

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

OTANTİK LİDERLİK TARZININ UZAKTAN ÇALIŞMA SÜRECİNDE
ÇALIŞANIN RUHSAL İYİ OLUŞ (WELL BEING) HALİNE ETKİSİ

YÜKSEKLİSANS TEZİ

Ahmet Şahin Akbulut

Anabilim Dalı: Psikoloji

Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Bilal Çankır

Ocak, 2023

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

OTANTİK LİDERLİK TARZININ UZAKTAN ÇALIŞMA SÜRECİNDE
ÇALIŞANIN RUHSAL İYİ OLUŞ (WELL BEING) HALİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet Şahin Akbulut

Enstitü No: 2000000699

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Bilal Çankır

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Bilal Çankır

Prof. Dr. M. Lütfi Arslan

Dr. Elif Özge ERBAY

Şubat 2023

ÖNSÖZ

Bu araştırmada otantik liderlik algısının ruhsal iyi oluş üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca, otantik liderlik algısı ve ruhsal iyi oluş düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığı da araştırılmıştır.

Tez çalışmamda planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam Doç. Dr. Bilal Çankır'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ahmet Şahin Akbulut

İSTANBUL 2023

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK	3
2.1. Liderlik Tanımı	3
2.2. Liderlik Türleri	4
2.2.1. Otokratik Liderlik	4
2.2.2. Demokratik Liderlik	5
2.2.3. Katılımcı Liderlik	5
2.2.4. Liberal Liderlik	6
2.2.5. Karizmatik Liderlik	6
2.2.6. Babacan Liderlik	6
2.2.7. Dönüşümcü Liderlik	7
3. OTANTİK LİDERLİK	8
3.1. Otantik Liderlik Tanımı	8
3.2. Otantik Liderliğin Bileşenleri	10
3.2.1. İlişkilerde Şeffaflık	10
3.2.2. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	11
3.2.3. Bilginin Dengeli ve Tarafsız Değerlendirilmesi	11
3.2.4. Öz farkındalık	11
3.3. Otantik Liderlerin Özellikleri	12
3.4. Otantik Liderlerin Görevleri	13

3.5. Otantik Liderlikle İlişkili Kavramlar	14
3.6. Otantik Liderliğin Etkileri.....	16
3.6.1. Otantik Liderliğin Örgütsel Güven Etkisi.....	16
3.6.2. Otantik Liderliğin Umut Etkisi	17
3.6.3. Otantik Liderliğin Örgütsel Esneklik Etkisi	17
3.6.4. Otantik Liderliğin İyimserlik Etkisi.....	17
4. RUHSAL İYİ OLUŞ KAVRAMI.....	19
4.1. Ruhsal İyi Oluş Tanımı	19
4.2. Ruhsal İyi Oluşla İlişki Faktörler	20
4.2.1. Cinsiyet.....	20
4.2.2. Yaş	21
4.2.3. Yaşam Kalitesi.....	21
4.2.4. Evlilik	21
4.2.5. Fiziksel Sağlık	22
4.2.6. Sosyo Ekonomik Düzey	22
4.2.7. Kültür.....	23
4.2.8. Ruhsal İyi Oluşla İlişkili Kavramlar	23
4.2.8.1. Pozitif Psikoloji	23
4.2.8.2. İyi Oluş	24
4.2.8.3. Öznel İyi Olma	25
5. UZAKTAN ÇALIŞMA.....	27
5.1. Uzaktan Çalışmanın Tanımı.....	27
5.2. Uzaktan Çalışmanın Türleri	29
5.2.1. Ev Esaslı Uzaktan Çalışma	29
5.2.2. Merkez Esaslı Uzaktan Çalışma	31
5.2.3. Hareketli Uzaktan Çalışma	33
5.3. Uzaktan Çalışmanın Etkileri	35
5.3.1. Uzaktan Çalışmanın Olumlu Etkileri.....	35
5.3.2. Uzaktan Çalışmanın Olumsuz Etkileri	38
6. YÖNTEM	41
6.1. Araştırmanın Deseni.....	41
6.2. Araştırmanın Modeli	41
6.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	42
6.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	42

6.5. Veri Toplama Araçları	42
6.6. Veri Toplama Süreci	43
6.7. Verilerin Analizi.....	44
7. BULGULAR.....	45
7.1. Katılımcıların Karakteristikleriyle ilgili Bulgular.....	45
7.2. Güvenirlilik Analizi.....	47
7.3. Normallik Analizi ve Betimsel İstatistikler.....	48
7.4. İlişki Analizleri.....	49
7.5. Düzenleyici Etki Analizi	51
7.6. Fark Analizleri	53
7.7. Hipotez Testi Sonuçları.....	62
SONUÇ	63
KAYNAKÇA.....	66
ÖZGEÇMİŞ	766

KISALTMALAR

APA: American Psychological Association



TABLO LİSTESİ

Tablo 7.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular	45
Tablo 7.2. Katılımcıların Meslekleriyle İlgili Bulgular	46
Tablo 7.3. Güvenirlilik Analizi	47
Tablo 7.4. Normallik Analizi ve Betimsel İstatistikler	48
Tablo 7.5. Otantik Liderlik Algısı Toplam Düzeyi ve Dört Alt Boyutu Düzeyleri ile Ruhsal İyi Oluş Düzeyleri İlişki Analizleri.....	49
Tablo 7.6. Otantik Liderlik Algısı Dört Alt Boyutu Boyutunun Ruhsal İyi Oluş Üzerine Etkisi Çoklu Regresyon Analizi.....	50
Tablo 7.7. Çalışma Şekli, Otantik Liderlik Algısı Toplam Düzeyi ve Ruhsal İyi Oluş Düzeyleri Arasındaki İlişki Analizleri	51
Tablo 7.8. Otantik Liderlik Algısı Toplamının Ruhsal İyi Oluş Üzerine Etkisinde Çalışma Şeklinin Düzenleyici Etkisi Analizi.....	52
Tablo 7.9. Cinsiyete Göre Fark Analizleri	53
Tablo 7.10. Medeni Duruma Göre Fark Analizleri.....	54
Tablo 7.11. Çalışılan Sektöre Göre Fark Analizleri.....	55
Tablo 7.12. Mesleki Tecrübeye Göre Fark Analizleri	57
Tablo 7.13. Çalışma Şekline Göre Fark Analizleri	58
Tablo 7.14. Günlük Çalışma Süresine Göre Fark Analizleri	59
Tablo 7.15. Kendine Ait Çalışma Odası Bulunmasına Göre Fark Analizleri	60
Tablo 7.16. Uzaktan Çalışma İhtiyacının Karşılmasına Göre Fark Analizleri.....	61
Tablo 7.17. Hipotez Testi Sonuçları	62

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1. Otantik Liderlik Model	13
Şekil 4.1 Öznel İyi Oluşun Öğeleri	26
Şekil 6.1. Araştırmanın Modeli	42



Enstitüsü	:	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Dalı	:	Psikoloji
Programı	:	Endüstri ve Örgüt Psikolojisi
Tez Danışmanı	:	Doç. Dr. Bilal Çankır
Türü ve Tarihi	:	Yükseklisans – Ocak,2023

ÖZET

Otantik liderlerin takipçilerine sağlamakta olduğu koşullardan bazıları; objektif tutumlar, koşulsuz duygusal destek, etkin davranışsal şeffaflık şeklindedir. Bu liderler negatif duygulardan ziyade, örgüt çalışanlarının öz benliklerinin gelişimlerine katkı sağlamaktadır. Bu pozitif duygu gelişimi sayesinde takipçilerde yüksek performans seviyeleri ortaya çıkmaktadır. Otantik liderlik performans gibi birçok etken üzerinde olumlu etkiler ortaya çıkarmaktadır. Otantik liderler örgütlerin fırsat ve hedefleri konularında diğer liderlere oranla daha duyarlı olmaktadır. Bu araştırmada otantik liderlik algısının ruhsal iyi oluş üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca, otantik liderlik algısı ve ruhsal iyi oluş düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşmış farklılaşmadığı da araştırılmıştır. Araştırmanın bu amacına uygun olarak araştırmada nicel bir araştırma dizaynı kullanılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak bu araştırmada ilişkisel tarama deseni kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini beyaz yaka çalışanları ve orta kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini bu evren içerisinden araştırmaya katılmayı kabul etmiş 444 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına uygun verilerin toplanabilmesi için bu araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anketlerin giriş kısmında araştırma hakkında bilgilendirme yapılmış ve araştırmaya katılmanın gönüllülük esasına dayandığı bildirilmiştir. Anket 3 ana bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde 8 maddelik Ruhsal İyi Oluş Ölçeği yer almıştır. İkinci bölümde 16 maddelik Otantik Liderlik Envanteri yer almıştır. Üçüncü ve son bölümde ise 9 maddelik demografik bilgi formu yer almıştır. Anketler aracılığıyla toplanan araştırmanın verileri IBM SPSS 26.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizler için frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistikler kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için iç tutarlılık katsayılarının (Cronbach's Alpha) hesaplanması gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin veri dağılımlarının normalliği çarpıklık ve basıklık değerleri kullanılarak analiz edilmiştir. Gruplar arası farklılıkları analiz etmek için bağımsız örneklem *t* testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. İlişki analizleri için Pearson momentler çarpımı korelasyon testi kullanılmıştır. Etki analizleri için ise çoklu regresyon testi kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık %95 güven aralığında aranmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi ile onların ruhsal iyi oluş düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Bir diğer deyişle, katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi ile onların ruhsal iyi oluş düzeylerinden birinde olan bir artış diğerinde de bir artışa, tersine birisinde olan azalma diğerinde de bir azalmaya neden olmaktadır.

Anahtar Kelimeler: otantik liderlik, ruhsal iyi oluş, öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış, ilişkisel şeffaflık, dengeli işleme.

University : Istanbul Kültür University
Institute : Institute of Graduate Education
Department : Industrial and Organizational Psychology
Programme : English Language and Literature
Supervisor : Doç. Dr. Bilal Çankır
Degree Awarded and Date. : MA – January 2023

ABSTRACT

Some of the conditions that authentic leaders provide to their followers; objective attitudes, unconditional emotional support, and effective behavioral transparency. Rather than negative emotions, these leaders contribute to the development of their employees' self-esteem. Authentic leaders provide positive emotion development and because of that; high performance levels emerge in the followers. Authentic leadership has positive effects on many factors such as performance. Authentic leaders are more sensitive to the opportunities and goals of organizations than other leaders. In this study, the effects of authentic leadership perception on mental well-being were examined. In addition, it was also investigated whether the authentic leadership perception and mental well-being levels differed according to demographic characteristics. In accordance with this purpose of the research, a quantitative research design was used in the research. In accordance with the purpose of the research, relational scanning design was used in this study. The data of the research consists of employees and managers. The sample of the research consists of 444 people from this data who agreed to participate in the research. Questionnaire technique was used in this research in order to collect data suitable for the purpose of the research. In the introduction part of the questionnaires, information was given about the research and it was stated that participation in the research was on a voluntary basis. The survey consists of 3 main parts. In the first part, there was an 8-item Spiritual Well-Being Scale. In the second part, there was a 16-item Authentic Leadership Inventory. In the third and last part, there is a demographic information form with 9 items. The data of the research collected through questionnaires were analyzed using the IBM SPSS 26.0 program. Descriptive statistics such as frequency, percentage, arithmetic mean and standard deviation were used for the analyses. Internal consistency coefficients (Cronbach's Alpha) were calculated to test the reliability of the scales. The normality of the data distributions of the scales was analyzed using skewness and kurtosis values. Independent samples t-test and one-way analysis of variance (ANOVA) test were used to analyze the differences between groups. Pearson product-moment correlation test was used for correlation analysis. Multiple regression test was used for effect analysis. Statistical significance was sought at the 95% confidence interval. According to the findings obtained as a result of the research; there is a positive, moderate and significant relationship between the total level of authentic leadership perception of the participants and their mental well-being. In other words, an increase in the total level of the authentic leadership perception of the participants and their mental well-being in one causes an increase in the other, and on the contrary, a decrease in one causes a decrease in the other.

