlerin geliştirilmesine imkân sağlar.
- İşgörenler işi nasıl yaptıklarını bildiklerinden iş hususunda endişenmezler.
- Pozitif geri bildirimler, işgörenlerin verimliliklerini ve motivasyonlarını artırır.
- İyi performanslar ve doğru uygulamalar teşvik edilir.
- Amaçlar netleşir ve işgörenlerin başarılı olmaları sağlanır.
- Düzenli bir şekilde yapılacak performans değerlendirme toplantıları iş kalitesinin nasıl algılandığı hususunda sürprizleri azaltır.
- Yönetim yeteneklerini geliştirir ve sorumlulukları artırır.
- Vasıflı eleman seçmeyi kolaylaştırır ve yükseltme kararları için bilgi sağlar.
- Başarıları ödüllendirme kolaylaşır ve daha nesnel ücret standartları tespit edilir.
- İşgörenleri ne düzeyde başarılı olduğu konusunda uyarmak daha etkili ve objektif olur.

Performans yönetim süreci, bazı evrelerden oluşmaktadır. Bu evrelerin başarısı insan kaynakları yöneticisinin çabalarına bağlı olmakla birlikte, bölüm yöneticilerinin ve diğer değerlendiricilerinde konuya verdikleri öneme ve çabalarına bağlı olmaktadır. Bu evreler ise şunlardır (Dessler, 2011: 240; Akt: Uyargil, 2013: 221):

- Birinci evrede, çalışanların performanslarını ölçmek adına iş alanlarının tanımlanması gerekmektedir. Örneğin; iş bilgisi, alandaki yetkinlikler, iletişim kabiliyeti, takım çalışması başarısı vb.
- İkinci evrede, çalışanların performanslarının iyi, çok iyi, yeterli, yetersiz vs. olduğunun tespit edilmesi gerekmektedir.
- Üçüncü evre ise, en önemli aşamadır. Değerlendirme sonuçlarının çalışanlarla paylaşılması aşamasıdır.

Performans değerlendirme; ilk üst tarafından, kişinin kendisi tarafından, iş arkadaşları tarafından, astlar tarafından, müşteriler tarafından da yapılabilir (Uyargil, 2013: 223-226).

Değerlendiricilerin performans değerlendirme hatalarından [hale etkisi (değerlendiricinin çalışan hakkındaki düşüncelerinin özellikleri ve davranışları hakkındaki değerlendirmelerine yansımaları); belirli puanlara yönelme; yakın geçmişteki olaylardan etkilenme; kontrast hataları (çalışanların performanslarının performans standartlarından ziyade, diğer çalışanların performanslarını baz alarak değerlendirmenin yapılması halinde ortaya çıkar); kişisel önyargılar; pozisyonlardan etkilenme (değerlendiricinin değerlendirdiği çalışandan çok çalışanın yüksek pozisyonundan etkilenip olumlu değerlendirmesidir); atıf hataları vs.] kaçınılması tarafsız ve önyargısız bir değerlendirme sürecini gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 219-221; Uyargil, 2013: 234-240; İlsev, 2014: 186-189).

Çalışanların performans düzeylerinin tespit edilebilmesi için kullanılan birçok yöntem bulunmaktadır. Örneğin; kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımlar (birbirinin yerini alma-alternatif sıralama, çiftli karşılaştırma, zorunlu dağılım), ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımlar (kritik olay değerlendirmesi, grafik değerlendirme ölçekleri, kontrol listesi, zorunlu tercih sınıflaması, davranışsal temellere dayalı yaklaşımlar (dereceleme ölçekleri), bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımlar (hedeflerle yönetim, çalışma standartları yaklaşımı, doğrudan endeks yöntemi, metin değerlendirmesi) dir (Barutçugil, 2004: 433-439).

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler bazı alanlarda kullanılabilir. Örneğin; ücret yönetimi, kariyer yönetimi, stratejik planlama, eğitim gereksinimlerinin tespit edilmesi, iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi uygulamalar, diğer insan kaynakları yönetimi uygulamaları, sözleşme yenileme veya işten çıkarma vs. dir (Fındıkcı, 2012: 336-340).

Performans değerlemesi sonucunda ortaya çıkan performans problemlerinin tespit edilmesi gerekir ve bu sorunların nasıl çözüleceği, performansın nasıl geliştirileceğinin tespit edilmesi gerekmektedir. Eğer performans problemi, çalışma koşulları ile ilgili ise, yöneticinin bu şartları düzeltmesi ve problemleri ortadan kaldırması gerekmektedir. Eğer performansla ilgili problem, beceri azlığından

kaynaklanıyor ise, yönetici, koçluk, eğitim, geri bildirim sağlama, işi yeniden tasarlama veya başarılı olabileceği başka bir pozisyona transfer etme gibi çözümler geliştirebilir. Sorun motivasyon seviyesindeki düşüklükten kaynaklanıyor ise, motivasyon düşüklüğüne sebep olan faktörler tespit edilmeli ve motivasyonu artırma çalışmalarının yürütülmesi gerekmektedir. Performans düzeyinin tüm bu geliştirme yöntemlerine rağmen hala düşük bir seviyede olduğu tespit edilirse, bu durumda çalışana disiplin cezası verme, daha uygun bir göreve transfer etme veya işten çıkarma gibi daha köklü kararların alınması gerekecektir (İlsev, 2014: 204).

Araştırmamızın yürütüldüğü sağlık sektöründe, sunulan sağlık hizmetlerinin beklenen kalite kapsamında yürütülebilmesi hususunda, bu alanda yetişmiş insan kaynağı oldukça önemli olmaktadır. Hem bireysel hem de sağlık kurumları işletmeleri açısından, etkinlik ve verimlilik düzeyini arttırmayı hedefleyen, tüm toplum tarafından benimsenen ve destek sağlanan bir performans yönetim sisteminin hastanelerde oluşturulması ve yürütülmesi oldukça önemlidir. Günümüzde hastanelerde performans kavramı, her yönden önemli olmakta, hastane çalışanlarının sergiledikleri davranışların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Sağlık sektöründe her bir sağlık personelinin performansı, organizasyonun hedeflerine ve görevlere ne derece ulaşıldığını göstermekte, bununla beraber hastaların refahlarını ve memnuniyetlerini etkilemektedir. Bu yönlerden değerlendirildiğinde, daha olumlu sağlık çıktıları elde edebilmek adına, performans yönetiminin gerekliliği ve önemi daha net anlaşılmaktadır (Topuksak ve Kublay, 2009: 197-198).

Sağlık kurumlarının amaçları ve çıktıları dikkate alındığında, bu kurumların çıktıları üzerinden performansı ölçebilmek oldukça zor olmaktadır. Bunun sebepleri de verimlilik, kârlılık, maliyet oranları gibi çoğu unsurun, sağlık kurumlarının performanslarını değerlendirmede yetersiz kalmasından, sağlık sistemlerinin karmaşık ve değişken bir yapısının olmasından, sosyal faktörler ve coğrafya gibi birçok faktörden etkileneşinden kaynaklanabilmektedir. Sağlık kurumlarında istenilen performans düzeyine ulaşabilmek adına, sağlık personellerinin yerine getirmeleri gereken görevlerle birlikte, hastanelerin de alt yapılarının ve fiziki koşullarının belirli ölçütleri karşılayabiliyor olması, sunulan sağlık hizmetlerinin uluslararası kalite standartları düzeyinde olması ve sağlık hizmetlerinin sunulduğu kişilerin bu hizmetlerden memnun kalmış olmaları gerekmektedir (Topuksak ve Kublay, 2009: 201-206).

4.1.12.4. Kariyer Geliştirme

İnsanların meslek hayatına girme sebepleri gereksinimlerini karşılayabilmektir ve insanlar bu gereksinimleri karşılandığı ölçüde işletmelere katkıda bulunacaklardır. Günümüzde artık çalışanların motivasyonunun sağlanmasında, sadece maddi unsurlar değil, direkt para ile ölçülemeyen unsurlar da önemli rol oynayabilmektedir. Çalışanların eğitim düzeyleri yükselmekte, iletişim imkânları artmakta ve bilgiye ulaşmaları kolaylaşmakta dolayısıyla da kariyerlerine ilişkin beklentileri ve hedefleri de değişmektedir. Yine son yıllarda, çağdaş yönetim yaklaşımları doğrultusunda; küçülme, dış kaynaklardan yararlanma ve temel yetenekler gibi uygulamaların artması, işletmelerde kademe sayılarını azaltmakta ve işletme yapılarını değiştirmekte dolayısıyla da bireysel ve örgütsel açıdan, çalışanların kariyerlerinin yönetimini zorlaştırmakta ve karmaşık hale getirmektedir. İşletmelerin bu nedenlerden dolayı kariyer planlama çalışmalarına geniş bir açıdan bakmaları ve yeni kariyer yaklaşımları stratejilerini (sınırsız kariyer, iki basamaklı kariyer yolu, esnek ve portföy kariyer vs.) geliştirmeleri ve uygulamaya koymaları gerekmektedir (Dündar, 2013: 267).

Kariyer kavramı genel anlamda; işgörenin çalışma yaşamını ifade eden bir süreçtir şeklinde ifade edilebilmektedir. İşgören belirli bir eğitimden geçmiş olsun ya da olmasın çalışma yaşamına adım attığı an kariyeri de başlamış olmaktadır (Özgödek Ferendeci, 2014: 244). Kariyer kavramı meslekte, işte ilerleme sağlama, yükselme ve başarılı olma kavramlarıyla ilişkilidir. Bu kavram hem bireyler hem de işletmeler için büyük bir önem taşımaktadır (Dündar, 2013: 269).

Kariyer, öncelikle bireylere ilişkin sonrasında da işe ilişkin bir kavram olmaktadır. Bireye ilişkin olmasının nedeni, birey fiziksel, psikolojik ve sosyolojik

kişilik, kimlik, ekonomik gereksinimler, başarı gereksinimi, beklenti, ilgi, güdülenme, statü, rol, tutum ve davranış, gereksinimler grubunun odağındadır. Bireylerin kimlikleri ve sosyal konumları statülerinin oluşumuna destek sağlar (Ertürk, 2011: 203).

Kariyer geliştirme; çalışma hayatında kişilerin ve işletmelerin oldukça önemli bir karar ve sorumluluk anlayışının bir ürünüdür (Sabuncuoğlu, 2012: 168). Kariyer geliştirme; işgörenlerin iş hayatları süresince kariyer hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmek adına gerçekleştirdikleri bütün eylemler ve faaliyetlerdir (Barutçugil, 2004: 320). Kariyer geliştirme uygulamaları; çalışanların ilgileri, değerleri, bilgileri, becerileri, yetenekleri, güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmalarına, organizasyondaki iş imkânları ile ilgili bilgi edinmelerine, kariyer hedeflerini ve amaçlarını saptamalarına ve bu amaçlarına, hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak eylem planlarını hazırlamalarına destek olacaktır. Aynı zamanda işletmelerinde gelecekte ihtiyaç duyacakları işgücünü önceden belirli bir sistem doğrultusunda geliştirmelerine imkân tanıyacaktır (Dündar, 2013: 269). Bunun dışında yine kariyer geliştirme uygulamaları; hedef belirsizlikleri ve motivasyon düzeyindeki düşüklükten doğan verimsizlikleri azaltmaya, işgörenlerin yükselmeye karşılaştıkları zorlukları aşmalarında, kariyer konusunda olumlu bir kurum imajı oluşturmaya, işletme içerisindeki yaratıcıları geliştirmede destek olacaktır (Barutçugil, 2004: 320). Bazı işletmeler kariyer geliştirme çabalarını sadece yönetici kadrolarında yoğunlaştırabilmektedir. Bazı işletmeler ise, bütün çalışanlarını kariyer geliştirme programlarına katmaktadır. Hiç kuşkusuzdur ki, kariyer geliştirme programlarına, işletmedeki tüm çalışanların dâhil edilmesi işletmenin başarılı olmasına pozitif yönde katkı sağlayacaktır (Ünsalan ve Şimşek, 2010: 112).

Kariyer geliştirme kavramının; kariyer planlama (bireysel boyut), kariyer yönetimi (örgütsel boyut) olarak iki boyut şeklinde ele alınması gerekmektedir. Bu iki boyutun örtüşmesi durumunda bireyler hem kişisel kariyer hedeflerine ulaşmış olacak hem de işletmenin gelecekteki işgücü ihtiyacının karşılanması söz konusu olabilecektir (Dündar, 2013: 275-76).

Kariyer planlama; bireylerin kendi bilgileri, becerileri, değerleri, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirilmesi, işletmenin kariyer imkânlarının belirlenmesi, bireylerin kendilerine kısa, orta ve uzun vadeli amaçlar belirlemesi bu doğrultuda kariyer planlarının hazırlanması ve yürütülmesi süreçlerini kapsamaktadır (Barutçugil, 2004: 320-321). Kariyer planlamasında hem çalışanlar hem de işletmeler birlikte sorumlu olmaktadır. Burada önemli olan işletmelerin gereksinimleri ile çalışanların beklentileri arasında bir uyum sağlanarak, gereksinimlerin karşılanması yönünde hareket edilmesidir (Soysal, 2014: 314). Kariyer planlamadaki en temel amaçlardan bir tanesi, kişilerin elde ettikleri bilgi birikimleri ile geleceklerini denetleme becerilerinin gelişiminin sağlanmasıdır (Sabuncuoğlu, 2012: 169). Yani kariyer planması için hem çalışanların hem de işletmelerin yapması gerekenler bulunmaktadır. Çalışanların; kişisel değerlendirme yapmaları, kariyer imkânlarını değerlendirmeleri, kişisel özellikleri ile kariyer imkânlarını uyumlaştırmaları, kişisel amaç ve gereksinimlerini tespit etmeleri ve bunları uygulamaları gerekmektedir. İşletmelerin ise; kurumsal değerlendirme yapmaları, kariyer imkânlarını değerlendirmeleri, çalışanları takip etmeleri ve performanslarını değerlendirmeleri, kariyer danışmanlığı yapmaları, kariyer imkânlarına yönelik eğitim programları düzenlemeleri gerekmektedir (Fındıkcı, 2012: 345-346).

Kariyer yönetimi ise; kariyer yollarının tespit edilmesi, insan kaynakları planları ile sistemin uyumlaştırılması, kariyer bilgilerini arttırmak adına açık işlerin duyurulması, işgören performanslarının değerlendirilmesi, kariyer danışmanlığı hizmetlerinin verilmesi, iş deneyimlerinin arttırılması, gereken eğitim programlarının düzenlenmesi faaliyetlerini kapsamaktadır (Barutçugil, 2004: 320-321). Bu doğrultuda kariyer yönetimi, işgörenlerin işlerinde yükselmek, üst seviyeye gelmek istemeleri, aldıkları eğitim, zihinsel kabiliyetleri, kendilerini geliştirme seviyeleri ve kişilikleri ile yakından ilişkilidir. İşgörenlerin mesleğinde ve iş hayatlarında ilerleme sağlamaları kariyer yönetimi sayesinde gerçekleşebilmektedir (Soysal, 2014: 299). Kariyer planlayan birey öncelikle kendine uygun mesleği seçecek, iş hayatına başladıktan sonra kendini anlayarak kendi kariyer yolunu çizmeye çalışacaktır. İşletmelerinde bireysel hedeflerle örgütsel hedefleri uyumlaştırmak adına çeşitli yönetsel uygulamalara ağırlık

vermesi gerekecektir. Bu sebeple de işletmelerin kariyer geliştirme sistemlerine gereken önemi vermeleri oldukça önemli bir konudur (Dündar, 2013: 275-76).

Kariyer yönetimi şu adımlar takip edildiğinde gerçekleştirilebilir (Barutçugil, 2004: 325-326):

- Kariyer araştırması: Kişinin kendi değerlerinin, inançlarının, yeteneklerinin, isteklerinin, kariyer ihtiyaçlarının, amaçlarının farkında olması ve aynı zamanda çevresinin de (işin gerekleri ve iş imkânları) farkında olması gerekmektedir. Birey, bu aşamada iş imkânlarını değerlendirecek, meslekleri, işletmeleri ve iş çeşitlerini analiz edecektir.

- Amaç belirleme ve strateji geliştirme: Bu kişinin motivasyonunu yükseltip, çalışma hayatındaki başarı seviyesini kontrol edebilmek adına bir kriter sağlayacaktır. Birey sahip olduğu gücünü kariyer amaçlarını gerçekleştirmek adına kullanacaktır.

- Amaç ve stratejileri uygulamaya koymak: İşgörenler amaçlarını gerçekleştirirken gerek iş ile ilişkili gerekse iş dışındaki konularda işletmedeki insan kaynakları departmanından, yöneticilerinden, denetçilerden ve sosyal çevresinden kendi performansları ile ilgili geribildirim almak isteyeceklerdir. Bu geribildirim doğrultusunda da kariyer amaçlarını pekiştirecekler veya değiştireceklerdir. Bu süreç sürekli devam edecektir.

İşletme içerisinde etkili bir kariyer geliştirme sisteminin olması, bireylerin ve işletmelerin toplam performansını negatif yönde etkileyebilecek problemlerin de ortadan kaldırılmasına yardımcı olacaktır (Dündar, 2013: 282).

Kariyer geliştirme sistemleri diğer insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile yakından ilişkili olmakla birlikte, eğer işletmelerde insan kaynağı seçimi aşamasında stratejik davranılırsa, geleceğe yönelik işgücü ihtiyacı doğrultusunda, işletmelere uygun eleman temin edilirse, doğru performans değerlendirme sistemi uygulanırsa, iyi bir eğitim-geliştirme ve ücretlendirme politikalarına sahip olunursa bu durum kariyer geliştirme sistemlerine de büyük katkı sağlayacaktır. Bu durumda da insan kaynaklarının etkili bir şekilde yönetilebildiğinden bahsedilebilecektir (Dündar, 2013: 286).

Kariyer geliştirme sürecinde çalışanlara yöneticiler yol göstermeli, koçluk mentorluk yapmalıdırlar. Ayrıca iş rotasyonu, yedekleme planlaması, özel kariyer gruplarının belirlenmesi (yönetici adayları ve gelecek vaat eden kişiler vs.) gibi faaliyetlerinde, kariyer geliştirme konusunda çalışanlara destek olacağı söylenebilir (Dündar, 2013: 286-288).

Araştırmamızın yürütüldüğü sağlık sektöründe de, kariyer yönetimi ve gelişimi oldukça önemli bir konudur. Ancak sektörde kariyer yönetimi ve gelişimi sınırlı olabilmekte; çalışanların terfi ettirilmeleri istihdam ediliş yöntemlerine göre bağlı oldukları kanunun ve yönetmeliklerin tanımladığı çerçeve ile sınırlı olabilmekte, sürekli tıp eğitimi/sürekli mesleki eğitim zorunlu olmayabilmekte ve kariyer yönetimi ile de ilişkilendirilemeyebilmektedir. Bunun için de tüm kadroların kariyer gelişimini kapsayan yeni politikaların ve yönetim mekanizmalarının tespit edilmesi gerekmektedir (Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu, 2011: 36, 02.01.2015, http://ekutuphane.tusak.gov.tr/kitaplar/saglikta_insan_kaynaklari_2023_vizyonu.pdf).

4.1.12.5. Ücret Yönetimi

“Ücretleme” veya “ücretlendirme”, “ücret ve maaş yönetimi”, “ödül yönetimi” olarak da adlandırılan bu önemli işlev, bir insan kaynakları yönetimi uygulamasıdır. Bu uygulama, işletme içerisindeki çalışanların ücretlendirilmelerine dair politikaları, sistemleri, yapıları ve uygulamaları içermektedir (Ataay ve Acar, 2013: 351).

İnsan kaynakları yönetimi departmanının sorumluluğunda olan en zor uygulamalardan bir tanesi de işletme içerisinde yerine getirilen faaliyetlerin tek tek değerlemeye ve gruplandırmaya tabi tutularak tarafsız, adil ve tutarlı bir ücretlendirme sisteminin oluşturulmasıdır. İşletme için bir gider, işgören için ise bir gelir kaynağı olan ücretlendirme konusu her iki tarafı da oldukça yakından ilgilendiren son derece duyarlı bir konudur (Sabuncuoğlu, 2012: 227).

İşletmelerin; çalışanlarını işletme içerisinde tutabilmesi, yüksek motivasyonla çalışabilmesi, çalışanların beklentilerini karşılayabilmesi için ortak çıkarlara en uygun bir biçimde motivasyon, performans düzeyini arttıracak bir ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi oluşturması ve kullanması gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 443). İşletmelerin belirlediği hedeflerine ve amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşabilmesi için, önemli bir ölçüde emeği ile katkısı olan işgörenin, bu emeğinin karşılığını hak ettiği biçimde alması gerekmektedir (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 133).

Ücret; çalışanın işletme içerisinde yaptığı çalışmalar ya da çalışmaya hazır bulunması karşılığında sağladıkları maddi (para, ürün ya da hizmet şeklindeki) yararlar olarak ifade edilebilir (Ataay ve Acar, 2013: 351). Psikolojik olarak ücret ise; çalışanların başarı elde etme duygusunun sembolüdür ve sosyal statünün de bir sembolü olmaktadır (Göksu vd., 2014: 270). İşveren açısından ücret ise; çalışana yaptığı işlerin karşılığında ödenen bir gider olarak tanımlanabilir. İşgören açısından ücret ise; hem kendisinin hem de ailesinin belirli bir yaşam seviyesindeki ihtiyaçlarını gideren bir araç şeklinde tanımlanabilir (Göksu vd., 2014: 272). Çalışanın ücret paketini oluşturan üç unsur bulunmaktadır. Bunlar; temel (kök) ücret, değişken ücret (performans ücreti), ek yararlar ve sosyal yardımlardır (Ataay ve Acar, 2013: 353-354). Temel (kök) ücret; genel olarak işgörenlerin yaptıkları işlerin değerine veya yeteneklerine, yetkinliklerine göre tespit edilen ve belirlenen dönem süresince garanti edilen kök ücrettir. Değişken (performans) ücreti ise, çalışanların performanslarına göre temel (kök) ücret dışında verilen bir ücrettir (Ergeneli vd., 2014: 299). Çalışanların işinin değeri ve sahip oldukları bilgi, beceri, yetkinlik düzeyi arttıkça temel ücreti; performans düzeyleri arttıkça ise, değişken ücreti artış gösterecektir. Ek yararlar ve sosyal yardımlar ise, çalışanların işinin değeri, bilgi, beceri, yetkinlik ve performans düzeyine göre çok fazla değişkenlik göstermeyecektir (Ataay ve Acar, 2013: 353-354).

Çalışanların ücretlendirilmesi hususu işletmeler, ortaklar, çalışanlar, devlet, toplum ve ekonomi kısacası bütün taraflar için oldukça büyük bir önem arz etmektedir. Özellikle işletmelerin stratejileriyle uyumlu olarak belirlenen bir ücretlendirme politikasının, işletmelerin belirledikleri amaçlara ve hedeflere ulaşabilmeleri açısından önemli bir katkı sağlayacağı ifade edilebilir. Aynı zamanda ücret, hukuki düzenlemelere konu olan bir olgudur. Yani işçilerin ücretlerinden kesinti yapılması, ücretlerinin ödeme günü gelmesine rağmen ödenmemesi durumunda, işçilerin iş yapma borcundan kaçınmalarına olanak tanıyan düzenlemeler de yer almaktadır (Ataay ve Acar, 2013: 360-362).

Ücret yönetimi kavramı, örgütlerin amaçlarına, hedeflerine ve stratejilerine uygun bir ücretlendirme sisteminin hazırlanmasını, geliştirilmesini ve uygulanmasını kapsamaktadır. Yani ücret yönetimi, klasik bordrolamadan daha geniş ve stratejik bir kapsamda ele alınmaktadır (Ataay ve Acar, 2013: 363). Ücret yönetimi, farklı çıkar gruplarının isteklerini bir noktada kesiştiren eylemlerin bir sentezi şeklinde ifade edilebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 244). Ücret yönetimi sistemi, tüm çalışanlar için uygun, adaletli bir şekilde ücretlendirmeyi sağlayacak ücret sistemlerinin oluşturulmasını ve yürütülmesini kapsayan, işletme tarafından kullanılacak ödül çeşitlerinin seçimi ile ilgili örgütsel bir alt sistem olarak ifade edilebilmektedir (Byars ve Rue, 2003: 272; Akt: Ataay ve Acar, 2013: 364).

Ücret yönetim sistemi süreci; ücret yönetimi sisteminin oluşturulması, daha sonra bu sistemin uygulanmasını, son olarak bu sistemin kontrol edilip değerlendirilmesi ile sistemin güncellenmesi ve sürekliliğinin sağlanmasını içermektedir (Ataay ve Acar, 2013: 365).

İşletmelerde ücretlendirme yapılırken şu ilkelerin izlenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 244-245):

- Eşit işe eşit ücret ödenmesi ilkesinin benimsenmesi gerekmektedir. Yapılan işlerin önem, zorluk ve sorumluluk dereceleri dikkate alınarak ödenen ücretler arasında bir uyum sağlanmalıdır.

- Ödenen ücretin çalışanların hayat kalitesini yükseltecek kadar, ancak işletmelerinde maliyetlerini zorlamayacak kadar dengeli bir biçimde tespit edilmesi gerekmektedir.

• Aynı zamanda aynı türdeki işlere ödenen ücretle çalışana verilen ücret aynı seviyede olmalıdır. Aksi bir durumda, çalışan başka bir işletmeye geçmeyi düşünecektir.

• Çalışanlara terfi ettirildiğinde eski görevinden aldığı ücretten daha yüksek bir ücret ödenmelidir. Yani bir çalışan üstünden daha fazla ücret almamalıdır, tersi durumunda ücretlendirmenin yükselmeyi teşvik ediciliği kalmayacaktır.

• İşletmedeki tüm çalışanları kapsayan bir ücret politikası takip edilmelidir.
• Tarafsız bir biçimde herkese hak ettiği ücret ödenmelidir.
• Çalışanlara ücretlendirme politikası ile ilgili ayrıntılı bilgiler verilmeli ve görüşlere, önerilere açık olunmalıdır.

Ücret yönetimi ile gerçekleştirmek istenen amaçlar ise şöyle sıralabilmektedir (Barutçugil, 2004: 444-445; Ataay ve Acar, 2013: 370):

• İşletmelerin gereksinim duyduğu sayı ve özellikte çalışanları örgüte çekebilmek,

• İşletmedeki çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamak, onları işletmede tutmak,

• Çalışanları motive etmek, performans düzeylerini yükseltmek,
• Ücretler arasında eşitlik ve adalet sağlamak,
• Yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırmak,
• Performans değerlendirmesinde ve planlanmasında çalışanlara verilecek ek kazançların uyumlaştırılması adına bir çıkış noktası oluşturmak,

• Ücret maliyetlerini denetim altında tutmak,
• Yasal ve çevresel düzenlemelere uyum sağlamak,
• İşletmelerin başarı ve rekabet üstünlüğü elde etmelerine destek olmak,
• İşletmelerin iç ve dış çevrelerinin taleplerine uyum sağlamaktır.

İşletmelerin ücret politikaları; çalışanlar açısından; uygun ve adil, işletmeler açısından ise; hukuki, ekonomik ve çevresel taleplere uygun ve rekabet üstünlüğü sağlayacak bir ücret yönetim sisteminin oluşturulması ve yürütülmesi sürecinde nasıl davranacağına ilişkin temel kararlar ve planlardır. Bu ücret politikalarının belirlenmesini birçok işletme içi ve dışı faktör etkileyebilmektedir (Ataay ve Acar, 2013: 371-372). Örneğin; işletmelerin felsefeleri, amaçları, hedefleri ve stratejileri, işletme yapısı ve iş yapısı, iş değerlemelerinin etkisi, performans değerlemelerinin etkisi, kullanılan teknoloji, işletmelerin ve sendikaların ücret politikaları, toplu sözleşmelerin etkisi, var olan ücret düzeyleri, var olan ücretlerle iş değerlendirme-işlerin birbirleriyle karşılaştırılarak nisbi önemlerine göre sıralanması- (Yüksel, 2007: 212) sonuçları arasındaki ilişki, işletmenin mali gücü, maliyetler, çalışanların tutum, davranış, vasıf ve performans düzeyleri, yapılan ücret araştırmaları sonucunda iş pazarı gerçekleri, hukuki düzenlemeler ve devlet politikaları vs. dir (Sabuncuoğlu, 2012: 247-251; Ataay ve Acar, 2013: 371-372).

İşletmelerde ücret yapıları oluşturulup uygulanırken şu süreçler takip edilmektedir (Barutçugil, 2004: 445; Ataay ve Acar, 2013: 375-376):

• İşletme içerisinde yürütülen mevcut işler değerlendirilir (sıralama, sınıflandırma, faktör karşılaştırma ve faktör-puan yöntemi ile) ve göreceli önem seviyeleri belirlenir. Hangi işlerin ücret planında yer alacağı tespit edilir.

• Ücret dağılım diyagramları hazırlanır ve işletmede var olan ücret yapısı tespit edilir.

• Piyasadaki ücret düzeyleri ve yapıları araştırılır, tespit edilir.

• İşletmedeki ve piyasadaki var olan ücret yapıları kıyaslanarak, ücret politikası doğrusu/eğrisi çizilir.

• İnsan kaynakları yöneticisi ve diğer yöneticilerin işbirliği içerisinde, işletmelerin iş kademeleri ve ücret seviyelerini kapsayan yeni ücret yapısı belirlenir.

• Var olan iş ve çalışanların bu yapı bakımından durumları analiz edilir.

• Var olan ücretlerin yeni yapıya uyumu planlanır ve sağlanır.

• Ücret yapısı güncellenir, ücret yapısının yönetilmesi ile ilgili düzenlemeler yapılır ve yürütülür.

İşletmelerde izlenen insan kaynakları politikalarına, yapısal özelliklerine ve geleneklerine göre değişik ücretlendirme sistemleri uygulanabilmektedir. Örneğin;

kıdeme, performans, beceriye dayalı ücretlendirme sistemleri, ekip bazlı ücretlendirme sistemleri, özendirici ücret modelleri, akord ücret sistemi, öneri, ödül sistemleri vs. dir (Sabuncuoğlu, 2012: 254-278).

Araştırmamızın yürütüldüğü sağlık sektöründe de, çalışanın motivasyon seviyesini yükseltmek, hizmet kalitesini arttırmak ve bunların yanı sıra daha iyi coğrafi dağılımı (mecburi hizmet uygulamasıyla daha fazla iyileştirme sağlanmıştır), beceri dağılımını geliştirmek adına etkin bir maddi ve maddi olmayan teşvik dengesinin oluşturulması, bu temel problemlerin çözümünde sağlanacak devamlılık sağlamak adına gerekmektedir (Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu, 2011: 29, 02.01.2015, http://ekutuphane.tusak.gov.tr/kitaplar/saglikta_insan_kaynaklari_2023_vizyonu.pdf).

Sağlık Bakanlığı hastanelerinde, 2004 yılında “Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi” uygulamasına başlanması ile birlikte, sağlık personeline her ay düzenli bir şekilde ödenen maaşlarına ek olarak bir ödeme yapılması söz konusu olabilmektedir. Bu sağlık personellerine yapılan ek ödemeler, kalite indikatörlerini de içeren kurumsal ve bireysel performans değerlendirmesinin sonuçları doğrultusunda ortaya çıkan performans ölçütlerine göre tespit edilmektedir. Bu ücret, ödeme sistemleri ile sağlık sektöründe verilen sağlık hizmetlerinin kalitesinde ve işgörene sağlanan gelirlerde önemli bir iyileştirme sağlanmıştır. Sağlık personelinin maaşları, Sağlık Bakanlığının bütçesinden personel maaşları kısmından karşılanırken, performansa dayalı olarak yapılan ek ödemeler sağlık kurumlarının elde ettiği döner sermaye gelirlerinden karşılanmaktadır (Vujicic vd., 2009: Akt: Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu, 2011: 29, 02.01.2015, http://ekutuphane.tusak.gov.tr/kitaplar/saglikta_insan_kaynaklari_2023_vizyonu.pdf).

4.1.12.6. Koruma (İş Güvenliği ve İş Gören Sağlığı)

Günümüzde insan hakları ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilgili konuların gündemde olması sebebi ile, işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunun önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır (Ekmekci, 2014: 353).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından bir tanesi olan koruma işlevi; güvenli bir iş ortamını sağlayabilmek adına gerekli çalışan davranışlarının sağlanması, meslek hastalıklarının ve iş kazalarının meydana gelmesini sağlayan sebeplerin tespit edilmesi, bu sebeplerin ortadan kaldırılması, bunların sebep olduğu kayıp işgünlerinin düşürülmesi, böylelikle de verimliliğin yükseltilmesinin sağlanması ile ilgili faaliyetlerin toplamından oluşmaktadır (Sadullah, 2013: 451).

İnsan kaynakları yönetimi departmanın koruma faaliyetleri ile ilgili iki temel konusu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; iş güvenliğidir. İş güvenliğinin amacı; güvensiz çalışma ortamlarının ve işgörenlerin güvensiz davranışlarının sebep olduğu iş kazalarının önlenmesi ve güven duyulan bir çalışma ortamının oluşturulabilmesidir. İkincisi ise; işgören sağlığıdır. İşgören sağlığının amacı ise; işgörenlerin yaptıkları işlerden dolayı sağlık problemleri yaşamaması, sağlıklarının bozulmaması ve zarar görmemesidir (Sadullah, 2013: 451-452). İş güvenliği ve işçi sağlığı, işgörenlerin fiziksel, ruhsal ve zihinsel olarak tam bir iyilik halinde olması, iyilik halinin çalışma hayatı boyunca korunması, güvenliğinin sağlanması olarak da ifade edilebilmektedir (Yılmaz, 2014: 373).

Koruma işlevi, diğer insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile de ilişki içerisinde, aynı zamanda bu uygulamalarında tamamlayıcısı durumundadır. Örneğin; güvenlik açısından olumsuz bir imajı olan bir işletmenin kalite elemanı işletmeye çekmesi kolay olmayacaktır. Yine işgören seçimi aşamasında işgören nitelikleri ve iş gerekleri arasındaki uyuma dikkat edilmesi, işgörenin iş kazasına neden olma olasılığını azaltabilecektir. Yine iyi bir eğitim programı ile çalışanların işyerlerinde güvenli davranışları sağlanabilecektir (Sadullah, 2013: 452-453).

Maddi yönden bir hasara yol açan bir olay ya da kişisel bir hasar olmasa bile üretimi ya iş akışını engelleyebilecek bir olay, iş kazası olarak ifade edilebilmektedir (Sadullah, 2013: 455). İş kazalarının sebepleri iki grupta incelenebilmektedir. Bunlardan birincisi, insani faktörlerdir. İkincisi ise, çevresel faktörlerdir. İnsani faktörlerden bir tanesi olan kişisel sebepler (dikkatsizlik vs.) iş kazalarının sebeplerinin

% 80'ini oluşturmaktadır. Bunun dışında kişisel sebepler arasında; fizyolojik sebepler de (yorgunluk vs.), psikolojik sebepler de (algı bozukluğu vs.), insana ait sebepler de (tatminsizlik vs.) sayılabilmektedir. Çevresel faktörler (fizik, biyolojik, kimyasal faktörler vs.) ise, iş kazalarının sebeplerinin % 20'sini oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012: 314-316).

Meslek hastalığı ise, çalışanın yaptığı işten veya iş koşullarından kaynaklı olarak ortaya çıkan sağlık bozuklukları olarak tanımlanabilmektedir. Bu meslek hastalıklarının birçok sebebi olabilmektedir. Örneğin; ısı, gürültü, kanserojen maddeler, fizyolojik ve biyolojik araçlar vs. dir (Sadullah, 2013: 466). Dolayısıyla iş kazaları anlık, beklenmedik bir olay sonucunda ortaya çıkarken, meslek hastalıkları işin özelliğinden dolayı ve iş koşulları sonucunda ortaya çıkan, beklenen ve öngörülebilir bir süreç sonucunda ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, 2014: 379). İş kazaları ya da meslek hastalıkları; işgören için geçici ya da kalıcı bir biçimde gelirden yoksun bırakabilmekte, işsizliğe sebep olabilmekte, fiziksel ve ruhsal sağlığı tehlike altına sokabilmektedir. İşçi sağlığı ve iş güvenliği, yalnızca iş kazası ve meslek hastalıklarının teşhis ve tedavisine yönelik eylemleri değil, fiziksel ve ruhsal sağlığı tehdit eden her çeşit yaralanma ve hastalıkların önlenmesine yönelik eylemleri de kapsamaktadır (Ekmekci, 2014: 354-355).

İşletmeler büyüdükçe, bu koruma işlevlerini yürütebilmek adına insan kaynakları birim yöneticisine bağlı olmak suretiyle ayrı bir departman oluşturmaları söz konusu olacaktır. Küçük işletmelerde ise, bu işlevi yöneticilerin yürütmesi söz konusu olacaktır (Sadullah, 2013: 471).

İşletmelerde koruma işlevinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için bazı harcamalar yapılacaktır. Bu harcamalardaki amaç; iş kazaları ve meslek hastalıklarının ortaya çıkmasını engellemektir. Bu harcamalar, yatırım harcamaları gibi de değerlendirilebilir. Çünkü bu tür durumların meydana gelmesi işletme için büyük maliyetler doğuracaktır. Bu harcamalar ise şunlardır (Sadullah, 2013: 475):

- İş güvenliği organizasyonun yapılması, güvenlik tüzüklerinin hazırlanması, güvenli olmayan şartların belirlenmesini sağlayacak metodların tespiti adına yapılan bazı harcamalar,

- Tespit edilen eksikler için yapılan harcamalar,
- Kontrol harcamaları,
- Gerekli makine ve teçhizat için yapılan harcamalar,
- İş güvenliği ve işgören sağlığı ile ilgili verilecek eğitimler için yapılan harcamalardır.

Günümüz işletmeleri, sağlık ve güvenlik açısından birçok risk faktörleri ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu faktörler; çevresel ve fiziksel risk faktörleri (gürültü, sıcaklık, nem ve hava akımı, aydınlatma, kimyasallar, ışınlar, iş ortamında yer alan bitkiler vs.), fizyolojik risk faktörleri (işyeri yerleşim planları, çalışma esnasındaki duruş özellikleri, kas ve iskelet sistemleri, sağlık ve ergonomi yinelenen hareketler vs.), çalışma koşullarına ve çalışan psikolojisine bağlı risk faktörleri (kötü ücret yönetimi, ara vermeden çalışmak, ağır ve tehlikeli işler, yönetimin çalışanlarla kötü ilişkisi, çalışanlar arasındaki yüksek rekabet vs.), kimyasal risk faktörleri (gaz, toz ve çözücüler olarak kullanılan kimyasal maddeler) dir (Yılmaz, 2014: 384-387).

İşletmeler koruma işlevlerini yasal bir çerçevede yerine getirmek zorundadırlar (Sadullah, 2013: 485). Ülkemizde 2012 yılında çıkarılan 6331 sayılı “İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu” ile işgörenlerin sağlıklarının ve güvenliklerinin korunması, yasal bir çerçeveye kavuşturulmuştur (Yılmaz, 2014: 375).

İşletmeler 6331 sayılı bu kanun uyarınca tehlike sınıfını ve çalışan sayılarını dikkate alarak; iş güvenliği uzmanı, işyeri hekimi ve diğer sağlık personellerini görevlendirmek durumundadırlar. İş güvenliği uzmanı; bu alanda görev yapmak suretiyle Bakanlık tarafından yetkilendirilmiş, iş güvenliği alanında uzmanlık belgesi olan mimar, mühendis ya da teknik eleman olarak adlandırılabilir. İşyeri hekimi ise; yine bu alanda görev yapmak suretiyle Bakanlık tarafından yetkilendirilmiş, işyeri hekimliği belgesine sahip hekim olarak tanımlanabilmektedir (Yılmaz, 2014: 379-380).

İşletmeler koruma işlevine yönelik olarak mutlaka destekleme çalışmaları yapmak zorundadırlar. Yani her türlü iş kazası ve meslek hastalıklarına karşı

işgörenlerini koruyucu ve iyileştirmeye yönelik önlemler almalıdırlar. Destek programlarına ek programlarda (tıbbi testler, sigarayı bırakma çalışmaları, stres yönetimi, fitness, diyet uygulamaları vs.) uygulayabilirler (Sabuncuoğlu, 2012: 318).

İnsan kaynakları yönetimi açısından koruma işlevi için en önemli olan konu pozitif bir iş güvenliği kültürü ve iklimi oluşturmaktır. Bir diğer önemli konuda uygun olan bir iş sağlığı güvenliği yönetim sistemi kurmak ve uygulamaktır. Sadece yasal sorumlulukları yerine getirmeyi amaçlayan negatif güvenlik kültürü yaratmaktan kaçınılmalı, bunun yerine üst yönetim tarafından ortaya konan pozitif güvenlik politikası hayata geçirilmeli, değerlendirmeler yapılmalı, geribildirim ve çalışanların katılımlarının sağlanmasıyla devamlı olarak geliştirilmelidir (Yılmaz, 2014: 412).

Araştırmamızın yürütüldüğü sağlık kurumları işletmeleri de; otel-restoran, eğitim gibi karmaşık üretim süreçlerine sahip olan hizmet sektörleri arasında yer almaktadır. Hizmet sektöründe de sık sık meslek hastalıkları ve iş kazaları yaşanabilmektedir. Sağlık çalışanları, mesleklerinde ve iş yerlerinde çevresel, fizyolojik, psikolojik ve kimyasal birçok risk faktörü ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Örneğin; kaza riskleri (tıbbi araçlardan kaynaklanan kesikler ve yaralanmalar, cisim batmaları vs.), biyolojik riskler ve radyoaktif maddelere maruz kalma vs. dir. Benzer bir biçimde, otel işletmelerinde de çalışanlar düşme, yanma gibi kaza; yüksek ısı ve stres gibi meslek hastalığı riskleriyle karşı karşıya kalabilmektedirler. Yine bu sektörlerde, çeşitli basınçlı kaplar ve elektrikli cihazlar yoğun olarak kullanılmaktadır (Yılmaz, 2009: 196-197). Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin de, bu iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı koruyucu ve iyileştirici önlemler almaları gerekmektedir.

4.1.12.7. Endüstri İlişkileri

Sanayi devriminden günümüze kadar, işletmelerde çalışanlar (özellikle mavi yakalı olarak adlandırılan işçiler), ekonomik, sosyal haklarından yararlanmak ve işveren karşısında bir güç oluşturabilmek adına örgütlenme ihtiyaçları duymuşlardır. Bu gelişmeler sonucunda da hem işveren hem de çalışanların haklarını korumak adına sendikal örgütler ve toplu pazarlıklar ortaya çıkmıştır. Önceleri hoş karşılanmayan bu örgütlenmeler günümüzde artık doğal bir şekilde karşılanmaktadır. Endüstri ilişkilerinde temel amaç; bu iki tarafı karşı karşıya getirmek değil, ortak çıkarların kesiştiği noktaları bulmak ve uzlaştırmaktır (Sabuncuoğlu, 2012: 287).

Endüstri ilişkileri, artık iş yaşamının toplumsal hayatın ayrılmaz bir parçası konumundadır. Endüstri ilişkilerinin doğası, işgörenlerin toplum içerisindeki yerini, ekonominin gidişatını, demokrasinin varlığını, insanlara verilen değerleri etkilemekte ve belirlemektedir (Kümbül Güler, 2014: 389). Endüstri ilişkileri dar anlamda; sadece endüstri sektöründe çalışanların çalışma şartlarının tespit edilmesi şeklinde kullanılırken, geniş anlamda; bütün ücretli çalışanların çalışma şartlarını kapsamaktadır (Koray, 1992: 25; Akt: Sabuncuoğlu, 2012: 288).

Endüstri ilişkilerinin etkin bir biçimde işleyebilmesi için bazı aktörlerin katılımları ve varlıkları oldukça mühimdir. Bu aktörler; işverenler, işçiler ve devlettir (Kümbül Güler, 2014: 392-393).

Endüstri ilişkileri iki ana konuyu kapsamaktadır. Bunlardan birincisi sendikalar, ikincisi ise toplu pazarlık sözleşmeleridir (Sabuncuoğlu, 2012: 290).

İnsan kaynakları yönetiminin önemli uygulamalarından bir tanesi de (varsa) işletmenin sendikalarla olan ilişkilerini düzenlemek ve yürütmektir. 6356 sayılı sendikalar ve toplu iş sözleşmesi kanunun 2. Maddesine göre “sendika” kavramı, hem işgörenlerin hem de işverenlerin çalışma ilişkilerinde ortak sosyal, ekonomik haklarını ve faydalarını koruma altına almak ve bunları geliştirmek için en az 7 işgören ya da işverenin bir iş kolunda faaliyetlerini gerçekleştirmek adına biraraya gelmeleri suretiyle meydana gelen tüzel kişiliği olan organizasyonlar şeklinde ifade edilmektedir (Adal, 2013: 574). Sendikaların birçok türü olabilmektedir. Örneğin; işyeri sendikası, meslek sendikacılığı, işkolu sendikası, birlikler ve federasyonlar, konfederasyonlar gibi (Sabuncuoğlu, 2012: 293-296). Başlangıçta sadece işçilerin haklarını korumak adına işçi sendikaları kurulmuşken, daha sonraları işveren sendikaları da kurulmaya başlanmış

ve her iki türdeki sendikalarda birleşerek işçi sendikaları konfederasyonu ve işveren sendikaları konfederasyonları oluşturulmuştur (Yüksel, 2007: 238-239).

Sendikaların çalışanlara sağladıkları bazı yararlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Ayan, 2012: 288):

- Sendikalar, çalışanların refah düzeylerini yükseltmek için çaba sarfederler.
- Sendikalar, işverenlerle yaptıkları toplu iş sözleşmelerine çalışanların işten çıkarılmalarını zorlaştırıcı maddeler koymak adına çaba sarfederler.
- Sendikalar, yöneticilerin çalışanlara karşı haksız ve keyfi tutumlarına karşı koruma sağlamak adına işverene baskı yapabilirler.
- Sendikalar, çalışanların yeni ilgi kaynaklarını, boş zamanlarını değerlendirme olanağı sunarken, statü, tanınma ve bir gruba aitlik hissini de tatmin etme olanağını sağlamaktadır.
- Çalışanlar da sendikaların kendilerine doğrudan sunduğu bazı hizmetler nedeniyle de üye olmak istemektedirler. Örneğin; tatil, kredi imkânı, hukuki yardım vs. dir.

Sendikaların en temel amacı; üyelerinin ekonomik ve sosyal haklarını korumak ve geliştirmektir (Sabuncuoğlu, 2012: 297). Aynı zamanda sendikalar işçi ve işverenleri kişisel ve toplu davalarda temsil edebilirler. Eğitim, sosyal yardım vs. gibi alanlarda çeşitli faaliyetlerde bulunabilirler (Adal, 2013: 576-577).

Sendikalar toplu pazarlık sözleşmelerine katılırlar (Adal, 2013: 576-577). Toplu pazarlık; bir tarafta bir işveren grubu veya daha çok işveren kuruluşu, diğer tarafta işgörenleri temsil eden bir veya daha çok kuruluşun çalışma şartları hususunda bir anlaşma yapabilmek için yapılan görüşmelerdir şeklinde ifade edilebilmektedir (Byars ve Lue, 1994: 444; Akt: Sabuncuoğlu, 2012: 300). Toplu pazarlık kapsamına birçok konu dâhil olabilmektedir. Ana konusu ise, çalışma şartlarının düzenlenmesi ile ilgili olmaktadır. Taraflar arasında anlaşma sağlanması halinde, bu sözleşmeler imzalanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012: 300-301). Yapılan pazarlıklar ve görüşmeler sonucunda yasal bir sonuç ortaya çıkarmak amacı ile tarafların karşılıklı ve birbirlerine uygun bir biçimde hazırladıkları yazılı irade beyanları; toplu iş sözleşmeleri şeklinde ifade edilebilmektedir (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 148). Bu sözleşmeler; sözleşmenin amaçlarını, kapsamını ve süresini, tarafların haklarını ve yükümlülüklerini, ücret ve koşullarını, çalışma şartları ve metodlarını, çalışmanın kontrolünü içermektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 300-301). Bu sözleşmeler, yasal olarak hizmet sözleşmelerinden önce gelir ve burada yer alan hükümlere karşıt bir şekilde hizmet sözleşmeleri düzenlenemeyecektir (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 148). Toplu pazarlıkta iki tür yaklaşım benimsenebilir. Bunlardan birincisi, kazanma-kaybetme yaklaşımı, ikincisi ise kazanma kazanma yaklaşımıdır. Kazanma kaybetme yaklaşımında taraflar uzlaşmaz durumdadırlar (Yüksel, 2007: 243-244).

Toplu pazarlık aşamaları bir dizi hazırlıktan oluşmaktadır. Öncelikle görüşmeciler belirlenir, taraflar görüşmeye çağrılır, görüşmeler yapılır ve toplu sözleşme imzalanıp uygulamaya koyulur. Ancak uyuşmazlık durumu söz konusu olursa; barışçı (arabuluculuk, tahkim, uzlaşma) veya mücadeleci çözümlerden (grev ve lokavt) yararlanılabilir (Sabuncuoğlu, 2012: 304-307).

Çalışanların temsilcisi olan sendikalar ve işverenler arasındaki ilişkileri düzenlemek ve yürütmek, varsa ortaya çıkan anlaşmazlıkları çözmek, insan kaynakları yöneticisinin en önemli görevlerinden bir tanesi olarak sayılmaktadır (Adal, 2013: 615).

4.1.13. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler

Organizasyonun bir bütün olmasından dolayı organizasyonu etkileyen tüm çevresel faktörlerin hemen hemen hepsinin insan kaynakları yönetimini de etkilediği bilinmektedir (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 51).

İnsan kaynakları yöneticisi; her zaman organizasyonun içerisinde ve dışarısında değişim yaşandığını, organizasyonda çalışan insanların her zaman istek, ihtiyaç ve beklentilerinin değiştiğini ve organizasyonların bu istek, ihtiyaç ve beklentileri karşılayamadıkları sürece etkin ve başarılı olamayacakları unutulmamalıdır (Tortop vd., 2010: 43).

Organizasyonların çevrelerini incelerken, yöneticilerin algılamalarındaki farklılıklar da gözetilmelidir. Bir yöneticinin durağan sayabileceği bir çevre bir başka yönetici tarafından dinamik olarak değerlendirilebilir. İnsan kaynakları yöneticisi, nasıl bir çevrede (statik ya da dinamik) faaliyet gösterdiğini bilirse, insan kaynaklarını da buna göre yönlendirecektir (Yüksel, 2007: 44; Tortop vd., 2010: 43).

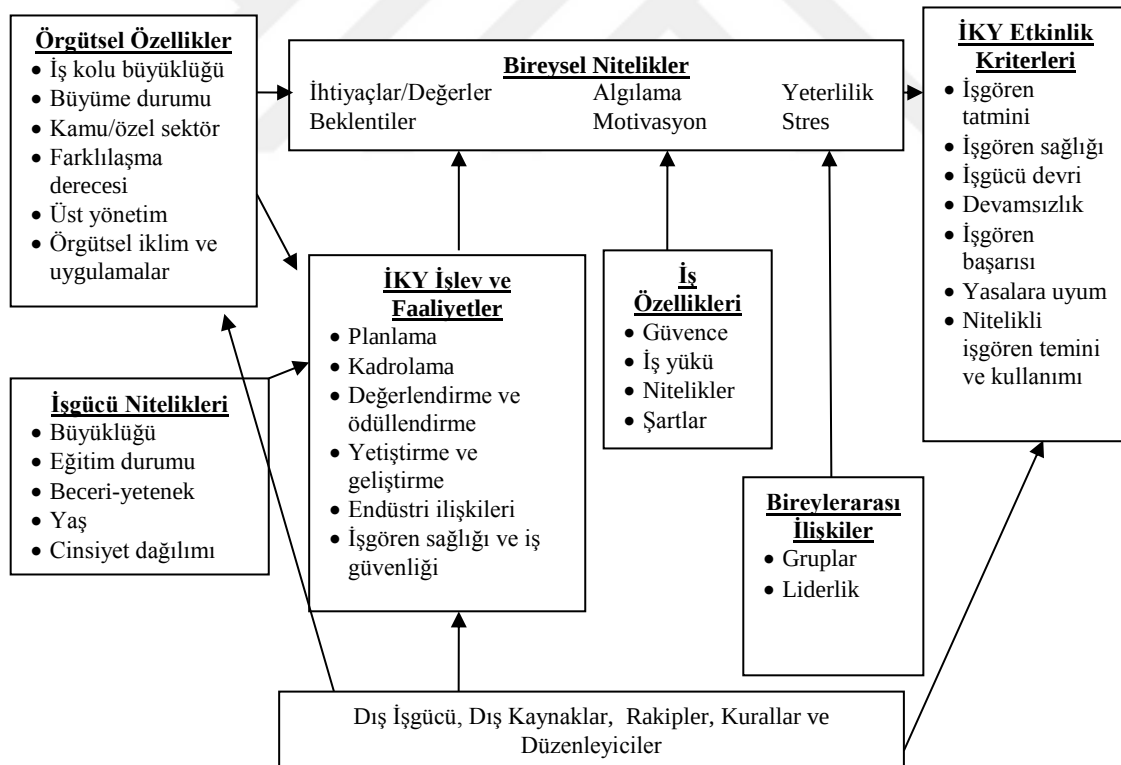
İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi için şu noktalara dikkat etmek gerekmektedir (Koca, 2010: 24-25):

- 1) Çalışanların gereksinimleri ve beklentileri sürekli değişmektedir.
- 2) Çalışanların bu gereksinim ve ihtiyaçları karşılanmadığı takdirde organizasyonda etkinlik sağlanamayacaktır.
- 3) Örgütlerinde değişebileceği unutulmamalıdır.

Organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi her iki çevre faktöründen de yoğun olarak etkilenmektedir. Başarılı bir insan kaynakları politikasını belirlemek, uygulamak için organizasyonların hem üst yönetimleri hem de yöneticileri organizasyonun iç ve dış çevresini çok iyi analiz edebilmelerine bağlıdır. Bu analizlerin başarısı, söz konusu etki faktörlerinden organizasyonun etkilenme derecesinin olumsuzluğunu azaltacak veya arttıracaktır (Tortop vd., 2010: 43).

Organizasyon çevresel değişimlere adaptasyon sağlayarak çalışanların iş tatminlerini sağlayabilirler ve yüksek performans hedeflerine ulaşabilirler. Bir organizasyonun içerisinde yer aldığı ve farklı unsurlardan meydana gelen bu çevreyi ifade edebilmek için öncelikle çevresel faktörleri iç ve dış çevre faktörleri olarak iki kısımda ele almakta yarar vardır (Sadullah, 2013: 19).

Çevresel faktörler (iç ve dış) ile insan kaynakları yönetimi işlevleri ve faaliyetleri arasındaki etkileşim şekil 4.9'daki gibidir (Sadullah, 2013: 20).



Şekil 4.9. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İç ve Dış Çevre Faktörleri (Sadullah, 2013: 20).

4.1.13.1. İç Çevre Faktörleri

İKY'nin işlev ve çalışmalarını etkileyen birçok iç çevre faktörleri bulunmaktadır. Bu faktörler, bir anlamda organizasyondan ve onu bütünleyen

faktörlerden oluşmaktadır (Sadullah, 2013: 19). İç çevre faktörleri şu şekilde sıralanabilir:

- İç çevre faktörleri arasında ilk olarak “bireysel nitelikler” söylenebilir. İKY işlev ve uygulamalarının etkilerini ve nedenlerini anlayabilmek için organizasyonda yer alan bireylerin bazı özelliklerine ve niteliklerine bakılabilir (Koca, 2010: 25-28). Özellikle bireylerin gereksinimleri ve değerleri (başarma isteği, geri bildirim, bağımsızlık, istikrar ve tutarlılık, adalet, tanınma, benimsenme ve statü, dürüstlük, anlamlılık, özsaygı, mesuliyet, iş güvenliği, refah düzeyi, rahat çalışma ortamı, parasal açıdan rahatlık vs.), beklentileri, algılamaları ve motivasyon seviyeleri, rol çatışmaları, yeterlilikleri (yetenek ve beceriler), stres düzeyleri vs. İKY için en önemli nitelikler ve gereksinimler olarak sayılabilir (Locke, 1976: 1303; Akt: Sadullah, 2013: 23-24).

Söz konusu bu istekler, ihtiyaçlar, beklentiler ve değerler karşılanamadığında bireyler, kötü sonuçlara neden olabilecek söylentiler yaymak, işi yanlış yapmak, üretilen mal veya hizmete zarar vermek ve bu durumu yöneticiye bildirmemek gibi olumsuz davranışlar sergileyebileceklerdir. Bu durum organizasyonun verimliliğini azaltacaktır. Bu nedenle de İKY insanların isteklerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini dikkate almak zorundadır (Tortop vd., 2010: 43-44).

- Bir diğer iç çevre faktörü, “işin özellikleri”dir. İşin İKY açısından dört özelliğinin olduğu söylenebilir. Bunlar; iş güvencesi, iş yükü (kalitatif ve kantitatif iş yükünün dengede olması), görev nitelikleri (görev çeşitliliği, otonomi, önem ve anlamlılık, kimlik, geri bildirim), iş şartları ve ortamıdır (fiziksel ve psikososyal çalışma ortamı) (Koca, 2010: 28-29). Kişiler işini kaybetme riski taşımazlarsa, kendilerini güvende hissedersen, iş yükleri ağır olmazsa, yeterliliğini aşmayan nitelikteki işler verilirse, motivasyon ve verimlilik düzeylerinin artışının sağlanacağı söylenebilir (Tortop vd., 2010: 44-45).

- Bir diğer iç çevre faktörü, “bireylerarası ilişkiler”dir (biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar, liderler) (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 51). Her organizasyonda bulunan resmi ve gayri resmi gruplar, kuralları vasıtasıyla grup üyelerinin davranışlarını etkiler. Gruplar, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini giderdiği sürece, grup üyelerinin normlara uyum derecesini de arttıracaktır. İKY’ye de bu noktada düşen görev, amaçları, organizasyonun amaçları ile örtüşen grupları desteklemek ve böylece bireysel performansları ve tatmin düzeylerini arttırmaktır. Ayrıca liderlerin davranışları da, bireylerin ve grupların davranışlarını, verimlilik ve tatmin düzeylerini etkileyecektir (Tortop vd., 2010: 45).

- Bir diğer iç çevre faktörü, “örgütsel özellikler”dir. Örgütsel özellikler olarak; üst yönetim ve insan kaynaklarına verilen önem, organizasyon büyüklüğü, iş kolunun türü ve büyüklüğü, örgütün büyüme derecesi, faaliyette bulunulan sektör, farklılaşma derecesi, örgütsel iklim, örgüt kültürü, insan kaynaklarına verilen önem, organizasyonun faaliyette bulunduğu bölge ya da ülke sayılabilir (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 45; Koca, 2010: 29-30).

Örgütsel özellikler; iç çevre faktörleri arasında İKY’nin işlev ve çalışmalarını etkileyen en kapsamlı olanıdır. İKY’nin organizasyonda hangi rolü oynayacağı, organizasyonla ilgili tüm stratejik kararları alan üst yönetimin insan kaynakları yönetimine verdiği öneme ve taşıdığı bilince bağlı olmaktadır (Tortop vd., 2010: 45-47).

Küçük organizasyonlarda insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları olan planlama, geliştirme ve yetiştirme faaliyetlerine yer verilmeyecektir (Tortop vd., 2010: 45-47).

İmalat, hizmet, kamu ve özel sektörde yer alan kuruluşların hepsinde insan kaynakları yönetiminin işlevleri farklılaşabilmektedir (Tortop vd., 2010: 45-47).

Hızlı bir şekilde büyüyen organizasyonlarda insan kaynakları yönetiminin işlevlerine gerekenden az, bazı fonksiyonlarına ise gerekenden daha fazla önem verilebilir (Tortop vd., 2010: 45-47).

Organizasyonun kamu veya özel sektörde faaliyette bulunması insan kaynakları yönetiminin işlev ve uygulamalarını etkileyecektir. Örneğin; kamu sektöründe insan kaynakları yönetiminin işlevleri ve faaliyetleri, yasalarla belirlenmiş kesin kurallar çerçevesinde yürütülürken ve kolayca değişiklikler karşısında esneklik göstermezken,

özel sektörde duruma ve koşullara göre hareket edilebilmekte, değişikliklere daha kolay uyum sağlanabilmektedir (Sadullah, 2013: 36-39).

Organizasyonların birden çok farklı alanda faaliyette bulunması (hem imalatla hem ticaret alanında faaliyette bulunulması gibi) söz konusu olabilmektedir. Bu durum İKY işlevlerinin ve uygulamalarının da farklılaşmasını gerektirecektir (Sadullah, 2013: 36-39).

Organizasyonu diğer organizasyonlardan ayıran özellikleri ifade eden örgüt iklimi de insan kaynakları yönetiminin faaliyetlerini çok yakından ilgilendirmektedir (Tortop vd., 2010: 45-47).

Organizasyon içerisinde paylaşılan değerler, inançlar ve davranış kalıpları olarak tanımlanan örgüt kültürü, insan kaynakları yönetim ve politikalarını etkileyen iç çevre faktörlerinden bir tanesidir. Örneğin; Pepsi-Cola firması organizasyon içerisinde ve dışında saldırgan bir politika izler. Japon Toyota firması, takım çalışmasına ağırlık verir. Türk Hava Yolları, geniş bir coğrafi alana yayılma konusunda atılgan bir politika takip eder. İnsan kaynakları yönetiminin de politikalarını belirlerken, işletme içerisinde oluşan bu kültürü dikkate alması gerekmektedir (Ertürk, 2011: 10).

Organizasyonun faaliyette bulunduğu bölge ya da ülke de, insan kaynakları yönetimini önemli ölçüde etkiler. Çünkü organizasyonun faaliyette bulunduğu sektör ya da bölgede her zaman ihtiyaç duyulan insan kaynağını bulabilmek her zaman mümkün olmayabilmektedir. Organizasyonlar uzmanlık gerektirmeyen işler için faaliyette bulunulan bölgeden işgücü temin edebilir. Ancak uzmanlık gerektiren işler için başka bölgelerden işgücü temin edilebilir. Hatta işletme çok uluslu bir işletme ise, işletmenin merkezinin yer aldığı bölgeden işgücü temin edilebilir. Yani işletmenin içerisinde yer aldığı coğrafi faktörler insan kaynakları yönetimini büyük ölçüde etkilemektedir (Ertürk, 2011: 9-10).

4.1.13.2. Dış Çevre Faktörleri

İnsan kaynakları yönetimi iç çevre faktörleri kadar, dış çevre faktörlerinden de etkilenmektedir. İçerisinde bulunulan koşullara göre, bu faktörlerin İKY üzerindeki etkileri değişse de, dış çevre faktörlerinin organizasyonlar ve insan kaynakları yöneticileri için çok önemli olduğu ve sürekli takip edilmesi gerektiği bilinmektedir (Tortop vd., 2010: 48-50).

Dış çevre faktörleri insan kaynaklarını etkileyen dış etmenler olmakla birlikte organizasyonun bu faktörleri değiştirmek için kısa sürede etkili olamayacağı etmenlerdir. Bundan dolayı da organizasyonlar, kısa dönemde zorlayıcı dış çevre faktörlerine adapte olmaya çalışırken, uzun dönemde bu dış çevre faktörlerini organizasyon için elverişli hale getirmeye çalışırlar (Yüksel, 2007: 45).

İKY'nin işlev ve çalışmalarını etkileyen dış çevre faktörleri olarak şunlar sıralabilir (Özgen vd., 2001: 23-29; Yüksel, 2007: 45-52; Koca, 2010: 31; Tortop vd., 2010: 48-50; Ertürk, 2011: 11-13; Can vd., 2012: 49-60; Sadullah, 2013: 39-44):

- Dış işgücü: İşletmelerin yararlanabileceği potansiyel insan kaynaklarıdır.
- Dış kaynaklar: İşletmelerin ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının arz kaynaklarıdır. Örneğin; okullar, üniversiteler, sendikalar, resmi ve özel kuruluşlar gibi.
- Düzenleyiciler: Yasalar, mevzuatlar, yönetmelikler, tüzükler, tebliğler, kararnameler, denetleyici organlardır.

• Rakipler: İş gücü piyasasındaki aynı nitelikli elemanlara talepte bulunan diğer işletmeler kastedilmektedir. İnsan kaynakları açısından rakip işletmeleri incelemenin ve takip etmenin en önemli yararı, işletmedeki var olan kalifiye insan kaynağının rakiplere geçmesini engellemek ve aynı zamanda diğer işletmelerin kalifiye elemanları için işletmeyi çekici hale getirebilmektir. Ancak bunları yaparken yasal olmayan yollara başvurmamak gerekmektedir. İyi bir insan kaynakları yöneticisi, hem kendi işletmesinde hem de rakip işletmelerde kilit pozisyonlarda çalışan elemanları tanımalı, rakip işletmelerin mevcut insan kaynaklarıyla neler yapabilecekleri önceden tahmin edebilmelidir.

• Halk: Özellikle özel sektör kuruluşlarında halkın organizasyonların faaliyetlerini sorgulamadan kabul etmeleri pek mümkün görünmemektedir. Son yıllarda

çevre bilincinin de gelişmesi ile birlikte halk gerek eylemleri, gerekse oylarıyla seslerini duyurmaya başlamışlardır ve bu konularda birçok yasanın çıkmasını sağlamışlardır.

- Temel haklar ve insan hakları: Yaşamda, özgürlükte ve mutluluğu aramada fırsatlardan eşit yararlanma ilkesi demokrasinin temel kurallarından bir tanesi olmaktadır, anayasamızda bu konularda birçok kural bulunmaktadır. Bu kurallara gerek özel gerekse kamu sektöründe personel politikalarında dikkatli bir şekilde uymak gerekmektedir. Aksi halde insan kaynakları yönetimini hem ulusal hem de uluslararası düzenlemelerde birçok yaptırım bekleyecektir.

- Toplu iş sözleşmeleri: Modern ve demokratik ülkelerde devletçe tarafların eşitliğini sağlamak amacıyla hem çalışanın hem de çalıştırının bir araya gelerek çalışma koşullarını belirlemeleri, toplu sözleşmeler vasıtasıyla yapılmaktadır. Bu kapsamda ücret artışları, çalışma şartlarının iyileştirilmesi gibi konulara açıklık getirilmektedir. Özellikle son yıllarda kamu sektöründe de toplu görüşmelerin, sözleşmelerin yapılmaya başlaması kamu sektöründe İKY için bu konuyu daha da önemli hale getirmektedir.

- Sendikalar: Hem kamu sektöründe hem de özel sektörde tüm kuruluşları etkileyen önemli bir dış çevre faktörü haline gelmiştir. Sendikalar, çalışanların işverenleriyle eşit koşullarda pazarlık gücü oluşturabilmeleri için ortaya çıkmıştır. Bu kuruluşların önemleri, çalışan hak ve ayrıcalıklarının en temel temsilcileri olmalarından kaynaklanmaktadır. Organizasyonların rekabet güçleri üzerine; toplu pazarlık süreçlerinin, grev ve lokavt uygulamalarının önemli ölçüde etkisi olabilmektedir. Güçlü sendikaların bulunduğu faaliyet alanlarında, insan kaynakları yöneticileri, sendikal kontrolün varlığına önem vermek durumundadırlar.

- Uluslararası antlaşmalar ve çalışma sözleşmeleri: Uluslararası anlaşmalar TBMM tarafından onaylandığında yasa gücü kazanırlar. Örneğin; gümrük birliği anlaşması çok taraflı anlaşmalardandır. Yine Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO), uluslararası düzeyde çalışma koşulları oluşturma çabaları, tüm organizasyonlarda insan kaynakları yönetimini etkilemektedir. Bu kapsamda yapılan sözleşmeler iç hukukta yasa gibi kabul gördüğünden, İKY yöneticilerini bunları bilmeye ve uygulamaya zorlamaktadır.

- Müşteriler ve hissedarlar (pay sahipleri): Müşteriler organizasyonların varlıklarını sürdürebilmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle de organizasyonların dış çevrelerinde oldukça etkilidirler. Müşterilerin isteklerini öğrenmek ve onların istekleri, beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmet üretmek artık kaçınılmaz bir olgudur. Müşterilerin de bu kaliteli ürün ve hizmet sunumu talepleri, organizasyonları nitelikli ve üretken insan kaynakları temin etmeye zorlamaktadır.

Organizasyonları doğrudan etkileyen bir başka grupta, organizasyonların oluşumunda temel role sahip olan hissedarlardır. Organizasyonu yöneten profesyonel yöneticiler, hissedarların taleplerine ve yönlendirmelerine duyarsız kalamayacaklardır. Hissedarların beklentileri işletmenin kâr elde etmesi ve sürekliliğinin sağlanmasıdır. Ancak yine de hissedarların bu doğrultudaki baskıları sebebi ile yöneticiler işletmelerin kâr elde edilmeyecek faaliyetlerini de ihmal etmemeleri gerekmektedir. Örneğin; önceden personel yönetimi uzun yıllar organizasyonlara kâr getirmeyecek bir faaliyet olarak görüldüğünden işletmenin diğer fonksiyonları olan üretim, pazarlama, finansman faaliyetlerine ağırlık verilmiştir. Artık günümüzde işletmenin tüm fonksiyonlarının insan kaynakları yönetiminden etkilendikleri bilinmektedir. Yöneticilerin de bu durumu hissedarlara mutlaka açıklayabilmeleri, eğitebilmeleri ve yönlendirebilmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda hissedarların, tüm gelişmelerden haberdar olmaları ve insan merkezli bir yönetim anlayışları benimsemeleri gerekmektedir.

- Teknoloji: Teknolojik gelişmelerin hızla yaşandığı günümüzde işletmelerin, bu gelişmelere uyum sağlayabilmesi adına çalışanlarını eğitmeleri gerekmektedir. Çünkü yeni teknolojilerin gereklerini karşılamak için yeni beceriler gerekmektedir. Bu beceride insan kaynaklarının temini ise, uzun süreli yatırımlar gerektirmektedir. Yeni teknolojilerin organizasyona aktarılması insan kaynakları yönetiminde; işten çıkarmalara, kalanların da yeni teknolojiye uyumlarının sağlanması, yeni teknolojileri bilen insan kaynaklarının işe alınması, bu arada sendikalarla ortaya çıkan sürtüşmelerin çözüme kavuşturulması gibi sorunları ortaya çıkarmasının yanında, teknolojinin insan kaynakları üzerinde pozitif etkileri de söz konusu olabilmektedir. Örneğin; insan

kaynaklarının verimliliğinin ve ürün kalitesinin artması, dolayısıyla çalışma koşullarının kalitesinin artırılması da söz konusu olabilecektir.

- **Ekonomi:** Enflasyon, faiz oranları, parasal politikalar, sermaye piyasası vs. gibi unsurlar organizasyonların insan kaynakları politikaları üzerinde çok etkilidir. İnsan kaynakları yöneticileri ekonomik gelişmeleri yakından takip etmek, tahminler yapmak ve kendi faaliyetlerini nasıl etkileyeceğini öngörmek zorundadırlar (Cherrington, 1983; Akt: Can vd., 2012: 59). Örneğin; ülkedeki istihdam düzeyi insan kaynakları yöneticisinin faaliyetlerini sınırlayıp kolaylaştırabilir. İş arayanların çoğunlukta olması durumunda, yöneticiye çok sayıda başvuran arasından nitelikli adayları seçme imkânı doğacaktır. Tam tersi işsizlik oranlarının azaldığı bir dönemde ise, nitelikli insan kaynaklarını organizasyonlara çekebilmek için yüksek maliyetlere katlanılması durumu söz konusu olabilecektir.

İnsan kaynakları yönetimini etkileyen çevresel faktörler bu açıklanan faktörlerle sınırlı olmayabilmektedir (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 51).

4.1.14. Kamu ve Özel Sektörde İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüz iş dünyasında, yönetim evrensel bir kavramdır. Bu kavram ne yapacağı önceden tahmin edilemeyen insan ile uğraşır. Konusu insan olan farklı yönetsel faaliyetler değişik bakış açılarıyla ele alınıp ve her biri kendi özel problemleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu sebeple de hastane yönetimi, kamu yönetimi, işletme yönetimi ve eğitim yönetimi gibi çeşitli disiplinler ortaya çıkmaktadır. Böyle bir ayrıma gidenler, insan kaynakları yönetiminin ilke ve uygulamalarının kamu ve özel sektör kuruluşlarında farklılık göstereceğini öne sürmektedirler. Bu görüşü savunanlar, kamu ve özel sektör kuruluşlarının işleyiş bakımından farklı olduklarını, özel bir işletmede geçerli olan ilke ve yöntemlerin kamu kuruluşlarında geçerli olmayacağını söylemektedirler (Stahl, 1962, Tutum, 1979; Akt: Can vd., 2012: 21). Bu görüşe karşı çıkanlarda bulunmaktadır. Bu görüşe göre ise, yönetimin, belirli ilkelerinin kamu ve özel ayrımı yapılmaksızın tüm organizasyonlara uygulanması bakımından evrensel olduğu öne sürülmektedir. Örneğin; Amerika Birleşik Devletlerinde, kamu yönetimine özel işletmelerden elde edilen bulguların uygulanmaya çalışıldığı bilinmektedir (Can vd., 2012: 21).

Hem kamuda hem de özel sektörde işbirliğine yönelik bir grup faaliyeti ve bu işbirliği ve koordinasyonu geliştirme amacı söz konusu olmaktadır. Bu sebeple de insan kaynakları yönetimi, her iki sektörde de organizasyonların beşeri yönleriyle ilgilenmektedir. Organizasyonlar mutlaka personellerle ilgili sorunlarla karşılaşacaklardır. Özel sektör kuruluşları, çalışanlarının ekonomik ve sosyal hakları konusundaki problemleri karşılıklı anlaşmalar vasıtasıyla çözüm bulmaya çalışırken, kamu kuruluşları çalışanlarının ekonomik ve sosyal haklarını tek yönlü olarak hukuki düzenlemelerle belirlemektedir. Kamu hizmetleri yasal ve biçimsel kurallara göre yürütülüp, kamu görevlilerinin işleri kamu kuruluşlarının nezareti ve kontrolü altındayken, özel sektördeki işler kamu kesimini ilgilendirmemektedir. Ayrıca kamu kuruluşlarında yöneticilerin karar ve eylem özgürlüğü bir firma yöneticisine göre daha fazla sınırlanmıştır. Özel kesime göre kamu kuruluşlarında, çalışanların hizmet güvenliği daha iyi korunmaktadır (Tortop vd., 2010: 26).

Devletin yerine getirdiği görevlerde temelde kamu yararı gözetildiğinden, özel sektöre göre daha zorunlu ve ivedi özellik taşır. Bu zorunluluk ve ivedilik kamu hiyerarşisini ve çalışanı etkiler. Yani özel sektör için daha az zorunlu olan hizmetin devamlılığı ilkesi kamuda esas amaçtır. Ayrıca devletin verdiği hizmetler tekelci özelliktedir. Bu da verimlilik ölçümlerinin, rekabet koşulları altında çalışan özel sektörde daha kolay olmasını sağlamaktadır. Devletin sunduğu hizmetler piyasa fiyatları ile kısıtlı değildir. Arz ve talep ilkeleri burada geçerli olmamakta, devlet ürettiği ürün ve hizmetlere gereksinim duyan tüm bireylere eşit bir şekilde sunmaktadır (Stahl, 1962; Akt: Can vd., 2012: 22-23).

Tüm bu sebeplerden dolayı her iki sektörde yapılan insan kaynakları yönetimi uygulamaları farklılık göstermektedir. Ancak son yıllarda bütün dünyada dolayısıyla da ülkemizde de piyasa kurallarının kamu kuruluşlarına da girmeye başlaması, özel

sektördeki tekniklerin, müşteri odaklı yaklaşımlarının kamu kuruluşlarında da uygulanmaya ve benimsenmeye başlanması, özel sektördeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tamamen veya kısmen uyarlanarak kamu kuruluşlarında da uygulamaya başlanmasını sağlamıştır (Tortop vd., 2010: 27).

Tablo 4.5’de kamu ve özel sektör işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının farkları görülmektedir (Sadullah, 2013: 37).

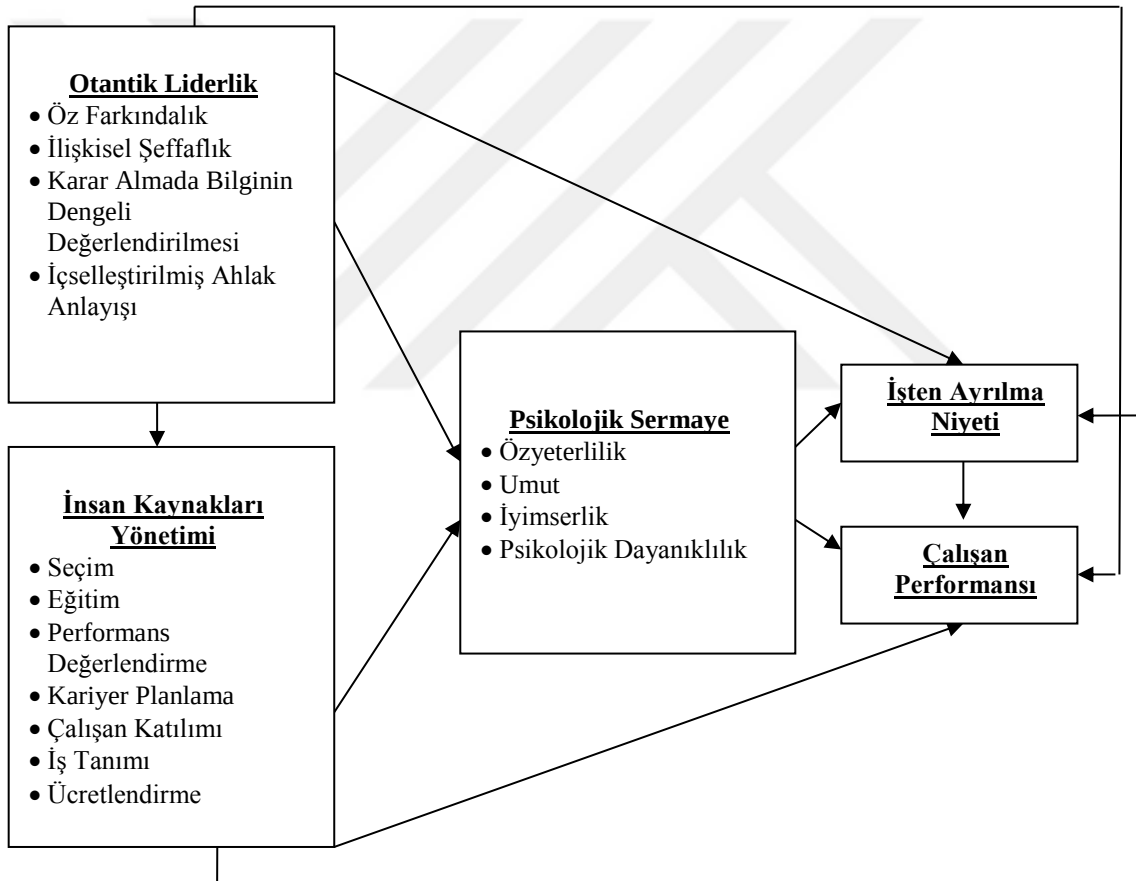
Tablo 4.5. Kamu ve Özel Sektör İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları (Sadullah, 2013: 37).

<i>İKY Uygulamaları</i>	<i>Kamu Sektörü</i>	<i>Özel Sektör</i>
Planlama	Devlet bütçesine bağlıdır. Merkezi ve biçimsel planlama vardır.	Zorunlu değildir. Her işletme bünyesinde göre plan yapabilir. Bu işlev küçük organizasyonlarda yer almayabilir.
Kadrolama	İşgören temini, yasalarla belirli kurallara bağlanmıştır. Gereksinimler ve karşılanması arasında süre uzun olabilir. İşler ve mevkiiler açık bir şekilde belirlenmiştir.	Kuralları kendisi belirler. Gereksinimler en kısa zamanda karşılanır. İşlevler ve tanımlar duruma ve ihtiyaca göre değişebilir.
Değerlendirme ve Ödüllendirme	İşgörenlerin terfisinde kıdem kriteri önemlidir. Belirli süreleri tamamlayan işgörenlerin sicilleri temiz ise otomatik olarak yükselir. Ücret ve maaş gibi konular yasalarla belirlendiğinden üst yönetim ve İKY bu konularda inisiyatif sahibi değildir.	Performans önemli olup, işletmeler kendi değerlendirme metodlarını geliştirebilirler. Ücret, maaş ve diğer haklar piyasa koşullarına göre belirlenebilir. İKY bu konularda amaçları ile uyumlu stratejiler geliştirebilir.
Yetiştirme ve Geliştirme	Yetiştirme ve geliştirme önceden belirlenmiş esaslara ve kalıplara göre yürütülür. Değişimlere zamanında tepki verilemez.	Hedeflere ve amaçlara uygun, gereksinimleri karşılayacak şekilde oluşturulur.

5. OTANTİK LİDERLİK, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI, PSİKOLOJİK SERMAYE, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Bu bölümde otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişkiler açıklanacaktır. Bu bağlamda otantik liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili detaylı bilgilere önceki bölümlerde yer verildiğinden dolayı bu bölümde tekrar yer verilmeyecektir. Öncelikle araştırmanın diğer değişkenleri olan psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı konularına açıklık getirilerek, daha sonra araştırma modelinde yer alan bu beş değişken arasındaki ilişkiler açıklanarak, araştırmanın hipotezleri ve modeli oluşturulacaktır.

Bu tezin araştırma konusunu oluşturan değişkenler arasındaki ilişkiler göz önünde tutularak şekil 5.1'deki araştırma modeli geliştirilmiştir. Modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler ve etkiler tezin 7. Bölümünde yer alan araştırma bulguları kısmında istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir.



Şekil 5.1. Araştırma Modeli: Otantik Liderliğin, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi

5.1. Pozitif Psikoloji Kavramı ve Gelişimi

Günümüz değişen iş dünyasında organizasyonların rekabet avantajı sağlayabilmesinde en önemli unsur, sahip oldukları insan kaynakları olmaktadır.

Bu noktada, işletmelerde bireylerle ilgili süreçlerin geliştirilmesi, politikaların ve stratejilerin oluşturulması, uygulanması, değerlendirilmesi anlamına gelen “insan kaynakları yönetimi” büyük bir önem kazanmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonları

organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi ile ilgilenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi gibi pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikoloji de organizasyonlarda uygulanabilmekte ve geliştirilebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 9; Akt: Kaya ve Zerenler, 2014: 5-6).

Örgütsel davranış ve insan kaynakları konularında yer alan pozitif psikoloji hareketi çerçevesinde, pozitif örgütsel davranış ve psikolojik sermaye kavramları hem organizasyonlar için hem de çalışan personel için oldukça büyük önem kazanmaktadır (Avey vd., 2008a: 112).

Pozitif psikoloji ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Örneğin; Linley vd. (2006: 3) tarafından yapılan araştırmada, pozitif psikolojinin ne demek olduğu, bu kavramın nereden geldiği, bugününü ve geleceğini anlatan bir çalışma ortaya koyulmuştur.

Pozitif psikoloji bilimi, bireysel davranışları inceleyen, bunların nedenlerini ve süreçlerini (düşünme, algılama, yargılama, güdüleme, tutum vb.) belirlemeye çalışan ve bunun sonucunda da bireyler arasındaki farklılıkları ortaya koyan bir bilim dalıdır. Bu bilim dalı, daha çok bireylerin bilinçli bir şekilde çevresi ile ilişkilerde bulunmasını ve bunlarla ilişkili olan psikik süreçleri içermektedir (Eren, 2014: 3).

Pozitif psikoloji, organizasyonların, bireylerin, grupların, ailelerin içerisinde neler olup bittiğini ve nelerin yanlış gittiğini anlamaya çalışmaktadır (Gable ve Haidt, 2005: 105).

Bu bilimin genel amacı, insan yeteneğini harekete geçiren bir organizasyon sistemi oluşturmaktır (Peterson ve Spiker, 2005: 154). Bu yaratılan sistem ile çalışanların enerjileri ve yaratıcılıkları en üst seviyede işe yansıtacaktır. Bu da 21. yüzyılda işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için “kritik başarı faktörü” olarak bilinmektedir (Baltaş, 2001: 199; Akt: Kaya ve Zerenler, 2014: 7-8).

Pozitif psikolojinin asıl amacı ise; insanların pozitif duygularını, memnuniyetlerini, hayata verdikleri anlamı anlayarak ve bunların oluşmasını sağlayarak, onları daha mutlu etmektir (Seligman vd., 2004: 1379).

Seligman ve arkadaşları, pozitif psikolojiyi üç kademeli bir şekilde ele almışlardır. Bu aşamalar (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5):

1) Değer verilen subjektif tecrübeler (valued subjective experience): Geçmişteki memnuniyet, tatmin ve iyi oluş; geleceğe yönelik umutlar ve iyimserlik duygusu; şu andaki mutluluk ve akış,

2) Bireysel seviyede pozitif kişisel nitelikler (positive individual traits): Bir sevgi ve işe olan kapasitemiz, cesaret, kişilerarası yetenek, duygusallık (sensitivity) ve duyarlılık, kararlılık, yardım, orijinallik, ileriye dönüklük, ruhanilik, yüksek kabiliyet ve bilgelik,

3) Grup seviyesinde sivil erdem ve organizasyonların kişileri daha iyi bir vatandaşlık davranışlarına yönlendirmeleri: Mesuliyet, manevi ilgi, özgecilik, nezaket, ılımlı ve ölçülü olma (moderation), hoşgörü ve iş etiği.

Özellikle son 5 yılda meydana gelen gelişmeler, pozitif psikoloji bilimindeki gelişmeleri sağlamıştır (Seligman vd., 2005: 410). Pozitif psikoloji her ne kadar yeni bir kavram olarak görülse de aslında köklü bir geçmişi bulunmaktadır (Gable ve Haidt, 2005: 104). Pozitif psikoloji kavramını, ilk kez 1998 yılında Martin Seligman ileri sürmüştür. Psikoloji biliminin insanın pozitif ve güçlü yönlerini geliştirmeye çalışmadığını, insanların normal olmayan yönleri üzerinde durduğunu vurgulamıştır. Psikoloji bulgularının bireyleri, nasıl daha mutlu, iyi, başarılı ve olumlu olabileceklerini göstermek adına kullanılması gerektiğini ifade ederek, pozitif psikoloji kavramını öne sürmüştür (Linley vd., 2006; Keleş, 2011: 345-346).

Pozitif psikolojinin harekete geçirdiği pozitif örgütsel davranış akımı ise, bilhassa son zamanlarda insan kaynakları alanındaki akademik ve sektörel faaliyetlerin de gündemini oluşturmaktadır. Bu akım, organizasyonların verimlilik amaçlarına ulaşabilmek için çalışanları bir araç olarak gören pragmatist yaklaşımın tam tersi olarak, çalışanların sağlıklı, mutlu ve huzurlu bir hayat sürdürebilmelerini bir esas amaç olarak, ortaya koymaktadır (Bal, 2009: 546).

Psikoloji biliminde psikologlar, önceleri çoğunlukla başarısızlık, umutsuzluk, patoloji, şiddet gibi insan davranışlarının karanlık yönlerini ele almışlardır. Günümüzde ise, artık pozitif psikoloji akımı yönünde modern hayatın insanlar için sağladığı

imkânlar ve mutlu bir hayata ulaşabilme üzerinde durulmaya başlanmıştır (Caprara ve Cervore, 2003: 70-71).

Uzun yıllar boyunca birçok filozof ve psikolog, mutlu bir hayatın nasıl sağlanacağı sorusu ile ilgilenmişlerdir. Genellikle hedonistlik yaklaşıma göre; mutlu bir hayat amacına ulaşabilmek için “acıyı azalt, mutluluğu arttır” ilkesi benimsenmektedir. Bu yaklaşımdan farklı olarak Aristo, “mutlu bir yaşamın kişisel benliğin doğru olması ile mümkün olabileceğini” belirtmiştir. Bu yaklaşım benzer şekilde, John Stuart Mill ve Bertrand Russell tarafından da savunulmuştur. Rogers’in (1951) “tam kapasiteli birey” ideali, Maslow’un (1970) “kendini gerçekleştirme” kavramı, Ryff ve Singer’in (1996) “psikolojik iyi oluş” vizyonu, Deci ve Ryan’ın (2000), “kendini tanıma” teorisi, mutlu bir hayat arayışını devam ettirmiştir. Modern dünyada bu arayış “anamlı bir yaşam” arayışına çevrilmiş ve “neysen o ol”, “bir fark yarat” gibi benzer ifadelerle sürdürülmüştür (Peterson vd., 2005: 25-26).

Tüm bu pozitif amaçlar, yalnızca tedaviye yönelik belirli etkileri olan amaçlar olmamaktadır. Aynı zamanda eğitime, topluma ve aile hayatına da etkileri bulunmakta, örgütsel hayat ve davranışlara da oldukça mühim etkileri olmaktadır. Seligman (2003), pozitif psikolojinin hatayı düzelteren yapısının olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca psikolojinin yapılan işi daha az sıkıcı hale getirmesinin yanı sıra, işin manasını ve akışını da etkileyebileceğini belirtmiştir (Seligman, 2003: xi-xix; Akt: Özkalp, 2009: 492).

Pozitif psikoloji, yaptığı vurgu ile uyumlu bir biçimde, psikolojinin çoğu disipline (eğitim, sağlık, spor, gelişim, sosyal ve kişilik psikolojisi) önemli katkılar sağlamaktadır (Craven ve Bodkin-Andrews, 2006: 9).

Pozitif psikoloji aynı zamanda -güçlü ve pozitif yönetim şeklindeki uygulamalarda- yerini alan ilgili iki akımı da yönetime kazandırmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 151). Bu iki akımın ise, örgütsel davranış alanında pozitif psikoloji incelendiğinde; pozitif örgütsel davranış ile pozitif psikolojik sermaye olduğu bilinmektedir (Avey vd., 2008a: 112).

5.2. Pozitif Örgütsel Davranış Kavramı

Günümüzde iş dünyası sürekli değişmektedir. Organizasyonlar, çok fazla sıkıntılarla karşılaşabilmektedirler. Bunun sonucu olarak da bu sıkıntılarla mücadele edebilmek için değişime uyum sağlamak zorundadırlar. Özellikle globalleşme, yeni teknolojiler, artan kültürel farklılıklar, örgüt hayatının bir parçası olarak çalışanlarının, müşterilerinin değişen ihtiyaçları ve değerleri, örgütsel bakımdan etkililiği ve verimliliği devamlı sağlamak adına bir zorunluluk ortaya çıkarmaktadır. Organizasyonlar, bu yönde yaşamlarını devam ettirebilmeleri adına, değişime uyum sağlamak zorundadırlar. Söz konusu bu durum örgütsel yapının esenliği ile birlikte çalışanların mutluluğunu sağlamaya yönelik arayışları da beraberinde getirmektedir (Carvajal vd., 2010: 235).

Bu doğrultuda pozitif psikolojinin varlığı, örgütsel açıdan da bir ihtiyaç haline gelmiş bunun sonucunda da “pozitif örgütsel davranış” çalışma alanı olarak ortaya çıkmıştır (Kesar, 2013: 63).

Psikolojiye benzer bir şekilde, “örgütsel davranış” da pozitif bir bakış açısından daha çok, negatif bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Örneğin, yıkıcı stres ve tükenmişlik, yapıcı strese; değişime direnme, değişimi kabullenme ve değişime ayak uydurmadan daha fazla dikkate değer bulunmuş, yapılan araştırmalar bu doğrultuda yapılmıştır. Yine yönetici ve çalışandan kaynaklanan problemler, yetersizlikler; yönetici ve çalışanların güçlü yönlerine, psikolojik kapasitelerine, değişim ve performans iyileşmesine kıyasla daha çok ön plana çıkmıştır (Luthans, 2002a: 698).

Pozitif örgütsel davranış araştırmalarına, gün geçtikçe daha çok gereksinim duyulmaktadır. Özellikle günümüzde yaşanan ekonomik belirsizlikler, artan jeopolitik huzursuzluklar, küreselleşme, 7/24 yaşanan rekabet ortamı ve teknolojiye hiç bitmeyen değişim gibi dinamiklerin neden olduğu çalkantıları aşmak ve ortaya çıkan değişim talebini karşılayabilmek adına örgütlerin, çok yönlü bir pozitif örgütsel davranış yaklaşımı geliştirmelerini gerektirmektedir (Luthans, 2002a: 698).

“Pozitif örgütsel davranış”, günümüz iş dünyasında, örgütsel performansın iyileştirilebilmesi için ölçülebilir, geliştirilebilir, etkili bir şekilde yönetilebilir, pozitif bakış odaklı olan insan kaynağının güçlü yönleri, psikolojik kapasitesi üzerinde odaklanan ve bu yönde araştırmalar yürütülen bir uygulama alanıdır” şeklinde tanımlanabilmektedir (Luthans, 2002b: 59; Akt: Luthans, 2002a: 698).

Bilimsel bir yaklaşımı ifade eden pozitif örgütsel davranış; pozitif liderlik aracılığıyla liderlik, insan kaynakları gelişimi ve performans için sürdürülebilir bilginin oluşmasını sağlamaktadır (Kutanis ve Oruç, 2014: 148).

Pozitif örgütsel davranışın, şu kriterleri taşıdığı söylenebilir (Luthans vd., 2006a: 26):

1) Pozitifdir, güçlü yanlara odaklanır ve diğer psikolojik bakış açılarına nazaran örgütsel davranış bağlamında nispeten özgündür.

2) Araştırmalarla oluşturulmuş teorik bir alan olmasına dayalı olarak insan kaynakları açısından geçerliliği yüksek ölçülebilir verileri temel alır.

3) Durumsallığı-şartları esas alır ve böylece gelişime açık bir çalışma alanı yaratır, bunun sonucunda da etkili bir performans yönetimine temel oluşturur.

Pozitif örgütsel davranış alanında yapılan araştırmaların en mühim ve etkili sonuçlarından biri; özyeterliliğe, iyimserliğe, umuda ve psikolojik dayanıklılığa dayalı olarak gelişen, bireylerin pozitif psikolojik durumlarına odaklanan “psikolojik sermaye” araştırmaları olmuştur (Woolley vd., 2011: 438; Akt: Keser, 2013: 65).

5.3. Psikolojik Sermaye Kavramı

Psikolojik sermaye diğer sermaye türleri olan geleneksel ekonomik, beşeri ve sosyal sermayeden farklı bir sermaye türüdür (Brandt vd., 2011: 269).

Psikolojik sermayeyi oluşturan boyutlar (özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık) kullanılarak “ben kimim” sorusuna cevap aranmaktadır (Luthans vd., 2004: 46).

Psikolojik sermaye, insanların pozitif ve güçlü yönlerini anlamaya ve aynı zamanda da geliştirmeye çalışarak, insanların nasıl daha iyi, daha mutlu ve daha başarılı olabileceklerini öğretmeyi amaçlamaktadır. Psikolojik sermaye, özellikle iş dünyasının iş performansı ve verimliliği arttırmada dikkatini çekmektedir (Met, 2010: 889; Akt: Kaya ve Zerenler, 2014: 14).

Psikolojik sermaye kavramını açıklamaya başlamadan önce, işletmelerin rekabet edebilirliklerini etkileyen, rekabet avantajı için sermaye türlerinden bahsedilecektir.

5.3.1. Rekabet Avantajı İçin Sermaye Türleri

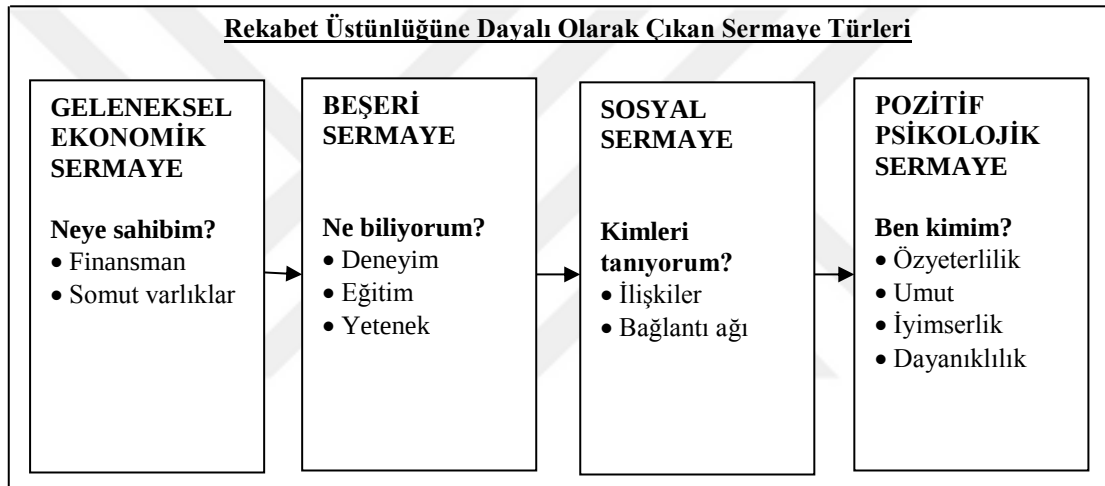
Günümüz iş dünyasında yaşanan değişimlerle birlikte, organizasyonların rekabet avantajı sağladıkları sermaye türleri de değişime uğramıştır. Artık geleneksel sermaye türü arasında sayabileceğimiz teknolojik, finansal ve fiziksel sermaye türleri, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmede gerekli olmalarına rağmen, ideal kaynaklar olarak görülmemektedir. Bu durum günümüz yöneticileri tarafından olumlu olarak algılanmayabilmektedir. Bunun sebebi de geleneksel sermaye türleri, girdi ve çıktı açısından kolaylıkla değerlendirilip izlenebilmekte ve mukayese edilebilmektedir. Fakat rekabet konusuna insan kaynağının eklenmesiyle bu bakış açısı önemli ölçüde değişmeye başlanmıştır (Kümbül Güler, 2009: 123; Akt: Kaya ve Zerenler, 2014: 14).

Şekil 5.2’de psikolojik sermaye ve diğer sermaye türleri birlikte ele alınmıştır. Psikolojik sermaye, beşeri ve sosyal sermayenin ardılı olarak ortaya çıkmış olup, bu kavram “neyi bildiğinin” veya “kimi tanıdığının” ötesine geçen ve kısaca “ben kimim?” sorusuna yanıt arayan, bireyin kendini nasıl tanımladığıyla ilgilenen bir sermaye türü olarak tanımlanmıştır (Luthans vd., 2004: 46).

Şekil 5.2’de psikolojik sermaye ve diğer sermaye türleri arasındaki farklar şöyle açıklanmıştır. Geleneksel ekonomik sermaye, daha çok mali ve maddi varlıklara odaklanan bir sermaye türüdür. Fakat bu yönlü bir odaklanma, günümüz organizasyonlarının yöneticilerinin örgütsel amaçları gerçekleştirme noktasında, her ne kadar “sermaye” ekonomik bir terim olarak kullanılsa da günümüzde örgüt yapısı

içindeki ve dışındaki maddi olmayan insan sermayeye/beşeri sermayeye bir diğer adıyla entelektüel sermayeye gönderme yapmak için kullanılan bir terime dönüşmüştür. Bu noktada ortaya çıkan beşeri sermayenin örgütsel stratejinin önemli bir parçası olarak ele alınmaya başlamasıyla örgütsel açıdan daha etkili sonuçlar elde edildiği gözlenmeye başlanmıştır. Özellikle performans üzerinde önemli pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir (Luthans vd., 2004: 45).

Fakat beşeri sermayenin performans üzerindeki etkilerinin net biçimde gözlenmesi ve ölçülmesi eski tip örgütsel yapılanmalarda daha olası gözükürken yeni çağın gerektirdiği örgütsel yapılarda daha kompleks bir yapının söz konusu olmasından dolayı net ve kesin ölçümler yapmak daha da zorlaşmıştır. Aynı durum beşeri sermayenin bir türevi olan sosyal sermaye için de geçerlidir. Spesifik olarak iletişim ağlarına dayalı olarak gelişen ve insanlar arası ilişkilerde güveni öne çıkaran bir sermaye türüdür. Beşeri sermaye “ne biliyorsun?” sorusuna cevap ararken sosyal sermaye “kimi biliyorsun?” sorusuna cevap arar. Tüm bu sermaye türlerinden farklı olarak “ben kimim?” sorusunu öne çıkaran psikolojik sermaye ise; ölçülebilir, şeffaf, geliştirilebilir bir yönetsel süreci esas alarak daha etkili bir örgütsel ortamı oluşturmayı hedefler (Luthans vd., 2004: 46).



Şekil 5.2. Rekabet Avantajı İçin Sermaye Türleri (Luthans vd., 2004: 46).

Bu rekabet avantajı sağlayan sermaye türlerine aşağıda daha kapsamlı bir şekilde yer verilecektir.

5.3.1.1. Ekonomik Sermaye

Geleneksel ekonomik sermaye, işletmelerin performanslarını belirleyen en önemli unsur olarak dikkate alınan bir sermaye türüdür (Kümbül Güler, 2009: 124; Akt: Kaya ve Zerenler, 2014: 15).

Geleneksel ekonomik sermaye, finans ve maddi varlıkları kapsamaktadır (Brandt vd., 2011: 269). Dolayısıyla sermaye denildiğinde ilk akla gelen şeyler üretimde kullanılan makine, teçhizat, para ve diğer maddi varlıklardır (Luthans vd., 2004: 45). Fakat günümüz yöneticileri, sadece finansal, fiziksel ve maddi kaynaklara önem vermeyip bunun yanı sıra maddi olmayan beşeri sermayenin (entelektüel sermayenin) de önemli olduğunu bilmektedirler. Örneğin; Microsoft’un kurucusu Bill Gates “şirketinin en önemli sermayesinin her gece kapıdan çıkıp gittiğini” ifade ederek, beşeri sermayenin işletmeler için ne kadar önemli olduğunu vurgulamıştır (Luthans vd., 2004: 45).

5.3.1.2. Beşeri Sermaye

Beşeri sermaye “ne biliyorsun?” sorusuna cevap arayan, deneyim, eğitim, beceri, bilgi ve fikir unsurları kullanan bir sermaye türüdür (Luthans vd., 2004: 45-46; Brandt vd., 2011: 269). Özellikle Harter ve arkadaşlarının 2002’de yaptıkları araştırmada ve yine diğer yapılan araştırmalarla da; organizasyonların bu sermaye türünü stratejilerle uyumlu hale getirdiğinde ve etkili bir şekilde girişimciliği desteklemede kullandığında, performans çıktıları üzerinde önemli bir pozitif etki yarattığı tespit edilmiştir (Luthans vd., 2004: 45).

Beşeri sermayenin unsurları olan deneyim, eğitim ve yetenek tek başlarına yeterli olmamakta bu unsurların aynı zamanda etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Beşeri sermayenin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için gerekli olan kriterler incelendiğinde ise; bu kriterlerin seçim ve *seçicilik*, *eğitim* ve *geliştirme* ve *sosyalizasyon* sürecinden oluştuğu görülmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 147-148).

Seçim ve seçicilik; dikkatli bir insan kaynakları seçimi, organizasyonel gelişim için gerekli bir ön koşuldur (Luthans ve Youssef, 2004: 147). Özellikle bu faaliyetler, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşabilmek için oldukça önemlidir. Bunun sebebi de, yapılacak işin özelliklerine uygun nitelikte ve yetenekte personel seçimi sayesinde örgütsel etkinlik artabilir (Eren, 2014: 4).

İnsan kaynaklarının seçiminden sonra, *eğitimlerinin ve gelişimlerinin* sağlanması gerekmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 147). Şüphesiz ki organizasyonların yaygın olarak kullandığı eğitimlerin de birçok avantajı bulunmaktadır. Birçok işletme, yöneticilerini ve çalışanlarını özel eğitim programlarına göndermektedir ya da bu alanda uzmanlaşmış ünlü personel eğitim danışmanlarından ve uzmanlarından destek almaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 148).

Yine *sosyalizasyon* süreci ise; performans yeterliliği, organizasyon politikaları, kullanılan dil, diğer çalışanlar, örgütsel amaçlar ve hedefler, örgütün tarihi gibi çok boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 149).

Görüldüğü gibi beşeri sermaye, bireylerin niteliklerini incelemekte, ancak onlara sunulan imkânlar, yatırımlar eksik kalmaktadır. Bu noktada sosyal sermaye kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu eksiklik aynı zamanda, sosyal sermaye ile beşeri sermaye arasındaki temel farklılığı oluşturmaktadır (Coleman, 1988, 1990; Akt: Burt, 1997: 339).

5.3.1.3. Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye; siyasal bilimlerde, sosyolojide ve işletme yönetiminde temel bir kavram olarak ön plana çıkmaktadır (Burt, 2000: 346).

Sosyal sermaye beşeri sermayeden sonra önem kazanmaya başlayan, bireyin kimi tanıdığını vurgulayan bir sermaye türüdür (Kümbül Güler, 2009: 124; Kaya ve Zerenler, 2014: 18).

Putnam (2004)’e göre sosyal sermaye; sosyal ağlar ve normların karşılıklı ilişkisidir (Putnam, 1993, 2000; Akt: Giordano ve Lindström, 2011: 1219).

Sosyal sermaye, “kimi tanıyorsunuz?” sorusuna cevap arayan, güven, ilişkiler, iletişim ağları ve arkadaşları kullanan sermaye türlerinden birisidir (Luthans vd., 2004: 46; Brandt vd., 2011: 269).

Sosyal sermaye; beşeri sermayenin bağlamsal tamamlayıcısı olup, sosyal sermaye metaforu, iyi durumda olan insanların daha iyi ilişkilere sahip olduğunu ifade etmektedir (Burt, 2000: 347).

Organizasyonların etkili bir şekilde sosyal sermayeyi yönetebilmeleri için bazı yapıları ve süreçleri kurmaları, bunları da sürdürmeleri gerekmektedir. Bunun için de zamanla iletişim ağları, kurallar ve güven geliştirmeleri gerekmektedir. Etkili bir sosyal sermaye yönetimi gerçekleştirmek için kullanılacak teknikler şunlardır (Luthans ve Youssef, 2004: 150-151):

- *Açık iletişim kanalları*; güvenli bir iletişim için anahtar rolünde olmaktadır. Birimlerin hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirmede rehberlik sağlamak adına çok önemli olduğundan, liderlerin desteklenmesi ve takip edilebilmesi, liderlerin şeffaflığı

ve liderlik ile ilgili otantiklik algılamalarını artırır. Örgüt kültürünün açıklığı; hesap verilebilirliği artırıp, sorumlu ve etik kararlar vermeyi de güçlendirecektir.

- *Çapraz ve fonksiyonel çalışma takımları*; platformlar arasında organizasyonel iletişim ile entegre edilmiş ve stratejik olarak sıralanmış örgüt kültürü, ürün ve hizmetlerin sağlanmasıdır. Bunun için de departmanlar ve birimler arasında; farklı bakış açılarına saygı duyulması, takdir edilmesi ve güvenin sağlanması; organizasyonda algılanan riskleri azaltıp, işbirliği ve iletişimin algılanan yararlarını arttıracaktır.

- *İş yaşam denge programları*; çalışanların örgüt kaynakları ile sınırlı olmayıp, çalışanların aileleri, arkadaşları ve kâr amacı gütmeyen diğer organizasyonlar ile aralarındaki ilişkileri kapsamaktadır. Bu iş yaşam denge programları çerçevesinde yapılan organizasyon dışındaki etkinlikler, iş performansı üzerinde etkili olabilmektedir. Zenginleştirilmiş sosyal destek ve artan psikolojik olarak iyi olma hali ile dolaylı, oluşturulan irtibat ve bağlantılar ile ise, doğrudan bir etkileşim içerisinde.

5.3.1.4. Psikolojik Sermaye

Pozitif örgütsel davranış kavramı, sahip olduğu temel özellikler sebebi ile, psikolojik unsurların ölçülebilmesi, geliştirilebilmesi ve yönetilebilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu durum organizasyonların bu psikolojik unsurları ölçmeye odaklandıkları ekonomik, beşeri ve sosyal sermayeden daha fazlasına gereksinim duymalarına neden olmuştur. Böylece geleneksel sermaye türlerine ilave olarak “psikolojik sermaye” kavramı literatüre girmiştir (Larson ve Luthans, 2006; Akt: Polatçı, 2014: 116).

2004 yılında, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış kavramlarından hareket ederek, Fred Luthans ve arkadaşları, ekonomik, beşeri ve sosyal sermayelerinin özelliklerini ve farklılıklarını analiz ederek, bu sermaye türlerinin liderler ve çalışanlar üzerindeki etkilerine dikkat etmeye başlayarak, bireylerin olumlu güçleri üzerine odaklanarak, pozitif psikolojik sermaye kavramını ortaya koymuşlardır (Zhao ve Hou, 2009: 35). Böylelikle psikolojik sermayenin ölçülebildiği, geliştirilebildiği, yönetilebildiği tespit edilmiştir (Zhao ve Hou, 2009: 35-36).

2005 yılında ise, Fred Luthans ve arkadaşları, psikolojik sermayenin, kişilerin hedeflenen amaçlar ve geliştirilmeler yoluyla, rekabet avantajı sağlayabilmelerine ilişkin, beşeri ve sosyal sermayesinin ilerisinde bir kavram olduğunu tespit etmişlerdir. 2007 yılında ise Fred Luthans ve arkadaşları (2007b), psikolojik sermayenin revize edilmiş tanımlamalarını yapmışlardır. Psikolojik sermaye, bireylerin pozitif yönde psikolojik gelişmelerini ifade etmekle birlikte şu şekilde tanımlanmaktadır (Zhao ve Hou, 2009: 36; Luthans vd., 2006b: 388):

- 1) Zorlu görevleri başarıyla yerine getirebilmek adına gereken çabayı sarfetmeyi sağlayacak güvene veya bir başka deyişle özyeterliliğe sahip olmak,

- 2) Azimle hedeflere ulaşmak ve başarılı olmak için hedeflere yönelme veya başka bir deyişle umut etmek,

- 3) Gelecekte ve şu anda başarılı olma olasılığına dair pozitif yönde beklenti veya bir başka deyişle iyimser olmak,

- 4) Problemlerle ya da zorluklarla karşı karşıya kalındığında başarıya ulaşabilmek için kendini toparlama doğrultusunda bir tavır sergileyebilme veya bir başka deyişle dayanıklı olabilmektir.

Psikolojik sermaye ile ilgili olarak literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında, pozitif psikoloji akımında son beş yıl içerisinde daha çok bilinen kavram konumuna geldiği görülecektir (Gable ve Haidt, 2005: 103).

Son zamanlarda birçok kuram ve çalışma, psikolojik sermayenin gelişmekte olan bir konu olması, kişisel ve örgütsel seviyede pozitif sonuçlarla olan ilişkisinin olması nedeniyle desteklenmektedir (Luthans vd., 2010: 41).

Psikolojik sermaye kavramı, “bireyin pozitif psikolojik gelişme hali” olarak tanımlanabilmektedir (Luthans vd., 2007b: 3; Akt: Akçay, 2011: 125). Özellikle psikolojik sermaye, bireyin kim olduğundan öte, en iyi olma ve ileride ne olacağıyla ilişkili bir kavramdır (Luthans vd., 2007b: 20; Akt: Luthans vd., 2010: 42).

Psikolojik sermaye, “ne biliyorum?” sorusuna yanıt arayan beşeri sermayenin ve “kimi biliyorum?” sorusuna yanıt arayan sosyal sermayenin ardılı olarak ortaya

çıkmasının ötesinde, bu sermaye türlerinden farklı olarak bireyin “ben kimim?” ve “ne olacağım?” sorularını kendine yöneltmesine aracı olan ve bu noktada bireyin kendini tanımasına başka bir deyişle, kendini bilmesine dayalı olarak gelişen bir süreci olası kılar (Luthans vd., 2006b: 388).

Psikolojik sermaye kavramı, çoğu pozitif örgütsel davranış ölçütünü bir araya getiren üst düzeyde çekirdek bir yapıdır. Bundan dolayı da psikolojik sermayenin bütün boyutlarının birbirleriyle ilişki içerisinde olduğu belirtilmektedir. Örneğin; umudu yüksek bireyler, zorluklarla başedebilme hususunda daha motive edilmiştir ve bu nedenle de daha dirençlidir. Özyeterlikleri veya özgüvenleri yüksek bireyler, umutlarını, iyimserliklerini ve psikolojik dayanıklılıklarını rahatlıkla yaşamlarına aktararak uygulayabilirler (Luthans vd., 2006c: 19; Akt: Erkmen ve Esen, 2012: 91).

Psikolojik sermaye, bireysel anlamda; gelişim ve performansı teşvik edebilen, örgütsel anlamda ise; artan performansla beraber kaldıraç gücü, yatırım getirisi ve rekabet avantajı sağlayabilen psikolojik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir (Çetin vd., 2013: 99).

Psikolojik sermaye, organizasyon üyelerinin sergilediği davranışlar ile organizasyon çıktıları arasında ilişki kurar. İş performansı, iş tatmini, iş stres düzeyi, işten ayrılma niyeti, sinizm, işe devamsızlık, örgütsel bağlılık vb. örgütsel unsurlarla ilişkilidir (Abbas ve Raja, 2010: 7-8).

Kısacası “psikolojik sermaye”, organizasyonların sürdürülebilir büyüme ve gelişme sağlama ve istenilen performans düzeyine ulaşabilme noktasında kilit rol oynamaktadır. Bir başka deyişle, psikolojik sermaye, günümüz değişen iş dünyasında, organizasyonların yönetim sürecinde yeni bir perspektif ortaya koymada ve bu perspektifi geliştirmede katkı sağlayacak olanaklar sunmaktadır denilebilmektedir (Luthans vd., 2008a: 224; Akt: Keser, 2013: 69).

5.3.2. Psikolojik Sermayenin Boyutları

Psikolojik sermaye kavramı dört önemli bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılıktır (Luthans vd., 2004: 47; Luthans vd., 2007a: 542; Brandt vd., 2011: 264). Psikolojik sermayenin bu boyutları şekil 5.3’deki gibidir (Luthans ve Youssef, 2004: 152).

Şekil 5.3’deki psikolojik sermaye boyutları, psikolojik sermayenin en iyi şekilde tanımlanması ve geliştirilmesi için gerekli olan boyutlarıdır.

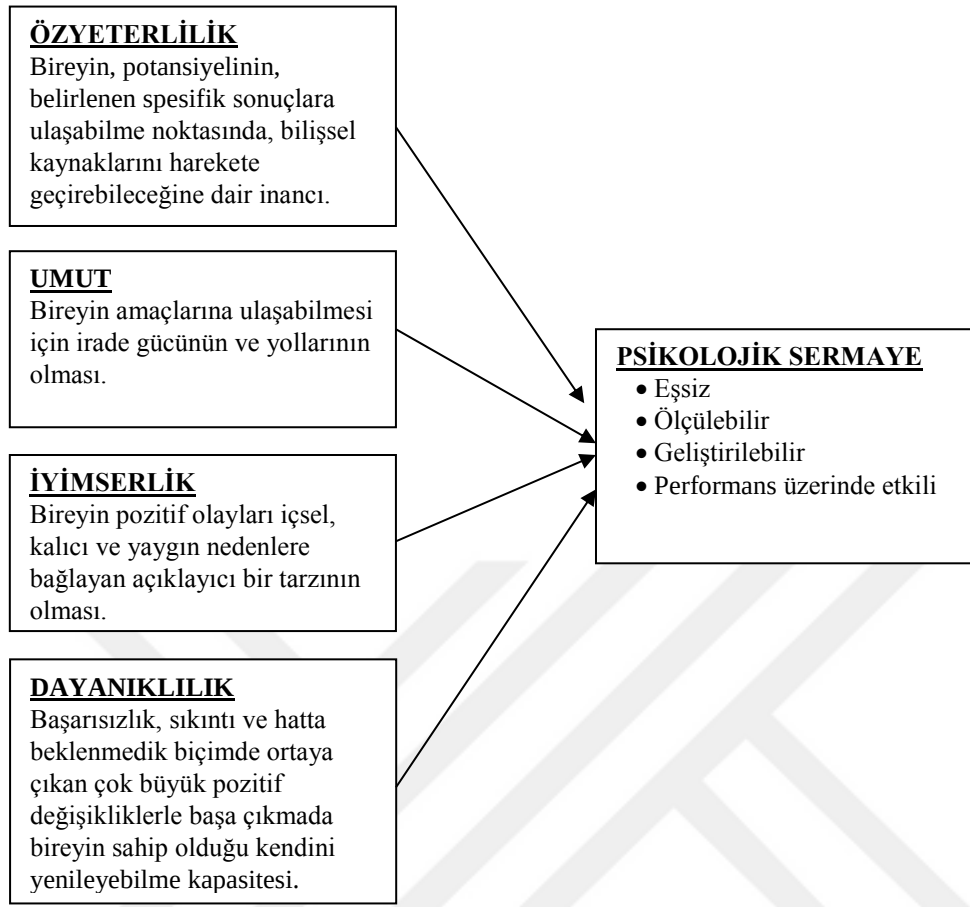
Bireylerin pozitif psikolojik seviyelerinin gelişimi olarak tanımlanan psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu, bireyin zorlu görevlerde başarılı olabilmek adına gereken çabayı sarf edebileceğine dair olan güveni şeklinde ifade edilebilir (Luthans vd., 2006b: 388).

Umut boyutu, amaçlara giden yollarda başarılı olabilmek için azmetmeyi, hatta gereken durumlarda amaçlara giden yolları da değiştirebilmeyi, yönlendirebilmeyi ifade etmektedir (Luthans vd., 2006b: 388).

İyimserlik boyutu, bireylerin şu anda ve gelecekte başarılı olacağına dair pozitif tutumunu ifade etmektedir (Luthans vd., 2006b: 388).

Dayanıklılık boyutu, problemler, sıkıntılar karşısında başarıya ulaşabilmek adına kendini toparlayabilme kapasitesi olarak ifade edilebilir (Luthans vd., 2006b: 388).

Ayrıca psikolojik sermayenin de yine şekil 5.3’de görüldüğü gibi bazı kriterleri taşıması gerekmektedir. Bunlar; teorilere ve araştırmalara dayalı olmalı, geçerli ölçüm sağlanmalı, örgütsel davranış alanında nispeten benzersiz olmalı, sabitliğin aksine geliştirilebilir olmalı, sürdürülebilir performans üzerinde pozitif bir etkisi olmalıdır (Luthans, 2002a; Luthans, 2002b; Luthans ve Youssef, 2004; Luthans vd., 2007b; Akt: Luthans vd., 2006b: 388).



Şekil 5.3. Psikolojik Sermaye Boyutları (Luthans ve Youssef, 2004: 152).

Ancak psikolojik sermayenin boyutlarının birbirlerine benzer yönlerinin olmasından dolayı çoğu zaman bu boyutlar birbirlerine karıştırılabilmektedir. Tablo 5.1’de psikolojik sermayenin boyutlarının yönleri ve psikolojik sermayeye birbirilerinden farklı bir biçimde sağladıkları katkılar yer almaktadır (Polatçı, 2014: 118).

Tablo 5.1. Psikolojik Sermaye Boyutlarının Yönleri ve Katkıları (Page ve Donohue, 2004; Akt: Polatçı, 2014: 118).

<i>Boyut</i>	<i>Yön</i>	<i>Katkı</i>
Özyeterlilik	Şimdiki zaman ve gelecek odaklı	Sıkıntılara karşı hedefler doğrultusunda mücadele etme arzusu
Umut	Gelecek odaklı	Hedeflerin tespit edilmesi ve bu hedeflere, arzu edilmeyen durumların olası negatif etkilerine karşı koruma sağlama, arzu edilen durumların ise olumlu etkilerini yükseltme
İyimserlik	Gelecek odaklı	İstenmeyen olayların olumsuz etkilerine karşı koruma, istenen olayların pozitif etkilerini artırma
Dayanıklılık	Geçmiş ve şimdiki zaman odaklı	Geçmişteki ya da şu andaki arzu edilmeyen durumların, stres unsurlarının iyileştirilmesi ve var olan konumun korunması

Psikolojik sermayenin bu boyutları aşağıda daha ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

5.3.2.1. Özyeterlilik (Self Efficacy)

Psikolojik sermayenin bir unsuru olarak da ifade edilen özyeterlilik ya da güven; Albert Bandura tarafından yapılan çalışmalarla belli bir teorik alt yapıya dayandırılmış; bu çalışmalar sonucu elde edilen veriler örgütsel süreçlerde, günümüz iş dünyasında da kullanılmış, geniş kapsamlı ve büyük ölçüde kabul görmüştür (Luthans vd., 2006b: 389-390).

Yani psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu; Bandura'nın (1997) Sosyal Bilişsel Teorisine dayanmaktadır ve sosyal bilişsel teorisinin önemli değişkenlerinden bir tanesidir (Avey vd., 2009: 680; Zamahani vd., 2011: 660).

Bandura (1977: 194), özyeterliliğin; kişinin eylemleri yerine getirebilmesinde olası şartlar fazla sıkıntılı ve stresli bile olsa bu şartların üstesinden gelebilmesi adına ne kadar gayret sarfetmeleri, bu gayret sarfetmenin konusundaki farkındalığı, bu noktada bireyin kararlılığını ve algılarını kapsadığını ifade etmiştir.

Yani Bandura'ya göre özyeterlilik; kişinin kendisine verilen görevleri düzenleme ve başarma yeteneğiyle ilgili yargıları şeklinde de tanımlanabilmektedir (Bandura, 1986: 391; Akt: Akkoyunlu vd., 2005: 1, Karacaoğlu ve İnce, 2013: 186).

Bireylerin pozitif psikolojik seviyelerinin gelişimi olarak tanımlanan psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu, bireyin zorlu görevlerde başarılı olabilmek adına gereken çabayı sarf edebileceğine dair olan güveni şeklinde ifade edilebilir (Luthans vd., 2006b: 388).

Özyeterlilik, bireyin belli koşullarda, belirli bir çerçevede, bir görevi başarıyla yürütmek için gereksinim duyduğu motivasyon, bilişsel kaynaklar ve davranış biçimini seferber edebilme yeteneği hususunda, kendisine duyduğu güveni ve inancı olarak ifade edilebilir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66; Luthans ve Youssef, 2004: 153). Özyeterlilik, farklı ortamlarda ve koşullarda kolaylıkla değişmeyen, statik bir kişilik özelliğidir. Aynı zamanda kişinin kabiliyetlerinde ne kadar yetkin olduğu ile alakalı değil, kişinin kendi kabiliyetlerine duyduğu inançla alakalı olabilmektedir (Özkalp, 2009: 493).

Özellikle çalışanların performansı için çok önemli bir kavram olan özyeterliliğin üç ayrı boyutu bulunmaktadır. İlki, yeterlilik beklentisinin büyüklüğüdür. Bu bir bireyin zorlu görevleri başarabileceğine, yürütebileceğine dair inancını ifade etmektedir. İkincisi, yeterlilik beklentilerinin gücüdür. Bu da, gücün büyüklüğü hakkında bir yargı olup olmadığını (güçlü “deneyimlerinin olmasına rağmen azimle başa çıkma olasılığı”, ya da zayıf “zorlukla karşılaşıldığında kolayca sorgulamak”) ifade etmektedir. Üçüncüsü ise, özyeterlilik genellemesinin (yaygınlığının) değişkenliğidir. Bazı deneyimlerin belirli bir yeterlilik yarattığı (örneğin; bilgisayar programlama ve satış gibi işlerin) inancı bulunmaktadır (Tablo 5.2) (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66-67).

Tablo 5.2. Özyeterliliğin Boyutları (Stajkovic ve Luthans, 1998: 67).

<i>Büyüklik</i>	<i>Güç</i>	<i>Genellik</i>
Bir çalışanın başarabileceğine inandığı görev zorluk ve karmaşıklık derecesi (düşük, orta, yüksek) nedir? Görevin zorluk ve karmaşıklık derecesi, başarılı bir iş performansı için, farklı derecelerde meydana okumayı temsil etmektedir.	Bir çalışanın zor ve karmaşık bir görevde nasıl belirli bir performans sergileyeceği özyeterliliğinin büyüklüğü ile gösterilir. Özyeterlilik gücü yükseldikçe, başarılı performans olasılığı da yükselecektir.	Kişisel etkililik, faaliyet alanları boyunca genelleştirilmiştir. Durumların özellikleri (davranışsal, bilişsel), kullanılan yöntemler ve insanların sergiledikleri davranışlar değişebilir ve farklılık gösterebilir.

Kısacası; bireyin engellerle karşılaştığında, amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşabilmek için mücadele etmesi, motivasyon sağlaması, zorlu görevlerde çabalamayı tercih etmesi olarak tanımlanan özyeterlilik kavramı yerine, birçok kaynakta “özgüven” kavramı kullanılmıştır (Luthans ve Youssef, 2004: 153; Luthans vd., 2004: 45).

Özyeterlilik inancı, bireyin güçlü yönlerinin ve potansiyellerinin en önemli özelliğidir. İlk olarak özyeterlilik algıları doğrudan kararlar, eylemler ve deneyimlere

katkıda bulunur. Bireyler performansları konusunda, özyeterlilikleri hakkında şüpheleri olduklarında ve engellerle karşılaştıklarında çaba sarf etmekten kaçınarak, zorluklar karşısında eğilerek zayıflatıcı bir endişe içerisine girmektedirler (Bandura, 1997; Akt: Caprara ve Cervone, 2003: 67). Oysa özyeterlilik seviyeleri yüksek olan kişilerin, kendilerine daha mücadele, gayret sarfetmelerini gerektiren hedefler tespit ettikleri (Locke ve Latham, 1990), pozitif çıktılar elde edebildikleri (Mcauley vd., 1989) ve son derece karmaşık görevlerle başa çıkmak adına üstün stratejiler geliştirebildikleri (Cervone vd., 1991) gözlenmektedir (Akt: Caprara ve Cervone, 2003: 67).

Son zamanlarda yapılan araştırmalar; özyeterlilik ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti; algılanan örgütsel etkililik ile ulaşılmaya çalışılan çıktılar arasında ilişki olduğunu desteklemektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 153). Özyeterliliğin aynı zamanda iş tutumları, liderlik etkinliği, karar verme ve yaratıcılık ile de doğrudan önemli bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir (Simarasi vd., 2010; Akt: Zamahani, vd., 2011: 660). Özyeterlilik seviyesi yüksek olan çalışanlar, doğru beceri ve yeteneklere sahip olmakla birlikte, gelecekteki işlerde daha iyi performans sergilerler aynı zamanda yenilikçidirler (Lim ve Loo, 2003; Akt: Chen ve Lim, 2012: 813).

Özellikle yapılan bir çok araştırma sonucunda, özyeterlilik ile iş performansı arasında ilişki tespit edilmiştir. Luthans (2002b: 61), organizasyonların çalışanlarının performanslarını yönetebilmek için; özyeterlilik eğitimi ve geliştirme çalışmalarının etkili olabileceğini ifade etmiştir (Kutanis Özen ve Yıldız, 2014: 141).

5.3.2.2. Umut (Hope)

Umut, günlük hayatta yaygın bir şekilde kullanılan bir kavramdır (Zamahani vd., 2011: 660; Avey vd., 2009: 681). Umudun, kapsam olarak psikolojik sermayenin bir birleşeni olarak incelendiğinde ise, teorik destek anlamında kullanılan bir kavram olduğu görülmektedir (Avey vd., 2009: 681). Umut, bireylerin birincil bileşen olarak tanımlandıkları, amaçlarını, yollarını ve hedeflerini tanımlamaktır (Luthans vd., 2006b: 388).

Umut boyutu, amaçlara giden yollarda başarılı olabilmek için azmetmeyi, hatta gereken durumlarda amaçlara giden yolları da değiştirebilmeyi, yönlendirebilmeyi ifade etmektedir (Luthans vd., 2006b: 388; Luthans vd., 2007b: 3).

Jerome Frank (1968) umut ile ilgili kapsamlı çalışmalar yapmış ve umudu; iyi olma hissini veren ve bireyi harekete geçmesi için motive eden bir nitelik şeklinde ifade etmiştir (Akman ve Korkut, 1993: 193).

İnsanın olağanüstü özelliklerinden biri de gelecekte kendisini bekleyen olaylara karşı esnek olabilme, çeşitli olası sonuçları hayal edebilme ve bunların temsili ışığında kendisini için mümkün olanın peşinde gidebilme arzusu duyabilmesidir. Çok uzak olan ya da son derece olası olaylar bile, bireyin şu andaki geçerli eylemini etkileyebilmektedir. Bu noktada birey, gelecekte kendini bekleyen olasılıklara karşın istenilebilecek ya da istenmeyecek, kontrol edilebilir ya da kontrol edilemez gibi ön değerlendirmeler yapacaktır. Bu değerlendirmeler, bireyde korku, endişe, heyecan ve umut gibi temel duygusal durumlardan oluşmaktadır (Bruinink ve Bertram, 2005: 327).

Snyder (2000)'in teori ve araştırmalarına dayalı olarak; umut kavramı; bireyin amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşabilmesi adına gereksinim duyduğu doğrudan enerjiyi veren, bu anlamda kişide kararlılık oluşturan ve planlanan hedefleri doğrultusunda kararlı bir tavır sergilemesini sağlayan pozitif motive edici bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Youssef ve Luthans 2007: 778).

Psikolojik sermayenin önemli unsurlarından biri olan umudun, performans üzerinde etkisi önem arz etmektedir (Youssef ve Luthans 2007: 778). Yapılan araştırmalara bakıldığında da; psikolojik sermayenin bir bileşeni olarak ele alınan umut boyutunun örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir (Luthans ve Jensen, 2005: 306; Luthans ve Youssef, 2007: 330).

Organizasyon çalışanlarının umut seviyelerinin yüksek olmasının, organizasyonların performanslarına pozitif yönde etkisinin olduğu ve bu çalışanlara sahip organizasyonların daha çok kâr elde ettiği, yüksek seviyede umuda sahip yöneticilerin daha iyi performans sergileyen iş birimlerine sahip olduğu bilinmektedir.

Yani umudun, çalışanlarda bir işe başlamadaki motivasyonunu arttıran, işi başarabilmek adına takip edilmesi gereken yolların belirlenmesini sağlayan ve sonuç olarak da yüksek performans elde etmeyi olanaklı kılan bir kavram olduğu anlaşılmaktadır (Kümbül Güler, 2009: 130). Yine yapılan araştırmalar sonucunda, örgüt liderlerinin umudu ile birimlerinin kârlılığı, tatmin ve çalışanları organizasyonda tutma düzeyi arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Peterson ve Luthans, 2003; Akt: Luthans ve Youssef, 2007: 330). Yine yapılan araştırmalar sonucunda, umudun; eğitim, spor ve sağlık alanlarındaki uygulamalarda da olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 739).

Tam tersi durumu söz konusu olduğunda, yani umutsuzluğun yüksek olduğu durumlarda ise, bireylerde, hayatları pasifleştiren depresyon ve özyıkım davranışlarının olduğu görülmektedir (Öz, 2004; Akt: Yılmaz vd., 2011: 1). Organizasyonlar son zamanlarda özellikle umut seviyesinin yükseltilmesi adına, eğitim faaliyetleri planlanmaya başlamaktadırlar (Avey vd., 2009: 681). Çünkü, umut; bireylerin içindeki çaresizlik duygularını önleyecek, motive olmasını sağlayacak, böylece bireyler hedeflerine ulaşabilecektir. Yani umut, pozitif yönde yaşam enerjilerine katkıda bulunacaktır (Öz, 2004; Akt: Yılmaz vd., 2011: 1).

5.3.2.3. İyimserlik (Optimism)

Psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu, aslında uzun yıllardan beri hem psikologlar hem de toplum tarafından bilinen ancak pozitif örgütsel davranış ile birlikte ortaya çıkan yeni bir kavram olarak ele alınmaktadır. İyimserlik kavramının, bireylerin bedensel ve ruhsal sağlığına, güdülenmelerine, başarılarına, akademik performansına, dayanıklılığına etkileri sürekli araştırılmıştır. Yine aynı şekilde bu kavramın olumlu etkilerinin yanı sıra başarısızlık, depresyon, ölüm, pasiflik gibi negatif etkilerinin de olduğu bilinmektedir (Luthans, 2008: 211; Akt: Özkalp, 2009: 493).

“İyimserlik boyutu”, bireylerin şu anda ve gelecekte başarılı olacağına dair pozitif tutumunu ifade etmektedir (Luthans vd., 2006b: 388).

Tiger (1979), “iyimserliği”; maddi ya da manevi boyutta gelecekle ilgili bireyin kendisi için bir avantaj elde edeceğine dair bir ruh hali ya da bir tutum olarak tanımlar (Akt: Luthans ve Jensen, 2005: 306; Kyle vd., 2008: 180). İyimserlik, bireylerin bir hedefe ulaşabilmek için çabalamasını sağlayacak şekilde iyi şeylerin gerçekleşeceğine dair bir beklenti olarak da tanımlanabilmektedir (Kümbül Güler, 2009: 130; Akt: Kaya ve Zerenler, 2014: 31).

İyimser bireyler, herşeyin yolunda gitmesini beklerler ve kötü şeylerin yerine iyi şeylerin olacağına inanırlar (Scheier ve Carver, 1985: 219). İyimserler, “genel olarak” iyimser olarak görünüp, belirli bir davranışla sınırlandırmadıkları pozitif beklenti içerisindedirler (Scheier ve Carver, 1985: 220). Bu bireyler; olumsuz olaylardan, umutsuzluktan ve suçluluk duygusundan kendilerini uzak tutarlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 740). Herhangi bir başarısızlık durumu ile karşı karşıya kaldıklarında, bu durumu zayıf yönleri ile açıklamak yerine, değiştirilebilecek özelliklere ve çevresel faktörlere odaklanırlar. Ayrıca bu bireylerin, iç motivasyonlarının daha yüksek olduğu ve iş hayatlarında da daha başarılı oldukları söylenebilmektedir (Baltaş, 2001: 185; Akt: Kaya ve Zerenler, 2014: 32-33).

Bunun tam tersi olarak da kötümser bireylerin ise, karşılaştıkları olaylar iyi bile olsa negatif yönde bir bakış açısına sahip oldukları söylenebilir (Hayes, 2007: 567). Ancak iyimserliğin, hayalprestlik, polyannacılık herşeyi toz pembe görmek anlamına gelmediği de unutulmamalıdır (Baltaş, 2001: 185; Akt: Kaya ve Zerenler, 2014: 31-32).

Buchanan ve Seligman (1995), “iyimserliği”; bireylerin karşılaştıkları kötü olayları değerlendirme biçimleri olarak ele almıştır. Bu yaklaşımla iyimser bireylerin, olası kötü olayları açıklarken dış koşulları göz önünde bulundurduğunu, sürekli değişen dış nedenler aramaya meyilli olduklarını, bunun aksine kötümser bireylerin ise, olası kötü sonuçları içsel, durağan ve küresel nedenleri temel alarak açıklama çabası içinde olduklarını ifade etmişlerdir (Peterson, 2000: 53).

İyimserlik, önceleri ruhsal olarak tasvir edilmiş olmasına rağmen, daha sonraları Scheier ve Carver (1985) ve Seligman (1998)’in yaptıkları çalışmalar sonucunda,

iyimserliğin geliştirilebileceği başka bir deyişle öğrenilebileceği ortaya koyulmuştur (Luthans vd., 2010: 46). Daha sonra yapılan çalışmalarda da (Carver ve Scheier, 2002: 240), gelişimsel müdahalelerle “iyimser yönde değişimin mümkün olabildiği” sonucuna varılmıştır (Luthans vd., 2010: 46). Peterson’un da (2000), ifade ettiği gibi pozitif psikolojinin esas aldığı gerçekçi olarak tanımladığı “iyimserlik”, çok dinamik, geliştirilebilir ve koşulsal kapsamda ele alınması gereken öğrenilebilir bir süreçtir (Luthans vd., 2007a: 547).

Özellikle iş hayatında iyimserliğin önemi oldukça fazladır. Hatta yöneticiler artık işe alımlarda, eğitim ve deneyimden ziyade, işe alma gerekleri olarak, iyimserlik boyutunu bireylerde aranan özellikler olarak belirlemektedirler (Luthans, 2002b: 57; Akt: Kaya ve Zerenler, 2014: 32).

Literatürdeki iyimserlik ile ilgili yapılan çalışmalara baktığımızda iyimserliğin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Örneğin; Seligman ve Schulman’ın (1986)’da satış temsilcileri üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, kötü olaylarla karşılaşıldığında; iyimser bakış açısına sahip olan bireylerin satış oranlarının ve performanslarının daha iyi olduğu, kötümser bakış açısına sahip olan bireylerin ise, iyimserlere göre, verimliliklerinin daha düşük ve işten ayrılma oranlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Seligman ve Schulman, 1986: 832). Yine Totterdell vd. (2006) tarafından, portföy çalışanları (birden çok müşteri için çalışan serbest meslek çalışanları) üzerinde yapılan araştırmada, işin özellikleri ve iş gerginlikleri arasındaki ilişkinin anahtarının iyimserlik olduğu tespit edilmiştir (Avey vd., 2009: 681).

5.3.2.4. Psikolojik Dayanıklılık (Resilience)

Dayanıklılık, farklı disiplinlerdeki araştırmacılar tarafından çalışılmıştır. Örneğin; psikiyatri, sosyoloji ve son zamanlarda biyoloji disiplinlerinden; genetik, epigenetik, endokrinoloji ve nörobilim alanlarında da çalışılmaktadır. Fakat bu kavram ile ilgili henüz bir fikir birliğine varılmamıştır. Temel sorun, bireylerin negatif fiziksel veya ruhsal sağlık problemleri yaşamadan karşılaşılan sıkıntılara nasıl dayanılacağı ile ilgili olmaktadır (Herrman vd., 2011: 259).

Dayanıklılık kavramı, İngilizce de “resilience” olarak ifade edilmektedir. Bu kavram, dayanıklı kişilik özelliği anlamına gelmektedir ve İngilizcedeki “hardiness” kavramıyla benzer bir kavramdır. Kobasa (1979) tarafından, stres ve sağlık arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılan bu kavram, bazı bireylerin diğer bireylere göre içerisinde bulundukları stresli ortamlardan daha az etkilendiklerini açıklamak üzere ortaya konulmuştur (Kümbül Güler, 2009: 133; Akt: Kaya ve Zerenler, 2014: 33-34).

Psikolojik dayanıklılık boyutu, problemler, sıkıntılar karşısında başarıya ulaşabilmek adına kendini toparlayabilme kapasitesi olarak ifade edilebilir (Luthans vd., 2006b: 388).

Psikolojik dayanıklılık, her bireyde olmayan az bulunan yetenek ve kabiliyetleri ifade etmektedir. Daha güncel teorilerde ve çalışmalarda ise, bu “güncel yaşamın sihri, normatif insan kaynağı” biçiminde tanımlanmaktadır (Masten, 2001: 235).

Psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek bireyler, önemli bir risk ya da sıkıntı ile karşılaştıklarında, olumlu bir şekilde bu durumla başa çıkmaya ve değişime ayak uydurmaya çalışırlar (Masten, 2001; Masten ve Reed, 2002; Akt: Luthans vd., 2007a: 546).

Psikolojik sermayenin son bileşeni olan “psikolojik dayanıklılık”, sıkıntı, belirsizlik, çatışma, başarılı olmama gibi durumların yanı sıra, olumlu değişikliklerin söz konusu olduğu durumlarla karşılaşılması halinde bile, görevin gerektirdiği gayreti sarfetmek ve bu gayreti arttırmak şeklinde ifade edilir (Luthans, 2002a: 702). Bu niteliğe sahip olan kişiler, sıkıntılı durumlardan kurtulduktan sonra daha yüksek bir performans seviyesine ulaşabilmekte, hatta bu süreçte yaşamlarındaki anlamları ve değerleri bulabilmekte, önemli değişikliklere kolayca uyum sağlayabilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 154).

Olsson vd. (2003: 3), dayanıklılığı, koruyucu bir süreç olarak ele aldıkları tanımlarında; kaynaklar, yetkinlikler, yetenekler ve beceriler (bireysel düzeyde faktörler), bireyin içinde bulunduğu yapıyla aile, meslektaşlar (sosyal düzeydeki

faktörler), çevre ve toplum (toplumsal düzeyde faktörler) ilişkisinde olası risklerle baş edebilmede ileriye dönük beklentileri gerçekleştirmesi için gerekli adaptasyonu sağlayan dinamik bir süreç olduğunu belirtir.

Psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutunun, daha çok negatif olaylarda etkisini gösterdiği düşünüldüğünde, bu kavramın iş hayatına özgü negatif şartlarda ve zamanlarda bireylerin stresle mücadele etmesini kolaylaştıran bir nitelik olacağı söylenebilir (Luthans, 2002b: 61; Akt: Kaya ve Zerenler, 2014: 34).

Ancak dayanıklılıkla ilgili genel bir yanlış kanı bulunmaktadır. Dayanıklılık kavramının, genetik ya da uzun vadeli çevresel değişkenlerle elde edilebilecek olağandışı, nadir, gizemli bir yetenek olduğu ve başarısızlıklardan kurtulmayı sağladığı düşünülmemelidir. Bunun tam tersi olarak dayanıklılık kavramının, yaşam boyu süren, günlük yaşamın içinde olan, kademeli olarak ilerleyen, gelişimsel bir süreç olduğu bilinmelidir. Bir başka deyişle dayanıklılık; ulaşılması gereken son bir nokta değil, bir süreçtir denilebilir (Luthans ve Youssef, 2004: 156).

Psikolojik dayanıklılık, güven ve umut gibi çok yaygın olarak kullanılmakta ve psikolojik sermayenin diğer bileşenlerine çok benzer yönleri bulunmaktadır. Fakat kavramsal olarak, bu kavramın farklılaşması söz konusudur. Örneğin; özyeterlilik ve dayanıklılık ile arasındaki temel fark; dayanıklılık küçük bir etki alanına sahiptir ve proaktiflikten ziyade reaktiftir (Huey ve Weisz, 1997; Hunter ve Chandler, 1999; Akt: Luthans, 2002a: 702).

Dayanıklılık ile ilgili olarak literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında, Luthans vd. (2007a) tarafından yapılan çalışmada, psikolojik sermayenin bir boyutu olan psikolojik dayanıklılık ile iş performansı ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Luthans vd., 2007a: 541). Çin’de çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada ise, çalışanların psikolojik dayanıklılığı (psikolojik sermayenin boyutu) ile performansları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Luthans vd., 2005: 249). Larson ve Luthans (2006) tarafından yapılan çalışmada ise, çalışanların psikolojik dayanıklılığı ile iş tatminleri, Youssef ve Luthans (2007) tarafından yapılan çalışmada ise, çalışanların psikolojik dayanıklılık seviyesi ile iş tatminleri, bağlılıkları ve mutlulukları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Luthans vd., 2007a: 547). Maddi (1987) tarafından yapılan çalışmada ise, işletmelerin küçülme durumu söz konusu olduğunda, çalışanların dayanıklı olmaları onların sağlık, mutluluk ve performans düzeylerini korumalarını sağladığı tespit edilmiştir (Luthans vd., 2007a: 547).

Psikolojik sermayenin boyutları olan özyeterliliğin, umudun, iyimserliğin ve psikolojik dayanıklılığın birbirlerinden kavramsal açıdan bağımsız olmalarına rağmen, bu boyutları birbirlerine bağlayan ve bunların bileşiminden oluşan daha yüksek ana unsur olan psikolojik sermayenin etkisinin, her bir boyutunun etkisinin toplamından daha çok olduğu öne sürülmektedir (Luthans, 2002b: 61; Akt: Keleş, 2011: 348).

Bununla ilgili olarak Luthans vd. (2007a: 568), tüm bu psikolojik sermaye unsurlarının günümüz dünyasındaki kilit önemine şöyle vurgu yapmışlardır:

“Sonuç olarak denebilir ki psikolojik sermaye, günümüz iş dünyasında insan kaynaklarının gelişimini sağlamak ve yönetebilmek için birçok pratik uygulama fırsatı yaratmaktadır. Daha umutlu, iyimser, yeterliliklerinin farkında olan, dayanıklılığı yüksek çalışanlar, günümüz dünyasının çalkantılı dinamik, küresel iş dünyasında, daha düşük psikolojik sermaye düzeyine sahip çalışanlara göre daha önde olacaklardır.”

Finansal, beşeri ve sosyal sermayeye yatırım yapmak kesinlikle gerekli olmasına rağmen, günümüz koşullarında artık yeterli olmamaktadır. Yapılan araştırmaların sonucunda, diğer geleneksel sermaye türlerine nazaran psikolojik sermayeye yapılacak yatırımın önemli oranda verimliliği arttırabileceği söylenebilmektedir (Luthans vd., 2006b; Luthans vd., 2007b; Youssef ve Luthans, 2007; Akt: Luthans vd., 2007a: 568).

Araştırmamızın yürütüldüğü sağlık sektöründe de psikolojik sermayenin bu boyutları büyük bir önem arz etmektedir. Sağlık kuruluşları, insanlar için önemli ve hayati bir değer anlamına gelen sağlıkla uğraştıklarından dolayı, toplum için oldukça büyük bir öneme sahip olan emek yoğun kuruluşlardır. Bu kuruluşların başarıya ulaşabilmesi için, önce hasta memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir. Bunu sağlayacak olan kişiler de hastane çalışanlarıdır. Bu nedenle sağlık sektöründeki yöneticilerin, liderlerin çalışanlarının psikolojik sermayelerini (özyeterliliğini,

umudunu, iyimserliğini, psikolojik dayanıklılığını) arttırması ve bunları etkileyen faktörlerin farkında olması oldukça önemlidir. Kısacası hastane ve bireysel başarının yükselebilmesi, kaliteli bir sağlık hizmetinin sunulabilmesi ve hasta memnuniyetinin sağlanabilmesi için amaçları bilen, iyi anlayan, özyeterliliği, umudu, iyimserliği ve psikolojik dayanıklılığı yüksek bir ekiple çalışmak hizmet işletmelerinde başarıyı ve beraberinde sürdürülebilir rekabet edilebilirliği getirecektir.

5.3.2.5. Diğer Potansiyel Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları

Psikolojik sermayenin boyutları olan özyeterlilik, iyimserlik/optimizm, umut, psikolojik dayanıklılık/esneklik pozitif örgütsel davranışın temel kriterlerini karşılamaktadırlar. Ancak bunların dışında bazı kavramlar da eklenebilmektedir. Örneğin, bilgelik, minnet, bağışlayıcılık, cesaret, tinsellik veya maneviyat vs. Ancak bunlardan en çok iki kavram ön plana çıkmaktadır. Bunlar da; mutluluk/subjektif pozitif gelişim ve duygusal zekâ kavramları olmaktadır (Özkalp, 2009: 495).

İş hayatında olumlu duygular yaratmada, subjektif pozitif gelişim ve duygusal zekânın önemli bir rol oynadığı bilinmektedir (Karım, 2009: 31). Pozitif duygulara sahip olan bireyler, düşüncelerini ve eylem dizilerini genişletebilmektedir. Bunlar; fiziksel, entelektüel, sosyal ve psikolojik kaynaklar olabilmektedir. Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler, proaktif olarak gelişme yönünde olumlu duygular geliştirebilmektedirler. Yani sonuç olarak; duygusal zekâ düzeyleri yüksek olan bireyler, iş ortamındaki negatif duyguları azaltabilmek adına geliştirilmiş olan stratejileri daha iyi uygulayabilmektedirler (Met, 2010: 893; Akt: Kaya ve Zerenler, 2014: 36).

5.3.3. Psikolojik Sermayenin Yönetimi ve Geliştirilmesi

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, psikolojik sermayenin; örgütsel ve bireysel düzeyde pozitif çıktılarla bağlantılı olarak ortaya çıkan bir çekirdek yapı olduğunu desteklemektedir (Luthans vd., 2010: 41).

Psikolojik sermaye; iş yerindeki performansla, davranışlarla ve tutumlarla ilişkili bir kavramdır. Özellikle örgüt içerisinde performansları yönetmek ve insan kaynaklarının gelişmesini sağlamak adına, çalışanların psikolojik sermayelerinin yönetilmesi ve geliştirilmesi gerektiği söylenebilmektedir (Luthans vd., 2010: 60-61).

Organizasyonlarda çalışan bireylerin, psikolojik sermaye düzeyleri (özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık) ölçülebilmekte, geliştirilebilmekte ve daha fazla etkili bir çalışma performansı elde edebilmek adına yönetilebilmektedir (Avey vd., 2008a: 112 ; Luthans vd., 2004: 47; Luthans, 2012: 3).

Yani beşeri ve sosyal sermaye gibi psikolojik sermayeye de yatırım yapılabilir ve yönetilebilir. Geleneksel ekonomik sermayenin aksine, psikolojik sermayeye yapılacak bu yatırım, nispeten daha az maliyetle yapılabilir. Çünkü psikolojik sermaye geliştirmeye açık bir kavramdır (Luthans vd., 2004: 48).

Psikolojik sermayenin boyutlarının geliştirilmesi, sadece bireylerin psikolojik sermaye düzeylerini geliştirmekle kalmayıp, finansal açıdan ve yapılan yatırımların geri dönüşümü açısından da gelişme sağlayacağı söylenebilir. Bu noktada da bireylere verilecek eğitimlerin, gelişimlerine katkı sağlayacağı söylenebilmektedir (Kümbül Güler, 2009: 134; Akt: Kaya ve Zerenler, 2014: 37). Psikolojik sermayenin bu boyutlarının geliştirme yollarına aşağıda detaylı bir şekilde yer verilecektir.

5.3.3.1. Özyeterlilik Düzeyini Geliştirme Yolları

Psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu Bandura (1997)'nin sosyal bilişsel teorisine dayanmaktadır ve sosyal bilişsel teorisinin önemli değişkenlerinden bir tanesidir (Avey vd., 2009: 680; Zamahani vd., 2011: 660).

Özyeterlilik de psikolojik sermayenin diğer boyutları gibi geliştirebilmekte ve yönetilebilmektedir. Bandura (1997), özyeterlilik boyutunu geliştirme yaklaşımlarını

(önem sırasına göre) şu şekilde sıralamaktadır (Luthans vd., 2004: 48; Luthans ve Youssef, 2004: 147; Avey vd., 2009: 680):

- 1) Uсталık deneyimleri ve performans kazanımları,
- 2) Temsili öğrenme veya modelleme,
- 3) Sosyal ikna,
- 4) Olumlu geribildirim,
- 5) Fizyolojik ve psikolojik uyarılmalıdır.

Bu geliştirme yaklaşımlarını detaylı olarak açıklayacak olur isek; ilk yaklaşım olan *ustalık deneyimleri ve performans kazanımları*, özyeterliliği geliştirmek adına kullanılabilecek en güçlü yaklaşımdır. Çünkü, başarı doğrudan bilgi gerektirmektedir. Uсталık deneyimleri ve performans kazanımları; öğrenme yeteneği ile ve zorluklarla karşılaşıldığında azimle, güçlü ve kalıcı bir güven duygusuyla kazanılabilmektedir (Luthans vd., 2004: 48). Bu durum da çalışanların belirli görevleri başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için, kendi yeteneklerine duydukları güveni arttırmaktadır. Çalışanların işlerinde sık sık başarı elde etmeleri, yeterliliklerinin gelişmesini sağlayacaktır. Ancak bu çalışanların işlerine ilişkin zor ama ulaşılabilir, spesifik, somut, proksimal (yakınsal) hedefler belirlemelerini gerektirmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 154). Özyeterliliğin oluşturulmasında, koçluk (mentorluk) yöntemi, iş eğitimi ve güdümlü uzmanlık deneyimleri kullanılabilmektedir (Kaya ve Zerenler, 2014: 38).

Özyeterliliğin geliştirilmesinde kullanılabilecek ikinci bir yaklaşım olan temsili öğrenme veya modelleme ise; üstünlük deneyimlerinin kullanılmadığı ya da çok riskli ya da pahalı olduğu durumlarda, öz yeterliliği geliştirmek adına kullanılan, başarılı bir mentor ya da ilgili bir modeli izleme ile yapılan gerçekçi bir yöntemdir (Luthans ve Youssef, 2004: 154-155). Resmi ve resmi olmayan eğitim programları (örneğin; mentorluk ve koçluk gibi) özyeterliliğin geliştirilmesinde kullanılabilmektedir. Özellikle eğitilmesi gereken bireyler, rol modelleri ile özdeşleştirilmektedir (Luthans ve Youssef, 2007: 329).

Özyeterliliğin geliştirilmesinde kullanılabilecek üçüncü bir yaklaşım sosyal iknadır. Bu yaklaşım, diğer yaklaşımlar gibi çok güçlü bir yaklaşım olmasa da özyeterliliğin gelişiminde etkili olabilmektedir. Donanımlı ve saygın bireyler; çalışanları ikna ederek, çalışanlara işi yapabileceklerine dair telkinlerde bulunarak, psikolojik sermayelerine etki ederek, özyeterliliklerini ve güven düzeylerini geliştirmeye yardımcı olabilirler. Olumsuz ifadelerin bireyleri olumsuz yönde etkilemesi, olumlu ifadelerin olumlu sonuçları yaratmasına göre daha etkili olmasına rağmen; tarafsız bilgiler doğrultusunda yapılacak sosyal ikna, özyeterliliğin geliştirilmesinde etkili bir yöntem olarak kullanılabilir (Luthans vd., 2004: 48).

Özyeterliliğin geliştirilmesinde kullanılabilecek dördüncü bir yaklaşım olumlu geribildirimler vermektir. Bu yaklaşım, alıcının aldığı bir bilgiyi ya da mesajı kendi anlam süzgecinden geçirerek olumlu olarak algılayıp, yorumlaması ve bilgiyi ya da mesajı gönderene bir iletişim aracı vasıtasıyla tepki verme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Solmuş, 2004: 117; Akt: Kaya ve Zerenler, 2014: 40). Bunun tam aksine çalışanlara (bunu yapamazsınız) gibi kırııcı cümlelerin kurulması ve olumsuz geri bildirimlerin yapılması onların güvenlerini zedeleyecektir. Çok sık yapılan küçük bir olumsuz yorum ya da sözsüz mesajlar bile, duygular ve güven üzerinde büyük bir etki yaratabilmektedir. Olumlu geri bildirim verme, görevleri başarıyla yerine getirebilmek için oldukça önemlidir (Luthans vd., 2004: 48).

Özyeterliliğin geliştirilmesinde kullanılabilecek beşinci bir yaklaşım fizyolojik ve psikolojik uyarılmalıdır. İnsanlar genellikle kendi yeteneklerini değerlendirme aşamasında, fiziksel ve duygusal açıdan nasıl hissettiklerini bilirler. Hislerine göre karar verirler. Eğer bu duygular negatif ise (yorgunluk, hastalık, anksiyete, depresyon, stres gibi), bu duyguların güven ve özyeterlilik üzerindeki etkisi negatif olacaktır. Ancak burada unutulmaması gereken en önemli nokta, ciddi bir hastalıkla karşılaşmadığı sürece, fiziksel ve psikolojik bir olumsuzluk; güven ve yeterlilik düzeyinde geçici bir azalmaya neden olabilir. Bu yüzden de bireylerin daha sonra pişman olabilecekleri işten ayrılma gibi kararlar almaktan sakınmaları gerekmektedir. Bireylerin mükemmel fiziksel ve zihinsel durumları, fiziksel ve psikolojik olarak uyanık olmaları; güven ve yeterlilik düzeylerinin hatta psikolojik sermaye düzeylerinin bile

gelişimini sağlayabilir (Luthans vd., 2004: 48). Bandura, insanların nasıl çalıştıklarının, nasıl performans sergilediklerinin, ne kadar yardım aldıklarının, yaptıkları işlerin zorluk derecelerinin, hatta içerisinde bulunulan fizyolojik ve duygusal durumların; özyeterliliğin gelişiminde zamanla etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Yani sadece bireylerin elde ettikleri başarılı bir performans düzeyi, otomatik olarak özyeterliliği arttırmamaktadır. Burada önemli olan bireylerin durumları nasıl anlayıp ve bilişsel süreçleri nasıl değerlendirdiği ile ilgili olmaktadır (Özkalp, 2009: 493). Yapılan araştırmalar sonucunda; fiziksel iyi oluş halinin; yeterli iş yaşam dengesi, koruyucu sağlık hizmetleri, diyet ve egzersiz yoluyla; psikolojik iyi oluş halinin ise; mutluluk ve verimli çalışma (Quick ve Quick, 2004; Wright ve Cropanzano, 2000, 2004; Wright, 2006) ile aynı zamanda da özyeterlilik ile ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir (Akt: Luthans ve Youssef, 2007: 329).

5.3.3.2. Umut Düzeyini Geliştirme Yolları

Umut bir güçtür, histir, güdülenmede mühim bir rol oynar, kişinin geleceğe adapte olmasını, hedef belirlemesini, karar vermesini, seçim yapmasını ve aktif olmasını sağlar (Cutcliffe ve Herth, 2002; Akt: Kelleci, 2005: 42). Umudun bütün pozitif çıktıları düşünüldüğünde, umut düzeyinin geliştirilmesi ve yönetilmesi oldukça büyük bir önem kazanmaktadır. Umut da psikolojik sermayenin diğer boyutları gibi geliştirebilmekte ve yönetilebilmektedir. Umut boyutunu geliştirme yaklaşımları şu şekilde sıralanabilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 147):

- 1) Amaç belirleme,
- 2) Adım atma,
- 3) Katılımcı girişim,
- 4) Güven aşılama,
- 5) Hazırlıklı olma,
- 6) Durum planlaması,
- 7) Zihinsel tekrarlama,
- 8) Yeniden amaç belirlemedir.

Bu geliştirme yaklaşımlarını detaylı olarak açıklayacak olur isek; ilk yaklaşım *amaç belirleme* yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda öncelikle önemli bireysel amaçlar belirlenmekte, daha sonra da bireylerden bu amaçlara ulaşabilmek için izlenmesi gereken yolları belirlemeleri istenmektedir (Luthans vd., 2006b: 389). Özellikle eğitim girişimleri bireylerde umudun inşa edilmesinde ve desteklenmesinde başarı sağlamaktadır (Snyder 2000; Akt: Avey vd., 2009: 681). İşyerlerinde umut, eğitim çabaları sonucunda ortaya çıkmaktadır (Luthans vd., 2006b; Luthans vd., 2007b; Luthans vd., 2008c; Akt: Avey vd., 2009: 681).

Umudun geliştirilmesinde kullanılabilecek ikinci bir yaklaşım da adım atmaktır. Bu yaklaşım da, genellikle karmaşık, zor ve uzun vadeli amaçlar, yönetilebilir alt amaçlara bölünmektedir. Bu alt hedeflere atılan adımlar umudun geliştirilmesi adına çalışanların kademeli ilerlemelerini ve küçük galibiyet deneyimlerini yaşamalarını sağlayacaktır. Daha sonra birey katılımcı girişim yaklaşımına geçecektir (Luthans ve Youssef, 2004: 155).

Umudun geliştirilmesinde kullanılabilecek üçüncü bir yaklaşım da katılımcı girişimdir. Bu yaklaşım da, bireylerin delegasyon ve güçlendirme ile kendi kendilerinin kontrollerini sağlamaları ve organizasyonların bugününü ve geleceğinin kontrol altında tutmalarını sağlamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 155).

*Umudun geliştirilmesinde kullanılabilecek dördüncü bir yaklaşım da güven aşılama*dır. Bu yaklaşım da, yöneticiler çalışanlarına güven duyduğu ve bunu da aşıladığı zaman, çalışanların irade ve temsili duygularını zenginleştirecek bu da dolayısıyla çalışanların başarılı olacaklarına dair umutlarını arttıracaktır (Luthans ve Youssef, 2004: 155).

*Umudun geliştirilmesinde kullanılabilecek beşinci bir yaklaşım da hazırlıklı olma*dır. Bu yaklaşım da, bir çok olasılık karşısında hazırlıklı olma duygusunu aşılama, alternatif çözüm önerilerinin keşfedilebileceği senaryo analizlerini kapsamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 155).

Umudun geliştirilmesinde kullanılabilir altıncı bir yaklaşım da durum planlamasıdır. Bu yaklaşım da, özellikle değişim ve belirsizlik durumlarında, bireylerin amaçlarına yönelik yol envanterlerini zenginleştirebilen, yine senaryo analizleriyle alternatif çözümler keşfetmeyi sağlayan bir yöntemdir (Luthans ve Youssef, 2004: 155).

*Umudun geliştirilmesinde kullanılabilir yedinci bir yaklaşım da zihinsel tekrarlama*dır. Bu yaklaşım da, yönetici ve çalışanların karşısına çıkabilecek önemli olayları, olası engelleri öngörebilmeyi ve bu engelleri aşabilmek için alternatif çözüm yollarını zihinde canlandırmayı sağlamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 155).

Umudun geliştirilmesinde kullanılabilir sekizinci bir yaklaşım da yeniden amaç belirlemedir. Yöneticilerin ve çalışanların son kazanımlara odaklanmak yerine, umut geliştirme ve amaçları gerçekleştirme sürecinden zevk alabilmelerinin sağlanması gerekmektedir. Bunun için de yeniden amaç belirleme yönteminden yararlanmak gerekmektedir. Bu yaklaşımla, mutlak engellerle karşılaşıldığında yeniden bir amaç belirlenecek, sahte umutlanma tuzağı önlenmiş olacaktır (Luthans ve Youssef, 2004: 155). Örneğin; hemşireler giderek artan kıt kaynaklar ile kaliteli hasta bakımı ile ilgili amaçlarına ulaşabilmeye çalışmaktadırlar. Bu amaçlara ulaşabilmek adına umut seviyesi yüksek olan ve birlikte hareket edebilme yeteneğine sahip olan hemşireler, alternatif çözüm yollarını denemekten vazgeçmemektedirler (Luthans ve Jensen, 2005: 307-308; Akt: Kaya ve Zerenler, 2014: 42).

Umudun birçok açıdan organizasyonlarda pozitif etkisinin olduğu unutulmamalıdır. Ayrıca bu kavramın hem yönetilmesi hem de geliştirilmesi üzerinde durmanın öneminin farkına varılması gerekmektedir.

5.3.3.3. İyimserlik Düzeyini Geliştirme Yolları

Psikolojik sermayenin boyutu olan iyimserlik kavramı, Seligman ve diğer araştırmacılar tarafından pozitif psikoloji hareketi içerisinde tanımlanmaktadır. İyimserlik, pozitif açıklayıcı bir tarz içerir. Bu pozitif açıklayıcı tarz da pozitif durumları; içsel, daimi ve genel nedenlerle; negatif durumları ise; dışsal, değişken ve özel nedenlerle açıklandığını göstermektedir. İyimserlik, bireylerin öz saygıları ve moralleri üzerinde olumlu etki yaratabilmektedir. Aynı zamanda iyimserlik; bireyleri depresyon, suçluluk, kendini suçlama gibi durumlardan koruyabilmekte, istenmeyen olumsuz yaşam koşullarından uzaklaşmalarını sağlayabilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 153; Youssef ve Luthans, 2007: 778; Luthans vd., 2007b; Avey vd., 2009: 681).

İyimserlik psikolojik sermayenin bir yönü olarak pozitif bir bakış açısıdır. Ancak gerçekçi bir değerlendirme yapmadan denetlenmeyen bir süreç değildir (Luthans vd., 2007b; Akt: Avey vd., 2009: 681). İyimserliğin özellikle iş hayatında ve birçok alanda sağlıkta, sebat etmede, başarılı olmada motivasyon sağlayıcı bir çok etkisi bulunmaktadır. Örneğin, iyimser bireyler; iş hayatında daha fazla çalışmak için güdülenebilen, daha tatminkâr, moral ve beklenti düzeyi yüksek, pozitif hedefleri olan, zorluklar karşısında yılmayan, bireysel yetersizlikleri daha az, bedensel ve zihinsel açıdan daha canlı insanlar olabilmektedirler. Özellikle bazı mesleklerde (satış temsilciliği, reklâm, halkla ilişkiler, üretim dizaynı, müşteri hizmetleri, sağlık, sosyal hizmetler vs.) iyimser bireyler daha faydalı olabilmektedirler (Özkalp, 2009: 494).

Psikolojik sermayenin bir boyutu olan iyimserliğin, bu olumlu katkılarını düşünüldüğünde, bu kavramın da geliştirilmesi ve yönetilmesi oldukça büyük önem arz ettiği söylenebilmektedir.

İyimserlik boyutunu geliştirme yaklaşımları şu şekilde sıralanabilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 147):

- 1) Geçmiş için hoşgörü,
- 2) Şimdi için takdir,
- 3) Gelecek için fırsat arayışı,
- 4) Gerçekçi bakış açıları,
- 5) Esnek bakış açılarıdır.

Yine Schneider (2001) ise, iyimserliği geliştirmek için üç basamaklı bir süreç önermiştir. Bunlar; geçmiş için hoşgörü, şimdi için takdir, gelecek için fırsat görmedir (Avey vd., 2009: 681).

Bu geliştirme yaklaşımlarını detaylı olarak açıklayacak olur isek; ilk yaklaşım *geçmiş için hoşgörü olma* yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda, yöneticilerin ve çalışanların geçmişteki başarısızlıkları, gerilemeleri kabullenmeleri, yeniden başlamayı öğrenmeleri, geçmişte yapılan hatalar için kendilerini affetmeleri gerekmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 156). Geçmiş dönemlere yönelik bu tür negatif duygulardan uzaklaşıldığı takdirde, bunların yerini pozitif duygular alacak bu durumda beraberinde bireylerin hem şimdiki zamanlarını pozitif değerlendirmelerine, hem de gelecekte olumlu gelişmelerin yaşanacağına dair bir algı yaratacaktır (Kümbül Güler, 2009: 139; Akt: Kaya ve Zerenler, 2014: 43). Schulman (1999), psikolojik sermayeyi arttırabilmek ve iyimserliği inşaa edebilmek için bazı özel kurallar öne sürmüştür. Bunlar; birey herhangi bir zorlukla karşılaştığında, kendi kendini yenilgiye uğratan inançlarını tanımlamalı, inançların doğruluğunu değerlendirmeli, işlevsel olmayan inançlar indirgenmeli, daha yapıcı ve doğru inançlar geliştirilmelidir (Luthans vd., 2004: 49). Örneğin; kötü olaylarla ve engellerle karşılaşıldığında, bunların etkilerini minimize etmek adına alternatif yollar oluşturmak gibi vs. (Luthans vd., 2006b: 389).

İyimserliğin geliştirilmesinde kullanılabilecek ikinci bir yaklaşım da şimdi için taktirdir. Bu yaklaşım, şükretmeyi ve mevcut hayatın pozitif yanlarından, kontrol edilebilen ve edilemeyen durumlardan memnuniyet duymayı içermektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 156).

İyimserliğin geliştirilmesinde kullanılabilecek üçüncü bir yaklaşım da gelecek için fırsat arayışıdır. Bu yaklaşım, gelecekte karşılaşılabilecek belirsizlikleri büyüme ve gelişme için bir fırsat olarak değerlendirilmeyi hatta bu tür durumları kendine güvenen bir tavırla, pozitif bir şekilde karşılamayı içermektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 156).

İyimserliğin geliştirilmesinde kullanılabilecek dördüncü ve beşinci bir yaklaşım da gerçekçi bakış açıları ve esnek bakış açılarıdır. İyimserlikte ideal olan, yöneticilerin ve çalışanların geliştirmeleri gereken gerçekçi ve esnek bakış açılarıdır (Luthans ve Youssef, 2004: 156). Yani iyimserlik psikolojik sermaye içerisinde hem gerçekçi olmayı hem de esnek olmayı içermektedir (Luthans vd., 2007b; Schneider, 2001; Avey vd., 2009: 681).

5.3.3.4. Psikolojik Dayanıklılık Düzeyini Geliştirme Yolları

Psikolojik sermayenin bir diğer boyutu olan psikolojik dayanıklılık kavramının, gelişime açık ve bireylerin ruhsal özellikleri ile ilgili olduğu düşünülmektedir (Bonanno, 2004; Coutu, 2002; Masten ve Reed, 2002; Youssef ve Luthans, 2005; Akt: Avey vd., 2009: 682). Olumlu duyguları içeren (Tugade ve Fredrickson, 2004), algılanan risk ve varlık seviyesini değiştiren (Masten, 2001) ve genellikle kendini geliştiren ve gelişmeyi destekleyen (Luthans vd., 2006a) çeşitli yaklaşımlardan yararlanılarak, psikolojik dayanıklılık başarılı bir şekilde sağlanılabilmekte ve geliştirilebilmektedir (Akt: Avey vd., 2009: 682).

Psikolojik dayanıklılık da psikolojik sermayenin diğer boyutları gibi geliştirebilmekte ve yönetilebilmektedir. Psikolojik dayanıklılık boyutunu geliştirme yaklaşımları şu şekilde sıralanabilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 147; Luthans vd., 2006a: 34-35; Luthans ve Youssef, 2007: 333):

- 1) Varlık odaklı stratejiler,
- 2) Risk odaklı stratejiler,
- 3) Süreç odaklı stratejilerdir.

Bu geliştirme yaklaşımlarını detaylı olarak açıklayacak olur isek; ilk yaklaşım *varlık odaklı stratejiler* yaklaşımıdır. Masten ve Reed (2002) tarafından varlık; belirli çıktı kriterleri üzerindeki pozitif çıktıların tahmin edilmesinde bireysel ya da içerisinde bulundukları durumların ölçülebilir özellikleri şeklinde ifade edilmiştir (Masten ve Reed, 2002: 76; Akt: Luthans ve Youssef, 2007: 333). Bu yaklaşımda; iş yeri ile ilişkili olan varlıklar; bilgi, beceri, yetenek, kişilik özellikleri, sosyal ilişkiler ve destek; yüksek performans ölçütleri olabilmektedir (Luthans ve Youssef, 2007: 333). Bu yaklaşımda, risklerin varlığına rağmen, pozitif çıktılarının olasılığını arttıran kaynakları geliştirmeye odaklanılması söz konusudur. Örneğin; yöneticiler ve çalışanların beşeri, sosyal ve pozitif psikolojik sermayelerinin gelişimi, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde

karşılaşılabilecek engellerle daha iyi başa çıkabilmeyi sağlayacaktır. Etkili bir liderlik ve yeterli kaynaklar da olumsuzlukların etkilerini azaltabilecektir (Luthans ve Youssef, 2004: 156). Organizasyonlar çalışanların psikolojik dayanıklılık becerilerini geliştirebilmek adına, etkileşimli, faaliyet tabanlı eğitim programları yürütebilmektedir. Bu konudaki eğitimler ise şu konularda verilebilmektedir (Luthans vd., 2004: 49):

- 1) Birşeyler yanlış gittiğinde negatif düşüncelerden kaçınmak,
- 2) Problemler hakkındaki inançların doğruluğunu ve bunlara nasıl çözüm bulunacağını test etmek,
- 3) Stres ve olumsuz duygularla boğulan zamanlarda sakin kalmak ve odaklanmaktır.

Psikolojik dayanıklılığın geliştirilmesinde kullanılabilecek ikinci bir yaklaşım da risk odaklı stratejiler yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, istenmeyen çıktı olasılıklarını arttırabilen riskleri ve stresleri azaltmaya odaklanmaktadır. Örneğin; organizasyonlar; sağlık problemleri, stres, tükenmişlik, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı gibi fiziksel ve psikolojik risklerin olasılığını azaltmak için, sağlıklı yaşamın faydaları, sağlıklı yaşam programları ve çalışanlara bu konularda yardım programları sağlayabilmektedirler. Özellikle üretim ve inşaat alanlarında yaşanabilecek kazalar ve yaralanmaların olasılığını azaltmaya yönelik ayrıntılı güvenlik yönetmelikleri hazırlanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 156). İşle ilgili risk faktörleri; stres, çatışma, iş güvensizliği, iletişimsizlik ve geri bildirim eksikliği, etkisiz liderlik, verimsiz grup dinamikleri gibi olumsuz durumları kapsayabilmektedir. Ancak risk odaklı stratejilerle, mümkün olduğunca başarısızlık olasılığının ortadan kaldırılması ya da risk faktörlerinin azaltılması söz konusu olabilmektedir (Luthans ve Youssef, 2007: 333).

Psikolojik dayanıklılığın geliştirilmesinde kullanılabilecek üçüncü bir yaklaşım da süreç odaklı yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, ortaya çıkan risk faktörlerini yönetmek ve kişinin varlık envanterini kullanabilmek için gerekli adaptasyona dayalı sistemlerin gücünün harekete geçirilmesini içermektedir. Örneğin; organizasyonların krizle başa çıkmada, stratejik planlama ve örgütsel öğrenme ile hazırlıklı olmaları, esnek ve hızlı bir şekilde yeni gerçeklere uyum sağlamaları adına maddi ve beşeri kaynakların etkili bir şekilde sermayeleştirilmesini gerektirmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 156).

Sonuç olarak denilebilir ki; psikolojik sermayenin unsurları, bireysel ve örgütsel düzeyde geliştirilebilmekte ve yönetilebilmektedir. Örgütlerde verimlilik ve performans artışının sağlanabilmesi adına, yöneticilerin ve liderlerin çalışanlarının psikolojik sermayelerine yatırım yapmalarının oldukça büyük bir önem arz ettiği söylenebilmektedir.

Araştırmanın bundan sonraki bölümünde araştırma modelinde yer alan beş değişken arasındaki ilişkiler literatürde yer alan bilgiler doğrultusunda açıklanacaktır ve işten ayrılma niyeti, çalışan performansı ile ilgili literatür bilgilerine yer verilecektir.