Keywords: authentic leadership, spiritual well-being, self-awareness, internalized moral perspective, relational transparency, balanced processing.

GİRİŞ

İnsan sermayesinin değer kazanması sonucunda günümüzde örgütlerin insan kaynaklarına vermekte oldukları değer artmıştır. İnsan değerinin örgütlerde öneminin artması, olumlu psikolojiden kaynaklanmakta olan, birey hareketlerinin olumlu tarafını ortaya koyan, olumlu örgütsel hareketler şeklinde nitelendirilmekte olan yeni bir akımın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Memari vd., 2013).

Tarihsel süreç göz önünde bulundurulduğunda sanayi devriminden önce olduğu gibi iş ilişkilerinin günümüzde basit olduğunu söylemek mümkün değildir. İlk olarak sanayi devrimi, ardından hem üretim hem de teknik yöntemlerdeki otomatikleşme, nesnelerin birbirleri ve insanlar ile iletişimi sürecinin yaşandığı Endüstri 4.0 çağı iş ve iş yaşamındaki paradigmaları da radikal değişimlere uğratarak örgütsel davranış alanı direkt olarak etkilemiştir. Örgütsel davranış psikoloji, sosyoloji, ekonomi ve antropoloji alanlarından etkilenen ve bu alanları besleyen multidisipliner bir bilim dalı olarak karşımıza çıkmaktadır. İş yaşamında psikolojik kapsamda pozitif ilişkilerin geliştirilmesi için örgütsel davranış büyük bir önem teşkil etmektedir. (Çankır ve Yener, 2017).

Günümüzde çalışma şartlarında örgütlerin olumlu psikoloji akımı kapsamında olumlu yaklaşımlarını niteleyen liderlik şeklinin kabul edilmesi önemli bir konu olmaktadır. Örgüt gereksinimlerini kolay şekilde karşılayacak olan liderlerin pozitif, etik davranış biçimini benimsemiş olması gerekmektedir. Bu liderler temeli örgütsel davranışların üzerine oturtulmuş olan otantik liderler şeklinde ifade edilmektedir (Wang vd., 2012).

Otantik liderlik örgütlerde insan kaynaklarına yapılmakta olan harcamaların arttırılması, pozitif sonuçlar alınması adına son dönemlerde oldukça fazla önem arz etmekte olan bir durum haline gelmiştir. Bu gereksinimler son on yılda hızlı bir şekilde artmıştır. Bununla birlikte otantik liderlere olan ihtiyaçta her geçen gün artmıştır. İşverenler çalışanlarını doğru şekilde idare edebilecek liderler seçmek istemektedir. Bu noktada otantik liderlerin önemi ortaya çıkmaktadır (Yeşiltaş vd., 2013).

Bu araştırmada otantik liderlik algısının ruhsal iyi oluş üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca, otantik liderlik algısı ve ruhsal iyi oluş düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmıştır. Araştırmanın bu amacına uygun olarak araştırmada nicel bir araştırma dizaynı kullanılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak bu araştırmada ilişkisel tarama deseni kullanılmıştır. Bu araştırmanın uzaktan çalışma sürecinde çalışanların otantik liderlik algısının ruhsal iyi oluş üzerindeki etkisini ortaya koymada literatüre katkı sağlayacağı düşünölmektedir.



2. LİDERLİK

Bu bölümde liderlik kavramı detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Bu kapsamda; liderlik kavramının tanımı, liderlik türleri detaylı bir şekilde incelenmiştir.

2.1. Liderlik Tanımı

Lider kavramının uygulanmaya geçmesi lider ve izleyicilere nitelik kazandırılma süreci olduğu için liderlik salt süreç olarak ele alınmaktadır. Liderlik topluluktan başlayarak topluma kadar uzanan kalabalıklara yön verilmesini sağlamaktadır. Bu sebeple liderlik kavramının idarelerin kontrol süreçlerinde nasıl yöntemler izlediği ve nedensellik ilkelerinin gelişim süreçlerini açıklamayabilecek nitelikte olduğu düşünülmektedir. Lider, grup kitlelerinin yaşam gereksinimlerini dikkate almaktadır. Kişiler tek başına hayatlarını sürdürmede belirli bir aşama kazansa bile, medenileşme süreci başlamamaktadır. Kişilerin gereksinimlerinin grup halinde karşılanması birey halinde karşılanmasından daha avantajlı olmaktadır ve bu durum kültürel birliktelik oluşturmaktadır. Kişilerin birlik şeklinde insani gereksinimlerini karşılaması kapsamında bir yönetime ve yöneticiye ihtiyacı bulunmaktadır (Karkın, 2004).

Yönetici ve lider aynı anlamada gelmemektedir ama her ikisi grupların yönlendirmesine işaret etmektedir. Liderlik, örgütlerin veya daha geniş anlamı ile toplumların amaçlarını; geliştirme, gözetme, motive etme, bilgilendirme süreçlerinin toplamı olarak ele alınmaktadır. Liderlik konumunda olan kişilerin belirli yeteneklere sahip olması gerekmektedir (Eren, 2000).

Örgütler ilk etapta çok az kişi ile faaliyetlerine başlamaktadır. Bu aşamada lider ve liderlik etkisi yadsınamaz bir önem taşımaktadır. Güç, lider ve etrafında toplanırken, liderlerin çevresindekileri rahatlıkla tanıdığı, onların istek, beklenti ve gereksinimlerini bildiği ve bu doğrultuda çevresi ile olan ilişkilerini sağlıklı ve yakın tuttuğu dikkat çekmektedir. Bir varlık olarak örgütlerin büyümesi ile birlikte görev ve işlerin alt fonksiyonlara dağıtılması ve departmanlaşmanın ortaya çıkması kaçınılmazdır. Örgüt damarlarına hızlı bir şekilde yayılan kurumsallaşma ile artan işgücü nedeniyle liderin nüfuz ettiği kişi sayısı azalmakta ve örgüt içerisindeki herkesi aynı derecede tanınması zorlaşmaktadır. Liderliğin doğuştan ortaya çıktığını savunan

görüşler ile sonradan öğrenilebileceğini savunan görüşlere yönelik çok sayıda araştırmadan bahsetmek mümkündür. Ancak liderliğin doğuştan gelen ve sanat tarafı olan önemli bir kısmı mevcuttur. Devrimci, idealist, bakış açısı ve hayal gücü geniş olan liderler kriz zamanlarında risk almaktan çekinmemektedir. Yönetici kişiler ise profesyonel olarak bir mesleği ifa etmektedir. Her meslekte olduğu gibi yöneticiliğin de bilimsel bir dayanağı bulunmaktadır. Yönetici paradigmalarını göz ardı etmek mümkün değildir. Liderler, kurumlar veya örgütsel çerçeveler olmadan hareket edebilirken, yönetici profesyonel olduğu için elde edeceği gelire göre çalışmalarını yürütmektedir. Ancak burada belirtmek gerekir ki, liderin başarılı olabilmesi için aynı zamanda yönetici özelliklerine de sahip olması gerekmektedir. Yönetim bilgisine sahip liderler, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsallaşma süreçlerinde kendilerini empoze eder ve hem kendileri hem de kuruluşları için başarılı olurlar (Çankır, 2021).

Liderler, grup veya toplulukları örgüt kültürleri çerçevesinde birleştirme amacına sahip olmaktadır. Bu durum müşterek bir amaç olarak değerlendirilmektedir. Bu müşterek amaçlar kapsamında en önemli görevlerden biri liderlere düşmektedir. Liderler ve liderleri takip eden izleyiciler arasında etkili bir iletişimin kurulması önemli olmaktadır (Yiğit, 2004).

2.2. Liderlik Türleri

Liderlik türleri aşağıdaki başlıklarda detaylı bir şekilde incelenmiştir.

2.2.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderler, kendilerine verdikleri güçlere dayalı olarak liderlik yapmaktadır. Otokratik liderlerin liderlik etmekte oldukları gruplar sıkı denetim altında yüksek bir performans ortaya koymaktadır. Bu liderlik türünde, liderler ve grup arasında güce dayalı iletişim grupların liderlerine yönelik olumsuz düşüncelere sahip olmasına neden olmaktadır. Bu liderlerin başka bir özelliği ise karar alma süreçlerinde paydaşlarının fikirlerini almaması şeklindedir. Otokratik liderler almış oldukları bireysel kararlar ile grubunun tamamının sorgusuz şekilde itaat etmesini ve bu kararları uygulamasını beklemektedir (Uysal vd., 2012).

2.2.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik birden fazla grup üyesinin arasında üyelerin beklentileri ve algılarını bünyesinde barındırmakta olan durumlara yönelik yapım süreçlerini içeren oluşum şekli olarak değerlendirilmektedir. Demokratik liderler tipinde grupları oluşturmakta olan üyelerin arasında rekabet vardır ve rekabete dayalı motivasyon ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda bu motivasyon grubu olumlu yönde etkilemektedir. Bu grup kapsamında herhangi biri gruba liderlik edebilmektedir. Demokratik liderler karar alma süreçlerinde paydaşlarının fikirlerini önemsemektedir ve birlikte karar almaktadır (Uysal vd., 2012).

Başarılı liderler çalışmakta oldukları personelleri iyi seviyede eğitmektedir ve ekipleri ile birlikte sorunsuz çalışabileceklerine inandıkları bir yöntem seçmektedir. Genel olarak liderlerin sahip olması önemli özelliklerden biri çalışma süreçlerinde ortaya çıkabilecek olumsuzluklar sebebi ile negatif havayı pozitif havaya dönüştürmeyi sağlayan lider tipi olmaktadır. Bu liderlerin çalışanları ile arasında kurmuş oldukları olumlu bağlar sayesinde bunun gerçekleştirilmesi kolaylaştırılmaktadır. Demokratik liderlerin sahip olması gereken özelliklerden biri de sorumluluk paylaşımı olmaktadır. Bu sayede liderler ve ekipleri sorumluluk paylaşımı yapmaktadır ve çalışanların işlerini daha fazla benimsemesi sağlanmaktadır (Ünal, 2015).

2.2.3. Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderlik bütün kararların paydaşlarla birlikte alınması esasına dayanmaktadır. Katılımcı liderler için çalışanları ile arasındaki bağ önemli olmaktadır. Bu liderlik türünde; liderler ve çalışanlar arasındaki ilişki sevgi ve saygıya dayanmaktadır. Bu liderler yapacakları işlere ve alacakları kararlar yönelik paydaşlarının fikirlerini almaktadır. Aynı zamanda katılımcı liderler yönetim fonksiyonlarında paylaşımcı özellik sergilemektedir. Katılımcı liderlerin dezavantajı ise karar alma süreçlerinin çok fazla uzayabilmesi şeklindedir. Önemli ve önemsiz bütün kararlarda paydaşların bir araya gelmesi ve fikir beyan etmesi karar alma sürecini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle kriz anlarında hızlı davranılması gerektiği zaman sorun ortaya çıkmaktadır (Uysal vd., 2012).