5.3.4. Otantik Liderlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkisi

“İnsan” bir organizasyon için en önemli varlıktır. Birçok organizasyonun başarısı büyük bir olasılıkla; liderlikten, bilgelikten ve iradeden, teknoloji ve inovasyona verilen önemden, mükemmel kaliteden ya da seçkin itibardan kaynaklanmaktadır. Ancak bunların tümü de “insan” ile ilgilidir. Bundan dolayı da 1980’lerden beri insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetimi stratejileri oldukça önemlidir (Terpstra ve Rozell, 1993; Huang, 1997; Akt: Wang vd., 2010: 3925).

Avolio ve arkadaşları (1991) günümüz değişen organizasyonlarında özellikle liderlerin izleyenlerini geliştirmeleri gerektiğini vurgulamışlardır. Belirsizlik ortamlarında liderlerin daha yüksek düzeyde sorumlulukları bulunmaktadır. Bu durum da çalışanların geliştirilmelerini ve eğitilmelerini gerektirmektedir (Laka-Mathebula, 2004: 72).

Liderlerin izleyicilerinin gelişimsel ihtiyaçlarına dikkat etmeleri ve önem vermeleri gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi politikalarının uygulanması ile de eğitimsel ve gelişimsel ihtiyaçlar karşılanabilecek ve teşvik edilebilecektir (Bass, 1999; Akt: Laka-Mathebula, 2004: 72). Liderden aynı zamanda insan kaynakları

yönetimi politikalarını uygulayabilmesi için karar almada katılımı teşvik etmesi beklenmektedir (Laka-Mathebula, 2004: 72).

Yerli ve yabancı literatürde otantik liderlik ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkinin ve otantik liderliğin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisinin doğrudan araştırılmadığı bilinmektedir. Ancak yerli ve yabancı literatürde liderlik ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları ilişkisini ve liderlik stillerinin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkilerini ele alan farklı alanlarda gerçekleştirilen birçok araştırma yer almaktadır (Chen 1997; Li vd., 1997; Laka-Mathebula, 2004; Singh ve Lokotsch, 2005; Zhu vd., 2005; Wang vd., 2010; Aardenne, 2011; Maric vd., 2013; Alsughayir, 2014; Plessis ve Sukumaran, 2014).

Chen (1997) Tayvan’da yaptığı çalışmada; toplam kalite yönetimini, liderlik ve insan kaynakları yönetimini incelemiştir. Araştırmada ulusal kalite ödülü için öngörülen kriterler; liderlik ve insan kaynakları yönetiminin kalitesini değerlendirmek için kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre ise; insan kaynakları yönetimi, liderlik ve kalite departmanının yönetim etkinliği arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Chen, 1997: 24).

Li vd. (1997) tarafından Singapur’da bankacılık sektöründe yapılan çalışmada ise; işletmelerdeki etkileşimli liderliğin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Etkileşimli liderliğin iki ana bileşeni olan; etkileşim becerileri ve takım oluşturma; çalışanların liderlerine olan güvenleri, motivasyonları ve işletmelerine bağlılıkları üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Li vd., 1997: 710).

Laka-Mathebula (2004) Güney Afrika’daki 11 Yüksek Öğrenim Kurumunda görev yapan 246 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada ise; örgütsel faktörler (insan kaynakları yönetimi uygulamaları, liderlik, güven ve örgütsel bağlılık) arasındaki ilişkiler üzerine odaklanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre ise; güven ve insan kaynakları yönetimi, güven ve örgütsel bağlılık, liderlik stili ve güven, liderlik stili ve insan kaynakları yönetimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma bulguları ışığında; örgütsel güveni ve örgüte bağlılığı etkileyen insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve liderlik stilinin rolünü değerlendirmek için akademik kurum yöneticileri adına önerilerde bulunulmuştur (Laka-Mathebula, 2004: 1-182).

Singh ve Lokotsch (2005) tarafından ilköğretim okulunda yarı yapılandırılmış görüşmeler kullanılarak iki ilköğretim okulunda 10 eğitimci üzerinde yapılan çalışmada ise; nitel araştırma yapılarak dönüşümcü liderlik stillerinin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda dikkat çeken önemli bir nokta bulunmaktadır o da hala okul liderleri için otokratik yapıları değiştirmede daha fazla demokratik olan dönüşümcü liderlik stilinin hayati bir rol oynadığıdır. Bu araştırma ile ayrıca müdürler de dâhil olmak üzere eğitimciler için okuldaki insan kaynaklarının örgütsel başarı sağlayabilmek adına paha biçilemez hayati bir öneme sahip kaynak olduklarının farkına varılması gerektiği ifade edilmektedir (Singh ve Lokotsch, 2005: 279).

Zhu vd. (2005) tarafından Singapur’da faaliyet gösteren 170 firma üzerinde yapılan çalışmada ise; genel müdürlerin dönüşümcü liderlik uygulamaları ile insan sermayesini artırıcı insan kaynakları yönetimi ve örgütsel çıktılar (örgütsel performans, devamsızlık ve satış ortalamaları) arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre ise; genel müdürlerin dönüşümcü liderlik uygulamaları ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkide insan sermayesini artırıcı insan kaynakları yönetiminin tamamen aracılık etkisinin olduğu, genel müdürlerin dönüşümcü liderlik uygulamaları ile devamsızlık arasındaki ilişkide ise kısmen aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Zhu vd., 2005: 39).

Wang vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada ise; liderlik stilinin (karizmatik, dönüşümcü ve vizyoner liderlik) insan kaynakları yönetimi stratejileri (geliştirme, motivasyonel ve transfer stratejileri) ve örgütsel performansla ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ise; insan kaynakları yönetimi stratejileri ve liderlik stilleri; liderlik stilleri ve örgütsel performans; insan kaynakları yönetimi stratejileri ve örgütsel performans arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, liderlik stili ve insan kaynakları

yönetimi stratejilerinin etkileşiminin örgütsel performansa önemli ölçüde katkısının olduğu tespit edilmiştir (Wang vd., 2010: 3924).

Aardenne (2011) yaptığı çalışmada ise; liderlik stiline insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkilediğini, aktif liderliğin etkili insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde anlamlı pozitif bir etkisinin olduğunu, pasif liderliğin ise negatif etkisinin olduğunu tespit etmiştir (Aardenne, 2011: 3).

Maric vd. (2013) tarafından 565 kişi üzerinde yapılan çalışmada ise; insan kaynakları yönetiminde kullanılan tekniklerden biri olan yıllık görüşmenin önemli bir parçası olarak otantik liderlik tartışılmıştır. Otantik liderliğin liderlik gelişiminde şu anda en önemli konu olduğunu ve liderin özgünlüğünün gerektiği, bir liderin otantik olması için insanlarla ilgili derinlemesine bilgi sahibi olması gerektiği, insanlarla birlikte çalışması gerektiği ve bunu da ancak iletişim yoluyla başarabileceği, yıllık görüşmelerin insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçası olduğu, otantik liderlikle yakından ilişki içerisinde olduğu ve bu ilişkinin özellikle meslektaşları, astları ile işbirliği ve yönetim ile ilgili olduğu tespit edilmiştir (Maric vd., 2013: 55).

Alsughayir (2014) yaptığı çalışmada ise; liderlik stiline insan kaynakları yönetimi stratejileri ve örgütsel performansla ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre ise; insan kaynakları yönetimi stratejilerinin (transfer, güçlendirme ve motivasyon stratejisi); liderlik stilleri ve örgütsel performans arasındaki ilişkide anlamlı pozitif yönde kısmen aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda, özellikle organizasyonların farklı stratejileri gerçekleştirmek için farklı liderlik stillerini kullanmalarının mümkün olduğu ifade edilmiştir (Alsughayir, 2014: 98).

Plessis ve Sukumaran (2014) tarafından yapılan çalışmada ise; durgunluk sonrası kuruluşların varlığını devam ettirebilmeleri için liderlik gelişimi, yetenek tutma, bilgi yönetimi ve çalışan bağlılığı ile ilgili ilkelerin nasıl belirlendiği incelenmiştir. Bu çalışmada bilgi yönetimi ile birlikte liderlik gelişimi, yetenek tutma eğilimleri ile ilgili literatür gözden geçirilmiştir. Araştırma ile organizasyonların stratejik ve taktik uygulamaları yoluyla bilgi yönetiminin nasıl geliştirilebileceği ile ilgili görüşler sunulmaktadır. Yine çalışmada bu araştırma ile insan kaynakları yönetimi ve liderlerin gelişimi için çeşitli önerilere yer verilmektedir (Plessis ve Sukumaran, 2014: 1).

Dolayısıyla yapılan bu çalışmalardan elde edilen sonuçlardan da hareket edilerek; otantik liderliğin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde etkisinin olduğu varsayılmış, alt boyutlar da dâhil edilerek bu etkiler araştırılmıştır. Bu bağlamda oluşturulan hipotez şu şekildedir:

Otantik liderlik boyutları insan kaynakları yönetimi boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir.

5.3.5. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye İlişkisi

Araştırmamızda psikolojik sermaye kavramı ile ilişkili olduğu düşünülen değişkenlerden bir tanesi de otantik liderliktir.

Pozitif psikoloji hareketi hem psikolojik sermayenin temelini hem de otantik liderliğin temelini oluşturmaktadır. Otantik liderlik; yanlış vurgulamaktan ziyade daha çok doğrunun ne olduğunu vurgulamak, kişilerin kendilerini daha güçlü hale getirmelerine yönelik bir çabası ifade etmektedir (Jensen ve Luthans, 2006: 256).

Otantik liderlik, psikolojik sermaye ve psikolojik sermayenin unsurları ile etkileşim içindedir. Örneğin, otantik liderler, grup dışından ya da grup üyelerinden aldıkları tüm bilgileri analiz edebilmekte ve tüm grup üyeleriyle açık bir şekilde bu bilgileri paylaşabilmektedirler. Otantik liderler, bireysel olarak grup üyelerinden görüşlerini alıp daha sonra da bütün grubu güçlendirmek için onların fikirlerini uygulamaya aktarabilirler (Gardner vd., 2005a; Akt: Walumbwa vd., 2011: 7-8).

Otantik liderler, psikolojik sermayenin unsurları olan özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığı içeren, pozitif psikolojik yeteneklere sahiptirler ve bu yetenekleri sergilerler (Gardner ve Schermerhorn, 2004: 272).

Psikolojik sermayenin tüm unsurlarının (özyeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik); otantik liderlerin grup üyeleri üzerinde etkililiğinin sağlanmasında ve bununda olumlu çıktılar ortaya çıkarmasında otantik liderlik süreci üzerinde doğrudan

bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir. *Otantik liderlik süreci açısından psikolojik sermayenin bu boyutlarını inceleyecek olursak* (Walumbwa vd., 2011: 8);

- *Özyeterlilik:* Otantik liderlerin, başarıma yeteneklerinin farkındalığı ve buna duyduğu güven aynı zamanda izleyenlerinin de özyeterlilik, öz farkındalık düzeylerinin gelişimine katkı sağlayacağı söylenebilmektedir (Gardner vd., 2005a; Akt: Walumbwa vd., 2011: 8).

- *Umut:* Umut, bilişsel başarıma duygusuna dayalı bir kavramdır. Ulaşılmak istenen hedefler belirlenir ve bu hedeflere ulaştıracak yollar tespit edilir (Snyder vd., 1991: 570; Akt: Walumbwa vd., 2011: 8). Umut, problemleri çözmede temel rol oynar. Otantik liderler, son derece zor durumlarla karşılaştığında bile, gerçekçi ve umutlu kalma yeteneğini kullanabilmekte, bunu geleceğe yönelik düşünme süreçlerinde ve eylemlerinde gösterebilmektedirler (Luthans ve Avolio, 2003; Akt: Walumbwa vd., 2011: 8). Yani otantik liderler, grup üyelerinde objektif bilgilere dayalı bir umudun ortaya çıkmasını sağlayan liderlerdir. Bu nedenle, zaman içerisinde, bu liderler önemli bir sorun ya da problemle karşılaştıklarında, grup üyeleri için daha güvenilir kaynaklar ve geri bildirimler oluştururlar (İlies vd., 2005; Akt: Walumbwa vd., 2011: 8).

- *İyimserlik:* Otantik liderler, örgüt içerisindeki grup üyelerinin iyimserliklerini, grup amaçlarının ve başarının önemi hakkında farkındalıklarını ve bilinç düzeylerini arttırarak olumlu yönde etkileyebilirler. Böyle yaparak otantik liderlerin, grup üyelerinin istenen davranışlar sergilemelerini sağlayabilmeleri mümkün olmaktadır. Bu durumda da istenen yönde davranışlar sergileme, grup üyeleri arasında gerçekçi bir iyimserlik havası yayacaktır. Otantik liderler, zorluklar ve aksiliklerle karşılaştığında, muhtemelen kaçınmaktan daha çok mücadele etme becerilerini sergileyeceklerdir (Luthans ve Avolio, 2003; Akt: Walumbwa vd., 2011: 8). Otantik liderlerin problem çözmedeki aktif, uyumcul ve pozitif yaklaşımları, grup üyelerinin zorluklarla mücadele etmede motive olmalarını sağlayacak, bu da grup üyelerinin aynı zamanda tümünün kolektif bir iyimserlik geliştirmesine etkide bulunacak, grup üyelerinin kolektif düzeyde psikolojik sermayelerinin artmasını sağlayacaktır (Peterson, 2000; Akt: Walumbwa vd., 2011: 8).

- *Psikolojik dayanıklılık:* Otantik liderlerin, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için izleyenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerini arttırabilmeleri gerekmektedir. Liderlerin zamanla güvenilirlik düzeylerini arttırabilmeleri ve grup üyelerinin zorluklarla ve sıkıntılarla karşılaştıklarında mücadele etmelerini sağlayabilmeleri, psikolojik kaynakları kullanmaları ile mümkündür (Masten ve Reed, 2002; Akt: Walumbwa vd., 2011: 8). Böyle gelişimsel stratejilerin takibi, otantik liderlerin izleyenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerini etkileyebilmesinde ve dolayısıyla da onların kolektif psikolojik sermayelerini etkileyebilmesinde katkı sağlayacağı söylenebilmektedir. Dolayısıyla bu durumda örgütsel iklim olumlu yönde katkıda bulunacağı söylenebilmektedir. Otantik liderlerin, psikolojik dayanıklılık düzeyleri, izleyenleri için birer rol model olmalarını sağlayabilmektedir. Bu bakış açısı, sosyal öğrenme kuramı tarafından da desteklenmektedir (Örneğin; Bandura, 1977). Çünkü gruplar etkili rol model değerlerini ve davranışlarını taklit edebilmektedirler (Walumbwa vd., 2011: 8).

Yerli ve yabancı literatürde otantik liderlik ile psikolojik sermaye ilişkisini ve otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerine etkisini ele alan farklı alanlarda gerçekleştirilen birçok araştırma yer almaktadır (Jensen ve Luthans, 2006; Norman, 2006; Clapp-Smith vd., 2009; Caza vd., 2010; Walumbwa vd., 2011; Woolley vd., 2011; Zamahani vd., 2011; Akgündüz, 2012; Peterson vd., 2012; Rego vd., 2012; Keser, 2013; Kutanis Özen ve Ulu, 2013; Savur, 2013; Laschinger ve Fida 2014; Nikpay vd., 2014; Rego vd., 2014; Wang vd., 2014).

Jensen ve Luthans (2006) tarafından küçük işletmelerde 76 işletme sahibi üzerinde yapılan çalışmada; liderlerinin psikolojik sermaye düzeyleri ile kendileri ile ilgili otantik liderlik algıları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin unsurları olan dayanıklılık, iyimserlik, umut ve özyeterlilik ile otantik liderlik algısı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir (Jensen ve Luthans, 2006: 254).

Norman (2006) yaptığı çalışmada ise; liderin psikolojik sermaye ve şeffaflık düzeyinin, izleyenlerin liderine duyduğu güveni ve liderin etkinliğini değerlendirmesi

üzerinde etkisi olduğunu tespit etmiştir. Araştırma sonuçlarının, özellikle otantik liderliğin olumlu sonuçlarının anlaşılmasına katkısı olduğu söylenebilmektedir (Norman, 2006: 1).

Clapp-Smith vd. (2009) tarafından perakende giyim mağazasında yapılan araştırmada ise; otantiklik ve psikolojik sermaye özelliklerinin hem birlikte hem de ayrı ayrı izleyenlerin performansı ve duydukları güven düzeyi üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yönetime duyulan güvenin, psikolojik sermaye ile performans arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğu, yine yönetime duyulan güvenin otantik liderlik ve performans arasındaki ilişkide de kısmen aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir (Clapp-Smith vd., 2009: 227).

Caza vd. (2010) tarafından Yeni Zelanda'da farklı sektörlerde faaliyette bulunan 6 odak grup üzerinde yapılan araştırmada ise; psikolojik sermayenin ve otantik liderliğin boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ise; otantik liderlik ve psikolojik sermaye ölçeklerinin hem kadınlar hem de erkekler için geçerliliğinin ve güvenilirliğinin olduğu tespit edilmiştir (Caza vd., 2010: 53-70).

Walumbwa vd. (2011) tarafından büyük bir finansal kurumda çalışan 146 grup üzerinde yapılan araştırmada ise; otantik liderlik ve iş gruplarının istenen çıktıları arasındaki ilişkilerde, kolektif psikolojik sermaye ve güvenin rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre ise; grup düzeyinde performans ve vatandaşlık davranışı ile kolektif psikolojik sermaye ve güven arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, otantik kişilik özellikleri ile davranışlarının ve istenen grup çıktıları (gruplar arasında psikolojik sermayenin ve güvenin gelişmesinde) arasındaki ilişkide, hatta dönüştürücü liderlik için de aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir (Walumbwa vd., 2011: 4).

Woolley vd. (2011) tarafından yapılan araştırmada ise; otantik liderlik ile izleyenlerinin psikolojik sermayeleri arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir (Woolley vd., 2011: 438).

Zamahani vd. (2011) tarafından İran'ın en büyük telekomünikasyon kuruluşunda 200 kişi üzerinde yapılan araştırmada ise; liderlerin otantikliği ile pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki olduğu, aynı zamanda liderlerin otantikliği ve pozitif psikolojik sermayeleri ile izleyenlerinin güven ve performans düzeyleri arasında da anlamlı pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan analizlerin sonucuna göre; liderlerin otantiklik ve pozitiflik düzeyindeki bir artışın, izleyicilerinin güven ve performans düzeylerini arttırdığı tespit edilmiştir (Zamahani vd., 2011: 658).

Akgündüz (2012) İzmir il merkezinde ve Çeşme ilçesinde faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada ise; şehir otellerinde ve resort otellerde, otantik liderlik ve özyeterlilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, hem şehir otellerinde çalışan iş görenler hem de resort otellerde çalışan iş görenler, yöneticilerinin davranışlarını otantik liderlik kapsamında değerlendirirken, yöneticilerinin özyeterliliklerinden etkilenmedikleri, şehir otellerinde çalışan iş görenler, resort otellerde çalışan iş görenlere göre otantik liderliğe daha olumlu yaklaşım gösterdikleri tespit edilmiştir (Akgündüz, 2012: 1-79).

Peterson vd. (2012) tarafından yapılan iki ayrı araştırmada ise; (birinci araştırma; Batı Amerika Birleşik Devletlerinde bir polis organizasyonunda liderler ve çalışanları üzerinde, ikinci araştırma ise; Doğu Amerika Birleşik Devletlerinde büyük bir ordu üssünde bir eğitim programına devam eden askerlere), otantik liderlik ile izleyenlerinin iş performansları arasında bir ilişki olup olmadığını ve bu ilişkide izleyenlerin pozitifliğinin (pozitif duygular, psikolojik sermaye) aracı rolü olup olmadığını incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre ise; yapılan birinci araştırma ile liderler tarafından sergilenen otantik liderlik davranışları ile izleyenlerin iş performansları arasında pozitif bir ilişki olduğu, bu ilişkide izleyenlerin pozitif duygularının kısmen aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Yapılan ikinci araştırma sonucunda ise, liderlerin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının tamamen izleyenlerin psikolojik sermayeleri üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Peterson vd., 2012: 502).

Rego vd. (2012) tarafından Portekiz’de faaliyette bulunan 33 ticaret şirketinde çalışan 201 kişi üzerinde yapılan araştırmada ise; otantik liderlik, çalışanların psikolojik sermayeleri ve çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişkileri ve otantik liderlik ile çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişkide çalışanların psikolojik sermayelerinin aracılık etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre ise; otantik liderliğin çalışanların yaratıcılığı üzerinde doğrudan ve çalışanların psikolojik sermayeleri aracılığıyla dolaylı etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Rego vd., 2012: 429).

Keser (2013) ilköğretim okulunda görev yapan yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada ise; psikolojik sermaye ile otantik liderlik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu, yöneticilerin otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeyinin ortalamalarının yüksek olduğunu, otantik liderliğin psikolojik sermayeden etkilendiğini tespit etmiştir (Keser, 2013: 1-118).

Kutanis Özen ve Ulu (2013) tarafından Mersin’deki bir büyük ölçekli cam imalat sanayii işletmesindeki 77 çalışan üzerinde yapılan araştırmada ise; yaşam tatmini üzerinde çalışanların özyeterlilikleri ve otantik liderliğin pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Kutanis Özen ve Ulu, 2013: 91).

Savur (2013) kamu kuruluşunda çalışan 321 kişi üzerinde yaptığı araştırmada ise; yöneticilerin otantik liderlik nitelikleri ile çalışanların psikolojik sermayelerine ilişkin algıları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Savur, 2013: 1-73).

Laschinger ve Fida (2014) tarafından hemşireler üzerinde yapılan araştırmada ise; otantik liderliğin ve psikolojik sermayenin, yeni mezunlardaki duygusal tükenme, kinizm, ruh sağlığı, iş ve kariyer tatmini üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre ise; yeni mezun hemşirelerin liderleri ile ilgili otantiklik algıları arttıkça, duygusal tükenme ve kinizm duygularının azaldığı, duygusal tükenme ve kinizmin iş tatminini etkilediği ancak ruh sağlığını etkilemediği, yeni mezun hemşirelerin tecrübeleri arttıkça tükenmişlik düzeylerinin azaldığı ve iş tatminlerinin arttığı, otantik liderliğin ve psikolojik sermayenin ruh sağlığı problemlerini ve iş tatminini iki tükenmişlik boyutu faktörleri aracılığıyla dolaylı etkilediği tespit edilmiştir (Laschinger ve Fida, 2014: 19).

Nikpay vd. (2014) tarafından fakültelerde çalışan öğretim üyeleri üzerinde yapılan araştırmada ise; otantik liderlik algısının psikolojik sermaye üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre ise; otantik liderlik algısının psikolojik sermaye üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir (Nikpay vd., 2014: 292).

Rego vd. (2014) tarafından Portekiz’de perakende firmaları üzerinde yapılan araştırmada ise; otantik liderliğin hem doğrudan hem de çalışanların umudu aracılığıyla çalışanların yaratıcılığını etkilediği, ayrıca yine otantik liderliğin hem doğrudan hem de çalışanların pozitif duygu durumları aracılığıyla çalışanların yaratıcılığını etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmada otantik liderliğin, çalışanların umudunun, pozitif duygu durumlarının; organizasyonların çalışanlarının yaratıcı performanslarını arttırabileceği bunun da örgütsel performans için önemli bir yol sağlayabilceği ifade edilmiştir (Rego vd., 2014: 200).

Wang vd. (2014) tarafından Çin’de faaliyette bulunan bir lojistik firmasında 49 lider ve 794 çalışanın üzerinde yapılan araştırmada ise; otantik lider, lider üye değişimi, psikolojik sermaye, izleyenlerin performansı arasındaki ilişkileri, lider üye değişiminin; otantik liderlik ve izleyenlerin performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisini, psikolojik sermayenin de otantik liderlik, lider üye değişimi ve izleyenlerin performansı arasındaki ilişkideki aracılık etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre ise; otantik liderliğin; lider üye değişimini, lider üye değişiminin sonuç olarak izleyenlerin performansını etkilediği, otantik liderlik ile izleyenlerin performansı arasındaki pozitif ilişki üzerinde psikolojik sermayenin aracılık etkisinin olduğu, otantik liderlik ile izleyenlerin performansı arasındaki ilişki üzerinde ise lider üye değişiminin aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Wang vd., 2014: 5).

Dolayısıyla yapılan bu araştırmalardan elde edilen sonuçlardan da hareket edilerek; otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında karşılıklı bir etkileşimin olduğu ve bu etkileşimin de liderin izleyicilerinin işe karşı tutumlarını ve çıktılarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Bu araştırmada otantik liderliğin psikolojik sermaye

üzerinde etkisinin olduğu varsayılmış, alt boyutlar da dâhil edilerek bu etkiler araştırılmıştır. Bu bağlamda oluşturulan hipotez şu şekildedir:

Otantik liderlik boyutları psikolojik sermaye boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir.

5.3.6. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Psikolojik Sermaye İlişkisi

Araştırmamızda psikolojik sermaye kavramı ile ilişkili olduğu düşünülen bir diğer değişken de insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır.

Son günlerde birçok araştırmada ele alınan pozitif örgütsel davranış kavramı; bireylerin olumlu özelliklerine ve psikolojik kapasitelerine odaklanan pozitif psikolojiyi takip etmektedir. Pozitif örgütsel davranış, yönetim, liderlik, insan kaynakları eğitim ve geliştirme uygulamalarına uyarlanabilir olma, günümüz organizasyonlarının performans gelişimine fayda sağlama özelliğine sahip olmaktadır (Luthans, 2002b: 57; Akt: Kutanis Özen ve Yıldız, 2014: 140).

Organizasyonlarda seçim, geliştirme ve insan kaynakları yönetimine pozitif yaklaşım, hem akademisyenlerin hem de profesyonellerin yıllardır üzerinde durdukları konular arasındadır. İşe yerleştirme, ücretlendirme, motivasyon ve bunların altında yatan stratejiler, yapılar ve kültürlerdeki yüksek performanslı işlere odaklanan çok çeşitli olumlu iş uygulamaları incelenmiştir ve bunların kurumsal performans, rekabet gücüne (örneğin; Huselid (1995) ve Pfeffer (1998) yaptıkları araştırmalar) katkı sağladıkları tespit edilmiştir (Luthans ve Youssef, 2007: 336).

Yapılan birçok araştırmada pozitifliğin, güce dayalı örgüt kültürünün ve insan kaynakları uygulamalarının önemi vurgulanmakta ve desteklenmektedir (Buckingham ve Coffman, 1999; Buckingham ve Clifton, 2001; Wagner ve Harter, 2006; Akt: Luthans ve Youssef, 2007: 336). Örneğin; çalışanların yeteneklerinden yararlanmak için etkili seçme ve yerleştirme uygulamaları, açık, uyumlu hedefler ve beklentiler, sosyal destek ve tanınma, büyüme, gelişme ve kendini gerçekleştirme fırsatları gibi faktörlerin önemli ölçüde çalışan bağlılığına, müşteri memnuniyetine ve nihayetinde örgütsel kârlılık ile büyümeye katkıda bulunduğunu göstermektedir (Harter vd., 2002; Harter vd., 2003; Akt: Luthans ve Youssef, 2007: 336).

Özellikle organizasyon çalışanlarının psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olması, organizasyona birçok yönden yarar sağlayacaktır. Organizasyonlarda bu bilince sahip olan yöneticilerin; insan kaynaklarının temini, seçimi, eğitimi, terfisi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi, ücretlendirilmesi gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tamamında yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanlara gereken değeri ve önemi vermeleri gerekmektedir (Polatçı, 2011: 54).

Yabancı literatürde insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile psikolojik sermaye ilişkisini ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının psikolojik sermaye üzerine etkisini konu alan bazı araştırmalar bulunmaktadır (Luthans vd., 2010; Peterson vd., 2011; Luthans, 2012).

Luthans vd. (2010) tarafından yapılan araştırmada; organizasyon çalışanlarına verilen kısa süreli eğitimlerin, çalışanların sadece psikolojik sermaye düzeylerini arttırmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların iş performanslarını da iyileştirmeyi sağladığı tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulguların, insan kaynaklarının gelişimi ve performans yönetimi için önemli olduğu söylenebilmektedir (Luthans vd., 2010: 41).

Peterson vd. (2011) tarafından büyük bir finansal danışmanlık firmasında 179 çalışan üzerinde yapılan araştırmada ise; çalışanların psikolojik sermayelerinin zamanla subjektif ve objektif ölçülen performansa etki edebileceği, aynı zamanda insan kaynaklarının seçimi, gelişimi ve performans yönetimi için de rehberlik görevi yerine getirebileceği ifade edilmiştir (Peterson vd., 2011: 427).

Luthans (2012) yaptığı araştırmada ise; psikolojik sermayenin genel olarak geçmişe dönük analizini yaparak, gelecekteki yönünü tespit etmeye çalışmıştır. Bu araştırma; özellikle insan kaynaklarının geliştirilmesinde, psikolojik sermayenin en önemli katkılarını belirleyen gelişmeye açık kriterlerin olduğu ve bu kriterlerin de

istenen performans ve davranışlara etkisini tespit etmek amacıyla yapılmıştır (Luthans 2012: 4).

Dolayısıyla yapılan bu araştırmalardan elde edilen sonuçlardan da hareket edilerek; insan kaynakları yönetimi uygulamalarının psikolojik sermaye üzerinde etkisinin olduğu varsayılmış, alt boyutlar da dâhil edilerek bu etkiler araştırılmıştır. Bu bağlamda oluşturulan hipotez şu şekildedir:

İnsan kaynakları yönetimi boyutları psikolojik sermaye boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir.

5.3.7. Psikolojik Sermaye ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Araştırmamızda psikolojik sermaye kavramı ile ilişkili olduğu düşünülen bir diğer değişken de çalışanların işten ayrılma niyetleridir. Literatürde bu ilişkinin doğrudan çok fazla araştırılmadığı, bir çok aracı değişken kullanılarak ilişkinin araştırıldığı bilinmektedir.

Yerli ve yabancı literatürde psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti ilişkisini ve psikolojik sermaye boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini ele alan farklı alanlarda gerçekleştirilen birçok araştırma yer almaktadır (Avey vd., 2008b; Avey vd., 2009; Erkuş ve Fındıklı, Afacan 2013; Genç, 2014).

Avey vd. (2008b) tarafından yapılan araştırmada; psikolojik sermaye ile sinizm, çalışanların işten ayrılma niyetleri, verimsiz iş davranışları arasında anlamlı negatif yönde, psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise anlamlı pozitif yönde bir ilişki olduğu ve psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca liderlerin ve insan kaynaklarının psikolojik sermayelerinin yönetilmesinin ve geliştirilmesinin; şirketlerin bugün ve gelecekte karşılaşılabilecekleri zorluklarla mücadele edebilmesinde rekabet avantajı sağlayacağı ifade edilmiştir (Avey vd., 2008b: 29-32).

Avey vd. (2009) tarafından yapılan araştırmada ise; çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile çalışanların iş streslerinin belirtileri ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Avey vd., 2009: 688).

Erkuş ve Fındıklı Afacan (2013) tarafından yapılan araştırmada ise; psikolojik sermaye ile iş tatmini ve iş performansı arasında anlamlı pozitif yönde, psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı negatif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine araştırmada, psikolojik sermayenin umut boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı negatif yönde bir ilişki, yine bu boyut ile iş tatmini arasında ise anlamlı pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Erkuş ve Fındıklı, Afacan 2013: 302).

Genç (2014) kamu güvenliği alanında hizmet veren 309 işgören üzerinde yaptığı araştırmada ise; pozitif psikolojik bir kavram olarak psikolojik dayanıklılığın örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Psikolojik dayanıklılığın örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramlarına etkilerini inceleyen bir modelin ortaya konabileceği bu araştırma sonucunda görülmüştür (Genç, 2014: 1-123).

Dolayısıyla yapılan bu araştırmalardan elde edilen sonuçlardan da hareket edilerek; psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğu varsayılmış, alt boyutlar da dâhil edilerek bu etkiler araştırılmıştır. Bu bağlamda oluşturulan hipotez şu şekildedir:

Psikolojik sermaye boyutları işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

5.3.8. Psikolojik Sermaye ve Çalışan Performansı İlişkisi

Araştırmamızda psikolojik sermaye kavramı ile ilişkili olduğu düşünülen bir diğer değişken de çalışanların performanslarıdır.

Günümüz işletmeleri, çalışanlarının psikolojik sermayelerine yatırım yaparak psikolojik sermayelerini geliştirerek, iyileştirerek sürdürülebilir bir büyüme ve rekabet üstünlüğü elde ederek iyi bir performans elde edebilirler. Bu nedenle psikolojik sermaye tüm işletmeler için oldukça büyük bir önem arz etmektedir (Polatçı, 2011: 53).

Ayrıca çalışanların performansı arttığı zaman, bu onları daha olumlu hale getirebilmekte, pozitiflik seviyeleri daha da yükselebilmekte, özellikle iş yerinde karşılaştıkları zorluklarla baş etmede yardımcı olmak adına entelektüel, fiziksel, sosyal ve psikolojik kaynakları daha da arttırabilmektedir. Ayrıca çalışanların daha iyi performans sergilemeleri onların kendilerine duydukları güvenin artmasını sağlayacak, şimdiki ve gelecekteki başarısı hakkında daha pozitif olmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda da bu durum bireylerin bireysel motivasyonunu arttıracaktır. Tüm bunlar çalışanların daha yüksek seviyede psikolojik sermayelerinin olmasını ayrıca işlerinden daha memnun olmalarını (Örneğin; Luthans vd., 2007a) sağlayacaktır (Bitmiş ve Ergeneli, 2013: 174).

Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bilgilere dayanılarak da yüksek psikolojik sermaye düzeyinin organizasyonlara birçok yarar sağladığı söylenebilmektedir. Bunlar:

- Performansı yükseltmektedir (Luthans vd., 2005: 249; Luthans vd., 2007a: 541; Youssef ve Luthans, 2007: 774; Luthans vd., 2008a: 219; Luthans vd., 2008b: 818),
- Çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerini yükseltmektedir (Karademas, 2006: 1281; Cole vd., 2009: 464),
- İş tatminini arttırmaktadır (Luthans vd., 2007a: 541),
- Örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Youssef ve Luthans, 2007: 774; Luthans vd., 2008a: 233),
- İklimin performansa olan etkisini arttırmaktadır (Luthans vd., 2008a: 219),
- İşe devamsızlığı azaltmaktadır (Avey vd., 2006: 42).

Yerli ve yabancı literatürde psikolojik sermaye ile çalışan performansı ilişkisini ve psikolojik sermaye boyutlarının çalışan performansı üzerine etkisini ele alan farklı alanlarda gerçekleştirilen birçok araştırma yer almaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998; Judge ve Bono; 2001; Luthans vd., 2005; Luthans vd., 2007a; Youssef ve Luthans 2007; Luthans vd., 2008a; Luthans vd., 2008b; Gooty vd., 2009; Avey vd., 2010; Hodges, 2010; Luthans vd., 2010; Malone, 2010; Walumbwa vd., 2010; Peterson vd., 2011; Polatçı, 2011; Sun vd., 2011; Zamahani vd., 2011; Nguyen ve Nguyen, 2012; Akdoğan ve Polatçı, 2013; Bitmiş ve Ergeneli, 2013; Erkuş ve Fındıklı, Afacan 2013; Dönmez, 2014; Kara Uğurlu, 2014; Polatçı, 2014; Wang vd., 2014).

Stajkovic ve Luthans (1998) tarafından yapılan araştırmada; 114 araştırmayı inceledikleri meta analizi sonuçlarına göre; iş performansı ile özyeterlilik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 62).

Judge ve Bono (2001) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında ise; özyeterlilikle iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Judge ve Bono, 2001: 85).

Luthans vd. (2005) tarafından Çin’de üç fabrika kapsamında (iki özel firma, bir kamu firması) 422 Çinli çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada ise; psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ise; umut, iyimserlik ve dayanıklılık olarak belirtilen psikolojik sermayenin unsurları ile çalışanların performansları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Luthans vd., 2005: 249).

Luthans vd. (2007a) tarafından yapılan araştırmada ise; iki ayrı çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda umut, dayanıklılık, iyimserlik ve yeterlilik analiz edilmiştir. Bu boyutlarla iş performansı ve tatmin arasındaki ilişkiler de tespit edilmeye çalışılmıştır. Birinci çalışma sonucunda; psikolojik sermayenin dört boyuttan oluşan bir ölçekle ölçülebileceği, ikinci çalışma sonucunda ise, psikolojik sermayenin bu dört boyutu ile performans ve tatmin arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Luthans vd., 2007a: 541).

Youssef ve Luthans (2007) tarafından yapılan iki ayrı araştırmada ise; psikolojik sermayenin boyutları (umut, dayanıklılık ve iyimserlik) ile iş performansı, iş mutluluğu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Youssef ve Luthans 2007: 774).

Luthans vd. (2008a) tarafından yapılan araştırmada ise; pozitif psikolojik sermayeyi oluşturan unsurlar (umut, dayanıklılık, iyimserlik ve yeterlilik) ile çalışanların performans, tatmin ve bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu, psikolojik sermayenin destekleyici örgüt iklimi ve çalışan performansı arasında aracılık etkisinin olduğu, destekleyici örgüt iklimi ile çalışan tatmini ve bağlılığı arasında ise anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Luthans vd., 2008a: 219).

Luthans vd. (2008b) tarafından Çinli çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada ise; psikolojik sermayenin çalışanların iş performanslarını arttırdığı tespit edilmiştir (Luthans vd., 2008b: 818).

Gooty vd. (2009) tarafından yapılan araştırmada ise; yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre; çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ve pozitif psikolojik sermayeleri arasında bir ilişki olduğu, aynı zamanda da pozitif psikolojik sermaye ile performans arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Gooty vd., 2009: 353).

Avey vd. (2010) tarafından iki ayrı örneklem üzerinde yapılan araştırmada ise; psikolojik sermaye ile çalışanların finansal performansları arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Avey vd., 2010: 384).

Hodges (2010) tarafından yapılan araştırmada ise; psikolojik sermaye ile çalışan katılımı ve çalışan performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Hodges, 2010: 1-70).

Luthans vd. (2010) tarafından yapılan araştırmada ise; organizasyon çalışanlarına verilen kısa süreli eğitimlerin, çalışanların sadece psikolojik sermaye düzeylerini arttırmakla kalmayıp aynı zamanda çalışanların iş performanslarında da iyileştirmeyi sağladığı tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulguların, insan kaynaklarının gelişimi ve performans yönetimi için önemli olduğu söylenebilmektedir (Luthans vd., 2010: 41).

Malone (2010) yaptığı araştırmada ise; psikolojik sermayenin, stresin bireysel performans üzerindeki olumsuz etkilerine karşın bir tampon görevi gördüğünü ifade etmiştir (Malone, 2010: 4).

Walumbwa vd. (2010) tarafından 264 polis memuru ve 79 yöneticisi üzerinde yapılan araştırmada ise; hiyerarşik lineer modelleme sonuçlarına göre; liderlerin psikolojik sermayeleri ile çalışanların performansı arasında bir ilişki olduğu, bu ilişkide de çalışanların psikolojik sermayelerinin aracı rol oynadığı tespit edilmiştir (Walumbwa vd., 2010: 937).

Peterson vd. (2011) tarafından büyük bir finansal danışmanlık firmasında 179 çalışan üzerinde yapılan araştırmada ise; psikolojik sermaye düzeyinde zamanla meydana gelen bir değişimin çalışanların performanslarında ne kadarlık bir değişim yarattığını incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre ise; psikolojik sermayeyi oluşturan unsurlarla (özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) çalışan performansı arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca psikolojik sermaye düzeyindeki zamanla meydana gelen değişimin performans çıktılarındaki değişimi etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde; çalışanların psikolojik sermayelerinin; zamanla subjektif ve objektif ölçülen performansa etki edebileceği, aynı zamanda insan kaynaklarının seçimi, gelişimi ve performans yönetimi için rehberlik görevi yerine getirebileceği ifade edilmiştir (Peterson vd., 2011: 427).

Polatçı (2011) tarafından Tokat il merkezinde görev yapan 361 çalışan üzerinde yapılan araştırmada ise; kişinin sahip olduğu psikolojik sermayenin, performansı büyük ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca bu etkinin, psikolojik iyi oluş ve iş aile yayılımı boyutlarından pozitif iş-aile yayılımının etkisi ile arttığı tespit edilmiştir. Negatif iş-aile yayılımının ise, psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisini azalttığı ve iş aile yayılımı kavramının, iş ve aile hayatı arasındaki etkileşim sürecini bir bütün olarak içerisine aldığı tespit edilmiştir (Polatçı, 2011: 1-205).

Sun vd. (2011) tarafından 1000 hemşire üzerinde yapılan araştırmada ise; psikolojik sermaye ile performans arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani araştırmanın bulguları, hemşirelerin psikolojik durumlarının iyileştirilmesinin, onları işte tutmada ve sergiledikleri performans üzerinde olumlu bir etki yaratacağını göstermektedir (Sun vd., 2011: 69).

Zamahani vd. (2011) tarafından İran'da ünlü ve büyük telekomünikasyon şirketlerinden birinde 200 kişi üzerinde yapılan araştırmada ise; otantik liderlik tarzının ve pozitif psikolojik sermayenin; çalışanların güven ve performansları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ise; liderlerin otantikliği ve psikolojik sermayeleri ile izleyenlerinin güven ve performans düzeyleri arasında doğrudan pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sonuçlar, liderlerin otantiklik ve pozitiflik seviyesinin yüksekliğinin, çalışanların güven ve performans düzeylerini yükselttiğini göstermiştir (Zamahani vd., 2011: 658).

Nguyen ve Nguyen (2012) tarafından Vietnam'da 364 pazarlamacı üzerinde yapılan araştırmada ise; çalışanların iş performansları ve iş yaşam kaliteleri üzerinde psikolojik sermayelerinin etkisi ile iş yaşam kalitelerinin çalışanların iş performansları ve yaşam kaliteleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ise; psikolojik sermayenin pazarlamacıların iş performansları ve iş yaşam kaliteleri üzerinde etkisinin olduğu ve buna ek olarak da, iş yaşam kalitesinin pazarlamacılarının yaşam kaliteleri ve iş performansının temelini oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu da piyasada pazarlamacıların iş ve özel yaşamlarında psikolojik sermayenin önemini vurgulamaktadır (Nguyen ve Nguyen 2012: 87).

Akdoğan ve Polatçı (2013) tarafından Tokat'ta görev yapan akademisyen, doktor, hemşire, polis ve bankacı olmak üzere toplam 361 çalışan üzerinde yapılan araştırmada ise; çalışanların psikolojik sermayelerinin performanslarını önemli ölçüde etkilediği, bu etkinin de iş aile yayılımı boyutlarından pozitif ve negatif iş-aile yayılımının, psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi ile arttığı tespit edilmiştir (Akdoğan ve Polatçı, 2013: 273).

Bitmiş ve Ergeneli (2013) 260 doktor ve hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada ise; psikolojik sermaye ve güvenin; bireysel performans ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Bitmiş ve Ergeneli, 2013: 173).

Erkuş ve Fındıklı, Afacan (2013) tarafından değişik faaliyet alanlarında çalışan 572 kişi üzerinde yapılan araştırmada ise; psikolojik sermaye ile iş tatmini ve iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki, işten ayrılma niyeti ile ise anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sermayenin alt boyutlarına ilişkin yapılan analizlerde ise; umut boyutu ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde, işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişki, dayanıklılık boyutunun da iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca özyeterliliği yüksek olan çalışanların, iş performansının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Erkuş ve Fındıklı, Afacan 2013: 302).

Dönmez (2014) Türkiye genelinde faaliyet gösteren seyahat acentalarında çalışan 602 işgören üzerinde yaptığı araştırmada ise; pozitif psikolojik sermayenin işe ilişkin duyuşsal iyilik algısı, iş doyumu, işgören performansı ve yaşam doyumu ile arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir (Dönmez, 2014: 1-256).

Kara Uğurlu (2014) 150 Tarım Kredi Kooperatifi Merkez Birliği çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada ise; pozitif psikolojik sermaye ile bireysel performans arasında zayıf düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir (Kara Uğurlu, 2014: 1-78).

Polatçı (2014) Tokat ilinde görev yapan 134 polis memuru üzerinde yaptığı araştırmada ise; toplam psikolojik sermayenin, performans üzerinde önemli ölçüde etkilerinin olduğunu, psikolojik sermayenin tüm alt boyutlarının ise, performans üzerinde benzer biçimde etkili olmadığını tespit etmiştir. Sadece psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan dayanıklılığın hem toplam performansı hem de iki performans boyutunu (bağlamsal ve görev performansı) anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, ümit alt boyutunun ise toplam performansı ve görev performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Polatçı, 2014: 115).

Wang vd. (2014) tarafından Çin'de faaliyette bulunan bir lojistik firmasında 49 lider ve 794 çalışanının üzerinde yapılan araştırmada ise; otantik lider, lider üye değişimi, psikolojik sermaye, izleyenlerin performansı arasındaki ilişkileri, lider üye değişiminin; otantik liderlik ve izleyenlerin performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisini, psikolojik sermayenin de otantik liderlik, lider üye değişimi ve izleyenlerin

performansı arasındaki ilişkideki aracılık etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre ise; otantik liderliğin; lider üye değişimini, lider üye değişiminin sonuç olarak izleyenlerin performansını etkilediği, otantik liderlik ile izleyenlerin performansı arasındaki pozitif ilişki üzerinde psikolojik sermayenin aracılık etkisinin olduğu, otantik liderlik ile izleyenlerin performansı arasındaki ilişki üzerinde ise lider üye değişiminin aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Wang vd., 2014: 5).

Dolayısıyla yapılan bu araştırmalardan elde edilen sonuçlardan da hareket edilerek; psikolojik sermayenin çalışan performansı üzerinde etkisinin olduğu varsayılmış, alt boyutlar da dâhil edilerek bu etkiler araştırılmıştır. Bu bağlamda oluşturulan hipotez şu şekildedir:

Psikolojik sermaye boyutları çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

5.4. İşten Ayrılma Niyeti

Organizasyonların yüzleşmek zorunda kaldıkları önemli problemlerden bir tanesi de çalışanların işten ayrılma kararı ile sonuçlanan bilgi birikimi kaybıdır (Droege ve Hoobler, 2003; Akt: Reyachav ve Weisberg, 2009: 189). Ayrıca işten ayrılma niyeti, işletmelerin performansı ile ilişki içerisindedir. İşletmelerdeki çalışan devrinin sayısındaki artış beşeri sermaye değerinin azalmasına neden olacaktır (Zhang ve Zhang 2006; Akt: Weibo vd., 2010: 4146).

İşten ayrılma davranışı ve niyeti, organizasyonlar için önemli bir maliyet unsurudur. Çalışanların işten ayrılmalarının maliyeti; işten ayrılma ile boşalan görev pozisyonun kaldırılmasına, boş bırakılmasına ya da işten ayrılan çalışan yerine yeni bir çalışanın alınması kararına göre değişebilmektedir. Yeni çalışan bulma, seçme, işe alma, eğitime, yerleştirme, uyum sağlama; işten ayrılanlara ödenen tazminatlar, yasal ödemeler, yararlandıkları sosyal haklar gibi parasal maliyetlerin yanı sıra; yetenekli bireylerin kaybedilmesi, bu bireylerin bazılarının rakip işletmelere geçmesi, kurum imajına zarar vermesi, organizasyonda kalan çalışanlar arasında stres düzeylerinin yükselmesi ve morallerinin düşmesi gibi maliyetler de söz konusu olabilmektedir (Barutçugil, 2004: 474-475).

Fakat düşük performanslı çalışanlar için söz konusu bu durum geçerli olmamaktadır (Jackofsky, 1984; Deconninck 2005; Akt: Turunç ve Çelik, 2010: 215). Düşük performanslı çalışanların işten ayrılmaları, bunların yerine yüksek performansla çalışacak bireylerin işe alınmaları organizasyonlar için faydalı olabilmektedir (Barutçugil, 2004: 475).

Çalışanlar açısından da, işten ayrılma ve işten ayrılma niyeti bir takım olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin; gelirden meydana gelen düzensizlik, psikolojik ve ailevi problemler, yeni işe adaptasyon sorunu, işe özel kazanımların kaybedilmesi, yeni eğitim maliyetleri vs.dir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37).

İşten ayrılma davranışı, bir organizasyonu terk etme, organizasyondan fiziksel olarak ayrılmayı işaret eden bir olay şeklinde tanımlanabilmektedir (Mobley, 1982: 111).

Araştırmamızda esas inceleme konusu çalışanların işten ayrılma davranışı değil, işten ayrılma niyetleridir.

Araştırmamızda bağımlı değişken olarak ele alınan işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının en mühim habercisi olarak ifade edilebilmektedir (Tett ve Meyer, 1993: 259).

İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın işten ayrılmasına neden olan davranışsal niyetini ifade etmektedir (Brown ve Peterson, 1993: 64).

İşten ayrılma niyeti, organizasyondan ayrılma konusunda bilinçli ve temkinli bir karar veya niyet biçiminde tanımlanabilmektedir (Bartlett, 1999: 70; Akt: Özücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339).

İşten ayrılma niyeti, bilinçli ve kasıtlı olarak organizasyondan ayrılmayı düşünmek anlamına gelmektedir. Genellikle belirli bir aralık (örneğin; gelecek altı ay içerisinde) referans olarak ölçülür. Yani bilinçli olarak işi bırakmayı düşünmek ve aynı zamanda da alternatif iş olanaklarını araştırmak olarak tanımlanmaktadır (Mobley vd., 1978; Akt: Tett ve Meyer, 1993: 262).

İşten ayrılma niyeti, tatmin gibi bir motivasyon ifadesidir. Her ikisi de bireyin daha önceki davranış belirtileri ile anlaşılmakta ya da etkilenmektedir (Krausz vd., 1998: 63).

İşten ayrılma niyeti, birey tarafından başlatılan sosyal sistem üyeliğinden gönüllü olarak çıkma eğilimi olarak ifade edilebilmektedir (Price, 1977: 4; Akt: Gaertner, 1999: 479).

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin işten ayrılma davranışına dönüşmesi belirli bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Bu süreci de bir çok faktör etkileyebilmektedir (Hom vd., 1992: 905; Akt: Örüçü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339). Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen söz konusu bu faktörler; kişisel, örgütsel ve dışsal olabilmektedir. Örneğin; dışsal faktörler (işsizlik oranı, yeni çalışanların istihdama katılım oranı, sendika varlığı, alternatif iş olanakları-istihdama ilişkin algı); örgütsel faktörler (genel memnuniyet, işin kendisinden memnuniyet, iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet, yöneticiden memnuniyet, promosyon fırsatlarından duyulan memnuniyet, iş performansı, örgütsel bağlılık, rol açıklığı, ücretlendirme); kişisel faktörler (yetenekler ve özellikler, kişilik, cinsiyet, eğitim, görev süresi, yaş, kıdem, katılım oranı, medeni durum, biyografik bilgi, zekâ, davranışsal niyetler, beklentilerin karşılanması, bağımlı olunan kişi sayısı) vs'dir (Cotton ve Tuttle, 1986: 57-64).

Cotton ve Tuttle (1986) yaptıkları analizlerin sonucunda; dışsal faktörlerden işin alternatifine ilişkin algı ve istihdama katılım oranı ile işten ayrılma arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu, sendikaların varlığı ile işsizlik oranı ile işten ayrılma arasında ise, negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine çoğu örgütsel faktörlerle işten ayrılma arasında negatif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine kişisel faktörlerin işten ayrılma ile ilişkisine bakıldığında ise; yaş, işte kalma süresi ve bağımlı olunan kişi sayısı ile işten ayrılma arasında negatif yönde bir ilişki olduğu; eğitim ve davranışsal niyetler ile işten ayrılma arasında ise, pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca beklentilerine karşılık bulan çalışanların işten ayrılma olasılıklarının daha az olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında ise; kadınların erkeklere göre işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak bununla birlikte cinsiyetin işten ayrılmayla ilişkisinin olmadığını belirten araştırmalarında olduğunu belirten yazarlar, bir araştırmada da erkeklerin kadınlara göre işten ayrılmaya daha eğilimli olduklarını tespit etmişlerdir (Stumpf ve Dawley, 1981; Akt: Cotton ve Tuttle, 1986: 60). Yine medeni duruma bakıldığında ise; evli çalışanların bekâr olanlara göre işten ayrılmaya daha az meyilli oldukları tespit edilmiştir. Yine zekâ ile işten ayrılma arasında ise bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (Cotton ve Tuttle, 1986: 60).

Organizasyonlarda çalışanların yaşadığı tatminsizlikler, işten ayrılma niyetlerini artırıp sadakatlerini azaltabilmektedir (Rusbelt vd., 1988: 617). Çalışanların organizasyon içerisinde birbirleriyle bilgi paylaşımı içerisinde olmaları ve örgütsel faaliyetlere katılmaları; onların işten ayrılma niyetlerini azaltıp örgütte kalmaya devam etme isteklerini arttırabilmektedir (Reychav ve Weisberg, 2009: 189). Örneğin; Scott vd. (1999) tarafından yapılan araştırmada; örgütsel kimliğin ve iletişim değişkenlerinin işten ayrılma niyetine etkisinin olduğunu tespit edilmiştir. Çalışanların iş arkadaşları ve yöneticileriyle olumlu ilişkiler kurması, onlar tarafından bilgilendirilmesi ve dinlenmesi halinde işten ayrılma niyetlerinin azalabileceği ifade edilmiştir. Özellikle organizasyonlardaki adaletsizliklerin, düşük maaşların, bürokrasinin ve organizasyonlar arası geçiş kolaylığının; çalışanların işten ayrılma niyetlerini arttırabileceği ifade edilmiştir (Scott vd., 1999: 400). Tablo 5.3'de işten ayrılmanın çalışan ve organizasyon için olası olumlu ve olumsuz sonuçları yer almaktadır (Mobley, 1982: 113).

Tablo 5.3. İşten Ayrılmanın Çalışan ve Organizasyon İçin Olası Olumlu ve Olumsuz Sonuçları (Mobley, 1982: 113).

Örgüt	Birey (Ayrılan)	Birey (Kalan)
Olası olumsuz sonuçlar	Olası olumsuz sonuçlar	Olası olumsuz sonuçlar
Maliyetler (yeni eleman seçme, alma, eğitim)	Elde edilen kıdemi ve önceden sağlanan koşulları kaybetmiş olmak	Sosyal ve iletişim ağlarının bozulması
İkame-yeni birini bulma (replacement) maliyetleri	Kendiliğinden olan bir takım yararlarından olmak	Değerli iş arkadaşlarının kaybı
Sürecin durması maliyeti	Aile ve sosyal destek sistemlerinin bozulması	Memnuniyette azalma
Sosyal ve iletişim yapısının kesintiye uğraması	Enflasyon ile ilgili maliyetler (örneğin; mortgage gibi harcamaların üstesinden gelememek)	İşten ayrılan çalışan yerine yeni eleman alınana kadar artan iş yükü
Verimlilik kaybı (değiştirme sırasında tekrar arama ve yeniden eğitim)	Geçiş ile ilgili yaşanan stres	Azalan uyum
Yüksek performans kaybı	Eşin kariyer planının bozulması	Azalan bağlılık
İşte kalanlar arasında azalan memnuniyet	Kariyer planında yaşanacak gerilemeler	
Örgüt için farklılaştırılmamış bir işten ayrılma niyeti stratejisi uyarmak		
Ayrılanlar tarafından üretilen olumsuz söylentiler		
Olası Olumlu Sonuçlar	Olası Olumlu Sonuçlar	Olası Olumlu Sonuçlar
Kötü performans sergileyenlerden kurtulmak	Kazancın artması	Örgüt içi hareketlilik fırsatı
Yeni bilgi ve teknolojinin örgüte katılması	Kariyer gelişimi	Yeni gelen çalışma arkadaşları ile olan uyumsuzlukların giderilmesi için çalışanların teşvik edilmesi
Politika ve uygulamalardaki değişikliği teşvik etmek	Daha iyi bir kişi ve örgüt uyumu , böylece daha az stres, beceri ve ilgi alanlarının daha iyi kullanımı	Artan memnuniyet
Örgüt içi hareketliliği arttırmak	Yeni bir ortam	Artan uyum
Yapısal esnekliği arttırmak	Kendini geliştirme fırsatı	Artan bağlılık
Kalanlar arasında artan memnuniyet	Gelişmiş özyeterlilik algıları	
Diğer işten geri çekilme davranışlarında azalma	Kişisel gelişim	
Maliyet azaltmak için fırsat yaratma		

Organizasyonlarda çalışanların işten ayrılmasının neden olduğu olumsuz sonuçlardan kaçınmak adına, Sanderson (2003) yöneticilerin uygulamaları gereken adımları şu şekilde sıralamıştır (Gülertekin, 2013: 68-69):

- Organizasyona doğru insanı işe almak adına insan kaynaklarının yeteneklerini dikkate alan işe alım süreçleri geliştirilmelidir.
- Çalışanları başarı için bütünleştirmek gerekmektedir. Organizasyonlarda ilk haftalar uzun süreli bağlılığın kurulması için oldukça önemlidir. Bireylerin başarılı olabilmeleri için üyelerin birbirine güvendiği bir iş ortamı oluşturulmalıdır.
- Organizasyonlarda büyüme ve gelişme olanaklarının var olması bireylerin organizasyonda kalma isteklerini arttıracaktır.
- Organizasyonlarda katılımın sağlanması gerekmektedir. Bireylerin ilgi ve kabiliyetlerini iş çevresi ile adaptasyonunun sağlanması gerekmektedir.
- Ücretin dışında bireyleri güdüleyen faktörlerin belirlenmesi, grupların ve takımların motivasyonunun sağlanması gerekmektedir. Örneğin; tatmin anketleri çeşitli programların ölçülmesinde kullanılabilir.
- Yapılacak ödüllendirmenin uygun ve bireysel olması gerekmektedir. Bireysel ödüllendirmeler, örgütsel bir ödüllendirmeden daha fazla anlamlı olabilmektedir.
- Organizasyonda var olan problemlerin çözümü için tam katılım sağlanmalı, problem çözücülere destek verilmelidir. Problem çözme sürecinde paylaşımın olması bireylerin organizasyonlarına aitik hissini oluşturacaktır.
- Ortak değerlerin tespit edilmesi, söylenen şeylerle yapılan şeylerin uyumlu olması, konuşulan şeylerin arkasında durularak icraata geçilmesi gerekmektedir.

5.4.1. Otantik Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Araştırmamızda işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu düşünülen değişkenlerden birisi de otantik liderliktir.

Organizasyondan ayrılan bir işgörenin yerinin doldurulması zaman alabilmekte ve maliyetli olabilmektedir. Çünkü organizasyondan ayrılan birey, kendisi ile birlikte ürün/hizmet bilgilerini, kurumsal deneyimlerini, müşteri ilişkileri kapasitelerini de götürmektedir. Ayrıca bu bireylerin yerine, yeni işe alınanların eğitimleri, oryantasyonlarının sağlanması, müşterileri tanımlarında geçen süre gibi iş kayıpları da söz konusu olabilmektedir. İşte bu nedenlerden dolayı, yöneticilerin ve iş liderlerinin yetenekli çalışanları organizasyonlarda tutmaları temel sorumlulukları olmaktadır (Barutçugil, 2004: 465).

Organizasyonlarda lider ile astları arasında kurulacak pozitif bir ilişki astlarının işten ayrılma eğilimlerini azaltabilmekte, işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkileyebilmektedir.

Yerli ve yabancı literatürde otantik liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisini ve otantik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini konu alan bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Ancak liderlik, liderlik algılamaları ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olduğunun ve liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğunun ortaya koyulduğu araştırmalar bulunmaktadır (Riley, 2006; Cevrioğlu, 2007; Mancheno, 2008; Özsöylemez, 2009; Şahin, 2011; Telli vd., 2012; Gülertekin, 2013; Çekmecelioğlu, 2014; Yanık, 2014).

Riley (2006) yaptığı araştırmada; karizmatik liderlerin çalışanları pozitif yönde etkilediğini ve örgütsel bağlılık yarattığını bunun da çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığını tespit etmiştir (Riley, 2006: 55; Akt: Gülertekin, 2013: 71).

Cevrioğlu (2007) Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde görev yapan 189 öğretim elemanı üzerinde yaptığı araştırmada ise; Tıp Fakültesinde lider-üye etkileşiminin kalite düzeyi ile öğretim elemanlarının iş tatmini, örgüte bağlılığı ve iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde, buna karşın işten ayrılma niyeti ile negatif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Cevrioğlu, 2007: 1-138).

Mancheno (2008) yaptığı araştırmada ise; dönüştürücü liderlerin çalışanların beklentileriyle ve ihtiyaçlarıyla daha fazla ilgilendiklerini ve bunun sonucunda da

çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığını tespit etmiştir (Mancheno, 2008: 47; Akt: Gülertekin, 2013: 70).

Özsöylemez (2009) 148 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada ise; organizasyonlardaki liderlik tarzının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini tespit etmiştir (Özsöylemez, 2009: 1-126).

Şahin (2011) Muğla ilinde farklı sektörlerde faaliyette bulunan kurumlarda çalışan 203 kişi üzerinde yaptığı araştırmada ise; lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişkinin olduğunu, cinsiyetin ve lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetini büyük miktarda etkilediğini, işten ayrılma niyeti üzerinde lider-üye etkileşimi ile cinsiyetin beraber etkisinin olduğunu ve bu ilişkinin kadın çalışanlar için erkeklerden daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca işten ayrılma niyetinin anlaşılması bakımından, cinsiyete ve lider-üye etkileşimine dikkat edilmesi gerektiği ifade edilmiştir (Şahin 2011: 277).

Telli vd. (2012) tarafından yapılan araştırmada ise; liderlik davranış tarzlarından olan otokratik liderlik tarzının, çalışanların tükenmişliğini arttırdığı ve yine çalışanların işten ayrılma niyetlerini arttırdığı tespit edilmiştir (Telli vd., 2012: 147).

Gülertekin (2013) 50 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesi, 50 adet A grubu seyahat acentası ve 1 adet bakanlık belgeli 1. sınıf yiyecek-içecek işletmesinin 503 işgöreni üzerinde yaptığı araştırmada ise; turizm işletmesi işgörenlerinin duygu iklimi ve liderlik tarzının, işten ayrılma niyetini etkilediğini, turizm işletmelerindeki liderlik tarzının işten ayrılma niyetini etkilemesinde duygu ikliminin de kısmi aracılık etkisinin olduğunu tespit etmiştir (Gülertekin, 2013: 1-118).

Çekmecelioğlu (2014) yaptığı araştırmada ise; göreve yönelik liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif yönde, insana yönelik liderliğin duygusal bağlılık ve iş performansını pozitif yönde, işten ayrılma niyetini ise negatif yönde etkilediğini tespit etmiştir (Çekmecelioğlu, 2014: 21).

Yanık (2014) Ankara'da 200 farklı işletmede çalışan 414 işgören üzerinde yaptığı araştırmada ise; ahlaki liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğunu, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif yönde bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir (Yanık, 2014: 1-284).

Dolayısıyla yapılan bu araştırmalardan elde edilen sonuçlardan da hareket edilerek; otantik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğu varsayılmış, alt boyutlar da dâhil edilerek bu etkiler araştırılmıştır. Bu bağlamda oluşturulan hipotez şu şekildedir:

Otantik liderlik boyutları işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

5.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Araştırmamızda işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu düşünülen bir diğer değişken de insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır.

Örgütsel davranış, iş performansı, işten ayrılma niyeti; insan kaynakları yönetiminin ilgilendiği önemli konulardan birkaçı olmaktadır.

Günümüz küreselleşen, sürekli değişen ve zorlu rekabet şartlarının hakim olduğu iş dünyası; organizasyon yapıları için insan kaynağını, insan sermayesini en önemli değer haline getirmiştir. Bundan dolayı da organizasyonlar için bilgili, becerili ve yetkin çalışanları kurumlarında tutmak en önemli öncelikleri haline gelmiştir ve bu durum aynı zamanda organizasyonların verimliliğini de etkilemektedir (Sarıdede ve Doyuran, 2004: 1). Organizasyonların verimli bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmeleri için insan kaynakları yönetimi anlayışı ile, yaşanan değişim doğrultusunda insan kaynakları profillerini değişime ayak uyduracak şekilde tasarlamaları gerekmektedir. Çalışanların seçiminde ve onları organizasyonlarda tutmada değişime mutlaka ayak uydurmaları gerekmektedir (Sarıdede ve Doyuran, 2004: 2).

Yani kısacası, çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen birçok önemli faktör bulunmaktadır. Ancak insan kaynakları yönetimi uygulamaları bu faktörlerin başında gelmektedir. Kötü ve haksız insan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışanların işten ayrılma niyetlerine etki edebilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının (insan kaynağı temini ve seçimi, eğitim faaliyetleri, gelişim odaklı performans

değerlendirme ve ödüllendirme, ücretlendirme, iş tanımları ve çalışan katılımı vs.) çalışanların işten ayrılmalarını ya da organizasyonda kalmalarını belirlediği söylenebilmektedir.

Love (1998), insan kaynaklarının kendilerini geliştirebilecekleri organizasyonlardan ayrılmak istemediklerini ve eğitim imkânlarının sağlandığı organizasyonlara daha fazla bağlandıklarını ifade etmiştir (Sabuncuoğlu, 2007: 618).

Çalışanların organizasyonlarda kalma eğilimleri insan kaynakları yönetiminde örgüt verimliliğinin göstergelerinden birisidir. Organizasyonlarda işgören devri (çalışanların organizasyonlara giriş ve çıkışlarının dereceleri) verimlilikle bağlantılı olarak ele alınmaktadır. Organizasyonların etkin ve verimli bir biçimde belirlenen hedeflere başarı ile ulaşabilmesi için çalışanlar çok önemlidir. Bunun farkında olan yöneticiler de çalışanlarının organizasyonlarına bağlılıklarını arttırmak, işgören devrini, işten ayrılma niyetlerini azaltmak istemektedirler (Şaridede ve Doyuran, 2004: 2). Yani insan kaynakları yönetimi için kalifiye elemanı bulmak ve işe yerleştirmek önemli olduğu kadar, bu kalifiye elemanları işletmede tutabilmek ve işten ayrılmalarını önleyebilmek de oldukça önemli bir konu haline gelmiştir.

Yerli ve yabancı literatürde insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işten ayrılma niyeti ilişkisini ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini ele alan farklı alanlarda gerçekleştirilen pek çok araştırma yer almaktadır (Pare ve Tremblay, 2007; Durgut Avcı, 2009; Lam vd., 2009; Dhiman ve Mohanty, 2010; Guchait ve Cho, 2010; Kesen, 2011; Gürbüz ve Bekmezci, 2012; Wheeler vd., 2012; Tüzün 2013; Chow vd., 2014; Long ve Perumal, 2014; Ribeiro ve Semedo, 2014).

Pare ve Tremblay (2007) tarafından yapılan çalışmada; işlerin iyi tanımlanması, yetkinlik geliştirme fırsatlarının tanınması, bilgi paylaşımı uygulamaları, adil ödüllendirme ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Pare ve Tremblay, 2007: 326).

Durgut Avcı (2009) 400 banka çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada ise; insan kaynakları yönetimi uygulamalarından işe alım, eğitim, dökümantasyon ve performans değerlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Bazı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (takım çalışması, çapraz eğitim, ödüllendirme, geribildirim) ise işten ayrılma niyetiyle anlamlı bir ilişkisi olmadığını tespit etmiştir (Durgut Avcı 2009: 1-94).

Lam vd. (2009) tarafından Çin'de yer alan Çin-Japon ortak girişiminden 152 katılımcı üzerinde yapılan çalışmada ise; çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının; çalışanların işten ayrılma niyetleri ile algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları (tutma odaklı ücretlendirme ve resmleştirilmiş eğitim) arasındaki ilişkide aracılık rolü etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ise; algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları (tutma odaklı ücretlendirme ve resmleştirilmiş eğitim) ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif, işten ayrılma niyeti ile ise negatif bir ilişki olduğu, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının; çalışanların işten ayrılma niyetleri ile algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları (tutma odaklı ücretlendirme ve resmleştirilmiş eğitim) arasındaki ilişki de aracılık rolü etkisi olduğu tespit edilmiştir (Lam vd., 2009: 2250).

Dhiman ve Mohanty (2010) tarafından Hindistan'da yapılan çalışmada ise; insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla duygusal örgütsel bağlılık, çalışan memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu, tüm insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve davranışsal sonuçlarla işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Dhiman ve Mohanty, 2010: 74).

Guchait ve Cho (2010) tarafından Hindistan'da faaliyet gösteren bir hizmet işletmesinde 183 çalışan üzerinde yapılan çalışmada ise; insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (sekiz boyut) işten ayrılma niyeti üzerine etkisi, örgütsel bağlılığın; insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ise; sadece insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında düşük negatif yönde bir ilişki olduğu, örgütsel bağlılığın da bu ilişkide kısmen aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir (Guchait ve Cho, 2010: 1228).

Kesen (2011) Kocaeli ve İstanbul'da bulunan 41 bankada 260 kişi üzerinde yaptığı araştırmada ise; İKY uygulamalarından takım çalışması ve problem çözme ile ödüllendirme ve performans değerlemenin yenilikçiliği pozitif yönde etkilediğini, yine İKY uygulamalarından işe alma ve personel seçme ile çapraz eğitimin işten ayrılma niyeti ile negatif yönde bir ilişkisinin olduğunu tespit etmiştir (Kesen, 2011: 1-67).

Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından Ankara'da savunma alanında faaliyette bulunan büyük ölçekli işletmelerde çalışan 259 bilgi işçisi üzerinde yapılan araştırmada ise; bilgi işçilerinin İKY uygulamalarından duyduğu memnuniyetin, duygusal bağlılığın sağlanmasında, işten ayrılma niyetinin azaltılmasında etkili olduğu ve yine duygusal bağlılığın, İKY uygulamaları ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde kısmi aracılık ve düzenleyicilik rolü olduğu tespit edilmiştir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 189).

Wheeler vd. (2012) tarafından hastanelerde yapılan araştırmada ise; hastanelerin algılanan insan kaynakları yönetimi sistemlerinin işten ayrılma niyetlerini azaltıcı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları; sağlık alanında insan kaynakları yönetimi ve farkındalık konularında bundan sonra yapılacak teorik ve ampirik çalışmalar için teşvik edici olabilmektedir (Wheeler vd., 2012: 553).

Tüzün (2013) yaptığı araştırmada ise; firmaların insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (iş analizi, performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim, personel seçme ve yerleştirme uygulamalarının) çalışan tutum ve davranışları (iş performansı, algılanan iş konumu uygunluğu ve işten ayrılma niyeti) üzerindeki etkisini incelemiştir. Ayrıca araştırmada insan kaynakları biriminin saygınlığının, insan kaynakları uygulamaları etkililiği ve çalışan tutum ve davranışları arasındaki biçimlendirici etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre ise; insan kaynakları yönetimi uygulamalarından personel seçme ve yerleştirmenin; iş performansı, algılanan iş konumu uygunluğu, işten ayrılma niyeti üzerinde, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından olan performans değerlemenin; algılanan iş performansı, iş konumu uygunluğu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve yine insan kaynakları birimi saygınlığının performans değerlendirme ile algılanan iş performansı arasındaki ilişkiyi biçimlendirdiği tespit edilmiştir (Tüzün, 2013: 61-76).

Chow vd. (2014) tarafından 46 otel işletmesi üzerinde yapılan araştırmada ise; otel türlerine göre (tatil köyü vs.) insan kaynakları yönetimi kullanımının da değiştiği ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile otelin geleceği ile ilgili iş tatmini, moral ve iyimserlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu, yine bu tutumlarla da işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Chow vd., 2014: 73).

Long ve Perumal (2014) tarafından Singapur'da güvenlik firmasında çalışan güvenlik memurları ve yöneticiler üzerinde yapılan araştırmada ise; insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerine etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre ise; insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (ücretlendirme ve ödüllendirme, eğitim, kariyer planlama, performans yönetimi ve çalışan ilişkileri) çalışanların işten ayrılma eğilimleri üzerine negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir (Long ve Perumal, 2014: 111).

Ribeiro ve Semedo (2014) tarafından 26 kamu ve özel şirketlerde çalışan 462 kişi üzerinde yapılan araştırmada ise; insan kaynakları yönetimi uygulamalarından memnuniyet ile işten ayrılma niyeti ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ve örgütsel adaletin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından memnuniyet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ise; insan kaynakları yönetimi uygulamalarından memnuniyetin; örgütsel adaletin dört boyutunu (dağıtım, prosedürel, kişilerarası ve bilgisel adalet) etkilediği, dağıtım ve kişilerarası adaletin işten ayrılma niyetini etkilediği, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından memnuniyetin; işten ayrılma niyetini doğrudan etkilediği ve bunun yanı sıra dağıtım, kişilerarası adalet aracılığıyla da etkilediği tespit edilmiştir (Ribeiro ve Semedo, 2014: 7).

Dolayısıyla yapılan bu araştırmalardan elde edilen sonuçlardan da hareket edilerek; insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğu varsayılmış, alt boyutlar da dâhil edilerek bu etkiler araştırılmıştır. Bu bağlamda oluşturulan hipotez şu şekildedir:

İnsan kaynakları yönetimi boyutları işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

5.4.3. İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı İlişkisi

Araştırmamızda işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu düşünülen bir diğer değişken de çalışanların performanslarıdır.

Günümüz işletmelerinde özellikle yüksek performans sergileyen çalışanların işten ayrılmaları arzu edilmeyen bir durumdur. Çalışanların işten ayrılma niyetleri, işten ayrılmadan önce verdikleri önemli bir sinyal olmaktadır. İşletmelerde bu işten ayrılma niyetlerinin nedenlerinin bilinmesi ve bunları ortadan kaldırmaya yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, çalışanların işletmeye kazandırılması gerekmektedir (Arı Sağlam vd., 2010: 144).

Literatürde işten ayrılma niyeti ile çalışan performansı arasındaki ilişkileri inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır. Literatürde daha çok işten ayrılmanın çalışan performansına etkisini ve birbirleriyle olan ilişkilerini konu alan araştırmalar bulunmaktadır.

Yerli ve yabancı literatürde işten ayrılma niyeti, işten ayrılma ile çalışan performansı ilişkisini ve işten ayrılma niyetinin çalışan performansı üzerine etkisini ele alan araştırmalar yer almaktadır (Jackofsky, 1984; McEvoy ve Cascio, 1987; Schwab, 1991; Williams ve Livingstone, 1994; Trevor vd., 1997; Mohammad ve Nathan, 2005; Hui vd., 2007; Gül vd., 2008; Arshadi ve Damiri, 2013; Özdemir ve Yaylı, 2014).

Jackofsky (1984) yaptığı araştırmada; iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Mohammad ve Nathan 2005: 1).

McEvoy ve Cascio (1987) tarafından yapılan araştırmada ise; Jackofsky (1984) araştırma bulgularına dayanarak iş performansı ile gönülsüz işten ayrılma arasında ters yönde bir ilişki olduğu, iş performansı ile gönüllü işten ayrılma arasında ise pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Mohammad ve Nathan 2005: 5).

Schwab (1991) 259 öğretim üyesi üzerinde yaptığı araştırmada ise; Jackofsky (1984) araştırma bulgularına dayanarak iş performansı ile gönülsüz işten ayrılma arasında ters yönde bir ilişki olduğunu, iş performansı ile gönüllü işten ayrılma arasında ise pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Mohammad ve Nathan 2005: 5).

Williams ve Livingstone (1994) tarafından yapılan araştırmada ise; iş performansı ve işten ayrılma arasında negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Williams ve Livingstone, 1994: 269).

Trevor vd. (1997) tarafından tek bir firmada 5143 çalışan üzerinde yapılan araştırmada ise; iş performansı ve gönüllü işten ayrılma arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçları Jackofsky (1984) bulgularını desteklemiştir. Düşük ya da yüksek performans sergileyenlerin ortalama performans sergileyenlerden daha fazla işten ayrıldıkları tespit edilmiştir. Maaş artışlarının ve verilen promosyonların da işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Trevor vd., 1997: 2).

Mohammad ve Nathan (2005) tarafından yapılan araştırmada ise; iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların; Jackofsky (1984) tarafından yapılan araştırmanın bulguları ile tutarlı olduğu tespit edilmiştir (Mohammad ve Nathan 2005: 1). Ayrıca Jackofsky (1984), düşük performans sergileyen çalışanlarda iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğunu, yüksek performans sergileyen çalışanlarda ise bu ilişkinin pozitif olduğunu tespit etmiştir. Düşük performans sergileyenler gerçek olsun ya da olmasın bunu tehdit olarak algılayabilirken; yüksek performans sergileyen çalışanların ise çok sayıdaki iş tekliflerinin ve kolay iş değiştirme hareketinin keyfine varabileceklerini ifade etmiştir (Mohammad ve Nathan 2005: 5).

Hui vd. (2007) tarafından Çin'deki bir oyuncak fabrikasında çalışan 153 çalışan üzerinde yapılan araştırmada ise; iş performansı ve işten ayrılma niyetinin öncülleri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ise; bireysel iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Hui vd., 2007: 735).

Gül vd. (2008) tarafından Tokat Devlet Hastanesinde görev yapan sağlık personeli üzerinde yapılan araştırmada ise; korelasyon analizi sonucuna göre, performans ile işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Yine işten ayrılma niyetinin performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucu elde edilmiştir (Gül vd., 2008: 6).

Arshadi ve Damiri (2013) tarafından 286 çalışan üzerinde yapılan araştırmada ise; iş stresi ile iş performansı arasında negatif ilişkinin, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif ilişkinin olduğu, özsaygının da iş stresi, işten ayrılma niyeti ve iş performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Arshadi ve Damiri, 2013: 706).

Özdemir ve Yaylı (2014) tarafından yapılan araştırmada ise; çalışanların işten ayrılma niyeti algısı ile çalışanların performans algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Özdemir ve Yaylı, 2014: 55).

Dolayısıyla yapılan bu araştırmalardan elde edilen sonuçlardan da hareket edilerek; işten ayrılma niyetinin çalışan performansı üzerinde etkisinin olduğu varsayılmış ve bu etki araştırılmıştır. Bu bağlamda oluşturulan hipotez şu şekildedir:

İşten ayrılma niyeti çalışan performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

5.5. Çalışan Performansı

Performans kavramı, amaçlara ve hedeflere ulaşma, gerçekleşme derecesi şeklinde tanımlanabilmektedir. Performans kavramı, organizasyonlar bakımından belirli bir dönemde üretilen ürün veya hizmetin miktarı şeklinde ifade edilebilirken, bireyler bakımından performans; amaç ve hedefleri gerçekleştirme hususunda gösterilen bireysel “verimlilik” ve “etkinlik” düzeyi şeklinde tanımlanabilmektedir (Tutar ve Altınöz, 2007: 201).

Motowidlo vd. (1997: 71) ise, performans kavramını, davranışsal, farklı birçok olaydan meydana gelen, değerlendirici ve çok boyutlu bir kavram olarak tanımlamışlardır. Performansı; bireyin belli bir zaman aralığında gerçekleştirdiği, bir bütün halinde organizasyona katkı ve değer sağlayan, farklı davranışsal olaylar olarak ifade etmişlerdir.

İş performansı ise, bir çalışanın organizasyon amaçlarına hem doğrudan hem de dolaylı olarak katkı sağladığı, değer yaratan davranışlar seti şeklinde tanımlanabilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993; Campbell, 1990; Akt: Rich vd., 2010: 619).

Günümüzde oldukça önemli bir kavram da çalışanların performanslarıdır. Çalışanlar ve çalışanların performansları; örgütsel etkinliğin ana unsuru olarak görülmektedir. Özellikle işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi uygulamaları, liderlik ve örgütsel destek, örgütsel davranış; çalışan performansının anahtar unsurları olarak bilinmektedir (Tutar ve Altınöz, 2007: 204-205).

Çalışan performansı, organizasyonun gerçekleştirmeyi arzuladığı hedef doğrultusunda, kişinin veya grubun kendisi için tespit edilen hedefleri ve kriterleri ne derece gerçekleştirebildiğinin göstergesidir. Örgütsel performans ise, organizasyonun toplam performansını ifade etmektedir. Organizasyonlar için öncelikli olarak önem arz eden performans ise; çalışan performansı veya bireylerin performansları olmaktadır. Çünkü bir organizasyonun ancak çalışanlarının ortaya koyduğu performans kadar iyi olabileceği söylenebilmektedir (Geylan, 2004: 141; Akt: Akyol, 2015: 71).

Performans aynı zamanda çok boyutlu bir kavramdır. Borman ve Motowidlo (1993) en temel düzeyde performansı; görev ve bağlamsal performans olarak ikiye ayırmıştır. Görev performansı; bireyin organizasyonun teknik kadrosuna katkıda bulunan faaliyetleri gerçekleştirme konusundaki bireysel yeterliliğini ifade etmektedir. Bu katkı, hem doğrudan (örneğin; üretim çalışanları açısından) hem de dolaylı olarak (yöneticiler ve idari personel açısından) gerçekleşebilmektedir. Bağlamsal performans ise; teknik kadroya katkı sağlamayan ancak örgütsel hedeflerin takip edildiği, örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen faaliyetleri ifade etmektedir. Bağlamsal performans; sadece iş arkadaşlarına yardımcı olma ya da organizasyonun güvenilir bir üyesi olma gibi davranışları değil, aynı zamanda iş yöntemlerinin nasıl daha da

geliştirileceği konusunda önerilerde bulunmayı da içermektedir (Sonnentag ve Frese, 2002: 6).

Organizasyonlar hedeflerine ulaşmak, uzmanlaştıkları ürün ve hizmetleri sunmak ve nihayetinde rekabet avantajı elde etmek için yüksek performans gösteren bireylere ihtiyaç duymaktadırlar. Performans, aynı zamanda birey için de oldukça önemli bir kavram olmaktadır. Görevlerini yerine getirmek ve yüksek düzeyde performans sergilemek, uzmanlık ve gurur duygularıyla birlikte birey için tam bir motivasyon kaynağı olabilmektedir. Düşük performans sergileme ve hedeflere ulaşamama ise, birey için memnuniyetsizlik hatta kişisel başarısızlık anlamına gelebilmektedir (Sonnentag ve Frese, 2002: 4).

Ayrıca bireysel performansın büyük önemi, iş ve örgütsel psikolojik araştırmalarda da kendisini göstermektedir. Deneysel araştırmalarda bireysel performansın önemini daha net açıklayabilmek amacıyla, Sonnentag ve Frese (2002) iş ve örgütsel psikoloji ile ilgili en temel on iki psikoloji dergisini kapsayan (1980 ve 1990 yılları arasında yayınlanan) bir literatür araştırması gerçekleştirmişlerdir. Sonnentag ve Frese (2002) bu literatür araştırmasına dayanarak, son 20 yıl içinde toplam 146 meta analiz yapıldığını tespit etmişlerdir. Bu meta analizlerin yaklaşık yarısı (% 54,8) bireysel performans temel bir yapı taşı olarak görmektedir. Yapılan meta analizlerin çoğunluğunda (% 72,5) bireysel performans; bağımlı değişken ya da sonuç ölçümü şeklinde ele alınmıştır. Bu meta analizlerin bireysel performans ölçümlerine yer veren yaklaşık % 6'sında ise bireysel performans; bağımsız ya da tahmin edici değişken olarak ele alınmıştır. Yapılan meta analizlerin % 21'inde performans değerlendirmesi ve performans ölçümü konuları ele alınmıştır. Bireysel çalışmalarda ve meta analizlerde bireysel performansın yaygın olarak kullanılması bireysel performansın; iş ve örgütsel psikoloji için önemli bir değişken olduğunu göstermektedir. İlginç olan nokta ise; bireysel performansın ağırlıklı olarak bağımlı bir değişken olarak ele alınmasıdır. Bu durum, bireysel performansın örgütlerin geliştirmek ve iyileştirmek istedikleri bir etken olduğunu savunan gerçekçi bakış açısına göre oldukça mantıklı olarak kabul edilmektedir (Sonnentag ve Frese, 2002: 4-5).

Ayrıca organizasyon içerisinde performans başkaları tarafından değerlendirilip, maddi ya da farklı şekillerde genellikle ödüllendirilmektedir. Performans, kariyer gelişimi sağlamada ve piyasada başarılı olabilmede en önemli ön şarttır. Organizasyon içerisinde yüksek performans sergileyenler düşük performans sergileyenlere göre, genellikle daha kolay terfi edebilmekte ve daha iyi kariyer fırsatlarına sahip olabilmektedirler (Van Scotter vd., 2000; Akt: Sonnentag ve Frese, 2002: 4). Yani performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda; bireyin ücretlendirilmesine, terfisine, kariyer gelişimine, eğitim faaliyetlerine ilişkin kararlar alınabilmektedir (Uyargil, 2013: 214).

Özellikle işletmelerin belirledikleri amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri adına performansları mutlaka değerlemeleri gerekmektedir. Yöneticiler her ne kadar çalışanlarını gözlemleyip değerlendirme yapsalar da, çalışanlara yönelik alınan kararların adil ve objektif olabilmesi adına, resmi ve sistematik performans değerlendirme sistemlerine her zaman ihtiyaç duyulacaktır. Etkili performans değerlendirme sistemlerini kurmak ve yürütmek organizasyonlarda yöneticilere, insan kaynakları departmanına ve değerlendirilen bireylere çeşitli sorumluluklar yüklemektedir (Uyargil, 2013: 212). Performans değerlendirmesi çeşitli şekilde tanımlanabilmektedir. Bu tanımlar;

Performans değerlendirme kavramı, statik değil dinamik bir süreci ifade eden, organizasyonlardaki işgörenlerin performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi hedefleyen, konuya geniş bir bakış açısıyla yaklaşan örgütsel bir sistemdir ve bu sistem günümüzde performans değerlendirme sistemi olarak ifade edilmektedir (Uyargil, 2013: 212-213).

Performans değerlendirme; işletmelerin ve çalışanlarının değerlendirilmesi adına uygulanan etkin bir yöntem olarak tanımlanabilmektedir. Performans değerlendirme; işletmelerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi adına gerekli performans göstergelerinden yararlanarak, işletmelerin maddi ve manevi tüm değerleri hakkında

bilgilerin elde edilmesi ve analiz edilmesi şeklinde de tanımlanabilmektedir (Çakmak ve Ocaklı, 2006: 214).

Performans değerlendirmesi, organizasyon içerisindeki çalışanların görevleri ne olursa olsun faaliyetlerini, çabalarını, etkinlik ve verimliliklerini, kişiliklerini, belirlenen standartları yerine getirme derecelerini tüm açıdan ele alan, değerlendiren ve geleceğe ilişkin tahminlerde bulunan bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 76).