2.2.4. Liberal Liderlik

Liberal liderler, güçlerden ve sorumluluklardan kaçınmaktadır. Bu liderler kendi hedeflerine ulaşmak için gruplarına bağımlı durumdadır. Bu örgütler grup üyeleri kendilerini güdülemekte ve eğitmektedir. Örgüt dahilinde liderlerin rolleri çok az seviyededir. Örgütlerde alınacak olan kararlarda genel olarak liderlerin katkılarının olmadığı düşünülmektedir. Bu nedenle liberal liderlikte, örgüt çalışanların tamamen serbest olmaktadır. Liderler grup üyelerinin yapacağı işlere karışmamaktadır. Bu liderler genel olarak güçten kaçınmaktadır. Bu örgütlerde çalışanlar problemlerini kendi kendilerine çözmeye çalışmaktadır. Liberal liderlerin temel görevleri; malzeme ve kaynak sağlanması ve bu duruma yönelik sorunları çözülmesi şeklindedir. Liderler sadece kendilerine herhangi konuda danışıldığı zaman fikirlerini söylemektedir ama bu fikirler grup üyelerinin faaliyetini şekillendirmede bağlayıcı olmamaktadır. Kültür seviyesi düşük olan, iyi iş bölümüne sahip olmayan, sorumluluk almaktan kaçınan gruplara bu liderlik tarzı uygun olmamaktadır (Çelik, 2017).

2.2.5. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler doğaüstü güçlerle donatılmış olan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu kişiler doğuştan lider olarak hayatlarına başlamaktadır ve toplum tarafından kolay şekilde lider olarak kabullenilmektedir. Karizmatik liderler sahip oldukları özel güçler sayesinde çevrelerindeki insanların ilgi odakları ve cazibe merkezleri olmaktadır. Karizmatik liderler takipçileri üzerinde duygusal anlamda önemli bir etki sağlamaktadır. İzleyicilerinin gözünde bu kişiler birer kahraman olarak algılanmaktadır. Karizmatik liderler, yüksek seviyede özgüvene, yüksek seviyede etkileyciliğe, yüksek seviyede iletişim becerisine, aktif şekilde imaj yaratma özelliğine sahip olmaktadır (Nahavandi, 1997).

2.2.6. Babacan Liderlik

Babacan liderlik başka bir ismi ile Paternalist liderlik ataerkil toplumlara özgü olan geleneksel liderlik olarak görülebilmektedir. Bu liderlerin temel üç temel bileşeni bulunmaktadır. Bu bileşenler, babacılık, yardımseverlik ve ahlaki olma şeklindedir. Geleneksel özelliklerin çalışma yaşamında sıklıkla benimsendiği Çin'de bu liderlik türü Batı toplumlarına oranla daha fazla tercih edilmektedir. Bu liderler olumlu

özellikleri ile birlikte mutlak otoriteye sahip olmaktadır. Paternalist liderler örgüt çalışanlarını insani ve ahlaki değerler kapsamında değerlendirmektedir ve örgütler için bu değerler kapsamında kararlar almaktadır. Örgütlerin geri kalanı tarafından ise bu kararların tartışılması söz konusu olmamaktadır. Örgüt liderleri tarafından alınmış olan kararlara çalışanlar tarafından mutlak saygı ve kabullenme ile yaklaşmaktadır (Uysal vd., 2012).

2.2.7. Dönüşümcü Liderlik

Liderlik üzerine yapılmakta olan çalışmalara görülen popüler liderlik türlerinden biri dönüşümcü liderlik olmaktadır. Dönüşümcü liderler, örgütlerin değişimleri ve yapılanma süreçlerinde gerekli olan hareket tarzlarını ve yönetsel anlayışları dikkate almaktadır. Bu liderler, örgütlerin geleceğine yönelik hedeflerine ulaşılması adına sahip oldukları vizyonla birlikte gerekli örgütsel koşulları hazırlamaktadır ve çevresel değişimleri fırsata dönüştürmektedir. Dönüşümcü liderler, ortak vizyon belirleme, örgütsel yapılanmaya meydan okuma, çalışanların belirlemiş oldukları vizyonla birleştirme, çalışanlarının başarılarını ödüllendir şeklinde davranışlar ortaya koymaktadır. (Özalp ve Öcal, 2000).

3. OTANTİK LİDERLİK

Bu bölümde otantik liderlik kavramı detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu kapsamda; otantik liderlik tanımı, otantik liderliğin bileşenleri, otantik liderliğin özellikleri, otantik liderliğin bileşenleri, otantik liderlikle ilgili kavramlar, otantik liderliğin görevleri, otantik liderliğin etkileri ele alınmıştır.

3.1. Otantik Liderlik Tanımı

Kişisel çıkarlara yönelik önemin ve çalışanların güven duyacakları liderlere olan ihtiyacı her geçen gün artması sonucunda insanların; iyimserlik, öz farkındalık, esneklik özelliklerine sahip olan liderlere yöneldiği görülmektedir. Çalışanlar, liderlerin özelliklerine güvenseler bile etik davranıp davranmadıkları sürekli olarak sorgulanmaktadır. Otantik liderler, çalışanların ihtiyaçlarına ahlaklı ve duyarlı şekilde yaklaşmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Otantik liderler; bilginin tarafsız değerlendirildiği, öz farkındalığı yüksek olan, içselleştirilmiş ahlak anlayışının ve şeffaflığının ortaya konduğu güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının oluşumunu sağlamaktadır. Otantik liderlerin özellikleri genel olarak; bilgiyi tarafsız değerlendirme, öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık ve öz düzenleme şeklindedir (Avolio vd., 2009).

Otantik liderlik kavramına yönelik birçok tanım vardır. Bu tanımlar genel olarak otantik liderliğin; davranışsal bütünlük, dürüstlük, öz farkındalık, şeffaflık içerdiği yönündedir. Otantiklik, kişilerin rutin hareketlerinde engellenmemiş öz benlik olarak ifade edilmektedir ve dört unsur ile açıklanmaktadır. Bu unsurlar; davranış, ilişkisellik, farkındalık, değerlendirme olarak ele alınmaktadır. Bu açıdan bakıldığı zaman; kişilerin hayatların nasıl geçirmekte oldukları ve kimlerle iletişim kurduklarına göre bu kavram değişikliğe uğramaktadır. Otantik liderlerin kendine güvenleri yüksek olmanın yerine kendilerine optimal güven sağladıkları görülmektedir. Dengede

kendine güven kişilerin; sahici, dürüst ve uzlaşmacı tavırlar ortaya koymasına yardımcı olmaktadır. Yüksek güven duygusuna sahip olan kişiler ise daha çok savunma amaçlı, koşullara bağı ve çelişkili özellikleri sebebi ile kırılma noktalarına sahip olmaktadır (Memiş vd, 2009).

Otantik liderler, yol gösterebilen ve zaman zaman katılımcı olan kişilerdir. Otantik liderler ve otantik olmayan liderle arasında farklılıklar bulunmaktadır. Otantik liderler, inançları ve kişisel değerlerine uyumlu hareket etmektedir. Bu kişiler çalışanların güvenlerini kazanmak için farklı bakış açıları ve ortak ilişki ağları inşa etmektedir. Bu sayede çalışanların liderlerinin otantik özelliklerini fark etmeleri sağlanmaktadır. Otantik liderler pozitif psikolojik kapasiteleri ve gelişmiş örgütsel bağlamda ele alınmaktadır. Her iki açıdan bakıldığında liderlerin gelişimlerinin kendilerinin farkında olması ve kontrollü davranışlarla pozitif gelişimlere teşvik edilmeleri ile sağlandığı görülmektedir. Otantik liderler; şeffaf, ahlaki, umutlu ve geleceğe yönelik kendilerinden emin bir davranış ortaya koymaktadır. Otantik liderler çalışanlarını herhangi bir şeye zorlamamaktadır. Bununla birlikte çalışanlarının değerlerine, inançlarına ve davranışlarına önem vermektedir (Avolio vd., 2004).

Otantik liderlerin otantikliği içinde buldukları şartların zorlayıcı etkilerine göre farklılık göstermektedir. Bu kapsamda otantik liderlik, sadece birilerinin ifade özgürlüğünün sonucu olarak değil, aynı zaman zorlayıcı şartların etkisi altında ilişki içinde olduğu kişilere karşı sorumluluk duygusu ile hareket etmesi olarak ifade edilmektedir. Otantik liderler, liderlikleri aracılığı ile diğer insanlara hizmet etmek için istekli olmaktadır. Aynı zamanda bu liderler insanların güçlendirilmesi ve onlara rehberlik edilmesi ile yakında ilgilenmektedir (Öcal ve Barın, 2016).

Otantik liderlerin ayırt edici özellikleri; pozitif öz denetim, öz farkındalık, pozitif öz benlik olarak ifade edilmektedir. Öz farkındalık, insanların duyguları, değerleri ve inançlarını güçlü ve zayıf yönleri ile değerlendirebilmesi olarak ifade edilmektedir. Otantik liderlerin sahip olduğu kritik özelliklerinden biri de pozitif kişisel düzen olmaktadır. Otantik liderler, bağımsız tarzları ile dikkat çekmektedir. Aynı zamanda bu liderler, profesyonel anlamda etkili, etik anlamda kuvvetli ve bilinçlendirici eğitim uygulamalarına yönelik iyi örnekler ortaya koymaktadır. Sonuç olarak otantik liderlik,

değer yargılarından güç alınan ve farklı becerilerle uygulanan bir liderlik tarzı olarak açıklanmaktadır (Walumbwa vd., 2011).

Otantik liderlerle uyum yakalamanın en önemli şartı karşılıklı değerlerin uyumluluklarının ön planda olması şeklindedir. Bununla birlikte liderlerin otantik olarak algılanması için liderlerden beklenen davranışların, takipçilerin değerleri ile liderlerin değerlerinin uyumlu olması önemlidir. Kişilerin ve bireysel değerlerinin kişilerin yaşamları ile olabildiğinde paralellik göstermesi, liderlerin otantik olması ile hayat hikayeleri ve yaşadıklarındaki gerçekliklerin arasında ilişki olduğunun düşünülmesi, bu liderlerin en önemli kısıtı olarak değerlendirilmektedir. İnsanların kendilerine yönelik gerçekçi olmaları başkalarına yönelik de gerçekçi olmalarına yardımcı olmaktadır. Bu durum otantik liderlerin özlerini oluşturmaktadır. Otantik liderlerin ahlaki boyutları yüksek seviyededir ve bu şekilde olması gerekmektedir. Kişiler sadece bu sayede istikrarlı ve kalıcı olabilmektedir. Ahlak anlayışının yüksek olduğu durumlarda içselleştirilmiş kişiler otantik lider olarak algılanmaktadır. Aynı zamanda bu liderler özleri ve sözleri ile çalışanlarına aynı objektifler davranmalıdır (Shamir ve Eilam, 2005).

3.2. Otantik Liderliğin Bileşenleri

Otantik liderliğin bileşenleri aşağıdaki başlıklar detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

3.2.1. İlişkilerde Şeffaflık

Liderler çalışma ortamlarındaki kişilerle yakın ilişki içinde saygınlıklarını korumaya çalışırken, düşüncelerini ve duygularını açık şekilde ifade etmeye çalışmaktadır. Kişilerin başkaları ile gerçek kişiliklerini paylaşması ilişkilerde şeffaflık olarak değerlendirilmektedir. Otantik liderlik özelliği taşımakta olan kişiler hedeflerini ve isteklerini şaşırtmamaktadır ve istenen hedeflerine ulaşmak adına kendilerini yanlış şekilde yansıtmamaktadır. Bu liderler başka insanların güvenliğine ve mahremiyetine zarar verdikleri sürece, bilgileri açık ve şeffaf şekilde aktarmaktadır. Otantik liderlerin; ilişkilerinde tutarlı olması, açıklı ve doğruluk mesajları vermesi gerekmektedir (Gül vd., 2017).

3.2.2. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı; kişilerin kişisel seçim meselesi kapsamında temel değer, ilke ve standartlara eylem ve sözler yolu ile bağlılıklarını göstermesi şeklinde ifade edilmektedir. Otantik liderlerin etik değerleri ve iç ahlakları bulunmaktadır. Aynı zamanda bu kişiler kendi değer yargıları, gereksinimleri ve tercihleri doğrultusunda hareket etmektedir. Otantik liderler içselleştirilmiş olan doğru ve yanlış kavramları ile hareket ederken yüksek ahlaki bilişsel gelişim seviyesinde hareket etmesi gerekmektedir ve etik olmayan davranışlardan kaçınmaları gerekmektedir (Gardner vd., 2021).

3.2.3. Bilginin Dengeli ve Tarafsız Değerlendirilmesi

Liderler genel olarak farklı bilgi kaynaklarının odak noktalarında çalışmaktadır. Bu sebeple bu kişilerin ana görevlerinden biri; gerekli kararlar almak ve sonuçlara varmak adına bu bilgileri işlemek şeklindedir. Liderler bu bilgileri işlerken tarafsız olmalıdır. Otantik liderler bilgileri elde etmeye çalışırken abartma ve çarpıtmalara daha az duyarlı olmaktadır. Aynı zamanda bu liderler etkin ve güncel bilgilere sahip olmaya çalışmaktadır. Otantik liderler şeffaflığı teşvik etmektedir ve grup içerisinde dengeli dağılımı sağlamaya çalışmaktadır. Otantik liderler önceden mevcut olan fikirlere meydan okusalar bile, grupların güvenliğini düşünerek nesnel bilgi kaynakları aramaktadır (Akkuş, 2021).

Liderlerin kişiliklerinin zayıf ve güçlü yönleri ile birlikte benliğini anlamaları ve sahiplendikleri bilgilere yönelik olumsuz geri bildirimlere açık olmaları gerekmektedir. Bilginin tarafsız ve dengeli değerlendirilmesi, toplumsal ve kurumlar içinde doğru kararlar alınması sağlamaktadır. Aynı zamanda bu sayede liderler ve izleyiciler birbirlerinin görüşlerine tarafsız şekilde etkin olarak dinlemektedir ve ortak noktada buluşabilmektedir (Gardner v.d., 2021).

3.2.4. Öz farkındalık

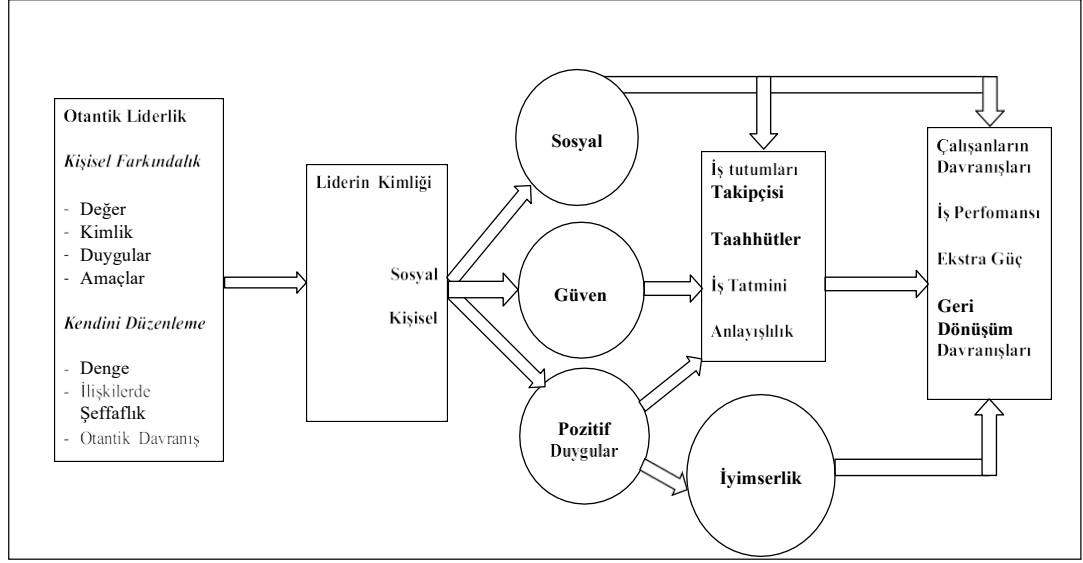
Liderlerin dünyadan nasıl anlamlar çıkardıkları ve bu anlamları oluşturma süreçlerinde dünyayla ilişkili şekilde benlik bakış açılarını nasıl etkilendiğini anlaması öz farkındalık olarak değerlendirilmektedir. Öz farkındalık otantik liderlerinin diğer boyutlarının temelini oluşturmaktadır. Bu kişiler ilişkilerinde içselleştirilmiş ahlak

anlayışı, bilginin şeffaf şekilde değerlendirilmesi beceri, özgünlüklerin farkında olmadıkları zaman otantik lider olarak değerlendirilmemektedir. Otantik liderler kendilerinin zayıf ve güçlü yönlerinin farkında olmaktadır. Bu kişiler karar verme süreçlerinde adaletli ve gerçek duygularıyla hareket etmektedir. Bu sebeple otantik liderlik türünde, çalışanlar menfaat sağlamak adına liderlerine hoş görünme, gerçek görüşlerini belirtmeme, gereksiz iltifat etme davranışları içinde olmamaktadır (Tütüncü ve Akgündüz, 2014).

3.3. Otantik Liderlerin Özellikleri

Otantik liderlerin belirleyici özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Shamir ve Eilam, 2005):

- Otantik liderler sahte olmamaktadır. Bu liderle belirli durumlar karşısında yönetici oldukları için rol yapmamaktadır ve hareketlerini değiştirmeye çalışmamaktadır. Başka bir ifade ile yönetici olarak karar vermeleri gerektiği zaman kişilerin otantik liderlikleri devreye girmektedir. Bu özellikleri sebebi ile kişiler ya otantik liderlik ya da değildir.
- Otantik liderle, sadece liderliği ve statü, ödül, onur şeklinde liderlik faaliyetlerini üstlenmemektedir. Bu kişiler için liderlik bir inanç olmaktadır. Otantik liderlerin bağlı oldukları amaçları ve değerleri bulunmaktadır. Otantik liderler, çalışanları değerlere ve amaçlara teşvik etmektedir.
- Otantik liderler orijinaldir, başka insanların taklidi değildir. Bu özellik kişilerin eşsiz oldukları ve diğerlerinden farklı olduğu anlamına gelmektedir. Otantik liderlerin görev, inanç ve değerleri diğer liderlere benzediği zaman bile bu sürecin taklit anlamına geldiği söylenmemektedir. Otantik liderler kişisel deneyimleri ile süreçleri içselleştirmektedir. Bu kişiler doğru sonuçlara ulaşırken diğer liderlerden farklı şekilde otantik özellikleri ile hareket etmektedir.
- Otantik liderlerin davranışları, bu kişilerin inançları ve değerlerine bağlı olmaktadır. Bu kişilerin hem düşündükleri hem de konuştukları tutarlı olmaktadır. Başka bir ifade ile bu kişiler görüldüğü gibidir. Otantik liderler, yüksek etik standartlara sahip olmaktadır. Otantik liderler; güven, iyimserlik, umut şeklinde pozitif duygularla beslenmektedir.



Kaynak: (Satır, F. (2017). İşgörenlerin otantik ve hizmetkar liderlik algılamalarının performansları üzerine etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde bir işletme uygulaması, Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.)

Şekil 1’de görüldüğü üzere otantik liderlerin öncelikli olarak kendini düzenleme ve kişisel farkındalık özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda bu liderlerin kişisel kimliklerinde belirleyici unsurların; umut, güven, pozitif uygulama olduğu görülmektedir. Bu liderlerin performans şeklinde geri dönüşüm davranışları da modelin temelini oluşturmaktadır (Satır, 2017).

3.4. Otantik Liderlerin Görevleri

Otantik liderlerin ilk görevleri çalışanların kendilerine olan öz yeterliliklerinin ve güvenlerinin inşa edilmesi ile güven çağrıştırılması şeklindedir. Kişisel yeterlilik konularında dünyanın önde gelen isimlerinden olan Bandura’ya göre; belirli görevlerin ne kadar iyi yapılacağı, kişilerin inançlarını ve yargıları ile belirlenmektedir. Örgütsel davranış yapılarında; kişisel yeterlilik ve performans arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Gardner ve Schermerhorn, 2004).

Turhan (2007) tarafından yapılan çalışmada otantik liderlerin etik liderlik kaynaklarından biri olan güven boyutları ile ele alınması gerektiği vurgulanmıştır. Etik liderlik, etik kararların verilmesi sürecinde önemli olmaktadır. Etik liderlerin

verdikleri kararların ahlaki anlamda tutarlı olması bu liderlere olan güvenin belirleyicisi olmaktadır. Güven etik liderlerin güç kaynaklarından biri olmaktadır ve otantik liderlik şekilde ifade edilmektedir. Otantik liderliğin güven boyutunu oluşturmada olan özellikler, etik liderlerin davranışlarındaki güvenilirliğe ve tutarlılığa ışık tutmaktadır. Otantik liderlerin takipçilerini etkileme sürecinde kullandıkları temel unsur güvenlik olmaktadır. Otantik liderler profesyonel anlamda etkili, etik anlamda kuvvetli ve bilinçli olan idari uygulamalar için iyi bir örnek olmaktadır. Bu liderlik değer yargılarından güç almakta olan ve beceri ile uygulanabilen liderlik tarzı olarak ele alınmaktadır (Turhan (2007); akt. Tabak, 2012).

Otantik liderlerin önemli görevlerinden biri de umut oluşturmaktadır. Bu liderler kişilerin; konulmuş olan hedeflere yönelik inançların ve hedeflere nasıl ulaşacaklarına yönelik karar vermesini sürecinde motivasyon sağlamada etkili olmaktadır. Umudun temel olarak iki bileşeni vardır. Kişilerin amaçlarına yönelik hislerinin olması ve kişilerin hedeflerine ulaşmak adına başarılı planlar üretmesinin sağlanması umudun bileşenleri olarak ele alınmaktadır. Otantik liderlerin görevlerinden bir diğeri çalışanların iyimserliğinin yükseltilmesi şeklindedir. Kişilerin hayatlarındaki kötümserliğin karşıt güçlü etkisi iyimserliği açıklamaktadır. Otantik liderlerin temelinde olan; iyimserlik, güven ve umut özellikleri ile bu liderlerin görevleri belirlenmektedir. Otantik liderlerin diğer liderlerden farklılıkları daha çok beşeri duygulara sahip olmaları ve liderliklerini bu çerçevede sürdürmesi şeklindedir (Satır, 2017).

3.5. Otantik Liderlikle İlişkili Kavramlar

Otantik liderlik pozitif liderlik yaklaşımlarından biridir. Teorik anlamda akademisyenler, pratik anlamda uygulamacılar tarafından önem taşımaktadır. Son dönemlerde özellikle özel ve kamu kuruluşlarında karşı karşıya kalınan durumlarda; toplumsal problemlerin hızlı şekilde artmasına ve bu duruma paralel olarak otantikliğe olan ilginin artmasına neden olmuştur. Otantiklik denilince ilk olarak akıllarda kişilerin kendilerine karşı dürüst olması gelmektedir. Otantikliğin çıkış noktası yeni olmamakla birlikte son dönemlerde bu kavramın daha fazla anlam ihtiva ettiği görülmüştür. Bunun nedeni ile otantiklik kavramının ilgi görmesi ve bu kavrama daha

fazla anlam yüklenmesi olmuştur. Günümüzde güven duyulacak liderlere yönelik ihtiyaçta görülmekte olan artışın sebebi olarak; astların liderlerine yönelik beklentilerinin değişmesi ve genel olarak çıkarlara verilen önemin artması gösterilebilir. Bu değişimler paralel olarak; esneklik, öz bilinç, iyimserlik ve uyum özelliklerine sahip olan lider arayışına girilmiştir. Bu noktada ise liderliğin etin ve ahlaki boyutlarının tartışıldığı liderlik tarzlarının ön plana çıktığı görülmeye başlanmıştır (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Otantik liderlik; kişilerin davranışsal ve zihinsel süreçlerde öz benliklerini nasıl keşfetmeleri anlamında açıklanmaktadır. Bu duruma ek olarak otantik liderlik dört unsurla ele alınmaktadır; açıklık ve objektiflik, kendini anlamda, oryantasyon ve uyumluluk, hareketler ve eylemler şeklindedir (Gardner vd., 2011).