Daha yalın bir şekilde performans değerlendirme; belirli bir iş tanımı doğrultusunda çalışan kişilerin, bu iş tanımını ne ölçüde gerçekleştirdiğinin tespit edilmesi için yürütülen bir çaba şeklinde de tanımlanabilmektedir (Fındıkçı, 2012: 296).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları içerisinde en önemlilerinden bir tanesi de performans değerlendirme sistemidir. Organizasyonlar, performans değerlendirme sistemleriyle istediği çalışanın tutum ve davranışlarındaki gelişimi izleyip, takip edebilmektedir. Bu bilgi tabanlı değerlendirme, çalışanlardaki istenen davranış ve tutumun geliştirilmesi amacıyla ve çalışanların seçimi ve eğitimleri için kullanılabilir (Singh, 2004: 304). Performans değerlendirme, sadece başarılı olan çalışanları ödüllendirmemektedir. Aksi durumda olan çalışanların da performanslarını arttırmak, yetersiz performans sergileyen çalışanlara da neden ceza verilmesi gerektiğine yönelik yazılı bir gerekçe sağlamak amacı ile de ilgilidir (Şimşek ve Öge, 2007: 94; Akt: Taşlıyan, 2014: 147-148).

Yani kısacası performans değerlendirmeye, kimlerin belirlenen hedeflere ulaşmış, kimlerin terfi ettirileceği, kimlerin yüksek başarı elde ettiği, kimlerin kendini geliştirdiği ve kimlerin işine son verileceği gibi durumlar hakkında bilgi sahibi olunmaktadır (Erşahan, 2014: 239).

Performans değerlendirmesinin amaçları şunlardır (Barutçugil, 2004: 336; Uyargil, 2013: 215):

- Organizasyonların güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi,
- Örgütsel hedeflerin bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Belirlenen hedeflere ulaşabilmek adına performans ölçütlerinin tespit edilmesi,
- Belirlenen ölçütlere göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- Beklenen performans çıktılarıyla gerçekleşen performans sonuçlarının kıyaslanması ve değerlendirilmesi,
- Değerlendirilen ve değerlendiren arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi,
- Performansı geliştirmek adına organizasyon, yönetici ve çalışanların işbirliği içerisinde olmalarının sağlanması,
- Geri bildirim vasıtasıyla çalışanların motivasyonun sağlanması,
- Eğitim ve kariyer planlama ile ilgili gerekli bilgileri yönetime sunmak,
- Hem bireysel performansın hem de organizasyonel etkinliğin geliştirilmesidir.

Bu amaçların gerçekleştirilmesi hem çalışanlar, yöneticiler için hem de organizasyonlar için oldukça büyük bir önem arz etmektedir.

Performans değerlendirmesinin hem yöneticiler, hem çalışanlar hem de organizasyonlar için çeşitli yararları bulunmaktadır.

Yöneticilere sağladığı yararlar şunlardır (Barutçugil, 2004: 337; Uyargil, 2013: 215: 220):

- Yöneticilerin sorunları erken tespit edebilmesini sağlar ve önlem alma yeteneğini artırır,
- Organizasyonel hedefler ile bireysel hedefler arasında bağlantı kurar,
- Çalışanlarla aralarındaki ilişkiler ve iletişim daha pozitif hale gelir,
- Çalışanların güçlü yönlerini ve geliştirmeleri gereken yönlerini daha iyi değerlendirip, onlara bu konuda yardımcı olurlar,
- Daha etkin planlama ve denetim faaliyetlerini yürütürler, böylelikle de çalışanlarının ve birimlerinin performansları gelişir,

- Çalışanları değerlendirirken kendi güçlü ve zayıf yönlerini de tanırlar,
- Çalışanları daha iyi tanımaya başlarlar ve yetkilerini daha kolay devrederler,
- Hedeflerin ve performans ölçütlerinin belirlenmesi aşamasında çalışanların da katkıda bulunmalarına fırsat vererek, çalışanlarda motivasyon ve ortak sahiplenme duygularını geliştirir,
- Belirlenen kriterlere uygun davranmamayı nesnel ve ölçülebilir biçimde tanımlayarak, iyileştirici veya disiplin sağlayıcı faaliyetleri destekler,
- Yönetimin çalışanlarına öznel kriterlere göre değil, nesnel kriterlere göre geribildirim vermesini sağlar,
- Yönetime, çalışanlarla ilgili ücret ve terfi kararlarını alırken kullanacağı objektif kriterler sağlar,
- Yöneticiler yönetsel becerilerini geliştirip, bu becerileri daha rahat uygulayabilecekleri şartları elde ederler,
- Merkezci bir şekilde her çalışanla ilgili performans kayıtlarının genellikle insan kaynakları biriminde tutulmasını sağlar.

Çalışanlara sağladığı yararlar ise şunlardır (Barutçugil, 2004: 337-338; Uyargil, 2013: 215: 220):

- Çalışanlar güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi bilirler,
- Kendilerinden nelerin beklendiğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini bilirler,
- Organizasyondaki rollerini ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,
- Kendi performanslarını yönetme mesuliyetini alırlar, performans hedeflerini yaparlar, yönetirler ve hedef yönündeki gelişmelerini takip ederler, hedeflenen ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırır ve kontrol ederler,
- Performans değerlendirme sonucunda elde ettikleri pozitif geri besleme ile iş tatminlerini, kendilerine duydukları güveni geliştirirler,
- Sürekli iyileştirmenin görevlerinin mühim bir parçası olduğunu, çıktıların ve etkinliklerin mühim olduğunu anlarlar, sadece ne yapılacağına değil nasıl yapılacağına dair becerilerini de geliştirirler,
- Organizasyon hedefleri ile bireysel performansları arasında ilişki kurarlar,
- Bu süreci yöneticileriyle birlikte yönlendirirler.

Organizasyonlara sağladığı yararlar ise şunlardır (Barutçugil, 2004: 338; Uyargil, 2013: 215: 221):

- Hizmet, üretim kalitesi, etkinlik ve karlılık artar,
- Eğitim ihtiyacı ve bütçesi daha doğru ve kolay belirlenir,
- Bir sonraki dönem için daha yüksek finansal hedefler belirlenir,
- Fiziksel ve beşeri kaynaklardan daha etkin yararlanılır,
- İnsan kaynakları planlaması ile ilgili daha güvenilir bilgiler elde edilir,
- Çalışanların gelişme potansiyelleri daha doğru tespit edilir,
- Devamsızlık, işgücü devri vs. gibi sebeplerle ortaya çıkan kısa vadeli insan kaynakları gereksiniminin karşılanmasında esneklik sağlanır,
- Değişen pazar koşullarına daha hızlı uyum sağlanabilir.

5.5.1. Otantik Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisi

Araştırmamızda çalışan performansı ile ilişkili olduğu düşünülen değişkenlerden bir tanesi de otantik liderliktir.

Cummings ve Schwab (1973), organizasyonlarda işgörenlerin performansını etkileyen en önemli değişkenin liderlik olduğunu öne sürmüşlerdir. Ayrıca otantik liderlerin öz farkındalıkları, öz düzenlemeleri ve pozitif modellemeleri yoluyla çalışanlarında otantikliğin gelişimini teşvik edebileceklerdir. Çalışanların otantikliğinin de onların refahlarına, iyi oluşlarına ve sürdürülebilir, gerçek performanslarına ulaşmalarında katkı sağlayacağı söylenebilmektedir (Avolio ve Gardner, 2005: 317).

Yapılan birçok araştırma sonucunda da liderlik özellikleri, liderlik davranışları ve çalışan performansı arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Cummings ve Schwab, 1973: 42; Avolio ve Bass, 1995: 199).

Yerli ve yabancı literatürde otantik liderlik ile çalışan performansı ilişkisini ve otantik liderliğin çalışan performansı üzerine etkisini ele alan farklı alanlarda gerçekleştirilen araştırmalar yer almaktadır (Avolio vd., 2004a; Zamahani vd., 2011; Leroy vd., 2012; Peterson vd., 2012; Öncüoğlu, 2013; Gül ve Alacalar, 2014; Wang vd., 2014).

Avolio vd. (2004a) yaptıkları araştırmada; otantik liderlik ve izleyicilerinin tutum, davranış ve performans sonuçları arasındaki ilişkilerle ilgili kavramsal ve deneysel araştırmalar tam olarak gelişmiş olmadığından, otantik liderlerin; izleyenlerinin tutum, davranış ve performanslarını nasıl etkilediği ile ilgili olarak geniş bir teorik çerçeve sunmaya çalışmışlardır. Araştırmada pozitif örgütsel davranış, güven, umut, duygu, kişilik tanımlama ve kişilik kuramlarından hareket edilerek, otantik liderlerin izleyicilerinin tutumları ve davranışları (bağlılık, iş tatmini, anlamlılık, katılımı) üzerindeki etkileri tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda da araştırma önermelerine dayalı olarak teorik bir model önerilmiş ve gelecekte yapılacak araştırmalara, ortaya atılacak teorilere ışık tutacak sonuçlara yer verilmiştir (Avolio vd., 2004a: 801).

Zamahani vd. (2011) tarafından İran'ın en büyük telekomünikasyon şirketinde 200 kişi üzerinde yapılan araştırmada ise; liderlerin otantikliği ile pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu, aynı zamanda liderlerin otantikliği ve pozitif psikolojik sermayeleri ile izleyenlerinin güven ve performans düzeyleri arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan analizlerin sonucuna göre; liderlerin otantiklik ve pozitiflik düzeyindeki bir artışın, izleyicilerinin güven ve performans düzeylerini arttırdığı tespit edilmiştir (Zamahani vd., 2011: 658).

Leroy vd. (2012) tarafından hizmet sektöründe 49 takım üzerine yapılan araştırmada ise; otantik liderliğin liderin davranış bütünlüğü algısı ve izleyenlerinin örgütsel bağlılığı ve iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ise; liderin davranış bütünlüğünün otantik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Ayrıca otantik liderlik ve liderin davranışsal bütünlüğü ile izleyenlerinin rol performansları arasındaki ilişkide, izleyenlerin örgütsel bağlılıklarının aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir (Leroy vd., 2012: 255).

Peterson vd. (2012) yaptıkları iki ayrı araştırmada ise; (birinci araştırma; Batı Amerika Birleşik Devletlerinde bir polis organizasyonunda liderler ve çalışanları üzerinde, ikinci araştırma ise; Doğu Amerika Birleşik Devletlerinde büyük bir ordu üssünde bir eğitim programına devam eden askerlere), otantik liderlik ile izleyenlerin iş performansları arasında bir ilişki olup olmadığını ve bu ilişkide izleyenlerin pozitifliğinin (pozitif duygular, psikolojik sermaye) aracı rolü olup olmadığını incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre ise; yapılan birinci araştırma ile liderler tarafından sergilenen otantik liderlik davranışları ile izleyenlerin iş performansları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, bu ilişkide izleyenlerin pozitif duygularının kısmen aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Yapılan ikinci araştırma sonucunda ise, liderlerin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının tamamen izleyenlerin psikolojik sermayeleri üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Peterson vd., 2012: 502).

Öncüoğlu (2013) kamu ve özel sektörde 103 çalışan ve 45 yönetici üzerine yaptığı araştırmada ise; özgün (otantik) liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide yöneticiye güven ve işe tutkunluğun aracılık etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre ise; özgün (otantik) liderliğin yardımseverlik, sağlam-karakter, yöneticiye güven, işe tutkunluk, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını yordadığı tespit edilmiştir. Güvenilirlik özelliklerinden, yardımseverlik ve sağlam-karakterin yöneticiye güveni yordadığı ancak özgün (otantik) liderlik ve yöneticiye güven ilişkisinde sadece yardımseverliğin aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiye güvenin, hem görev performansını hem de örgütsel vatandaşlık davranışını yordadığı ama özgün (otantik) liderlik ile performans sonuçları arasındaki ilişkiye aracılık etmediği tespit edilmiştir. Ayrıca işe tutkunluk değişkeninin, özgün liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yine özgün (otantik) liderliğin, çalışan performansını dönüşümcü liderlik

tarzının ötesinde yordamadığı tespit edilmiştir. Yine yardımseverlik, sağlam-karakter ve yöneticiye güven aracı iken, özgün (otantik) liderlik ile performans sonuçlarını sadece yardımseverliğin yordadığı tespit edilmiştir (Öncüoğlu, 2013: 1-62).

Gül ve Alacalar (2014) tarafından Samsunda görev yapan 96 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada ise; otantik liderliğin bütün boyutları ile izleyicilerin duygusal bağlılıkları ve performansları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Gül ve Alacalar, 2014: 540).

Wang vd. (2014) tarafından Çin’de faaliyette bulunan bir lojistik firmasında 49 lider ve 794 çalışanının üzerinde yapılan araştırmada ise; otantik lider, lider üye değişimi, psikolojik sermaye, izleyenlerin performansı arasındaki ilişkiler, lider üye değişiminin; otantik liderlik ve izleyenlerin performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi, psikolojik sermayenin de otantik liderlik, lider üye değişimi ve izleyenlerin performansı arasındaki ilişkideki aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ise; otantik liderliğin; lider üye değişimini, lider üye değişiminin sonuç olarak izleyenlerin performansını etkilediği, otantik liderlik ile izleyenlerin performansı arasındaki pozitif ilişki üzerinde psikolojik sermayenin aracılık etkisinin olduğu, otantik liderlik ile izleyenlerin performansı arasındaki ilişki üzerinde ise lider üye değişiminin aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Wang vd., 2014: 5).

Dolayısıyla yapılan bu araştırmalardan elde edilen sonuçlardan da hareket edilerek; otantik liderliğin çalışan performansı üzerinde etkisinin olduğu varsayılmış, alt boyutlar da dâhil edilerek bu etkiler araştırılmıştır. Bu bağlamda oluşturulan hipotez şu şekildedir:

Otantik liderlik boyutları çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

5.5.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Çalışan Performansı İlişkisi

Araştırmamızda çalışan performansı ile ilişkili olduğu düşünülen bir diğer değişken de insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır.

Örgütsel davranış, iş performansı, işten ayrılma niyeti; insan kaynakları yönetiminin ilgilendiği önemli konulardan birkaçı olmaktadır.

Günümüz iş dünyası ve zorlu rekabet ortamı; işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, tüm çalışanlarının örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşma konusunda gayret sarfetmelerini gerektirmektedir. İşletmelerin sahip oldukları en değerli kaynak olan insan kaynağından en etkin şekilde yararlanılması, tesadüfi olmayan bir başarının en önemli şartı olarak görünmektedir. Bu nedenle organizasyondaki tüm işgörenlerin belirli bir standart yakalamaları, hatta bu standartların üzerine çıkmaları, başarılı olmaları ve bunu devam ettirebilmeleri oldukça önemlidir. Çalışanların görevlerini ve sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirip getirmediikleri, performans kriterlerine göre kontrol edilmektedir. Yani kısacası, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşabilmenin, rekabet avantajı elde edebilmenin ve bunun sürdürülebilirliğini sağlamanın, insan kaynaklarının sergileyeceği performans ile yakından ilişkili olduğu söylenebilmektedir (Polatçı, 2011: 113).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, organizasyondaki çalışanların bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini arttıracak süreçleri yönetmektedir. Böylece organizasyonlara rekabet avantajı sağlayacak eşsiz, değerli ve taklit edilmesi zor kabiliyetler oluşturulacaktır (Werbel ve Demarie, 2005; Akt: Kaya ve Kesen, 2014: 102).

Ayrıca etkili bir insan kaynakları yönetimi; belirlenen faaliyetleri gerçekleştirmede motive edilebilen, kaliteli çalışanları organizasyonlara çekmede ve tutmada organizasyonların yeteneğini arttırmaktadır. Daha fazla kâr elde etmede, daha düşük işgücü devrini sağlamada, daha yüksek ürün kalitesi elde etmede, daha düşük üretim maliyetlerini sağlamada, kurumsal stratejileri daha hızlı kabul etmede ve uygulamada, organizasyonlar özellikle insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla ve doğru çalışanlarla rekabet avantajı elde edilebilmektedirler (Schuler ve Macmillan, 1984: 242).

Bu durumda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının organizasyondaki çalışanların performansları üzerinde olumlu etki yaratacağı söylenebilmektedir.

Yerli ve yabancı literatürde insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışan performansı ilişkisini ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerine etkisini ele alan farklı alanlarda gerçekleştirilen araştırmalar yer almaktadır (Guest, 2002; Gelade ve Ivery, 2003; Zhu vd., 2005; Teseema vd., 2006; Marwat vd., 2007; Absar vd., 2010; Masood, 2010; Wang vd., 2010; Voorde vd., 2012; Alfes vd., 2013; Hartog vd., 2013; Tabiu ve Nura 2013; Tüzün, 2013; Kaya ve Kesen, 2014).

Guest (2002) yaptığı araştırmada; insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile iş ve yaşam doyumu arasında yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğunu, çalışanların tutum ve davranışlarının İKY ve performans ilişkisinde aracılık etkisinin olduğunu tespit etmiştir (Guest, 2002: 335).

Gelade ve Ivery (2003) tarafından yapılan araştırmada ise; örgüt iklimi, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ise; insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile iş performansı arasındaki ilişkide iş ikliminin kısmen aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Gelade ve Ivery, 2003: 383).

Zhu vd. (2005) tarafından Singapur'da faaliyet gösteren 170 firma üzerinde yapılan araştırmada ise; genel müdürlerin dönüşümcü liderlik uygulamaları ile insan sermayesini arttırıcı insan kaynakları yönetimi ve örgütsel çıktılar (örgütsel performans, devamsızlık ve satış ortalamaları) arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ise; genel müdürlerin dönüşümcü liderlik uygulamaları ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkide insan sermayesini arttırıcı insan kaynakları yönetiminin tamamen aracılık etkisinin olduğu, genel müdürlerin dönüşümcü liderlik uygulamaları ile devamsızlık arasındaki ilişkide ise, kısmen aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Zhu vd., 2005: 39).

Teseema vd. (2006) tarafından Afrika'daki kamu görevlileri üzerine yapılan araştırmada ise; insan kaynakları yönetimi uygulamaları (işe alma ve seçme, yerleştirme, performans değerlendirme, terfi, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme, emeklilik, şikâyet sistemi) ile algılanan çalışan performansı arasındaki ilişki ve bu ilişkide insan kaynakları yönetimi çıktılarının (yetkinlik, motivasyon, rol açıklığı, tutma) aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçları, önceki çalışmalarla uyumlu olmakla birlikte araştırmanın yapıldığı ülkenin ekonomik ve politik durumu göz önüne alınarak yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre ise; insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile algılanan çalışan performansı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ancak insan kaynakları yönetiminin performans üzerindeki etkisinin çok yüksek olmadığı tespit edilmiştir (Teseema vd., 2006: 86).

Marwat vd. (2007) tarafından yapılan araştırmada ise; insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile algılanan çalışan performansı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu özellikle en yüksek ilişki düzeyi olarak ücretlendirme ($r=0,67$) ve eğitim ($r=0,66$) ile algılanan çalışan performansı arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Marwat vd., 2007).

Absar vd. (2010) tarafından yapılan araştırmada ise; insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi uygulamalarından sadece performans değerlendirmenin örgütsel performans üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Absar vd., 2010: 15).

Masood (2010) tarafından beş ayrı sektörde faaliyette bulunan 129 şirkette çalışan 274 insan kaynakları uzmanları üzerinde yapılan araştırmada ise; insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile algılanan örgütsel performans ve çalışan performansı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, ancak insan kaynakları yönetimi uygulamalarından hiçbirinin örgütsel finansal performansa katkısının olmadığı tespit edilmiştir (Masood, 2010: xi).

Wang vd. (2010) tarafından yapılan araştırmada ise; liderlik stiline (karizmatik, dönüşümcü ve vizyoner liderlik) insan kaynakları yönetimi stratejileri (geliştirme, motivasyonel ve transfer stratejileri) ve örgütsel performansla ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ise; insan kaynakları yönetimi stratejileri ve liderlik stilleri; liderlik stilleri ve örgütsel performans; insan kaynakları yönetimi stratejileri ve örgütsel performans arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, liderlik stili ve insan kaynakları

yönetimi stratejilerinin etkileşiminin örgütsel performansa önemli ölçüde katkısının olduğu tespit edilmiştir (Wang vd., 2010: 3924).

Voorde vd. (2012) insan kaynakları yönetimi-örgütsel performans ilişkisinde, çalışanların iyi oluşunun rolü konusunda uzlaşma eksikliği olduğundan, 1995-2010 yılları arasında yayınlanan çalışmaları inceleyerek literatüre katkı sağlamayı amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre ise; insan kaynakları yönetiminin çalışanların iyi oluşu üzerinde bir etkisinin olduğu ve bu iyi oluşun insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu düşüncesi ile bu düşüncenin tam zıttının da desteklendiği tespit edilmiştir. Bu nedenle ilerde çeşitli insan kaynakları uygulamalarının etkisinin de ele alındığı farklı çalışmaların yapılması gerektiği vurgulanmıştır (Voorde vd., 2012: 391).

Alfes vd. (2013) Amerika'da hizmet sektörü kuruluşlarında çalışan 1796 kişi üzerinde yaptıkları iki ayrı çalışmada ise; insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bireysel performans çıktıları arasındaki ilişkilerde bölüm yöneticilerinin oynadığı rolü incelemişlerdir. Bölüm yöneticilerinin algılanan davranışları ve algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışan katılımı ve bireysel performans arasındaki ilişkiler ve aracılık etkileri tespit edilmek istenmiştir. Bireysel performans; görev performansı ve yenilikçi iş davranışı ile ölçülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre ise; bölüm yöneticilerinin algılanan davranışları ve algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışan katılımı arasında ilişki olduğu, ancak çalışan katılımının güçlü bir şekilde bireysel performansa bağlı olduğu, algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, bölüm yöneticilerinin algılanan davranışlarının, görev performansı ve yenilikçi iş davranışı arasında aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir (Alfes vd., 2013: 839).

Hartog vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada ise; insan kaynakları yönetimi ile algılanan birim performansları ve menüeniyeti arasında ilişki olduğu, bu ilişkide insan kaynakları yönetimi algılarının aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları; insan kaynakları yönetiminin çalışanlarla ilgili çıktıları nasıl etkilediğine ilişkin katkı sağlamaktadır (Hartog vd., 2013: 1637).

Tabiu ve Nura (2013) tarafından üniversitede yapılan çalışmada ise; insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (işe alım, eğitim, katılım, ücretlendirme, ayrılma) çalışanların iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, ancak ödüllendirmenin anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; insan kaynakları yönetiminin kurumun insan varlıklarını ve kaynaklarını yönettiği, etkili bir insan kaynakları yönetiminin; üniversite çalışanlarının organizasyon amaç ve hedeflerine verimli ve etkin bir şekilde ulaşabilmesinde katkı sağlayabileceği ifade edilmiştir (Tabiu ve Nura 2013: 256).

Tüzün (2013) yaptığı çalışmada ise; firmaların insan kaynakları yönetimi uygulamalarından personel seçme ve yerleştirmenin; iş performansı, algılanan iş konumu uygunluğu, işten ayrılma niyeti üzerinde ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarından olan performans değerlemenin; algılanan iş performansı, iş konumu uygunluğu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve yine insan kaynakları birimi saygınlığının performans değerlendirme ile algılanan iş performansı arasındaki ilişkiyi biçimlendirdiği tespit edilmiştir (Tüzün, 2013: 61).

Kaya ve Kesen (2014) tarafından 78 firmada çalışan toplam 425 kişi üzerine yapılan çalışmada ise; İKY uygulamalarından personeli seçme ve işe almanın, takım çalışmasının, çapraz eğitimin ve performansları hakkında çalışanlara geri bildirim vermenin, çalışan performansını arttırdığı ve örgüt kültürünün İKY uygulamaları- çalışan performansı ilişkisinde kısmi ara değişken rolü oynadığı tespit edilmiştir (Kaya ve Kesen, 2014: 97).

Dolayısıyla yapılan bu çalışmalardan elde edilen sonuçlardan da hareket edilerek; insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerinde etkisinin olduğu varsayılmış, alt boyutlar da dâhil edilerek bu etkiler araştırılmıştır. Bu bağlamda oluşturulan hipotez şu şekildedir:

İnsan kaynakları yönetimi boyutları çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

6. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı (evren ve örneklem), varsayımları ve sınırlılıkları, veri toplama araçları ve yöntemi, araştırma modeli ve hipotezleri ele alınmaktadır.

6.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; TRC1 bölgesinde yer alan Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerinde faaliyette bulunan hastanelerdeki otantik liderliğin, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, işten ayrılma niyetleri, performansları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Liderlerin davranışları ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların iş hayatındaki davranışlarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin, performanslarının artması, işe bağlılıklarının artması, çalıştıkları işletmede devam etme isteği, işletmelerin başarılı olmaları ve özellikle sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için oldukça önemli bir konudur. Dolayısıyla bu çalışmada otantik liderliğin, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, işten ayrılma niyetleri, performansları üzerindeki etkisinin araştırılmasına ek olarak, araştırmanın diğer amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Hastanelerde otantik liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların psikolojik sermaye ve performans düzeylerinin, işten ayrılma niyetlerinin mevcut durumunun belirlenmesidir.
- Araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkinin yönünün ve düzeyinin tespit edilmesidir.
- Hastane çalışanlarının çeşitli sosyo-demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, görev yapılan hastane, hastanedeki pozisyon, hastanenin bulunduğu il, kurumdaki ve sektördeki toplam çalışma süresi) göz önünde bulundurularak; otantik liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ve psikolojik sermaye düzeylerine, işten ayrılma niyetlerine, performanslarına ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir.
- Hastane çalışanlarının psikolojik sermayelerini, performanslarını arttırıcı, işten ayrılma niyetlerini azaltıcı uygulamaları ortaya koyarak çeşitli önerilerde bulunmaktır.

6.2. Araştırmanın Önemi

Günümüz rekabet ortamında işletme çalışanlarının sahip oldukları bilgi ve yetenekler, işletmelerin başarı potansiyelini oluşturur hale gelmiştir. Dolayısıyla yüksek performans elde etmeyi isteyen işletmelerin, insan kaynakları yönetimine yönelmeleri ve pozitif, etik ve ahlaki ilkelerle yönetilen bir iş ortamı meydana getirmeleri gerekli hale gelmektedir.

Özellikle modern sonrası yönetim tekniklerinin, yaklaşımlarının örgütsel ortamlara uyarlanması ve gerekli altyapı koşullarının sağlanması görevi de insan kaynaklarına ve liderlere düşmektedir. Bu noktada; bir işletmede psikolojik sermayeyi arttırmayı sağlayacak insan kaynakları yönetimi ve otantik liderlik uygulamalarına yer verilmesi, işletme çalışanlarının işlerinden daha çok tatmin olmalarını sağlayacak, örgütsel bağlılıklarını, performanslarını arttıracak ve bu da işten ayrılma niyetlerini azaltabilecek hatta ortadan kaldıracaktır. Bu bağlamda önemli bir liderlik yaklaşımı olarak düşünülen otantik liderliğin insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların psikolojik sermayeleri, performansları ve işten ayrılma niyetleri üzerine olan etkisi ve bu değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkisi araştırma konusu olarak seçilmiştir.

Bu araştırmanın, işletme ve yöneticilerine, yönetim literatürüne çeşitli araştırmacı ve uygulamacılar tarafından sunulan bu olguya, işlerlik kazandırılıp kazandırılmayacağı noktasında da ipuçları verebileceği düşünülmektedir.

6.3. Araştırmanın Kapsamı (Evren ve Örneklem)

Araştırma evrenini, TRC1 bölgesinde yer alan Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerinde görev yapan hastane çalışanları oluşturmaktadır.

Evren büyüdükçe soyutlaşmakta ve evrene ulaşmak güçleşmektedir (Karasar, 2005: 110). Araştırmanın evreninin geniş bir alanı kapsaması, evrenin tümüne ulaşmada enerji, maliyet ve zaman güçlüğünü ortaya çıkarmaktadır. Bilimsel araştırmalarda evrenin tamamına ulaşılabilmesi gibi, belirli yöntemlerle evreni temsil edebilecek örneklem de seçilebilir. Bu araştırmada tespit edilen evren üzerinden örneklem seçme yoluna gidilmiştir. Örneklem seçerken; evrenin belli bir yüzdesini örneklem olarak belirleme işleminin bilimsel bir temelinin olmadığı bilinmesi gerekmektedir (Karasar, 2005: 127).

Araştırmacı büyük örnek yerine, iyi bir örnek seçmeyi amaç edinmelidir. Bu ise, örneklem süreçlerinde sistemliliği ve duyarlılığı gerektirir (Karasar, 2005: 127). Araştırmada evren içerisinde seçilen örneklem, evrenin tamamını temsil edebilecek, araştırmanın en düşük maliyetle yapılabilmesini sağlayacak bir sayı olabilmesi için, özellikle araştırma metodolojisi alanındaki genel kurallar paralelinde belirlenmesi gerekmektedir. Araştırmada örneklem büyüklüğü; kullanılacak örneklem yöntemi, evrenin büyüklüğü ($N > 10.000$ ya da $N < 10.000$), araştırma değişkeni/değişkenleri bakımından evrenin yapısının homojen ya da heterojen bir özellik göstermesi, değişkenlerin türünün nitel ya da nicel olması, değişken/değişkenlere ilişkin grup sayısı, güven düzeyi ($1-\alpha$) vb. gibi bir çok unsurdan etkilendiğinden, araştırmacı örneklem büyüklüğünü söz konusu bu unsurları göz önüne alarak hesaplamalıdır (Ural ve Kılıç 2013: 44-46).

Örneğin, içerdiği birim (denek) sayısı 10.000'den az olan evrenler sınırlı evren, kapsadığı birim sayısı 10.000'den fazla olan evrenler ise, sınırsız evren şeklinde nitelendirilmektedir. Araştırma konusuyla ilgili değişkenlerin türü de (nitel ya da nicel) göz önüne alınarak, örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına ilişkin bazı formüller yer almaktadır. Bu formüllerden güven düzeyi " $1-\alpha$ " dikkate alınarak hesaplanacak örneklem büyüklüklerine ilişkin formüller tablo 6.1'de verilmistir (Özdamar, 2001; Ural ve Kılıç, 2013: 45).

Tablo 6.1. Örneklem Büyüklüğünün Hesaplanmasına İlişkin Formüller (Özdamar, 2001; Ural ve Kılıç, 2013: 45).

<i>Değişken Türü</i>	<i>Sınırlı Evren ($N < 10.000$)</i>	<i>Sınırsız Evren ($N > 10.000$)</i>
Nicel (Ortalama için)	$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot \sigma^2}{(N - 1) \cdot H^2 + z^2 \cdot \sigma^2}$	$n = \frac{\sigma^2 \cdot z^2}{H^2}$
Nitel (Oran için)	$n = \frac{N \cdot P \cdot Q \cdot z^2}{(N - 1) \cdot H^2 + z^2 \cdot P \cdot Q}$	$n = \frac{P \cdot Q \cdot z^2}{H^2}$

n: Örneklem büyüklüğü (örnekleme dâhil edilecek birey sayısı)

N: Evren büyüklüğü

σ : Standart sapma değeri

H: Standart hata değeri –örnekleme hatası/örneklem hata değeri- etki büyüklüğü

Z: Belirli bir anlamlılık düzeyine -yanılma olasılık değerine- α veya güven düzeyine $1-\alpha$ - karşılık gelen teorik değer (çift yönlü hipotez ve sonsuz serbestlik derecesinde $\alpha=0,05$ için $z_{0,05}=1,96$ ve $\alpha=0,01$ için $z_{0,01}=2,58$)

P: Evrende bir olayın gözlenme oranı

Q: Evrende bir olayın gözlenmeme oranı ($1-P$)

Araştırmada örneklem sayısının tespitinde; olasılıklı örnekleme yöntemlerinden biri olan tabakalı örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Olasılıklı örnekleme yöntemlerinin temeli, tarafsızlık ilkesine dayanmaktadır. Bu ilke, örneklem içerisinde yer alacak olan birbirinden bağımsız her birimin, evren içerisinde eşit seçilme olanağının var olmasını sağlamaktadır (Ural ve Kılıç, 2013: 35). Tabakalı örnekleme yönteminden evreni oluşturan birimlerin araştırma konusu ile ilgili özelliklerin

heterojen olması halinde yararlanılmaktadır (Köklü, 2002: 129-130; Ural ve Kılıç, 2013: 37). Yani tabakalı örnekleme yönteminde, tabakalar içi homojenlik, tabakalar arası heterojenlik durumu söz konusudur (Güriş ve Astar, 2014: 64). Özellikle sosyal bilimler alanında yapılan birçok çalışmada evren; birbirinden değişik özellikleri olan cinsiyet, yaş grubu, meslek, kıdem, öğrenim durumu, gelir düzeyi, sosyal, kültürel, sağlık, ekonomik vs. gruplardan meydana gelir. Bu tür durumlarda, basit tesadüfi örnekleme yöntemi veya sistematik tesadüfi örnekleme yöntemi kullanıldığında, çalışma için mühim olabilecek bazı gruplar, evren içerisinde yeterli bir biçimde temsil edilemeyebilmektedir (Ural ve Kılıç, 2013: 37-38; Özdamar, 2001).

Tabakalı örnekleme yönteminde, farklı özellikleri kapsayan evren, kendi içinde homojen tabakalara ayrılır. Evreni meydana getiren alt tabakaların her birinin evren içindeki oranları belirlenir. Daha sonra örneklem büyüklüğü “n” belirlenir ve alt tabakaların evren içindeki temsil oranlarına göre, her bir tabakaya ilişkin örneklem basit tesadüfi örnekleme yöntemi veya sistematik tesadüfi örnekleme yöntemine göre seçilir. Bu şekilde, alt tabakaları oluşturan birimler, çalışma evreni içerisinde eşit seçilme olasılığına sahip olurlar (Ural ve Kılıç, 2013: 38). Bu kapsamda, araştırmaya ilişkin veri toplamadaki değişkenlerin nicel olması ve evreni oluşturan birim sayısının da 10.000’den az olması durumu (sınırlı evren) dikkate alındığında (Özdamar, 2001; Ural ve Kılıç, 2013: 44-45), her bir tabakadan ya da şehirden alınması gereken örneklem sayısı (hemşire sayısı) için aşağıdaki formül kullanılmıştır:

Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerinin her biri için;

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot \sigma^2}{(N - 1) \cdot H^2 + z^2 \cdot \sigma^2}$$

Formülde verilen parametrelerin anlamları ise şunlardır:

n: Örneklem büyüklüğü (örnekleme dâhil edilecek birey sayısı)

N: Evren büyüklüğü

σ: Standart sapma değeri

H: Standart hata değeri (örnekleme hatası/örneklem hata değeri/evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilecek maksimum fark)

Z: Belirli bir α anlamlılık düzeyine (yanılma olasılık değerine) karşılık gelen teorik değer

Formülü oluşturan parametrelerin belirlenmesinde, araştırmacının önceden bazı kestirimlerde bulunması gerekmektedir. Ortalamaya göre katlanılabilir hata değeri (H); evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilecek en yüksek düzeydeki fark olup, bu değer araştırmacının evren değerini tahmin etmede gösterebileceği toleransı ifade etmektedir. Araştırmacı, ölçümü yapılan özelliğin duyarlılık derecesine göre hata değerini büyük veya küçük alabilir. Örneklem hata değerinin küçük tutulması, duyarlılığı arttıracığından, örneklem hacminin daha büyük olarak belirlenmesini gerektirecektir (Karasar, 2005: 120). Yine standart sapma değerinin tespiti için ise, evrenden alınacak küçük bir pilot grup üzerinde yapılacak ölçümlerden yararlanılabilecektir.

Araştırmacı tarafından belirlenen diğer bir parametre ise, anlamlılık düzeyidir. Anlamlılık düzeyi (α), 0,01 (%1) veya 0,05 (%5) olarak seçilebilir. Bu anlamlılık düzeylerine karşılık gelen güven düzeyleri (1-α) % 99 ya da % 95 güven düzeyinde (sosyal bilimlerde araştırmalar genellikle bu güven düzeyleri kullanılır) yapılmaktadır. Güven düzeyini %100’e tamamlayan değer ise, yanılma olasılığı ya da anlamlılık düzeyi olarak ifade edilmektedir (Karasar, 2005: 121; Ural ve Kılıç, 2013: 46).

Bu bilgiler doğrultusunda, 50 denek üzerinde yapılan pilot çalışma sonucunda; araştırmada örneklem hata değeri (H) ±0,15 olarak belirlenmiş ve yapılan analizler, anlamlılık düzeyi (α) 0,05 alınarak değerlendirilmiştir. Formülde yer alan standart sapma “σ” değeri ise; “1” olarak belirlenmiştir. Formülde z değeri ise (α) 0,05 için 1,96 olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 6.2’deki Sağlık Bakanlığının 2013 Sağlık İstatistikleri Yıllığı verilerine göre; TRC1 bölgesinde yer alan Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerindeki (bu illerin ilçeleri de dâhil olmak üzere) hastane sayıları ve bu hastanelerde çalışan toplam hemşire sayıları hakkında bilgi edinilebilmektedir.

Tablo 6.2. Araştırma Kapsamına Alınan İllerdeki Hastane ve Hemşire Sayıları (Sağlık Bakanlığı Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2013: 159-160, 31.12.2014, <http://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/sa%C4%9Fl%C4%B1k%20istatistik%20y%C4%B1ll%C4%B1%C4%9F%C4%B1%202013.pdf>).

<i>Şehir</i>	<i>Hastane Sayısı</i>	<i>Hemşire Sayısı</i>
Gaziantep	25	2654
Adıyaman	9	899
Kilis	1	171
Toplam	35	3724

Tablo 6.2 ‘deki veriler dikkate alınarak, her bir tabaka veya şehirde örnekleme alınması gereken minimum sayı şu şekilde hesaplanmıştır:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot \sigma^2}{(N-1) \cdot H^2 + z^2 \cdot \sigma^2} \quad \text{formülüne göre;}$$

Gaziantep’teki hastaneler için;

N=2654, $\alpha=0,05$ için $z_{0,05}=1,96$ ve $\sigma=1$ $H=\pm 0,15$ değerleri için;

$$n = \frac{2654 \cdot 1,96^2 \cdot 1^2}{(2654-1) \cdot 0,15^2 + 1,96^2 \cdot 1^2} \cong 160 \text{ hemşire olur.}$$

Adıyaman’daki hastaneler için;

N=899, $\alpha=0,05$ için $z_{0,05}=1,96$ ve $\sigma=1$ $H=\pm 0,15$ değerleri için;

$$n = \frac{899 \cdot 1,96^2 \cdot 1^2}{(899-1) \cdot 0,15^2 + 1,96^2 \cdot 1^2} \cong 143 \text{ hemşire olur.}$$

Kilis’teki hastane için;

N=171, $\alpha=0,05$ için $z_{0,05}=1,96$ ve $\sigma=1$ $H=\pm 0,15$ değerleri için;

$$n = \frac{171 \cdot 1,96^2 \cdot 1^2}{(171-1) \cdot 0,15^2 + 1,96^2 \cdot 1^2} \cong 85 \text{ hemşire olur.}$$

Araştırmada anket uygulanacak yönetici sayısı belirlenirken; her ildeki hastaneden en az 3 yöneticiye anket uygulanacağı öngörüsüyle TRC1 bölgesinde yer alan Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerindeki hastanelerde toplam ulaşılabilecek yönetici sayısı 105 kişi olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla araştırma kapsamında toplam 493 hemşire ve hastane yöneticisine ulaşılabileceği belirlenmiştir (Tablo 6.3).

Tablo 6.3. Araştırma Kapsamında Alınması Gereken Örneklem Sayılarının İllere Göre Dağılımları

<i>Şehir</i>	<i>Hastane Sayısı</i>	<i>Örneklem Sayısı (Hemşireler)</i>	<i>Örneklem Sayısı (Hastane Yöneticileri)</i>
Gaziantep	25	160	75
Adıyaman	9	143	27
Kilis	1	85	3
Toplam	35	388	105

Araştırma kapsamında TRC1 bölgesinde yer alan Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerindeki (bu illerin ilçeleri de dâhil olmak üzere) hastanelerde 403 hemşire + 110 yönetici = 513 kişiye anket uygulanmış ve bu anketler değerlendirme kapsamına alınmıştır (Tablo 6.4).

Tablo 6.4. Değerlendirmeye Alınan Hastane Yöneticileri ve Hemşire Anketlerinin İllere Göre Dağılımları

<i>Şehir</i>	<i>Hastane Sayısı</i>	<i>Değerlendirmeye alınan hemşire anket sayısı</i>	<i>Değerlendirmeye alınan hastane yöneticisi anket sayısı</i>
Gaziantep	25	160	76
Adıyaman	9	143	28
Kilis	1	100	6
Toplam	35	403	110

6.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada seçilen örneklem, evreni (ana kütle) temsil etmektedir.

Araştırmada veri toplama araçları olarak kullanılan ölçeklerin konuya ilişkin tüm detayları (otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, psikolojik sermaye, çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti) kapsadığı varsayılmaktadır.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının veri toplama aracı olarak kullanılan anketlerde yer alan soruları anlayarak yansız ve gerçeği yansıtacak şekilde cevapladıkları ve anketlerde yer alan soruların tüm bireyler tarafından rahatlıkla anlaşılabilir ifadeler içerdiği varsayılmaktadır.

6.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada zaman, maliyet, enerji ve kontrol güçlüklerinden dolayı örneklem seçimi yoluna gidilmiştir. Bu araştırma TRC1 bölgesinde yer alan Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerindeki hastanelerde görev yapan çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Alan araştırmasında evren olarak özellikle bu bölgede yer alan illerde bulunan hastanelerin seçilmesinin ana nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Seçilen bölgenin Türkiye’de sağlık sektöründe gelişim sürecinde olması,
- Seçilen bölgedeki illerin coğrafi ve kültürel alanda birbirine yakınlık ve benzerlik taşıması,
- Türkiye’de sağlık sektöründe yapılmakta olan sağlıkta dönüşüm programı reform araştırmaları, hastane yönetimi, hekimlik hizmetleri yönetimi ile son olarak sağlık kurumlarında otantik liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve psikolojik sermaye için konu ile ilgili daha fazla ulusal, bölgesel çapta araştırmalar ve projeler yapılmasına duyulan ihtiyaç vs.dir.

Yine bu araştırmada özellikle sağlık sektörünün seçilmesinin birkaç sebebi bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Sağlık kuruluşları insanlar için önemli ve hayati bir değer anlamına gelen sağlıkla uğraştıklarından dolayı, toplum için oldukça büyük bir öneme sahip olan emek yoğun kuruluşlardır. Halkın sağlık ihtiyaçlarının giderilmesi için kurulan bu kuruluşların hedeflerine başarı ile ulaşabilmesi için çalışanlar oldukça mühim bir konudur. Bu şekilde özellikle sağlık sektöründeki yöneticilerin, çalışanlarının psikolojik sermayelerini, performanslarını artırması, işten ayrılma niyetlerini azaltması ve bunları etkileyen, ilişki içerisinde bulunan faktörlerin farkında olması gerekmektedir.

- Sağlık çalışanlarının performansına birden fazla faktör etki edebilmekte fakat iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık ve sadakat, iletişim, liderlik, otantik liderlik algılamaları, psikolojik sermaye, uyum bu faktörlerin başında gelmektedir. Sağlık kuruluşları çeşitli bilgi, eğitim, gereksinim ve isteklere sahip çeşitli meslek gruplarının çalıştığı, karmaşık ve işlevsel bağımlılığı olan kuruluşlardır. Sağlık çalışanının herhangi bir başarısızlığı veya sergilediği negatif davranışı, hastaneler ve hastalar için olumsuz

çıktıların meydana gelmesine sebep olabilmektedir. Bu sebeple, hastanelerin; çalışanlarının psikolojik sermayelerini ve performanslarını arttırıcı, işten ayrılma niyetlerini azaltıcı, insan kaynakları yönetimi ve otantik liderlik uygulamalarına ağırlık vererek, yaptıkları işten doyum almalarını sağlamaları gerekmektedir.

- Günümüzdeki sağlık sektöründe ve sağlık sistemlerinde önemli gelişmeler ve farklılıklar yaşanmaktadır. Özellikle sunulan sağlık hizmetlerini güçlendirme, bu hizmetlerin adaletli bir biçimde sunulması ve bu hizmetlere adaletli bir şekilde ulaşımın sağlanması konusu sürekli gündemdedir. Bu değişim ve gelişmelere adapte olabilmek adına sağlık sektöründe sağlık çalışanlarının psikolojik sermayelerini ve performanslarını arttırmaya dayalı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve otantik liderlik algılamalarının önemi gitgide artmaktadır.

- Sağlık çalışanlarının davranışlarının, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve otantik liderlik algılamalarının etkisinde olması, sağlık çalışanlarının örgütsel psikoloji boyutları (pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış, psikolojik sermaye vb.) arasındaki ilişkileri açıklayan çalışmaların sınırlı sayıda olması da bu çalışmada sağlık sektörünün seçilme sebeplerindendir.

Bu nedenle araştırma, söz konusu üç ilde sağlık sektöründe çalışan hastane çalışanlarının görüşlerini yansıtan bulgulara sahiptir. Dolayısıyla bu araştırma, farklı sektörlerde uygulandığında farklı sonuçların elde edilmesi olasılığı söz konusu olmaktadır.

Bu araştırma, araştırmanın yapıldığı dönem (Kasım 2014-Ocak 2015) ile sınırlıdır.

Araştırma evrenini oluşturan birimlerin (üç ildeki hastanelerde çalışanların) sayıca fazla olmasından dolayı gözlem, deney, mülakat, anket gibi veri toplama yöntemleri içerisinde sadece anket yöntemi kullanılmıştır.

Bu çalışmada; sağlık kuruluşlarındaki otantik liderliğin insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların psikolojik sermayeleri, performansları ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerine yoğunlaşmıştır.

Bu kapsamda, otantik liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına, çalışanların psikolojik sermayelerine, performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etki eden diğer faktörler ve bu faktörlerin değerlendirilmesi (analiz edilmesi) kapsam dışı bırakılmıştır.

Araştırma sonuçları, araştırma kapsamında yararlanılan ölçekten elde edilen veriler ile sınırlıdır.

6.6. Veri Toplama Araçları ve Yöntem

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketler profesyonel anketörler aracılığıyla toplanmıştır.

Anketler, hem hastane yöneticilerine hem de hemşirelere uygulanmıştır. Bu nedenle hastane yöneticilerine ve hemşirelere uygulanmak üzere iki ayrı anket formu hazırlanmıştır (Aynı ifadeler hastane yöneticilerine ve hemşirelere uygun şekilde düzenlenmiştir). Araştırmada uygulanan anketler altı bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümde; katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, görev yapılan hastane, hastanedeki pozisyon, hastanenin bulunduğu il, kurumdaki ve sektördeki çalışma süresi vs.), ikinci bölümde; insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ölçen ifadeler, üçüncü bölümde; otantik liderlik uygulamalarını ölçen ifadeler, dördüncü bölümde; psikolojik sermayeyi ölçen ifadeler, beşinci bölümde; işten ayrılma niyetini ölçen ifadeler, altıncı bölümde ise çalışan performansını ölçen ifadeler yer verilmiştir (Ek 2 ve Ek 3). Ankette yer alan değişkenlerin boyutları ile ilgili ifade sayısına ve ifadelerin anketteki sıra numaralarına ilişkin bazı bilgiler tablo 6.5’de sunulmuştur.

Tablo 6.5. Ankette Yer Alan Değişkenlerin Boyutları İle İlgili İfade Sayısı ve İfadelerin Anketteki Sıra Numaraları

<i>Değişkenler</i>	<i>İfade Sayısı</i>	<i>Anketteki Sıra Numarası</i>
İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutları		
Seçim	4	B1,2,3,4,
Eğitim	6	B5,6,7,8,9,10
Performans Değerlendirme	7	B11,12,13,14,15,16,17
Kariyer Planlama	7	B18,19,20,21,22,23,24
Çalışan Katılımı	3	B25,26,27
İş Tanımı	4	B28,29,30,31
Ücretlendirme	4	B32,33,34,35
Otantik Liderlik Boyutları		
Öz farkındalık	4	C1,2,3,12
İlişkisel Şeffaflık	5	C5,6,7,8,9
Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi	3	C4,10,11
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	4	C13,14,15,16
Psikolojik Sermaye Boyutları		
Özyeterlilik	6	D1,2,3,4,5,6
Umut	6	D7,8,9,10,11,12
İyimserlik	6	D13,14,15,16,17,18
Psikolojik Dayanıklılık	6	D19,20,21,22,23,24
İşten Ayrılma Niyeti	5	E1,2,3,4,5
Çalışan Performansı	4	F1,2,3,4

Ankette araştırma kapsamında ele alınan beş değişkeni ölçmek adına, toplam beş ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekler; 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum biçiminde oluşturulan beşli Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Bu beşli Likert ölçeği ile oluşturulan anket sorularından elde edilen veriler SPSS 18 programı ile analize tabi tutulmuştur. Araştırmada araştırma modelinde yer alan beş değişkeni ölçmek için kullanılan ölçekler, geçerliliği ve güvenilirliği onaylanmış ölçeklerdir.

Araştırmada kullanılan birinci ölçek, Walumbwa vd. (2008) tarafından geliştirilen otantik liderlik ölçeğidir. Geliştirilen ölçek, sonraki yıllarda yapılan birçok çalışmada; Ethlyn vd. 2012; Peterson, 2012; Rego vd. 2012; Rego vd. 2013 kullanılmıştır. Otantik liderlik; öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve içselleştirilmiş ahlaki anlayış boyutları ile toplam 4 boyut olarak ele alınmıştır. Ankette otantik liderlik değişkenini ölçmek için kullanılan bu ölçekte, Walumbwa vd. (2008); otantik liderlik boyutlarından olan öz farkındalık ile ilgili 4, ilişkisel şeffaflık ile ilgili 5, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ile ilgili 3, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile ilgili 4 ifade olmak üzere toplam 16 ifadeye yer vermiştir. Bu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Tabak vd. 2012 tarafından da yapılmıştır.

Kullanılan ikinci ölçek, Singh (2004) tarafından geliştirilen insan kaynakları yönetimi ölçeğidir. Bu ölçek, 7 boyuttan oluşmakta olup toplam 36 ifade içermektedir. Bu boyutlar şu şekildedir; seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı ve ücretlendirme. Araştırma için hazırlanan ankette insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ücretlendirme boyutunda yer alan “kurumumuzda kâr paylaşımı daha yüksek performansları ödüllendirme mekanizması olarak kullanır” ifade hastaneler için uygun bir ifade olmadığından çıkarılmış ve ankette insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili toplam 35 ifadeye yer verilmiştir. Ankette insan kaynakları yönetimi uygulamaları değişkenini ölçmek için kullanılan bu ölçekte, seçim ile ilgili 4, eğitim ile ilgili 6, performans değerlendirme ile ilgili 7, kariyer planlama ile ilgili 7, çalışan katılımı ile ilgili 3, iş tanımı ile ilgili 4, ücretlendirme ile ilgili 4 ifade olmak üzere toplam 35 ifade yer almaktadır. Ankette yer alan ifadeler, Marwat vd. (2007), Absar vd. (2010), Bakalcı (2010) çalışmalarında da kullanılmıştır.

Kullanılan üçüncü ölçek, Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007a) tarafından geliştirilen psikolojik sermaye ölçeğidir. Psikolojik sermaye; özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık boyutları olmak üzere toplam 4 boyut ile ele alınmıştır. Geliştirilen ölçek, sonraki yıllarda yapılan birçok çalışmada; Çetin vd. 2012; Çetin ve Basım, 2012; Erkmén ve Esen, 2012; Uslu, 2012; Fu vd. 2013; Karacaoğlu ve İnce, 2013; Keser, 2013; Özer vd. 2013 kullanılmıştır. Ankette psikolojik sermaye değişkenini ölçmek için kullanılan bu ölçekte (Luthans, Avolio, Avey ve Norman 2007a); psikolojik sermaye boyutlarının her biri ile ilgili 6 ifade olmak üzere toplam 24 ifadeye yer verilmiştir. Ölçekten alınacak yüksek puanlar her bir boyuta ilişkin özyeterliliğin, umudun, iyimserliğin ve psikolojik dayanıklılığın yüksek olduğuna işaret edecektir. Ölçeğin, Türkiye şartlarındaki geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Çetin ve Basım (2012: 121-137) tarafından yapılarak Türkçe literatüre kazandırılmıştır.

Kullanılan dördüncü ölçek, Reyshav ve Weisberg (2009) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeğidir. Ankette işten ayrılma niyeti ölçeği toplam 5 ifadeden oluşmaktadır.

Kullanılan beşinci ölçek Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan araştırmada da kullanılan, Çöl (2008)'den alınmış olan çalışan performansı ölçeğidir. Ankette çalışan performansı ölçeği toplam 4 ifadeden oluşmaktadır.

6.7. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Organizasyonlarda otantik liderlik davranışlarının sergilenmesinin; adil ve pozitif insan kaynakları yönetimi uygulamalarının var olmasını sağlayacağı, çalışanların psikolojik sermaye ve performans düzeylerini arttıracacağı, işten ayrılma niyetlerini ise azaltacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın ana amacı; otantik liderliğin insan kaynakları yönetimi uygulamaları, psikolojik sermaye ve çalışan performansı düzeyleri, işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu araştırmanın ana amacı doğrultusunda oluşturulan araştırmanın temel hipotezleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır. Hipotezlerin oluşturulması ile ilgili açıklayıcı bilgiler araştırmanın 5.bölümünde yer almaktadır.

H1: Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) insan kaynakları yönetimi boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir.

H1a: Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) seçimi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H1b: Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) eğitimi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H1c: Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) performans değerlendirmeyi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H1d: Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) kariyer planlamayı (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H1e: Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) çalışan katılımını (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H1f: Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) iş tanımını (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H1g: Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) ücretlendirmeyi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H2: İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) insan kaynakları yönetimi boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir.

H2a: İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) seçimi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H2b: İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) eğitimi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H2c: İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) performans değerlendirmeyi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H2d: İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) kariyer planlamayı (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H2e: İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) çalışan katılımını (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H2f: İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) iş tanımını (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H2g: İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) ücretlendirmeyi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H3: Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) insan kaynakları yönetimi boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir.

H3a: Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) seçimi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H3b: Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) eğitimi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H3c: Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) performans değerlendirmeyi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H3d: Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) kariyer planlamayı (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H3e: Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) çalışan katılımını (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H3f: Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) iş tanımını (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H3g: Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) ücretlendirmeyi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H4: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) insan kaynakları yönetimi boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir.

H4a: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) seçimi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H4b: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) eğitimi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H4c: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) performans değerlendirmeyi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H4d: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) kariyer planlamayı (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H4e: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) çalışan katılımını (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H4f: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) iş tanımını (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H4g: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) ücretlendirmeyi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H5: Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) psikolojik sermaye boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir.

H5a: Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) özyeterliliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H5b: Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) umudu (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H5c: Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) iyimserliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H5d: Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) psikolojik dayanıklılığı (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H6: İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) psikolojik sermaye boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir.

H6a: İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) özyeterliliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H6b: İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) umudu (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H6c: İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) iyimserliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H6d: İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) psikolojik dayanıklılığı (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H7: Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) psikolojik sermaye boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir.

H7a: Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) özyeterliliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H7b: Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) umudu (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H7c: Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) iyimserliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H7d: Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) psikolojik dayanıklılığı (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H8: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) psikolojik sermaye boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir.

H8a: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) özyeterliliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H8b: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) umudu (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H8c: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) iyimserliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H8d: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) psikolojik dayanıklılığı (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H9: Seçim (İKY boyutu) psikolojik sermaye boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir.

H9a: Seçim (İKY boyutu) özyeterliliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H9b: Seçim (İKY boyutu) umudu (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H9c: Seçim (İKY boyutu) iyimserliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H9d: Seçim (İKY boyutu) psikolojik dayanıklılığı (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H10: Eğitim (İKY boyutu) psikolojik sermaye boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir.

H10a: Eğitim (İKY boyutu) özyeterliliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H10b: Eğitim (İKY boyutu) umudu (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H10c: Eğitim (İKY boyutu) iyimserliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H10d: Eğitim (İKY boyutu) psikolojik dayanıklılığı (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H11: Performans değerlendirme (İKY boyutu) psikolojik sermaye boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir.

H11a: Performans değerlendirme (İKY boyutu) özyeterliliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H11b: Performans değerlendirme (İKY boyutu) umudu (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H11c: Performans değerlendirme (İKY boyutu) iyimserliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H11d: Performans değerlendirme (İKY boyutu) psikolojik dayanıklılığı (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H12: Kariyer planlama (İKY boyutu) psikolojik sermaye boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir.

H12a: Kariyer planlama (İKY boyutu) özyeterliliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H12b: Kariyer planlama (İKY boyutu) umudu (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H12c: Kariyer planlama (İKY boyutu) iyimserliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H12d: Kariyer planlama (İKY boyutu) psikolojik dayanıklılığı (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H13: Çalışan katılımı (İKY boyutu) psikolojik sermaye boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir.

H13a: Çalışan katılımı (İKY boyutu) özyeterliliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H13b: Çalışan katılımı (İKY boyutu) umudu (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H13c: Çalışan katılımı (İKY boyutu) iyimserliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H13d: Çalışan katılımı (İKY boyutu) psikolojik dayanıklılığı (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H14: İş tanımı (İKY boyutu) psikolojik sermaye boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir.

H14a: İş tanımı (İKY boyutu) özyeterliliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H14b: İş tanımı (İKY boyutu) umudu (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H14c: İş tanımı (İKY boyutu) iyimserliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H14d: İş tanımı (İKY boyutu) psikolojik dayanıklılığı (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H15: Ücretlendirme (İKY boyutu) psikolojik sermaye boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir.

H15a: Ücretlendirme (İKY boyutu) özyeterliliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H15b: Ücretlendirme (İKY boyutu) umudu (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H15c: Ücretlendirme (İKY boyutu) iyimserliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H15d: Ücretlendirme (İKY boyutu) psikolojik dayanıklılığı (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.

H16: Psikolojik sermaye boyutları işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

H16a: Özyeterlilik (psikolojik sermaye boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

H16b: Umut (psikolojik sermaye boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

H16c: İyimserlik (psikolojik sermaye boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

H16d: Psikolojik dayanıklılık (psikolojik sermaye boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

H17: Psikolojik sermaye boyutları çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H17a: Özyeterlilik (psikolojik sermaye boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H17b: Umut (psikolojik sermaye boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H17c: İyimserlik (psikolojik sermaye boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H17d: Psikolojik dayanıklılık (psikolojik sermaye boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H18: Otantik liderlik boyutları işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

H18a: Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

H18b: İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

H18c: Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

H18d: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

H19: İnsan kaynakları yönetimi boyutları işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

H19a: Seçim (İKY boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

H19b: Eğitim (İKY boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

H19c: Performans değerlendirme (İKY boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

H19d: Kariyer planlama (İKY boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

H19e: Çalışan katılımı (İKY boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

H19f: İş tanımı (İKY boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

H19g: Ücretlendirme (İKY boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

H20: İşten ayrılma niyeti çalışan performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

H21: Otantik liderlik boyutları çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H21a: Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H21b: İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H21c: Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H21d: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H22: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H22a: Seçim (İKY boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H22b: Eğitim (İKY boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H22c: Performans değerlendirme (İKY boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

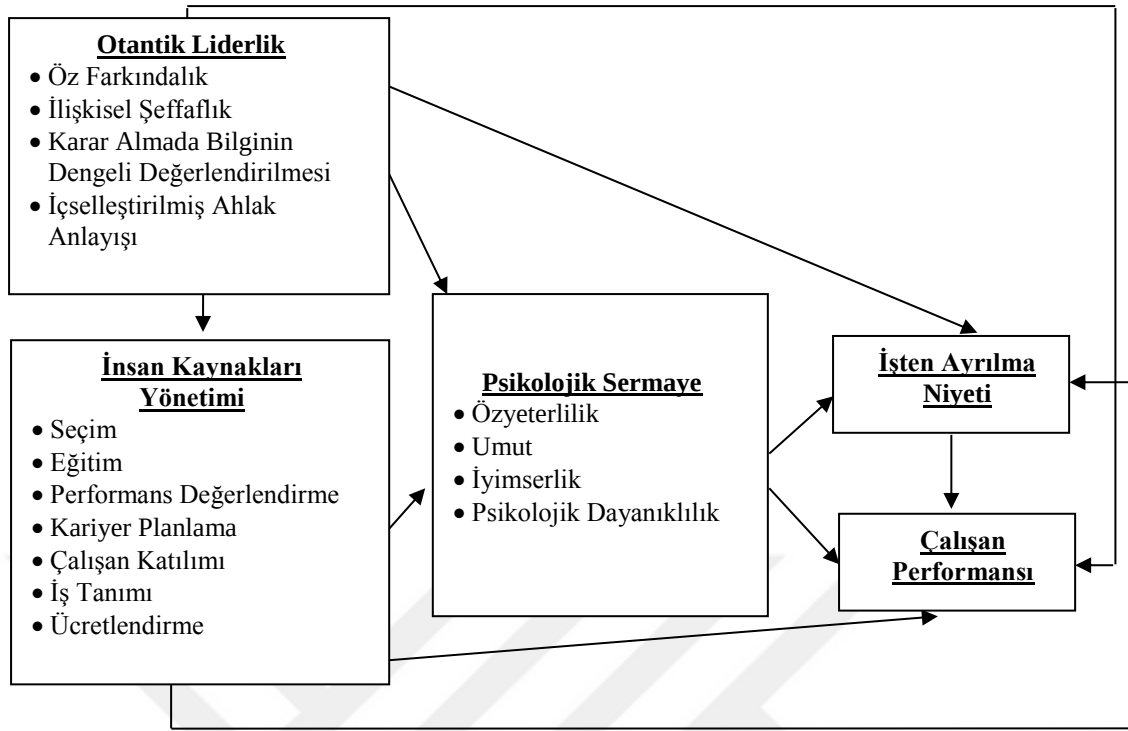
H22d: Kariyer planlama (İKY boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H22e: Çalışan katılımı (İKY boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H22f: İş tanımı (İKY boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H22g: Ücretlendirme (İKY boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırma hipotezleri doğrultusunda oluşturulan, araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin yer aldığı modeli şekil 6.1'deki gibi gösterebiliriz. Yapılacak istatistiksel analizlerle modelin test edilmesi hedeflenmektedir.



Şekil 6.1. Araştırma Modeli

7. BULGULAR

Bu bölümde, alan araştırmasında uygulanan anketlerin geri dönüşünden sonra elde edilen verilerin analiz sonuçlarına, elde edilen bulgulara ve araştırmanın amaçları doğrultusunda yapılan yorumlamalara yer verilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle araştırmanın güvenilirliği analiz edilmiştir. Daha sonra ankete katılan katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere, araştırma modelinde yer alan değişkenlerle ilgili tanımlayıcı istatistiklere, araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler ve etkiler bazındaki bulgulara, araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin görüşlerin, katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşmalarının belirlenmesi bazında yapılan analizlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

7.1. Araştırmanın Güvenilirliği

Güvenilirlik aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılık, aynı süreçlerin izlenmesi, aynı kriterlerden yararlanılmasıyla aynı sonuçların alınması ve ölçmenin tesadüfi hatalardan arındırılmasıdır. Yapılan araştırmalar ile aynı konuda bir araştırmacının aldığı sonuç, bir diğer araştırmacı tarafından test edilir ve böylelikle bilim bu tür doğrulamalar ile güvenilirlik ve saygınlık kazanır (Karasar, 2005: 148). Güvenilirlik analizi; ölçmede yararlanılan testlerin, anketlerin veya ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek için geliştirilen bir metottur (Kayış, 2014: 403). Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan ölçeklerin her biri için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamına alınan değişkenlerin boyutları ile birlikte yapılan güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar tablo 7.1’de yer almaktadır.

Tablo 7.1. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<i>Kullanılan Ölçekler (Scales)</i>	<i>İfade Sayısı (N of Items)</i>	<i>Cronbach's Alpha Katsayıları (α)</i>
Seçim (İKY Boyutu)	4	0,853
Eğitim (İKY Boyutu)	6	0,863
Performans Değerlendirme (İKY Boyutu)	7	0,923
Kariyer Planlama (İKY Boyutu)	7	0,924
Çalışan Katılımı (İKY Boyutu)	3	0,863
İş Tanımı (İKY Boyutu)	4	0,838
Ücretlendirme (İKY Boyutu)	4	0,893
Öz farkındalık (Otantik Liderlik Boyutu)	4	0,904
İlişkisel Şeffaflık (Otantik Liderlik Boyutu)	5	0,900
Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi (Otantik Liderlik Boyutu)	3	0,882
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Otantik Liderlik Boyutu)	4	0,893
Özyeterlilik (Psikolojik Sermaye Boyutu)	6	0,912
Umut (Psikolojik Sermaye Boyutu)	6	0,898
İyimserlik (Psikolojik Sermaye Boyutu)	6	0,838
Psikolojik Dayanıklılık (Psikolojik Sermaye Boyutu)	6	0,869
İşten Ayrılma Niyeti	5	0,904
Çalışan Performansı	4	0,879

Güvenirlilik göstergesi olarak; güvenilirlik katsayısı hesaplanır. Güvenilirlik katsayısını hesaplamak için kullanılan yöntemlerden birisi de (α) Cronbach’s Alfa katsayısıdır (Güriş ve Astar, 2014: 245). Bu araştırmada ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach’s Alfa katsayısı kullanılmıştır.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda; 4 sorudan oluşan seçim (İKY boyutu) ölçeğin alfa (α) değeri 0,853; 6 sorudan oluşan eğitim (İKY boyutu) ölçeğin alfa (α)

değeri 0,863; 7 sorudan oluşan performans değerlendirme (İKY boyutu) ölçeğin alfa (α) değeri 0,923; 7 sorudan oluşan kariyer planlama (İKY boyutu) ölçeğin alfa (α) değeri 0,924; 3 sorudan oluşan çalışan katılımı (İKY boyutu) ölçeğin alfa (α) değeri 0,863; 4 sorudan oluşan iş tanımı (İKY boyutu) ölçeğin alfa (α) değeri 0,838; 4 sorudan oluşan ücretlendirme (İKY boyutu) ölçeğin alfa (α) değeri ise 0,893 bulunmuştur (Tablo 7.1).

4 sorudan oluşan öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) ölçeğin alfa (α) değeri 0,904; 5 sorudan oluşan ilişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) ölçeğin alfa (α) değeri 0,900; 3 sorudan oluşan karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) ölçeğin alfa (α) değeri 0,882; 4 sorudan oluşan içselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) ölçeğin alfa (α) değeri ise 0,893 bulunmuştur (Tablo 7.1).

6 sorudan oluşan özyeterlilik (psikolojik sermaye boyutu) ölçeğin alfa (α) değeri 0,912; 6 sorudan oluşan umut (psikolojik sermaye boyutu) ölçeğin alfa (α) değeri 0,898; 6 sorudan oluşan iyimserlik (psikolojik sermaye boyutu) ölçeğin alfa (α) değeri 0,838; 6 sorudan oluşan psikolojik dayanıklılık (psikolojik sermaye boyutu) ölçeğin alfa (α) değeri ise 0,869 bulunmuştur (Tablo 7.1).

5 sorudan oluşan işten ayrılma niyeti ölçeğin alfa (α) değeri 0,904; 4 sorudan oluşan çalışan performansı ölçeğin alfa (α) değeri ise 0,879 bulunmuştur (Tablo 7.1).

Literatüre göre alfa değeri 0,70 veya üzerinde bir değere sahip ise, ölçek güvenilir olarak kabul edilmektedir (Nunally, 1978). Araştırmada kullanılan tüm ölçekler kabul edilebilir alfa değeri düzeyi olarak tanımlanan 0,70 üzerinde bir değere sahip olup, araştırma kapsamına alınan söz konusu bu değişkenlerin güvenilir bir şekilde ölçümlendiği söylenilebilir.

7.2. Sosyo-demografik Özelliklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan kişilerin sosyo-demografik özelliklerini (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, görev yapılan hastane, kurumdaki görev, hastanenin bulunduğu il, kurumda ve sektörde çalışma süresi vs.) ortaya koymak amacı ile hastane çalışanlarına çeşitli sorular yöneltilmiş ve yanıtlarla ilgili yapılan frekans analizi sonucunda ortaya koyulan tanımlayıcı istatistikler tablo halinde düzenlenmiştir (Tablo 7.2).

Tablo 7.2.'de araştırma kapsamında yer alan hastanelerde çalışan kişilerin, sosyo-demografik özelliklerine ilişkin, frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Buna göre, araştırmaya katılan hastane çalışanlarının; % 26,7'si (137 kişi) erkek, % 73,3'ü (376) ise kadın oldukları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun kadınlardan oluşmasının sebebinin, katılımcıların çoğunluğunun hemşirelerden oluşması ve hemşirelik mesleğinin çoğunlukla kadınlar tarafından tercih edilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının; % 51,5'i (264 kişi) evli, % 48,5'i (249 kişi) ise bekar; % 36,3'ü (186 kişi) 20-24 yaş aralığında, % 27,1'i (139 kişi) 25-29 yaş aralığında, % 17'si (87 kişi) 30-34 yaş aralığında, % 10,1'i (52 kişi) 35-39 yaş aralığında, % 5,5'i (28 kişi) 40-44 yaş aralığında, % 4,1'i (21 kişi) 45+ yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun evli ve 29 yaş altında genç bir nüfus oldukları söylenebilir (Tablo 7.2).

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının; % 21,2'si (109 kişi) lise, % 25'i (128 kişi) önlisans, % 50,5'i (259 kişi) lisans, % 2,7'si (14 kişi) yüksek lisans ve % 0,6'sinin (3 kişi) ise doktora düzeyinde bir eğitime sahip oldukları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların yarısından fazlasının (% 50,5) lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu söylenebilmektedir. Özellikle çalışanların birçoğunun (% 21,2) lise düzeyinde eğitime sahip olmasının sebebinin ise, 2014 yılında çıkarılan torba kanun yasasından önce sağlık meslek liselerinden mezun olanlara, hemşire ve ebe gibi ünvanların verilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak 2014 yılında çıkarılan yeni yasa sonrasında artık lise mezunu kişilerin hemşire olamayacağı, hemşire olabilmek için en az önlisans düzeyinde eğitime sahip olunması gerektiği bilinmektedir (Tablo 7.2).

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının; % 61'inin (313 kişi) kamu hastanelerinde % 39'unun (200 kişi) ise özel hastanelerde görev yaptığı; çalışanların %

21,4 'ünün (110 kişi) hastane yöneticisi olarak, % 78,6'sının (403 kişi) ise hemşire olarak çalıştığı; hemşirelerin % 63'ünün (254 kişi) kadrolu olarak, % 37'sinin (149 kişi) ise sözleşmeli olarak çalıştığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun kamu hastanelerinde kadrolu hemşire olarak çalıştığı belirlenmiştir (Tablo 7.2).

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının; % 46'sının (236 kişi) Gaziantep'te, % 33,3'ünün (171 kişi) Adıyaman'da, % 20,7'sinin (106 kişi) ise Kilis'te çalıştığı belirlenmiştir. Hastane yöneticilerinin % 3,6'sının (4 kişi) hastane yöneticisi, % 3,6'sının (4 kişi) başhekim, % 5,5'inin (6 kişi) başhekim yardımcısı, % 7,3'ünün (8 kişi) idari ve mali işler müdürü, % 10'unun (11 kişi) idari ve mali işler müdür yardımcısı, % 3,6'sının (4 kişi) sağlık bakım hizmetleri müdürü, % 6,4'ünün (7 kişi) sağlık bakım hizmetleri müdür yardımcısı, % 4,6'sının (5 kişi) hasta hizmetleri ve sağlık otelciliği müdürü, % 9,1'inin (10 kişi) hasta hizmetleri ve sağlık otelciliği müdür yardımcısı, % 14,5'inin (16 kişi) sorumlu müdür, % 9,1'inin (10 kişi) sorumlu müdür yardımcısı, % 8,2'sinin (9 kişi) başhemşire, % 14,5'inin (16 kişi) başhemşire yardımcısı olarak çalıştığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin çoğunluğunun sorumlu müdür ve başhemşire yardımcısı olarak çalıştığı belirlenmiştir (Tablo 7.2).

Araştırmaya katılan hemşirelerin % 18,9'unun (76 kişi) dahiliyede, % 20,3'ünün (82 kişi) cerrahi birimde, % 1,2'sinin (5 kişi) ameliyathanede, % 17,1'inin (69 kişi) yoğun bakımda, % 12,4'ünün (50 kişi) acilde, % 9,7'sinin (39 kişi) kadın doğum servisi/doğum salonunda, % 7,2'sinin (29 kişi) çocuk servisinde, % 1,7'sinin (7 kişi) suriyeli hasta tedavi servisinde, % 2,2'sinin (9 kişi) psikiyatride, % 4,5'inin (18 kişi) göğüs birimde, % 1,5'inin (6 kişi) ortopedide, % 0,5'inin (2 kişi) diyalizde, % 0,5'inin (2 kişi) nörolojide, % 2,3'ünün (9 kişi) kardiyolojide çalıştığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan hemşirelerin çoğunluğunun cerrahi birimde, dahiliyede, yoğun bakımda ve acilde çalıştıkları belirlenmiştir (Tablo 7.2).

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının; % 35,3'ünün (181 kişi) kurumda çalışma süresinin 1 yıldan az, % 29,8'inin (153 kişi) 1-3 yıl arası, % 15'inin (77 kişi) 4-6 yıl arası, % 6,8'inin (35 kişi) 7-9 yıl arası, % 13,1'inin (67 kişi) 10 yıl ve üzerinde olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun 1 yıldan az ve 1-3 yıl aralığında kurumda çalışma süresinin olduğu, yani katılımcıların çoğunluğunun görev yaptıkları hastanede yeni istihdam edildikleri belirlenmiştir (Tablo 7.2).

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının; % 19,9'unun (102 kişi) sektörde çalışma süresinin 1 yıldan az, % 28,5'inin (146 kişi) 1-3 yıl arası, % 17,5'inin (90 kişi) 4-6 yıl arası, % 12,3'ünün (63 kişi) 7-9 yıl arası, % 21,8'inin (112 kişi) 10 yıl ve üzerinde olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun 1-3 yıl ve 10 yıl ve üzeri sektörde çalışma süresinin olduğu, yani katılımcıların çoğunluğunun çalışma hayatına yeni katıldıkları ve sektörde tecrübeli oldukları belirlenmiştir (Tablo 7.2).

Araştırmaya katılan hemşirelerin % 39,5'inin (159 kişi) gündüz, % 24,6'sının (99 kişi) gece, % 35,9'unun (145 kişi) vardiya olarak çalıştıkları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan hemşirelerin çoğunluğunun gündüz ve vardiyalı olarak çalıştıkları belirlenmiştir (Tablo 7.2).

Tablo 7.2. Hastane Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

<i>Demografik Özellikler</i>	<i>*Katılımcı Sayısı (N)</i>	<i>Yüzde (%)</i>	<i>Demografik Özellikler</i>	<i>*Katılımcı Sayısı (N)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Cinsiyet			Medeni Durum		
Erkek	137	26,7	Evli	264	51,5
Kadın	376	73,3	Bekâr	249	48,5
Toplam	513	100	Toplam	513	100
Yaş			Eğitim Durumu		
20-24	186	36,3	Lise	109	21,2
25-29	139	27,1	Önlisans	128	25,0
30-34	87	17,0	Lisans	259	50,5
35-39	52	10,1	Yüksek Lisans	14	2,7
40-44	28	5,5	Doktora	3	0,6
45+	21	4,1			
Toplam	513	100	Toplam	513	100
Görev Yaptığınız			Hastanedeki Pozisyon		
Hastane			Hastane Yöneticisi	110	21,4
Kamu	313	61,0	Hemşire	403	78,6
Özel	200	39,0			
Toplam	513	100	Toplam	513	100
Hastanenin Bulunduğu İl			Hemşirelerin Kadro Durumu		
Gaziantep	236	46,0	Kadrolu	254	63,0
Adıyaman	171	33,3	Sözleşmeli	149	37,0
Kilis	106	20,7			
Toplam	513	100	Toplam	403	100
Hastane Yöneticilerinin Kurumdaki Görevi			Hemşirelerin Çalıştıkları Birimler		
Hastane Yöneticisi	4	3,6	Dâhiliye	76	18,9
Başhekim	4	3,6	Cerrahi Birim	82	20,3
Başhekim Yrd.	6	5,5	Ameliyathane	5	1,2
İd.ve Mali İş. Müd.	8	7,3	Yoğun Bakım	69	17,1
İd.ve Mali İş. Md. Yrd.	11	10	Acil	50	12,4
Sağlık Bak.Hiz. Müd.	4	3,6	Kadın Doğ. Ser.	39	9,7
Sağ. Bak.Hiz. Md. Yrd.	7	6,4	Çocuk Servisi	29	7,2
Has.Hiz.Sağ.Otel.Müd.	5	4,6	Suriyeli Hasta Ted. Ser.	7	1,7
Has.Hiz.S.Ot.Md.Yrd	10	9,1	Psikiyatri	9	2,2
Sorumlu Müdür	16	14,5	Göğüs	18	4,5
Sorumlu Müdür Yrd.	10	9,1	Ortopedi	6	1,5
Başhemşire	9	8,2	Diyaliz	2	0,5
Başhemşire Yrd.	16	14,5	Nöroloji	2	0,5
Toplam	110	100	Kardiyoloji	9	2,3
Toplam	110	100	Toplam	403	100
Kurumda Çalışma Süresi			Sektördeki Toplam Çalışma Süresi		
1 yıldan az	181	35,3	1 yıldan az	102	19,9
1-3 yıl	153	29,8	1-3 yıl	146	28,5
4-6 yıl	77	15,0	4-6 yıl	90	17,5
7-9 yıl	35	6,8	7-9 yıl	63	12,3
10 yıl ve üstü	67	13,1	10 yıl ve üstü	112	21,8
Toplam	513	100	Toplam	513	100

*N_{Hastane Yöneticisi Katılımcı Sayısı}=110N_{Hemşire Katılımcı Sayısı}=403N_{Toplam Katılımcı Sayısı}=513

Tablo 7.2. Devamı- Hastane Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

<i>Demografik Özellikler</i>	<i>*Katılımcı Sayısı (N)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Hemşirelerin Sürekli ya da Çoğunlukla Çalışma Şekli		
Gündüz	159	39,5
Gece	99	24,6
Vardiya	145	35,9
Toplam	403	100

*N_{Hastane Yöneticisi Katılımcı Sayısı}=110 N_{Hemşire Katılımcı Sayısı}=403 N_{Toplam Katılımcı Sayısı}=513

7.3. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Bu başlık altında anket uygulanan hastanelerde görev yapan çalışanların araştırma değişkenlerine (otantik liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti, çalışan performansı) ilişkin algılamalarına yönelik elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Yapılan bir araştırmada, yalnızca verilere bakarak bunların yorumlanmaları durumunda anlamlı sonuçların çıkarılması söz konusu olamamaktadır. Bu verilerin bazı özelliklerinin de verilmesi gerekmektedir. Öncelikle araştırmalarda elde edilen veri setlerinin ortalamasının, verilerin bu ortalama etrafında nasıl dağıldığının ve ortalama ne kadar saptığının (standart sapma) da değerlendirilmesi gerekmektedir (Çiçek, 2014: 51).

Tanımlayıcı istatistikler, otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı olmak üzere 5 başlık altında incelenmiştir. Katılımcılardan değişkenler ile ilgili yargıları ölçen anketteki her bir ifadeyi “1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum” ölçeğine göre değerlendirmeleri istenmiştir.

Aşağıda tablolarda yer alan analiz sonuçlarında ortalama değer 5’e yaklaştıkça katılımcıların belirtilen ifadeye katıldıkları, 1’e yaklaştığında ise belirtilen ifadeye katılmadıkları anlaşılabacaktır.

7.3.1. Otantik Liderlik Uygulamalarıyla İlgili Bulgular

Tablo 7.3’de araştırmaya katılan hastane çalışanlarının otantik liderlik uygulamalarının dört boyutuna ilişkin algılamalarını belirlemeye yönelik, ankette yer alan 16 ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Ölçekteki her bir boyuta ilişkin ifadeler verilen yanıtlar tablo halinde düzenlenmiştir.

Otantik liderliğin “öz farkındalık” boyutuna ilişkin toplam 4 ifade sunularak bu ifadeler ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (3,20) liderlerin öz farkındalıkları ile ilgili ifadeler katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. “Öz farkındalık” boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “lider önemli konulardaki görüşlerini ne zaman tekrar gözden geçirmesi gerektiğini bilir” (ortalama=3,26), katılımın en düşük olduğu ifade ise “lider, çalışanların kendisi hakkındaki liderlik yetenekleri ile ilgili fikirlerini tam olarak bilir” (ortalama=3,05) ifadesidir (Tablo 7.3).

Otantik liderliğin “ilişkisel şeffaflık” boyutuna ilişkin toplam 5 ifade sunularak bu ifadeler ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (3,29) liderlerin ilişkisel şeffaflıkları ile ilgili ifadeler katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. “İlişkisel şeffaflık” boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “ne demek istediğini açıkça söyler” (ortalama=3,41), katılımın en düşük olduğu ifade ise “hata yaptığında hatalarını kabul eder” (ortalama=3,15) ifadesidir (Tablo 7.3).

Otantik liderliğin “karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi” boyutuna ilişkin toplam 3 ifade sunularak bu ifadeler ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (3,28) liderlerin karar alırken bilgileri

dengeli değerlendirdikleri ile ilgili ifadelere katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. “Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi” boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “sonuca varmadan önce farklı bakış açılarını dikkatle dinler” (ortalama=3,34), katılımın en düşük olduğu ifade ise “tam ve kesin olarak inandıklarına ters olan görüşlerin de belirtilmesini ısrarla ister” (ortalama=3,19) ifadesidir (Tablo 7.3).

Otantik liderliğin “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutuna ilişkin toplam 4 ifade sunularak bu ifadelere ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (3,32) liderlerin içselleştirilmiş ahlak anlayışları ile ilgili ifadelere katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. “İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifadeler “inançları sergilediği davranışlarla tutarlıdır ve kendi öz değerlerine dayanan kararlar alır” (ortalama=3,38), katılımın en düşük olduğu ifade ise “ahlaki boyutu, yüksek standartlara dayalı zor kararlar alır” (ortalama=3,18) ifadesidir (Tablo 7.3).

Tablo 7.3. Otantik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algılarının Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>*İFADELER</i>	<i>Dağılım</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>A.O</i>	<i>s.s</i>
ÖZ FARKINDALIK							3,20	1,07
Lider, çalışanların kendisi hakkındaki liderlik yetenekleri ile ilgili fikirlerini tam olarak bilir.	N %	84 16,4	79 15,4	139 27,1	148 28,8	63 12,3	3,05	1,26
Lider önemli konulardaki görüşlerini ne zaman tekrar gözden geçirmesi gerektiğini bilir.	N %	57 11,1	88 17,2	106 20,7	186 36,3	76 14,8	3,26	1,22
Belirli karar ve eylemlerinin diğerlerini nasıl etkilediğini anlar ve bunu gösterir.	N %	49 9,6	89 17,3	133 25,9	178 34,7	64 12,5	3,23	1,16
Çalışanlarıyla etkileşimini geliştirmek için geribildirim arayışı içerisinde olur.	N %	60 11,7	75 14,6	129 25,1	170 33,1	79 15,4	3,25	1,22
İLİŞKİSEL ŞEFFAFLIK							3,29	1,04
Hata yaptığında hatalarını kabul eder.	N %	83 16,2	64 12,5	137 26,7	147 28,7	82 16	3,15	1,29
Düşüncelerini söyleyebilmeleri için herkesi teşvik eder.	N %	66 12,9	74 14,4	125 24,4	169 32,9	79 15,4	3,23	1,24
Ne demek istediğini açıkça söyler.	N %	57 11,1	61 11,9	107 20,9	187 36,5	101 19,7	3,41	1,24
Ortaya koyduğu duygular hissettikleriyle tam olarak uyumludur.	N %	57 11,1	74 14,4	137 26,7	165 32,2	80 15,6	3,26	1,21
İnsanlara acı gerçeği söyler.	N %	52 10,1	60 11,7	126 24,6	184 35,9	91 17,7	3,39	1,19
KARAR ALMADA BİLGİNİN DENGELİ DEĞERLENDİRİLMESİ							3,28	1,09
Tam ve kesin olarak inandıklarına ters olan görüşlerin de belirtilmesini ısrarla ister.	N %	60 11,7	77 15	144 28,1	165 32,2	67 13,1	3,19	1,19
Karar vermeden önce ilgili bilgileri analiz eder.	N %	48 9,4	86 16,8	129 25,1	157 30,6	93 18,1	3,31	1,21
Sonuca varmadan önce farklı bakış açılarını dikkatle dinler.	N %	53 10,3	77 15	117 22,8	174 33,9	92 17,9	3,34	1,22

* Aynı ifadeler hastane yöneticilerine ve hemşirelere uygun şekilde düzenlenmiştir.

N =513, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 7.3. Devamı- Otantik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algılarının Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

*İFADELER	Dağılım	1	2	3	4	5	A.O	s.s
İÇSELLEŞTİRİLMİŞ AHLAK ANLAYIŞI							3,32	1,03
İnançları sergilediği davranışlarla tutarlıdır.	N %	53 10,3	66 12,9	122 23,8	172 33,5	100 19,5	3,38	1,22
Kendi öz değerlerine dayanan kararlar alır.	N %	42 8,2	77 15	122 23,8	188 36,6	84 16,4	3,38	1,16
Çalışanlarından da kendi öz değerlerine dayanan duruş sergilemelerini ister.	N %	53 10,3	66 12,9	131 25,5	176 34,3	87 17	3,34	1,20
Ahlaki boyutu, yüksek standartlara dayalı zor kararlar alır.	N %	58 11,3	63 12,3	183 35,7	144 28,1	65 12,7	3,18	1,15

* Aynı ifadeler hastane yöneticilerine ve hemşirelere uygun şekilde düzenlenmiştir.

N =513, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

7.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla İlgili Bulgular

Tablo 7.4’de araştırmaya katılan hastane çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yedi boyutuna ilişkin algılamalarını belirlemeye yönelik, ankette yer alan 35 ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Ölçekteki her bir boyuta ilişkin ifadelere verilen yanıtlar tablo halinde düzenlenmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminin “seçim” boyutuna ilişkin toplam 4 ifade sunularak bu ifadelere ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (2,84) personel seçme sistemi ile ilgili ifadelere kararsızım düzeyinde cevap vermişlerdir. “Seçim” boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “hastanemizde, bölüm sorumluları ve idari yöneticiler personel seçme sürecine katılırlar” (ortalama=3,09), katılımın en düşük olduğu ifadeler ise “seçme sürecinde (gerektiğinde geçerliliği ve standardizasyonu yapılmış) testler kullanılır” (ortalama=2,66) ifadesidir (Tablo 7.4).