Otantik liderlik kavramı dört temel bileşeni içermektedir. Bu temel bileşenler aşağıdaki şekildedir:

- Farkındalık: kişilerin duygularına, düşüncelerine, güdülerine ve değerlerine yönelik bilgi ve güven duyması,
- Tarafsız işlem: kişilerin pozitif ve negatif niteliklerinin kabul ve objektiflik kazanması,
- Davranış: kişilerin sadece başka insanların memnun etmek, cezalandırmak ve ödülleri sağlamak dışında, gerçek değerlerine, tercihlerine ve ihtiyaçlarına dayalı hareket etmesi.
- İlişkisel şeffaflık: kişilerin ilişkilerinde açıklık ve doğruluk ortaya koyması (Kernis, 2003).

Illies ve arkadaşları (2005) tarafından otantiklik liderlik dört unsur ile ele alınmıştır. Bu unsurlar; önyargısız değerlendirme, öz farkındalık, otantik ilişkisel eğilim, otantik davranış şeklindedir. Bu modeldeki pozitif sosyal farklılıklar ve pozitif duyguların etkisi ile kendini geliştirme, bireysel anlamlılık, öz saygı, öz yeterlilik bileşenlerin takipçilerin bireysel mutluluklarını ön plana çıkarmaktadır (Illies, 2005).

3.6. Otantik Liderliğin Etkileri

Otantik liderler, ortaya koymakta oldukları liderlik tarzları ile izleyenlerine önemli avantajlar sağlamaktadır. Otantik liderlikte; umut, örgütsel güven, iyimserlik, esneklik şeklinde unsurlar yansıtılmaktadır. Otantik liderlikte bu unsurlar birbiri ile ilişki içinde ortaya çıkmaktadır. Üst seviyede güven sağlanması; izleyenlerin birbirine bağlılıklarını arttırmaktadır. Aynı zamanda bu sayede örgütlerde izleyenler doyumlu ve mutlu hissetmektedir (Özdemir, 2018).

Otantik liderlerin örgütler ve kişiler üzerindeki etkileri aşağıdaki başlıklarda incelenmiştir.

3.6.1. Otantik Liderliğin Örgütsel Güven Etkisi

Otantik liderler izleyenleri üzerinde güven yaratmaktadır. Bu liderlerin bakış açısı iyimserdir ve davranışları iyimser ve tutumludur. Bu özelliklere sahip olmaları sebebi ile otantik liderler örgütlerin içinde birçok faktör üzerinde etki ortaya koymaktadır. Otantik liderlerin örgütsel güven etkisi, izleyenlerin öz yeterliliklerinin iyileştirilmesi ile ilişkili olmaktadır. Otantik liderler izleyenleri ile sağlam ve güçlü ilişkilere sahip olmaktadır. İzleyenleri tarafından otantik liderlerin davranışlarının inançlı ve tutarlı olduğu belirlenmiştir (Yücel ve Kılıç, 2017).

Otantik liderler başarıları gerekenlerin ne olduğunun farkında olmaktadır. Liderleri ve izleyenleri arasında oluşmakta olan güveninin nedeni bu liderlerin kurmakta oldukları ilişkilerde şeffaf olmalarıdır. Liderler, izleyenlerin gereksinimlerin doğrultusunda davranış ortaya koymaları nedeni ile izleyenlerde güven oluşturmaktadır. Yüksek güven duygusuna sahip olan izleyenler daha zor hedeflere ulaşmakta da sürdürebilmektedir. Aynı zamanda bu liderler herhangi engel ve sorun çıkması durumlarında stresle başa çıkmada başarılı olmaktadır. Otantik liderlerin izleyenleri diğer liderlerin izleyenlerine oranla daha fazla güven duymaktadır. Bu liderler çaba harcamaya diğer liderlerden daha istekli olmaktadır (Özdemir, 2018).

3.6.2. Otantik Liderliğin Umut Etkisi

Otantik liderler çalışanlar üzerinde umut etkisi oluşturmaktadır. İnsanların önemli özelliklerinden biri ileri dönemlerde karşılaşılabilecekleri durumlara karşı dayanıklı olması, ihtimalleri göz önünde bulundurması, işlerinin arkasından gidebilme hevesi olması şeklindedir. İnsanlar genel olarak kendilerini beklemekte olan ihtimalleri göz önünde bulunmaktadır. Bu öngörülerini nedeni ile; heyecan, umut, korku gibi duygular yaşamaktadır. Umut, insanların belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmesi kapsamında yollar araması ve harekete geçmesi olarak ifade edilmektedir (Erkutlu, 2015).

Otantik liderler, izleyenlerine dair bir amaç ortaya koyar ve bu amaçların gerçekleştirilmesi kapsamında yöntemler belirler. Umut elde edilmekte olan menfaatlerin var olması ile ilgili olmaktadır. Otantik liderler, yardımlaşma aracılığı ile izleyenlerine imkanlar sunmaktadır (Akgündüz, 2012).

3.6.3. Otantik Liderliğin Örgütsel Esneklik Etkisi

Esneklik, kişilerin belirsizlikle karşılaştıkları ve başarısız oldukları durumların sonucunda, bu durumlardan etkilenmeyecek daha fazla performans gösterme eğiliminde olması olarak açıklanmaktadır. Esneklik düzeyi yüksek seviyede olan kişiler; belirsiz ve değişken örgüt ortamlarına uyum sağlamaktadır. Aynı zamanda bu kişiler daha başarılı davranışlar ortaya koymaktadır (Akçay, 2012).

Örgüt çalışanları farklı sorunlar ile karşılaşılabilmektedir. Otantik liderlerde birçok sorunlar karşılanmaktadır. Bu liderler sorunların üstesinden gelmek için çok fazla çaba ortaya koymaktadır. İzleyenlerin desteğini almakta olan otantik liderler, esneklik özelliğinden yararlanmaktadır. İzleyenler, liderlerin sorunların üstesinden geldiğini bilmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu sayede çalışanlar değişiklikler karşısında direnmezler ve gelişimlerini devam ettirirler (Akgündüz, 2012).

3.6.4. Otantik Liderliğin İyimserlik Etkisi

İyimserlik, kişilerin hedeflerine ulaşması doğrultusunda çaba sarf etmeleri sonucunda olumlu şeylerin olacağına yönelik genellenmiş beklentisi olarak açıklanmaktadır. Psikologlara göre iyimserlik, insanların doğasında var olan kişisel farklılıkları ve

olumlu düşünce güçleri anlamına gelmektedir. İyimser insanlar, bütün başarısızlıklara rağmen geleceğine yönelik daima olumlu beklenti içinde olmaktadır (Erkutlu, 2014).

Otantik liderlerin örgütlerde yarattığı önemli etkilerden biri de iyimserliktir. İyimser izleyenler önemli bir örgütsel avantaja sahip olmaktadır. Bu avantajlar, kişilere görevlerini gerçekleştirme doğrultusunda istikrarlı olmasına neden olmaktadır. İyimser izleyenler; ilerleyen dönemde başarıya ulaşacakları düşüncesi içinde olmaktadır. İyimser kişiler; gurur, mutluluk, memnuniyet şeklinde pozitif duyguları yüksek seviyede yaşamaktadır (Akgündüz, 2012).



4. RUHSAL İYİ OLUŞ KAVRAMI

Bu bölümde ruhsal iyi oluş kavramı ele alınmıştır. Bu kapsamda; ruhsal iyi oluş tanımı, ruhsal iyi oluşla ilgili kavramlar ve ruhsal iyi oluşla ilişkili faktörler ele alınmıştır.

4.1. Ruhsal İyi Oluş Tanımı

Mutlu ve huzurlu bir hayat yaşamak herkesin arzuladığı bir durumken bunun için kişinin önce psikolojik olarak iyi hissetmesi gerekmektedir. Ruh sağlığı, yaşamda var olan zorlukların yönetilmesiyle karakterize edilmektedir. Psikolojik açıdan insan mutluluğu, kendini iyi hissetmekten çok, iyi bir hayata sahip olmak ve iyi şeyler yapmak olarak tanımlanmaktadır (Şahin ve Çankır, 2018).

Ruhsal iyi oluş, pozitif psikoloji teorisine dayanmaktadır. Pozitif psikoloji, bazı olumsuzluklarla ortaya çıkan etkenler yerine yaşam kalitesini artıran etkenleri incelemeyi amaçlayan bir alandır. Bir başka tanıma göre ise psikolojik gücü ve olumlu duyguları inceleyen bilim ve uygulama alanıdır (Çankır, 2016b).

Ruhsal iyi oluş, kişilerin kendilerini ve hayatlarının özelliğini ne şekilde algıladıkları konusunda bilgi sağlamaktadır. Ruhsal iyi oluş; özerklik, diğer insanlarla olumlu bağlar kurulması, kişilerin kendisini kabul etmesi, çevresel kontrol sağlaması, bireysel gelişimlerini sağlaması ve hayat gayesine sahip olmasını içermektedir. Kişilerin hayatlarından tatmin olma durumları onların pozitif ve negatif hisleri ile ilgili olarak yapılmakta olan kişisel değerlendirmeleri sonucunda ruhsal iyi oluşu oluşturmaktadır. Bu değerlendirme süreçleri, kişilerin farklı vakalara yönelik gösterdiği tepkileri, hayatlarından aldıkları tatminlik duygusunu, sahip olduğu duygusal halini, iş arkadaşları ile olan ilişkisini, farklı alanlara yönelik aldığı tatmini içermektedir (Koyuncu, 2015).

Ruhsal iyi oluş, kişilerin deneyimleri ve kazanımları sonucunda oluşmakta olan pozitif ve negatif hislerine yönelik yapmış olduğu neticelendirme şeklinde ifade edilmektedir. İnsanların hayatlarında hissettikleri pozitif hisler negatif hislerden daha yoğun olduğu zaman ruhsal iyi oluşun varlığından söz edilmektedir (Malkoç, 2011).

Ruh sağlığının göstergeleri olarak hayatın anlamı, özerklik, yeterlilik, yaşamdan memnuniyet ve mutluluk olmak üzere üç temel psikolojik ihtiyaçla ifade edilmektedir. Örneğin, insanların hayatlarının bir anlamı olması, onların olumlu bir işlevi olduğunu düşündürmektedir. Özellikle düşük gelirli toplumlarda yapılan araştırmalarda mutluluğun yüksek olmasının nedeni burada yatmaktadır. Gelirin ötesinde bireylerin yaşamlarını anlamlandıran faktörlerin olduğu iddiası bu çalışmaların doğruluğunu pekiştirmektedir. Literatürdeki çalışmalarda psikolojik iyi oluş iki boyutta değerlendirilmiştir. Bu boyutlar; (Çankır B. ve Yener S., 2017).

- Bireyin kendi yaşamının anlamını bireysel düzeyde algılaması,
- Buna çaba gösterme ve her bireyin tüm potansiyelini ortaya çıkarma istekliliği denir. Alan araştırmalarında, psikolojik iyi olma olgusunun şu yönleri içerdiği gösterilmiştir (Şahin S. ve Çankır B., 2018).
- Kendini kabul: Bireylerin kendileri ve geçmişleri hakkında yaptıkları olumlu yargıları içermektedir.
- Yaşamdaki Amaç (Hayattaki Amaç: Bireyin yaşamının bir amacı ve anlamı olduğuna dair inancı içermektedir.
- Hak özdenetim: Bireyin iradesine göre hareket etme yeteneğini ifade etmektedir.

4.2. Ruhsal İyi Oluşla İlişki Faktörler

Bu bölümde ruhsal iyi oluşla ilişkili olan faktörler ele alınmıştır. Bu kapsamda; cinsiyet, yaş, yaşam kalitesi, evlilik, fiziksel sağlık, sosyo ekonomik düzey, kültür değişkenleri ele alınmıştır.

4.2.1. Cinsiyet

Ryff (1989) tarafından yapılan çalışma sonucunda kadın ve erkekleri ruhsal iyi oluşlarının anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Sonuç olarak erkeklerin ruhsal iyi oluşlarının kadınlardan daha yüksek olduğu vurgulanmıştır. Broady ve arkadaşları (2000) yapmış olduğu çalışma sonucunda kadınların erkeklere oranla hoş olmayan hisleri daha yoğun olarak yaşadıkları belirlenmiştir. Sonuç olarak kadınların

ruhsal iyi oluşlarının erkeklerden daha düşük olduğu vurgulanmıştır. Bununla birlikte ruhsal iyi oluş halinin kadınlar tarafından erkeklere oranla daha fazla önemsendiği belirlenmiştir (Bakır, 2017).

4.2.2. Yaş

Ruhsal iyi oluş ilerleyişine tesir etmekte olan kavramlar arasında yer alan yaş ve buna istinaden kişilerin pozitif ilişkileri oluşturması seviyesi ruhsal iyi oluş seviyesinin yaşla doğru orantılı olarak arttığını ortaya koymaktadır. Ryff (1989) yapmış olduğu çalışma sonucunda yaş değişkeni ve çok boyutlu psikolojik iyi olma modelinin alt boyutları içinde bulunan kişisel değişim boyutunun diğer boyutlara oranda daha fazla farklılık ortaya koyduğu belirlenmiştir. Yaş özelliği mutluluk ve hayattan alınmakta olan tatmin anlamında önemli bir öge olarak kabul edilmektedir. Yaşlı bireylerin mutluluk düzeylerinin gençlerden daha düşük olduğu ama ruhsal iyi oluşlarının gençlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Ryff (1989); akt.Tuzgöl, 2005).

4.2.3. Yaşam Kalitesi

Ruhsal iyi olmak, zevk alınan hisler yaşamak, alt seviyede negatif duygular barındırmaktadır ve ileri düzeyde hayat tatminine sahip olmak olarak açıklanmaktadır. Ruhsal iyi oluş kişilerin hayatlarında pozitif hislerin ve hayatından aldığı tatminin negatif hisler üzerinde avantaj sağlaması olarak ifade edilmektedir. Hayatlarını farklı ortamlarda devam ettirmekte olan kişilerin içinde yer aldıkları önemli ortamlardan biri, onların devamlılıklarını sağlayan aile kurumlarıdır. Yaşam kalitesi anlamında etkin olarak değerlendirilen bu kurum iki kişinin birbirini eş olarak kabul etmesi ile başlamaktadır (Anlı, 2011).

4.2.4. Evlilik

Eski çağlardan başlayarak günümüze kadar ilerleme değişimlerle sürmekte olan evlilik kurumu kişilerin hayatlarında önemli bir yeri olan kültürle alakalı olmaktadır. Evlilik kurumunun oluşması iki farklı cinsiyetlerin bir araya gelmesi ve bağ oluşturma ihtiyacının çevreleri tarafından onaylanması sonucunda gerçekleşmektedir. Geçmiş dönemlerden bugüne kadar toplumda süregelen tutum olarak evlilik, ilk olarak fiziki

yaşamı ideme ettirmenin bir sebebi olsa da, aşk, güven duygusu şeklinde olguları da içermektedir (Bozgeyikli ve Toprak, 2013).

Ruhsal iyi oluş önemli nüfus parametrelerinden biri olan evlilikle ilişkili olan bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Evli insanlar; karşılık sevgi görme ve gösterme, toplumsal ve iktisadi yardım görme konularında bekar kişilere oranla daha iyi bir durumdadır. Evlilik legal bir kurum olduğu için kişilerin toplumsal yapıları ile olan ilişkilerini daha mümbit duruma getirmektedir ve bu duruma istinaden kişilerin daha çok toplumsal yardım görmelerine destek sağlamaktadır. Sonuç olarak evli kişilerin ruhsal iyi oluş seviyeleri iyileşmektedir. Ruhsal iyi oluş, kişilerin karşılıklı olarak birbirine samimi hisler göstermesi, güven duyması sebebi ile evli kişilerde daha yüksek seviyede olabilmektedir (Tütüncü, 2012).

4.2.5. Fiziksel Sağlık

Fiziksel sağlık ve ruhsal iyi oluş arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğuna yönelik literatürde çalışmalar bulunmaktadır. Okun ve arkadaşları (1984) tarafından yapılmış olan çalışma sonucunda ruhsal iyi oluş ve fiziksel sağlık arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Ruhsal iyi oluş kişilerin mevcut duygu durumlarına ve hislerine pozitif tesir etmekte olan ve bu şekilde kişilerin sağlıklarına, hayat kalitelerine pozitif yönde etkiler sağlamaktadır. Kişilerin fiziksel sağlıkları, yaptıkları diyet ve spor onların ruhsal sağlıkları üzerinde olumlu etkiler ortaya koymaktadır (Diener ve Chan, 2011).

4.2.6. Sosyo Ekonomik Düzey

Ruhsal iyi oluş ve sosyo ekonomik düzey arasında pozitif yönlü ilişkinin bulunduğu toplum tarafından kabul görmüş olan bir varsayımdır. Konu üzerine yapılan çalışmalar genel olarak bu durumun ispatı şeklindedir. Diener ve arkadaşları (1985) tarafından yapılan çalışmada ABD’de sosyo ekonomik durumu normal seviyesinin üzerinde olan kişiler katılım göstermiştir. Bu çalışma sonucunda katılımcıların ruhsal iyi oluş düzeylerinin normal seviyede olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmanın sonucuna göre; kişilerin ekonomik durumlarının yüksek olması fiziksel ve biyolojik ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olacağı için ruhsal iyi oluşlarını olumlu etkilemektedir (Bakır, 2017).

4.2.7. Kùltür

Kùltür insanların hayatlarının birçok alanında karşularına çıkmakta ve ruhsal iyi oluş üzerinde etkili olmaktadır. İnsanların karakteristik özellikleri, sosyal ilişkileri, çevreleri ile uyumları gibi faktörlerin oluşmasında kùltür etkili olmaktadır. Bununla birlikte kişilerin bireysel farklılıklarının kùltürden kùltüre farklılık gösterdiği görölmektedir. Diener ve Diener (1995) hem psikolojik hem de kùltürel bağlamda öznel iyi oluşun yönelik çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmaların sonucunda farklı bulgular ortaya çıkmıştır. Bu bulgulardan biri; kollektif ÷lkelerde ruhsal iyi oluş halinin bireysel ÷lkelere oranla daha fazla olduğu görölmüştür. Ruhsal iyi oluş ile sosyal destek arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Kollektif toplulukların içinde yaşamakta olan kişilerin mutlu olmasına dair özel bir çabaları bulunmamakta ve bireyseli kişilere göre daha esnek ve rahat olması ruhsal iyi oluş düzeylerini olumlu şekilde etkilemektedir. Rice ve Steele (2004) çalışmaların kişilerin ruhsal iyi oluşlarının sahip oldukları kùltürlerle ilişkisini belirlemeye çalışmıştır. Bu çalışma sonucunda kişilerin ruhsal iyi oluşlarının sahip oldukları kùltürle ilişkisi olduğu belirtilmiştir. Bu ilişkinin yüksek seviyede olduğu da vurgulanmıştır (Diener ve Diener (1995), Rice ve Steele (2004); akt.Aydoğan, 2018).

4.2.8. Ruhsal İyi Oluşla İlişkili Kavramlar

Ruhsal iyi oluşla ilişkili kavramlar aşağıdaki başlıklarda incelenmiştir.

4.2.8.1. Pozitif Psikoloji

Bu kavram 1998 yılında APA (American Psychological Association) başkanı Martin Seligman tarafından kullanılmıştır. Martin Seligman genel olarak iyimserlikle ilgili çalışmaları ile gündeme gelmiş olan bir yazardır. Psikoloji alanında iyi oluş kavramı ortaya atılmadan önce genel olarak patolojik çalışmalar yapılmıştır. Bununla birlikte 20. Yüzyılında ortasından başlayarak bilim insanların hastalıkların üzerinde durmanın yerine insanlarda mevcut olan kapasitelerin geliştirilmesine odaklanmıştır (Seligman ve Csikszentmihali, 2000).

Pozitif psikolojinin tanımında temel unsurlardan biri olan ruhsal sağlık, pozitif psikolojinin belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. Pozitif psikoloji genel olarak tanımlanırken, mutluluğu artırmaya ve insanların yaşamlarına anlam katmaya, mutlu hissetmeye ve onlarla özdeşleşmeye yönelik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Araçların bireyin yaşamındaki olumlu işlevine dayalı mutluluk olgusu, yaşam doyumunu ve mutluluğu temel alan bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Pozitif psikoloji konusu işlenmediğinde sağlığın kontrol edilmemesi konuların temel belirleyicilerinden birini göz ardı edecektir. Bireylerin yaşamlarında karşılaştıkları olumsuz durumlara ve zorluklara bakış açısı geliştiren pozitif psikolojinin temel belirleyicisi “iyi oluş” olarak karşımıza çıkmaktadır (Çankır ve Yener, 2017).

Pozitif psikoloji genel olarak insanlar yaşantıları ve tecrübeleri ile ilgili olmaktadır. Bu tecrübeler geçmişten doyum alınması, memnuniyet, iyi oluş, gelecekte umutlu olunması şeklinde sıralanabilmektedir. İnsanların yetenek alanlarının fark edilmesi, bu yetenek alanlarının geliştirilmesi, kişilerin kapasitelerini geliştirici çalışmaların yapılması pozitif psikolojinin ilgilendiği önemli konulardır. Pozitif psikoloji, kişilerin pozitif özellikleri, pozitif deneyimleri, pozitif kuramlar şeklinde üç temel noktaya sahip olmaktadır. Bu pozitif deneyimlerin odağında; kişilerin hayatlarından doyum alması, mutlu hissetmesi, geleceğe yönelik iyimser olması yer almaktadır. Kişilerin pozitif özelliklerinin odağında, sevgi, affetme, sorumluluk, dışa dönüklük, topluma yararlı olma yer almaktadır (Gülaçtı, 2009).

4.2.8.2. İyi Oluş

Günlük hayatta kullanılan sağlıklı olma, iyi olma şeklinde kullanılan iyi oluş; yaşam doyumunu, öznel iyi olma, yaşam kalitesi, psikolojik iyilik hali, mutluluk şeklinde ortaya çıkmaktadır. Alanyazı incelemesi sonucunda bu kavramların iç içe geçmekte olduğu görülmektedir. İyi oluş, kişilerin pozitif ruh hali ve olumlu ruh hali olarak açıklanmaktadır. İyilik hali kavramı 1961 senesinde Halbert Dunn tarafından kullanılmıştır. İyilik hali; kişilerin zihinsel, bedensel, ruhsal anlamda işlevselliklerinin amaçlanmakta olduğu yaşam biçimi şeklinde açıklanmaktadır (Köylü, 2018).

Herkesin eşit veya benzer koşullara sahip olduğu bir toplumda, bireyleri mutlu ve yaşamlarından memnun kılan etkenler benzerdir ve tatmin duygusu bu yönde gelişim

göstermektedir. Kolektivist bir toplumda başka bir bilincin baskınlığı, çoğu zaman bireylerin kendilerini alt sınıf bireylerle karşılaştırmasına neden olur. Bu da bireyde doyum ve mutluluk duygularını artırır. Pozitif psikoloji yaklaşımının modern gelişmiş toplumlarda yankı bulmasının nedeni, bireyin memnuniyet ve mutluluk algısını belirleyen faktörlerin içsel faktörler olmasıdır. Yukarıda bahsedilen kolektivist toplumlardan farklı olarak, modern bireyci toplumda daha büyük ve daha etkili bir benlik duygusu, hayatın her alanında her şeye tek yönlü bir bakış açısı getirir. Seligman'ın pozitif psikoloji yaklaşımıyla yaptığı öneriler aslında geleneksel kolektivist toplumlarda birey ve toplumları uyum ve bir arada tutan unsurlardır. Mutluluk algısına bu açıdan bakıldığında pek çok bakış açısının gelişim gösterdiği görülmektedir (Çankır ve Yener, 2017).