İnsan kaynakları yönetiminin “eğitim” boyutuna ilişkin toplam 6 ifade sunularak bu ifadelere ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (3,27) eğitim ile ilgili ifadelere katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. “Eğitim” boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “hastanemiz çalışanları için kalite ile ilgili kapsamlı eğitim programları düzenler” (ortalama=3,59), katılımın en düşük olduğu ifade ise “hastanemizde eğitim ihtiyaçları, performans ölçme sistemi ile saptanır” (ortalama=2,96) ifadesidir (Tablo 7.4).

İnsan kaynakları yönetiminin “performans değerlendirme” boyutuna ilişkin toplam 7 ifade sunularak bu ifadelere ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (2,91) performans değerlendirme ile ilgili ifadelere kararsızım düzeyinde cevap vermişlerdir. “Performans değerlendirme” boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “performans değerlendirme sisteminin, bireysel ve takım davranışları üzerinde güçlü bir etkisi vardır” (ortalama=3,07), katılımın en düşük olduğu ifade ise “hastanemizdeki çalışanlar, performans değerlendirme sistemine güvenir” (ortalama=2,70) ifadesidir (Tablo 7.4).

İnsan kaynakları yönetiminin “kariyer planlama” boyutuna ilişkin toplam 7 ifade sunularak bu ifadelere ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (2,86) kariyer planlama ile ilgili ifadelere kararsızım düzeyinde cevap vermişlerdir. “Kariyer planlama” boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “bir pozisyon boşluğu olduğunda hastanemiz kendi bünyesinden bir çalışanı terfi ettirmeyi tercih eder” (ortalama=3,08), katılımın en düşük olduğu ifade ise “hastanemiz, çalışanlarının kariyer ve gelişimini planlar” (ortalama=2,74) ifadesidir (Tablo 7.4).

İnsan kaynakları yönetiminin “çalışan katılımı” boyutuna ilişkin toplam 3 ifade sunularak bu ifadelere ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel

ortalamaya bakıldığında (2,80) çalışan katılımı ile ilgili ifadelerle kararsızım düzeyinde cevap vermişlerdir. “Çalışan katılımı” boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “çalışanlara işlerin yapılma şekli ile ilişkili iyileştirme önerilerinde bulunmaları için imkân tanınır” (ortalama=2,93), katılımın en düşük olduğu ifade ise “çalışanların maliyet ve kalite ile ilgili konularda karar vermelerine izin verilir” (ortalama=2,60) ifadesidir (Tablo 7.4).

İnsan kaynakları yönetiminin “iş tanımı” boyutuna ilişkin toplam 4 ifade sunularak bu ifadelerle ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalama bakıldığında (3,13) iş tanımı ile ilgili ifadelerle katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. “İş tanımı” boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “hastanemizde her pozisyonun görevleri açıkça tanımlanmıştır” (ortalama=3,18), katılımın en düşük olduğu ifade ise “pozisyonların gerçek iş tanımı, resmi iş tanımından çok, o işi yapan birey tarafından biçimlendirilir” (ortalama=3,07) ifadesidir (Tablo 7.4).

İnsan kaynakları yönetiminin “ücretlendirme” boyutuna ilişkin toplam 4 ifade sunularak bu ifadelerle ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalama bakıldığında (2,62) ücretlendirme ile ilgili ifadelerle kararsızım düzeyinde cevap vermişlerdir. “Ücretlendirme” boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “iş performansı çalışanların ücretlerini belirlemede önemli bir faktördür” (ortalama=2,76), katılımın en düşük olduğu ifade ise “ücret tüm çalışanlar için doğrudan kişinin performansına bağlıdır” (ortalama=2,46) ifadesidir (Tablo 7.4).

Tablo 7.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarının Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>*İFADELER</i>	<i>Dağılım</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>A.O</i>	<i>s.s.</i>
SEÇİM							2,84	1,05
Hastanemizde son derece bilimsel ve doğru seçimi sağlayacak nitelikte personel seçme sistemleri kullanılmaktadır.	N	119	123	112	125	34	2,67	1,25
	%	23,2	24	21,8	24,4	6,6		
Hastanemizde, bölüm sorumluları ve idari yöneticiler personel seçme sürecine katılırlar.	N	75	104	99	169	66	3,09	1,27
	%	14,6	20,3	19,3	32,9	12,9		
Seçme sürecinde (gerektiğinde geçerliliği ve standardizasyonu yapılmış) testler kullanılır.	N	116	118	136	106	37	2,66	1,23
	%	22,6	23	26,5	20,7	7,2		
Hastanemizde personel seçme sistemi görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumlara sahip kişileri seçmeye yöneliktir.	N	103	92	111	146	61	2,94	1,32
	%	20,1	17,9	21,6	28,5	11,9		
EĞİTİM							3,27	0,90
Hastanemiz çalışanları için kalite ile ilgili kapsamlı eğitim programları düzenler.	N	25	65	102	220	101	3,59	1,08
	%	4,9	12,7	19,9	42,9	19,7		
Her bir çalışan, her yıl eğitim programlarına katılır.	N	32	74	89	207	111	3,56	1,15
	%	6,2	14,4	17,3	40,4	21,6		
Hastanemizde eğitim ihtiyaçları, performans ölçme sistemi ile saptanır.	N	74	109	152	117	61	2,96	1,22
	%	14,4	21,2	29,6	22,8	11,9		
İşe yeni başlayanlara, ihtiyaç duyacakları becerileri kazandıracak resmi eğitim programları verilir.	N	63	109	107	160	74	3,14	1,25
	%	12,3	21,2	20,9	31,2	14,4		
Takım çalışmalarında etkin olabilmeleri için personele periyodik olarak yeni bilgi ve beceriler kazandırılır.	N	57	108	114	171	63	3,14	1,20
	%	11,1	21,1	22,2	33,3	12,3		
Tanımlanmış eğitim ihtiyaçları gerçekçi, yararlı ve kurumun iş stratejilerine dayanmaktadır.	N	51	75	156	179	52	3,20	1,12
	%	9,9	14,6	30,4	34,9	10,1		

* Aynı ifadeler hastane yöneticilerine ve hemşirelere uygun şekilde düzenlenmiştir.

N =513, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 7.4. Devamı- İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarının Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>*İFADELER</i>	<i>Dağılım</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>A.O</i>	<i>s.s.</i>
PERFORMANS DEĞERLENDİRME							2,91	1,04
Hastanemizde çalışanların performansı, objektif ölçülebilir sonuçlar üzerinden değerlendirilir.	N %	82 16	129 25,1	121 23,6	131 25,5	50 9,7	2,87	1,23
Performans değerlendirme verileri iş rotasyonu, eğitim ve ücret vb. konularda karar almak için kullanılır.	N %	109 21,2	110 21,4	127 24,8	108 21,1	59 11,5	2,80	1,30
Hastanemiz çalışanlarına performanslarıyla ilgili geri bildirim ve danışmanlık sağlar.	N %	82 16	115 22,4	127 24,8	127 24,8	62 12,1	2,94	1,26
Hastanemizdeki çalışanlar, performans değerlendirme sistemine güvenir.	N %	117 22,8	121 23,6	125 24,4	94 18,3	56 10,9	2,70	1,29
Performans değerlendirme sisteminin, bireysel ve takım davranışları üzerinde güçlü bir etkisi vardır.	N %	76 14,8	108 21,1	111 21,6	137 26,7	81 15,8	3,07	1,30
Hastanemizdeki performans ölçme sistemi büyüme ve gelişme odaklıdır.	N %	75 14,6	99 19,3	142 27,7	135 26,3	62 12,1	3,01	1,23
Tüm çalışanlar performans değerlendirme sisteminin amaçlarını açık olarak bilir.	N %	71 13,8	109 21,2	158 30,8	119 23,2	56 10,9	2,96	1,19
KARİYER PLANLAMA							2,86	1,04
Bu hastanedeki çalışanların mesleki kariyer yolları açıktır.	N %	102 19,9	100 19,5	113 22	131 25,5	67 13,1	2,92	1,32
Bu hastanedeki herhangi bir çalışanın kariyer beklentisi, üst yöneticisi tarafından bilinir.	N %	90 17,53	128 25	125 24,4	123 24	47 9,2	2,82	1,23
Hastanemizde, çalışanların terfi edebileceği birden fazla potansiyel pozisyon vardır.	N %	107 20,9	119 23,2	117 22,8	128 25	42 8,2	2,76	1,26
Hastanemizde kariyer planlama ile bireysel ve örgütsel büyüme ihtiyaçları örtüşmektedir.	N %	89 17,3	124 24,2	146 28,5	119 23,2	35 6,8	2,77	1,18
Hastanemiz, çalışanlarının kariyer ve gelişimini planlar.	N %	113 22	125 24,4	108 21,1	115 22,4	52 10,1	2,74	1,30
Bir pozisyon boşluğu olduğunda hastanemiz kendi bünyesinden bir çalışanı terfi ettirmeyi tercih eder.	N %	82 16	89 17,3	112 21,8	165 32,2	65 12,7	3,08	1,27
Her çalışan hastanedeki kariyer yolunun farkındadır.	N %	92 17,9	96 18,7	129 25,1	147 28,7	49 9,6	2,93	1,25
ÇALIŞAN KATILIMI							2,80	1,12
Çalışanların maliyet ve kalite ile ilgili konularda karar vermelerine izin verilir.	N %	120 23,4	135 26,3	116 22,6	111 21,6	31 6	2,60	1,22
Bir üst yönetici, çalışanlara işlem ve operasyonlar ile ilgili konularda düşüncelerini sorar.	N %	106 20,7	93 18,1	117 22,8	147 28,7	50 9,7	2,88	1,29
Çalışanlara işlerin yapılma şekli ile ilgili iyileştirme önerilerinde bulunmaları için imkân tanınır.	N %	94 18,3	109 21,2	102 19,9	154 30	54 10,5	2,93	1,29

* Aynı ifadeler hastane yöneticilerine ve hemşirelere uygun şekilde düzenlenmiştir.

N =513, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 7.4. Devamı- İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algılarının Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>*İFADELER</i>	<i>Dağılım</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>A.O</i>	<i>s.s.</i>
İŞ TANIMI							3,13	0,99
Hastanemizde her pozisyonun görevleri açıkça tanımlanmıştır.	N	72	86	111	161	83	3,18	1,28
	%	14	16,8	21,6	31,4	16,2		
Hastanemizde her pozisyon için güncel bir iş tanımı vardır.	N	64	102	122	168	57	3,10	1,20
	%	12,5	19,9	23,8	32,7	11,1		
Her pozisyonun iş tanımı, o pozisyonda çalışan bireyin yerine getirdiği görevlerin tümünü içerir.	N	53	98	128	182	52	3,15	1,15
	%	10,3	19,1	25	35,5	10,1		
Pozisyonların gerçek iş tanımı, resmi iş tanımından çok, o işi yapan birey tarafından biçimlendirilir.	N	66	100	124	178	45	3,07	1,18
	%	12,9	19,5	24,2	34,7	8,8		
ÜCRETLENDİRME							2,62	1,13
İş performansı çalışanların ücretlerini belirlemede önemli bir faktördür.	N	124	103	105	133	48	2,76	1,32
	%	24,2	20,1	20,5	25,9	9,4		
Hastanemizdeki maaş ve diğer haklar sektöre göre iyi durumdadır.	N	116	104	123	138	32	2,73	1,24
	%	22,6	20,3	24	26,9	6,2		
Hastanemizde ücret, çalışan yeteneği ve yetkinliğine dayanır.	N	149	119	102	108	35	2,53	1,28
	%	29	23,2	19,9	21,1	6,8		
Ücret tüm çalışanlar için doğrudan kişinin performansına bağlıdır.	N	172	111	96	89	45	2,46	1,34
	%	33,5	21,6	18,7	17,3	8,8		

* Aynı ifadeler hastane yöneticilerine ve hemşirelere uygun şekilde düzenlenmiştir.

N =513, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

7.3.3. Psikolojik Sermayeye İlgili Bulgular

Tablo 7.5’de araştırmaya katılan hastane çalışanlarının psikolojik sermayenin dört boyutuna ilişkin algılarını belirlemeye yönelik, ankette yer alan 24 ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Ölçekteki her bir boyuta ilişkin ifadeler verilen yanıtlar tablo halinde düzenlenmiştir.

Psikolojik sermayenin “özyeterlilik” boyutuna ilişkin toplam 6 ifade sunularak bu ifadeler ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalama bakıldığında (3,88) özyeterlilik ile ilgili ifadeler katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. “Özyeterlilik” boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim” (ortalama=3,97), katılımın en düşük olduğu ifade ise “hastanemizin stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim” (ortalama=3,71) ifadesidir (Tablo 7.5).

Psikolojik sermayenin “umut” boyutuna ilişkin toplam 6 ifade sunularak bu ifadeler ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalama bakıldığında (3,92) umut ile ilgili ifadeler katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. “Umut” boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “herhangi bir sorunun çözümü için birçok yol bulunabilir” (ortalama=4,07), katılımın en düşük olduğu ifade ise “şu anda kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum” (ortalama=3,80) ifadesidir (Tablo 7.5).

Psikolojik sermayenin “iyimserlik” boyutuna ilişkin toplam 6 ifade sunularak bu ifadeler ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalama bakıldığında (3,53) iyimserlik ile ilgili ifadeler katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. “İyimserlik” boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “işimde belirsizlikler olduğunda, genellikle en olumlu/iyi sonucu beklerim” (ortalama=3,77), katılımın en düşük olduğu ifade ise “bu iş yerinde, işler benim istediğim şekilde yürür” (ortalama=2,95) ifadesidir (Tablo 7.5).

Psikolojik sermayenin “psikolojik dayanıklılık” boyutuna ilişkin toplam 6 ifade sunularak bu ifadelere ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (3,77) psikolojik dayanıklılık ile ilgili ifadelere katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. “Psikolojik dayanıklılık” boyutuna ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “işimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim” (ortalama=3,91), katılımın en düşük olduğu ifade ise “işimde bir aksilikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşamam” (ortalama=3,64) ifadesidir (Tablo 7.5).

Tablo 7.5. Psikolojik Sermayeye İlişkin Algılarının Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

*İFADELER	Dağılım	1	2	3	4	5	A.O	s.s
ÖZYETERLİLİK							3,88	0,77
Bir grup çalışma arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	N %	17 3,3	27 5,3	74 14,4	248 48,3	147 28,7	3,93	0,96
Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı ifade ederken kendime güvenirim.	N %	10 1,9	34 6,6	93 18,1	247 48,1	129 25,1	3,87	0,92
Uzun dönemli bir soruna çözüm bulmak için analizler yaparken kendime güvenirim.	N %	13 2,5	27 5,3	89 17,3	254 49,5	130 25,3	3,89	0,92
Hastanemizin stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	N %	13 2,5	45 8,8	117 22,8	236 46	102 19,9	3,71	0,96
Organizasyon dışındaki kişilerle sorunları tartışmak için iletişime geçerken kendime güvenirim.	N %	13 2,5	32 6,2	84 16,4	263 51,3	121 23,6	3,87	0,92
Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	N %	10 1,9	29 5,7	63 12,3	271 52,8	140 27,3	3,97	0,89
UMUT							3,92	0,76
Herhangi bir sorunun çözümü için birçok yol bulunabilir.	N %	11 2,1	30 5,8	56 10,9	230 44,8	186 36,3	4,07	0,94
Eğer çalışırken bir tikanıklık yaşarsam, bundan kurtulmak için farklı birçok yol düşünebilirim.	N %	9 1,8	29 5,7	68 13,3	241 47	166 32,4	4,02	0,91
Şu anda, işimde kendimi oldukça başarılı olarak görüyorum.	N %	8 1,6	33 6,4	108 21,1	221 43,1	143 27,9	3,89	0,93
Şu anda iş amaçlarımı enerjik bir şekilde takip ediyorum.	N %	13 2,5	31 6	103 20,1	236 46	130 25,3	3,85	0,95
Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	N %	11 2,1	28 5,5	92 17,9	256 49,9	126 24,6	3,89	0,90
Şu anda kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	N %	13 2,5	41 8	97 18,9	246 48	116 22,6	3,80	0,96
İYİMSERLİK							3,53	0,79
İşimde belirsizlikler olduğunda, genellikle en olumlu/iyi sonucu beklerim.	N %	16 3,1	38 7,4	106 20,7	241 47	112 21,8	3,77	0,97
Eğer işimde bir şeylerin benim için doğru gideceğini düşünürsem, o şekilde gider.	N %	12 2,3	36 7	143 27,9	211 41,1	111 21,6	3,72	0,95
İşimle alakalı şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	N %	17 3,3	56 10,9	142 27,7	204 39,8	94 18,3	3,58	1,01
İşimle alakalı gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	N %	25 4,9	52 10,1	138 26,9	208 40,5	90 17,5	3,55	1,04
İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.	N %	21 4,1	60 11,7	116 22,6	210 40,9	106 20,7	3,62	1,06
Bu iş yerinde, işler benim istediğim şekilde yürür.	N %	93 18,1	96 18,7	133 25,9	123 24	68 13,3	2,95	1,29

* Aynı ifadeler hastane yöneticilerine ve hemşirelere uygun şekilde düzenlenmiştir.

N =513, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 7.5. Devamı- Psikolojik Sermayeye İlişkin Algılarının Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>*İFADELER</i>	<i>Dağılım</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>A.O</i>	<i>s.s</i>
PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK							3,77	0,77
Daha önceleri sıkıntılar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	N	13	43	114	216	127	3,78	0,99
	%	2,5	8,4	22,2	42,1	24,8		
Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.	N	18	58	119	207	111	3,65	1,04
	%	3,5	11,3	23,2	40,4	21,6		
İşimde bir aksilikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşamam.	N	14	52	139	206	102	3,64	0,99
	%	2,7	10,1	27,1	40,2	19,9		
Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi kendime yeterim.	N	12	42	94	238	127	3,83	0,97
	%	2,3	8,2	18,3	46,4	24,8		
İşimde aynı anda birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.	N	18	42	97	227	129	3,79	1,02
	%	3,5	8,2	18,9	44,2	25,1		
İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	N	9	31	90	250	133	3,91	0,90
	%	1,8	6	17,5	48,7	25,9		

* Aynı ifadeler hastane yöneticilerine ve hemşirelere uygun şekilde düzenlenmiştir.

N =513, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

7.3.4. İşten Ayrılma Niyetiyle İlgili Bulgular

Tablo 7.6’da araştırmaya katılan hastane çalışanlarının işten ayrılma niyetine ilişkin algılamalarını belirlemeye yönelik, ankette yer alan 5 ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Ölçekteki her bir boyuta ilişkin ifadeler verilen yanıtlar tablo halinde düzenlenmiştir.

İşten ayrılma niyetine ilişkin toplam 5 ifade sunularak bu ifadeler ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında (2,44) işten ayrılma ile ilgili ifadeler katılmıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. Hastane çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin düşük düzeyde olduğu söylenebilir. “İşten ayrılma niyetine” ilişkin yanıtlardan en çok katılımın sağlanmadığı ifade “beş yıl daha bu kurumda çalışacağımı düşünmüyorum” (ortalama=2,71), en az katılımın sağlanmadığı ifade ise “bu kuruluşun dışında aktif olarak yeni bir iş arıyorum” (ortalama=2,27) ifadesidir (Tablo 7.6).

Tablo 7.6. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Algılarının Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>*İFADELER</i>	<i>Dağılım</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>A.O</i>	<i>s.s</i>
İŞTEN AYRILMA NİYETİ							2,44	1,16
Bu kuruluşun dışında aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	N	194	136	77	58	48	2,27	1,32
	%	37,8	26,5	15	11,3	9,4		
İyi bir iş bulur bulmaz, bu kurumdan ayrılacağım.	N	179	128	88	54	64	2,40	1,37
	%	34,9	25	17,2	10,5	12,5		
Ciddi olarak bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum.	N	179	134	98	43	59	2,35	1,33
	%	34,9	26,1	19,1	8,4	11,5		
Sık sık bu kurumdaki işimi bırakmayı düşünüyorum.	N	167	128	97	57	64	2,46	1,36
	%	32,6	25	18,9	11,1	12,5		
Beş yıl daha bu kurumda çalışacağımı düşünmüyorum.	N	149	96	116	56	96	2,71	1,45
	%	29	18,7	22,6	10,9	18,7		

* Aynı ifadeler hastane yöneticilerine ve hemşirelere uygun şekilde düzenlenmiştir.

N =513, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

7.3.5. Çalışan Performansı İlgili Bulgular

Tablo 7.7’de araştırmaya katılan hastane çalışanlarının performansa ilişkin algılarını belirlemeye yönelik, ankette yer alan 4 ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Ölçekteki her bir boyuta ilişkin ifadeler verilen yanıtlar tablo halinde düzenlenmiştir.

Çalışan performansına ilişkin toplam 4 ifade sunularak bu ifadeler ne oranda katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Genel ortalama bakıldığında (4,01) çalışan performansı ile ilgili ifadeler katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. Hastane çalışanlarının performans düzeylerinin iyi düzeyde olduklarını düşündükleri söylenebilir. “Çalışan performansı” na ilişkin yanıtlardan katılımın en yüksek olduğu ifade “görevlerimi tam zamanında yerine getiririm” (ortalama=4,16), katılımın en düşük olduğu ifade ise “hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum” (ortalama=3,88) ifadesidir (Tablo 7.7).

Tablo 7.7. Çalışan Performansına İlişkin Algıların Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

*İFADELER	Dağılım	1	2	3	4	5	A.O	s.s
ÇALIŞAN PERFORMANSI							4,01	0,79
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	N	18	21	37	221	216	4,16	0,97
	%	3,5	4,1	7,2	43,1	42,1		
Hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	N	10	26	104	245	128	3,88	0,90
	%	1,9	5,1	20,3	47,8	25		
Verdiğim hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	N	13	22	88	234	156	3,97	0,93
	%	2,5	4,3	17,2	45,6	30,4		
Bir problem ortaya çıktığında en hızlı şekilde çözüm üretirim.	N	11	18	72	243	169	4,05	0,89
	%	2,1	3,5	14	47,4	32,9		

* Aynı ifadeler hastane yöneticilerine ve hemşirelere uygun şekilde düzenlenmiştir.

N =513, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

7.4. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Etkiler Bazında Bulgular

Bu başlık altında araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünün ve düzeyinin tespiti için yapılan korelasyon analizine ve korelasyon analizi bulgularına yer verilen tablolarda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tespiti için de regresyon analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

7.4.1. Korelasyon ve Regresyon Analizi

“Korelasyon analizi”, iki değişken arasındaki doğrusal ilişki ile bir değişkenin iki ya da daha fazla değişkenle olan ilişkisini tespit etmek, yine bu ilişkinin derecesini de ölçmek adına yararlanılan istatistiksel bir metottur (Sungur, 2014: 115).

Bu araştırmada otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişki korelasyon analizi kullanılarak ortaya konmuş ve her bir değişken arasındaki “Pearson Korelasyon Katsayısı” hesaplanmıştır.

Korelasyon katsayısı “r” harfiyle ifade edilip, -1 ile +1 ($-1 \leq r \leq +1$) arasında bir değer alır. Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyinin ve yönünün bulunup yorumlanması amacıyla kullanılmaktadır. Korelasyon katsayısının +1 olması, değişkenler arasında pozitif yönde tam bir ilişkinin olduğunu, bir değişkenin hangi oranda arttı ya da azaldıysa diğer değişkeninde aynı oranda artmış veya azalmış olduğunu; -1 olması değişkenler arasında negatif yönde tam bir ilişkinin olduğunu, bir değişkenin hangi oranda arttı ise diğer değişkenin de aynı oranda azalmış olduğunu; 0

olması ise değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Ural ve Kılıç, 2013: 243).

Araştırmada kullanılan “Pearson Korelasyon Katsayısı”nın yorumu aşağıdaki gibi yapılır (Sungur, 2014: 116). Söz konusu bu husus, araştırma verilerinin yorumlanmasında dikkate alınmıştır.

r	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Ayrıca araştırmalarda bir bağımlı değişken üzerinde bir bağımsız değişkenin (basit regresyon) ya da birden fazla bağımsız değişkenin (çoklu regresyon) etkisinin tespit edilmesi için “regresyon analizi”nden yararlanılır (Küçüksille, 2014: 199). Kısacası regresyon analizinde değişkenler arasındaki sebep sonuç ilişkisi araştırılır (Gülbüz ve Şahin, 2014: 261). Regresyon analizi sonucunda R^2 (belirlilik katsayısı) değeri elde edilir. Bu elde edilen değer; bağımlı değişkendeki değişimin yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını gösterir (Küçüksille, 2014: 203). R^2 değeri 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır (Çil, 2008: 300). Bu değer 1’e yaklaşması; bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişken veya değişkenler tarafından iyi açıklandığını; 0’a yaklaşmasının ise; modelin veriye uyum sağlamadığını ya da bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişken veya değişkenler tarafından açıklanamadığını gösterir. Ayrıca regresyon modelinin genel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek için F (ANOVA) testi kullanılır. İlk bakılması gereken kısım da burasıdır. Çünkü gözlemlenen değerlerin, regresyon modeline ne kadar uyum sağladığı hakkında bilgi verir (Gülbüz ve Şahin, 2014: 263-265). F istatistiği ve anlamlılık düzeyine bakıldığında $p < 0,05$ ise, modelin bütünü ile istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılır (Küçüksille, 2014: 203). Ayrıca modeldeki katsayıların tahmin değerlerinden olan standardize edilmemiş regresyon denklemindeki katsayıyı ifade eden “B” değeri (regresyon katsayısı); x’deki bir birim artışa karşılık y’deki değişim miktarını gösterir (Küçüksille, 2014: 203).

Tablo 7.8’de özfarkındalık (otantik liderlik boyutu) ile insan kaynakları yönetimi boyutları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; özfarkındalık (otantik liderlik boyutu) ile insan kaynakları yönetimi boyutları (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı, ücretlendirme) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,50 < r < 0,69$; $p < 0,01$) (Tablo 7.8).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; seçimdeki değişkenliğin % 40,1’inin ($R^2=0,401$); eğitimdeki değişkenliğin % 32,5’inin ($R^2=0,325$), performans değerlendirmedeki değişkenliğin % 44,9’unun ($R^2=0,449$), kariyer planlamadaki değişkenliğin % 38,8’inin ($R^2=0,388$), çalışan katılımındaki değişkenliğin % 40,3’ünün ($R^2=0,403$), iş tanımındaki değişkenliğin % 40,6’sının ($R^2=0,406$), ücretlendirmedeki değişkenliğin % 37,6’sının ($R^2=0,376$) bağımsız değişken özfarkındalık tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, insan kaynakları yönetimi boyutları (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı, ücretlendirme) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde özfarkındalıktan (otantik liderlik boyutu) etkilenmektedir ($F=343,237$; $247,244$; $417,537$; $325,964$; $346,021$; $351,367$; $309,170$; $p < 0,05$). “B” değerlerine (regresyon katsayısına) göre; özfarkındalıktaki (otantik liderlik boyutu) bir birimlik artışın, seçim üzerinde 0,625; eğitim üzerinde 0,482; performans değerlendirme üzerinde 0,653; kariyer planlama üzerinde 0,609; çalışan katılımı üzerinde 0,666; iş tanımı üzerinde 0,591; ücretlendirme üzerinde 0,647 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f ve H1g hipotezlerini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.8).

Tablo 7.8. Öz farkındalık (Otantik Liderlik Boyutu) İle İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAĞIMLI DEĞİŞKENLER</i>						
	<i>Seçim</i>	<i>Eğitim</i>	<i>Performans Değerlendirme</i>	<i>Kariyer Planlama</i>	<i>Çalışan Katılımı</i>	<i>İş Tanımı</i>	<i>Ücretlendirme</i>
R²	0,401	0,325	0,449	0,388	0,403	0,406	0,376
F	343,237 (p=0,000)	247,244 (p=0,000)	417,537 (p=0,000)	325,964 (p=0,000)	346,021 (p=0,000)	351,367 (p=0,000)	309,170 (p=0,000)
Öz farkındalık	*r 0,634 B 0,625 p 0,000	r 0,571 B 0,482 p 0,000	r 0,671 B 0,653 p 0,000	r 0,624 B 0,609 p 0,000	r 0,635 B 0,666 p 0,000	r 0,638 B 0,591 p 0,000	r 0,614 B 0,647 p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.9’da ilişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) ile insan kaynakları yönetimi boyutları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; ilişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) ile insan kaynakları yönetimi boyutları (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı, ücretlendirme) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,50 < r < 0,69$; $p < 0,01$) (Tablo 7.9).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; seçimdeki değişkenliğin % 32,6’sının ($R^2=0,326$); eğitimdeki değişkenliğin % 26,4’ünün ($R^2=0,264$), performans değerlendirmedeki değişkenliğin % 36,6’sının ($R^2=0,366$), kariyer planlamadaki değişkenliğin % 34,1’inin ($R^2=0,341$), çalışan katılımındaki değişkenliğin % 37,3’ünün ($R^2=0,373$), iş tanımındaki değişkenliğin % 35,9’unun ($R^2=0,359$), ücretlendirmedeki değişkenliğin % 29,1’inin ($R^2=0,291$) bağımsız değişken ilişkisel şeffaflık tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, insan kaynakları yönetimi boyutları (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı, ücretlendirme) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişkisel şeffaflıktan (otantik liderlik boyutu) etkilenmektedir ($F=248,911$; 184,585; 296,630; 265,649; 305,294; 287,384; 211,535; $p < 0,05$). “B” değerlerine (regresyon katsayısına) göre; ilişkisel şeffaflıktaki (otantik liderlik boyutu) bir birimlik artışın, seçim üzerinde 0,578; eğitim üzerinde 0,446; performans değerlendirme üzerinde 0,605; kariyer planlama üzerinde 0,585; çalışan katılımı üzerinde 0,657; iş tanımı üzerinde 0,569; ücretlendirme üzerinde 0,585 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H2a, H2b, H2c, H2d, H2e, H2f ve H2g hipotezlerini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.9).

Tablo 7.9. İlişkisel Şeffaflık (Otantik Liderlik Boyutu) İle İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAĞIMLI DEĞİŞKENLER</i>						
	<i>Seçim</i>	<i>Eğitim</i>	<i>Performans Değerlendirme</i>	<i>Kariyer Planlama</i>	<i>Çalışan Katılımı</i>	<i>İş Tanımı</i>	<i>Ücretlendirme</i>
R²	0,326	0,264	0,366	0,341	0,373	0,359	0,291
F	248,911 (p=0,000)	184,585 (p=0,000)	296,630 (p=0,000)	265,649 (p=0,000)	305,294 (p=0,000)	287,384 (p=0,000)	211,535 (p=0,000)
İlişkisel Şeffaflık	r 0,572 B 0,578 p 0,000	r 0,515 B 0,446 p 0,000	r 0,606 B 0,605 p 0,000	r 0,585 B 0,585 p 0,000	r 0,612 B 0,657 p 0,000	r 0,600 B 0,569 p 0,000	r 0,541 B 0,585 p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.10'da karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) ile insan kaynakları yönetimi boyutları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) ile insan kaynakları yönetimi boyutları (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı, ücretlendirme) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır (0,50<r<0,69; p<0,01) (Tablo 7.10).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; seçimdeki değişkenliğin % 35,5'inin ($R^2=0,355$); eğitimdeki değişkenliğin % 29,5'inin ($R^2=0,295$), performans değerlendirmedeki değişkenliğin % 38,4'ünün ($R^2=0,384$), kariyer planlamadaki değişkenliğin % 36,1'inin ($R^2=0,361$), çalışan katılımındaki değişkenliğin % 38,1'inin ($R^2=0,381$), iş tanımındaki değişkenliğin % 37,9'unun ($R^2=0,379$), ücretlendirmedeki değişkenliğin % 32,2'sinin ($R^2=0,322$) bağımsız değişken karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, insan kaynakları yönetimi boyutları (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı, ücretlendirme) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesinden (otantik liderlik boyutu) etkilenmektedir (F=282,294; 215,667; 320,240; 290,543; 315,917; 313,329; 243,695; p<0,05). "B" değerlerine (regresyon katsayısına) göre; karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesindeki (otantik liderlik boyutu) bir birimlik artışın, seçim üzerinde 0,579; eğitim üzerinde 0,453; performans değerlendirme üzerinde 0,595; kariyer planlama üzerinde 0,579; çalışan katılımı üzerinde 0,638; iş tanımı üzerinde 0,562; ücretlendirme üzerinde 0,590 birimlik artış sağladığı görülmektedir (p<0,05). Bu bulgular H3a, H3b, H3c, H3d, H3e, H3f ve H3g hipotezlerini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.10).

Tablo 7.10. Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi (Otantik Liderlik Boyutu) İle İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAĞIMLI DEĞİŞKENLER</i>						
	<i>Seçim</i>	<i>Eğitim</i>	<i>Performans Değerlendirme</i>	<i>Kariyer Planlama</i>	<i>Çalışan Katılımı</i>	<i>İş Tanımı</i>	<i>Ücretlendirme</i>
R²	0,355	0,295	0,384	0,361	0,381	0,379	0,322
F	282,294 (p=0,000)	215,667 (p=0,000)	320,240 (p=0,000)	290,543 (p=0,000)	315,917 (p=0,000)	313,329 (p=0,000)	243,695 (p=0,000)
Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi	r 0,597 p 0,000	r 0,545 p 0,000	r 0,621 p 0,000	r 0,602 p 0,000	r 0,618 p 0,000	r 0,617 p 0,000	r 0,568 p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.11’de içselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) ile insan kaynakları yönetimi boyutları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; içselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) ile insan kaynakları yönetimi boyutları (seçim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı, ücretlendirme) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,50 < r < 0,69$; $p < 0,01$). Ancak içselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) ile eğitim (İKY boyutu) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,01$) (Tablo 7.11).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; seçimdeki değişkenliğin % 32,1’inin ($R^2=0,321$); eğitimdeki değişkenliğin % 23,3’ünün ($R^2=0,233$), performans değerlendirmedeki değişkenliğin % 34,4’ünün ($R^2=0,344$), kariyer planlamadaki değişkenliğin % 31,7’sinin ($R^2=0,317$), çalışan katılımındaki değişkenliğin % 30,5’inin ($R^2=0,305$), iş tanımındaki değişkenliğin % 36,1’inin ($R^2=0,361$), ücretlendirmedeki değişkenliğin % 30,2’sinin ($R^2=0,302$) bağımsız değişken içselleştirilmiş ahlak anlayışı tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, insan kaynakları yönetimi boyutları (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı, ücretlendirme) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde içselleştirilmiş ahlak anlayışından (otantik liderlik boyutu) etkilenmektedir ($F=243,475$; 156,166; 269,067; 238,538; 225,348; 290,582; 222,815; $p < 0,05$). “B” değerlerine (regresyon katsayısına) göre; içselleştirilmiş ahlak anlayışındaki (otantik liderlik boyutu) bir birimlik artışın, seçim üzerinde 0,582; eğitim üzerinde 0,424; performans değerlendirme üzerinde 0,594; kariyer planlama üzerinde 0,572; çalışan katılımı üzerinde 0,602; iş tanımı üzerinde 0,579; ücretlendirme üzerinde 0,603 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H4a, H4b, H4c, H4d, H4e, H4f ve H4g hipotezlerini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.11).

Tablo 7.11. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Otantik Liderlik Boyutu) İle İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAĞIMLI DEĞİŞKENLER</i>						
	<i>Seçim</i>	<i>Eğitim</i>	<i>Performans Değerlendirme</i>	<i>Kariyer Planlama</i>	<i>Çalışan Katılımı</i>	<i>İş Tanımı</i>	<i>Ücretlendirme</i>
R²	0,321	0,233	0,344	0,317	0,305	0,361	0,302
F	243,475 (p=0,000)	156,166 (p=0,000)	269,067 (p=0,000)	238,538 (p=0,000)	225,348 (p=0,000)	290,582 (p=0,000)	222,815 (p=0,000)
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	r 0,568	r 0,484	r 0,587	r 0,564	r 0,553	r 0,602	r 0,551
	B 0,582	B 0,424	B 0,594	B 0,572	B 0,602	B 0,579	B 0,603
	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.12’de özfarkındalık (otantik liderlik boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; özfarkındalık (otantik liderlik boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır (0,26<r<0,49; p<0,01) (Tablo 7.12).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; özyeterlilikteki değişkenliğin % 9,9’unun (R²=0,099); umuttaki değişkenliğin % 7,4’ünün (R²=0,074), iyimserlikteki değişkenliğin % 12,5’inin (R²=0,125), psikolojik dayanıklılıktaki değişkenliğin % 10,2’sinin (R²=0,102) bağımsız değişken özfarkındalık tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde özfarkındalıktan (otantik liderlik boyutu) etkilenmektedir (F=57,557; 41,827; 74,471; 58,916; p<0,05). “B” değerlerine (regresyon katsayısına) göre; özfarkındalıktaki (otantik liderlik boyutu) bir birimlik artışın, özyeterlilik üzerinde 0,231; umut üzerinde 0,195; iyimserlik üzerinde 0,263; psikolojik dayanıklılık üzerinde 0,231 birimlik artış sağladığı görülmektedir (p<0,05). Bu bulgular H5a, H5b, H5c ve H5d hipotezlerini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.12).

Tablo 7.12. Özfarkındalık (Otantik Liderlik Boyutu) İle Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAĞIMLI DEĞİŞKENLER</i>			
	<i>Özyeterlilik</i>	<i>Umut</i>	<i>İyimserlik</i>	<i>Psikolojik Dayanıklılık</i>
R²	0,099	0,074	0,125	0,102
F	57,557 (p=0,000)	41,827 (p=0,000)	74,471 (p=0,000)	58,916 (p=0,000)
Öz farkındalık	*r 0,318	r 0,275	r 0,357	r 0,322
	B 0,231	B 0,195	B 0,263	B 0,231
	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.13’de ilişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve

oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; ilişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,01$) (Tablo 7.13).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; özyeterlilikteki değişkenliğin % 12,4'ünün ($R^2=0,124$); umuttaki değişkenliğin % 12,1'inin ($R^2=0,121$), iyimserlikteki değişkenliğin % 10,1'inin ($R^2=0,101$), psikolojik dayanıklılıktaki değişkenliğin % 12,1'inin ($R^2=0,121$) bağımsız değişken ilişkisel şeffaflık tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişkisel şeffaflıktan (otantik liderlik boyutu) etkilenmektedir ($F=73,320$; $71,275$; $58,393$; $71,599$; $p < 0,05$). "B" değerlerine (regresyon katsayısına) göre; ilişkisel şeffaflıktaki (otantik liderlik boyutu) bir birimlik artışın, özyeterlilik üzerinde 0,263; umut üzerinde 0,255; iyimserlik üzerinde 0,242; psikolojik dayanıklılık üzerinde 0,258 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H6a, H6b, H6c ve H6d hipotezlerini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.13).

Tablo 7.13. İlişkisel Şeffaflık (Otantik Liderlik Boyutu) İle Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMLI DEĞİŞKENLER</i>				
<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>Özyeterlilik</i>	<i>Umut</i>	<i>İyimserlik</i>	<i>Psikolojik Dayanıklılık</i>
R²	0,124	0,121	0,101	0,121
F	73,320 (p=0,000)	71,275 (p=0,000)	58,393 (p=0,000)	71,599 (p=0,000)
	r 0,354	r 0,350	r 0,320	r 0,351
İlişkisel Şeffaflık	B 0,263	B 0,255	B 0,242	B 0,258
	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.14'de karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,01$) (Tablo 7.14).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; özyeterlilikteki değişkenliğin % 10,4'ünün ($R^2=0,104$); umuttaki değişkenliğin % 9,1'inin ($R^2=0,091$), iyimserlikteki değişkenliğin % 11,5'inin ($R^2=0,115$), psikolojik dayanıklılıktaki değişkenliğin % 9,5'inin ($R^2=0,095$) bağımsız değişken karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesinden (otantik liderlik boyutu) etkilenmektedir ($F=60,412$; $52,312$; $67,819$; $54,673$; $p < 0,05$). "B" değerlerine (regresyon katsayısına) göre; karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesindeki (otantik liderlik boyutu) bir birimlik artışın, özyeterlilik üzerinde 0,232; umut üzerinde 0,213; iyimserlik üzerinde 0,248; psikolojik dayanıklılık üzerinde 0,220 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H7a, H7b, H7c ve H7d hipotezlerini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.14).

Tablo 7.14. Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi (Otantik Liderlik Boyutu) İle Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKENLER</i>			
	<i>Özyeterlilik</i>	<i>Umut</i>	<i>İyimserlik</i>	<i>Psikolojik Dayanıklılık</i>
R²	0,104	0,091	0,115	0,095
F	60,412 (p=0,000)	52,312 (p=0,000)	67,819 (p=0,000)	54,673 (p=0,000)
Karar Almada	r 0,325	r 0,305	r 0,342	r 0,311
Bilginin Dengeli	B 0,232	B 0,213	B 0,248	B 0,220
Değerlendirilmesi	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.15’de içselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; içselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır (0,26<r<0,49; p<0,01) (Tablo 7.15).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; özyeterlilikteki değişkenliğin % 12,2’sinin (R²=0,122); umuttaki değişkenliğin % 11’inin (R²=0,110), iyimserlikteki değişkenliğin % 11,9’unun (R²=0,119), psikolojik dayanıklılıktaki değişkenliğin % 13,4’ünün (R²=0,134) bağımsız değişken içselleştirilmiş ahlak anlayışı tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde içselleştirilmiş ahlak anlayışından (otantik liderlik boyutu) etkilenmektedir (F=72,296; 64,520; 69,849; 80,431; p<0,05). “B” değerlerine (regresyon katsayısına) göre; içselleştirilmiş ahlak anlayışındaki (otantik liderlik boyutu) bir birimlik artışın, özyeterlilik üzerinde 0,265; umut üzerinde 0,247; iyimserlik üzerinde 0,265; psikolojik dayanıklılık üzerinde 0,275 birimlik artış sağladığı görülmektedir (p<0,05). Bu bulgular H8a, H8b, H8c ve H8d hipotezlerini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.15).

Tablo 7.15. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Otantik Liderlik Boyutu) İle Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKENLER</i>			
	<i>Özyeterlilik</i>	<i>Umut</i>	<i>İyimserlik</i>	<i>Psikolojik Dayanıklılık</i>
R²	0,122	0,110	0,119	0,134
F	72,296 (p=0,000)	64,520 (p=0,000)	69,849 (p=0,000)	80,431 (p=0,000)
İçselleştirilmiş Ahlak	r 0,352	r 0,335	r 0,347	r 0,369
Anlayışı	B 0,265	B 0,247	B 0,265	B 0,275
	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.16’da seçim (İKY boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; seçim (İKY boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut) arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır (0,00<r<0,25; p<0,01). Ancak seçim (İKY boyutu) ile psikolojik

sermaye boyutları (iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,01$) (Tablo 7.16).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; özyeterlilikteki değişkenliğin % 6,1'inin ($R^2=0,061$); umuttaki değişkenliğin % 5,9'unun ($R^2=0,059$), iyimserlikteki değişkenliğin % 10,3'ünün ($R^2=0,103$), psikolojik dayanıklılıktaki değişkenliğin % 8,8'inin ($R^2=0,088$) bağımsız değişken seçim tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde seçimden (İKY boyutu) etkilenmektedir ($F=34,135$; $33,149$; $59,774$; $50,699$; $p < 0,05$). “B” değerlerine (regresyon katsayısına) göre; seçimdeki (İKY boyutu) bir birimlik artışın, özyeterlilik üzerinde 0,184; umut üzerinde 0,178; iyimserlik üzerinde 0,242; psikolojik dayanıklılık üzerinde 0,219 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H9a, H9b, H9c ve H9d hipotezlerini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.16).

Tablo 7.16. Seçim (İKY Boyutu) İle Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

BAGIMLI DEĞİŞKENLER				
BAGIMSIZ DEĞİŞKEN	Özyeterlilik	Umut	İyimserlik	Psikolojik Dayanıklılık
R²	0,061	0,059	0,103	0,088
F	34,135 (p=0,000)	33,149 (p=0,000)	59,774 (p=0,000)	50,699 (p=0,000)
	*r 0,250	r 0,247	r 0,324	r 0,300
Seçim	B 0,184	B 0,178	B 0,242	B 0,219
	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.17’de eğitim (İKY boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; eğitim (İKY boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları (umut, psikolojik dayanıklılık) arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,01$). Ancak eğitim (İKY boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, iyimserlik) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,01$) (Tablo 7.17).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; özyeterlilikteki değişkenliğin % 6,7’sinin ($R^2=0,067$); umuttaki değişkenliğin % 5,9’unun ($R^2=0,059$), iyimserlikteki değişkenliğin % 6,7’sinin ($R^2=0,067$), psikolojik dayanıklılıktaki değişkenliğin % 6,3’ünün ($R^2=0,063$) bağımsız değişken eğitim tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde eğitimden (İKY boyutu) etkilenmektedir ($F=37,832$; $32,942$; $37,723$; $35,576$; $p < 0,05$). “B” değerlerine (regresyon katsayısına) göre; eğitimdeki (İKY boyutu) bir birimlik artışın, özyeterlilik üzerinde 0,226; umut üzerinde 0,207; iyimserlik üzerinde 0,229; psikolojik dayanıklılık üzerinde 0,217 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H10a, H10b, H10c ve H10d hipotezlerini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.17).

Tablo 7.17. Eğitim (İKY Boyutu) İle Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMLI DEĞİŞKENLER</i>				
<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>Özyeterlilik</i>	<i>Umut</i>	<i>İyimserlik</i>	<i>Psikolojik Dayanıklılık</i>
R²	0,067	0,059	0,067	0,063
F	37,832 (p=0,000)	32,942 (p=0,000)	37,723 (p=0,000)	35,576 (p=0,000)
Eğitim	r 0,263	r 0,246	r 0,262	r 0,255
	B 0,226	B 0,207	B 0,229	B 0,217
	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.18’de performans değerlendirme (İKY boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; performans değerlendirme (İKY boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut) arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,01$). Ancak performans değerlendirme (İKY boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları (iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,01$) (Tablo 7.18).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; özyeterlilikteki değişkenliğin % 4,8’inin ($R^2=0,048$); umuttaki değişkenliğin % 4,6’sının ($R^2=0,046$), iyimserlikteki değişkenliğin % 12,1’inin ($R^2=0,121$), psikolojik dayanıklılıktaki değişkenliğin % 8’inin ($R^2=0,080$) bağımsız değişken performans değerlendirme tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde performans değerlendirmeden (İKY boyutu) etkilenmektedir ($F=26,641$; $25,635$; $71,432$; $45,736$; $p < 0,05$). “B” değerlerine (regresyon katsayısına) göre; performans değerlendirmedeki (İKY boyutu) bir birimlik artışın, özyeterlilik üzerinde 0,166; umut üzerinde 0,160; iyimserlik üzerinde 0,265; psikolojik dayanıklılık üzerinde 0,211 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H11a, H11b, H11c ve H11d hipotezlerini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.18).

Tablo 7.18. Performans Değerlendirme (İKY Boyutu) İle Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMLI DEĞİŞKENLER</i>				
<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>Özyeterlilik</i>	<i>Umut</i>	<i>İyimserlik</i>	<i>Psikolojik Dayanıklılık</i>
R²	0,048	0,046	0,121	0,080
F	26,641 (p=0,000)	25,635 (p=0,000)	71,432 (p=0,000)	45,736 (p=0,000)
Performans Değerlendirme	r 0,223	r 0,219	r 0,350	r 0,287
	B 0,166	B 0,160	B 0,265	B 0,211
	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.19’da kariyer planlama (İKY boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; kariyer planlama (İKY boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut) arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,01$). Ancak kariyer planlama (İKY

boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları (iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,01$) (Tablo 7.19).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; özyeterlilikteki değişkenliğin % 5,7'sinin ($R^2=0,057$); umuttaki değişkenliğin % 5,5'inin ($R^2=0,055$), iyimserlikteki değişkenliğin % 14'ünün ($R^2=0,140$), psikolojik dayanıklılıktaki değişkenliğin % 8,1'inin ($R^2=0,081$) bağımsız değişken kariyer planlama tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde kariyer planlamadan (İKY boyutu) etkilenmektedir ($F=31,766$; $29,841$; $84,211$; $45,956$; $p < 0,05$). “B” değerlerine (regresyon katsayısına) göre; kariyer planlamadaki (İKY boyutu) bir birimlik artışın, özyeterlilik üzerinde 0,180; umut üzerinde 0,171; iyimserlik üzerinde 0,284; psikolojik dayanıklılık üzerinde 0,211 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H12a, H12b, H12c ve H12d hipotezlerini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.19).

Tablo 7.19. Kariyer Planlama (İKY Boyutu) İle Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

BAGIMLI DEĞİŞKENLER				
BAGIMSIZ DEĞİŞKEN	Özyeterlilik	Umut	İyimserlik	Psikolojik Dayanıklılık
R²	0,057	0,055	0,140	0,081
F	31,766 (p=0,000)	29,841 (p=0,000)	84,211 (p=0,000)	45,956 (p=0,000)
	r 0,242	r 0,235	r 0,376	r 0,287
Kariyer Planlama	B 0,180	B 0,171	B 0,284	B 0,211
	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.20'de çalışan katılımı (İKY boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; çalışan katılımı (İKY boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık) arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,01$). Ancak çalışan katılımı (İKY boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları (iyimserlik) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,01$) (Tablo 7.20).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; özyeterlilikteki değişkenliğin % 5'inin ($R^2=0,050$); umuttaki değişkenliğin % 4,6'sının ($R^2=0,046$), iyimserlikteki değişkenliğin % 11,2'sinin ($R^2=0,112$), psikolojik dayanıklılıktaki değişkenliğin % 6,4'ünün ($R^2=0,064$) bağımsız değişken çalışan katılımı tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde çalışan katılımından (İKY boyutu) etkilenmektedir ($F=27,856$; $25,534$; $65,631$; $36,214$; $p < 0,05$). “B” değerlerine (regresyon katsayısına) göre; çalışan katılımındaki (İKY boyutu) bir birimlik artışın, özyeterlilik üzerinde 0,157; umut üzerinde 0,148; iyimserlik üzerinde 0,237; psikolojik dayanıklılık üzerinde 0,176 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H13a, H13b, H13c ve H13d hipotezlerini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.20).

Tablo 7.20. Çalışan Katılımı (İKY Boyutu) İle Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMLI DEĞİŞKENLER</i>				
<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>Özyeterlilik</i>	<i>Umut</i>	<i>İyimserlik</i>	<i>Psikolojik Dayanıklılık</i>
R²	0,050	0,046	0,112	0,064
F	27,856 (p=0,000)	25,534 (p=0,000)	65,631 (p=0,000)	36,214 (p=0,000)
	r 0,227	r 0,218	r 0,337	r 0,257
Çalışan Katılımı	B 0,157	B 0,148	B 0,237	B 0,176
	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.21’de iş tanımı (İKY boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; iş tanımı (İKY boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır (0,26<r<0,49; p<0,01) (Tablo 7.21).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; özyeterlilikteki değişkenliğin % 8,7’sinin (R²=0,087); umuttaki değişkenliğin % 7,5’inin (R²=0,075), iyimserlikteki değişkenliğin % 15,1’inin (R²=0,151), psikolojik dayanıklılıktaki değişkenliğin % 12,6’sının (R²=0,126) bağımsız değişken iş tanımı tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde iş tanımından (İKY boyutu) etkilenmektedir (F=49,633; 41,558; 92,237; 74,657; p<0,05). “B” değerlerine (regresyon katsayısına) göre; iş tanımındaki (İKY boyutu) bir birimlik artışın, özyeterlilik üzerinde 0,233; umut üzerinde 0,211; iyimserlik üzerinde 0,311; psikolojik dayanıklılık üzerinde 0,277 birimlik artış sağladığı görülmektedir (p<0,05). Bu bulgular H14a, H14b, H14c ve H14d hipotezlerini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.21).

Tablo 7.21. İş Tanımı (İKY Boyutu) İle Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMLI DEĞİŞKENLER</i>				
<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>Özyeterlilik</i>	<i>Umut</i>	<i>İyimserlik</i>	<i>Psikolojik Dayanıklılık</i>
R²	0,087	0,075	0,151	0,126
F	49,633 (p=0,000)	41,558 (p=0,000)	92,237 (p=0,000)	74,657 (p=0,000)
	r 0,298	r 0,274	r 0,391	r 0,357
İş Tanımı	B 0,233	B 0,211	B 0,311	B 0,277
	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.22’de ücretlendirme (İKY boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; ücretlendirme (İKY boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık) arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır (0,00<r<0,25; p<0,01). Ancak ücretlendirme (İKY boyutu) ile psikolojik sermaye boyutları (iyimserlik) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır (0,26<r<0,49; p<0,01) (Tablo 7.22).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; özyeterlilikteki değişkenliğin % 3,7'sinin ($R^2=0,037$); umuttaki değişkenliğin % 3,3'ünün ($R^2=0,033$), iyimserlikteki değişkenliğin % 15,4'ünün ($R^2=0,154$), psikolojik dayanıklılıktaki değişkenliğin % 6,5'inin ($R^2=0,065$) bağımsız değişken ücretlendirme tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ücretlendirmeden (İKY boyutu) etkilenmektedir ($F=20,700$; 18,559; 94,422; 36,547; $p<0,05$). “B” değerlerine (regresyon katsayısına) göre; ücretlendirmedeki (İKY boyutu) bir birimlik artışın, özyeterlilik üzerinde 0,136; umut üzerinde 0,126; iyimserlik üzerinde 0,276; psikolojik dayanıklılık üzerinde 0,176 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p<0,05$). Bu bulgular H15a, H15b, H15c ve H15d hipotezlerini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.22).

Tablo 7.22. Ücretlendirme (İKY Boyutu) İle Psikolojik Sermaye Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAĞIMLI DEĞİŞKENLER</i>			
	<i>Özyeterlilik</i>	<i>Umut</i>	<i>İyimserlik</i>	<i>Psikolojik Dayanıklılık</i>
R²	0,037	0,033	0,154	0,065
F	20,700 (p=0,000)	18,559 (p=0,000)	94,422 (p=0,000)	36,547 (p=0,000)
Ücretlendirme	r 0,197	r 0,187	r 0,395	r 0,258
	B 0,136	B 0,126	B 0,276	B 0,176
	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) $p<0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.23'de özyeterlilik (psikolojik sermaye boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; özyeterlilik (psikolojik sermaye boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00<r<0,25$; $p<0,01$) (Tablo 7.23).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; işten ayrılma niyetindeki değişkenliğin % 2,2'sinin ($R^2=0,022$) bağımsız değişken özyeterlilik tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, işten ayrılma niyeti istatistiksel olarak anlamlı düzeyde özyeterlilikten (psikolojik sermaye boyutu) etkilenmektedir ($F=12,675$; $p<0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; özyeterlilikteki (psikolojik sermaye boyutu) bir birimlik artışın, işten ayrılma niyeti üzerinde 0,233 birimlik azalış sağladığı görülmektedir ($p<0,05$). Bu bulgular H16a hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.23).

Tablo 7.23. Özyeterlilik (Psikolojik Sermaye Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAĞIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>
R²	0,022
F	12,675 (p=0,000)
Özyeterlilik	*r -0,156
	B -0,233
	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) $p<0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.24’de umut (psikolojik sermaye boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; umut (psikolojik sermaye boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,01$) (Tablo 7.24).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; işten ayrılma niyetindeki değişkenliğin % 3,4’ünün ($R^2=0,034$) bağımsız değişken umut tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, işten ayrılma niyeti istatistiksel olarak anlamlı düzeyde umuttan (psikolojik sermaye boyutu) etkilenmektedir ($F=19,270$; $p < 0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; umuttaki (psikolojik sermaye boyutu) bir birimlik artışın, işten ayrılma niyeti üzerinde 0,292 birimlik azalış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H16b hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.24).

Tablo 7.24. Umut (Psikolojik Sermaye Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAĞIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>
R^2	0,034
F	19,270 (p=0,000)
Umut	r -0,191
	B -0,292
	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.25’de iyimserlik (psikolojik sermaye boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; iyimserlik (psikolojik sermaye boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,01$) (Tablo 7.25).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; işten ayrılma niyetindeki değişkenliğin % 2,2’sinin ($R^2=0,022$) bağımsız değişken iyimserlik tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, işten ayrılma niyeti istatistiksel olarak anlamlı düzeyde iyimserlikten (psikolojik sermaye boyutu) etkilenmektedir ($F=12,709$; $p < 0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; iyimserlikteki (psikolojik sermaye boyutu) bir birimlik artışın, işten ayrılma niyeti üzerinde 0,230 birimlik azalış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H16c hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.25).

Tablo 7.25. İyimserlik (Psikolojik Sermaye Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAĞIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>
R^2	0,022
F	12,709 (p=0,000)
İyimserlik	r -0,156
	B -0,230
	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.26’da psikolojik dayanıklılık (psikolojik sermaye boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; psikolojik dayanıklılık (psikolojik sermaye boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,01$) (Tablo 7.26).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; işten ayrılma niyetindeki değişkenliğin % 2,9’unun ($R^2=0,029$) bağımsız değişken psikolojik dayanıklılık tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, işten ayrılma niyeti istatistiksel olarak anlamlı düzeyde psikolojik dayanıklılıktan (psikolojik sermaye boyutu) etkilenmektedir ($F=16,305$; $p < 0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; psikolojik dayanıklılıktaki (psikolojik sermaye boyutu) bir birimlik artışın, işten ayrılma niyeti üzerinde 0,267 birimlik azalış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H16d hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.26).

Tablo 7.26. Psikolojik Dayanıklılık (Psikolojik Sermaye Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAĞIMLI DEĞİŞKEN</i>
<i>R²</i>	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>
<i>F</i>	0,029
	16,305 (p=0,000)
	r -0,176
Psikolojik Dayanıklılık	B -0,267
	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.27’de özyeterlilik (psikolojik sermaye boyutu) ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; özyeterlilik (psikolojik sermaye boyutu) ile çalışan performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,50 < r < 0,69$; $p < 0,01$) (Tablo 7.27).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; çalışan performansındaki değişkenliğin % 25,9’unun ($R^2=0,259$) bağımsız değişken özyeterlilik tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, çalışan performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde özyeterlilikten (psikolojik sermaye boyutu) etkilenmektedir ($F=179,753$; $p < 0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; özyeterlilikteki (psikolojik sermaye boyutu) bir birimlik artışın, çalışan performansı üzerinde 0,521 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H17a hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.27).

Tablo 7.27. Özyeterlilik (Psikolojik Sermaye Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAĞIMLI DEĞİŞKEN</i>
<i>R²</i>	<i>Çalışan Performansı</i>
<i>F</i>	0,259
	179,753 (p=0,000)
	*r 0,510
Özyeterlilik	B 0,521
	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.28’de umut (psikolojik sermaye boyutu) ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; umut (psikolojik sermaye boyutu) ile çalışan performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,50 < r < 0,69$; $p < 0,01$) (Tablo 7.28).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; çalışan performansındaki değişkenliğin % 25,8’inin ($R^2=0,258$) bağımsız değişken umut tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, çalışan performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde umuttan (psikolojik sermaye boyutu) etkilenmektedir ($F=179,128$; $p < 0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; umuttaki (psikolojik sermaye boyutu) bir birimlik artışın, çalışan performansı üzerinde 0,531 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H17b hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.28).

Tablo 7.28. Umut (Psikolojik Sermaye Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAĞIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>Çalışan Performansı</i>
R^2	0,258
F	179,128 (p=0,000)
Umut	r 0,509
	B 0,531
	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.29’da iyimserlik (psikolojik sermaye boyutu) ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; iyimserlik (psikolojik sermaye boyutu) ile çalışan performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,01$) (Tablo 7.29).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; çalışan performansındaki değişkenliğin % 10,7’sinin ($R^2=0,107$) bağımsız değişken iyimserlik tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, çalışan performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde iyimserlikten (psikolojik sermaye boyutu) etkilenmektedir ($F=62,377$; $p < 0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; iyimserlikteki (psikolojik sermaye boyutu) bir birimlik artışın, çalışan performansı üzerinde 0,331 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H17c hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.29).

Tablo 7.29. İyimserlik (Psikolojik Sermaye Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAĞIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>Çalışan Performansı</i>
R^2	0,107
F	62,377 (p=0,000)
İyimserlik	r 0,330
	B 0,331
	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.30’da psikolojik dayanıklılık (psikolojik sermaye boyutu) ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; psikolojik dayanıklılık (psikolojik sermaye boyutu) ile çalışan performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,26 < r < 0,49$; $p < 0,01$) (Tablo 7.30).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; çalışan performansındaki değişkenliğin % 24,4’ünün ($R^2=0,244$) bağımsız değişken psikolojik dayanıklılık tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, çalışan performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde psikolojik dayanıklılıktan (psikolojik sermaye boyutu) etkilenmektedir ($F=166,564$; $p < 0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; psikolojik dayanıklılıktaki (psikolojik sermaye boyutu) bir birimlik artışın, çalışan performansı üzerinde 0,512 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H17d hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.30).

Tablo 7.30. Psikolojik Dayanıklılık (Psikolojik Sermaye Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>Çalışan Performansı</i>
R^2	0,244
F	166,564 ($p=0,000$)
	r 0,496
Psikolojik Dayanıklılık	B 0,512
	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.31’de özfarkındalık (otantik liderlik boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; özfarkındalık (otantik liderlik boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,01$) (Tablo 7.31).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; işten ayrılma niyetindeki değişkenliğin % 4,7’sinin ($R^2=0,047$) bağımsız değişken özfarkındalık tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, işten ayrılma niyeti istatistiksel olarak anlamlı düzeyde özfarkındalıktan (otantik liderlik boyutu) etkilenmektedir ($F=26,326$; $p < 0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; özfarkındalıktaki (otantik liderlik boyutu) bir birimlik artışın, işten ayrılma niyeti üzerinde 0,241 birimlik azalış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H18a hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.31).

Tablo 7.31. Özfarkındalık (Otantik Liderlik Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>
R^2	0,047
F	26,326 ($p=0,000$)
	*r -0,221
Öz farkındalık	B -0,241
	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.32’de ilişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; ilişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,01$) (Tablo 7.32).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; işten ayrılma niyetindeki değişkenliğin % 6,4’ünün ($R^2=0,064$) bağımsız değişken ilişkisel şeffaflık tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, işten ayrılma niyeti istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişkisel şeffaflıktan (otantik liderlik boyutu) etkilenmektedir ($F=36,059$; $p < 0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; ilişkisel şeffaflıktaki (otantik liderlik boyutu) bir birimlik artışın, işten ayrılma niyeti üzerinde 0,286 birimlik azalış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H18b hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.32).

Tablo 7.32. İlişkisel Şeffaflık (Otantik Liderlik Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>
R^2	0,064
F	36,059 (p=0,000)
	r -0,257
İlişkisel Şeffaflık	B -0,286
	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.33’de karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,01$) (Tablo 7.33).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; işten ayrılma niyetindeki değişkenliğin % 6,3’ünün ($R^2=0,063$) bağımsız değişken karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, işten ayrılma niyeti istatistiksel olarak anlamlı düzeyde karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesinden (otantik liderlik boyutu) etkilenmektedir ($F=35,493$; $p < 0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesindeki (otantik liderlik boyutu) bir birimlik artışın, işten ayrılma niyeti üzerinde 0,273 birimlik azalış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H18c hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.33).

Tablo 7.33. Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi (Otantik Liderlik Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>
R²	0,063
F	35,493 (p=0,000)
Karar Almada Bilginin	r -0,255
Dengeli Değerlendirilmesi	B -0,273
	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.34’de içselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; içselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,01$) (Tablo 7.34).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; işten ayrılma niyetindeki değişkenliğin % 6’sının ($R^2=0,060$) bağımsız değişken içselleştirilmiş ahlak anlayışı tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, işten ayrılma niyeti istatistiksel olarak anlamlı düzeyde içselleştirilmiş ahlak anlayışından (otantik liderlik boyutu) etkilenmektedir ($F=33,849$; $p < 0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; içselleştirilmiş ahlak anlayışındaki (otantik liderlik boyutu) bir birimlik artışın, işten ayrılma niyeti üzerinde 0,282 birimlik azalış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H18d hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.34).

Tablo 7.34. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Otantik Liderlik Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>
R²	0,060
F	33,849 (p=0,000)
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	r -0,249
	B -0,282
	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.35’de seçim (İKY boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; seçim (İKY boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,01$) (Tablo 7.35).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; işten ayrılma niyetindeki değişkenliğin % 3,9’unun ($R^2=0,039$) bağımsız değişken seçim tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, işten ayrılma niyeti istatistiksel olarak anlamlı düzeyde seçimden (İKY boyutu) etkilenmektedir ($F=21,972$; $p < 0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; seçimdeki (İKY boyutu) bir birimlik artışın, işten ayrılma niyeti üzerinde 0,224 birimlik azalış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H19a hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.35).

Tablo 7.35. Seçim (İKY Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>
R^2	0,039
F	21,972 ($p=0,000$)
Seçim	*r -0,203
	B -0,224
	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) $p<0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.36’da eğitim (İKY boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; eğitim (İKY boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00<r<0,25$; $p<0,01$) (Tablo 7.36).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; işten ayrılma niyetindeki değişkenliğin % 5,7’sinin ($R^2=0,057$) bağımsız değişken eğitim tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, işten ayrılma niyeti istatistiksel olarak anlamlı düzeyde eğitimden (İKY boyutu) etkilenmektedir ($F=32,085$; $p<0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; eğitimdeki (İKY boyutu) bir birimlik artışın, işten ayrılma niyeti üzerinde 0,313 birimlik azalış sağladığı görülmektedir ($p<0,05$). Bu bulgular H19b hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.36).

Tablo 7.36. Eğitim (İKY Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>
R^2	0,057
F	32,085 ($p=0,000$)
Eğitim	r -0,243
	B -0,313
	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) $p<0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.37’de performans değerlendirme (İKY boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; performans değerlendirme (İKY boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00<r<0,25$; $p<0,01$) (Tablo 7.37).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; işten ayrılma niyetindeki değişkenliğin % 4,7’sinin ($R^2=0,047$) bağımsız değişken performans değerlendirme tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, işten ayrılma niyeti istatistiksel olarak anlamlı düzeyde performans değerlendirmeden (İKY boyutu) etkilenmektedir ($F=26,169$; $p<0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; performans değerlendirmedeki (İKY boyutu) bir birimlik artışın, işten ayrılma niyeti üzerinde 0,247 birimlik azalış sağladığı görülmektedir ($p<0,05$). Bu bulgular H19c hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.37).

Tablo 7.37. Performans Değerlendirme (İKY Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>
R²	0,047
F	26,169 (p=0,000)
Performans Değerlendirme	r -0,221
	B -0,247
	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.38’de kariyer planlama (İKY boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; kariyer planlama (İKY boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,01$) (Tablo 7.38).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; işten ayrılma niyetindeki değişkenliğin % 4,9’unun ($R^2=0,049$) bağımsız değişken kariyer planlama tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, işten ayrılma niyeti istatistiksel olarak anlamlı düzeyde kariyer planlamadan (İKY boyutu) etkilenmektedir ($F=27,176$; $p < 0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; kariyer planlamadaki (İKY boyutu) bir birimlik artışın, işten ayrılma niyeti üzerinde 0,251 birimlik azalış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H19d hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.38).

Tablo 7.38. Kariyer Planlama (İKY Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>
R²	0,049
F	27,176 (p=0,000)
Kariyer Planlama	r -0,225
	B -0,251
	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.39’da çalışan katılımı (İKY boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; çalışan katılımı (İKY boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,01$) (Tablo 7.39).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; işten ayrılma niyetindeki değişkenliğin % 3,7’sinin ($R^2=0,037$) bağımsız değişken çalışan katılımı tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, işten ayrılma niyeti istatistiksel olarak anlamlı düzeyde çalışan katılımından (İKY boyutu) etkilenmektedir ($F=20,520$; $p < 0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; çalışan katılımındaki (İKY boyutu) bir birimlik artışın, işten ayrılma niyeti üzerinde 0,204 birimlik azalış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H19e hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.39).

Tablo 7.39. Çalışan Katılımı (İKY Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>
R²	0,037
F	20,520 (p=0,000)
Çalışan Katılımı	r -0,196
	B -0,204
	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.40'da iş tanımı (İKY boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; iş tanımı (İKY boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,01$) (Tablo 7.40).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; işten ayrılma niyetindeki değişkenliğin % 3,9'unun ($R^2=0,039$) bağımsız değişken iş tanımı tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, işten ayrılma niyeti istatistiksel olarak anlamlı düzeyde iş tanımından (İKY boyutu) etkilenmektedir ($F=21,571$; $p < 0,05$). "B" değerine (regresyon katsayısına) göre; iş tanımındaki (İKY boyutu) bir birimlik artışın, işten ayrılma niyeti üzerinde 0,237 birimlik azalış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H19f hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.40).

Tablo 7.40. İş Tanımı (İKY Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>
R²	0,039
F	21,571 (p=0,000)
İş Tanımı	r -0,201
	B -0,237
	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.41'de ücretlendirme (İKY boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; ücretlendirme (İKY boyutu) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,01$) (Tablo 7.41).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; işten ayrılma niyetindeki değişkenliğin % 4,7'sinin ($R^2=0,047$) bağımsız değişken ücretlendirme tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, işten ayrılma niyeti istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ücretlendirmeden (İKY boyutu) etkilenmektedir ($F=26,209$; $p < 0,05$). "B" değerine (regresyon katsayısına) göre; ücretlendirmedeki (İKY boyutu) bir birimlik artışın, işten ayrılma niyeti üzerinde 0,228 birimlik azalış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H19g hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.41).

Tablo 7.41. Ücretlendirme (İKY Boyutu) İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>
R²	0,047
F	26,209 (p=0,000)
Ücretlendirme	r -0,221
	B -0,228
	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.42’de işten ayrılma niyeti ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; işten ayrılma niyeti ile çalışan performansı arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,01$) (Tablo 7.42).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; çalışan performansındaki değişkenliğin % 0,6’sının ($R^2=0,006$) bağımsız değişken işten ayrılma niyeti tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, çalışan performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde işten ayrılma niyetinden etkilenmemektedir ($F=3,834$; $p > 0,05$). Bu bulgular H20 hipotezini yeterli kanıtla desteklememektedir (Tablo 7.42).

Tablo 7.42. İşten Ayrılma Niyeti İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>Çalışan Performansı</i>
R²	0,006
F	3,834 (p=0,051)
İşten Ayrılma Niyeti	*r -0,086
	B -0,059
	p 0,051

*r (korelasyon katsayısı) p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.43’de özfarkındalık (otantik liderlik boyutu) ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; özfarkındalık (otantik liderlik boyutu) ile çalışan performansı arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,01$) (Tablo 7.43).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; çalışan performansındaki değişkenliğin % 3,6’sının ($R^2=0,036$) bağımsız değişken özfarkındalık tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, çalışan performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde özfarkındalıktan (otantik liderlik boyutu) etkilenmektedir ($F=20,286$; $p < 0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; özfarkındalıktaki (otantik liderlik boyutu) bir birimlik artışın, çalışan performansı üzerinde 0,145 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H21a hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.43).

Tablo 7.43. Öz farkındalık (Otantik Liderlik Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>Çalışan Performansı</i>
R^2	0,036
F	20,286 (p=0,000)
Öz farkındalık	*r 0,195 B 0,145 p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.44’de ilişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; ilişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) ile çalışan performansı arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,01$) (Tablo 7.44).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; çalışan performansındaki değişkenliğin % 5,3’ünün ($R^2=0,053$) bağımsız değişken ilişkisel şeffaflık tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, çalışan performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişkisel şeffaflıktan (otantik liderlik boyutu) etkilenmektedir ($F=29,520$; $p < 0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; ilişkisel şeffaflıktaki (otantik liderlik boyutu) bir birimlik artışın, çalışan performansı üzerinde 0,177 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu bulgular H21b hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.44).

Tablo 7.44. İlişkisel Şeffaflık (Otantik Liderlik Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>Çalışan Performansı</i>
R^2	0,053
F	29,520 (p=0,000)
İlişkisel Şeffaflık	r 0,234 B 0,177 p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.45’de karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) ile çalışan performansı arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00 < r < 0,25$; $p < 0,01$) (Tablo 7.45).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; çalışan performansındaki değişkenliğin % 3,3’ünün ($R^2=0,033$) bağımsız değişken karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, çalışan performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesinden (otantik liderlik boyutu) etkilenmektedir ($F=18,683$; $p < 0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesinde (otantik liderlik boyutu) bir birimlik artışın, çalışan performansı

üzerinde 0,137 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p<0,05$). Bu bulgular H21c hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.45).

Tablo 7.45. Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi (Otantik Liderlik Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>Çalışan Performansı</i>
R^2	0,033
F	18,683 ($p=0,000$)
Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi	r 0,188 B 0,137 p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) $p<0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.46'da içselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; içselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) ile çalışan performansı arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00<r<0,25$; $p<0,01$) (Tablo 7.46).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; çalışan performansındaki değişkenliğin % 3,7'sinin ($R^2=0,037$) bağımsız değişken içselleştirilmiş ahlak anlayışı tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, çalışan performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde içselleştirilmiş ahlak anlayışından (otantik liderlik boyutu) etkilenmektedir ($F=20,768$; $p<0,05$). "B" değerine (regresyon katsayısına) göre; içselleştirilmiş ahlak anlayışında (otantik liderlik boyutu) bir birimlik artışın, çalışan performansı üzerinde 0,152 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p<0,05$). Bu bulgular H21d hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.46).

Tablo 7.46. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Otantik Liderlik Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>Çalışan Performansı</i>
R^2	0,037
F	20,768 ($p=0,000$)
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	r 0,198 B 0,152 p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) $p<0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.47'de seçim (İKY boyutu) ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; seçim (İKY boyutu) ile çalışan performansı arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00<r<0,25$; $p<0,01$) (Tablo 7.47).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; çalışan performansındaki değişkenliğin % 1,6'sının ($R^2=0,016$) bağımsız değişken seçim tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, çalışan performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde seçimden (İKY boyutu) etkilenmektedir ($F=9,484$; $p<0,05$). "B"

değerine (regresyon katsayısına) göre; seçimdeki (İKY boyutu) bir birimlik artışın, çalışan performansı üzerinde 0,101 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p<0,05$). Bu bulgular H22a hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.47).

Tablo 7.47. Seçim (İKY Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>Çalışan Performansı</i>
R^2	0,016
F	9,484 (p=0,002)
Seçim	*r 0,135
	B 0,101
	p 0,002

*r (korelasyon katsayısı) $p<0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.48’de eğitim (İKY boyutu) ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; eğitim (İKY boyutu) ile çalışan performansı arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00<r<0,25$; $p<0,01$) (Tablo 7.48).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; çalışan performansındaki değişkenliğin % 2,9’unun ($R^2=0,029$) bağımsız değişken eğitim tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, çalışan performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde eğitimden (İKY boyutu) etkilenmektedir ($F=16,541$; $p<0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; eğitimdeki (İKY boyutu) bir birimlik artışın, çalışan performansı üzerinde 0,155 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p<0,05$). Bu bulgular H22b hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.48).

Tablo 7.48. Eğitim (İKY Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>Çalışan Performansı</i>
R^2	0,029
F	16,541 (p=0,000)
Eğitim	r 0,177
	B 0,155
	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) $p<0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.49’da performans değerlendirme (İKY boyutu) ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; performans değerlendirme (İKY boyutu) ile çalışan performansı arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00<r<0,25$; $p<0,01$) (Tablo 7.49).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; çalışan performansındaki değişkenliğin % 1,6’sının ($R^2=0,016$) bağımsız değişken performans değerlendirme tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, çalışan performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde performans değerlendirmeden (İKY boyutu) etkilenmektedir ($F=9,249$; $p<0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; performans değerlendirmedeki (İKY boyutu) bir birimlik artışın, çalışan performansı

üzerinde 0,101 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p<0,05$). Bu bulgular H22c hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.49).

Tablo 7.49. Performans Değerlendirme (İKY Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>Çalışan Performansı</i>
R^2	0,016
F	9,249 ($p=0,002$)
	r 0,133
Performans Değerlendirme	B 0,101
	p 0,002

*r (korelasyon katsayısı) $p<0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.50’de kariyer planlama (İKY boyutu) ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; kariyer planlama (İKY boyutu) ile çalışan performansı arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00<r<0,25$; $p<0,01$) (Tablo 7.50).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; çalışan performansındaki değişkenliğin % 2,1’inin ($R^2=0,021$) bağımsız değişken kariyer planlama tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, çalışan performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde kariyer planlamadan (İKY boyutu) etkilenmektedir ($F=12,121$; $p<0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; kariyer planlamadaki (İKY boyutu) bir birimlik artışın, çalışan performansı üzerinde 0,115 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p<0,05$). Bu bulgular H22d hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.50).

Tablo 7.50. Kariyer Planlama (İKY Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>Çalışan Performansı</i>
R^2	0,021
F	12,121 ($p=0,001$)
	r 0,152
Kariyer Planlama	B 0,115
	p 0,001

*r (korelasyon katsayısı) $p<0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.51’de çalışan katılımı (İKY boyutu) ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; çalışan katılımı (İKY boyutu) ile çalışan performansı arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00<r<0,25$; $p<0,01$) (Tablo 7.51).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; çalışan performansındaki değişkenliğin % 0,7’sinin ($R^2=0,007$) bağımsız değişken çalışan katılımı tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, çalışan performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde çalışan katılımından (İKY boyutu) etkilenmektedir ($F=4,449$; $p<0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; çalışan katılımındaki (İKY boyutu) bir birimlik artışın, çalışan performansı üzerinde 0,066 birimlik artış sağladığı

görülmektedir ($p<0,05$). Bu bulgular H22e hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.51).

Tablo 7.51. Çalışan Katılımı (İKY Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>Çalışan Performansı</i>
R^2	0,007
F	4,449 ($p=0,035$)
	r 0,093
Çalışan Katılımı	B 0,066
	p 0,035

*r (korelasyon katsayısı) $p<0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.52’de iş tanımı (İKY boyutu) ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; iş tanımı (İKY boyutu) ile çalışan performansı arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00<r<0,25$; $p<0,01$) (Tablo 7.52).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; çalışan performansındaki değişkenliğin % 4,3’ünün ($R^2=0,043$) bağımsız değişken iş tanımı tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, çalışan performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde iş tanımından (İKY boyutu) etkilenmektedir ($F=24,045$; $p<0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; iş tanımındaki (İKY boyutu) bir birimlik artışın, çalışan performansı üzerinde 0,170 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p<0,05$). Bu bulgular H22f hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.52).

Tablo 7.52. İş Tanımı (İKY Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>Çalışan Performansı</i>
R^2	0,043
F	24,045 ($p=0,000$)
	r 0,212
İş Tanımı	B 0,170
	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) $p<0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 7.53’de ücretlendirme (İKY boyutu) ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; ücretlendirme (İKY boyutu) ile çalışan performansı arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($0,00<r<0,25$; $p<0,01$) (Tablo 7.53).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; çalışan performansındaki değişkenliğin % 2,8’inin ($R^2=0,028$) bağımsız değişken ücretlendirme tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, çalışan performansı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ücretlendirmeden (İKY boyutu) etkilenmektedir ($F=15,605$; $p<0,05$). “B” değerine (regresyon katsayısına) göre; ücretlendirmedeki (İKY boyutu) bir birimlik artışın, çalışan performansı üzerinde 0,121 birimlik artış sağladığı görülmektedir ($p<0,05$). Bu bulgular H22g hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir (Tablo 7.53).

Tablo 7.53. Ücretlendirme (İKY Boyutu) İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi ve Regresyon Analizi

<i>BAGIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>BAGIMLI DEĞİŞKEN</i>
	<i>Çalışan Performansı</i>
R^2	0,028
F	15,605 ($p=0,000$)
Ücretlendirme	r 0,172
	B 0,121
	p 0,000

*r (korelasyon katsayısı) $p<0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin düzeyini ve yönünü tespit etmek amacı ile yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; araştırma değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Yalnızca araştırma değişkenleri ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarında ise; yalnızca çalışanların işten ayrılma niyetlerinin çalışan performansı üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu ise Gül vd. (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile de paralellik göstermektedir. Literatürde ise, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin çalışan performansını olumsuz yönde etkilediği yönünde araştırma sonuçları da yer almaktadır. Bununla birlikte korelasyon analizi sonuçlarına baktığımızda da, “işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı” arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler olmasına rağmen ilişki düzeyinin oldukça zayıf düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada çalışanların işten ayrılma niyetlerinin performans düzeylerini etkilememesinin sebebinin, ankete katılan hastane çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun, işten ayrılma niyetlerini ölçen ifadelerle katılmamalarından, yani büyük bir çoğunluğunun işten ayrılma niyetlerinin olmamasından kaynaklandığı söylenebilir.

7.5. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşmalarının Belirlenmesi Bazında Yapılan Analizlere İlişkin Bulgular

Araştırma değişkenlerinin (otantik liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı) normal dağılıp dağılmadığını belirlemek adına Kolmogorov-Smirnov Testi ve homojenlik testi yapılmıştır. Yapılan bu testlerin sonuçlarına göre; araştırma değişkenleri ile ilgili verilerin dağılımlarının normal ve homojen olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırma değişkenleri ile ilgili verilerin demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için parametrik test yöntemlerinden Bağımsız İki Örnek T-Testi Analizi (iki grup) ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (ikiden fazla grup) yapılmıştır.

7.5.1. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması (T-Testi ve ANOVA Analizi)

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, görev yapılan hastane, hastanedeki pozisyon) göre otantik liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti, çalışan performansı düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız İki Örnek T-Testi (iki grup) analizi yapılmıştır.

Bağımsız İki Örnek T-Testi (iki grup) analizinde; birbirlerinden bağımsız olan iki ayrı örneklemin aynı değişkene ilişkin ortalamaları kıyaslanarak, bu ortalamalar arasındaki farkın belirli bir anlamlılık oranında önemli olup olmadığı tespit edilir (Gülbüz ve Şahin, 2014: 224). T-Test istatistiğinin p değerlerine bakılarak grupların test edilen değişken için ortalamalarının birbirlerinden farklı olup olmadığına karar verilir.

$p < 0,05$ ise; grupların test edilen değişken için ortalamalarının birbirlerinden farklı olduğuna karar verilir. $p > 0,05$ ise; grupların test edilen değişken için ortalamalarının birbirlerinden farklı olmadığına karar verilir. Daha sonra test edilen değişkenler için, grupların ortalama değerleri karşılaştırılarak yorumlar yapılır (Sipahi vd., 2010: 120). Bu analizin yapılabilmesi için, karşılaştırılacak grupların birbirinden bağımsız olmaları ve bu gruplardan elde edilecek ölçümlerin, en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olmaları gerekmektedir (Sipahi vd., 2010: 118).

Yine araştırmaya katılan hastane çalışanlarının demografik özelliklerine (yaş, eğitim durumu, hastanenin bulunduğu il, kurumda ve sektörde toplam çalışma süresi) göre otantik liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti, çalışan performansı düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla da Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (ikiden fazla grup) yapılmıştır.

Bu varyans analizi ya da F testi olarak da bilinen ANOVA analizi; ikiden fazla grubun ortalamalarının belirli bir anlamlılık oranında birbirine eşit olup olmadığını test etmek için yapılmaktadır (Gülbüz ve Şahin, 2014: 230). T testinde ikiden fazla ortalamanın karşılaştırılmasına ihtiyaç duyulduğunda sorun ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, varyans analizi (ANOVA) ikiden fazla ortalamanın karşılaştırılmasında yararlanılan bir test olmaktadır (Antalyalı, 2014: 131). Yine T-testinde olduğu gibi bu analizinde yapılabilmesi için, karşılaştırılacak grupların birbirinden bağımsız olmaları ve bu gruplardan elde edilecek ölçümlerin, en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olmaları gerekmektedir (Sipahi vd., 2010: 124).

Yapılan T-testi ve ANOVA analizleri sonucunda bazı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıklar değerlendirilerek aşağıdaki tablolarda yer alan bazı bulgular elde edilmiştir.

Tablo 7.54’de hastane çalışanlarının; otantik liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına, psikolojik sermayelerine, işten ayrılma niyetlerine, performanslarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin T-Testi analizi bulgularına yer verilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre; erkek ve kadın hastane çalışanlarının, otantik liderlik boyutlarına (özfarkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı) ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t_{(283,504)} = 3,660$; $p < 0,05$; $t_{(279,080)} = 2,847$; $p < 0,05$; $t_{(511)} = 3,328$; $p < 0,05$; $t_{(275,485)} = 2,656$; $p < 0,05$). Erkek çalışanların otantik liderlik boyutlarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları (Ort= 3,46; s.s.= 0,93; Ort= 3,49; s.s.= 0,92; Ort= 3,54; s.s.= 0,99; Ort= 3,51; s.s.= 0,92) kadın çalışanların otantik liderlik boyutlarına ilişkin görüşlerinin ortalamalarından (Ort= 3,10; s.s.= 1,10; Ort= 3,22; s.s.= 1,07; Ort= 3,18; s.s.= 1,10; Ort= 3,25; s.s.= 1,06) daha yüksek çıkmıştır. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda; erkek çalışanların; liderlerinin özfarkındalığı, ilişkisel şeffaflığı, karar almada bilgiyi dengeli bir şekilde değerlendirmesi, içselleştirilmiş ahlak anlayışı gibi hususlara kadın çalışanlardan daha fazla önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir. Yine bu bulgular, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre; otantik liderlik boyutları ile ilgili daha olumlu algılarının olduğu şeklinde de yorumlanabilir. Bunun sebebinin, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre; liderleriyle daha az iletişim kurmalarından, daha fazla duygusal olmalarından, bu duygusallıklarının sergiledikleri davranışları ve liderlik uygulamaları ile ilgili algılamalarını etkilemesinden kaynaklandığı da düşünülebilmektedir. Yine Savur (2013: 76) yaptığı araştırmada; katılımcıların yöneticilerin otantik liderlik özelliklerine ilişkin algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Yine Coşar (2011: 122) üretim sektöründe faaliyette bulunan bir A.Ş’de yaptığı araştırmada; çalışanların cinsiyetlerinin otantik liderlik algısı üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir (Tablo 7.54).