Psikolojik iyi oluş, insanların benliklerini olumlu algılaması, çevrelerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde oluşturması, sınırlılıklarını bilerek kendileri ile bütünleşmesi, girişken ve bağımsız olması, yeteneklerinin farkında olması ve geliştirmeye çalışması olarak açıklanmaktadır (Telef, 2013).

İyi oluş kavramı genel olarak iki temel bakış açısı ile ele alınmaktadır. Bu bakış açıları; hedonizm ve eudemonizm şeklindedir. Hedonizm bakış açısına göre iyi oluş; kişilerin yaşam doyumlarını ve mutluluklarını temel almaktadır. Olumlu duyguların olumsuz duygulara oranla daha fazla yaşanması ve hayatın farklı alanların doyum sağlanması iyi oluş durumu için önemli olarak kabul edilmektedir. Bu bakış açısında kişiler iyi oluşu kendi belirledikleri standartla göre değerlendirmektedir. Bu bakış açısında tek bir ölçüt vardır. Bu ölçüt kişilerin kendi hayatlarına yükledikleri öznel değerler şeklindedir. Bu iyi oluşun kavramsal karşılığı öznel iyi oluş şeklindedir. Eudemonizm bakış açısına göre iyi oluş kişilerin kendilerini gerçekleştirme, canlılık, anlamlılık, potansiyellerini işlevsel şekilde kullanma olarak açıklanmaktadır (Keyes vd., 2002).

4.2.8.3. Öznel İyi Olma

Öznel iyi oluş kavramı, kişilerin yaşamlarından doyum alması, ağrı duygusundan kaçınması, olumlu duyguları olumsuz duygulara oranla daha fazla yaşaması, düşük seviyede acı duyması, yüksek seviyede memnuniyet hissetmesi olarak ifade edilmektedir (Hamurcu, 2011).

Mutluluk duygusu, insanlar için ulaşılmayı istenen ve önemli bir duygu olarak kabul edilmektedir. İnsanlar hoş olan duyguları hoş olmayanlara oranla daha fazla hissettiklerinde, ilgi çekici etkinlikler yaptıklarında, yüksek seviyede sevinç ve düşük seviyede acı hissettiklerinde, yaşamlarından memnun oldukların özel iyi oluş ortaya çıkmaktadır (Tuzgöl ve Dost, 2004).

Öznel iyi oluşun temelinde birçok yaklaşım vardır. Bu yaklaşımların ortak noktası öznel iyi oluşun; mutluluk içermesidir. Özel iyi oluş; güven duyma, neşe, pozitif duygulanım, heyecanlanma, uyanıklık durumu olarak ortaya çıkmaktadır. Negatif duygulanım; öfkelenme, suçluluk hali, korku duyma, nefret şeklinde ortaya çıkmaktadır (Ben- Zur, 2003).

Hoşnut Duygulanım	Hoşnutsuz Duygulanım	Yaşam Doyumu	Doyum Alanları
Neşe	Suçluluk Duyma-Utanç	Yaşamını Değiştirme İsteği	İş
Coşkunluk Hali	Üzüntü, Keder	Halihazır Yaşamından Memnun	Aile
Hoşnut Olma	Kaygılanma ve Sıkıntı	Geçmişten Doyum Alma	Serbest Zaman
Gururlanma	Öfkelenme	Gelecekte Doyum Alma	Sağlık
Şefkat	Stres	Anlamli Yakınlık Kurma	Para
Mutluluk	Depresif Ruh Hali	Bireyin Hayatına Dair Görüşleri	
Coşkunluk Hali	Kıskanma Hali		Kişinin Grubu

Şekil 4.1. Öznel İyi Oluşun Öğeleri

Kaynak: (Dost T. (2004). Üniversite Öğrencilerinin Öznel İyi Oluş Düzeyleri. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.)

Şekilden görüldüğü üzere öznel iyi oluş, hoş olan duygulanım, hoş olmayan duygulanım ve yaşam doyumu öğelerinin toplamından oluşmaktadır. Öznel iyi oluş durumunun yüksek olması sonucunda kişilerde istenen duygular istenmeyen duygulara oranla daha fazla yaşanmaktadır (Dost, 2004).

5. UZAKTAN ÇALIŞMA

Bu bölümde uzak çalışma kavramı ele alınmıştır. Bu kapsamda; uzaktan çalışmanın tanımı, uzak çalışmanın türleri, uzaktan çalışmanın etkileri incelenmiştir.

5.1. Uzaktan Çalışmanın Tanımı

İnsanlığın var oluşundan başlayarak çalışma yaşamları Sanayi Devrimi sonrasında farklı bir boyut kazanmıştır. Tarım ve köy hayatlarının ön planda olduğu Sanayi devrimi öncesinde, insanlar fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak adına kendi gereksinimleri kadar hizmet ve mal üretmiştir. 1768 yılında James Watt tarafından buharlı makine icat edilmiştir. Ve çalışma yaşamında bir kırılım noktası ortaya çıkmıştır. Sanayi Devrimi sonrasında hızlı bir teknolojik gelişim süreci ortaya çıkmıştır. Fiziksel çalışma yaşamının yerini zihinsel çalışma almıştır. Tarım sektöründen sanayi sektörüne kadar alanlarda önemli bir geçiş dönemi yaşanmıştır. Teknoloji rekabet gücünü belirlemekte olan ana faktörlerin arasında yerini almıştır. Bununla birlikte bilgi ve teknoloji sektörlerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Sonuç olarak bilgisayarlarla beraber dünya küçük iş yeri haline gelmiştir. Bu süreçte kurumlarda değişimler yaşanmıştır. Sonraki süreçlerde; evden çalışma, uzaktan çalışma şeklinde çalışma şekilleri ortaya çıkmıştır (Ören ve Yüksel, 2012).

Bilgi çağında yeni düşünceler, yaklaşımlar ve davranış şekilleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu süreçte kurumlarda yönetim faaliyetlerinin içermekte olduğu; çalışma usulleri ve iş yapma şekillerinde yöneticilerin kullandıkları yöntemlerde değişimler ortaya çıkmaya başlamıştır. Teknolojideki gelişmelerin sanallığına gidişi hızlanmıştır, bilgisayar şebekeleri ile zaman ve fiziksel uzaklıkları sorun yaratmaktan çıkmıştır. Çalışanların herhangi yerde ve zamanda çalışması, teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı en önemli değişikliklerden biri olarak değerlendirilmektedir. Özellikle iletişim

hizmetleri çalışanların istedikleri yerden çalışabilmesi önemli bir gelişme olmuştur (Alkan ve Filiz, 2007).

Teknolojik gelişmelerle birlikte iş yaşamındaki iletişimlerin her yerden yürütülmesine olanak sağlanmıştır. Çalışma yaşamının son yıllarında önem kazanan konulardan biri esneklik olmuştur. Çalışanların iş zamanları üzerindeki kontrolleri ve serbest zaman mevcudiyetlerine vermekte oldukları önem artmıştır ve teknolojik gelişmeler sonucunda çalışanların ofislerinden uzakta esnek çalışma imkanlarına sahip olduğu görülmüştür (Doğan vd., 2015).

Bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması son zamanlarda artmaya devam etmektedir. Bununla birlikte daha fazla çalışan telekomünikasyon cihazları ve bilgisayar ağları kullanılarak iş yerinden uzakta çalışmaya başlamıştır. Bu çalışma uzaktan çalışma veya tele çalışma olarak ifade edilmektedir. Günümüzde tele çalışanlar, iletişim teknolojisinin hazır bulunduğu zamanlarda merkez ofislerine bağlantı kurulması ile işlerin yerine yetirilmesi olarak açıklanmaktadır. Bir çalışanın uzaktan çalışan olarak değerlendirilmesi için aşağıdaki koşulların sağlanması gerekmektedir (Karaca, 2019):

- Çalışanların en az 10 iş günü ve 10 iş gününe eşit saatlerde çalışması,
- Çalışanların çalışma sürelerinin en az yarısında uzaktan çalışması,
- İstihdam statüsü veren veya vermeyen işverenlerle yapılmış olan direkt sözleşmelerin varlığı,
- İşlerin yapıldığı süre içinde bilgisayar ve telekomünikasyon kullanımı,
- Teknoloji olmadan uzaktan çalışılmaması.

Uzaktan çalışma kavramları birbirinden farklı çalışma şekillerini kapsamaktadır ve birbirinden farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Bu tanımlamalardan en yaygın olarak kullanılanları ise aşağıdaki şekildedir (Soysal, 2006):

- Çalışmakta oldukları kurum içerisinde işçi statülerine sahip olmaları,
- Çalışma zamanlarının en az yarısını uzaktan çalışarak geçirilmesi,
- Uzaktan çalışma yapabilmek için bilgisayar veya kendilerine işverenlerine bağlayan iletişim cihazlarının kullanılması.

Avrupa düzeyinde uzaktan çalışmaya yönelik yapılan çalışmalarda uzaktan çalışma kavramı süresine göre ikiye ayrılmıştır. Bu çalışmalardan asli olanları; mobil,

bağımsız, ev tabanlı olarak ele alınmaktadır. İkincil olanlar ise haftada bir gün veya daha az çalışanları kapsamaktadır. Genel olarak üç tip çalışma şekli bulunmaktadır (Göktürk, 2007):

- Marjinal uzaktan çalışma: Bu çalışma uzaktan çalışmanın rutin görünümü haline gelmesi adına düzenli olması, haftada en az bir gün olması olarak ifade edilmektedir.
- Bağımsız uzaktan çalışma: Bu çalışma iş düzenlerinin rutin yönü haline gelmesi adına düzenli olması, haftada bir veya daha fazla gün evden çalışılması olarak ifade edilmektedir.
- Baskın tele çalışma: Bu çalışma uzaktan çalışmanın asıl yöntem olduğu veya haftanın en az üç günü uzaktan çalışılması olarak ifade edilmektedir.

5.2. Uzaktan Çalışmanın Türleri

İlk zamanlarda uzaktan çalışma, sadece ev esaslı uzaktan çalışma şeklinde tanımlanmıştır. Bununla birlikte uzaktan çalışma kavramı, ev çalışmalarından daha karmaşık şekillere göre genişlemiş olan evrimsel bir süreç olarak ele alınmaya başlanmıştır. Günümüzde uzaktan çalışma, müşteri alanları ve evlerde çalışma şeklinde farklı çalışma kombinasyonları ifade etmek adına daha fazla kullanılmaya başlanmıştır. Uzaktan çalışma, teknolojik araçların kullanılması ile evlerde, özel dizayn edilmiş olan merkezlerde ve gezgin şeklinde gerçekleşmektedir. Uzaktan çalışma genel olarak; merkez esaslı, ev esaslı, hareketli olarak ele alınmaktadır (Meşhur ve Filiz, 2010).

5.2.1. Ev Esaslı Uzaktan Çalışma

Uzaktan çalışma genel olarak çalışma bölümünün belirli bir süresinin uzaktan, genel olarak evden gerçekleşmesini içermektedir. Ev esaslı uzaktan çalışma, işverenlerin tesislerden uzakta, çalışanların ise evlerinde gerçekleştirdikleri ücretli çalışmayı ifade etmek için kullanılmaktadır. Sanayi devriminin sonrasında iş yerleri gelişerek evlerden; ofislere ve fabrikalara kayarak bütünü ile değişmiştir. Günümüzde teknolojik gelişmeler sonucunda iş yerleri yeniden ev dönerek toplumu bir kez daha değişimle karşı karşıya koymuştur (Arvola vd., 2017).