Elde edilen bulgulara göre; erkek ve kadın hastane çalışanlarının, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim, performans değerlendirme, çalışan katılımı ve ücretlendirme) ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t_{(511)} = 2,817$; $p < 0,05$; $t_{(511)} = 1,975$; $p < 0,05$; $t_{(511)} = 2,009$; $p < 0,05$; $t_{(511)} = 3,087$; $p < 0,05$). Erkek çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim, performans değerlendirme, çalışan katılımı ve ücretlendirme) ilişkin görüşlerinin ortalamaları (Ort=

3,06; s.s.= 0,99; Ort= 3,06; s.s.= 1,02; Ort= 2,97; s.s.= 1,10; Ort= 2,87; s.s.= 1,07) kadın çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim, performans değerlendirme, çalışan katılımı, ücretlendirme) ilişkin görüşlerinin ortalamalarından (Ort= 2,76; s.s.= 1,06; Ort= 2,85; s.s.= 1,04; Ort= 2,74; s.s.= 1,12; Ort= 2,53; s.s.= 1,14) daha yüksek çıkmıştır. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda; erkek çalışanların; insan kaynakları yönetimi uygulamalarından olan çalışanların seçimi, performans değerlendirilmesi, alınan kararlara katılımlarının sağlanması ve ücretlendirilmeleri ile ilgili algılarının kadın çalışanlara göre daha olumlu olduğu şeklinde yorumlanabilir. Yine bu bulgular, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre; insan kaynakları yönetimi uygulamalarından olan; çalışanların seçimi, performanslarının değerlendirmesi, alınan kararlara çalışanların katılımlarının sağlanması ve ücretlendirilmeleri gibi hususlara daha fazla önem verdikleri şeklinde de yorumlanabilir (Tablo 7.54).

Elde edilen bulgulara göre; erkek ve kadın hastane çalışanlarının, psikolojik sermaye boyutu olan iyimserliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t_{(307,924)} = 2,259$; $p < 0,05$). Erkek çalışanların iyimserliğe ilişkin görüşlerinin ortalaması (Ort= 3,65; s.s.= 0,64) kadın çalışanların iyimserliğe ilişkin görüşlerinin ortalamasından (Ort= 3,49; s.s.= 0,83) daha yüksek çıkmıştır. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda; erkek çalışanların; iyimserlik düzeylerinin kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda bu bulgular erkek çalışanların kadın çalışanlara göre; şu anda ve gelecekte başarılı olabileceklerine dair daha yüksek pozitif tutumlarının olduğu şeklinde de yorumlanabilir (Tablo 7.54).

Ancak hastane çalışanlarının cinsiyetlerine göre işten ayrılma niyetlerine ve performanslarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($t_{(511)} = 1,391$; $p > 0,05$; $t_{(511)} = -1,860$; $p > 0,05$). Anlamlı bir farklılığın bulunmamasının sebebinin; hastane çalışanlarının çoğunluğunun performans düzeylerine ilişkin olumlu görüşlere katılmalarından, işten ayrılma niyetlerine ilişkin olumsuz görüşlere katılmamalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda bu araştırma değişkenlerinin, çalışanların cinsiyetlerinden bağımsız bir güç oldukları da ifade edilebilir (Tablo 7.54).

Tablo 7.54. Cinsiyet Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (Bağımsız İki Örnek T-Testi Analizi)

<i>Değişkenler</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>s.s.</i>	<i>S.D.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Özfarkındalık	Erkek	137	3,4653	0,93403	283,504	3,660	0,000
	Kadın	376	3,1064	1,10559			
İlişkisel Şeffaflık	Erkek	137	3,4964	0,92676	279,080	2,847	0,005
	Kadın	376	3,2207	1,07990			
Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi	Erkek	137	3,5474	0,99487	511	3,328	0,001
	Kadın	376	3,1888	1,10920			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Erkek	137	3,5128	0,92470	275,485	2,656	0,008
	Kadın	376	3,2573	1,06354			
Seçim	Erkek	137	3,0602	0,99886	511	2,817	0,005
	Kadın	376	2,7646	1,06995			
Eğitim	Erkek	137	3,3054	0,89309	511	0,518	0,604
	Kadın	376	3,2584	0,91210			
Performans Değerlendirme	Erkek	137	3,0636	1,02093	511	1,975	0,049
	Kadın	376	2,8583	1,04944			
Kariyer Planlama	Erkek	137	2,9979	1,01696	511	1,753	0,080
	Kadın	376	2,8150	1,05604			
Çalışan Katılımı	Erkek	137	2,9732	1,10114	511	2,009	0,045
	Kadın	376	2,7482	1,12973			
İş Tanımı	Erkek	137	3,2518	0,95990	511	1,677	0,094
	Kadın	376	3,0858	1,00339			

Tablo 7.54. Devamı- Cinsiyet Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (Bağımsız İki Örnek T-Testi Analizi)

<i>Değişkenler</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>s.s.</i>	<i>S.D.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Ücretlendirme	Erkek	137	2,8777	1,07192	511	3,087	0,002
	Kadın	376	2,5319	1,14031			
Özyeterlilik	Erkek	137	3,9830	0,70168	511	1,798	0,073
	Kadın	376	3,8435	0,80285			
Umut	Erkek	137	3,9453	0,65869	290,306	0,429	0,668
	Kadın	376	3,9153	0,79814			
İyimserlik	Erkek	137	3,6533	0,64962	307,924	2,259	0,025
	Kadın	376	3,4947	0,83354			
Psikolojik Dayanıklılık	Erkek	137	3,8394	0,69057	276,334	1,342	0,181
	Kadın	376	3,7429	0,79672			
İşten Ayrılma Niyeti	Erkek	137	2,5620	1,15441	511	1,391	0,165
	Kadın	376	2,4000	1,17258			
Çalışan Performansı	Erkek	137	3,9106	0,86748	511	-1,860	0,063
	Kadın	376	4,0578	0,76451			

Tablo 7.55’de hastane çalışanlarının; otantik liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına, psikolojik sermayelerine, işten ayrılma niyetlerine, performanslarına ilişkin görüşlerinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin T-Testi analizi bulgularına yer verilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre; evli ve bekar hastane çalışanlarının, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim, performans değerlendirme ve kariyer planlama) ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t_{(511)} = -2,131$; $p < 0,05$; $t_{(511)} = -2,004$; $p < 0,05$; $t_{(511)} = -2,498$). Bekar çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim, performans değerlendirme, kariyer planlama) ilişkin görüşlerinin ortalamaları (Ort= 2,94; s.s.= 1,06; Ort= 3,00; s.s.= 1,06; Ort= 2,98; s.s.= 1,05) evli çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim, performans değerlendirme ve kariyer planlama) ilişkin görüşlerinin ortalamalarından (Ort= 2,74; s.s.= 1,04; Ort= 2,82; s.s.= 1,01; Ort= 2,75; s.s.= 1,02) daha yüksek çıkmıştır. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda; bekar çalışanların; insan kaynakları yönetimi uygulamalarından olan çalışanların seçimi, performans değerlendirilmesi, kariyer planlamaları ile ilgili algılarının evli çalışanlara göre daha olumlu olduğu şeklinde yorumlanabilir. Yine bu bulgular, bekar çalışanların evli çalışanlara göre; insan kaynakları yönetimi uygulamalarından olan; çalışanların seçimi, performans değerlendirme, kariyer planlama gibi hususlara daha fazla önem verdikleri şeklinde de yorumlanabilir. Bu ortaya çıkan farklılıkların sebebinin; bekar çalışanların evli çalışanlara göre başkalarına karşı sorumluluk hislerinin daha düşük olmasından kaynaklandığı da söylenebilir (Tablo 7.55).

Elde edilen bulgulara göre; evli ve bekar hastane çalışanlarının, otantik liderlik ve psikolojik sermaye boyutlarına, işten ayrılma niyetlerine, performanslarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t_{(511)} = -0,958$; $p > 0,05$; $t_{(511)} = -0,633$; $p > 0,05$; $t_{(511)} = -1,064$; $p > 0,05$; $t_{(511)} = -0,700$; $p > 0,05$; $t_{(511)} = 1,208$; $p > 0,05$; $t_{(511)} = 0,491$; $p > 0,05$; $t_{(511)} = 0,304$; $p > 0,05$; $t_{(511)} = 0,466$; $p > 0,05$; $t_{(511)} = -1,379$; $p > 0,05$; $t_{(511)} = -0,821$; $p > 0,05$). Anlamlı bir farklılığın bulunmamasının sebebinin; evli ve bekar çalışanların; otantik liderlik ve psikolojik sermaye boyutları, işten ayrılma niyeti, performans ile ilgili benzer algılara sahip olmalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda bu araştırma değişkenlerinin, çalışanların medeni durumlarından bağımsız bir güç oldukları da ifade edilebilir (Tablo 7.55).

Tablo 7.55. Medeni Durum Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (Bağımsız İki Örnek T-Testi Analizi)

<i>Değişkenler</i>	<i>Medeni Durum</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>s.s.</i>	<i>S.D.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Özfarkındalık	Evli	264	3,1581	1,06484	511	-0,958	0,339
	Bekâr	249	3,2490	1,08265			
İlişkisel Şeffaflık	Evli	264	3,2659	1,05890	511	-0,633	0,527
	Bekâr	249	3,3245	1,03647			
Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi	Evli	264	3,2348	1,10055	511	-1,064	0,288
	Bekâr	249	3,3373	1,07949			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Evli	264	3,2945	1,03027	511	-0,700	0,484
	Bekâr	249	3,3584	1,03823			
Seçim	Evli	264	2,7472	1,04679	511	-2,131	0,034
	Bekâr	249	2,9458	1,06354			
Eğitim	Evli	264	3,2746	0,85580	496,401	0,094	0,925
	Bekâr	249	3,2671	0,95893			
Performans Değerlendirme	Evli	264	2,8236	1,01526	511	-2,004	0,046
	Bekâr	249	3,0080	1,06925			
Kariyer Planlama	Evli	264	2,7522	1,02629	511	-2,498	0,013
	Bekâr	249	2,9822	1,05958			
Çalışan Katılımı	Evli	264	2,7727	1,14021	511	-0,737	0,461
	Bekâr	249	2,8461	1,11077			
İş Tanımı	Evli	264	3,1108	0,96458	511	-0,453	0,651
	Bekâr	249	3,1506	1,02534			
Ücretlendirme	Evli	264	2,5549	1,12537	511	-1,430	0,153
	Bekâr	249	2,6978	1,13627			
Özyeterlilik	Evli	264	3,9211	0,77793	511	1,208	0,228
	Bekâr	249	3,8380	0,77921			
Umut	Evli	264	3,9394	0,75626	511	0,491	0,624
	Bekâr	249	3,9063	0,77101			
İyimserlik	Evli	264	3,5473	0,77028	511	0,304	0,761
	Bekâr	249	3,5261	0,81408			
Psikolojik Dayanıklılık	Evli	264	3,7841	0,77092	511	0,466	0,641
	Bekâr	249	3,7523	0,77093			
İşten Ayrılma Niyeti	Evli	264	2,3742	1,19349	511	-1,379	0,169
	Bekâr	249	2,5165	1,13993			
Çalışan Performansı	Evli	264	3,9905	0,84261	511	-0,821	0,412
	Bekâr	249	4,0482	0,74202			

Tablo 7.56’da hastane çalışanlarının; otantik liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına, psikolojik sermayelerine, işten ayrılma niyetlerine, performanslarına ilişkin görüşlerinin yaş dağılımına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi bulgularına yer verilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre; farklı yaş dağılımları olan hastane çalışanlarının, otantik liderlik boyutlarına (özfarkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı) ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim, performans değerlendirme, kariyer planlama ve çalışan katılımı), psikolojik sermayelerin boyutlarına (özyeterlilik, umut ve psikolojik dayanıklılık), işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F= 2,473$; $p<0,05$; $F= 3,183$; $p<0,05$; $F= 3,142$; $p<0,05$; $F= 2,845$; $p<0,05$; $F= 2,365$; $p<0,05$; $F= 3,206$; $p<0,05$; $F= 3,678$; $p<0,05$; $F= 2,739$; $p<0,05$; $F= 5,832$; $p<0,05$; $F= 3,282$; $p<0,05$; $F= 3,010$; $p<0,05$; $F= 3,452$; $p<0,05$) (Tablo 7.56).

Tablo 7.56. Yaş Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (ANOVA Analizi)

<i>Değişkenler</i>		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>S.D.</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Özfarkındalık	Gruplar arası	14,048	5	2,810	2,473	0,031
	Gruplar içi	575,907	507	1,136		
	Genel	589,955	512			
İlişkisel Şeffaflık	Gruplar arası	17,097	5	3,419	3,183	0,008
	Gruplar içi	544,657	507	1,074		
	Genel	561,754	512			
Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi	Gruplar arası	18,298	5	3,660	3,142	0,008
	Gruplar içi	590,595	507	1,165		
	Genel	608,893	512			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Gruplar arası	14,926	5	2,985	2,845	0,015
	Gruplar içi	532,084	507	1,049		
	Genel	547,010	512			
Seçim	Gruplar arası	13,078	5	2,616	2,365	0,039
	Gruplar içi	560,680	507	1,106		
	Genel	573,759	512			
Eğitim	Gruplar arası	7,306	5	1,461	1,792	0,113
	Gruplar içi	413,364	507	0,815		
	Genel	420,671	512			
Performans Değerlendirme	Gruplar arası	17,132	5	3,426	3,206	0,007
	Gruplar içi	541,853	507	1,069		
	Genel	558,985	512			
Kariyer Planlama	Gruplar arası	19,681	5	3,936	3,678	0,003
	Gruplar içi	542,541	507	1,070		
	Genel	562,222	512			
Çalışan Katılımı	Gruplar arası	17,057	5	3,411	2,739	0,019
	Gruplar içi	631,538	507	1,246		
	Genel	648,596	512			
İş Tanımı	Gruplar arası	10,104	5	2,021	2,068	0,068
	Gruplar içi	495,523	507	0,977		
	Genel	505,627	512			
Ücretlendirme	Gruplar arası	8,710	5	1,742	1,365	0,236
	Gruplar içi	647,181	507	1,276		
	Genel	655,890	512			
Özyeterlilik	Gruplar arası	16,894	5	3,379	5,832	0,000
	Gruplar içi	293,730	507	0,579		
	Genel	310,624	512			
Umut	Gruplar arası	9,342	5	1,868	3,282	0,006
	Gruplar içi	288,642	507	0,569		
	Genel	297,984	512			
İyimserlik	Gruplar arası	2,943	5	0,589	0,940	0,455
	Gruplar içi	317,519	507	0,626		
	Genel	320,463	512			
Psikolojik Dayanıklılık	Gruplar arası	8,758	5	1,752	3,010	0,011
	Gruplar içi	295,070	507	0,582		
	Genel	303,828	512			
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplar arası	23,029	5	4,606	3,452	0,004
	Gruplar içi	676,450	507	1,334		
	Genel	699,479	512			

Tablo 7.56. Devamı- Yaş Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (ANOVA Analizi)

<i>Değişkenler</i>		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>S.D.</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Çalışan Performansı	Gruplar arası	4,054	5	0,811	1,286	0,269
	Gruplar içi	319,645	507	0,630		
	Genel	323,699	512			

Her bir araştırma değişkeni için anlamlı farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Tukey-HSD testi yapılmıştır (Tablo 7.57). Bu test sonucunda elde edilen bulgulara göre;

Çalışanların yaş dağılımlarına göre otantik liderlik boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığına bakacak olur isek;

- Çalışanların öz farkındalığı ve içselleştirilmiş ahlak anlayışına ilişkin görüşlerinde; 40-44 yaş aralığı (Ort=2,89; Ort=2,91) ile 45+ yaş (Ort=3,82; Ort=3,95) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu iki boyutun genel olarak ortalama değerlerine bakıldığında ise; 45 ve üzerinde yaşı olan çalışanların, diğer yaş aralıklarında yer alan çalışanlara göre; öz farkındalığı ve içselleştirilmiş ahlak anlayışına ilişkin görüşlere daha fazla katıldıkları görülmektedir. Yani yaş düzeyinin artmasıyla (en yüksek ortalama sahip olan çalışanlar 45 ve üzerinde yaşı olan çalışanlardır) birlikte öz farkındalığı ve içselleştirilmiş ahlak anlayışına ilişkin algıların daha da olumlu hale geldiği söylenebilir. Yine çalışanların ilişkisel şeffaflığa ve karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesine ilişkin görüşlerinde; 20-24 yaş aralığı (Ort=3,23; Ort=3,25) ile 45+ yaş (Ort=4,06; Ort=4,04); 25-29 yaş aralığı (Ort=3,26; Ort=3,19) ile 45+ yaş (Ort=4,06; Ort=4,04); 35-39 yaş aralığı (Ort=3,24; Ort=3,22) ile 45+ yaş (Ort=4,06; Ort=4,04); 40-44 yaş aralığı (Ort=2,97; Ort=2,98) ile 45+ yaş (Ort=4,06; Ort=4,04) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Yine burada da yaş düzeyinin artmasıyla (en yüksek ortalama sahip olan çalışanlar 45 ve üzerinde yaşı olan çalışanlardır) birlikte ilişkisel şeffaflığa ve karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesine ilişkin algıların daha da olumlu hale geldiği söylenebilir. Aynı zamanda yaşa göre çalışanlarda otantik liderliğin boyutlarına verilen önemin farklılaşması; yaşla birlikte kazanılan deneyimlerin artmasından ve etik değerlere, özgünlüğe verilen öneminin artmasından da kaynaklandığı söylenilebilir. Savur (2013: 76) yaptığı araştırmada, araştırmaya katılanların; yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerine ilişkin algılarının yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. 51 yaş ve üzeri katılımcıların yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini diğer yaş gruplarına nazaran daha yüksek düzeyde gördüğünü tespit etmiştir (Tablo 7.57).

Çalışanların yaş dağılımlarına göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri arasındaki farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığına bakacak olur isek;

- Çalışanların işe seçime ilişkin görüşlerinde; 40-44 yaş aralığı (Ort=2,33) ile 45+ yaş (Ort=3,30) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Çalışanların performans değerlendirmeye ilişkin görüşlerinde; 20-24 yaş aralığı (Ort=2,94) ile 45+ yaş (Ort=3,62); 25-29 yaş aralığı (Ort=2,91) ile 45+ yaş (Ort=3,62); 30-34 yaş aralığı (Ort=2,89) ile 45+ yaş (Ort=3,62); 35-39 yaş aralığı (Ort=2,78) ile 45+ yaş (Ort=3,62); 40-44 yaş aralığı (Ort=2,47) ile 45+ yaş (Ort=3,62) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Çalışanların kariyer planlamaya ilişkin görüşlerinde; 20-24 yaş aralığı (Ort=2,98) ile 40-44 yaş aralığı (Ort=2,37); 40-44 yaş aralığı (Ort=2,37) ile 45+ yaş (Ort=3,48) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Çalışanların çalışan katılımına ilişkin görüşlerinde; 20-24 yaş aralığı (Ort=2,76) ile 45+ yaş (Ort=3,52); 25-29 yaş aralığı (Ort=2,74) ile 45+ yaş (Ort=3,52) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Genel olarak boyutların ortalama değerlerine bakıldığında ise; 45 ve üzerinde yaşı olan çalışanların, diğer yaş aralıklarında yer alan çalışanlara göre; seçime, performans değerlendirmeye, kariyer planlamaya ve çalışan katılımına ilişkin görüşlere daha fazla

katıldıkları görülmektedir. Yani yaşla birlikte kazanılan deneyimleri de artan çalışanlar bu insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim, performans değerlendirme, kariyer planlama ve çalışan katılımı) daha da fazla önem vermeye başlayabilmektedir. Örneğin; kararlara daha fazla katılımın sağlanması, seçimin iyi yapılmış olması, iyi bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, kariyer planlamasının olması daha fazla önem kazanabilmektedir (Tablo 7.57).

Çalışanların yaş dağılımlarına göre psikolojik sermaye boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığına bakacak olur isek;

- Çalışanların özyeterliliğe ilişkin görüşlerinde; 20-24 yaş aralığı (Ort=3,74) ile 30-34 yaş (Ort=4,20); 20-24 yaş aralığı (Ort=3,74) ile 45+ yaş (Ort=4,24); 25-29 yaş aralığı (Ort=3,78) ile 30-34 yaş (Ort=4,20) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Çalışanların umuda ilişkin görüşlerinde; 20-24 yaş aralığı (Ort=3,85) ile 30-34 yaş (Ort=4,19); 25-29 yaş aralığı (Ort=3,84) ile 30-34 yaş (Ort=4,19) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Çalışanların psikolojik dayanıklılığa ilişkin görüşlerinde; 40-44 yaş aralığı (Ort=3,63) ile 45+ yaş (Ort=4,09) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Genel olarak boyutların ortalama değerlerine bakıldığında ise; 45 ve üzerinde yaşı olan çalışanların, diğer yaş aralıklarında yer alan çalışanlara göre; özyeterliliğe ve psikolojik dayanıklılığa ilişkin görüşlere daha fazla katıldıkları görülmektedir. Umudun ise 30-34 yaş aralığında yer alan çalışanlarda yüksek olduğu tespit edilmiştir. Özellikle yaşla birlikte kazanılan deneyimlerin artmasının, çalışanların hayata karşı bakış açısını daha da olumlu hale getirebileceğinin ve bunun da psikolojik sermaye düzeylerinin daha da yüksek olmasını sağlayabileceği söylenebilir (Tablo 7.57).

- Çalışanların işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşlerinde; sadece 20-24 yaş aralığı (Ort=2,62) ile 35-39 yaş (Ort=1,91); 25-29 yaş aralığı (Ort.=2,48) ile 35-39 yaş (Ort.=1,91) için çalışanların işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ortalamaya bakıldığında ise; 20-24 yaş aralığında olan ve 40-44 yaş aralığında olan çalışanların, diğer yaş aralıklarında yer alan çalışanlara göre; işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşlere daha fazla olumsuz baktıkları görülmektedir. Yani genç çalışanlar ile biraz daha tecrübeli olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğu söylenebilir. Genç nüfusun özellikle işsiz kalma riskini göze almak istememelerinden dolayı, biraz daha tecrübeli çalışanların ise; örgütlerine bağlılıklarının oluşmasından dolayı işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu söylenebilir. Yine Cotton ve Tuttle (1986)'da yaptıkları analizlerin sonucunda; kişisel faktörler arasında sayılan yaş ile işten ayrılma arasında negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Cotton ve Tuttle, 1986: 60) (Tablo 7.57).

- Ancak hastane çalışanlarının yaş dağılımlarına göre performanslarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F= 1,286$; $p>0,05$). Anlamlı bir farklılığın bulunmamasının sebebinin; farklı yaş gruplarındaki çalışanların; performans düzeyleri ile ilgili benzer algılara sahip olmalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda performansın, çalışanların yaş dağılımlarından bağımsız bir güç olduğu da ifade edilebilir (Tablo 7.57).

Tablo 7.57. Tukey-HSD testi- Yaş Açısından Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Değişkenler	Yaş Dağılımı					
	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45+
N	186	139	87	52	28	21
Özfarkındalık						
Ortalama	3,1653	3,1313	3,3649	3,1683	2,8929	3,8214
s.s.	1,06379	1,11614	1,05572	1,07640	1,08957	0,61818
İlişkisel Şeffaflık						
Ortalama	3,2376	3,2691	3,4000	3,2462	2,9786	4,0667
s.s.	1,00382	1,10223	1,01889	1,06687	1,07268	0,78060
Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi						
Ortalama	3,2545	3,1942	3,4406	3,2244	2,9881	4,0476
s.s.	1,02450	1,14271	1,08370	1,12163	1,15642	0,86465
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı						
Ortalama	3,3118	3,2986	3,4454	3,2115	2,9196	3,9524
s.s.	1,03301	1,03467	1,02896	1,06916	0,93307	0,83897
Seçim						
Ortalama	2,9059	2,8237	2,8448	2,7596	2,3304	3,3095
s.s.	0,98702	1,13470	1,12403	1,01092	0,94294	0,94837
Performans Değerlendirme						
Ortalama	2,9409	2,9198	2,8900	2,7830	2,4745	3,6259
s.s.	1,04605	1,03818	1,07496	1,02840	0,96660	0,77916
Kariyer Planlama						
Ortalama	2,9869	2,7975	2,7816	2,7500	2,3724	3,4898
s.s.	1,03972	1,05553	1,07454	0,99171	0,99000	0,80251
Çalışan Katılımı						
Ortalama	2,7616	2,7434	2,9080	2,8974	2,4286	3,5238
s.s.	1,09102	1,18452	1,12373	1,07565	1,08053	0,96362
Özyeterlilik						
Ortalama	3,7419	3,7878	4,2011	3,9615	3,8452	4,2460
s.s.	0,79243	0,86621	0,52958	0,76099	0,71280	0,57643
Umut						
Ortalama	3,8504	3,8489	4,1973	3,9038	3,8214	4,1111
s.s.	0,74707	0,86344	0,51935	0,92954	0,74341	0,62435
Psikolojik Dayanıklılık						
Ortalama	3,7043	3,6679	3,9119	3,9679	3,6369	4,0952
s.s.	0,77562	0,83128	0,67621	0,72913	0,73431	0,60912
İşten Ayrılma Niyeti						
Ortalama	2,6269	2,4835	2,3034	1,9192	2,5286	2,3143
s.s.	1,13952	1,25222	1,16494	1,03754	0,94785	1,09466

Tablo 7.58’de hastane çalışanlarının; otantik liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına, psikolojik sermayelerine, işten ayrılma niyetlerine, performanslarına ilişkin görüşlerinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi bulgularına yer verilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre; farklı eğitim durumu olan hastane çalışanlarının otantik liderlik boyutuna (özfarkındalık), insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı ve ücretlendirme) ve psikolojik sermaye boyutuna (iyimserlik) ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F= 2,632$; $p<0,05$; $F= 3,516$; $p<0,05$; $F= 3,555$;

$p < 0,05$; $F = 4,269$; $p < 0,05$; $F = 7,130$; $p < 0,05$; $F = 5,211$; $p < 0,05$; $F = 4,700$; $p < 0,05$; $F = 7,447$; $p < 0,05$; $F = 3,719$; $p < 0,05$) (Tablo 7.58).

Tablo 7.58. Eğitim Durumu Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (ANOVA Analizi)

<i>Değişkenler</i>		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>S.D.</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Özfarkındalık	Gruplar arası	11,980	4	2,995	2,632	0,034
	Gruplar içi	577,975	508	1,138		
	Genel	589,955	512			
İlişkisel Şeffaflık	Gruplar arası	8,040	4	2,010	1,844	0,119
	Gruplar içi	553,714	508	1,090		
	Genel	561,754	512			
Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi	Gruplar arası	9,605	4	2,401	2,035	0,088
	Gruplar içi	599,288	508	1,180		
	Genel	608,893	512			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Gruplar arası	7,458	4	1,864	1,755	0,137
	Gruplar içi	539,553	508	1,062		
	Genel	547,010	512			
Seçim	Gruplar arası	15,458	4	3,864	3,516	0,008
	Gruplar içi	558,301	508	1,099		
	Genel	573,759	512			
Eğitim	Gruplar arası	10,828	4	2,707	3,355	0,010
	Gruplar içi	409,843	508	0,807		
	Genel	420,671	512			
Performans Değerlendirme	Gruplar arası	18,181	4	4,545	4,269	0,002
	Gruplar içi	540,804	508	1,065		
	Genel	558,985	512			
Kariyer Planlama	Gruplar arası	29,888	4	7,472	7,130	0,000
	Gruplar içi	532,334	508	1,048		
	Genel	562,222	512			
Çalışan Katılımı	Gruplar arası	25,566	4	6,391	5,211	0,000
	Gruplar içi	623,030	508	1,226		
	Genel	648,596	512			
İş Tanımı	Gruplar arası	18,044	4	4,511	4,700	0,001
	Gruplar içi	487,583	508	0,960		
	Genel	505,627	512			
Ücretlendirme	Gruplar arası	36,332	4	9,083	7,447	0,000
	Gruplar içi	619,559	508	1,220		
	Genel	655,890	512			
Özyeterlilik	Gruplar arası	0,305	4	0,076	0,125	0,974
	Gruplar içi	310,319	508	0,611		
	Genel	310,624	512			
Umut	Gruplar arası	1,173	4	0,293	0,502	0,734
	Gruplar içi	296,811	508	0,584		
	Genel	297,984	512			
İyimserlik	Gruplar arası	9,117	4	2,279	3,719	0,005
	Gruplar içi	311,346	508	0,613		
	Genel	320,463	512			
Psikolojik Dayanıklılık	Gruplar arası	3,048	4	0,762	1,287	0,274
	Gruplar içi	300,780	508	0,592		
	Genel	303,828	512			

Tablo 7.58. Devamı- Eğitim Durumu Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (ANOVA Analizi)

<i>Değişkenler</i>		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>S.D.</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplar arası	3,592	4	0,898	0,656	0,623
	Gruplar içi	695,887	508	1,370		
	Genel	699,479	512			
Çalışan Performansı	Gruplar arası	2,063	4	0,516	0,815	0,516
	Gruplar içi	321,636	508	0,633		
	Genel	323,699	512			

Her bir araştırma değişkeni için anlamlı farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Tukey-HSD testi yapılmıştır (Tablo 7.59). Bu test sonucunda elde edilen bulgulara göre;

Çalışanların eğitim durumlarına göre otantik liderlik boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığına bakacak olur isek;

- Çalışanların öz farkındalığına ilişkin görüşlerinde; lise (Ort=3,23) ile doktora (Ort=4,50); önlisans (Ort=3,35) ile lisans (Ort=3,11); lisans (Ort=3,11) ile doktora (Ort=4,50); yüksek lisans (Ort=2,83) ile doktora (Ort=4,50) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu boyutun genel olarak ortalama değerlerine bakıldığında ise; doktora eğitim düzeyine sahip olan çalışanların, diğer eğitim düzeylerine sahip olan çalışanlara göre; öz farkındalığına ilişkin görüşlere daha fazla katıldıkları görülmektedir. Ayrıca doktora eğitim düzeyine sahip olan çalışanların diğer çalışanlara göre öz farkındalığına daha fazla önem verdikleri söylenebilir. Yine eğitim düzeyi yüksek çalışanların; kendisinin ve diğer bireylerin duygularını, düşüncelerini ve amaçlarını daha iyi bildikleri, bunu çevresindeki insanlara daha açık bir şekilde ifade edebildikleri söylenebilir (Tablo 7.59).

Çalışanların eğitim durumlarına göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri arasındaki farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığına bakacak olur isek;

- Çalışanların işe seçime ilişkin görüşlerinde; önlisans (Ort=3,08) ile lisans (Ort=2,71) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Çalışanların eğitime ilişkin görüşlerinde; lisans (Ort=3,22) ile doktora (Ort=4,00) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Çalışanların performans değerlendirmeye ilişkin görüşlerinde; önlisans (Ort=3,17) ile lisans (Ort=2,81); önlisans (Ort=3,17) ile yüksek lisans (Ort=2,35); lisans (Ort=2,81) ile yüksek lisans (Ort=2,35) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Çalışanların kariyer planlamaya ilişkin görüşlerinde; önlisans (Ort=3,18) ile lisans (Ort=2,67); önlisans (Ort=3,18) ile yüksek lisans (Ort=2,26) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Çalışanların çalışan katılımına ilişkin görüşlerinde; lise (Ort=2,72) ile önlisans (Ort=3,16); lise (Ort=2,72) ile lisans (Ort=2,67); önlisans (Ort=3,16) ile lisans (Ort=2,67) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Çalışanların iş tanımına ilişkin görüşlerinde; önlisans (Ort=3,40) ile lisans (Ort=3,02); önlisans (Ort=3,40) ile yüksek lisans (Ort=2,58) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Çalışanların ücretlendirmeye ilişkin görüşlerinde; lise (Ort=2,78) ile lisans (Ort=2,43); lise (Ort=2,78) ile yüksek lisans (Ort=1,87); önlisans (Ort=2,93) ile lisans (Ort=2,43); önlisans (Ort=2,93) ile yüksek lisans (Ort=1,87) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu boyutların genel olarak ortalama değerlerine bakıldığında ise; doktora ve önlisans eğitim düzeyine sahip olan çalışanların, diğer eğitim düzeylerine sahip olan çalışanlara göre; insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlere daha fazla katıldıkları görülmektedir. Yani eğitim düzeyleri önlisans düzeyinde olan çalışanların; eğitim düzeylerinin farklılıklarını kapatmak adına İKY uygulamalarına daha fazla önem verecekleri, doktora eğitim düzeyine sahip olan çalışanlarında kendilerini daha da fazla geliştirebilmek adına İKY uygulamalarına önem verecekleri söylenebilir. Özellikle eğitim düzeyleri yükseldikçe çalışanların

kurumlarından; işe seçme sistemlerinin, iş tanımlarının iyi bir şekilde yapılmış olmasını, iyi bir eğitim, kariyer planlama, performans değerlendirme, ücretlendirme sistemlerinin olmasını, kararlara katılımlarının sağlanmasını isteyebilecekleri ve bu uygulamalara verecekleri önemlerin artabileceği söylenebilir (Tablo 7.59).

Çalışanların eğitim durumlarına göre psikolojik sermaye boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığına bakacak olur isek;

- Çalışanların iyimserliğe ilişkin görüşlerinde; önlisans (Ort=3,66) ile yüksek lisans (Ort=3,04) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu boyutun genel olarak ortalama değerlerine bakıldığında ise; doktora eğitim düzeyine sahip olan çalışanların, diğer eğitim düzeylerine sahip olan çalışanlara göre; iyimserliğe ilişkin görüşlere daha fazla katıldıkları görülmektedir. Yine doktora eğitim düzeyine sahip olan çalışanların diğer çalışanlara göre iyimserlik düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Yani doktora eğitim düzeyine sahip olan çalışanların şu anda ve gelecekte başarılı olabileceklerine dair daha pozitif tutumlarının olduğu söylenebilir (Tablo 7.59).

- Ancak hastane çalışanlarının eğitim durumlarına göre işten ayrılma niyetlerine ve performanslarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F= 0,656$; $p>0,05$; $F= 0,815$; $p>0,05$). Anlamlı bir farklılığın bulunmamasının sebebinin; farklı eğitim düzeyindeki çalışanların; işten ayrılma niyeti ve performans düzeyleri ile ilgili benzer algılara sahip olmalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda işten ayrılma niyetinin ve performansın çalışanların eğitim düzeylerinden bağımsız bir güç oldukları da ifade edilebilir (Tablo 7.59).

Tablo 7.59. Tukey-HSD testi- Eğitim Durumu Açısından Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

<i>Değişkenler</i>	<i>Eğitim Durumu</i>					
		Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
	N	109	128	259	14	3
Özfarkındalık						
	Ortalama	3,2385	3,3555	3,1158	2,8393	4,5000
	s.s.	1,14078	1,04928	1,04761	1,02191	0,66144
Seçim						
	Ortalama	2,8670	3,0898	2,7153	2,5893	3,7500
	s.s.	1,03613	1,07162	1,05068	0,93339	0,43301
Eğitim						
	Ortalama	3,1713	3,4805	3,2207	2,9048	4,0000
	s.s.	0,94157	0,90435	0,87952	0,90515	0,00000
Performans Değerlendirme						
	Ortalama	2,8755	3,1775	2,8180	2,3571	3,8095
	s.s.	1,04547	1,03959	1,02945	0,88018	1,00340
Kariyer Planlama						
	Ortalama	2,9843	3,1864	2,6790	2,2653	3,4762
	s.s.	1,04099	0,97264	1,05137	0,72596	1,24813
Çalışan Katılımı						
	Ortalama	2,7217	3,1667	2,6757	2,4762	3,6667
	s.s.	1,13811	1,04827	1,12156	1,18908	0,57735
İş Tanımı						
	Ortalama	3,1009	3,4004	3,0290	2,5893	3,9167
	s.s.	0,97546	0,94188	0,99253	1,17509	0,14434
Ücretlendirme						
	Ortalama	2,7844	2,9336	2,4315	1,8750	3,7500
	s.s.	1,15993	1,08610	1,10534	0,80114	0,66144

Tablo 7.59. Devamı- Tukey-HSD testi- Eğitim Durumu Açısından Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

<i>Değişkenler</i>	<i>Eğitim Durumu</i>				
	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
N	109	128	259	14	3
İyimserlik					
Ortalama	3,6407	3,6641	3,4517	3,0476	4,0000
s.s.	0,79095	0,78257	0,78169	0,77743	0,50000

Tablo 7.60'da hastane çalışanlarının; otantik liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına, psikolojik sermayelerine, işten ayrılma niyetlerine, performanslarına ilişkin görüşlerinin görev yapılan hastaneye göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin T-Testi analizi bulgularına yer verilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre; kamu ve özel hastanelerde görev yapan hastane çalışanlarının, otantik liderlik boyutlarına (özfarkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı) ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t_{(470,060)} = -10,870$; $p < 0,05$; $t_{(475,215)} = -8,834$; $p < 0,05$; $t_{(511)} = -9,656$; $p < 0,05$; $t_{(511)} = -7,995$; $p < 0,05$). Özel hastanelerde çalışanların otantik liderlik boyutlarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları (Ort= 3,76, s.s.= 0,88; Ort= 3,75, s.s.= 0,87; Ort= 3,82, s.s.= 0,93; Ort= 3,75, s.s.= 0,89) kamu hastanelerinde çalışanların otantik liderlik boyutlarına ilişkin görüşlerinin ortalamalarından (Ort= 2,84, s.s.= 1,03; Ort= 3,00, s.s.= 1,04; Ort= 2,94, s.s.= 1,04; Ort= 3,05, s.s.= 1,02) daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgular; özel hastanelerde çalışanların otantik liderlik boyutlarına ilişkin görüşlere kamu hastanelerinde çalışanlara göre daha fazla katıldıkları şeklinde yorumlanabilir (Tablo 7.60).

Elde edilen bulgulara göre; kamu ve özel hastanelerde görev yapan hastane çalışanlarının, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı, ücretlendirme) ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t_{(511)} = -12,563$; $p < 0,05$; $t_{(511)} = -8,876$; $p < 0,05$; $t_{(511)} = -13,195$; $p < 0,05$; $t_{(511)} = -13,163$; $p < 0,05$; $t_{(511)} = -10,267$; $p < 0,05$; $t_{(452,798)} = -10,148$; $p < 0,05$; $t_{(381,865)} = -9,597$; $p < 0,05$). Özel hastanelerde çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları (Ort= 3,48, s.s.= 0,89; Ort= 3,68, s.s.= 0,86; Ort= 3,57, s.s.= 0,92; Ort= 3,52, s.s.= 0,89; Ort= 3,39, s.s.= 0,99; Ort= 3,63, s.s.= 0,85; Ort= 3,19, s.s.= 1,12) kamu hastanelerinde çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin ortalamalarından (Ort= 2,43, s.s.= 0,94; Ort= 3,00, s.s.= 0,83; Ort= 2,49, s.s.= 0,89; Ort= 2,44, s.s.= 0,91; Ort= 2,43, s.s.= 1,04; Ort= 2,81, s.s.= 0,94; Ort= 2,26, s.s.= 0,97) daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgular; özel hastanelerde çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlere kamu hastanelerinde çalışanlara göre daha fazla katıldıkları şeklinde yorumlanabilir (Tablo 7.60).

Elde edilen bulgulara göre; kamu ve özel hastanelerde görev yapan hastane çalışanlarının, psikolojik sermaye boyutlarına (özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık) ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t_{(511)} = -4,851$; $p < 0,05$; $t_{(511)} = -3,540$; $p < 0,05$; $t_{(511)} = -5,294$; $p < 0,05$; $t_{(511)} = -4,709$; $p < 0,05$). Özel hastanelerde çalışanların psikolojik sermaye boyutlarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları (Ort= 4,08, s.s.= 0,70; Ort= 4,07, s.s.= 0,68; Ort= 3,76, s.s.= 0,72; Ort= 3,96, s.s.= 0,72) kamu hastanelerinde çalışanların psikolojik sermaye boyutlarına ilişkin görüşlerinin ortalamalarından (Ort= 3,75, s.s.= 0,79; Ort= 3,82, s.s.= 0,79; Ort= 3,39, s.s.= 0,79; Ort= 3,64, s.s.= 0,77) daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgular; özel hastanelerde çalışanların psikolojik sermaye boyutlarına ilişkin görüşlere kamu hastanelerinde çalışanlara göre daha fazla katıldıkları şeklinde yorumlanabilir. Yine özel hastanelerde çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin daha yüksek olduğu ve daha olumlu algılara sahip oldukları söylenebilir (Tablo 7.60).

Elde edilen bulgulara göre; kamu ve özel hastanelerde görev yapan hastane çalışanlarının, performanslarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t_{(511)} = -3,546$; $p < 0,05$). Özel hastanelerde çalışanların performanslarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları ($Ort = 4,17$, $s.s. = 0,69$) kamu hastanelerinde çalışanların performanslarına ilişkin görüşlerinin ortalamalarından ($Ort = 3,92$, $s.s. = 0,83$) daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgular; özel hastanelerde çalışanların performanslarına ilişkin görüşlere kamu hastanelerinde çalışanlara göre daha fazla katıldıkları şeklinde yorumlanabilir. Yine özel hastanelerde çalışanların performans düzeylerinin kamu hastanelerinde çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir (Tablo 7.60).

Yani bu farklılıkların; özellikle kamu ve özel sektörde yer alan işletmelerin işleyiş açısından farklılık taşımalarından kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü özel bir işletmede geçerli olan ilkeler ve yöntemler, kamu işletmelerinde geçerli olamayabilmektedir. Kamu kurumlarının yerine getirdiği görevlerde temelde kamu yararı gözetilmektedir. Yani özel sektör için daha az zorunlu olan hizmetin devamlılığı ilkesi kamuda esas amaç olmaktadır. Bu görevler, özel sektöre göre daha zorunlu olmakta ve ivedi özellikler taşımaktadır. Bu zorunluluklar ve ivedilikler kamu kuruluşlarının hiyerarşisini, çalışanını, çalışanının liderle olan ilişkisini, performansını, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini etkileyebilmektedir (Stahl, 1962; Akt: Can vd., 2012: 22-23).

Ancak hastane çalışanlarının görev yaptıkları hastanelere göre işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($t_{(511)} = 1,260$; $p > 0,05$). Anlamlı bir farklılığın bulunmamasının sebebinin; kamu veya özel hastanelerdeki çalışanların; işten ayrılma niyeti düzeyleri ile ilgili benzer algılara sahip olmalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda işten ayrılma niyetinin; çalışanların kamu veya özel hastanelerde çalışmalarından bağımsız bir güç olduğu da ifade edilebilir (Tablo 7.60).

Tablo 7.60. Görev Yapılan Hastane Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (Bağımsız İki Örnek T-Testi Analizi)

<i>Değişkenler</i>	<i>Görev Yapılan Hastane</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>s.s.</i>	<i>S.D.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Özfarkındalık	Kamu	313	2,8411	1,03005	470,060	-10,870	0,000
	Özel	200	3,7675	0,88024			
İlişkisel Şeffaflık	Kamu	313	3,0000	1,04403	475,215	-8,834	0,000
	Özel	200	3,7550	0,87430			
Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi	Kamu	313	2,9425	1,04437	511	-9,656	0,000
	Özel	200	3,8200	0,93677			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Kamu	313	3,0503	1,02104	511	-7,995	0,000
	Özel	200	3,7563	0,89927			
Seçim	Kamu	313	2,4329	0,94261	511	-12,563	0,000
	Özel	200	3,4863	0,89989			
Eğitim	Kamu	313	3,0064	0,83213	511	-8,876	0,000
	Özel	200	3,6850	0,86365			
Performans Değerlendirme	Kamu	313	2,4925	0,89212	511	-13,195	0,000
	Özel	200	3,5714	0,92049			
Kariyer Planlama	Kamu	313	2,4427	0,91244	511	-13,163	0,000
	Özel	200	3,5229	0,89695			
Çalışan Katılımı	Kamu	313	2,4366	1,04407	511	-10,267	0,000
	Özel	200	3,3900	0,99643			
İş Tanımı	Kamu	313	2,8107	0,94283	452,798	-10,148	0,000
	Özel	200	3,6300	0,85763			

Tablo 7.60. Devamı- Görev Yapılan Hastane Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (Bağımsız İki Örnek T-Testi Analizi)

<i>Değişkenler</i>	<i>Görev Yapılan Hastane</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>s.s.</i>	<i>S.D.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Ücretlendirme	Kamu	313	2,2620	0,97959	381,865	-9,597	0,000
	Özel	200	3,1913	1,12335			
Özyeterlilik	Kamu	313	3,7503	0,79709	511	-4,851	0,000
	Özel	200	4,0850	0,70434			
Umut	Kamu	313	3,8291	0,79628	511	-3,540	0,000
	Özel	200	4,0708	0,68371			
İyimserlik	Kamu	313	3,3930	0,79729	511	-5,294	0,000
	Özel	200	3,7625	0,72801			
Psikolojik Dayanıklılık	Kamu	313	3,6432	0,77348	511	-4,709	0,000
	Özel	200	3,9650	0,72477			
İşten Ayrılma Niyeti	Kamu	313	2,4952	1,19089	511	1,260	0,208
	Özel	200	2,3620	1,13162			
Çalışan Performansı	Kamu	313	3,9201	0,83925	511	-3,546	0,000
	Özel	200	4,1725	0,69519			

Tablo 7.61’de çalışanların; otantik liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına, psikolojik sermayelerine, işten ayrılma niyetlerine, performanslarına ilişkin görüşlerinin hastanedeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin T-Testi analizi bulgularına yer verilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre; hastanedeki pozisyonları farklı olan çalışanların, otantik liderlik boyutlarına (özfarkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı) ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t_{(276,043)} = 12,081$; $p < 0,05$; $t_{(245,235)} = 11,119$; $p < 0,05$; $t_{(241,155)} = 12,273$; $p < 0,05$; $t_{(236,738)} = 9,907$; $p < 0,05$). Hastane yöneticilerinin otantik liderlik boyutlarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları (Ort= 3,98, s.s.= 0,66; Ort= 4,04, s.s.= 0,71; Ort= 4,13, s.s.= 0,74; Ort= 4,00, s.s.= 0,73) hemşirelerin otantik liderlik boyutlarına ilişkin görüşlerinin ortalamalarından (Ort= 2,98, s.s.= 1,06; Ort= 3,09, s.s.= 1,03; Ort= 3,05, s.s.= 1,05; Ort= 3,14, s.s.= 1,02) daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgular; hastane yöneticilerinin otantik liderlik boyutlarına ilişkin görüşlere hemşirelere göre daha fazla katıldıkları ve bu otantik liderlik boyutları ile ilgili daha olumlu algılara sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir (Tablo 7.61).

Elde edilen bulgulara göre; hastanedeki pozisyonları farklı olan çalışanların, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı ve ücretlendirme) ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t_{(511)} = 7,540$; $p < 0,05$; $t_{(511)} = 6,635$; $p < 0,05$; $t_{(511)} = 7,336$; $p < 0,05$; $t_{(205,414)} = 7,046$; $p < 0,05$; $t_{(191,353)} = 8,131$; $p < 0,05$; $t_{(199,344)} = 8,176$; $p < 0,05$; $t_{(511)} = 6,558$; $p < 0,05$). Hastane yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları (Ort= 3,48, s.s.= 0,94; Ort= 3,75, s.s.= 0,86; Ort= 3,52, s.s.= 0,89; Ort= 3,40, s.s.= 0,86; Ort= 3,49, s.s.= 0,97; Ort= 3,72, s.s.= 0,82; Ort= 3,22, s.s.= 1,02) hemşirelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin ortalamalarından (Ort= 2,66, s.s.= 1,02; Ort= 3,13, s.s.= 0,87; Ort= 2,74, s.s.= 1,01; Ort= 2,71, s.s.= 1,04; Ort= 2,62, s.s.= 1,09; Ort= 2,96, s.s.= 0,97; Ort= 2,45, s.s.= 1,10) daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgular; hastane yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlere hemşirelere göre daha fazla katıldıkları şeklinde yorumlanabilir. Yine hastane yöneticilerinin hemşirelere göre insan kaynakları uygulamalarına ilişkin daha olumlu algılara sahip oldukları söylenebilir (Tablo 7.61).

Elde edilen bulgulara göre; hastanedeki pozisyonları farklı olan çalışanların, psikolojik sermaye boyutlarına (özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik

dayanıklılık) ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t_{(511)} = 5,134$; $p < 0,05$; $t_{(227,731)} = 4,918$; $p < 0,05$; $t_{(242,134)} = 4,506$; $p < 0,05$; $t_{(218,345)} = 5,420$; $p < 0,05$). Hastane yöneticilerinin psikolojik sermaye boyutlarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları (Ort= 4,21, s.s.= 0,60; Ort= 4,18, s.s.= 0,58; Ort= 3,78, s.s.= 0,58; Ort= 4,06, s.s.= 0,61) hemşirelerin psikolojik sermaye boyutlarına ilişkin görüşlerinin ortalamalarından (Ort= 3,79, s.s.= 0,79; Ort= 3,85, s.s.= 0,78; Ort= 3,47, s.s.= 0,82; Ort= 3,68, s.s.= 0,78) daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgular; hastane yöneticilerinin psikolojik sermaye boyutlarına ilişkin görüşlere hemşirelere göre daha fazla katıldıkları şeklinde yorumlanabilir. Yine hastane yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeylerinin daha yüksek olduğu ve daha olumlu algılara sahip oldukları söylenebilir (Tablo 7.61).

Elde edilen bulgulara göre; hastanedeki pozisyonları farklı olan çalışanların, işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t_{(511)} = -3,781$; $p < 0,05$). Hemşirelerin işten ayrılma niyetine ilişkin görüşlerinin ortalamaları (Ort= 2,54, s.s.= 1,17) hastane yöneticilerinin işten ayrılma niyetine ilişkin görüşlerinin ortalamalarından (Ort= 2,07, s.s.= 1,08) daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgular; hemşirelerin işten ayrılma niyetine ilişkin görüşlere hastane yöneticilerine göre daha fazla katılmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Yani hemşirelerin hastane yöneticilerine göre işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu söylenebilir (Tablo 7.61).

Ancak çalışanların hastanedeki pozisyonlarına göre performanslarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($t_{(511)} = 1,281$; $p > 0,05$). Anlamlı bir farklılığın bulunmamasının sebebinin; hastane yöneticilerinin ve hemşirelerin; performans düzeyleri ile ilgili benzer algılara sahip olmalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda performansın; çalışanların hastanelerdeki pozisyonlarından bağımsız bir güç olduğu da ifade edilebilir (Tablo 7.61).

Tablo 7.61. Hastanedeki Pozisyon Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (Bağımsız İki Örnek T-Testi Analizi)

<i>Değişkenler</i>	<i>Hastanedeki Pozisyon</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>s.s.</i>	<i>S.D.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Özfarkındalık	Hastane Yöneticisi	110	3,9886	0,66824	276,043	12,081	0,000
	Hemşire	403	2,9876	1,06352			
İlişkisel Şeffaflık	Hastane Yöneticisi	110	4,0418	0,71784	245,235	11,119	0,000
	Hemşire	403	3,0903	1,03105			
Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi	Hastane Yöneticisi	110	4,1364	0,74508	241,155	12,273	0,000
	Hemşire	403	3,0521	1,05424			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Hastane Yöneticisi	110	4,0023	0,73766	236,738	9,907	0,000
	Hemşire	403	3,1408	1,02648			
Seçim	Hastane Yöneticisi	110	3,4841	0,94776	511	7,540	0,000
	Hemşire	403	2,6687	1,02020			
Eğitim	Hastane Yöneticisi	110	3,7591	0,86428	511	6,635	0,000
	Hemşire	403	3,1377	0,87230			
Performans Değerlendirme	Hastane Yöneticisi	110	3,5299	0,89734	511	7,336	0,000
	Hemşire	403	2,7448	1,01965			
Kariyer Planlama	Hastane Yöneticisi	110	3,4026	0,86197	205,414	7,046	0,000
	Hemşire	403	2,7168	1,04690			

Tablo 7.61. Devamı- Hastanedeki Pozisyon Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (Bağımsız İki Örnek T-Testi Analizi)

<i>Değişkenler</i>	<i>Hastanedeki Pozisyon</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>s.s.</i>	<i>S.D.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Çalışan Katılımı	Hastane Yöneticisi	110	3,4939	0,97023	191,353	8,131	0,000
	Hemşire	403	2,6212	1,09291			
İş Tanımı	Hastane Yöneticisi	110	3,7250	0,82739	199,344	8,176	0,000
	Hemşire	403	2,9677	0,97411			
Ücretlendirme	Hastane Yöneticisi	110	3,2273	1,02074	511	6,558	0,000
	Hemşire	403	2,4597	1,10562			
Özyeterlilik	Hastane Yöneticisi	110	4,2106	0,60396	511	5,134	0,000
	Hemşire	403	3,7907	0,79743			
Umut	Hastane Yöneticisi	110	4,1879	0,58790	227,731	4,918	0,000
	Hemşire	403	3,8511	0,78941			
İyimserlik	Hastane Yöneticisi	110	3,7818	0,58251	242,134	4,506	0,000
	Hemşire	403	3,4702	0,82722			
Psikolojik Dayanıklılık	Hastane Yöneticisi	110	4,0682	0,61177	218,345	5,420	0,000
	Hemşire	403	3,6869	0,78935			
İşten Ayrılma Niyeti	Hastane Yöneticisi	110	2,0745	1,08429	511	-3,781	0,000
	Hemşire	403	2,5439	1,17212			
Çalışan Performansı	Hastane Yöneticisi	110	4,1045	0,70661	511	1,281	0,201
	Hemşire	403	3,9950	0,81686			

Tablo 7.62’de hastane çalışanlarının; otantik liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına, psikolojik sermayelerine, işten ayrılma niyetlerine, performanslarına ilişkin görüşlerinin hastanenin bulunduğu ile göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi bulgularına yer verilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre; farklı illerde bulunan hastanelerde görev yapan hastane çalışanlarının otantik liderlik boyutlarına (özfarkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı) ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı ve ücretlendirme) ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F= 11,920$; $p<0,05$; $F= 13,746$; $p<0,05$; $F= 15,473$; $p<0,05$, $F= 14,846$; $p<0,05$, $F= 19,674$; $p<0,05$; $F= 6,592$; $p<0,05$; $F= 21,656$; $p<0,05$; $F= 29,462$; $p<0,05$; $F= 22,011$; $p<0,05$; $F= 22,801$; $p<0,05$; $F= 13,439$; $p<0,05$) (Tablo 7.62).

Tablo 7.62. Hastanenin Bulunduğu İl Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (ANOVA Analizi)

<i>Değişkenler</i>		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>S.D.</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Özfarkındalık	Gruplar arası	26,346	2	13,173	11,920	0,000
	Gruplar içi	563,608	510	1,105		
	Genel	589,955	512			
İlişkisel Şeffaflık	Gruplar arası	28,733	2	14,367	13,746	0,000
	Gruplar içi	533,021	510	1,045		
	Genel	561,754	512			
Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi	Gruplar arası	34,834	2	17,417	15,473	0,000
	Gruplar içi	574,059	510	1,126		
	Genel	608,893	512			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Gruplar arası	30,094	2	15,047	14,846	0,000
	Gruplar içi	516,917	510	1,014		
	Genel	547,010	512			
Seçim	Gruplar arası	41,097	2	20,549	19,674	0,000
	Gruplar içi	532,661	510	1,044		
	Genel	573,759	512			
Eğitim	Gruplar arası	10,601	2	5,300	6,592	0,001
	Gruplar içi	410,070	510	0,804		
	Genel	420,671	512			
Performans Değerlendirme	Gruplar arası	43,756	2	21,878	21,656	0,000
	Gruplar içi	515,229	510	1,010		
	Genel	558,985	512			
Kariyer Planlama	Gruplar arası	58,230	2	29,115	29,462	0,000
	Gruplar içi	503,992	510	0,988		
	Genel	562,222	512			
Çalışan Katılımı	Gruplar arası	51,538	2	25,769	22,011	0,000
	Gruplar içi	597,058	510	1,171		
	Genel	648,596	512			
İş Tanımı	Gruplar arası	41,501	2	20,750	22,801	0,000
	Gruplar içi	464,126	510	0,910		
	Genel	505,627	512			
Ücretlendirme	Gruplar arası	32,836	2	16,418	13,439	0,000
	Gruplar içi	623,055	510	1,222		
	Genel	655,890	512			
Özyeterlilik	Gruplar arası	0,742	2	0,371	0,611	0,543
	Gruplar içi	309,881	510	0,608		
	Genel	310,624	512			
Umut	Gruplar arası	1,528	2	0,764	1,314	0,270
	Gruplar içi	296,456	510	0,581		
	Genel	297,984	512			
İyimserlik	Gruplar arası	2,521	2	1,260	2,022	0,133
	Gruplar içi	317,942	510	0,623		
	Genel	320,463	512			
Psikolojik Dayanıklılık	Gruplar arası	0,634	2	0,317	0,533	0,587
	Gruplar içi	303,194	510	0,594		
	Genel	303,828	512			
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplar arası	1,163	2	0,581	0,425	0,654
	Gruplar içi	698,317	510	1,369		
	Genel	699,479	512			

Tablo 7.62. Devamı- Hastanenin Bulunduğu İl Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (ANOVA Analizi)

<i>Değişkenler</i>		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>S.D.</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Çalışan Performansı	Gruplar arası	0,508	2	0,254	0,401	0,670
	Gruplar içi	323,191	510	0,634		
	Genel	323,699	512			

Her bir araştırma değişkeni için anlamlı farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Tukey-HSD testi yapılmıştır (Tablo 7.63). Bu test sonucunda elde edilen bulgulara göre;

- Çalışanların görev yaptıkları hastanelerin bulundukları illere göre otantik liderlik boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığına bakacak olur isek;

Çalışanların öz farkındalığa, ilişkisel şeffaflığa, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesine ilişkin görüşlerinde; Gaziantep (Ort=3,41; Ort=3,51; Ort=3,52) ile Adıyaman (Ort=3,13; Ort=3,24; Ort=3,21); Gaziantep (Ort=3,41; Ort=3,51; Ort=3,52) ile Kilis (Ort=2,83; Ort=2,89; Ort=2,85); Adıyaman (Ort=3,13; Ort=3,24; Ort=3,21) ile Kilis (Ort=2,83; Ort=2,89; Ort=2,85) illerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Çalışanların içselleştirilmiş ahlak anlayışına ilişkin görüşlerinde; Gaziantep (Ort=3,35) ile Adıyaman (Ort=2,95); Gaziantep (Ort=3,56) ile Kilis (Ort=3,22) illerinde çalışanlar için anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Genel olarak ortalama değerlere bakıldığında ise; Gaziantep'teki ve Adıyaman'daki hastanelerde görev yapan çalışanların Kilis'teki hastanelerde görev yapan çalışanlara göre, otantik liderlik boyutlarına ilişkin görüşlere daha fazla katıldıkları görülmektedir. Araştırma kapsamına alınan bu üç il coğrafi ve kültürel alanda birbirlerine yakınlık ve benzerlik taşıyan illerdir. Aynı zamanda bu üç il Türkiye'de sağlık sektöründe gelişim sürecinde olan illerdir. Ortalamalar arasındaki bu farklılığın ortaya çıkma sebebinin ise, il bazında sağlık sektöründeki gelişmişlik derecesinin farklılığından kaynaklandığı söylenebilir (Tablo 7.63).

- Çalışanların görev yaptıkları hastanelerin bulundukları illere göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri arasındaki farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığına bakacak olur isek;

Çalışanların seçime, performans değerlendirmeye, iş tanımına ve ücretlendirmeye ilişkin görüşlerinde; Gaziantep (Ort=3,06; Ort=3,10; Ort=3,35; Ort=2,82) ile Kilis (Ort=2,31; Ort=2,34; Ort=2,60; Ort=2,15); Adıyaman (Ort=2,87; Ort=2,99; Ort=3,14; Ort=2,63) ile Kilis (Ort=2,31; Ort=2,34; Ort=2,60; Ort=2,15) illerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Çalışanların eğitime ilişkin görüşlerinde; Gaziantep (Ort=3,39) ile Kilis (Ort=3,02) illerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Çalışanların kariyer planlamaya ve çalışan katılımına ilişkin görüşlerinde; Gaziantep (Ort=3,14; Ort=3,08) ile Kilis (Ort=2,25; Ort=2,25); Adıyaman (Ort=2,85; Ort=2,76) ile Kilis (Ort=2,25; Ort=2,25); Gaziantep (Ort=3,14; Ort=3,08) ile Adıyaman (Ort=2,85; Ort=2,76) illerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Genel olarak ortalama değerlere bakıldığında ise; Gaziantep'teki ve Adıyaman'daki hastanelerde görev yapan çalışanların Kilis'teki hastanelerde görev yapan çalışanlara göre, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlere daha fazla katıldıkları görülmektedir. Yine ortalamar arasındaki bu farklılığın ortaya çıkma sebebinin, il bazında sağlık sektöründeki gelişmişlik derecesinin farklılığından kaynaklandığı söylenebilir (Tablo 7.63).

Ancak hastane çalışanlarının görev yaptıkları hastanelerin bulunduğu illere göre psikolojik sermaye boyutlarına (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık), işten ayrılma niyetlerine ve performanslarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F = 0,611$; $p > 0,05$; $F = 1,314$; $p > 0,05$; $F = 2,022$; $p > 0,05$; $F = 0,533$; $p > 0,05$; $F = 0,425$; $p > 0,05$; $F = 0,401$; $p > 0,05$). Anlamlı bir farklılığın bulunmamasının sebebinin; farklı illerde bulunan hastanelerde görev yapan çalışanların; psikolojik

sermaye boyutları, işten ayrılma niyetleri, performans düzeyleri ile ilgili benzer algılara sahip olmalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda psikolojik sermayenin boyutlarının, işten ayrılma niyetinin, performansın; çalışanların görev yaptıkları hastanelerin bulundukları illerden bağımsız bir güç oldukları da ifade edilebilir (Tablo 7.63).

Tablo 7.63. Tukey-HSD testi- Hastanenin Bulunduğu İl Açısından Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

<i>Değişkenler</i>		<i>Hastanenin Bulunduğu İl</i>		
		Gaziantep	Adıyaman	Kilis
	N	236	171	106
Özfarkındalık				
	Ortalama	3,4174	3,1360	2,8302
	s.s.	0,98232	1,14731	1,03771
İlişkisel Şeffaflık				
	Ortalama	3,5119	3,2433	2,8925
	s.s.	0,96264	1,09834	1,02434
Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi				
	Ortalama	3,5297	3,2144	2,8522
	s.s.	1,00710	1,15731	1,01427
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı				
	Ortalama	3,5667	3,2222	2,9552
	s.s.	0,93572	1,07425	1,04642
Seçim				
	Ortalama	3,0614	2,8713	2,3137
	s.s.	0,93282	1,16296	0,96736
Eğitim				
	Ortalama	3,3990	3,2495	3,0204
	s.s.	0,87872	0,92750	0,88572
Performans Değerlendirme				
	Ortalama	3,1071	2,9950	2,3491
	s.s.	0,96415	1,12687	0,87777
Kariyer Planlama				
	Ortalama	3,1429	2,8588	2,2507
	s.s.	0,93218	1,10591	0,93539
Çalışan Katılımı				
	Ortalama	3,0876	2,7680	2,2516
	s.s.	1,05582	1,17495	0,97786
İş Tanımı				
	Ortalama	3,3538	3,1491	2,6014
	s.s.	0,89700	1,05251	0,90881
Ücretlendirme				
	Ortalama	2,8252	2,6374	2,1557
	s.s.	1,10651	1,19594	0,93697

Tablo 7.64’de hastane çalışanlarının; otantik liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına, psikolojik sermayelerine, işten ayrılma niyetlerine, performanslarına ilişkin görüşlerinin kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi bulgularına yer verilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre; kurumda çalışma süreleri farklı olan hastane çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (performans değerlendirme, kariyer planlama ve ücretlendirme) ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F= 3,210$; $p<0,05$; $F= 2,746$; $p<0,05$; $F= 3,404$; $p<0,05$) (Tablo 7.64).

Elde edilen bulgulara göre; kurumda çalışma süreleri farklı olan hastane çalışanlarının otantik liderlik ve psikolojik sermaye boyutlarına, işten ayrılma niyetlerine, performanslarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F = 0,490$; $p > 0,05$; $F = 0,286$; $p > 0,05$; $F = 0,839$; $p > 0,05$; $F = 0,905$; $p > 0,05$; $F = 1,449$; $p > 0,05$; $F = 0,738$; $p > 0,05$; $F = 0,252$; $p > 0,05$; $F = 0,920$; $p > 0,05$; $F = 1,618$; $p > 0,05$; $F = 0,272$; $p > 0,05$). Anlamlı bir farklılığın bulunmamasının sebebinin; kurumda çalışma süreleri farklı olan çalışanların; otantik liderlik ve psikolojik sermaye boyutları, işten ayrılma niyetleri, performans düzeyleri ile ilgili benzer algılara sahip olmalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda otantik liderlik ve psikolojik sermaye boyutlarının, işten ayrılma niyetinin, performansın; çalışanların kurumda çalışma sürelerinden bağımsız bir güç oldukları da ifade edilebilir (Tablo 7.64).

Tablo 7.64. Kurumda Çalışma Süresi Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (ANOVA Analizi)

<i>Değişkenler</i>		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>S.D.</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Özfarkındalık	Gruplar arası	2,267	4	0,567	0,490	0,743
	Gruplar içi	587,688	508	1,157		
	Genel	589,955	512			
İlişkisel Şeffaflık	Gruplar arası	1,262	4	0,315	0,286	0,887
	Gruplar içi	560,492	508	1,103		
	Genel	561,754	512			
Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi	Gruplar arası	3,997	4	0,999	0,839	0,501
	Gruplar içi	604,896	508	1,191		
	Genel	608,893	512			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Gruplar arası	3,872	4	0,968	0,905	0,461
	Gruplar içi	543,139	508	1,069		
	Genel	547,010	512			
Seçim	Gruplar arası	8,299	4	2,075	1,864	0,115
	Gruplar içi	565,460	508	1,113		
	Genel	573,759	512			
Eğitim	Gruplar arası	0,772	4	0,193	0,234	0,919
	Gruplar içi	419,898	508	0,827		
	Genel	420,671	512			
Performans Değerlendirme	Gruplar arası	13,780	4	3,445	3,210	0,013
	Gruplar içi	545,204	508	1,073		
	Genel	558,985	512			
Kariyer Planlama	Gruplar arası	11,900	4	2,975	2,746	0,028
	Gruplar içi	550,322	508	1,083		
	Genel	562,222	512			
Çalışan Katılımı	Gruplar arası	7,604	4	1,901	1,507	0,199
	Gruplar içi	640,992	508	1,262		
	Genel	648,596	512			
İş Tanımı	Gruplar arası	2,392	4	0,598	0,604	0,660
	Gruplar içi	503,235	508	0,991		
	Genel	505,627	512			
Ücretlendirme	Gruplar arası	17,119	4	4,280	3,404	0,009
	Gruplar içi	638,771	508	1,257		
	Genel	655,890	512			
Özyeterlilik	Gruplar arası	3,503	4	0,876	1,449	0,217
	Gruplar içi	307,120	508	0,605		
	Genel	310,624	512			

Tablo 7.64. Devamı- Kurumda Çalışma Süresi Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (ANOVA Analizi)

<i>Değişkenler</i>		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>S.D.</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Umut	Gruplar arası	1,721	4	0,430	0,738	0,567
	Gruplar içi	296,264	508	0,583		
	Genel	297,984	512			
İyimserlik	Gruplar arası	0,633	4	0,158	0,252	0,909
	Gruplar içi	319,829	508	0,630		
	Genel	320,463	512			
Psikolojik Dayanıklılık	Gruplar arası	2,186	4	0,547	0,920	0,452
	Gruplar içi	301,642	508	0,594		
	Genel	303,828	512			
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplar arası	8,799	4	2,200	1,618	0,168
	Gruplar içi	690,680	508	1,360		
	Genel	699,479	512			
Çalışan Performansı	Gruplar arası	0,692	4	0,173	0,272	0,896
	Gruplar içi	323,007	508	0,636		
	Genel	323,699	512			

Her bir araştırma değişkeni için anlamlı farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Tukey-HSD testi yapılmıştır (Tablo 7.65). Bu test sonucunda elde edilen bulgulara göre;

- Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri arasındaki farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığına bakacak olur isek;

Çalışanların performans değerlendirmeye ve kariyer planlamaya ilişkin görüşlerinde; 1 yıldan az (Ort=3,05; Ort=3,01) ile 7-9 yıl aralığı (Ort=2,43; Ort=2,43) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Çalışanların ücretlendirmeye ilişkin görüşlerinde; 1 yıldan az (Ort=2,77) ile 7-9 yıl aralığı (Ort=2,05); 7-9 yıl aralığı (Ort=2,05) ile 10+ yıl (Ort=2,70) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Genel olarak ortalama değerlere bakıldığında ise; 1 yıldan az bir süredir kurumda çalışanların, yani kurumda yeni istihdam edilen çalışanların, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (performans değerlendirme, kariyer planlama ve ücretlendirme) ilişkin görüşlere daha fazla katıldıkları ve daha olumlu algılara sahip oldukları söylenebilir. Bu durumun sebebinin; kurumda yeni çalışmaya başlayan kişilerin henüz kurumla ilgili bilgilerinin yeni yeni oluşmaya başlamasından kaynaklandığı söylenebilir (Tablo 7.65).

Tablo 7.65. Tukey-HSD testi- Kurumda Çalışma Süresi Açısından Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

<i>Değişkenler</i>	<i>Kurumda Çalışma Süresi</i>				
	1 yıldan az	1-3 yıl	4-6 yıl	7-9 yıl	10 yıl ve üstü
N	181	153	77	35	67
Performans Değerlendirme					
Ortalama	3,0584	2,9197	2,7532	2,4367	2,9382
s.s.	1,05376	1,01292	1,07771	0,95953	1,02842
Kariyer Planlama					
Ortalama	3,0142	2,8749	2,7495	2,4367	2,7868
s.s.	1,03795	1,05861	1,05238	1,00893	1,00965
Ücretlendirme					
Ortalama	2,7749	2,6078	2,4935	2,0571	2,7015
s.s.	1,14689	1,15307	1,12388	0,81142	1,11144

Tablo 7.66’da hastane çalışanlarının; otantik liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına, psikolojik sermayelerine, işten ayrılma niyetlerine, performanslarına ilişkin görüşlerinin sektördeki toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi bulgularına yer verilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre; sektördeki toplam çalışma süreleri farklı olan hastane çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim, performans değerlendirme ve kariyer planlama) ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F= 3,013$; $p<0,05$; $F= 3,327$; $p<0,05$; $F= 2,792$; $p<0,05$) (Tablo 7.66).

Elde edilen bulgulara göre; sektördeki toplam çalışma süreleri farklı olan hastane çalışanlarının psikolojik sermaye boyutuna (özyeterlilik) ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F= 3,098$; $p<0,05$) (Tablo 7.66).

Elde edilen bulgulara göre; sektördeki toplam çalışma süreleri farklı olan hastane çalışanlarının otantik liderlik boyutlarına, işten ayrılma niyetlerine, performanslarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F= 0,675$; $p>0,05$; $F= 0,732$; $p>0,05$; $F= 1,265$; $p>0,05$; $F= 0,487$; $p>0,05$; $F= 1,284$; $p>0,05$; $F= 0,644$; $p>0,05$). Anlamlı bir farklılığın bulunmamasının sebebinin; sektördeki toplam çalışma süreleri farklı olan çalışanların; otantik liderlik boyutları, işten ayrılma niyetleri, performans düzeyleri ile ilgili benzer algılara sahip olmalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda otantik liderlik boyutlarının, işten ayrılma niyetinin, performansın çalışanların sektördeki toplam çalışma sürelerinden bağımsız bir güç oldukları da ifade edilebilir (Tablo 7.66).

Tablo 7.66. Sektördeki Toplam Çalışma Süresi Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (ANOVA Analizi)

<i>Değişkenler</i>		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>S.D.</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Özfarkındalık	Gruplar arası	3,119	4	0,780	0,675	0,609
	Gruplar içi	586,835	508	1,155		
	Genel	589,955	512			
İlişkisel Şeffaflık	Gruplar arası	3,221	4	0,805	0,732	0,570
	Gruplar içi	558,533	508	1,099		
	Genel	561,754	512			
Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi	Gruplar arası	6,005	4	1,501	1,265	0,283
	Gruplar içi	602,887	508	1,187		
	Genel	608,893	512			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Gruplar arası	2,090	4	0,522	0,487	0,745
	Gruplar içi	544,921	508	1,073		
	Genel	547,010	512			
Seçim	Gruplar arası	13,296	4	3,324	3,013	0,018
	Gruplar içi	560,463	508	1,103		
	Genel	573,759	512			
Eğitim	Gruplar arası	5,985	4	1,496	1,833	0,121
	Gruplar içi	414,686	508	0,816		
	Genel	420,671	512			
Performans Değerlendirme	Gruplar arası	14,271	4	3,568	3,327	0,011
	Gruplar içi	544,714	508	1,072		
	Genel	558,985	512			
Kariyer Planlama	Gruplar arası	12,094	4	3,023	2,792	0,026
	Gruplar içi	550,128	508	1,083		
	Genel	562,222	512			
Çalışan Katılımı	Gruplar arası	5,391	4	1,348	1,064	0,373
	Gruplar içi	643,205	508	1,266		
	Genel	648,596	512			

Tablo 7.66. Devamı- Sektördeki Toplam Çalışma Süresi Açısından Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Farklılaşması (ANOVA Analizi)

<i>Değişkenler</i>		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>S.D.</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İş Tanımı	Gruplar arası	4,536	4	1,134	1,150	0,332
	Gruplar içi	501,091	508	0,986		
	Genel	505,627	512			
Ücretlendirme	Gruplar arası	7,821	4	1,955	1,533	0,191
	Gruplar içi	648,070	508	1,276		
	Genel	655,890	512			
Özyeterlilik	Gruplar arası	7,397	4	1,849	3,098	0,015
	Gruplar içi	303,226	508	0,597		
	Genel	310,624	512			
Umut	Gruplar arası	2,939	4	0,735	1,265	0,283
	Gruplar içi	295,045	508	0,581		
	Genel	297,984	512			
İyimserlik	Gruplar arası	1,348	4	0,337	0,536	0,709
	Gruplar içi	319,115	508	0,628		
	Genel	320,463	512			
Psikolojik Dayanıklılık	Gruplar arası	2,092	4	0,523	0,881	0,475
	Gruplar içi	301,736	508	0,594		
	Genel	303,828	512			
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplar arası	7,002	4	1,751	1,284	0,275
	Gruplar içi	692,477	508	1,363		
	Genel	699,479	512			
Çalışan Performansı	Gruplar arası	1,632	4	0,408	0,644	0,632
	Gruplar içi	322,067	508	0,634		
	Genel	323,699	512			

Her bir araştırma değişkeni için anlamlı farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Tukey-HSD testi yapılmıştır (Tablo 7.67). Bu test sonucunda elde edilen bulgulara göre;

- Çalışanların sektördeki toplam çalışma sürelerine göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri arasındaki farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığına bakacak olur isek;

Çalışanların seçime ilişkin görüşlerinde; 1 yıldan az (Ort=3,13) ile 1-3 yıl aralığı (Ort=2,83); 1 yıldan az (Ort=3,13) ile 7-9 yıl aralığı (Ort=2,59) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Çalışanların performans değerlendirmeye ve kariyer planlamaya ilişkin görüşlerinde; 1 yıldan az (Ort=3,22; Ort=3,12) ile 7-9 yıl aralığı (Ort=2,70; Ort=2,63) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Genel olarak ortalama değerlere bakıldığında ise; 1 yıldan az bir süredir sektörde çalışanların yani bu sektörde işe yeni başlayan çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim, performans değerlendirme ve kariyer planlama) ilişkin görüşlere daha fazla katıldıkları ve daha olumlu algılara sahip oldukları söylenebilir. Bu durumun sebebinin; sektörde yeni işe başlayan kişilerin, yapılan iş ile ilgili düşüncelerinin yeni oluşmaya başlamasından kaynaklandığı söylenebilir (Tablo 7.67).

- Çalışanların sektördeki toplam çalışma sürelerine göre psikolojik sermaye boyutuna ilişkin görüşleri arasındaki farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığına bakacak olur isek;

Çalışanların özyeterliliğe ilişkin görüşlerinde; 1-3 yıl aralığı (Ort=3,74) ile 10+ yıl (Ort=4,06) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Genel olarak ortalama değerlere bakıldığında ise; 10 yıl ve daha fazla bir süredir sektörde çalışanların yani deneyimli olan çalışanların psikolojik sermaye boyutuna (özyeterlilik) ilişkin görüşlere daha fazla katıldıkları ve daha olumlu algılara sahip oldukları söylenebilir. Bunun

sebebinin de artan deneyimle birlikte çalışanların, zorlu görevlerde başarılı olabilmek adına gereken çabayı sarf edebileceklerine dair duydukları güven düzeylerinin artmasından kaynaklandığı söylenilebilir (Tablo 7.67).

Tablo 7.67. Tukey-HSD testi- Sektördeki Toplam Çalışma Süresi Açısından Araştırma Değişkenlerinin Farklılaşması

<i>Değişkenler</i>	<i>Sektördeki Toplam Çalışma Süresi</i>				
	1 yıldan az	1-3 yıl	4-6 yıl	7-9 yıl	10 yıl ve üstü
N	102	146	90	63	112
Seçim					
Ortalama	3,1324	2,8356	2,7750	2,5913	2,7879
s.s.	1,04105	0,97000	1,13552	1,05044	1,08802
Performans Değerlendirme					
Ortalama	3,2283	2,8376	2,8429	2,7007	2,9005
s.s.	1,11081	0,94859	1,09951	0,95787	1,06177
Kariyer Planlama					
Ortalama	3,1261	2,9022	2,7651	2,6372	2,7819
s.s.	1,06285	0,98743	1,11324	0,98301	1,05884
Özyeterlilik					
Ortalama	3,8366	3,7432	3,8611	3,9656	4,0685
s.s.	0,75852	0,82748	0,85615	0,63582	0,70730

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler için insan kaynakları, en önemli psiko-sosyal bir varlıktır. Bu sebeple de günümüz iş dünyasında verimli, etkin ve sağlıklı bir insan kaynakları yönetimi oldukça büyük bir önem taşımaktadır. İşletmelerin başarılı olmaları ve sürdürülebilir rekabet edebilmeleri için kalifiye insan kaynaklarının temini ve seçimi, işletmelerde uygun işlerde istihdam edilmeleri ve en iyi biçimde organize edilmeleri oldukça önemlidir, aksi bir durumda işletmelerde problemler ortaya çıkabilmektedir.

Bununla birlikte, günümüzde insan kaynaklarının liderlere ilişkin beklentilerinde de önemli değişimler yaşanmaktadır. Çalışanların liderlere ilişkin beklentilerinde yaşanan değişimler (liderlerinden kendilerine karşı dürüst olmaları, ahlaki ve etik değerlere uygun davranışlar sergilemeleri), mevcut liderlik yaklaşımları ile karşılanamamakta organizasyonların değişimini zorunlu hale gelmektedir. Bu da organizasyonların mekanik organizasyonlardan, organik organizasyonlara ve son olarak otantik organizasyonlara geçişini hızlandırmaktadır.

Yöneticilerin veya liderlerin; çalışanların psikolojik sermayelerini, performanslarını arttırmaya ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını olumlu etkilemeye, işten ayrılma niyetlerini azaltmaya dayalı otantik liderlik davranışları sergilemeleri durumunda; onların organizasyonlara katılımlarının, bağlılıklarının, duydukları güvenlerinin, iş tatminlerinin artacağı, daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyeceklerinin ve daha iyi bir performans göstereceklerinin bilincinde olmaları ve bu uygulamalara günümüz değişim çağında daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.

Özellikle sağlık sektöründe hastanelerde var olacak iyi bir lider, iyi bir sağlık hizmeti ortamı yaratarak çalışma arkadaşlarına enerji katabilir, ekip ruhu içerisinde çalışma ve mesleklerine olan tutkularını arttırabilir, heyecan yaratabilir, örgütsel bağlılıklarını arttırarak işten ayrılma niyetlerini ortadan kaldırabilir, sonuç olarak performanslarını arttırabilir. Böylece hasta memnuniyeti de daha kolay sağlanabilecektir. Hastane ve bireysel başarının yükselebilmesi, kaliteli bir sağlık hizmetinin sunulabilmesi ve hasta memnuniyetinin sağlanabilmesi için amaçları bilen, iyi anlayan, özyeterliliği, umudu, iyimserliği ve psikolojik dayanıklılığı yüksek bir ekiple çalışmak hizmet işletmelerinde başarıyı ve beraberinde sürdürülebilir rekabet edilebilirliği getirecektir.

Bu araştırmada; otantik liderliğin insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların psikolojik sermayeleri, işten ayrılma niyetleri ve performansları üzerine etkileri ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönleri ve düzeyleri de araştırılmıştır. Ayrıca hastane çalışanlarının çeşitli demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, görev yapılan hastane, hastanedeki pozisyon, hastanenin bulunduğu il, kurumdaki ve sektördeki toplam çalışma süresi) göz önünde bulundurularak; otantik liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına, psikolojik sermaye düzeylerine, performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır.

Araştırmada öncelikle liderlik kavramına ve liderlik kuramlarına ilişkin bilgiler yer verilmiştir. Daha sonra modern liderlik yaklaşımlarından bir tanesi olan otantik liderlik ve bu kavramla ilişkili olduğu düşünülen diğer araştırma değişkenlerine (insan kaynakları yönetimi uygulamaları, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti, çalışan performansı) ilişkin literatür bilgilerine yer verilmiştir. Daha sonra araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler ve etkiler dikkate alınarak hipotezler açıklanmış ve bir saha araştırması yapılmıştır. Bu saha araştırması; TRC1 bölgesinde yer alan Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerindeki görev yapan toplam 513 hastane çalışanı ile yapılmıştır. Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketler profesyonel anketörler aracılığıyla toplanmıştır. Anketlere 403 hemşire ve 110 hastane yöneticisi katılmıştır. Anketler, hem hastane yöneticilerine hem de hemşirelere uygulanmıştır. Bu nedenle hastane yöneticilerine ve hemşirelere uygulanmak üzere iki ayrı anket formu hazırlanmıştır (Aynı ifadeler hastane yöneticilerine ve hemşirelere uygun şekilde düzenlenmiştir). Araştırmada uygulanan anketler altı bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümde; katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni

durum, eğitim durumu, görev yapılan hastane, hastanedeki pozisyon, hastanenin bulunduğu il, kurumdaki ve sektördeki çalışma süresi vs.), ikinci bölümde; insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ölçen ifadeler, üçüncü bölümde; otantik liderlik uygulamalarını ölçen ifadeler, dördüncü bölümde; psikolojik sermayeyi ölçen ifadeler, beşinci bölümde; işten ayrılma niyetini ölçen ifadeler, altıncı bölümde ise çalışan performansını ölçen ifadeler yer verilmiştir. Anketlerde, araştırma modelinde yer alan beş değişkene (otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı) ilişkin literatürde geçerliliği ve güvenilirliği onaylanmış ölçekler kullanılmıştır. Yine araştırmada kullanılan anket formunda yer alan araştırma değişkenlerine (otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı) ilişkin ölçeklerin her biri için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan bu beş ölçeğin güvenilirlik düzeyleri (0,80'in üzerinde) oldukça yüksek çıkmıştır. Dolayısıyla araştırma değişkenlerinin güvenilir bir biçimde ölçümlendiği söylenebilmektedir. Ankette yer alan ifadelerin her birinin tek tek α değerleri incelenmiştir. Güvenilirliği azaltan önemli bir değer tespit edilmemiştir. Sadece kullanılan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili ölçekte yer alan “kurumumuzda kâr paylaşımı daha yüksek performansları ödüllendirme mekanizması olarak kullanır” ifadesi hastaneler için uygun bir ifade olmadığından ve güvenilirliği azaltıcı bir ifade olduğundan ölçekten çıkarılmıştır.

Araştırmada otantik liderlik; öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutları ile toplam 4 boyut olarak ele alınmıştır. Ankette yer alan bu otantik liderlik ölçeğinde; otantik liderlik boyutlarından olan öz farkındalık ile ilgili 4, ilişkisel şeffaflık ile ilgili 5, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ile ilgili 3, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile ilgili 4 ifade olmak üzere toplam 16 ifade vardır. Araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları; seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı ve ücretlendirme boyutları ile toplam 7 boyut olarak ele alınmıştır. Ankette yer alan bu insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeğinde; insan kaynakları yönetimi uygulamalarından olan seçim ile ilgili 4, eğitim ile ilgili 6, performans değerlendirme ile ilgili 7, kariyer planlama ile ilgili 7, çalışan katılımı ile ilgili 3, iş tanımı ile ilgili 4, ücretlendirme ile ilgili 4 ifade olmak üzere toplam 35 ifade vardır. Araştırmada psikolojik sermaye; özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık boyutları ile toplam 4 boyut olarak ele alınmıştır. Ankette yer alan bu psikolojik sermaye ölçeğinde; psikolojik sermaye boyutlarından olan öz yeterlilik ile ilgili 6, umut ile ilgili 6, iyimserlik ile ilgili 6, psikolojik dayanıklılık ile ilgili 6 ifade olmak üzere toplam 24 ifade vardır. Ayrıca ankette yer alan işten ayrılma niyeti ölçeğinde toplam 5 ifade, çalışan performansı ölçeğinde ise toplam 4 ifade vardır.

Anket formlarının ilk bölümü olan, hastane çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, görev yapılan hastane, kurumdaki görev, hastanenin bulunduğu il, kurumda ve sektörde çalışma süresi vs.) ilişkin sorulara verdikleri yanıtların frekans analizlerine tabi tutulması sonucunda bazı sonuçlar elde edilmiştir. Bu frekans analizi sonuçlarına göre;

- Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun kadınlardan oluştuğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun kadınlardan oluşmasının sebebinin, katılımcıların çoğunluğunun hemşirelerden oluşması ve hemşirelik mesleğinin çoğunlukla kadınlar tarafından tercih edilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

- Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun evli ve 29 yaş altında genç bir nüfus oldukları söylenebilir.

- Araştırmaya katılan çalışanların yarısından fazlasının lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu söylenebilmektedir. Özellikle çalışanların birçoğunun lise düzeyinde eğitime sahip olmasının sebebinin ise, 2014 yılında çıkarılan torba kanun yasasından önce sağlık meslek liselerinden mezun olanlara, hemşire ve ebe gibi ünvanların verilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak 2014 yılında çıkarılan yeni yasa sonrasında artık lise mezunu kişilerin hemşire olamayacağı, hemşire olabilmek için en az önlisans düzeyinde eğitime sahip olunması gerektiği bilinmektedir.

- Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun kamu hastanelerinde hemşire olarak görev yaptığı ve bu hemşirelerin çoğunluğunun kadrolu olarak çalıştığı belirlenmiştir.

- Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun Gaziantep'te çalıştığı belirlenmiştir. Hastane yöneticilerinin çoğunluğunun sorumlu müdür ve başhemşire yardımcısı olarak çalıştığı belirlenmiştir.

- Araştırmaya katılan hemşirelerin çoğunluğunun cerrahi birimde, dahiliyede, yoğun bakım ve acilde çalıştıkları belirlenmiştir.

- Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun 1 yıldan az ve 1-3 yıl aralığında kurumda çalışma süresinin olduğu, yani katılımcıların çoğunluğunun görev yaptıkları hastanede yeni istihdam edildikleri söylenebilir.

- Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun 1-3 yıl, 10 yıl ve üzeri sektörde çalışma süresinin olduğu, yani katılımcıların çoğunluğunun çalışma hayatına yeni katıldıkları ve sektörde tecrübeli oldukları söylenebilir.

- Araştırmaya katılan hemşirelerin çoğunluğunun gündüz ve vardiyalı çalıştıkları belirlenmiştir.

Anket formlarında araştırma değişkenlerini ölçmek için kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelerle ilişkin hastane çalışanlarının algılamalarına yönelik elde edilen bulgular ise şu şekildedir:

- İlk önce hastane çalışanlarının otantik liderlik uygulamaları ile ilgili algılamalarına ilişkin mevcut durum belirlenmiştir. Araştırmaya katılan hastane çalışanları, otantik liderlik uygulamalarına ilişkin boyutların tamamına katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Otantik liderlik boyutlarından en çok hangisinin uygulandığı incelenecek olursa; sırası ile içselleştirilmiş ahlak anlayışı birinci sırada, ilişkisel şeffaflık ikinci sırada, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi üçüncü sırada, özfarkındalık dördüncü sırada yer almaktadır. Katılımcıların liderleriyle ilgili olarak en çok katıldıkları ifadeler ise; düşünceleri dile getirmek için çalışanların teşvik edildiği, insanlara daima gerçeklerin söylendiği, inanılan değerlerle sergilenen davranışların tutarlı olduğu ve öz değerlere dayalı kararlar alındığı, farklı bakış açılarının dikkate alındığı, çalışanlardan da kendi öz değerlerine dayalı duruş sergilemelerinin istendiği ile ilgilidir. Katılımcıların genel olarak otantik liderlik ile ilgili olumlu algılara sahip oldukları söylenebilmektedir.

- Daha sonra hastane çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili algılamalarına ilişkin mevcut durum belirlenmiştir. Araştırmaya katılan hastane çalışanları, İKY boyutlarından eğitime ve iş tanımına katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Ancak araştırmaya katılan hastane çalışanları, İKY boyutlarından seçime, performans değerlendirmeye, kariyer planlamaya, çalışan katılımına ve ücretlendirmeye kararsızım şeklinde görüş bildirmişlerdir. İnsan kaynakları yönetimi boyutlarından en çok hangisinin uygulandığı incelenecek olursa; sırası ile eğitim birinci sırada, iş tanımı ikinci sırada, performans değerlendirme üçüncü sırada, kariyer planlama dördüncü sırada, seçim beşinci sırada, çalışan katılımı altıncı sırada, ücretlendirme yedinci sırada yer almaktadır. Katılımcıların insan kaynakları yönetimi boyutları ilgili olarak en çok katıldıkları ifadeler ise; hastanelerin çalışanlarına yönelik olarak eğitim programları düzenlediği, her çalışanın her yıl bu eğitim programlarına katıldığı, eğitim ihtiyaçlarının gerçekçi, yararlı ve kurumun iş stratejilerine dayandığı, her pozisyonun görevlerinin açık bir şekilde tanımlandığı, her pozisyonun iş tanımının o pozisyonda çalışanların yerine getirdikleri tüm görevleri içerdiği, yeni işe başlayanlara resmi eğitim programlarının verildiği, personele takım çalışmalarında etkin olabilmeleri adına yeni bilgilerin ve becerilerin kazandırıldığı ile ilgilidir.

- Daha sonra hastane çalışanlarının psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin mevcut durum belirlenmiştir. Araştırmaya katılan hastane çalışanları, psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin boyutların tamamına katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Psikolojik sermaye boyutlarından en çok hangisine katılımın sağlandığı incelenecek olursa; sırası ile umut birinci sırada, özyeterlilik ikinci sırada, psikolojik dayanıklılık üçüncü sırada, iyimserlik dördüncü sırada yer almaktadır. Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri ile ilgili olarak en çok katıldıkları ifadeler ise; problemlerin çözümünde mutlaka bir yol bulunabileceği, yaşanan tikanıklıkları atlatmak

için birden çok yol düşünülebileceği, hedefleri ve amaçları belirlerken ve çalışma arkadaşlarına bilgi verirken kendilerine güvendikleri, işlerdeki zorlukların bir şekilde halledilebileceği ile ilgilidir. Katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilmektedir.

- Daha sonra hastane çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin düzeylerine ilişkin mevcut durum belirlenmiştir. Araştırmaya katılan hastane çalışanları, işten ayrılma niyetlerine ilişkin ifadelerin tamamına katılmıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin oldukça düşük olduğu söylenebilmektedir.

- Daha sonra hastane çalışanlarının performans düzeylerine ilişkin mevcut durum belirlenmiştir. Araştırmaya katılan hastane çalışanları, performanslarına ilişkin ifadelerin tamamına katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların yüksek performansla çalıştıklarını düşündükleri söylenebilmektedir.

İşletmelerde var olan liderlerin sergiledikleri davranışların ve uygulamalarının; insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların davranışları ve tutumları ile ilişkili olduğu, bunları belirlediği, etkilediği birçok kez ifade edilmektedir. Bu araştırmada da araştırma modelinde yer alan (Bkz. sayfa 176) otantik liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti, çalışan performansı arasındaki ilişkilerin yönünü ve düzeyini tespit etmek için korelasyon analizleri yapılmış olup bir de otantik liderliğin insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların psikolojik sermayeleri, işten ayrılma niyetleri ve performansları üzerine etkilerini tespit etmek için regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırmada yapılan korelasyon analizleri sonuçlarına göre;

- Otantik liderlik boyutları (öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi, içselleştirilmiş ahlak anlayışı) ile insan kaynakları yönetimi boyutları (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı, ücretlendirme) arasında pozitif yönde orta ve zayıf düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu,

- Otantik liderlik boyutlarının tamamı ile çalışanların psikolojik sermaye boyutlarının tamamı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu,

- Otantik liderlik boyutlarının tamamı ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu,

- Otantik liderlik boyutlarının tamamı ile çalışanların performansları arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu,

- İnsan kaynakları yönetimi boyutlarının tamamı ile çalışanların psikolojik sermaye boyutlarının tamamı arasında pozitif yönde zayıf ve çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu,

- İnsan kaynakları yönetimi boyutlarının tamamı ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu,

- İnsan kaynakları yönetimi boyutlarının tamamı ile çalışanların performansları arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu,

- Çalışanların psikolojik sermaye boyutlarının tamamı ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu,

- Çalışanların psikolojik sermaye boyutlarının tamamı ile çalışanların performansları arasında pozitif yönde orta ve zayıf düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu,

- İşten ayrılma niyeti ile çalışan performansı arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Bu bağlamda olumlu otantik liderlik ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arttıkça, çalışanların psikolojik sermaye ve performans düzeylerinin artacağı, işten ayrılma niyetlerinin azalacağı söylenebilmektedir. Yani araştırma modelinde yer alan değişkenlerden “işten ayrılma niyeti” değişkeni dışındaki tüm değişkenler arasında pozitif yönde ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada yapılan regresyon analizleri sonuçlarına göre ise;

- Otantik liderlik boyutlarının (öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi, içselleştirilmiş ahlak anlayışı) insan kaynakları yönetimi boyutlarını (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı, ücretlendirme), psikolojik sermaye boyutlarını (özyeterlilik,

umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık), çalışan performansını olumlu yönde etkilediği, işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilediği,

- İnsan kaynakları yönetimi boyutlarının (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı, ücretlendirme) psikolojik sermaye boyutlarını (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık), çalışan performansını olumlu yönde etkilediği, işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilediği,

- Psikolojik sermaye boyutlarının (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) çalışan performansını olumlu yönde etkilediği, işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilediği,

- İşten ayrılma niyetinin çalışan performansını etkilemediği tespit edilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; yalnızca çalışanların işten ayrılma niyetlerinin çalışan performansını etkilemediği tespit edilmiştir. Bu bulgu ise Gül vd. (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile de paralellik göstermektedir. Literatürde ise, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin çalışan performansını olumsuz yönde etkilediği yönünde araştırma sonuçları da yer almaktadır.

Bununla birlikte korelasyon analizi sonuçlarına baktığımızda da, “işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı” arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler olmasına rağmen ilişki düzeyinin oldukça zayıf düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada çalışanların işten ayrılma niyetlerinin performans düzeylerini etkilememesinin sebebinin, ankete katılan hastane çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun, işten ayrılma niyetlerini ölçen ifadelerle katılmamalarından, yani büyük bir çoğunluğunun işten ayrılma niyetlerinin olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda elde edilen bu bulgular ışığında araştırma hipotezlerinin yalnızca bir tanesi reddedilmiş, diğerleri ise kabul edilmiştir (Bkz. Ek 1).

Literatürde söz konusu bu araştırma değişkenleri ile ilgili korelasyon ve regresyon analizi sonucunda elde edilen bulguları özetleyecek olur isek;

- Liderlerin izleyicilerinin gelişimsel ihtiyaçlarına dikkat etmeleri ve önem vermeleri gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi politikalarının uygulanması ile de eğitimsel ve gelişimsel ihtiyaçlar karşılanabilecek ve teşvik edilebilecektir (Bass, 1999; Akt: Laka-Mathebula, 2004: 72). Liderden aynı zamanda insan kaynakları yönetimi politikalarını uygulayabilmesi için karar almada katılımı teşvik etmesi beklenmektedir (Laka-Mathebula, 2004: 72). Yerli ve yabancı literatürde otantik liderlik ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkinin ve otantik liderliğin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisinin doğrudan araştırılmadığı bilinmektedir. Ancak yerli ve yabancı literatürde liderlik ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ve liderlik stiline insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkilediğini ortaya koyan birçok araştırma yer almaktadır (Chen 1997; Li vd., 1997; Laka-Mathebula, 2004; Singh ve Lokotsch, 2005; Zhu vd., 2005; Wang vd., 2010; Aardenne, 2011; Maric vd., 2013; Alsughayir, 2014; Plessis ve Sukumaran, 2014). Örneğin; Aardenne (2011) yaptığı çalışmada; liderlik stiline insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkilediğini, aktif liderliğin etkili insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde anlamlı pozitif bir etkisinin olduğunu, pasif liderliğin ise negatif etkisinin olduğunu tespit etmiştir (Aardenne, 2011: 3). Bu araştırma ise, otantik liderlik boyutları ile insan kaynakları yönetimi boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ve otantik liderlik boyutlarının (öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi, içselleştirilmiş ahlak anlayışı) insan kaynakları yönetimi boyutlarını (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı, ücretlendirme) olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

- Otantik liderlik, psikolojik sermaye ve psikolojik sermayenin boyutları ile etkileşim içindedir (Gardner vd., 2005a; Akt: Walumbwa vd., 2011: 7-8). Otantik liderler, psikolojik sermayenin boyutları olan özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığı içeren, pozitif psikolojik yeteneklere sahiptirler ve bu yetenekleri sergilerler (Gardner ve Schermerhorn, 2004: 272). Yapılan birçok araştırma otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönde ilişkilerin olduğunu ve

otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır (Jensen ve Luthans, 2006; Caza vd., 2010; Walumbwa vd., 2011; Woolley vd., 2011; Zamahani vd., 2011; Keser, 2013; Kutanis Özen ve Ulu, 2013; Savur, 2013; Nikpay vd., 2014). Örneğin; Nikpay vd. (2014) tarafından öğretim üyeleri üzerinde yapılan araştırmada; otantik liderlik algısının psikolojik sermaye üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmada da literatürdeki bulgularla uyumlu sonuçlar elde edilmiştir. Yani bu araştırma ile otantik liderlik boyutları ve psikolojik sermaye boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca otantik liderlik boyutlarının (öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi, içselleştirilmiş ahlak anlayışı) psikolojik sermaye boyutlarını (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) olumlu yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

- Özellikle organizasyon çalışanlarının psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olması, organizasyona birçok yönden yarar sağlayacaktır. Organizasyonlarda bu bilince sahip olan yöneticilerin; insan kaynaklarının temini, seçimi, eğitimi, terfisi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi, ücretlendirilmesi gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tamamında yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanlara gereken değeri ve önemi vermeleri gerekmektedir (Polatçı, 2011: 54). Yabancı literatürde insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönde ilişkinin olduğunu ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının psikolojik sermaye üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koyan bazı araştırmalar bulunmaktadır (Luthans vd., 2010; Peterson vd., 2011; Luthans, 2012). Örneğin; Luthans vd. (2010) tarafından yapılan araştırmada; organizasyon çalışanlarına verilen kısa süreli eğitimlerin, çalışanların sadece psikolojik sermaye düzeylerini arttırmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların iş performanslarını da iyileştirmeyi sağladığı tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulguların, insan kaynaklarının gelişimi ve performans yönetimi için önemli olduğu söylenebilmektedir (Luthans vd., 2010: 41). Bu araştırma ile insan kaynakları yönetimi boyutları ile psikolojik sermaye boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ve insan kaynakları yönetimi boyutlarının (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı, ücretlendirme) psikolojik sermaye boyutlarını (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) olumlu yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

- Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin; işten ayrılma davranışlarını, işten ayrılma niyetlerini etkiledikleri bilinmektedir. Yerli ve yabancı literatürde psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ilişki olduğunu ve psikolojik sermaye boyutlarının çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koyan birçok araştırma yer almaktadır (Avey vd., 2008b; Avey vd., 2009; Erkuş ve Fındıklı, Afacan 2013; Genç, 2014). Örneğin; Avey vd. (2009) tarafından yapılan araştırmada; çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile çalışanların iş streslerinin belirtileri ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Avey vd., 2009: 688). Yine Genç (2014) tarafından yapılan araştırmada; psikolojik dayanıklılığın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Genç, 2014: 1-123). Benzer şekilde bu araştırmada da, psikolojik sermaye boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca psikolojik sermaye boyutlarının (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

- Günümüz işletmeleri, çalışanlarının psikolojik sermayelerine yatırım yaparak psikolojik sermayelerini geliştirerek, iyileştirerek sürdürülebilir bir büyüme ve rekabet üstünlüğü elde ederek iyi bir performans elde edebilirler. Bu nedenle psikolojik sermaye tüm işletmeler için oldukça büyük bir önem arz etmektedir (Polatçı, 2011: 53). Yerli ve yabancı literatürde psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ve psikolojik sermaye boyutlarının çalışan performansı üzerine etkisinin olduğunu ortaya koyan birçok araştırma yer almaktadır (Luthans vd., 2005; Luthans vd., 2007a; Youssef ve Luthans 2007; Luthans vd., 2008a; Gooty vd., 2009; Hodges, 2010; Luthans vd., 2010; Walumbwa vd., 2010; Peterson vd., 2011; Sun vd., 2011; Erkuş ve Fındıklı, Afacan 2013; Dönmez, 2014; Kara Uğurlu, 2014). Örneğin; Sun vd. (2011)

tarafından 1000 hemşire üzerinde yapılan araştırmada; psikolojik sermaye ile performans arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani araştırmanın bulguları, hemşirelerin psikolojik durumlarının iyileştirilmesinin, onları işte tutmada ve sergiledikleri performans üzerinde olumlu bir etki yaratacağını göstermektedir (Sun vd., 2011: 69). Bu araştırma ile psikolojik sermaye boyutları ile çalışan performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ve psikolojik sermaye boyutlarının (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) çalışan performansını olumlu yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

- Organizasyonlarda lider ile astları arasında kurulacak pozitif bir ilişki astlarının işten ayrılma eğilimlerini azaltabilmekte, işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkileyebilmektedir. Yerli ve yabancı literatürde otantik liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisini ve otantik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini konu alan bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Ancak liderlik, liderlik algılamaları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki olduğunun ve liderlik stillerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisinin olduğunun ortaya koyulduğu araştırmalar bulunmaktadır (Riley, 2006; Cevrioğlu, 2007; Mancheno, 2008; Özsöylemez, 2009; Şahin, 2011; Telli vd., 2012; Gülerterkin, 2013; Çekmecelioğlu, 2014; Yanık, 2014). Örneğin; Mancheno (2008) yaptığı araştırmada; dönüştürücü liderlerin çalışanların beklentileriyle ve ihtiyaçlarıyla daha fazla ilgilendiklerini ve bunun sonucunda da çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığını tespit etmiştir (Mancheno, 2008: 47; Akt: Gülerterkin, 2013: 70). Benzer şekilde bu araştırmada da, otantik liderlik boyutları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca otantik liderlik boyutlarının (öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi, içselleştirilmiş ahlak anlayışı) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

- Çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen birçok önemli faktör bulunmaktadır. Ancak insan kaynakları yönetimi uygulamaları bu faktörlerin başında gelmektedir. Kötü ve haksız insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların işten ayrılma niyetlerine etki edebilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının (insan kaynağı temini ve seçimi, eğitim faaliyetleri, gelişim odaklı performans değerlendirme ve ödüllendirme, ücretlendirme, iş tanımları ve çalışan katılımı vs.) çalışanların işten ayrılmalarını ya da organizasyonda kalmalarını belirlediği söylenebilmektedir. Yerli ve yabancı literatürde insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ilişki olduğunu ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koyan pek çok araştırma yer almaktadır (Pare ve Tremblay, 2007; Durgut Avcı, 2009; Lam vd., 2009; Dhiman ve Mohanty, 2010; Guchait ve Cho, 2010; Kesen, 2011; Gürbüz ve Bekmezci, 2012; Wheeler vd., 2012; Tüzün 2013; Chow vd., 2014; Long ve Perumal, 2014; Ribeiro ve Semedo, 2014). Örneğin; Wheeler vd. (2012) tarafından hastanelerde yapılan araştırmada; hastanelerin algılanan insan kaynakları yönetimi sistemlerinin işten ayrılma niyetlerini azaltıcı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları, sağlık alanında insan kaynakları yönetimi ve farkındalık konularında bundan sonra yapılacak teorik ve amprik çalışmalar için teşvik edici olabilmektedir (Wheeler vd., 2012: 553). Bu araştırma sonuçları da belirtilen araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Yani bu araştırma ile insan kaynakları yönetimi boyutları ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi boyutlarının (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı, ücretlendirme) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

- Günümüz işletmelerinde özellikle yüksek performans sergileyen çalışanların işten ayrılmaları arzu edilmeyen bir durumdur. Çalışanların işten ayrılma niyetleri, işten ayrılmadan önce verdikleri önemli bir sinyal olmaktadır. İşletmelerde bu işten ayrılma niyetlerinin nedenlerinin bilinmesi ve bunları ortadan kaldırmaya yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, çalışanların işletmeye kazandırılması gerekmektedir (Arı Sağlam vd., 2010: 144). Literatürde işten ayrılma niyeti ile çalışan performansı arasındaki ilişkileri inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır. Literatürde daha çok işten ayrılma ile çalışan performansı ilişkisini konu alan araştırmalar bulunmaktadır. (Jackofsky, 1984;

McEvoy ve Cascio, 1987; Schwab, 1991; Williams ve Livingstone, 1994; Trevor vd., 1997; Mohammad ve Nathan, 2005; Hui vd., 2007; Arshadi ve Damiri, 2013; Özdemir ve Yaylı, 2014). Yapılan bu araştırmalarda işten ayrılma niyetleri ile çalışan performansı arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğu ve işten ayrılma niyetlerinin çalışan performansını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu araştırmada da çok zayıf düzeyde de olsa işten ayrılma niyeti ile çalışan performansı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak literatürde yer alan araştırma bulgularının aksine, bu araştırmada işten ayrılma niyetinin çalışan performansı üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu ise Gül vd. (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile de paralellik göstermektedir.

- Cummings ve Schwab (1973), organizasyonlarda işgörenlerin performansını etkileyen en önemli değişkenin liderlik olduğunu öne sürmüşlerdir. Ayrıca otantik liderler; öz farkındalıkları, öz düzenlemeleri ve pozitif modellemeleri yoluyla çalışanlarında otantikliğin gelişimini teşvik edebileceklerdir. Çalışanların otantikliğinin de onların refahlarına, iyi oluşlarına ve sürdürülebilir, gerçek performanslarına ulaşmalarında katkı sağlayacağı söylenebilmektedir (Avolio ve Gardner, 2005: 317). Yerli ve yabancı literatürde otantik liderlik ile çalışan performansı pozitif yönde ilişki olduğunu ve otantik liderliğin çalışan performansı üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koyan araştırmalar yer almaktadır (Avolio vd., 2004a; Zamahani vd., 2011; Leroy vd., 2012; Peterson vd., 2012; Öncüoğlu, 2013; Gül ve Alacalar, 2014; Wang vd., 2014). Bu araştırma sonuçları da belirtilen araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Yani bu araştırma ile otantik liderlik boyutları ve çalışan performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca otantik liderlik boyutlarının (öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi, içselleştirilmiş ahlak anlayışı) çalışan performansını olumlu yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

- İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, organizasyondaki çalışanların bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini arttıracak süreçleri yönetmektedir. Böylece organizasyonlara rekabet avantajı sağlayacak eşsiz, değerli ve taklit edilmesi zor kabiliyetler oluşturulacaktır (Werbel ve Demarie, 2005; Akt: Kaya ve Kesen, 2014: 102). Yerli ve yabancı literatürde insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışan performansı arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koyan araştırmalar yer almaktadır (Gelade ve Ivery, 2003; Teseema vd., 2006; Marwat vd., 2007; Alfes vd., 2013; Hartog vd., 2013; Tabıu ve Nura 2013; Tüzün, 2013; Kaya ve Kesen, 2014). Örneğin; Tabıu ve Nura (2013) tarafından yapılan araştırmada; insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (işe alım, eğitim, katılım, ücretlendirme ve ayrılma) çalışanların iş performansları üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Tabıu ve Nura: 2013: 256). Bu araştırma sonuçları da belirtilen araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Yani bu araştırma ile insan kaynakları yönetimi boyutları ve çalışan performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi boyutlarının (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı, ücretlendirme) çalışan performansını olumlu yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının çeşitli demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, görev yapılan hastane, hastanedeki pozisyon, hastanenin bulunduğu il, kurumdaki ve sektördeki toplam çalışma süresi) göz önünde bulundurularak; otantik liderlik ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına, psikolojik sermaye düzeylerine, performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi ve ANOVA analizlerinin sonuçlarına göre;

- Otantik liderlik boyutlarına (öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı) ilişkin görüşlerin çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda; bu farklılığın erkek çalışanların kadın çalışanlara göre otantik liderlik boyutları ile ilgili daha olumlu algılara sahip olmalarından kaynaklandığı söylenilebilir. Bu elde edilen bulgular erkek çalışanların; liderlerinin

özfarkındalığı, ilişkisel şeffaflığı, karar almada bilgiyi dengeli bir şekilde değerlendirmesi, içselleştirilmiş ahlak anlayışı gibi hususlara kadın çalışanlardan daha fazla önem verdikleri şeklinde de yorumlanabilir. Özellikle otantik liderlik boyutları ile ilgili algılamalardaki farklılıkların sebebinin; kadın çalışanların erkek çalışanlara göre; liderleriyle daha az iletişim kurmalarından, daha fazla duygusal olmalarından, bu duygusallıklarının sergiledikleri davranışları ve liderlik uygulamaları ile ilgili algılamalarını etkilemesinden kaynaklandığı da düşünülebilmektedir. Yine insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim, performans değerlendirme, çalışan katılımı ve ücretlendirme) ilişkin görüşlerin çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda; bu farklılığın erkek çalışanların; insan kaynakları yönetimi uygulamalarından olan çalışanların seçimi, performans değerlendirilmesi, alınan kararlara katılımlarının sağlanması ve ücretlendirilmeleri ile ilgili algılarının kadın çalışanlara göre daha olumlu olmasından kaynaklandığı söylenilebilir. Bu elde edilen bulgular erkek çalışanların kadın çalışanlara göre; insan kaynakları yönetimi uygulamalarından olan; çalışanların seçimi, performanslarının değerlendirmesi, alınan kararlara çalışanların katılımlarının sağlanması ve ücretlendirilmeleri gibi hususlara daha fazla önem verdikleri şeklinde de yorumlanabilir. Yine psikolojik sermaye boyutu olan iyimserliğe ilişkin görüşlerin çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda; bu farklılığın erkek çalışanların; iyimserlik düzeylerinin kadın çalışanlara göre daha yüksek olmasından kaynaklandığı söylenilebilir. Aynı zamanda erkek çalışanların kadın çalışanlara göre; şu anda ve gelecekte başarılı olacağına dair daha yüksek pozitif tutumlarının olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ancak hastane çalışanlarının cinsiyetlerine göre; işten ayrılma niyetlerine ve performanslarına ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Anlamlı bir farklılığın bulunmamasının sebebinin; hastane çalışanlarının çoğunluğunun performans düzeylerine ilişkin olumlu görüşlere katılmalarından, işten ayrılma niyetlerine ilişkin olumsuz görüşlere katılmamalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda bu araştırma değişkenlerinin, çalışanların cinsiyetlerinden bağımsız bir güç oldukları da ifade edilebilir.

- İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim, performans değerlendirme ve kariyer planlama) ilişkin görüşlerin çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda; bu farklılığın bekar çalışanların; insan kaynakları yönetimi uygulamalarından olan çalışanların seçimi, performans değerlendirilmesi, kariyer planlamaları ile ilgili algılarının evli çalışanlara göre daha olumlu olmasından kaynaklandığı söylenilebilir. Bu elde edilen bulgular bekar çalışanların evli çalışanlara göre; insan kaynakları yönetimi uygulamalarından olan; çalışanların seçimi, performans değerlendirme, kariyer planlama gibi hususlara daha fazla önem verdikleri şeklinde de yorumlanabilir. Bu ortaya çıkan farklılıkların sebebinin; bekar çalışanların evli çalışanlara göre başkalarına karşı sorumluluk hislerinin daha düşük olmasından kaynaklandığı da söylenebilir. Ancak hastane çalışanlarının medeni durumlarına göre; otantik liderlik ve psikolojik sermaye boyutlarına, işten ayrılma niyetlerine, performanslarına ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Anlamlı bir farklılığın bulunmamasının sebebinin; evli ve bekar çalışanların; otantik liderlik ve psikolojik sermaye boyutları, işten ayrılma niyeti, performans ile ilgili benzer algılara sahip olmalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda bu araştırma değişkenlerinin, çalışanların medeni durumlarından bağımsız bir güç oldukları da ifade edilebilir.

- Otantik liderlik boyutlarına (özfarkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı) ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim, performans değerlendirme, kariyer planlama ve çalışan katılımı), psikolojik sermayelerin boyutlarına (özyeterlilik, umut ve psikolojik dayanıklılık), işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşlerin çalışanların yaş dağılımlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda; 45 ve üzerinde yaşı olan çalışanların, diğer yaş aralıklarında yer alan çalışanlara göre; özfarkındalığa, ilişkisel şeffaflığa, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesine, içselleştirilmiş ahlak anlayışına ilişkin görüşlere daha fazla

katıldıkları tespit edilmiştir. Yani yaş düzeyinin artmasıyla (en yüksek ortalamaya sahip olan çalışanlar 45 ve üzerinde yaşı olan çalışanlardır) birlikte öz farkındalığa, ilişkisel şeffaflığa, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesine, içselleştirilmiş ahlak anlayışına ilişkin algıların daha da olumlu hale geldiği söylenebilir. Aynı zamanda yaşa göre çalışanlarda otantik liderliğin boyutlarına verilen önemin farklılaşması; yaşla birlikte kazanılan deneyimlerin artmasından ve etik değerlere, özgünlüğe verilen öneminin artmasından da kaynaklandığı söylenilebilir. Yine 45 ve üzerinde yaşı olan çalışanların, diğer yaş aralıklarında yer alan çalışanlara göre; seçime, performans değerlendirmeye, kariyer planlamaya ve çalışan katılımına ilişkin görüşlere daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir. Yani yaşla birlikte kazanılan deneyimleri de artan çalışanlar bu insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim, performans değerlendirme, kariyer planlama ve çalışan katılımı) daha da fazla önem vermeye başlayabilmektedir. Örneğin; kararlara daha fazla katılımın sağlanması, seçimin iyi yapılmış olması, iyi bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, kariyer planlamasının olması daha fazla önem kazanabilmektedir. Yine 45 ve üzerinde yaşı olan çalışanların, diğer yaş aralıklarında yer alan çalışanlara göre; psikolojik sermaye boyutlarına (özyeterliliğe ve psikolojik dayanıklılığa) ilişkin görüşlere daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir. Umudun (psikolojik sermaye boyutu) ise 30-34 yaş aralığında yer alan çalışanlarda yüksek olduğu tespit edilmiştir. Özellikle yaşla birlikte kazanılan deneyimlerin artmasının, çalışanların hayata karşı bakış açısını daha da olumlu hale getirebileceğinin ve bunun da psikolojik sermaye düzeylerinin daha da yüksek olmasını sağlayabileceği söylenebilir. Yine 20-24 yaş aralığında olan ve 40-44 yaş aralığında olan çalışanların, diğer yaş aralıklarında yer alan çalışanlara göre; işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşlere daha fazla olumsuz baktıkları tespit edilmiştir. Yani genç çalışanlar ile biraz daha tecrübeli olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğu söylenebilir. Genç nüfusun özellikle işsiz kalma riskini göze almak istememelerinden dolayı, biraz daha tecrübeli olan çalışanların ise; örgütlerine bağlılıklarının oluşmasından dolayı işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu söylenilebilir. Ancak çalışanların yaş dağılımına göre performans düzeylerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Anlamlı bir farklılığın bulunmamasının sebebinin; farklı yaş gruplarındaki çalışanların; performans düzeyleri ile ilgili benzer algılara sahip olmalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda performansın, çalışanların yaş dağılımlarından bağımsız bir güç olduğu da ifade edilebilir.

- Otantik liderlik boyutuna (öz farkındalık), insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı ve ücretlendirme) ve psikolojik sermaye boyutuna (iyimserlik) ilişkin görüşlerin çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda; doktora eğitim düzeyine sahip olan çalışanların, diğer eğitim düzeylerine sahip olan çalışanlara göre; öz farkındalığa ilişkin görüşlere daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir. Ayrıca doktora eğitim düzeyine sahip olan çalışanların diğer çalışanlara göre öz farkındalığa daha fazla önem verdikleri söylenebilir. Eğitim düzeyi yüksek çalışanların; kendisinin ve diğer bireylerin duygularını, düşüncelerini ve amaçlarını daha iyi bildikleri, bunu çevresindeki insanlara daha açık bir şekilde ifade edebildikleri söylenebilir. Yine doktora ve önlisans eğitim düzeyine sahip olan çalışanların, diğer eğitim düzeylerine sahip olan çalışanlara göre; insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlere daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir. Yani eğitim düzeyleri önlisans düzeyinde olan çalışanların; eğitim düzeylerinin farklılıklarını kapatmak adına İKY uygulamalarına daha fazla önem verecekleri, doktora eğitim düzeyine sahip olan çalışanlarında kendilerini daha da fazla geliştirebilmek adına İKY uygulamalarına önem verecekleri söylenebilir. Özellikle eğitim düzeyleri yükseldikçe çalışanların kurumlarından; iş tanımlarının iyi bir şekilde yapılmış olmasını, iyi bir seçim, eğitim, kariyer planlama, performans değerlendirme, ücretlendirme sistemlerinin olmasını, kararlara katılımlarının sağlanmasını isteyebilecekleri ve bu uygulamalara verecekleri önemlerin artabileceği söylenebilir. Yine doktora eğitim düzeyine sahip olan çalışanların, diğer eğitim düzeylerine sahip olan çalışanlara göre; iyimserliğe ilişkin görüşlere daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir. Doktora eğitim düzeyine sahip olan çalışanların diğer çalışanlara göre

iyimserlik düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Yani doktora eğitim düzeyine sahip olan çalışanların, şu anda ve gelecekte başarılı olabileceklerine dair daha pozitif bir tutum içerisinde oldukları söylenilebilir. Ancak çalışanların eğitim durumlarına göre; işten ayrılma niyetlerine ve performanslarına ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Anlamlı bir farklılığın bulunmamasının sebebinin; farklı eğitim düzeyindeki çalışanların; işten ayrılma niyeti ve performans düzeyleri ile ilgili benzer algılara sahip olmalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda işten ayrılma niyetinin ve performansın çalışanların eğitim düzeylerinden bağımsız bir güç oldukları da ifade edilebilir.

- Otantik liderlik boyutlarına (özfarkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı), insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı, ücretlendirme), psikolojik sermaye boyutlarına (özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık) ve performanslarına ilişkin görüşlerin çalışanların görev yaptıkları hastanelere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda; özel hastanelerde çalışanların otantik liderlik boyutlarına, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına, psikolojik sermaye boyutlarına ve performanslarına ilişkin görüşlere kamu hastanelerinde çalışanlara göre daha fazla katıldıkları ve daha olumlu algılara sahip oldukları tespit edilmiştir. Yine özel hastanelerde çalışanların psikolojik sermaye ve performans düzeylerinin kamu hastanelerinde çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu farklılıkların; özellikle kamu ve özel sektörde yer alan işletmelerin işleyiş açısından farklılık taşımalarından kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü özel bir işletmede geçerli olan ilkeler ve yöntemler, kamu işletmelerinde geçerli olamayabilmektedir. Kamu kurumlarının yerine getirdiği görevlerde temelde kamu yararı gözetilmektedir. Yani özel sektör için daha az zorunlu olan hizmetin devamlılığı ilkesi kamuda esas amaç olmaktadır. Bu görevler, özel sektöre göre daha zorunlu olmakta ve ivedi özellikler taşımaktadır (Stahl, 1962; Akt: Can vd., 2012: 22-23). Bu zorunluluklar ve ivedilikler kamu kuruluşlarının hiyerarşisini, çalışanını, çalışanın liderle olan ilişkisini, performansını, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini etkileyebilmektedir. Ayrıca çalışanların görev yaptıkları hastanelere göre; işten ayrılma niyetine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Anlamlı bir farklılığın bulunmamasının sebebinin; kamu veya özel hastanelerdeki çalışanların; işten ayrılma niyeti düzeyleri ile ilgili benzer algılara sahip olmalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda işten ayrılma niyetinin; çalışanların kamu veya özel hastanelerde çalışmalarından bağımsız bir güç olduğu da ifade edilebilir.

- Otantik liderlik boyutlarına (özfarkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı), insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı ve ücretlendirme), psikolojik sermaye boyutlarına (özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık) ilişkin görüşlerin çalışanların hastanelerdeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda; hastane yöneticilerinin otantik liderlik boyutlarına, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ve psikolojik sermaye boyutlarına ilişkin görüşlere hemşirelere göre daha fazla katıldıkları ve daha olumlu algılara sahip oldukları tespit edilmiştir. Yine hastane yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeylerinin hemşirelere göre daha yüksek olduğu söylenilebilir. Yine işten ayrılma niyetine ilişkin görüşlerin çalışanların hastanelerdeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda; hemşirelerin işten ayrılma niyetine ilişkin görüşlere hastane yöneticilerine göre daha fazla katılmadıkları tespit edilmiştir. Yani hemşirelerin hastane yöneticilerine göre işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu söylenebilir. Ancak çalışanların hastanedeki pozisyonlarına göre; performans düzeylerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Anlamlı bir farklılığın bulunmamasının sebebinin; hastane yöneticilerinin ve hemşirelerin; performans düzeyleri ile ilgili benzer algılara sahip olmalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda performansın; çalışanların hastanelerdeki pozisyonlarından bağımsız bir güç olduğu da ifade edilebilir.

• Otantik liderlik boyutlarına (özfarkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı) ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı ve ücretlendirme) ilişkin görüşlerin çalışanların görev yaptıkları hastanelerin bulundukları illere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda; Gaziantep'teki ve Adıyaman'daki hastanelerde görev yapan çalışanların Kilis'teki hastanelerde görev yapan çalışanlara göre, otantik liderlik boyutlarına ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlere daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir. Araştırma kapsamına alınan bu üç il coğrafi ve kültürel alanda birbirlerine yakınlık ve benzerlik taşıyan illerdir. Aynı zamanda bu üç il Türkiye'de sağlık sektöründe gelişim sürecinde olan illerdir. Ortalamalar arasındaki bu farklılığın ortaya çıkma sebebinin ise, il bazında sağlık sektöründeki gelişmişlik derecesinin farklılığından kaynaklandığı söylenebilir. Ancak çalışanların görev yaptıkları hastanelerin bulundukları illere göre; psikolojik sermaye boyutlarına (özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık), işten ayrılma niyeti, performans düzeylerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Anlamlı bir farklılığın bulunmamasının sebebinin; farklı illerde bulunan hastanelerde görev yapan çalışanların; psikolojik sermaye boyutları, işten ayrılma niyetleri, performans düzeyleri ile ilgili benzer algılara sahip olmalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda psikolojik sermaye boyutlarının, işten ayrılma niyetinin, performansın; çalışanların görev yaptıkları hastanelerin bulundukları illerden bağımsız bir güç oldukları da ifade edilebilir.

• İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına (performans değerlendirme, kariyer planlama ve ücretlendirme) ilişkin görüşlerin çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda; 1 yıldan az bir süredir kurumda çalışanların, yani kurumda yeni istihdam edilen çalışanların, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (performans değerlendirme, kariyer planlama ve ücretlendirme) ilişkin görüşlere daha fazla katıldıkları ve daha olumlu algılara sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu durumun sebebinin; kurumda yeni çalışmaya başlayan kişilerin henüz kurumla ilgili bilgilerinin yeni yeni oluşmaya başlamasından kaynaklandığı söylenebilir. Ancak çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre; otantik liderlik ve psikolojik sermaye boyutlarına, işten ayrılma niyetlerine, performanslarına ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Anlamlı bir farklılığın bulunmamasının sebebinin; kurumda çalışma süreleri farklı olan çalışanların; otantik liderlik ve psikolojik sermaye boyutları, işten ayrılma niyetleri, performans düzeyleri ile ilgili benzer algılara sahip olmalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda otantik liderlik ve psikolojik sermaye boyutlarının, işten ayrılma niyetinin, performansın; çalışanların kurumda çalışma sürelerinden bağımsız bir güç oldukları da ifade edilebilir.

• İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim, performans değerlendirme ve kariyer planlama) ilişkin görüşlerin çalışanların sektördeki toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda; 1 yıldan az bir süredir sektörde çalışanların yani bu sektörde işe yeni başlayan çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına (seçim, performans değerlendirme ve kariyer planlama) ilişkin görüşlere daha fazla katıldıkları ve daha olumlu algılara sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu durumun sebebinin; sektörde yeni işe başlayan kişilerin, yapılan iş ile ilgili düşüncelerinin yeni oluşmaya başlamasından kaynaklandığı söylenebilir. Yine psikolojik sermaye boyutuna (özyeterlilik) ilişkin görüşlerin çalışanların sektördeki toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Özellikle 10 yıl ve daha fazla bir süredir sektörde çalışanların yani deneyimli olan çalışanların psikolojik sermaye boyutuna (özyeterlilik) ilişkin görüşlere daha fazla katıldıkları ve daha olumlu algılara sahip oldukları söylenebilir. Bunun sebebinin de artan deneyimle birlikte çalışanların, zorlu görevlerde başarılı olabilmek adına gereken çabayı sarf edebileceklerine dair duydukları güven düzeylerinin artmasından kaynaklandığı söylenilebilir. Ancak çalışanların sektördeki toplam çalışma sürelerine göre; otantik liderlik boyutlarına, işten ayrılma niyetlerine, performanslarına ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Anlamlı bir farklılığın bulunmamasının sebebinin; sektördeki toplam çalışma süreleri farklı olan çalışanların; otantik liderlik boyutları, işten ayrılma niyetleri, performans düzeyleri ile ilgili benzer algılara sahip olmalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda otantik liderlik boyutlarının, işten ayrılma niyetinin, performansın çalışanların sektördeki toplam çalışma sürelerinden bağımsız bir güç oldukları da ifade edilebilir.

Sonuç olarak bu araştırma ile elde edilen sonuçlardan ve literatürdeki bilgilerden yola çıkılarak aşağıdaki öneriler getirilebilir:

- Günümüz rekabet ortamında işletme çalışanlarının sahip oldukları bilgi ve yetenekler, işletmelerin başarı potansiyelini oluşturur hale gelmiştir. İşletmelerde psikolojik sermaye düzeyleri yüksek, işten ayrılma niyetleri olmayan, yüksek performansla çalışan bireylere de ihtiyaç duyulduğu tartışılmaz bir gerçektir. Dolayısıyla yüksek performans elde etmeyi isteyen işletmelerin, insan kaynakları yönetimine yönelmeleri ve pozitif, etik ve ahlaki ilkelerle yönetilen bir iş ortamı meydana getirmeleri gerekli hale gelmektedir. Bunun içinde işletme yöneticilerinin, liderlerinin; özfarkındalıklarının yüksek olması, ilişkisel şeffaflığa daha fazla önem vermesi, karar almada bilgileri dengeli değerlendirmesi, içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip olması büyük önem arz etmektedir. Aynı zamanda işletme içerisindeki insan kaynakları yönetimi uygulamaları (seçme, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, iş tanımı, çalışan katılımı, ücretlendirme) da oldukça büyük önem arz etmektedir.

- Özellikle modern sonrası yönetim tekniklerinin, yaklaşımlarının örgütsel ortamlara uyarlanması ve gerekli altyapı koşullarının sağlanması görevi de insan kaynaklarına ve liderlere düşmektedir. Bu noktada; bir işletmede psikolojik sermayeyi arttırmayı sağlayacak insan kaynakları yönetimi ve otantik liderlik uygulamalarına yer verilmesi, işletme çalışanlarının işlerinden daha çok tatmin olmalarını sağlayacak, örgütsel bağlılıklarını, performanslarını arttıracak ve bu da işten ayrılma niyetlerini azaltabilecek hatta ortadan kaldıracaktır. Bu sebeplerden dolayı yöneticilerin ve liderlerin; çalışanların psikolojik sermayelerini, performanslarını arttırmaya ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını olumlu etkilemeye, işten ayrılma niyetlerini azaltmaya dayalı otantik liderlik davranışları sergilemeleri durumda; onların organizasyonlara katılımlarının, bağlılıklarının, duydukları güvenlerinin, iş tatminlerinin artacağını, daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyeceklerinin ve daha iyi bir performans göstereceklerinin bilincinde olmaları ve bu uygulamalara günümüz değişim çağında daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.

- Özellikle sağlık kuruluşları insanlar için önemli ve hayati bir değer anlamına gelen sağlıkla uğraştıklarından dolayı, toplum için oldukça büyük bir öneme sahip olan emek yoğun kuruluşlardır. Bu kuruluşların başarıya ulaşabilmesi için, önce hasta memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir. Bunu sağlayacak olan kişiler de hastane çalışanlarıdır. Bu nedenle sağlık sektöründeki yöneticilerin, liderlerin çalışanlarının psikolojik sermayelerini (özyeterliliğini, umudunu, iyimserliğini, psikolojik dayanıklılığını) ve performanslarını arttırması, işten ayrılma niyetlerini azaltması ve bunları etkileyen faktörlerin farkında olması gerekmektedir.

- Liderlerin hem kendisinin hem de çalışanlarının yeteneklerinin farkında olması, kararlarının, eylemlerinin ve görüşlerinin diğerlerini nasıl etkileyeceğini bilmesi, geri bildirim arayışı içerisinde olması ve bunun için herkesi teşvik etmesi, gerçekleri söylemesi, hata yaptığında kabul etmesi, söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olması, karar vermeden önce farklı bakış açılarını ve bilgileri de analiz etmesi, ahlaki ve özdeğerlerine dayalı kararlar alması gerekmektedir. Bununla birlikte işletmelerde, yerine getirilecek görevlerin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumlara sahip bireyleri seçmeye yönelik seçim sistemlerinin olması, mevcut personellere yeni bilgi ve becerileri kazandıracak aynı zamanda da yeni işe başlayanlara ihtiyaç duyacakları becerileri kazandıracak resmi eğitim programlarının olması, büyüme ve gelişme odaklı güvenilir bir performans değerlendirme sisteminin olması bunların sonuçları ile ilgili personele mutlaka geri bildirimlerin sağlanması, her personelin kariyer ve gelişiminin planlanması, çalışanlara karar vermeye katılımları hususunda fırsat sağlanması, çalışan yeteneği ve yetkinliğine dayalı adil bir ücretlendirme sisteminin var olması oldukça

önemlidir. Bunlar işletmelerde verimliliğin artmasını ve örgütlerin insan kaynaklarından en etkin bir biçimde yararlanmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda çalışanlarında örgüte sadakatlerini sağlayacak ve işgücü devrini azaltacaktır.

- Günümüz iş ve rekabet dünyasında işletmeler, sürdürülebilir büyüme ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için çalışanlarının psikolojik sermayelerine yatırım yapmaları ve bunları geliştirmeleri gerekmektedir. Bu da doğrudan işletmelerin verimliliklerini ve performanslarını etkileyecektir. Bu sebeplerden dolayı işletmedeki çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olması oldukça önemlidir.

- İşletmelerdeki yöneticilerin ve liderlerin; gerek otantik liderlik davranışlarında gerekse insan kaynakları yönetimi uygulamalarında yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanlara gereken değeri ve önemi vermeleri gerekmektedir. Özellikle otantik liderlerin kendi yeteneklerindeki farkındalıkları ve bu yeteneklerine duydukları güven zamanla çalışanlara da yansıyabileceği, yine otantik liderlerin, çalışanlarda umudun artmasında, zorluklarla karşılaşıldığında iyimserliğin ve bu zorluklarla mücadele etmede psikolojik dayanıklılığın sağlanmasında olumlu etkisinin olacağı söylenebilmektedir.

- İşletmelerin verimli ve etkin bir şekilde örgütsel amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmesi sahip olduğu insan kaynaklarından en iyi biçimde yararlanmasına ve insan kaynaklarının sergileyeceği performans düzeyine bağlıdır. Bu nedenle yöneticilerin ve liderlerin davranışları oldukça önemlidir.

- İşletmelerden ayrılan çalışanların yerine yeni bireyleri istihdam etmek hem zaman hem de maliyet doğurabilmektedir. İşletmelerdeki yöneticilerin ve liderlerin; aynı zamanda bu bilgi, zaman ve maddi kayıplarla karşılaşmamak adına yetenekli çalışanları işletme içerisinde tutmaya çalışmaları gerekmektedir. Bunun içinde mutlaka astlarıyla pozitif ilişki içerisinde olmalıdırlar. Ayrıca kötü ve haksız insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların işten ayrılma davranışlarını ya da işten ayrılma niyetlerini etkilediği de unutulmamalıdır.

İllerde yapılacak olan araştırmalarda; bu araştırma değişkenlerinin farklı illerde, farklı sektörlerde ve farklı büyüklükteki işletmelerde değişik bulgulara yol açıp açmayacağı test edilebilir. Ayrıca bu araştırma değişkenlerine farklı değişkenlerde eklenerek ve farklı meslek grupları açısından da değerlendirilerek, araştırmanın kapsamının genişletilmesi düşünülebilir. Bu durumun; araştırma bulgularının ve sonuçlarının genellemesinin yapılabilmesi açısından yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- AARDENNE, S. V. 2011. "Voice In Motion Is Relocation An Affair Between Leadership & HRM Implementation? Case Study At Bosch Security Systems", University of Twente, Business Administration, Master Thesis, Dordrecht.
- ABBAS, M., RAJA, U. 2010. "Impact Of Psychological Capital On Innovative Performance And Job Stress", 1-34, <http://www.wbiconpro.com/449-Abbas.pdf> (02.02.2013).
- ABSAR, N. M. N., NIMALATHASAN, B., JILANI, M. M. A. K. 2010. "Impact of HR Practices on Organizational Performance in Bangladesh". IJIBIT, 3 (2), 15-19, http://www.researchgate.net/profile/Nimalathasan_Balasundaram/publication/209755853_Impact_of_HR_Practices_on_Organizational_Performance_in_Bangladesh/links/097c5f95785a37e63ced455c.pdf (07.11.2013).
- ACAR, A. C. 2013. "İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi", İ. Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dünder, G., Ataay, İ. D., Adal, Z., Tüzüner, L. İnsan Kaynakları Yönetimi, Yenilenmiş 6. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- AÇIKALIN, A. 1994. Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi Pegem, Ankara.
- ADAL, Z. 2013. "İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları", İ. Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dünder, G., Ataay, İ. D., Adal, Z., Tüzüner, L. İnsan Kaynakları Yönetimi, Yenilenmiş 6. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- AKAT, İ. 2002. İşletme Yönetimi, Genişletilmiş Gözden Geçirilmiş 4.Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- AKBABA, A., ERENLER, E. 2008. "Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 19 (1), ss. 21-36.
- AKÇAY, V. H. 2011. "Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi", KSU İİBF Dergisi, ss. 123-140.
- AKDOĞAN, A., POLATCI, S. 2013. "Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayımları ve Psikolojik İyi Oluşun Etkisi", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17 (1), ss. 273-293.
- AKGÜNDÜZ, Y. 2012. "Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Özyeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı Doktora Tezi, İzmir.
- AKGÜNER, T. 1998. Kamu Personel Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul.
- AKIN, Ö. 2009. "İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerine Etkisinin İncelenmesi: İSO 500 Büyük İşletmede Yapılan Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi SBE, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- AKKOYUNLU, B., ORHAN, F., UMay, A. 2005. "Bilgisayar Öğretmenliği Özyeterlilik Ölçeği Geliştirme Çalışması", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9, ss. 1-8.
- AKMAN, Y., KORKUT, F. 1993. "Umut Ölçeği Üzerine Bir Çalışma", H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi. 9, ss. 193-202.
- AKSEL, İ. 2012. "Liderlik Teorileri", Ed.: Celalettin Serinkan, Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Ankara, Nobel Yayınevi.
- AKSOY, Ş. 1986. Introduction to Personnel Administration, METU, Ankara.
- AKTEPE, V., BULUÇ, B. 2014. "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Özelliklerinin Değerlendirilmesi", GEFAD / GUJGEF 34 (2), ss. 227-247.
- AKYOL, S. 2015. "Strateji, Liderlik Ve Çalışan Performansı", Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- AKYÜZ, B. 2012. "Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Gebze.
- ALFES, K., TRUSS, C., SOANE, E. C., REES, C., GATENBY, M. 2013. "The Relationship Between Line Manager Behavior, Perceived HRM Practices, And Individual Performance: Examining The Mediating Role Of Engagement", Human Resource Management, 52 (6), ss. 839-859.
- ALSUGHAYIR, A. 2014. "Human Resource Strategies as a Mediator between Leadership and Organizational Performance", International Business Research, 7 (3), ss. 91-100.
- ALTINTAŞ, Ö. C. 2009. "Duygusal Zekâ Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Isparta İli İlköğretim Okullarında Bir Uygulama", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme, Doktora Tezi, Gebze.
- ANTALYALI, Ö. L. 2014. "Varyans Analizi (ANOVA-MANOVA)", Ed.: Şeref Kalaycı, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 6. Baskı, Ankara.
- ARGON, T., EREN, A. 2004. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ARI SAĞLAM, G., BAL, H., BAL ÇINA, E. 2010. "İşe Bağlılığın Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15 (3), ss. 143-166.
- ARIKAN, S. 2001. "Liderlik", Yönetim ve Organizasyon, Ed.: Salih Güney, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- ARMSTRONG, M. 1988. A Handbook Of Human Resource Management, UK: Kogan Page, London.
- _____, 1996. A Handbook Of Human Resource Management, UK: Kogan Page, London.
- _____, 2006. A Handbook Of Human Resource Management, 10. Baskı, UK: Kogan Page, London.
- ARNOLD, J., FELDMAN, C. 1986. Organizational Behavior, New York: McGraw Hill Book.
- ARSHADI, N., DAMIRI, H. 2013. "The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE", Procedia - Social and Behavioral Sciences 84, ss. 706-710.
- ATAAY, İ. D., ACAR, A. C. 2013. "Ücret Yönetimi", İ. Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dünder, G., Ataay, İ. D., Adal, Z., Tüzüner, L. İnsan Kaynakları Yönetimi, Yenilenmiş 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- AUGUSTIN, D. A. 2003. "An Empirical Investigation of Leadership Development Training with Respect to the Leadership Characteristics and Behaviors of Emerging Leaders Within Their Organizational Contexts", Phd. Thesis, George Washington University.
- AVEY, J. B., PATERA, J. L., WEST, B. J. 2006. "The Implications Of Positive Psychological Capital On Employee Absenteeism", Journal Of Leadership And Organization Studies, 13 (2), 42-60, <http://leadmore.org/NWCOR/Content/Readings/Authoried%20Articles/Avey,Pat era,West2006.pdf> (26.07.2015).
- AVEY, J. B., HUGHES, L. W., NORMAN, S. M., LUTHANS, F. 2008a. "Using Positivity, Transformational Leadership And Empowerment To Combat Employee Negativity", Leadership and Organization Development Journal, 29, ss. 110-126.

- AVEY, J. B., LUTHANS, F., YOUSSEF, C. M. 2008b. "The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors". *Journal of Management*, 1-42, <http://digitalcommons.unl.edu/leadershipfacpub/6>, (05.10.2013).
- AVEY, J. B., LUTHANS, F., JENSEN, S. M. 2009. "Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover", *Human Resource Management*, 48 (5), ss. 677-693.
- AVEY, J. B., NIMNIGHT, J. L., PIGEON, N. G. 2010. "Two Field Studies Examining the Association between Positive Psychological Capital and Employee Performance", *Leadership & Organization Development Journal*, 31, (5), ss. 384-40.
- AVCI, N., KÜÇÜKUSTA, D. 2009. "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), ss. 33-44.
- AVOLIO, B. J., WALDMAN, D. A., YAMMARINO, F. J. 1991. "Leading In The 1990s: The Four Is Of Transformational Leadership", *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), ss. 9-16.
- AVOLIO, B. J., BASS, B. M. 1995. "Individualised Consideration Viewed At Multiple Levels Of Analysis: A Multi-Level Framework For Examining The Diffusion Of Transformational Leadership", *Leadership Quarterly*, 6, ss. 199-218.
- AVOLIO, B. J. 1999. *Full Leadership Development: Building The Vital Forces In Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L., WALUMBWA, F. O., LUTHANS, F., MAY, D. R., 2004a. "Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes And Behaviors" *The Leadership Quarterly*, 15, ss. 801-823.
- AVOLIO, B. J., LUTHANS, F., WALUMBWA, F. O. 2004b. "Authentic Leadership: Theory Building For Veritable Sustained Performance", Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L. 2005. "Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership", *The Leadership Quarterly*, 16 (3), ss. 315- 338.
- AVOLIO, B. J., WERNISING, T. S. 2007. "Practicing Authentic Leadership", Ed.: S. J. Lopez, *Positive Psychology: Exploring The Best In People*, Westport, CT: Greenwood Publishing Company, ss. 148-158.
- AVOLIO, B. J., WALUMBWA, F. O., WEBER, T. J. 2009. "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions", *Annual Review of Psychology*, 60 (1), ss. 421-449.
- AYAN, F. 2012. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İlyaz İzmir Yayınevi.
- BAKALCI, H. 2010. "İşe Gönülden Adanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Olay", Bahçeşehir Üniversitesi SBE, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- BAKAN, İ., KELLEROĞLU, G. 2003. "Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması", *Yönetim Ve Ekonomi*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. 10 (2), ss.75-97.
- BAKAN İ. 2008. "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", *KMU İİBF Dergisi*, 10 (14), <http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2008/Cilt8/Say14/13-40.pdf> (10.11.2013).
- BAKAN, İ. 2011. *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*, Beta Yayın, İstanbul.
- BAKAN, İ., DOĞAN, İ. F. 2013. *Liderlik Güncel Konular Ve Yaklaşımlar*, Gazi Kitabevi. Ankara.

- BAL, A. E. 2009. "Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) Ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- BAL, C. G. 2014. "İnsan Kaynağını Bulma, Seçme ve Yerleştirme", Ed.: İsmail Bakan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- BALTAŞ, A. 2001. Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BANDURA, A. 1977. "Self-Efficacy: Toward a Unifyingtheory Behavioral Change", Psychological Review, 84 (2), ss. 191-215.
- _____, 1986. Social Foundations Of Thought And Action: A Social Cognitive Theory, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- _____, 1997. Self-Efficacy: The Exercise Of Control, New York: Freeman.
- _____, 2000. "Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective", Annual Review of Psychology, 52, ss. 1-26.
- BARTLETT, K. R. 1999. "The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field", The Degree of Doctor of Philosophy, The University of Illinois, Urbana.
- BARUTÇUGİL, İ. 2004. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BASS, B. M. 1985. Leadership and Performance Beyond Expectations. NY: Free Press.
- _____, 1998. Transformational Leadership: Industry, Military, And Educational Impact, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- _____, 1999. "Two Decades Of Research And Development In Transformational Leadership", European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), ss. 9-32.
- BASS, B. M., STEIDLMEIER, P. 1999. "Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior", Leadership Quarterly, 10, ss. 181-217.
- BAŞARAN, İ. E. 1998. Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış, 2. Basım, Ankara.
- BAYIKSEL, Ş. Ö. "Otantik Liderin Yükselişi", Capital İş ve Ekonomi Dergisi, 3, 160-165, http://www.algoritmaconsulting.com/resimler/Capital_0309.pdf (01.05.2014).
- BAYSAL, A.C., TEKARSLAN, E. 1987. Davranış Bilimleri I-II, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- BAYSAL, A. C., TEKARSLAN, E. 1996. İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, 2. Baskı, İstanbul: Avcıol BasımYayın.
- BEGLEY, P. T. 2001. "In Pursuit of Authentic School Leadership Practices". International Journal of Leadership in Education, 4, ss. 353-365.
- _____, 2004. "Understanding Valuation Processes: Exploring the Linkage Between Motivation and Action", International Studies in Educational Administration, 32 (2), ss. 4-17.
- BENLİGİRAY, S. 2004. "İnsan Kaynakları Yönetimi", Ed.: Ramazan Ceylan, AÖF Yayınları, No: 820, 1. Baskı, Eskişehir.
- BENNETT, R. 1994. Organizational Behaviour, 2nd Ed. Pitman Publishing, London.
- BENNIS, W. 1989. "Managing the Dream: Leadership in the 21st Century", Journal of Organizational Change Management, 2 (1), ss. 6-10.
- BHINDI, N., DUIGNAN, P. 1997. "Leadership for a New Century: Authenticity, Intentionality, Spirituality and Sensibility", Educational Management and Administration, 25 (2), ss. 117-132.
- BİNGÖL, D. 2006. İnsan Kaynakları Yönetimi, 6.Baskı, İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- BİTMİŞ, M. G., ERGENELİ, A. 2013. "The Role of Psychological Capital and Trust in Individual Performance and Job Satisfaction Relationship: A Test of Multiple Mediation Model", Procedia - Social and Behavioral Sciences 99 , ss. 173-179.
- BLANK, W., WEITZEL, J. R., GREEN, S. G. 1990. "A Test of the Situational Leadership Theory", Personnel Psychology, 43 (3), ss. 579-597.

- BOLAT, T., SEYMEN, O. A. 2003. "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleřtirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değ erlendirme", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (9), ss. 59-85.
- BOLAT, T., SEYMEN, O. A., BOLAT, O. İ., ERDEM, B. 2009. Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara.
- BONANNO, G. A. 2004. "Loss, Trauma And Human Resilience: Have We Underestimated The Human Capacity To Thrive After Extremely Adverse Events?", American Psychologist, 59 (1), ss. 20-28.
- BORMAN, C., MOTOWIDLO, S. J. 1993. "Expanding The Criterion Domain To Include Elements Of Contextual Performance", Ed.: N. Schmitt, W. Borman, Personnel Selection In Organizations, New York: Jossey-Bass, ss. 71-98.
- BOURNOIS, F. 1993. "Les Conaissances En Gestion Des Ressources Humanies", ET BRABET, J: Repenser La Gestion Des Ressources Humanies?, Gestion, Economica, Paris.
- BRANDT, T., GOMES, J. F. S., BOYANOVA, D. 2011. "Personality And Psychological Capital As Indicators Of Future Job Success?", LTA 3/11, ss. 263-289.
- BROWN, S. P., PETERSON, R. A. 1993. "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects", Journal of Marketing Research, 63-77, http://www.researchgate.net/profile/Steven_Brown22/publication/270568302_Antecedents_and_Consequences_of_Salesperson_Job_Satisfaction_Meta-Analysis_and_Assessment_of_Causal_Effects/links/54ad60d20cf24aca1c6f282b.pdf (12.08.2015).
- BROWN, M. E., TREVIÑO, L. K., HARRISON, D. A. 2005. "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97, ss. 117-134.
- BROWN, M. E., TREVIÑO, L. K. 2006. "Ethical Leadership: A Review And Future Directions", Leadership Quarterly, 17, ss. 595-616.
- BRUININK, P., MALLE, B. F. 2005. "Distinguishing Hope From Optimism and Related Affective States", Motivation and Emotion, 28 (4), ss. 327-355.
- BRYMAN, A. 1992. Charisma and Leadership in Organizations. Sage. London.
- BUCHANAN, G. M., SELIGMAN, M. E. P. 1995. Explanatory style, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- BUCKINGHAM, M., COFFMAN, C. 1999. First, Break All The Rules: What The World's Greatest Managers Do Differently, New York: Simon & Schuster.
- BUCKINGHAM, M., CLIFTON, D. 2001. Now, Discover Your Strengths, New York: Free Press.
- BULUÇ, B. 1997. "Milli Eğitim Bakanlığında İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi", Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftiři Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- BURNS, J. M. 1978. Leadership, New York. Harper & Row.
- BURT, R. S. 1997. "The Contingent Value of Social Capital", Administrative Science Quarterly, 42, ss. 339-365.
- _____, 2000. "The Network Structure of Social Capital", Der.: B. M. Staw, R. I. Sutton, Research In Organizational Behavior, New York: Elsevier Science, Inc. Vol. 22, ss. 345-423.
- BYARS, L. L., RUE, L. W. 1994. Human Resource Management, Burt Ridge, Illinois.
- BYARS, L. L., RUE, L. W. 2003. Human Resource Management, 7. Baskı, McGraw-Hill, New York.
- CAMGÖZ, S. M. 2014. "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşğ ören Seçme", İlsev, A., Camgöz, Metin S., Güler, Kümbül B., Karapınar, Bayhan P., Ekmekçi, Tayfur Ö., Özgödek Ferendeci M. H., Özgödek, G. D., Odabaşı, Atalay N., Borluk, Akşirin N. Ç. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın, Ankara.

- CAMPBELL, J. P. 1990. "Modeling The Performance Prediction Problem In Industrial And Organizational Psychology", Ed.: M. D. Dunnette, L. M. Hough, Handbook of Industrial And Organizational Psychology, Vol. 1, 2nd ed., Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, ss. 687-732.
- CAN, H. 1981. "Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması", Amme İdaresi Dergisi, 14 (1), ss. 29-43.
- _____, 1992. Organizasyon ve Yönetim, 2.Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara.
- _____, 2005. Organizasyon ve Yönetim, 7.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CAN, H., KAVUNCUBAŞI, Ş., YILDIRIM, S. 2012. Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CANMAN, D. 1995. Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE, Ankara.
- CAPRARA, G. V., CERVONE, D. 2003. "A Conception of Personality for a Psychology of Human Strengths: Personality as an Agentic, Self Regulating System", Ed.: L. G. Aspinwall, U. M. Staudinger, A Psychology of Human Strengths: Fundamental Questions and Future Directions for a Positive Psychology, Washington: DC American Psychological Association, ss. 61-74.
- CARVAJAL, R. R., MORENO-JIMÉNEZ, B., RIVAS-HERMOSILLA, S. D. ÁLVAREZ-BEJARANO, A., SANZ VERGEL, A. I. 2010. "Positive Psychology at Work: Mutual Gains For Individuals and Organizations", Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones. 26 (3), ss. 235-253.
- CARVER, C. S., SCHEIER, M. S. 2002. "Optimism", Ed.: C. R. Snyder, S. J. Lopez, Handbook Of Positive Psychology, Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, ss. 231-243.
- CAZA, A., BAGOZZI, R. P., WOOLLEY, L., LEVY, L., CAZA, B. BARKER. 2010. "Psychological Capital and Authentic Leadership: Measurement, Gender and Cultural Extension", Asia-Pacific Journal of Business Administration, 2 (1), ss. 53-70.
- CERVONE, D., JIWANI, N., WOOD, R. 1991. "Goal-Setting And The Differential Influence Of Self-Regulatory Processes On Complex Decision-Making Performance", Journal of Personality and Social Psychology, 61 , ss. 257-266.
- CEVRİOĞLU, E. 2007. "Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme", Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Afyon,
- CFC-THE COGNITIVE FITNESS CONSULTANCY, 2009. "Authentic Leadership- Do The Right Thing Whilst Being Yourself", www.cognitivefitness.co.uk (25.09.2013).
- CHAN, A., HANNAH, S. T., GARDNER, W. L. 2005. "Veritable Authentic Leadership: Emergence, Functioning, and Impacts", Monographs in Leadership and Management, 3, ss. 3-41.
- CHEN, W. 1997. "The Human Side Of Total Quality Management In Taiwan: Leadership And Human Resource Management", International Journal of Quality & Reliability Management, 14 (1), ss. 24-45.
- CHEN, D. J. Q., LIM, V. K. G. 2012. "Strength In Adversity: The Influence Of Psychological Capital On Job Search", Journal of Organizational Behavior, 33, ss. 811-839.
- CHERRINGTON, D. J. 1983. Personnel Management, Iowa, Wm. Cn. Brawn Company.
- CHOW, C. W., HADDAD, K., SINGH, G. 2014. "Human Resource Management, Job Satisfaction, Morale, Optimism, And Turnover", International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 8 (2), ss. 73-88.
- CHUANG, C., CHEN, S., CHUANG, C. 2013. "Human Resource Management Practices and Organizational Social Capital: The Role of Industrial Characteristics", Journal of Business Research, 66, ss. 678-687.

- CLAPP-SMITH, R., VOGELGESANG, G. R., AVEY, J. B. 2009. "Authentic Leadership and Positive Psychological Capital The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (3), ss. 227-240.
- COAD, A. F., BERRY, A. J. 1998. "Transformational Leadership and Learning Orientation", *Leadership & Organization Development Journal*, 19 (3), ss. 164-172.
- COLE, G. A. 1993. *Management Theory And Practice*, 4th. Edition, London: DP, Publications Ltd, Aldine Place.
- COLE, K., DALY, A., MAK, A. 2009. "Good For the Soul: The Relationship Between Work, Wellbeing and Psychological Capital", *The Journal of Socio-Economics*, 38 (3), ss. 464-474.
- COLEMAN, J. S. 1988. "Social Capital In The Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, 94, ss. 95-120.
- _____, 1990. *Foundations of Social Theory*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- COMBS, J., LIU, Y., HALL, A., KETCHEN, D. 2006. "How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis Of Their Effects On Organizational Performance", *Personnel Psychology*, 59 (3), ss. 501-528.
- CONGER, J. A., KANUNGO, R. N. 1987. "Toward A Behavioral Theory Of Charismatic Leadership In Organizational Settings", *Academy of Management Review*, 12, ss. 637-647.
- CONGER, J. A., KANUNGO, R. N., MENON, S. T., MATHUR, P. 1997. "Measuring Charisma: Dimensionality And Validity Of The Conger- Kanungo Scale Of Charismatic Leadership", *Canadian Journal Of Administrative Science*, 14 (3), ss. 290-302.
- CONGER, J. A., KANUNGO, R. N. 1998. *Charismatic Leadership In Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- COŞAR, S. 2011. "Otantik Liderlik Kavramı Ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma", *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- COUTU, D. L. 2002. "How Resilience Works", *Harvard Business Review*, 80 (5), ss. 46-55.
- COTTON, J. L., TUTTLE, J. M. 1986. "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research", *The Academy of Management Review*, 11 (1), ss. 55-70.
- CRAVEN, R. G., BODKIN-ANDREWS, G. 2006. "New Solutions For Addressing Indigenous Mental Health: A Call To Counsellors To Introduce The New Positive Psychology Of Success", *Australian Journal of Guidance and Counselling*, 16, (1), 1-15, <http://www.self-esteem-international.org/Research/Indigenous%20Mental%20Health.pdf> (20.11.2013).
- CSIKSZENTMIHALYI, M. 2003. *Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning*, New York: Penguin Group.
- CUMMINGS, L. L., SCHWAB, D. P. 1973. "Performance in Organisations: Determinants And Appraisal", Glenview: Scott, Foresman and Company.
- CUTCLIFFE J. R., HERTH, K. 2002. "The Concept Of Hope In Nursing 1: Its Origins, Background And Nature", *Br J Nurs*, 11, ss. 832-840.
- ÇAKMAK, N., OCAKLI, E. 2006. "Performans Değerlendirmesi Gerekli midir? Neden?", *ÜNAK'06: Bilimsel İletişim Ve Bilgi Yönetimi*, 212-230, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-18.pdf> (25.07.2015).
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G. 2014. "Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED*, 28, ss. 21-34.
- ÇELİK, V. 2013. *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Akademi, Ankara.
- ÇETİN, C., ÖZCAN, E. D. 2006. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul.

- ÇETİN, N. G., BECEREN, E. 2007. "Lider Kişilik: Gandhi", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (5), ss. 110-132.
- ÇETİN, C. 2012. Temel İşletmeciliğe Giriş, Beta Yayınları, İstanbul.
- ÇETİN, F., BASIM, H. N. 2012. "Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", Amme İdaresi Dergisi, 45 (1), ss. 121-137.
- ÇETİN F., ŞEŞEN, H., BASIM, H. N. 2012. "Örgütsel Psikolojik Sermayenin Çalışan Tükenmişliğine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma", 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs 2012, İzmir, ss. 681-684.
- ÇETİN, C., ÖZCAN, E. D. 2013. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul.
- ÇETİN, F. ŞEŞEN, H., BASIM, H. N. 2013. "Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13 (3), ss. 95-108.
- ÇİÇEK, E. U. 2014. "Tanımlayıcı İstatistikler", Ed.: Şeref Kalaycı, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 6. Baskı, Ankara.
- ÇİL, B. 2008. İstatistik, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ÇÖL, G. 2008. "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (1), ss. 35-46.
- DAFT, R. L. 1988. Management, The Dryden Press, USA.
- _____, 1997. Management, 4th Edition, New York.
- _____, 2003. Management, 6th Edition, usa: Thomson South-Western West.
- _____, 2012. New Era of Management, 10 Ed. China: South-Western Cengage Learning.
- DARVISH, H., REZAEI, F. 2011. "The Impact Of Authentic Leadership On Job Satisfaction and Team Commitment", Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, 6 (3), ss. 421-436.
- DAVIS, K. 1987. Human Behavior At Work: Organizational Behavior, 6th Ed, McGraw Hill.
- _____, 1988. "İşletmede İnsan Davranışı - Örgütsel Davranış", Çev.: Kemal Tosun, İstanbul.
- DECENZO, D. A., ROBBINS, S. P. 2005. Fundamentals of Human Resources Management, 8th ed., USA: John Wiley & Sons Inc.
- DECONNINCK, J. 2005. "An Analysis of Turnover Among Retail Buyers". Ed.: D. Bachmann, Journal of Business Research, Vol. 58, ss. 874-882.
- DERELİ, T. 1978. Organizasyonlarda Davranış, İstanbul: Okan Yayınları.
- DESSLER, G. 2003. Human Resource Management, 9. Baskı, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- DESSLER, G. 2011. Human Resource Management, 12. Baskı, Pearson, New Jersey.
- DHIMAN, G. R., MOHANTY, R. P. 2010. "HRM Practices, Attitudinal Outcomes And Turnover Intent: An Empirical Study In Indian Oil And Gas Exploration And Production Sector", South Asian Journal Of Management, 17 (4), ss. 74-104.
- DIRKS, K., FERRIN, D. 2002. "Trust In Leadership Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", Journal of Applied Psychology, 87 (4), ss. 611-628.
- DONNELLY, J. H. JR., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J.M. 1998. Fundamental of Management, International ed., 10th ed., Boston: Irwin McGraw-Hill.
- DORN, F., BUCKLEY, M. R., BROWN, J. A. 2005. "Barnad on Conflicts of Responsibility Implications for Today's Perspectives on Transformational and Authentic Leadership, Management Decision, 43, ss. 1396-1409.
- DÖNMEZ, B. 2014. "Pozitif Psikolojik Sermaye İle İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı, İş Doyumu, İşgören Performansı Ve Yaşam Doyumu İlişkilerinin Seyahat Acentası Çalışanları Örneklemine İncelenmesi", Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Mersin.
- DROEGE, S. B., HOOBLER, J. M. 2003. "Employee Turnover And Tacit Knowledge Diffusion: A Network Perspective", Journal of Managerial Issues 15 (1), ss. 50-64.

- DURAI, P. 2010. Human Resource Management, Pearson Education.
- DURAL, B. 2002. Atatürk'ün Liderlik Sırları, Okumuş Adam Publications, İstanbul.
- DURGUT AVCI, M. 2009. "İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- DÜNDAR, G. 2013. "Kariyer Geliştirme", İ. Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, A. O., DüNDAR, G., Ataay, İ. D., Adal, Z., Tüzüner, L. İnsan Kaynakları Yönetimi, Yenilenmiş 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- EKE, A. E. 1989. Personel Yönetimi Kavramı, Önemi ve Kapsamı, Personel Yönetimi (Tıpkı Basım), (Ankara: AÜ-SBF).
- EKMEKÇİ, Ö. T. 2014. "İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı", İlsev, A., Camgöz, Metin S., Güler, Kümbül B., Karapınar, Bayhan P., Ekmekçi, Tayfur Ö., Özgödek, Ferendeci M. H., Özgödek, G. D., Odabaşı, Atalay N., Borluk, Akşirin N. Ç. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın, Ankara.
- ERASLAN, L. 2004. "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi", Milli Eğitim Dergisi, 162, http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm (01.02.2014).
- ERDAL, M. 2007. "İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Projesi.
- EREN, E. 2001. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- _____, 2010. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 12.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- _____, 2014. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 14.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERGENELİ, A. 2006. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.
- _____, 2014. "İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışı", İlsev, A., Camgöz, Metin S., Güler, Kümbül B., Karapınar, Bayhan P., Ekmekçi, Tayfur Ö., Özgödek Ferendeci M. H., Özgödek, G. D., Odabaşı, Atalay N., Borluk, Akşirin N. Ç. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın, Ankara.
- ERGENELİ, A., İLSEV, A., CAMGÖZ, S. M., KARAPINAR BAYHAN, P., EKMEKÇİ, Ö. T. 2014. "İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme", İlsev, A., Camgöz, Metin S., Güler, Kümbül B., Karapınar, Bayhan P., Ekmekçi, Tayfur Ö., Özgödek Ferendeci M. H., Özgödek, G. D., Odabaşı, Atalay N., Borluk, Akşirin N. Ç. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın, Ankara.
- ERKMEN, T. ve ESEN, E. 2012. "Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, XIV (II), ss. 55-72.
- ERŞAHAN, B. 2014. "Performans Değerleme", "İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları", Ed.: İsmail Bakan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ERTÜRK, M. 2000. İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- _____, 2011. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- ERKUŞ, A., FINDIKLI, AFACAN, M. 2013. "Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 42 (2), ss. 302-318.
- ERYILMAZ, B. 2000. Kamu Yönetimi, İstanbul.
- ETHLYN A. W., RAJNANDINI P., BRYAN DEPTULA., KEVIN B. LOWE. 2012. "The Effects Of Crisis, Cynicism About Change, And Value Congruence On Perceptions Of Authentic Leadership And Attributed Charisma İn The 2008 Presidential Election", The Leadership Quarterly, 23, ss. 324-341.

- FETTAHLIOĞLU, Ö. O. 2014. "İnsan Kaynakları Planlaması", Ed.: İsmail Bakan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- FINDIKÇI, İ. 2012. İnsan Kaynakları Yönetimi, 8. Baskı, Alfa Yayınevi, İstanbul.
- FIEDLER, F. E., CHEMERS, M. M. 1984. Improving Leadership Effectiveness, New York: John Wiley & Sons.
- FU, J. SUN, W. WANG, Y. YANG, X. WANG L. 2013. "Improving Job Satisfaction Of Chinese Doctors: The positive Effects Of Perceived Organizational Support and Psychological Capital", Public Health, 127, ss. 946-951.
- FRY, L. W. 2003. "Toward A Theory Of Spiritual Leadership", The Leadership Quarterly, 14, ss. 693-727.
- GABLE, S. L., HAIDT, J. 2005. "What (And Why) Is Positive Psychology?", Review of General Psychology, 9, ss. 103-110.
- GAERTNER, S. 1999. "Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models", Human Resource Management Review, 9 (4), ss. 479-493.
- GANNON, M. 1979. Organizational Behaviour: A Managerial And Organizational Perspective; Little, Brown And Company.
- GARDINER, R. A. 2011. "A Critique of the Discourse of Authentic Leadership", International Journal of Business and Social Science, 2 (15), ss. 99-104.
- GARDNER, W. L., AVOLIO, B. J. 1998. "The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective", Academy of Management Review, 23, ss. 32-58.
- GARDNER, W. L., SCHERMERHORN, J. R. 2004. "Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership", Organizational Dynamics, XXXIII: 3, ss. 270-281.
- GARDNER, W. L., AVOLIO, B. J., LUTHANS, F., MAY, D. R., WALUMBWA, F. 2005a. "Can You See The Real Me? A Self-Based Model Of Authentic Leader and Follower Development", The Leadership Quarterly, Vol. 16, ss. 343-372.
- 2005b. "Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development", Vol. 3, Monographs in Leadership and Management, Boston: Elsevier JAL.
- GARDNER, W.L., COGLISER, C. C., DAVIS, K. M., DICKENS, M. P. 2011. "Authentic Leadership: a Review of The Literature and Research Agenda", The Leadership Quarterly. Vol. 22, ss. 1120-1145.
- GAVIN, J. H., QUICK, C. J., COOPER, C. L., & QUICK, J. D. 2003. "A Spirit Of Personal Integrity: The Role Of Character In Executive Health", Organizational Dynamics, 32, ss. 165-179.
- GELADE, G. A., IVERY, M. 2003. "The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance", Personnel Psychology, 56, ss. 383-404.
- GENÇ, A. 2014. "Psikolojik Dayanıklılığın Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Görgül Bir Araştırma", Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- GEORGE, W. W. 2003. Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value, San Francisco: Jossey-Bass.
- GEORGE, B., SIMS, P., MCLEAN, A. N., MAYER, D. 2007. "Discovering Your Authentic Leadership", Harvard Business Review, 1-9, www.hbr.org (12.11.2013).
- GEORGE, W., SIMS, P. 2007. True North: Discover Your Authentic Leadership, San Francisco: Jossey-Bass.
- GEYLAN, R. 1994. Personel Yönetimi, Eskişehir.
2004. İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir.
- GIALONARDO, L. M., WONG, C. A., IWASIW, C. L. 2010. "Authentic Leadership Of Preceptors: Predictor Of New Graduate Nurses' Work Engagement And Job Satisfaction", Journal of Nursing Management, 18, ss. 993-1003.
- GIBSON, J., IVANCEVICH, J., DONNELLY, J. JR. 1979. Organizations: Behaviour, Structure And Process, 3rd Ed. Business Pub. Inc.

- GIORDANO, G. N., LINDSTRÖM, M. 2011. "Social Capital And Change In Psychological Health Over Time", *Social Science & Medicine* 72, ss. 1219-1227.
- GLUECK, W. F. 1979. *Foundation of Personnel*, Business Publications, Inc, Dallas.
- GOFFEE R, JONES G. 2005. "Managing Authenticity: The Paradox of Great Leadership", *Harvard Business Review*, 83 (12), ss. 86-94.
- GOOTY, J., GAVIN, M., JOHNSON, P., LANCE FRAZIER, M., SNOW, D. 2009. "In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15 (4), ss. 353-367.
- GÖKSU, N., EREN, A. S., TOPTANCI, A. R., DEMİR, B. 2014. "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi", Ed.: İsmail Bakan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- GREENBERG, J., BARON, A. R. 1996. *Behavior in Organization*, 6th Ed., Prentice-Hall, New Jersey.
- GREENLEAF, R. K. 1977. *Servant Leadership: A Journey Into The Nature Of Legitimate Power And Greatness*, Mahwah, NJ: Paulist Press.
- GUCHAIT, P., CHO, S. 2010. "The Impact Of Human Resource Management Practices On Intention To Leave Of Employees In The Service Industry In India: The Mediating Role Of Organizational Commitment", *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (8), ss. 1228-1247.
- GUEST, D. 2002. "Human Resource Management, Corporate Performance And Employee wellbeing: Building The Worker Into HRM", *The Journal of Industrial Relations*, 44 (3), ss. 335-358.
- GÜL, H., OKTAY, E., GÖKÇE, H. 2008. "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Akademik Bakış*, Sayı 15, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, ss. 1-11.
- GÜL, H., ALACALAR, A. 2014. "Otantik Liderlik İle İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları Ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (5), ss. 540-550.
- GÜLERTEKİN, S. 2013. "Duygu İklimi Ve Liderlik Tarzının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Alanya'daki Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale.
- GÜNDOĞDU, Z., İSLAMOĞLU, G. 2012. "Otantik Liderlik Davranışlarının Çalışanların İşe İlişkin Duygusal İyilik Algıları Üzerindeki Katkısı ve Yöneticiye Güvenin Bu İlişki Üzerindeki Şartlı Rolü", *20.Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 24-26 Mayıs, İzmir.
- GÜNEY, S. 2007. "Liderlik, Yönetim ve Organizasyon," Ed.: Salih Güney, *Geliştirilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- GÜRBÜZ, S., BEKMEZCİ, M. 2012. "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Ve Düzenleyicilik Rolü", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41 (2), ss. 189-213.
- GÜRBÜZ, S., ŞAHİN, F. 2014. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yönetim-Analiz*, Seçkin Yayın, Ankara.
- GÜRİŞ S., ASTAR, M. 2014. *Bilimsel Araştırmalarda SPSS İle İstatistik*, DER Yayınları, İstanbul.
- HAFTACI, V. 2013. *İşletmecilik Bilgisi*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- HAMMER, M., CHAMPY, J. 1994. "Değişim Mühendisliği", Çev.: S. Gül, *Sabah Kitapları*, İstanbul.
- HAMNER, C., ORGAN, D. 1978. *Organizational Behaviour, An Applied Psychological Approach*; Business publication, Inc.
- HAMPDEN-TURNER, C. 1990. *Corporate Culmture*, The Economist Books, London.
- HARTER, S. 2002. "Authenticity", Ed.: C. R. Snyder, S. Lopez, *Handbook of Positive Psychology*, UK: Oxford University Press, Oxford, ss. 382-394.

- HARTER, J., SCHMIDT, F., HAYES, T. 2002. "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, And Business Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87, ss. 268-279.
- HARTER, J., SCHMIDT, F., KEYES, C. 2003. "Well-Being In The Workplace And Its Relationship To Business Outcomes: A Review Of The Gallup Studies", Ed.: C. Keyes, J. Haidt Flourishing, Positive Psychology And The Life Well-Lived, Washington, DC: American Psychological Association, ss. 205-224.
- HARTOG, D. N. D., BOON, C., VERBURG, R. M., CROON, M. A. 2013. "HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance A Cross-Level Test", *Journal of Management*, 39 (6), 1637-1665, <http://jom.sagepub.com/content/39/6/1637.full.pdf+html>, (29.07.2015).
- HARVEY, P. MARTINKOE, M. J. GARDNER, W. L. 2006. "Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12, ss. 1-12.
- HASSAN, A., AHMED, F. 2011. "Authentic Leadership, Trust and Work Engagement", *International Journal of Human and Social Sciences*, 6 (3), ss. 164-170.
- HAYES, C. T. 2007. "Optimism, Stress, Life Satisfaction, and Job Burnout In Restaurant Managers", *The Journal of Psychology*, 15 (6), ss. 565-579.
- HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J., WOODMAN, R.W. 1985. *Organizational Behavior*, 3. Th. Ed., New York.
- _____, 1986. *Organizational Behavior*, 4 Th.Ed., West Publishing Co, USA.
- HELLRIEGEL D., SLOCUM, J. W. 1992. *Management*, Addison Wesley Publising Company, New York.
- HENDERSON, J. E., HOY, W. K. 1983. "Leader Authenticity: The Development and Test of an Operational Measure". *Educational and Psychological Research*, 3 (2), ss. 63-75.
- HERRMAN, H., STEWART, D. E., DIAZ-GRANADOS, N., BERGER, E. L., JACKSON, B., YUEN, T. 2011. "What is Resilience?. *La Revue Canadienne De Psychiatrie*", 56 (5), ss. 258-265.
- HERSEY P, BLANCHARD K. 1969. "Life Cycle Theory Of Leadership", *Training and Development Journal*, 2, ss. 6-34.
- _____, 1982. *Management of Organizational Behavior: Utulizing Human Resources*, 4th ed., Prentice Hall, New Jersey.
- _____, 1996. "Great Ideas Revisited: Life-Cycle Theory of Leadership", *Training & Development*, January, ss. 42-47.
- HODGES, T. D. 2010. "An Experimental Study of the Impact of Psychological Capital on Performance, Engagement, and the Contagion Effect", Presented to the Faculty of The Graduate College at the University of Nebraska, Lincoln, PhD Thesis, Nebraska.
- HODGETTS, R. M. 1999. "Yönetim (Teori Süreç ve Uygulama)", Çev.: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- HOLLANDER, E. P., OFFERMANN, L. R. 1990. "Relational Features of Organizational Leadership and Followership", Ed.: K.E. Clark.& M.B. Clark, *Measures of Leadership*, West Orange, Nj. Leadership Library of America, ss. 83- 98.
- HOM, P. W., CARANIKAS-WALKER, F., PRUSSIA, G. E., GRIFFETH, R. W. 1992. "A MetaAnalytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), ss. 890-909.
- HORNER, M. 1997. "Leadership Theory: Past, Present And Future, Team Performance Management", 3 (4), ss. 270-287.
- HOWELL, J. M., AVOLIO, B. J. 1992. "The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?", *Academy Of Management Executive*, ss. 43-54.
- HOYLE, R. H., KERNIS, M. H., LEARY, M. R. , BALDWIN, M. W. 1999. *Selfhood: Identity, Esteem, Regulation*, Boulder, CO: Westview Press.

- HUANG T. C. 1997. "Research On Relationship Of Human Resources Management Strategy And Organizational Performance-Validation Of Contingency Perspective In Taiwanese Enterprises", *Hong Kong J. Bus. Manage.*, 15, ss.79-100.
- HUEY, S. J. Jr., WEISZ, J. R. 1997. "Ego Control, Ego Resiliency And Five Factor Model As Predictors Of Behavioral And Emotional Problems In Clinic-Referred Children And Adolescents", *Journal Of Abnormal Psychology*, 106, ss. 404-415.
- HUGHES, L.W. 2005. "Developing Transparent Relationships Through Humor in The Authentic Leader-Follower Relationship", *Monographs in Leadership and Management*, 3, ss. 83-106.
- HUI, C., WONG A., TJOSVOLD, D. 2007. "Turnover Intention and Performance in China: The Role of Positive Affectivity, Chinese Values, Perceived Organizational Support and Constructive Controversy", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, ss. 735-751.
- HUNTER, A. J., CHANDLER, G. E. 1999. "Adolescent Resilience Image", *Journal Of Nursing Scholarship*, 31, ss. 243-247.
- HUSE, E., BOWDITCH, J. 1977. *Behavior in Organizations*, 2. Ed., Addison-Wesley Pub. Co.
- HUSELID, M. A. 1995. "The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38, ss. 635-672.
- ILIES, R., MORGESON, F. P., NAHRGANG, J. D. 2005. "Authentic Leadership and Eudaemonic Well- Being: Understanding Leader-Follower Outcomes", *The Leadership Quarterly*, 16, ss. 373-394.
- İBİCİOĞLU, H. 1998. "Kavramsal Beceri Ve Yaratıcı Liderlik", *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F, 4, ss. 283-298.
- İLSEV, A. 2014. "İnsan Kaynakları Yönetimde Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi", İlsev, A., Camgöz, Metin S., Güler, Kümbül B., Karapınar, Bayhan P., Ekmekçi, Tayfur Ö., Özgödek Ferendeci M. H., Özgödek, G. D., Odabaşı, Atalay N., Borluk, Akşirin N. Ç. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın, Ankara.
- İŞCAN, F. Ö. 2002. "Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama", *Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi SBE, Erzurum.
- İŞCAN, F. Ö. 2006. "Dönüşümcü/Etkileşimci Liderlik Algısı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11, ss. 160-177.
- JACKOFSKY, E. F. 1984. "Turnover And Job Performance: An Integrated Process Model", *Academy of Management Review* 9 (1), ss. 74-83.
- JACKSON, T. 1994. *Managing Human Resources In Europe: Cross-Cultural Issues And Problems*, ANDCP Personnel, No: 354.
- JENSEN, S. M., LUTHANS, F. 2006. "Relationship Between Entrepreneurs' Psychological Capital And Their Authentic Leadership", *Journal of Managerial Issues*, 18 (2), ss. 254-273.
- JUNG, D. I., AVOLIO, B. J. 2000. "Opening The Black Box: An Experimental Investigation of The Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership", *Journal Of Organizational Behaviour*, ss. 949-964.
- JUDGE, T.A., BONO, J. E. 2001. "Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), ss. 80-92.
- KARA UĞURLU, A. 2014. "Pozitif Psikolojik Sermaye İle Bireysel Performans İlişkisi: Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Örneği", *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

- KARACAOĞLU, K., İNCE, F. 2013. "Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18 (1), ss.181-202.
- KARADEMAS, E. C. 2006. "Self-Efficacy, Social Support and Well-Being the Mediating Role of Optimism", Personality and Individual Differences, Vol. 40, ss. 1281-1290.
- KARAHAN, Atila. 2009." İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği", Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. 7 (1), ss.95-114.
- KARATOPRAK, H. "Liderlik ve Liderliğin Toplam Kaliteyle İlişkisi", www.koniks.com (01.01.2014).
- KARASAR, N. 2005. Bilimsel Araştırma Yöntemi (Kavramlar-İkeler-Teknikler), Ondördüncü Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- KARIM, J. 2009. "Emotional Intelligence and Psychological Distress: Testing the Mediator Role of Affectivity", Europe's Journal of Psychology, 4/2009, ss. 20-39.
- KARK, R., SHAMIR, B. 2002. "The Dual Effect Of Transformational Leadership: Priming Relational And Collective Selves And Further Effects On Followers", Ed.: B. J. Avolio, F. J. Yammarino, Transformational And Charismatic Leadership: The Road Ahead, Oxford, UK: Elsevier Science, ss. 62-91.
- KAYA, N., KESEN, M. 2014. "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma", Ekev Akademi Dergisi, 18 (58), ss. 97-122.
- KAYA, D. Ş., ZERENLER, M. 2014. Çalışma Hayatında Psikolojik Sermaye, Mesleki Bağlılık ve Kariyer Planlamasına Genel Bakış, Nobel Yayınevi, Ankara.
- KAYIŞ, A. 2014. "Güvenilirlik Analizi", Ed.: Şeref Kalaycı, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 6. Baskı, Ankara.
- KEÇECİOĞLU, T. 1998. Liderlik ve Liderler: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve Öğretmen, Kalder Yayınevi, Yayın No. 24, İstanbul.
- KEGAN, R. 1982. The Evolving Self: Problem And Process In Human Development, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- KELEŞ, H. N. 2011. "Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri Ve Örgüt Yönetimine Etkileri", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3 (2), ss. 343-350.
- KELLEÇİ, M. 2005. "Kanser Hastalarının Umudunun Geliştirilmesine Yönelik Hemşirelik Girişimleri", Anadolu Psikiyatri Dergisi 6, ss. 41-47.
- KELLY, J. 1980. Organizational Behavior: It's Data, First Principles and Applications, USA.
- KERNIS, M. H. 2003. "Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem", Psychological Inquiry, XIV (1), ss. 1-26.
- KESEN, M. 2011. "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- KESER, S. 2013. "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması", Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- KESKEN J., AYYILDIZ N. A., ÜNNÜ G. 2005. "Emerging The New Paradigm in Management: Spiritually-Based Organizations, Organizational Culture, Corporate Governance and Competitiveness", Ed.: Coşkun Can Aktan, Vol 2: Selected Proceedings of The First International Conference on Business, Management and Economics, Yaşar University, Çeşme-İzmir, Turkey, ss.1-26.
- KESKEN J., AYYILDIZ N. A. 2006. "Aile İşletmelerinde Dönüşüm İhtiyacı: Bir Yöntem Önerisi Olarak Spiritüallite", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Ed.: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayın No:53, İstanbul, ss. 350-363.

- _____. 2008. "Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik", Ege Akademik Bakış/Ege Academic Review, 8 (2), ss. 729-754.
- KICIR, K.G., PAŞAOĞLU, D. 2014. "Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15 (1), ss. 1-24.
- KING, A. S., BISHOP, T. R. 1991. "Functional Requisites Of Human Resources: Personnel Professionals And Line Managers Criteria For Effectiveness", Public Personnel Management, 20 (3).
- KLATT, L. A., MURDICK, R. G., SCHUSTER, F. E. 1985. Human Resource Management, Charles E. Merrill Publishing Company, Colombus.
- KLENKE, K. 2007. "Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective", International Journal of Leadership Studies, III (1), ss. 68-97.
- KNIPPENBERG, D.V., CREMER, D. D., KNIPPENBERG, B. V. 2007. "Leadership and Fairness: The State of the Art", European Journal of Work and Organizational Psychology 16 (2), ss. 113-140.
- KOBASA, S. 1979. "Stressful Life Events, Personality And Health: An Inquiry Into Hardiness", Journal of Personality and Social Psychology, 37, ss. 1-11.
- KOCA, H. 2010. İnsan Kaynakları Yönetimi, Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, T. 2011. İşletme Yöneticiliği, 13.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- KOÇMAR, S. 2012. "Liderlik Davranışı Ve Duygusal Zekâ Bir Alan Çalışması", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Projesi, Edirne.
- KOONTZ, H., O'DONNELL, C., WEIHRICH, H. 1980. Management, 7.Ed., Tokyo: Mcgraw-Hill.
- KORAY, M. 1992. Endüstri İlişkileri, BASİSEN Eğitim ve Kültür Yayınları, No: 22, İzmir.
- KOUZES, J. M., POSNER, B. Z. 2002. The Leadership Challenge, San Francisco: Jossey-Bass.
- KÖKLÜ, N. 2002. Sosyal Bilimler İçin Açıklamalı İstatistik Terimleri Sözlüğü, Nobel Yayıncılık Ankara.
- KRAUSZ, R. R. 1986. "Power and Leadership in Organizations", Transactional Analysis Journal, 16 (2), ss. 85-94.
- KRAUSZ, M., KOSLOWSKY, M., EISER, A. 1998. "Distal and Proximal Influences on Turnover Intentions and Satisfaction: Support for a Withdrawal Progression Theory", Journal of Vocational Behavior, Vol. 52, ss. 59-71.
- KUMAR, R. 2011. Human Resources Management: Strategic Analysis Text and Cases, IK International Publishing House.
- KUTANİS ÖZEN, R., ULU, S. 2013. "Özyeterlilik ve Otantik Liderliğin İşgörenlerin Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi", Sakarya Üniversitesi, 1. Örgütsel Davranış Kongresi, İşletme Fakültesi, 15-16 Kasım 2013, Sakarya, ss. 91-97.
- KUTANİS ÖZEN, R., ORUÇ, E. 2014. "Pozitif Örgütsel Davranış Ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", The Journal of Happiness & Well-Being, 2 (2), ss. 145-159.
- KUTANİS ÖZEN, R., YILDIZ, E. 2014. "Pozitif Psikoloji İle Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi Ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme", Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 5 (11), ss. 135-154.
- KÜÇÜKSİLLE, E. 2014. "Basit Doğrusal Regresyon", "Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli", Ed.: Şeref Kalaycı, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 6. Baskı, Ankara.
- KÜMBÜL, GÜLER, B. 2009. "Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı Bileşenleri ve Yönetimi İçinde Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar", Ed.: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Şenay Yürür, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- KÜMBÜL, GÜLER, B. 2014. "Endüstri İlişkileri", İlsev, A., Camgöz, Metin S., Güler, Kümbül B., Karapınar, Bayhan P., Ekmekçi, Tayfur Ö., Özgödek, Ferendeci M. H., Özgödek, G. D., Odabaşı, Atalay N., Borluk, Akşirin N. Ç. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın, Ankara.

- KYLE W. L., LEBSACK, S. A. LEBSACK. R. R. 2008. "Positivity In Healthcare: Relation of Optimism To Performance", *Journal of Health Organization and Management*, 22 (2), ss. 178-188.
- LADO, A. A., WILSON, M. 1994. "Human Resource Systems And Sustained Competitive Advantage: A Competence Based Perspective", *Academy of Management Review*, 19, ss. 699-727.
- LAKA-MATHEBULA, M. R. 2004. "Modelling The Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices And Organizational Trust", Faculty Of Economic And Management Sciences At The University Of Pretoria, PhD Thesis, Pretoria.
- LAM, W., CHEN, Z., TAKEUCHI, N. 2009. "Perceived Human Resource Management Practices And Intention To Leave Of Employees: The Mediating Role Of Organizational Citizenship Behaviour In A Sino-Japanese Joint Venture", *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (11), ss. 2250-2270.
- LARSON, M., LUTHANS F. 2006. "Potential Added Value of Psychological in Predicting Work Attitudes", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, ss. 75-92.
- LASCHINGER, H. K. S., FIDA, R. 2014. "New Nurses Burnout And Workplace Wellbeing: The Influence Of Authentic Leadership And Psychological Capital", *Burnout Research*, 1 (1), ss. 19-28.
- LEPAK, D. P., LIAO, H., CHUNG, Y., HARDEN, E. H. 2006. "A Conceptual Review Of Human Resource Management Systems In Strategic Human Resource Management Research", Ed.: J. J. Martocchio, *Research In Personnel And Human Resources Management*, Oxford, UK: Elsevier, Vol. 25, ss. 217-271.
- LEROY, H., PALANSKI, M. E., SIMONS, T. 2012. "Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance", *J Bus Ethics*, 107, ss. 255-264.
- LEVY, L., BENTLEY, M. 2007. *More 'Right' than 'Real': The Shape of Authentic Leadership in New Zealand*, Auckland: The University of Auckland Business School.
- LI, J., KOH, W. K. X., HIA, H. S. 1997. "The Effects Of Interactive Leadership On Human Resource Management In Singapore's Banking Industry", *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (5), ss. 710-719.
- LIM, V. K. G., LOO, G. L. 2003. "Effects Of Parental Job Insecurity And Parenting Behaviors On Youth's Self-Efficacy And Work Attitudes", *Journal of Vocational Behavior*, 63, ss. 86-98.
- LINLEY, P. A., JOSEPH, S., HARRINGTON, S., WOOD, A. M., 2006. "Positive Psychology: Past, Present And (Possible) Future" , *The Journal of Positive Psychology*, 1 (1), ss. 3-16.
- LOCKE, E. A. 1976. *The Nature And Causes Of Job Satisfaction*, *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally.
- LOCKE, E. A., LATHAM, G. P. 1990. *A Theory Of Goal Setting And Task Performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- LONG, C. S., PERUMAL, P. 2014. "Examining The Impact Of Human Resource Management Practices On Employees' Turnover Intention", *International Journal of Business and Society*, 15 (1), ss. 111-126.
- LOVE, T. 1998. "Training Can Reduce Employee Turnover", *Nation's Business*, 86 (8), ss. 11-13.
- LUNENBURG, F.C., ORNSTEIN, A.C. 1991. *Educational Administration: Concepts and Practices*, Belmont: Wardsworth Inc.
- LUTHANS, F. 1992. *Organizational Behaviour*, 6 Ed. NewYork: McGraw-Hill.
- _____, 2002a. "The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 23 (6), ss. 695-706.
- _____, 2002b. "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths", *Academy of Management Executive*, 16 (1), ss. 57-72.

- LUTHANS, F., AVOLIO, B. J. 2003. "Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach", Çev.: K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn, Positive Organizational Scholarship, ss. 241-258.
- LUTHANS, F., YOUSSEF, C. M. 2004. "Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing In People For Competitive Advantage", Organizational Dynamics, 33 (2), ss.143-160.
- LUTHANS, F., LUTHANS K. W., LUTHANS, B. C. 2004. "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital", Business Horizons, 47 (1), ss. 45-50.
- LUTHANS, F., JENSEN, S. M. 2005. "The Linkage Between Psychological Capital and Commitment to Organizational Mission: A Study of Nurse", 35 (6), ss. 304-310.
- LUTHANS, F., AVOLIO B. J., WALUMBWA F. O., LI, W. 2005. "The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance". Management and Organization Review, 1 (2), ss. 249-271.
- LUTHANS, F., VOGELGESANG G. R., LESTER P. B. 2006a. "Developing the Psychological Capital of Resiliency", Human Resource Development Review, 5 (1), ss. 25-44.
- LUTHANS, F., AVEY, J. B., AVOLIO, B. J., NORMAN, S. M., COMBS, G. M. 2006b. "Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention". Journal of Organizational Behavior, 27, ss. 387-393.
- LUTHANS, F., YOUSSEF, C., AVOLIO B. J. 2006c. Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge, USA: Oxford University Press, 256s.
- LUTHANS, F., YOUSSEF, C. M. 2007. "Emerging Positive Organizational Behavior", Journal of Management, 33 (3), ss. 321-349.
- LUTHANS F., AVOLIO, B. J., AVEY, J. B., NORMAN, S. M. 2007a. "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction", Personnel Psychology, 60, ss. 541-572.
- LUTHANS, F., YOUSSEF, C. M., AVOLIO, B. J. 2007b. Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge, New York, Oxford University Press.
- LUTHANS, F. 2008. Organizational Behavior, 11th Ed., Mcgraw Hill.
- LUTHANS, F., NORMAN, S. M., AVOLIO, B. J., AVEY, J. B. 2008a. "The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate Employee Performance Relationship", Journal of Organizational Behavior, 29, ss. 219-238.
- LUTHANS, F., AVEY, J. B., CLAPP-SMITH, R., LI, W. 2008b. "More Evidence on the Value of Chinese Workers' Psychological Capital: A Potentially Unlimited Competitive Resource", The International Journal of Human Resource Management, 19 (5), ss. 818-827.
- LUTHANS, F., AVEY, J. B., PATERA, J. L. 2008c. "Experimental Analysis Of A Web-Based Intervention To Develop Positive Psychological Capital", Academy of Management Learning and Education, 7 (2), ss. 209-221.
- LUTHANS, F., AVEY, J. B., AVOLIO, B. J., PETERSON, S. J. 2010. "The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital", Human Resource Development Quarterly, 21 (1), ss. 41-67.
- LUTHANS, F. 2012. "Psychological Capital: Implications For HRD, Retrospective Analysis, And Future Directions", Human Resource Development Quarterly, 23 (1), ss. 1-8.
- MADDI S. R. 1987. "Hardiness Training At Illinois Bell Telephone", Ed.: Opatz P, Health Promotion Evaluation, Stevens Point, WI: National Wellness Institute, ss. 101-115.
- MALONE, L. D. 2010. "Individual Differences And Stress Reactions As Predictors Of Performance In Pilot Trainees", Kansas State University, Master Of Science, Manhattan, Kansas.

- MANCHENO S. L. 2008. "Transformational Leadership, Work-Related Cultural Values And Job Satisfaction", Unpublished PhD Thesis, H. Wayne Huizenga School Of Business And Entrepreneurship Nova Southeastern University.
- MANDY, R.W., PREMEAUX, R. S. 1995. *Management: Concepts, Practices and Skills*, New Jersey, 7th. Edition, 358s.
- MARIC, M., GERDEJ, T., PENDER, S., JEREB, E., ZNIDARSIC, J., DURICA, N. 2013. "Human Resources Annual Interview as a Part of Authentic Leadership", Organizacija, Research papers, 46 (2), ss. 55-63.
- MARWAT, Z. A., QURESHI, T. M., RAMAY, M. I. 2007. "Impact of Human Resource Management (HRM) Practices on Employees Performance: A Case of Pakistan Telecom Sector", <http://wms-soros.mngt.waikato.ac.nz/NR/rdonlyres/ei7io34ctnvfuzgu233j3gxho67n5aslljp7khcp2v24tk65eqysr3efmlmg4uhyipac5ymuzfzseh/Resource10.pdf> (02.11.2013).
- MASOOD, T. 2010. "Impact Of Human Resource Management (HRM) Practices On Organizational Performance: A Mediating Role Of Employee Performance", Department of Management Sciences, Mohammad Ali Jinnah University, PhD Thesis, Islamabad.
- MASTEN, A. S. 2001. "Ordinary Magic: Resilience Processes in Development", *American Psychologist*, 56, ss. 227-238.
- MASTEN A. S, REED M. G. J. 2002. "Resilience In Development", Eds.: Snyder C. R, Lopez S. J, *Handbook Of Positive Psychology*, Oxford, UK: Oxford University Press, ss. 74-88.
- MATHIS, R. L., JACKSON, J. H. 1991. *Personnel/Human Resource Management*, 6th Edition, West Publishing Company, St. Paul.
- _____, 2006. *Human Resource Management*, 11th Edition, USA: Thomson South Western.
- MAY, D. R., CHAN, A. Y. L., HODGES, T. D., AVOLIO, B. J. 2003. "Developing The Moral Component of Authentic Leadership", *Organizational Dynamics*, 32 (3), ss. 247-260.
- MAZUTIS, D. 2011. "Authentic Leadership", 10 Chapter, Sage Publications, 284-311, [http://ebooks.narotama.ac.id/files/Cases%20in%20Leadership%20\(2nd%20Edition\)/Chapter%2010%20Authentic%20Leadership.pdf](http://ebooks.narotama.ac.id/files/Cases%20in%20Leadership%20(2nd%20Edition)/Chapter%2010%20Authentic%20Leadership.pdf) (07.10.2013).
- MCAULEY, E., DUNCAN, T. E., MCELROY, M. 1989. "Self-efficacy Cognitions And Causal Attributions For Children's Motor Performance: An Exploratory Investigation", *Journal of Genetic Psychology*, 150, ss. 65-73.
- MCEVOY, G. M., CASCIO, W. F. 1987. "Do Good Or Poor Performers Leave? A Meta-Analysis Of The Relationship Between Performance And Turnover", *Academy of Management Journal* 30 (4), ss. 744-762.
- MCGREGOR, D. 1970. *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*, Çev.: D. Energin, Ankara: ODTÜ, İdari İlimler Fakültesi, Yayın No:16.
- MEMİŞ, A. Ç., AYDIN, K. G., KABASAKAL, H., SARAÇER, E. B. 2009. "Türkiye'de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, ss. 294-302.
- MET, Ö.L. 2010. "Pozitif Psikolojinin Örgütsel Davranışın Gelişmesi Üzerinde Etkileri Ve Psikolojik Sermaye Kavramı" Çukurova Üniversitesi 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, ss. 889-895.
- MICHIE, S., GOOTY, J. 2005. "Values, Emotions, and Authenticity: Will the Real Leader Please Stand Up?", *The Leadership Quarterly*, 16, ss. 441-457.
- MOBLEY W. H., HOMER, S. O, HOLLINGSWORTH A. T. 1978. "An Evaluation Of Precursors Of Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 63, ss. 408-414.
- MOBLEY W. H. 1982. "Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research", *Academy of Management Review*, 7 (1), ss. 111-116.

- MOHAMMAD, E., NATHAN, S. 2005. "Antecedents and Consequences of Financial Analyst Turnover", 1-30, http://accounting.uwaterloo.ca/seminars/old_papers/Emad_Mohd_mn_010405.pdf (04.08.2015).
- MOTOWIDLO, S. J., BORMAN, W. C. SCHMIT, M. J. 1997. "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance", *Human Performance*, 10 (2), ss.71-83.
- MULLINS, L. J. 1989. *Management and Organisational Behaviour*, Great Britain: Pitman Publishing.
- _____, 1999. *Management and Organizational Behaviour*, London: Financial Times
- NELSON, K., BOUDRIASA, J. S., BRUNET, L., MORIN, D., CIVITA, M. D., SAVOIEA, A., ALDERSON, M. 2014. "Authentic Leadership And Psychological Well-Being At Work Of Nurses: The Mediating Role Of Work Climate At The Individual Level Of Analysis", *Burnout Research* 1, ss. 90-101.
- NEWMAN, J.W., DAVIS, K. 1993. *Organizational Behavior*, 9. Ed., NY: MC-Graw-Hill.
- NGUYEN, T. D., NGUYEN, T. 2012. "Psychological Capital, Quality of Work Life, and Quality of Life of Marketers: Evidence from Vietnam", *Journal of Macro Marketing*, 32 (1), ss. 87-95.
- NIKPAY, I., SIADAT, S., HOVEIDA, R., NILFROOSHAN, P. 2014. "Codification of Perceived Impact of Authentic Leadership Model on Faculty Members' Psychological Capital", *Academic Research International*, 5 (2), ss. 292-299.
- NOE, R. A., HOLLENBECK, J. R., GERHART, B., WRIGHT, P. M. 2009. *Fundamentals of Human Resource Management*, Mc Graw Hill Irwin.
- NORMAN, S. M. 2006. "The Role of Trust: Implications for Psychological Capital and Authentic Leadership", *UMI*. ss. 1-216.
- NORTHHOUSE, P. G. 1997. *Leadership*. California: Thousand Oaks.
- _____, 2000. *Leadership: Theory and Practice*, 2nd Edition, Sage Publications Ltd., London.
- _____, 2004. *Leadership: Theory and Practice*, 3rd Edition, Sage Publications Ltd. London.
- NOVICEVIC, M. M., HARVEY, M. G., BUCKLEY, MR BROWN, J. A., EVANS, R. 2006. "Authentic Leadership: A Historical Perspective", *Journal of Leadership and Organisational Studies*, Vol. 13, ss. 64-76.
- NUNALLY, J. C., 1978. *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- NURMI, R. W., DARLING, J. R. 1997. *International Management Leadership: The Primary Competitive Advantage*, International Business Press, New York: NY.
- OGBONNA, E., HARRIS, L. C. 2000. "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies", *The International Journal of Human Resource Management*. 11 (4), ss. 766-788.
- OLSSON, C. A., L., BURNS, B. J. M., VELLA-BRODRICK, D. A., SAWYER, S. 2003. "Adolescent Resilience: A Concept Analysis", *Journal of Adolescence*, Vol. 26, ss. 1-11.
- OWENS, J. 1976. *The Uses of Leadership Theory, Management Organization and Human Resources*, Eds: H. Hicks, J.Powell, Mc Graw Hill Book Comp.
- ÖMÜRGÖNÜLŞEN, M., SEVİM L. 2005. "Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 12 (2), Manisa.
- ÖNCÜOĞLU, B. 2013. "Effects Of Authentic Leadership On Performance Through The Mediating Roles Of Trust In Leader And Work Engagement", *The Graduate School Of Social Sciences of Middle East Technical University*, A Master Thesis, September, Ankara.
- ÖRÜCÜ, E., ÖZAFŞARLIOĞLU, S. 2013. "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (23), ss. 335-358.

- ÖZ, F. 2004. Sağlık Alanında Temel Kavramlar, Ankara, İmaj İç ve Dış A.Ş, ss. 229-268.
- ÖZ-ALP, Ş. TİMUR, N. vd., 1996. Genel İşletme, AÖF Yayınları, NO: 501, C. I, Eskişehir.
- ÖZCAN, K. 2014. "Liderlik", Riggio, Ronald E., Industrial/Organizational Psychology, Çev. Ed.: Belkıs Özkara, 6.Basımdan Çeviri, Nobel Yayın, Ankara, ss. 340-371.
- ÖZDAMAR, K. 2001. SPSS ile Biyoistatistik, 4. Baskı, Kaan Yayınları, Eskişehir.
- ÖZDEMİR, H., YAYLI, A. 2014. "Çalışanın Örgütsel Bağlılığı, Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Journal Of Recreation And Tourism Research (JRTR), 1 (1), ss. 48-58.
- WILLIAMS, C. R., LIVINGSTONE, L. P. 1994. "Another Look At The Relationship Between Performance And Voluntary Turnover", Academy of Management Journal 37 (2), ss. 269-298.
- ÖZÇELİK, A. O. 2013. "Eğitim ve Geliştirme", İ. Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dünder, G., Ataay, İ. D., Adal, Z., Tüzüner, L. İnsan Kaynakları Yönetimi, Yenilenmiş 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- ÖZER, P. S., TOPALOĞLU, T., TİMURCANDAY ÖZMEN, Ö. N. 2013. "Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi", Ege Akademik Bakış, 13 (4), ss.437-447.
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A., YALÇIN, A. 2001. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınevi, Ankara.
- ÖZGÖDEK FERENDECİ, H. M. 2014. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim", "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme", İlsev, A., Camgöz, Metin S., Güler, Kümbül B., Karapınar, Bayhan P., Ekmekçi, Tayfur Ö., Özgödek Ferendeci M. H., Özgödek, G. D., Odabaşı, Atalay N., Borluk, Akşirin N. Ç. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın, Ankara.
- ÖZKALP, E. 2009. "Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımları Ve Konuları", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, ss. 491-497.
- ÖZMEN, H. İ. 2009. "Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta.
- ÖZSALMANLI, A. Y. 2005. "Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik", Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 13, ss. 137-146.
- ÖZSÖYLEMEZ, O. 2009. "Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- PAGE, D., WONG, T. P. 2000. "A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership. Ed.: In Adjibolosoo, S. The Human Factor in Shaping the Course of History and Development, University Pres of America, Lanham, MD.
- PAGE L. F., DONOHUE, R. 2004. "Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration of the Construct", Monash University Department of Management Working Paper Series.
- PAKSOY, M. 1993. "Liderlikte Hersey - Blanchard Modeli", Yönetim Dergisi, Sayı 16, ss.19-22.
- _____. 2002. Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul Üniversitesi, Yayın No: 4356, Çantay Yayın, İstanbul.
- PALMER, M., WINTERS, K. T. 1993. "İnsan Kaynakları", Çev.: Doğan Şahiner, Rota, Kişisel Gelişim Ve Yönetim Dizisi, İstanbul.
- PARE, G., TREMBLAY, M. 2007. "The Influence of High-Involvement Human Resources Practice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Informational Technology Professionals’ Turnover", Group & Organization Management, 32 (3), ss. 326-357.

- PETERSON, C. 2000. "The Future of Optimism", *American Psychologist*, 55 (1), ss. 44-55.
- PETERSON, S. J., LUTHANS, F. 2003. "The Positive Impact and Development of Hopeful Leaders", *Leadership and Organization Development Journal*, 24, ss. 26-31.
- PETERSON, J., SPIKER, B. K. 2005. "Establishing the Positive Contributory Value of Older Workers: A Positive Psychology Perspective", *Organizational Dynamics*, 34, ss. 153-167.
- PETERSON, C., MARTIN, N. P., SELIGMAN, E. P. 2005. "Orientations to Happiness and Life Satisfaction: The Full Life Versus The Empty Life", *Journal of Happiness Studies*, Vol. 6, ss. 25-44.
- PETERSON, S. J., LUTHANS, F., AVOLIO, B. J., WALUMBWA, F., ZHANG, Z. 2011. "Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach", *Personnel Psychology*, (64), ss. 427-450.
- PETERSON, S. Z., WALUMBWA, F. O., AVOLIO, B. J., HANNAH, S. T. 2012. "The Relationship Between Authentic Leadership And Follower Job Performance: The Mediating Role Of Follower Positivity In Extreme Contexts", *The Leadership Quarterly* 23, ss. 502-516.
- PFEFFER, J. 1998. *The Human Equation*, Boston: Harvard Business School Press.
- PLESSIS, A. D., SUKUMARAN, S. 2014. "The Role of HRM in Leadership Development, Talent Retention, Knowledge Management, and Employee Engagement", *Proceedings of World Business and Economics Research Conference*, 24 - 25 February, Rendezvous Hotel, Auckland, New Zealand, ss.1-18.
- PINAR, A. H. 2014. "İnsan Kaynakları Yönetimine Kavramsal Yaklaşım", "İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları", Ed.: İsmail Bakan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- POLATCI, S. 2011. "Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı Ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü", Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Kayseri.
- _____, 2014. "Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 14 (1), ss. 115-124.
- PRICE, J. L. 1977. "The Study Of Turnover: Examining Relations At An Organizational Level", *Personnel Psychology*, 49, ss. 853-881.
- PUTNAM, R. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions In Modern Italy*, Princeton, N J: Princeton University Press.
- _____, 2000. *Bowling Alone: The Collapse And Revival Of American Community*, New York: Simon & Schuster.
- QUICK, J. C., QUICK, J. D. 2004. "Healthy, Happy, Productive Work: A Leadership Challenge", *Organizational Dynamics*, 33, ss. 329-337.
- REDDIN, W. J. 1967. "The 3-D Management Style Theory", *Training And Development Journal*, April, ss. 8-17.
- _____, 1970. *Effective Management By Objectives The 3.D Method of MBO*, USA: McGraw- Hill.
- REDHOUSE SÖZLÜĞÜ. Redhouse Yayınevi, İstanbul, 2005.
- REGO, A., SOUSA, F., MARQUES, C., CUNHA, M. P. 2012. "Authentic Leadership Promoting Employees' Psychological Capital And Creativity", *Journal of Business Research*, 65 (3), ss. 429-437.
- REGO, A., VITÓRIA, A., MAGALHÃES, A., RIBEIRO, N., CUNHA, M. P. 2013. "Are Authentic Leaders Associated With More Virtuous, Committed And Potent Teams", *The Leadership Quarterly*, 24, ss. 61-79.
- REGO, A., SOUSA, F., MARQUES, C., CUNHA, M. P. 2014. "Hope And Positive Affect Mediating The Authentic Leadership And Creativity Relationship", *Journal of Business Research*, 67, ss. 200-210.

- RENCKLY, R. G. 2004. Human Resources, New York, Baron's Educational Series Inc.
- REYCHAV, I., WEISBERG, J. 2009. "Good For Workers, Good For Companies: How Knowledge Sharing Benefits Individual Employees, Knowledge and Process Management", 16 (4), 186-197, http://www.researchgate.net/publication/229901038_Good_for_workers_good_for_companies_How_knowledge_sharing_benefits_individual_employees (30.07.2013).
- RIBEIRO, N., SEMEDO, A. S. 2014. "Human Resources Management Practices and Turnover Intentions: The Mediating Role of Organizational Justice", The IUP Journal of Organizational Behavior, XIII, (1), ss. 7-32.
- RICH, B. L., LEPIE, J. A., CRAWFORD, E. R. 2010. "Job Engagement: Antecedents And Effects On Job Performance", Academy of Management Journal, 53 (3), ss. 617-635.
- RILEY D. N. 2006. "The Effects Of Sales Management Leaderships Styles On Salesperson Turnover Intentions", Unpublished PhD Thesis, H. Wayne Huizenga School Of Business And Entrepreneurship Nova Southeastern University.
- ROBBINS, S. P., DECENZO, D. A. 2001. Fundamental of Management, 3rd Ed., Prentice-Hall, USA.
- _____, 2003. Fundamental of Management: Essential Concepts and Applications, 4rd Ed., Prentice-Hall, New-Jersey.
- ROME, B. K., ROME, S. C. 1967. "Humanistic Research on Large Social Organizations", Ed.: J. F. T. Bugental, Challenges of Humanistic Psychology, New York: McGraw-Hill. ss. 181-193.
- RUSBELT, C. A., FARRELL, D., ROGERS, G., MAINOUS, A.G. 1988. "Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction", Academy of Management Journal, 31 (3), ss. 599-627.
- SABUNCUOĞLU, Z. 1996. Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayını, Ünite 8, Eskişehir.
- SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, V. M. 2005. Örgütsel Psikoloji, Alfa Aktüel, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, E. T. 2007. "Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Ege Akademik Bakış, 7 (2), ss. 613-628.
- _____, 2012. "Liderlik, Değişim ve Liderlik", Ed.: Celalettin Serinkan, Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Ankara, Nobel Yayınevi.
- SABUNCUOĞLU, Z. 2012. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul.
- SADULLAH, Ö. 1998. "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş", Ed.: Cavide Uyargil, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- _____, 2013. "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler", "İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı)", İ. Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dünder, G., Ataay, İ. D., Adal, Z., Tüzüner, L. İnsan Kaynakları Yönetimi, Yenilenmiş 6. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- SALTONSTALL, R. 1964. "Who's Who In Personnel Administration", Management Of Human Resources-Readings In Personnel Administration, Eds.: Paul Pigors, Charles A. Myers, F. T. Maim, New York: McGraw-Hill Book.
- SANDERSON PATRICK A. 2003. "The Relationships Between Empowerment and Turnover Intentions in a Structured Environment: An assessment of the Navy's Medical Service Corps, Unpublished PhD Thesis, Regent University, School of Leadership Studies.
- SARIDEDE, U., DOYURAN, Ş. 2004. "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, <http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/345.pdf> (21.08.2015).

- SAVUR, N. 2013. "Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- SAYLES, L. R., STRAUSS, G. 1981. Managing Human Resources, Second Edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- SAYLI, H., AĞCA, V., KIZILDAĞ, D., UĞURLU, Ö.Y. 2009. "Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14 (2), ss. 171-180.
- SAYLI, H., BAYTOK, A. 2014. "Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler", Nobel Yayın, Ankara, 262s.
- SCHEIER, M. F., CARVER, C. S. 1985. "Optimism, Coping, and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies", Health Psychology, Vol. 4, ss. 219-247.
- SCHNEIDER, S. L. 2001. "In Search Of Realistic Optimism: Meaning, Knowledge, And Warm Fuzziness", American Psychologist, 56 (3), ss. 250-263.
- SCHULER, R. S. 1981. Personnel And Human Resource Management, West Publishing Co., St. Paul, Minnesota.
- SCHULER, R. S. MACMILLAN, I. C. 1984. "Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Management Practices", Human Resource Management, ss. 241-255.
- SCHULER, R. S. 1998. Managing Human Resources, South-Western College Publishing.
- SCHULMAN, P. 1999. "Applying Learned Optimism To Increase Sales Productivity", Journal of Personal Selling and Sales Management 19 (1) (Winter), ss. 31-37.
- SCHWAB, D. P. 1991. "Contextual Variables In Employee Performance-Turnover Relationships", Academy of Management Journal 34 (4), ss. 966-975.
- SCOTT, C. R., CONNAUGHTON, S. L., DIAZ-SAENZ, H. R., MAGUIRE, K., RAMIREZ, R., RICHARDSON, B., SHAW, S. P., MORGAN, D. 1999. "The Impacts of Communication and Multiple Identifications on Intent to Leave: A Multimethodological Exploration", Management Communication Quarterly, 12 (3), ss. 400-435.
- SELIGMAN, M., SCHULMAN, P. 1986. "Explanatory Style as a Predictor of Productivity and Quitting Among Life Insurance Sales Agents", Journal of Personality and Social Psychology. 50, (4), ss. 832-838.
- SELIGMAN, M. E. P. 1998. Learned Optimism, New York: Pocket Books.
- SELIGMAN, M., CSIKSZENTMIHALYI, M. 2000. "Positive Psychology: An Introduction", American Psychologist, 55, ss.5-14.
- SELIGMAN, M. E. P. 2003. "The Past and Future of Positive Psychology", Ed.: C. L. Keyes, Y. Haidt, Flourishing, Washington, DC: American Psychological Association, ss. 11-14.
- SELIGMAN, M. E. P., PARKS, A. C., STEEN, T. 2004. "A Balanced Psychology and a Full Life", Trans Royal Society. Vol. 359, ss. 1379-1381.
- SELIGMAN, M., STEEN, T. A., PARK, N., PETERSON, C. 2005. "Positive Psychology Progress", American Psychologist, 60, ss. 410-421.
- SERİNKAN, C. 2012. "Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular", Ed.: Celalettin Serinkan, Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Ankara, Nobel Yayınevi.
- SEYMEN, O. A. 1995. "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi Ve Bir Model Önerisi", Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- SEXTON, T. 2007. Review of Research Literature on Authentic Leadership, England, Creative Edge Consulting Limited.
- SHAMIR, B. 1991. "The Charismatic Relationship Alternative Explanations And Predictions", The Leadership Quarterly, 2, ss. 81-104.

- SHAMIR, B., HOUSE, R. J., ARTHUR, M. B. 1993. "The Motivational Effects Of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", *Organizational Science*, 4, ss. 577-594.
- SHAMIR, B., EILAM, G. 2005. "What's Your Story?: A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development", *The Leadership Quarterly*, 16, ss. 395-417.
- SHIVARUDRAPPA, D. 2010. *Human Resource Management*, Global Media.
- SIMARASL N., FAYYAZI M., ARIAN G. 2010. "Explaining The Positive Outcomes Of Psychological Factors In The Organization", *Journal of Management*, 17, ss. 1-24.
- SINGH, K. 2004. "Impact Of HR Practices On Perceived Firm Performance In India". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42 (3), ss. 301-317.
- SINGH, P., LOKOTSCH, K. 2005. "Effects Of Transformational Leadership On Human Resource Management In Primary Schools", *South African Journal of Education*, 25 (4), ss. 279-286.
- SİPAHİ, B., YURTKORU, E. S., ÇİNKÖ, M. 2010. *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- SMITH, B. N., MONTAGNO, R. V., KUZMENKO, T. N. 2004. "Transformational And Servant Leadership: Content And Contextual Comparisons", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4), ss. 80-91.
- SMITH, R.C., VOGELGESANG, G., AVEY, J. 2009. "Authentic Leadership and Positive Psychological: The Mediating Role of Trust at The Group Level of Analysis", *Sage Publications*, 15 (3), ss. 227-240.
- SNYDER, C. R., HARRIS, C., ANDERSON, J. R., HOLLERAN, S. A., IRVING, L. M., SIGMON, S. T., SANDRA T., YOSHINOBU, L., GIBB, J., LANGELE, C., HARNEY, P. 1991. "The Will And The Ways: Development And Validation Of An Individual Differences Measure Of Hope", *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, ss. 570-585.
- SNYDER, R. (Ed.) 2000. *Handbook of Hope*, San Diego, CA: Academic Press.
- SNYDER, R., LOPEZ, S. (Eds.) 2002. *Handbook of Positive Psychology*, New York: Oxford University Press.
- SOLMUŞ, T. 2004. *İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Yayınları, İstanbul.
- SONNENTAG, S., FRESE, M. 2002. "Performance Concepts and Performance Theory", In S. Sonnentag Eds., *Psychological Management of Individual Performance*, John Wiley & Sons, Ltd., 16, 43, 3-25, http://ebme.uni-giessen.de/wps/pgn/dl/down/open/ebme_de/4b68c8fafb2457c7cf4fb3d199b8c82be7c9545f4021cf2e27c18299509bdd9dac610820443c5d3b8b8d172381a07566/Performance_concepts_and_Performance_Theory.pdf (25.07.2015).
- SOYLU, Y., TABAK, A., POLAT, M. 2007. "Ankara İlinde Savunma Sanayiinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) İle Bir Çalışma", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, III (59), ss. 179-191.
- SOYSAL, A. 2014. "Kariyer Yönetimi ve Planlaması", Ed.: İsmail Bakan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- SPARROWE, R. T. 2005. "Authentic Leadership and the Narrative Self", *The Leadership Quarterly*. Vol.16, ss. 419-439.
- SPEARS, L. C. 1995. *Reflections On Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory Of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*, New York: Wiley.
- _____. 1998. *Insights On Leadership: Service, Stewardship, Spirit, And Servant Leadership*, New York: Wiley.
- SPEARS, L.C., LAWRENCE, M., BLANCHARD, K. Eds.: 2001. *Focus On Leadership: Servant Leadership For The 21st Century*, 3rd ed., New York: Wiley.
- STAHL, G. 1962. *Public Personnel Administration*.

- STAJKOVIC, A. D., LUTHANS, F. 1998. "Social Cognitive Theory And Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational And Behavioral Approaches", *Organizational Dynamics*, 26, ss. 62-74.
- STEVENS, C. U., D'INTINO, R. S., VICTOR, B. 1995. "The Moral Quandary Of Transformational Leadership: Change For Whom?", *Research in Organizational Change and Development*, 8, ss. 123-143.
- STOGDILL, R.M. 1948. "Personal Factor Associated with Leadership: A Survey of the Literature", *Journal of Psychology*, 25 (1), ss. 35-71.
- _____, 1974. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory And Research*, Free Press, New York.
- STONER, J. 1978. *Management*, Prentice-Hall.
- STUMPF, S. A., DAWLEY, P. K. 1981. "Predicting Voluntary and Involuntary Turnover Using Absenteeism and Performance Indices", *Academy of Management Journal*, 24 (1), ss. 148-163
- SUN, T., ZHAO, X. W., YANG, L. B., FAN, L. H. 2011. "The Impact Of Psychological Capital On Job Embeddedness And Job Performance Among Nurses: A Structural Equation Approach", *Journal of Advanced Nursing*, 68 (1), ss. 69-79.
- SUNGUR, O. 2014. "Korelasyon Analizi", Ed.: Şeref Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 6. Baskı, Ankara.
- ŞAHİN, F. 2011. "Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11 (2), ss. 277-288.
- ŞİMŞEK, H. 2002. "Liderlik", T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitim Kurumları Yönetici Adalarının Eğitim Yönetimi Ders Notları, MEB Yayınevi, Ankara, ss. 90-98.
- ŞİMŞEK, M. Ş., ÖGE, H. S. 2007. *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi, Ankara.
- ŞİMŞEK, M. Ş. 2008. *Yönetim ve Organizasyon*, Yenilenmiş 10. Baskı, Adım Matbaacılık, Konya.
- ŞİŞMAN, M. 2002. *Öğretim Liderliği*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- TABAK, A., SİĞRİ, Ü., ARLI Ö., COŞAR, S. 2010. "Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarlama Çalışması", 18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, Adana, ss. 699-706.
- TABAK, A., POLAT, M., COŞAR, S., TÜRKÖZ, T. 2012. "Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik Ve Geçerlik Çalışması", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14 (4), ss. 89-106.
- TABIU, A., NURA, A. A. 2013. "Assessing The Effects Of Human Resource Management (HRM) Practices On Employee Job Performance: A Study Of Usmanu Danfodiyo University Sokoto", *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (2), ss. 247-259.
- TANNENBAUM S. 1973. "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, 51, ss. 162-180.
- TAŞLIYAN, M. 2014. "İş Analizi ve İş Tanımları", "İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları", Ed.: İsmail Bakan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- TEKARSLAN, E., KILINÇ, T., ENCAN, H., BAYSAL, A. C. 2000. *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi.
- TELLİ, E., A. ÜNSAR, S., OĞUZHAN, A. 2012. "Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama", *Electronic Journal of Vocational Colleges*, ss. 135-150.
- TERPSTRA D. E, ROZELL E. J. 1993. "The Relationship Of Staffing Practices To Organizational Level Measures Of Performance", *Pers. Psychol.*, 46, ss. 27-48.
- TERRY, R.W. 1993. *Authentic Leadership*, San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- TESEEMA, M., SOETERS, J. 2006. "Challenges And Prospects Of HRM In Developing Countries: Testing The HRM-Performance Link In Eritrean Civil Service", *International Journal of Human Resource Management*, 17 (1), ss.86-105.

- TETT, R. P., MEYER, J. P. 1993. "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings", *Personnel Psychology*, Vol. 46, ss. 259-293.
- TIGER, L. 1979. *Optimism: The Biology of Hope*, Simon and Schuster, New York., NY.
- TOPÇU, M.K. VE OCAK, M. 2012. "Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Türkiye ve Bosna-Hersek Sağlık Çalışanları Örneği", *Dokuz Eylül Üniversitesi Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss. 685-690.
- TOPUKSAK, B., KUBLAY, G. 2009. "Geleceğin Hastanelerinde Ve Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Yönetimi", *Uluslararası Sağlıkta Performans Ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı*, Cilt 3, 19-21 Mart 2009 Antalya, Ed.: Harun Kırılmaz, http://www.kalite.saglik.gov.tr/content/files/yayinlar_yeni/1_kongre_cilt3.pdf, Ankara.
- TORTOP, N. 1994. *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınevi, 5. Baskı, Ankara.
- TORTOP, N., AYKAÇ, B., YAYMAN, H. 2010. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın, Ankara.
- TOTTERDELL, P., WOOD, S., WALL, T. 2006. "An Intra-Individual Test Of The Demands-Control Model", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79 (12), ss. 63-85.
- TREVIÑO, L. K. 2000. "Moral Person And Moral Manager: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership", *California Management Review*, 42 (4), ss. 128-142.
- TREVOR, C. O., GERHART, B., BOUDREAU, J. W. 1997. "Voluntary Turnover And Job Performance: Curvilinearity And The Moderating Influences Of Salary Growth And Promotions", *Journal of Applied Psychology* 1-33, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1144&context=cahrswp>, (04.08.2015).
- TUGADE, M. M., FREDRICKSON, B. L. 2004. "Resilient Individuals Use Positive Emotions To Bounce Back From Negative Emotional Experiences", *Journal of Personality and Social Psychology*, 86 (2), ss. 320-333.
- TURUNÇ, Ö., ÇELİK, M. 2010. "Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14 (1), ss. 209-232.
- TUTAR, H., ALTINÖZ, M. 2007. "Örgütsel iklimin işgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim imalat işletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (2), ss. 195-218.
- TUTUM, C. 1979. *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayını, Ankara.
- TÜTÜNCÜ, Ö., AKGÜNDÜZ, Y. 2012. "Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23 (1), Bahar, ss. 59-72.
- TÜZÜN, İ. K. 2013. "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Farklılıkları Ve İşgücü Devir Hızıyla İlişkileri", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42 (1), s. 61-76.
- TÜZÜNER, L. 2011. *İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme Ve Değerlendirme*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- ULRICH, D., BROCKBANK, W., JOHNSON, D., SANDHOLTZ, K., YOUNGER, J. 2009. "İK Yetkinlikleri", Çev.: Nazlı Şahinbaş Köksal, İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.
- URAL, A. ve KILIÇ, İ. 2013. *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara.
- USLU, T. 2012. "Mesleki Özdeşleşme Açısından Küçük İşletmelerle Büyük Şirketlerin Nitel Ve Nicel Olarak Kıyaslanması: İş yeri Sahibi, Yönetici ve Çalışanlar Arasındaki Farklar", 8. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul.

- UYARGİL, C. 2013. “İş Analizi ve İş Dizaynı”, “Performans Değerlendirme”, İ. Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dünder, G., Ataay, İ. D., Adal, Z., Tüzüner, L. İnsan Kaynakları Yönetimi, Yenilenmiş 6. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- ÜNNÜ, A. A. 2009. “Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük Ve Otantik Liderliğin Önemi”, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review, 9 (4), ss. 1243-1273.
- ÜNSALAN, E., ŞİMŞEKER, B. 2005. Temel İşletmecilik Bilgileri, Detay Yayınları, Ankara.
- _____, 2010. Meslek Yüksekokulları İçin Metep’e Göre Hazırlanmış İnsan Kaynakları Yönetimi, Detay Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.
- VALSANIA, S. E., LEÓN, J. A. M., ALONSO, F. M., CANTISANO, G. T. 2012. “Authentic Leadership And Its Effect On Employees' Organizational Citizenship Behaviours”, Psicothetna, 24 (4), ss. 561-566.
- VAN SCOTTER, J., MOTOWIDLO, S. J., CROSS, T. C. 2000. “Effects Of Task Performance And Contextual Performance On Systemic Rewards”, Journal of Applied Psychology, 85, ss. 526-535.
- VOORDE, K. V. D., PAAUWE, J., VELDHOFEN, M. V. 2012. “Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies”, International Journal of Management Reviews, Vol. 14, ss. 391-407.
- VROOM, V., JAGO, A. G. 1988. The New Leadership: Managing Participation in Organizations, NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- VUJICIC, M., SPARKES, S., MOLLAHALİLOĞLU, S. 2009. “Health Workforce Policy in Turkey: Recent Reforms and Issues for the Future”, Paper Prepared As Background Note To Turkey Health Sector Review, World Bank, Washington DC, USA.
- WADDELL, J. T. 2006. “Servant Leadership”, http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/waddell.pdf (11.02.2014).
- WAGNER III, J. A., HOLLENBECK, J. R. 1998. Organizational Behaviour: Securing Competitive Advantage, Erd Ed., Prentice Hall, USA.
- WAGNER, R., HARTER, J. K. 2006. 12: The Elements Of Great Managing, New York: Gallup Press.
- WALUMBWA, F. O., AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L., WERNISING, T. S., PETERSON, S. J. 2008. “Authentic Leadership Development and Validation of a Theory-Based Measure”, Journal of Management, 34 (1), ss. 89-126.
- WALUMBWA, F., PETERSON, S. AVOLIO, B. J. HARTNELL, C. 2010. “An Investigation of The Relationships Among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate and Job Performance”, Personnel Psychology, 63, ss. 937-963.
- WALUMBWA, F. O., LUTHANS, F., AVEY, J. B., OKE, A. 2011. “Authentically Leading Groups: The Mediating Role Of Collective Psychological Capital And Trust”, Journal of Organizational Behavior”, 32, ss. 4–24.
- WANG, F. J., CHICH-JEN, S., MEI-LING, T. 2010. “Effect Of Leadership Style On Organizational Performance As Viewed From Human Resource Management Strategy”, African Journal of Business Management, 4 (18), ss. 3924-3936.
- WANG, S. D., HSIEH, C. C. 2013. “The Effect Of Authentic Leadership On Employee Trust And Employee Engagement”, Social Behavior And Personality, 41 (4), ss. 613-624.
- WANG, H., SUI, Y., LUTHANS, F. D., WANG, D., WU, W. Y. 2014. “Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of Followers’ Positive Psychological Capital, and Relational Processes”, Journal of Organizational Behavior, 35, ss. 5-21.
- WATSON, C. M. 1983. Leadership, Management and the Seven Keys, The Mckinsey Quarterly, Autumn, ss. 50.

- WEIBO Z., KAUR S., ZHI T. 2010. "A Critical Review of Employee Turnover Model (1938-2009) and Development in Perspective of Performance", *African Journal of Business Management*, 4 (19), ss. 4146-4158.
- WERBEL, J. D., DEMARIE S. M. 2005. "Aligning Strategic Human Resource Management And Person-Environment Fit", *Human Resource Management Review*, 15, ss. 247-262.
- WERNER, I. 1993. "Liderlik ve Yönetim", Çev.: Vedat Üner. İstanbul: Rota Yay.
- WERTHER, W. B., DAVIS, K. 1993. *Human Resource and Personnel Management*. Fourth Edition, McGraw-Hill International Edition Management and Organization Series, Copyright By McGraw Hill, Singapore.
- WHEELER, A. R., HALBESLEBEN, J. R. B., HARRIS, K. J. 2012. "How Job-Level HRM Effectiveness Influences Employee Intent To Turnover And Workarounds In Hospitals", *Journal of Business Research*, 65, ss. 547-554.
- WHITE, D. D., WROMAN, H. W. 1982. *Action In Organizations*, Allyn Bacon, Inc, Boston.
- WHITEHEAD, G. 2009. "Adolescent Leadership Development Building a Case for an Authenticity Framework", *Educational Management Administration & Leadership*, 37 (6), ss. 847-872.
- WILLIAMS, C. R., LIVINGSTONE, L. P. 1994. "Another Look at The Relationship Between Performance and Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal*, 37 (2), ss. 269-298.
- WOFFORD, J. C., LISKA, L. Z. 1993. "Path-goal Theories of Leadership", *International Journal of Management*, 19 (4), ss. 857-876.
- WOOLLEY, L., CAZA, A., LEVY, L. 2011. "Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (4), ss. 438-448.
- WONG, C., CUMMINGS, G. 2009a. "The Influence Of Authentic Leadership Behaviors On Trust And Work Outcomes Of Health Care Staff", *Journal Of Leadership Studies*, 3 (2), ss. 6-23.
- _____, 2009b. "Authentic Leadership: A New Theory For Nursing Or Back To Basics?", *Journal of Health Organization and Management*, 23 (5), ss. 522-538.
- WONG, C. A., LASCHINGER, H. K. S., CUMMINGS, G. G. 2010. "Authentic Leadership And Nurses' Voice Behaviour And Perceptions Of Care Quality", *Journal of Nursing Management*, 18, ss. 889-900.
- WRIGHT, T. A. 2006. "To Be Or Not To Be (Happy): The Role Of Employee Well-Being", *Academy of Management Perspectives*, 20, ss. 118-120.
- WRIGHT, T. A., CROPANZANO, R. 2000. "Psychological Well-Being And Job Satisfaction As Predictors Of Job Performance", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, ss. 84-94.
- _____, 2004. "The Role Of Psychological Well-Being In Job Performance", *Organizational Dynamics*, 33, ss. 338-351.
- YALÇIN, A. 2013. "Liderlik", Robbins, S. P., Judge, T. A., *Organizational Behaviour*, Çev. Ed.: İnci Erdem, 14. Basımdan Çeviri, Nobel Yayın, Ankara, ss. 374-418.
- YAMMARINO, F. J., DIONNE, S. D., CHUN, J. U. ve DANSEREAU, F. 2005. "Leadership and Levels of Analysis: A State-of-the-Science Review", *The Leadership Quarterly*, 16, ss. 879-919.
- YANIK, O. 2014. "Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü", Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Erzurum.
- YEŞİL, S. 2014. "İnsan Kaynağının Eğitimi ve Geliştirilmesi", Ed.: İsmail Bakan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- YEŞİLTAŞ, M., KANTEN, P., SORMAZ, Ü. 2013. "Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42 (2), ss. 333-350.

- YILMAZ, F. 2009. "Avrupa Birliği Ve Türkiye’de İş Sağlığı Ve Güvenliği: Türkiye’de İş Sağlığı Ve Güvenliği Kurullarının Etkinlik Düzeyinin Ölçülmesi", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- YILMAZ K., ÖZTÜRK S., KOÇAK Ö., İRTEGÜN S. 2011. "Kanserli Hastalar ve Hasta Yakınlarının Umudunun Geliştirilmesine Yönelik Sağlık Çalışanlarının Görüş ve Önerileri", Antalya 36. Ulusal Hematoloji Kongresinde Poster Sunumu, Acıbadem Hemşirelik E-Dergi, Sayı: 35, 1-6, http://www.acibademhemsirelik.com/e-dergi/yeni_tasarim/index.asp?ds=35 (28.12.2014).
- YILMAZ, M. 2014. "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği", Ed.: İsmail Bakan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- YOUSSEF, C. M., LUTHANS, F. 2005. "Resiliency Development Of Organizations, Leaders And Employees: Multi-Level Theory Building For Sustained Performance", Eds.: W. Gardner, B. J. Avolio, F. O. Walumbwa, Authentic Leadership Theory And Practice: Origins, Effects, And Development, Oxford: Elsevier, ss. 303-343.
- _____, 2007. "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism and Resilience", Journal of Management, 33, ss. 774-800.
- YÖRÜK, D., DÜNDAR, S. 2011. "Türkiye’deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25 (1), ss. 93-106.
- YUKL, G. 1994. Leadership in Organizations, 3rd Ed., NJ: Prentice Hall Inc.
- YÜKSEL, Ö. 2007. İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ZACHARATOS, A., BARLING, J., IVERSON, R. D. 2005. "High Performance- Work Systems and Occupational Safety", Journal of Applied Psychology, ss.77-93.
- ZAMAHANI, M., GHORBANI, V., REZAEI, F. 2011. "Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers’ Trust and Performance", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5 (12), ss. 658-667.
- ZAND, D. E. 1997. The Leadership Triad: Knowledge And Power, New York: Oxford University Press.
- ZEL, U. 2001. Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ZHANG M., ZHANG D. 2006. "The New Development Of Voluntary Turnover Model", J. Econ. Manage. Abroad, 25 (9), ss. 24-28.
- ZHAO, Z., HOU, J. 2009. "The Study on Psychological Capital Development on Intreprenurial Team", International Journal of Psychological Studies, 1, (2), ss. 35-40.
- ZHU, W., CHEW, I. K. H., SPANGLER, W. D. 2005. "CEO Transformational Leadership And Organizational Outcomes: The Mediating Role Of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management", The Leadership Quarterly, 16, ss. 39-52.

İnternet Kaynakları:

- Sağlık Bakanlığı Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2013, 159-160, <http://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/sa%C4%9Fl%C4%B1k%20istatistik%20y%C4%B1ll%C4%B1%C4%9F%C4%B1%202013.pdf> (31.12.2014).
- Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu, Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı Refik Saydam Hıfzıssıhha Merkezi Başkanlığı Hıfzıssıhha Mektebi Müdürlüğü, 2011, 11-36, http://ekutuphane.tusak.gov.tr/kitaplar/saglikta_insan_kaynaklari_2023_vizyonu.pdf (02.01.2015).

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı – Soyadı : Bengü Hırlak
Doğum Yeri ve Tarihi : Gaziantep, 1985

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Çukurova Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Öğrenimi : Gaziantep Üniversitesi, SBE, İşletme ABD
Doktora Öğrenimi : Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi,
SBE, İşletme ABD
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi

Stajlar :
Projeler :
Çalıştığı Kurumlar : Kilis 7 Aralık Üniversitesi

İletişim

E-Posta Adresi : benguhirlak@hotmail.com.tr
Tel. : 0348 814 26 66 - 1635
Tarih : 27.11.2015

EKLER

Ek 1: Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu

<i>Hipotez No</i>	<i>Hipotez</i>	<i>Kabul/Red Durumu</i>
H1a	Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) seçimi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H1b	Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) eğitimi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H1c	Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) performans değerlendirmeyi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H1d	Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) kariyer planlamayı (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H1e	Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) çalışan katılımını (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H1f	Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) iş tanımını (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H1g	Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) ücretlendirmeyi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H2a	İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) seçimi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H2b	İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) eğitimi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H2c	İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) performans değerlendirmeyi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H2d	İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) kariyer planlamayı (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H2e	İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) çalışan katılımını (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H2f	İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) iş tanımını (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H2g	İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) ücretlendirmeyi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H3a	Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) seçimi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H3b	Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) eğitimi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H3c	Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) performans değerlendirmeyi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H3d	Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) kariyer planlamayı (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H3e	Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) çalışan katılımını (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H3f	Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) iş tanımını (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H3g	Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) ücretlendirmeyi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H4a	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) seçimi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H4b	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) eğitimi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H4c	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) performans değerlendirmeyi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H4d	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) kariyer planlamayı (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H4e	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) çalışan katılımını (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul

Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu

<i>Hipotez No</i>	<i>Hipotez</i>	<i>Kabul/Red Durumu</i>
H4f	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) iş tanımını (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H4g	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) ücretlendirmeyi (İKY boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H5a	Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) özyeterliliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H5b	Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) umudu (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H5c	Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) iyimserliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H5d	Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) psikolojik dayanıklılığı (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H6a	İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) özyeterliliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H6b	İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) umudu (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H6c	İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) iyimserliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H6d	İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) psikolojik dayanıklılığı (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H7a	Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) özyeterliliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H7b	Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) umudu (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H7c	Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) iyimserliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H7d	Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) psikolojik dayanıklılığı (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H8a	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) özyeterliliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H8b	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) umudu (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H8c	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) iyimserliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H8d	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) psikolojik dayanıklılığı (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H9a	Seçim (İKY boyutu) özyeterliliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H9b	Seçim (İKY boyutu) umudu (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H9c	Seçim (İKY boyutu) iyimserliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H9d	Seçim (İKY boyutu) psikolojik dayanıklılığı (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H10a	Eğitim (İKY boyutu) özyeterliliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H10b	Eğitim (İKY boyutu) umudu (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H10c	Eğitim (İKY boyutu) iyimserliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H10d	Eğitim (İKY boyutu) psikolojik dayanıklılığı (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul

Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu

<i>Hipotez No</i>	<i>Hipotez</i>	<i>Kabul/Red Durumu</i>
H11a	Performans değerlendirme (İKY boyutu) özyeterliliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H11b	Performans değerlendirme (İKY boyutu) umudu (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H11c	Performans değerlendirme (İKY boyutu) iyimserliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H11d	Performans değerlendirme (İKY boyutu) psikolojik dayanıklılığı (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H12a	Kariyer planlama (İKY boyutu) özyeterliliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H12b	Kariyer planlama (İKY boyutu) umudu (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H12c	Kariyer planlama (İKY boyutu) iyimserliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H12d	Kariyer planlama (İKY boyutu) psikolojik dayanıklılığı (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H13a	Çalışan katılımı (İKY boyutu) özyeterliliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H13b	Çalışan katılımı (İKY boyutu) umudu (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H13c	Çalışan katılımı (İKY boyutu) iyimserliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H13d	Çalışan katılımı (İKY boyutu) psikolojik dayanıklılığı (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H14a	İş tanımı (İKY boyutu) özyeterliliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H14b	İş tanımı (İKY boyutu) umudu (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H14c	İş tanımı (İKY boyutu) iyimserliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H14d	İş tanımı (İKY boyutu) psikolojik dayanıklılığı (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H15a	Ücretlendirme (İKY boyutu) özyeterliliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H15b	Ücretlendirme (İKY boyutu) umudu (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H15c	Ücretlendirme (İKY boyutu) iyimserliği (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H15d	Ücretlendirme (İKY boyutu) psikolojik dayanıklılığı (psikolojik sermaye boyutu) olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H16a	Özyeterlilik (psikolojik sermaye boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.	Kabul
H16b	Umut (psikolojik sermaye boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.	Kabul
H16c	İyimserlik (psikolojik sermaye boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.	Kabul
H16d	Psikolojik dayanıklılık (psikolojik sermaye boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.	Kabul
H17a	Özyeterlilik (psikolojik sermaye boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H17b	Umut (psikolojik sermaye boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H17c	İyimserlik (psikolojik sermaye boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul

Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu

<i>Hipotez No</i>	<i>Hipotez</i>	<i>Kabul/Red Durumu</i>
H17d	Psikolojik dayanıklılık (psikolojik sermaye boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H18a	Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.	Kabul
H18b	İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.	Kabul
H18c	Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.	Kabul
H18d	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.	Kabul
H19a	Seçim (İKY boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.	Kabul
H19b	Eğitim (İKY boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.	Kabul
H19c	Performans değerlendirme (İKY boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.	Kabul
H19d	Kariyer planlama (İKY boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.	Kabul
H19e	Çalışan katılımı (İKY boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.	Kabul
H19f	İş tanımı (İKY boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.	Kabul
H19g	Ücretlendirme (İKY boyutu) işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.	Kabul
H20	İşten ayrılma niyeti çalışan performansını olumsuz yönde etkilemektedir.	Red
H21a	Öz farkındalık (otantik liderlik boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H21b	İlişkisel şeffaflık (otantik liderlik boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H21c	Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi (otantik liderlik boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H21d	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik liderlik boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H22a	Seçim (İKY boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H22b	Eğitim (İKY boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H22c	Performans değerlendirme (İKY boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H22d	Kariyer planlama (İKY boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H22e	Çalışan katılımı (İKY boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H22f	İş tanımı (İKY boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H22g	Ücretlendirme (İKY boyutu) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul

Ek 2: Hastane Yöneticilerine Uygulanan Anket Formu Örneği

Değerli Katılımcı,

Bu anketin amacı “Sağlık sektöründeki insan kaynakları yönetimi ve liderlik uygulamalarını tespit etmektir.” Anketteki sorulara vereceğiniz doğru ve samimi cevaplar, doktora tez araştırması için kullanılacak ve verilen bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu çalışmaya katkılarınız gelecekteki araştırmalara ve uygulamalara ışık tutması bakımından büyük önem taşımaktadır. Bu konuda göstereceğiniz ilgi ve ayırdığınız vakit için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN
KSÜ İşletme Bölüm Başkanı

Öğr. Gör. Bengü HIRLAK
Kilis 7 Aralık Üniversitesi

Bölüm A : Sosyo-Demografik Özellikleriniz

- Cinsiyetiniz:** ☐ Erkek ☐ Kadın
- Medeni durumunuz:** ☐ Evli ☐ Bekâr
- Yaşınız:** ☐ 20-24 ☐ 25-29 ☐ 30-34 ☐ 35-39 ☐ 40-44 ☐ 45+
- Eğitim durumunuz:** ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora
- Görev yaptığınız hastane:** ☐ Kamu ☐ Özel
- Kurumdaki göreviniz:** ☐ Hastane Yöneticisi ☐ Başhekim ☐ Başhekim Yrd.
☐ İdari ve Mali İşler Müdürü ☐ İdari ve Mali İşler Müdür Yrd.
☐ Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü ☐ Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür Yrd.
☐ Hasta Hizmetleri ve Sağlık Otelciliği Müdürü ☐ Hasta Hiz. ve Sağlık Otel. Müdür Yrd.
☐ Sorumlu Müdür (Özel Hastaneler için) ☐ Sorumlu Müdür Yrd. (Özel Hast. için)
☐ Baş Hemşire (Özel Hastaneler için) ☐ Baş Hemşire Yrd. (Özel Hastaneler için)
☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz).....
- Hastanenin bulunduğu il:**
- Bu kurumdaki çalışma süreniz:** ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıl ve üstü
- Bu sektördeki toplam çalışma süreniz** ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıl ve üstü

Bölüm B: Aşağıda “ İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri” ile ilgili yargıları ölçmek amaçlı bir dizi ifade bulunmaktadır. Lütfen alttaki cetvele göre size en uygun seçeneği işaretleyiniz.
1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

1. Hastanemizde son derece bilimsel ve doğru seçimi sağlayacak nitelikte personel seçme sistemleri kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
2. Hastanemizde, bölüm sorumluları ve idari yöneticiler personel seçme sürecine katılırlar.	1	2	3	4	5
3. Seçme sürecinde (gerektiğinde geçerliliği ve standardizasyonu yapılmış) testler kullanılır.	1	2	3	4	5
4. Hastanemizde personel seçme sistemi görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumlara sahip kişileri seçmeye yöneliktir.	1	2	3	4	5
5. Hastanemiz çalışanları için kalite ile ilgili kapsamlı eğitim programları düzenler.	1	2	3	4	5
6. Her bir çalışan, her yıl eğitim programlarına katılır.	1	2	3	4	5
7. Hastanemizde eğitim ihtiyaçları, performans ölçme sistemi ile saptanır.	1	2	3	4	5
8. İşe yeni başlayanlara, ihtiyaç duyacakları becerileri kazandıracak resmi eğitim programları verilir.	1	2	3	4	5
9. Takım çalışmalarında etkin olabilmeleri için personele periyodik olarak yeni bilgi ve beceriler kazandırılır.	1	2	3	4	5
10. Tanımlanmış eğitim ihtiyaçları gerçekçi, yararlı ve kurumun iş stratejilerine dayanmaktadır.	1	2	3	4	5
11. Hastanemizde çalışanların performansı, objektif ölçülebilir sonuçlar üzerinden değerlendirilir.	1	2	3	4	5
12. Performans değerlendirme verileri iş rotasyonu, eğitim ve ücret vb. konularda karar almak için kullanılır.	1	2	3	4	5

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

13. Hastanemiz çalışanlarına performanslarıyla ilgili geri bildirim ve danışmanlık sağlar.	1	2	3	4	5
14. Hastanemizdeki çalışanlar, performans değerlendirme sistemine güvenir.	1	2	3	4	5
15. Performans değerlendirme sisteminin, bireysel ve takım davranışları üzerinde güçlü bir etkisi vardır.	1	2	3	4	5
16. Hastanemizdeki performans ölçme sistemi büyüme ve gelişme odaklıdır.	1	2	3	4	5
17. Tüm çalışanlar performans değerlendirme sisteminin amaçlarını açık olarak bilir.	1	2	3	4	5
18. Bu hastanedeki çalışanların mesleki kariyer yolları açıktır.	1	2	3	4	5
19. Bu hastanedeki herhangi bir çalışanın kariyer beklentisi, üst yöneticisi tarafından bilinir.	1	2	3	4	5
20. Hastanemizde, çalışanların terfi edebileceği birden fazla potansiyel pozisyon vardır.	1	2	3	4	5
21. Hastanemizde kariyer planlama ile bireysel ve örgütsel büyüme ihtiyaçları örtüşmektedir.	1	2	3	4	5
22. Hastanemiz, çalışanlarının kariyer ve gelişimini planlar.	1	2	3	4	5
23. Bir pozisyon boşluğu olduğunda hastanemiz kendi bünyesinden bir çalışanı terfi ettirmeyi tercih eder.	1	2	3	4	5
24. Her çalışan hastanedeki kariyer yolunun farkındadır.	1	2	3	4	5
25. Çalışanların maliyet ve kalite ile ilgili konularda karar vermelerine izin verilir.	1	2	3	4	5
26. Bir üst yönetici, çalışanlara işlem ve operasyonlar ile ilgili konularda düşüncelerini sorar.	1	2	3	4	5
27. Çalışanlara işlerin yapılma şekli ile ilişkili iyileştirme önerilerinde bulunmaları için imkân tanınır.	1	2	3	4	5
28. Hastanemizde her pozisyonun görevleri açıkça tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
29. Hastanemizde her pozisyon için güncel bir iş tanımı vardır.	1	2	3	4	5
30. Her pozisyonun iş tanımı, o pozisyonda çalışan bireyin yerine getirdiği görevlerin tümünü içerir.	1	2	3	4	5
31. Pozisyonların gerçek iş tanımı, resmi iş tanımından çok, o işi yapan birey tarafından biçimlendirilir.	1	2	3	4	5
32. İş performansı çalışanların ücretlerini belirlemekte önemli bir faktördür.	1	2	3	4	5
33. Hastanemizdeki maaş ve diğer haklar sektöre göre iyi durumdadır.	1	2	3	4	5
34. Hastanemizde ücret, çalışan yeteneği ve yetkinliğine dayanır.	1	2	3	4	5
35. Ücret tüm çalışanlar için doğrudan kişinin performansına bağlıdır.	1	2	3	4	5

Bölüm C: Aşağıda “İş Ortamında Liderlik” ile ilgili yargıları ölçmek amaçlı bir dizi ifade bulunmaktadır. Lütfen alttaki cetvele göre size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

1. Çalışanların benim hakkımdaki liderlik yeteneklerim ile ilgili fikirlerini tam olarak bilirim.	1	2	3	4	5
2. Önemli konulardaki görüşlerimi ne zaman tekrar gözden geçirmem gerektiğini bilirim.	1	2	3	4	5
3. Belirli karar ve eylemlerimin diğerlerini nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara gösteririm.	1	2	3	4	5
4. Tam ve kesin olarak inandıklarım ters olan görüşlerin de belirtilmesini ısrarla isterim.	1	2	3	4	5
5. Hata yaptığımda hatalarımı kabul ederim.	1	2	3	4	5
6. Düşüncelerini söyleyebilmeleri için herkesi teşvik ederim.	1	2	3	4	5
7. Ne demek istediğimi açıkça söylerim.	1	2	3	4	5
8. Ortaya koyduğum duygular hissettiklerimle tam olarak uyumludur.	1	2	3	4	5
9. İnsanlara acı gerçeği söylerim.	1	2	3	4	5

<i>1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum</i>

10. Karar vermeden önce ilgili bilgileri analiz ederim.	1	2	3	4	5
11. Sonuca varmadan önce farklı bakış açılarını dikkatle dinlerim.	1	2	3	4	5
12. Çalışanlarla etkileşimimi geliştirmek için geribildirim arayışı içerisinde olurum.	1	2	3	4	5
13. İnançlarım sergilediğim davranışlarla tutarlıdır.	1	2	3	4	5
14. Kendi öz değerlerime dayanan kararlar alırım.	1	2	3	4	5
15. Çalışanlarımın da kendi öz değerlerine dayanan duruş sergilemelerini isterim.	1	2	3	4	5
16. Ahlaki boyutu, yüksek standartlara dayalı zor kararlar alırım.	1	2	3	4	5

Bölüm D: Aşağıda “Psikolojik Sermaye” ile ilgili yargıları ölçmek amaçlı bir dizi ifade bulunmaktadır. Lütfen alttaki cetvele göre size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

1. Bir grup çalışma arkadaşına bir bilgi verirken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
2. Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı ifade ederken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
3. Uzun vadeli bir soruna çözüm bulmak için analizler yaparken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
4. Hastanemizin stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
5. Organizasyon dışındaki kişilerle sorunları tartışmak için iletişime geçerken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
6. Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
7. Herhangi bir sorunun çözümü için birçok yol bulunabilir.	1	2	3	4	5
8. Eğer çalışırken bir tikanıklık yaşarsam, bundan kurtulmak adına farklı birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5
9. Şu anda, işimde kendimi oldukça başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
10. Şu anda iş amaçlarımı enerjik bir biçimde takip ediyorum.	1	2	3	4	5
11. Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak adına birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5
12. Şu anda kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
13. İşimde belirsizlikler olduğunda, genellikle en olumlu/iyi sonucu beklerim.	1	2	3	4	5
14. Eğer işimde bir şeylerin benim için doğru gideceğini düşünürsem, o şekilde gider.	1	2	3	4	5
15. İşimle alakalı şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5
16. İşimle alakalı gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5
17. İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5
18. Bu iş yerinde, işler benim istediğim şekilde yürür.	1	2	3	4	5
19. Daha önceleri sıkıntılar yaşadığım için, işimdeki zor anların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
20. Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
21. İşimde bir aksilikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşamam.	1	2	3	4	5
22. Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi kendime yeterim.	1	2	3	4	5
23. İşimde aynı anda birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
24. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5

Bölüm E: Aşağıda “İşten Ayrılma Niyeti” ile ilgili yargıları ölçmek amaçlı bir dizi ifade bulunmaktadır. Lütfen alttaki cetvele göre size en uygun seçeneği işaretleyiniz.
1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

1. Bu kuruluşun dışında aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	1	2	3	4	5
2. İyi bir iş bulur bulmaz, bu kurumdan ayrılacağım.	1	2	3	4	5
3. Ciddi olarak bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4. Sık sık bu kurumdaki işimi bırakmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5. Beş yıl daha bu kurumda çalışacağımı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5

Bölüm F: Aşağıda “Performans” ile ilgili yargıları ölçmek amaçlı bir dizi ifade bulunmaktadır. Lütfen alttaki cetvele göre size en uygun seçeneği işaretleyiniz.
1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

1. Görevlerimi tam zamanında yerine getiririm.	1	2	3	4	5
2. Hedeflerime fazlası ile ulaşırım.	1	2	3	4	5
3. Verdiğim hizmet kalitesinde standartlara fazlası ile ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
4. Bir sorun ortaya çıktığında hızlıca çözüm üretirim.	1	2	3	4	5

Ek 3: Hemşirelere Uygulanan Anket Formu Örneği

Değerli Katılımcı,

Bu anketin amacı “Sağlık sektöründeki insan kaynakları yönetimi ve liderlik uygulamalarını tespit etmektir.” Anketteki sorulara vereceğiniz doğru ve samimi cevaplar, doktora tez araştırması için kullanılacak ve verilen bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu çalışmaya katkılarınız gelecekteki araştırmalara ve uygulamalara ışık tutması bakımından büyük önem taşımaktadır. Bu konuda göstereceğiniz ilgi ve ayırdığınız vakit için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN
KSÜ İşletme Bölüm Başkanı

Öğr. Gör. Bengü HIRLAK
Kilis 7 Aralık Üniversitesi

Bölüm A : Sosyo-Demografik Özellikleriniz

1. **Cinsiyetiniz:** ☐ Erkek ☐ Kadın
2. **Medeni durumunuz:** ☐ Evli ☐ Bekâr
3. **Yaşınız:** ☐ 20-24 ☐ 25-29 ☐ 30-34 ☐ 35-39 ☐ 40-44 ☐ 45+
4. **Eğitim durumunuz:** ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora
5. **Görev yaptığınız hastane:** ☐ Kamu ☐ Özel
6. **Kadro durumu:** ☐ Kadrolu ☐ Sözleşmeli ☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz).....
7. **Hastanenin bulunduğu il:**
8. **Bu kurumdaki çalışma süreniz:** ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıl ve üstü
9. **Bu sektördeki toplam çalışma süreniz** ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıl ve üstü
10. **Süreklili ya da çoğunlukla hangi şekilde çalışıyorsunuz?** ☐ Gündüz ☐ Gece ☐ Vardiya (her bir vardiyanın ortalama kaç saat olduğunu lütfen belirtiniz; saat)
11. **Çalıştığınız birim:** ☐ Dâhili Birim ☐ Cerrahi Birim ☐ Ameliyathane ☐ Yoğun Bakım ☐ Acil ☐ Kadın Doğum Servisi / Doğum Salonu ☐ Çocuk Servisi ☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

Bölüm B: Aşağıda “ İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri” ile ilgili yargıları ölçmek amaçlı bir dizi ifade bulunmaktadır. Lütfen alttaki cetvele göre size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

1. Hastanemizde son derece bilimsel ve doğru seçimi sağlayacak nitelikte personel seçme sistemleri kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
2. Hastanemizde, bölüm sorumluları ve idari yöneticiler personel seçme sürecine katılırlar.	1	2	3	4	5
3. Seçme sürecinde (gerektiğinde geçerliliği ve standardizasyonu yapılmış) testler kullanılır.	1	2	3	4	5
4. Hastanemizde personel seçme sistemi görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumlara sahip kişileri seçmeye yöneliktir.	1	2	3	4	5
5. Hastanemiz çalışanları için kalite ile ilgili kapsamlı eğitim programları düzenler.	1	2	3	4	5
6. Her bir çalışan, her yıl eğitim programlarına katılır.	1	2	3	4	5
7. Hastanemizde eğitim ihtiyaçları, performans ölçme sistemi ile saptanır.	1	2	3	4	5
8. İşe yeni başlayanlara, ihtiyaç duyacakları becerileri kazandıracak resmi eğitim programları verilir.	1	2	3	4	5
9. Takım çalışmalarında etkin olabilmeleri için çalışanlara periyodik olarak yeni bilgi ve beceriler kazandırılır.	1	2	3	4	5
10. Tanımlanmış eğitim ihtiyaçları gerçekçi, yararlı ve kurumun iş stratejilerine dayanmaktadır.	1	2	3	4	5
11. Hastanemizde çalışanların performansı, objektif ölçülebilir sonuçlar üzerinden değerlendirilir.	1	2	3	4	5

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

12. Performans değerlendirme verileri iş rotasyonu, eğitim ve ücret vb. konularda karar almak için kullanılır.	1	2	3	4	5
13. Hastanemiz çalışanlarına performanslarıyla ilgili geri bildirim ve danışmanlık sağlar.	1	2	3	4	5
14. Hastanemizdeki çalışanlar, performans değerlendirme sistemine güvenir.	1	2	3	4	5
15. Performans değerlendirme sisteminin, bireysel ve takım davranışları üzerinde güçlü bir etkisi vardır.	1	2	3	4	5
16. Hastanemizdeki performans ölçme sistemi büyüme ve gelişme odaklıdır.	1	2	3	4	5
17. Tüm çalışanlar performans değerlendirme sisteminin amaçlarını açık olarak bilir.	1	2	3	4	5
18. Bu hastanedeki çalışanların mesleki kariyer yolları açıktır.	1	2	3	4	5
19. Bu hastanedeki herhangi bir çalışanın kariyer beklentisi, üst yöneticisi tarafından bilinir.	1	2	3	4	5
20. Hastanemizde, çalışanların terfi edebileceği birden fazla potansiyel pozisyon vardır.	1	2	3	4	5
21. Hastanemizde kariyer planlama ile bireysel ve örgütsel büyüme ihtiyaçları örtüşmektedir.	1	2	3	4	5
22. Hastanemiz, çalışanlarının kariyer ve gelişimini planlar.	1	2	3	4	5
23. Bir pozisyon boşluğu olduğunda hastanemiz kendi bünyesinden bir çalışanı terfi ettirmeyi tercih eder.	1	2	3	4	5
24. Her çalışan hastanedeki kariyer yolunun farkındadır.	1	2	3	4	5
25. Çalışanların maliyet ve kalite ile ilgili konularda karar vermelerine izin verilir.	1	2	3	4	5
26. Bir üst yönetici, çalışanlara işlem ve operasyonlar ile ilgili konularda düşüncelerini sorar.	1	2	3	4	5
27. Çalışanlara işlerin yapılma şekli ile ilişkili iyileştirme önerilerinde bulunmaları için imkân tanınır.	1	2	3	4	5
28. Hastanemizde her pozisyonun görevleri açıkça tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
29. Hastanemizde her pozisyon için güncel bir iş tanımı vardır.	1	2	3	4	5
30. Her pozisyonun iş tanımı, o pozisyonda çalışan bireyin yerine getirdiği görevlerin tümünü içerir.	1	2	3	4	5
31. Pozisyonların gerçek iş tanımı, resmi iş tanımından çok, o işi yapan birey tarafından biçimlendirilir.	1	2	3	4	5
32. İş performansı, çalışanların ücretlerini belirlemekte önemli bir faktördür.	1	2	3	4	5
33. Hastanemizdeki maaş ve diğer haklar sektöre göre iyi durumdadır.	1	2	3	4	5
34. Hastanemizde ücret, çalışan yeteneği ve yetkinliğine dayanır.	1	2	3	4	5
35. Ücret, tüm çalışanlar için doğrudan kişinin performansına bağlıdır.	1	2	3	4	5

Bölüm C: Aşağıdaki her ifadeyi “Hastanemizde Görevli Bulunan Lider Olarak Kabul Ettiğiniz Bir veya Daha Fazla Yöneticinizi” düşünerek cevaplandırınız. Lütfen alttaki cetvele göre size en uygun seçeneği işaretleyiniz.
1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

1. Lider, çalışanların kendisi hakkındaki liderlik yetenekleri ile ilgili fikirlerini tam olarak bilir.	1	2	3	4	5
2. Lider önemli konulardaki görüşlerini ne zaman tekrar gözden geçirmesi gerektiğini bilir.	1	2	3	4	5
3. Belirli karar ve eylemlerinin diğerlerini nasıl etkilediğini anlar ve bunu gösterir.	1	2	3	4	5
4. Tam ve kesin olarak inandıklarına ters olan görüşlerin de belirtilmesini ısrarla ister.	1	2	3	4	5
5. Hata yaptığında hatalarını kabul eder.	1	2	3	4	5
6. Düşüncelerini söyleyebilmeleri için herkesi teşvik eder.	1	2	3	4	5

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

7. Ne demek istediğini açıkça söyler.	1	2	3	4	5
8. Ortaya koyduğu duygular hissettikleriyle tam olarak uyumludur.	1	2	3	4	5
9. İnsanlara acı gerçeği söyler.	1	2	3	4	5
10. Karar vermeden önce ilgili bilgileri analiz eder.	1	2	3	4	5
11. Sonuca varmadan önce farklı bakış açılarını dikkatle dinler.	1	2	3	4	5
12. Çalışanlarıyla etkileşimini geliştirmek için geribildirim arayışı içerisinde olur.	1	2	3	4	5
13. İnançları sergilediği davranışlarla tutarlıdır.	1	2	3	4	5
14. Kendi öz değerlerine dayanan kararlar alır.	1	2	3	4	5
15. Çalışanlarından da kendi öz değerlerine dayanan duruş sergilemelerini ister.	1	2	3	4	5
16. Ahlaki boyutu, yüksek standartlara dayalı zor kararlar alır.	1	2	3	4	5

Bölüm D: Aşağıda “Psikolojik Sermaye” ile ilgili yargıları ölçmek amaçlı bir dizi ifade bulunmaktadır. Lütfen alttaki cetvele göre size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

1. Bir grup çalışma arkadaşına bir bilgi verirken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
2. Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı ifade ederken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
3. Uzun vadeli bir soruna çözüm bulmak için analizler yaparken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
4. Hastanemizin stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
5. Organizasyon dışındaki kişilerle sorunları tartışmak için iletişime geçerken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
6. Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
7. Herhangi bir sorunun çözümü için birçok yol bulunabilir.	1	2	3	4	5
8. Eğer çalışırken bir tikanıklık yaşarsam, bundan kurtulmak için farklı birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5
9. Şu anda, işimde kendimi oldukça başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
10. Şu anda iş amaçlarımı enerjik bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5
11. Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak adına birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5
12. Şu anda kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
13. İşimde belirsizlikler olduğunda, genellikle en olumlu/iyi sonucu beklerim.	1	2	3	4	5
14. Eğer işimde bir şeylerin benim için doğru gideceğini düşünürsem, o şekilde gider.	1	2	3	4	5
15. İşimle alakalı şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5
16. İşimle alakalı gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5
17. İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5
18. Bu iş yerinde, işler benim istediğim şekilde yürür.	1	2	3	4	5
19. Daha önceleri sıkıntılar yaşadığım için, işimdeki zor anların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
20. Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5
21. İşimde bir aksilikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşamam.	1	2	3	4	5
22. Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi kendime yeterim.	1	2	3	4	5
23. İşimde aynı anda birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
24. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5

Bölüm E: Aşağıda “İşten Ayrılma Niyeti” ile ilgili yargıları ölçmek amaçlı bir dizi ifade bulunmaktadır. Lütfen alttaki cetvele göre size en uygun seçeneği işaretleyiniz.
1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

1. Bu kuruluşun dışında aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	1	2	3	4	5
2. İyi bir iş bulur bulmaz, bu kurumdan ayrılacağım.	1	2	3	4	5
3. Ciddi olarak bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4. Sık sık bu kurumdaki işimi bırakmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5. Beş yıl daha bu kurumda çalışacağımı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5

Bölüm F: Aşağıda “Performans” ile ilgili yargıları ölçmek amaçlı bir dizi ifade bulunmaktadır. Lütfen alttaki cetvele göre size en uygun seçeneği işaretleyiniz.
1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

1. Görevlerimi tam zamanında yerine getiririm.	1	2	3	4	5
2. Hedeflerime fazlası ile ulaşırım.	1	2	3	4	5
3. Verdiğim hizmet kalitesinde standartlara fazlası ile ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
4. Bir sorun ortaya çıktığında hızlıca çözüm üretirim.	1	2	3	4	5