En yaygın olarak kullanılan uzaktan çalışma şekli, çalışanların iletişim teknolojilerini kullanarak kendi evlerinden çalışması şeklindedir. Bu çalışma türünün geleneksel ev çalışması ile kıyaslanması sonucunda çalışma türünün; örgütlenme şekline, yeteneklere ve işverenle bağlantıya dayandığı görülmektedir. Geleneksel ev çalışmalarında çalışanlar işverenler için kendi evlerinde ücret karşılığında mal ve hizmet üretmektedir. Ev esaslı uzaktan çalışmada çalışanlar iletişim teknolojilerini kullanarak evlerinden çalışmaktadır (Soysal, 2006).

Ev esaslı uzaktan çalışma seyahat talebi yönetimi stratejisi şeklinde ortaya çıkmıştır. Uzaktan çalışma sonucunda trafik sıkışıklığı, ulaşım ile ilgili sorunlarda olumlu gelişmeler elde edilmiştir. Bu çalışmanın türünün hedefi bireysel anlamda stres, yoğunluk, toplumsal anlamda hava kirliliği, trafik sıkışıklığı gibi faktörlerin azaltılmasıdır (Aguilera vd., 2016).

Ev esaslı uzaktan çalışma çalışanlara rahat ve gürültüden uzak ofis ortamları sunmaktadır. Bu kapsamda çalışanlar müdahalelere maruz kalmamakta, aile hayatlarından kopmamakta ve dinlenme fırsatları bulmaktadır (Meşhur ve Filiz, 2010).

İş ve aile hayatını birleştirmede esneklik sağlanması, işe gidiş geliş süresinin azaltılması, yaşan şekli değişiklikleri, alternatif çalışma şekilleri şeklinde etkenler çalışanların evden uzaktan çalışırken motive edilmesine yardımcı olmaktadır. Ev esaslı uzaktan çalışma; tam zamanlı ve kısmi ev esaslı çalışma olarak ele alınmaktadır. Kısmi ev esaslı çalışmalarda çalışma bazı durumlarda evden, işverenlerin mekanlarından, müşterilerin mekanlarından veya bazı durumlarda yolda iken gerçekleştirilmektedir. Bu çalışma şekli genel olarak yüksek vasıflı çalışanlar tarafından yapılmaktadır. Çalışanlar zamanlarının belirli bir kısmını müşterilere, satıcılarda diğer işletmelerin mekanlarında harcamaktadır. Özellikle müşterilerin mekanlarında fazla zaman harcamak eğilimde olan satış personelleri bu kategoriye örnek gösterilebilmektedir. Tam zaman uzaktan çalışma çalışmaları bir işveren için yapılmakta ve yapılan işler tamamen ev ortamlardan yürütülmektedir. Genel olarak; uzaktan satış, veri girişi, tele satış bu çalışmaya örnek olarak gösterilmektedir. Bununla birlikte rutin idari işler şeklinde bürü işletmeleri geleneksel evde çalışmaya yakın çalışma şekli olarak görülmektedir. Bu çalışma şekillerinde; işlerin belirsizliği, sosyal izolasyon, düşük ücretler şeklinde sorunlar gündeme gelmektedir (Tan, 2007).

5.2.2. Merkez Esaslı Uzaktan Çalışma

Uzaktan çalışma şekillerinin ortaya çıktığı ilk dönemlerde ev esaslı uzaktan çalışma şekli daha baskın olmasına rağmen, 1990 yıllarının ortalarında merkez bazlı uzaktan çalışma şekli yükseliş kazanmıştır. Uzaktan çalışma ilk olarak ev esaslı olarak ortaya çıkmıştır. Sonraki yıllarda elektronik ev çalışmalarından daha karmaşık şekillere yönelmiştir (Aguilera vd., 2016).

Bölgesel merkezlerden çalışma, uzaktan çalışma şekillerinden biri olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin iletişim olanakları ve bilgisayarlar ile donatmış oldukları elektronik merkezler uzaktan çalışma merkezleri olarak ifade edilmektedir. Bu merkezler potansiyel iş güçlerinden en az maliyetler ile faydalanmayı ve işlerin kolaylaştırılmasını amaçlamaktadır. Ev esaslı uzaktan çalışma yaygın olarak görülse de merkez esaslı uzaktan çalışma hem ofislerden hem evlerden çalışma kapsamında iş yolculuğunu içermekte olan yeni çalışma şekli olarak ortaya çıkmıştır. Ev esaslı çalışma şeklinin dezavantajının azaltılması adına, çalışanlardan bazıları ana ofislerine gitmek yerine, gözetimden uzaktan olan merkezlerde çalışmayı tercih etmektedir. Uzaktan çalışma merkezleri, geleneksel ofislere oranla daha fazla teknolojik donanımına sahip olmakta, geniş ağlar ile birbirine bağlanmakta ve genel olarak çalışanlara yakın olan alanlara kurulmaktadır (Soysal, 2006).

Merkez esaslı uzaktan çalışma farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Yerel çalışma merkezleri, çalışan kişilerin evlerinin yanında yer almaktadır. Bu merkezler uzaktan eğitim, uzaktan alışveriş, boş zaman etkinlikleri gibi farklı şekillerde de kullanılmaktadır. Bu merkezler farklı kişiler tarafından paylaşılmakta olan farklı işletmeler ve serbest meslek gruplarına ait olan elektronik tesisler olarak ele alınmaktadır. Uydu çalışma merkezleri, teleköyler çalışanların evlerinden uzaktan yer alan çalışma merkezleri olarak değerlendirilmektedir. Bu merkezler yerel çalışma merkezlerine oranla merkez ofislerine daha uzakta yerleşmektedir. Bu uzaklık ulaşım araçları ile normal trafik yoğunluğu durumlarında merkez ofislerine gidip gelmenin zaman anlamında mümkün olmadığı ve çok zaman aldığı bir uzaklık şeklinde açıklanmaktadır (Erdem, 1997).

Uydu merkezleri, organizasyonların içinde coğrafi anlamda merkez ofislerden uzakta ama elektronik iletişim içinde yer alan merkezler olarak açıklanmaktadır. Uydu merkezleri aynı ülkelerde veya farklı ülkelerde kurulabilmektedir. Bu sayede farklı ülkelerdeki yerel iş güçlerinden faydalanmaktadır (Soysal, 2006).

Örnek olarak Xerox Tokyo'da Shin-Yurigaoka yakınlarında kurulmuştur. Burada bilgisayar, telekonferans şeklinde donanımlara sahip olan uydu ofisi bulunmaktadır ve çalışanlar merkez ofislerde gitmeden buradan çalışmaktadır. Teleköyler, bilgi teknolojisinin yerel halk için eğitimler, boş zamanlarını değerlendirebilecekleri etkinlikler sunan kırsal alanlarda yer alan merkezler olarak ifade edilmektedir. Teleköylerin sayesinde şehir merkezinden uzaktan yaşamakta olan çalışanların bilgi teknolojilerine ulaşma şansı bulunmaktadır. Teleköyler kamu aracılığı ile finanse edilmektedir. Aynı zamanda teleköyler eğitim yolu ile bilişim teknolojilerine yönelik bilinç geliştirilmesini hedeflemektedir. Teleköylerden bazıları küçük işletmeler için bazı ek hizmetler sunmaktadır (Johnson, 1997).

Merkez esaslı uzaktan çalışma ev esaslı uzaktan çalışmaya göre daha avantajlı olmaktadır. Çalışanların iş ortamları ile bağlantı kurması, sosyal izolasyona maruz kalmaması, işe gidip gelme zamanlarından tasarruf sağlaması evden çalışmanın yaratmakta olan olumsuz çalışma ortamlarını ortadan kaldırmaktadır. Kurumlarda veri girişi şeklinde basit ama fiziki bağlantıya ihtiyaç duyulmayan işler bu merkezlerde yapılmaktadır. Aynı zamanda büyük işletmeler teleköyler sayesinde uzak alanlardaki iş gücünden yararlanmaktadır. Uzaktan çalışma merkezleri ilk zamanlarda maliyetli olsa da, işverenler ve çalışanlar için birçok avantaj sağlamaktadır (Mokhtarian, 1991): İşverenler için sağladığı avantajları aşağıdaki şekildedir:

- Daha profesyonel bir imajın oluşturulması,
- Güvenlik ve gizlilik endişelerinin azalması,
- Uzaktan çalışmanın verimliliklerine daha fazla güvenilmesi,
- Geleneksel yapılarda çalışan ve mülkiyet kavramının oluşturulması.

Çalışanlar için sağladığı avantajları aşağıdaki şekildedir:

- Evde bulunmayacak çalışma alanlarına uygun çözümlerin üretilmesi,
- Evde ortaya çıkabilecek aile içi sorunların azaltılması,
- Evde muhafaza etmek adına pahalı ekipman sorunlarının olmaması,

- Sosyal ve profesyonel bir etkileşim içinde olunması,
- Evden çalışmaya uygun görülmeyen birçok kişi ve iş adına eve yakın merkezlerden etkili çalışma sağlanması.

5.2.3. Hareketli Uzaktan Çalışma

Uzaktan çalışma sadece iş yerlerinden uzaktan sabit noktada çalışmayı ifade etmemektedir. Hareketli çalışma günümüzde daha fazla insan için çalışma hayatının önemli bir parçası haline gelmiştir. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak teknolojik desteğe ihtiyacı olan çalışanlar kurum tesislerinden uzaktan çalışırken bilgilere erişmek adına teknolojik cihazlardan faydalanmaktadır (Paridon ve Hupke, 2009).

Hareketli çalışma bir veya daha fazla lokasyon arasında seyahat ederek çalışmayı kapsamaktadır. Hareketli uzaktan çalışma; trenlerde, otellerde, uçaklarda cep telefonu, bilgisayar gibi iletişim olanakları kullanılarak yapılmaktadır. Üst kademedeki yöneticiler, eğitim uzmanları ve satış personelleri şeklinde farklı fonksiyonlarda çalışanlar sıklıkla bu çalışma türünü tercih etmektedir (Berkün, 2012).

Hareketli uzaktan çalışma, zamanını genel olarak müşterilerin mekanlarında harcamakta olan ve çalışmayı seyahat şeklinde yapan çalışanlar tarafından yapılmaktadır. Hareketli uzaktan çalışma; çalışma esnekliğini ve müşteri odaklı organizasyonları yansıtmaktadır. Bu çalışma şekli daha çok müşteri ilişkilerine, satışa, ticari çalışanlara, teknik çalışanlara hitap etmektedir. Hareketli uzaktan çalışan kişiler hareketli veya geçici çalışma yerlerinde iletişim teknolojilerinin kullanılması ile haftada en az 10 saat olmak üzere çalışmayı içermektedir (Valenduc ve Vendramin, 2001).

Hareketli uzaktan çalışmada çalışanlar veri bankalarına ulaşmak adına elektronik haberleşme cihazlarını kullanmaktadır. Özellikle müfettişler ve satış temsilcileri sıklıkla bu çalışma şeklini tercih etmektedir. Hareketli uzaktan çalışma ortamlarında çalışanlar ofislerini çantalarında taşımaktadır. Bu çalışanlar için telefon, bilgisayar gibi teknolojik araçları vazgeçilmez bir unsur olarak kabul edilmektedir (Soysal, 2006).

Hareketli uzaktan çalışma olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. Bu çalışma şeklide sosyal izolasyon görülmemektedir. Bununla birlikte bu çalışma türünde çalışanların arasında sosyal bütünlüğünü zedeleyebilecek yüksek talepler yer almaktadır. Hareketli uzaktan çalışanlar diğer uzaktan çalışanlara oranla ailelere sağlanan kolaylıklardan çok fazla yararlanmamaktadır. Bu çalışma türü genel olarak gençler tarafından sıklıkla tercih edilmektedir (Tremblay ve Thomsin, 2012).

Uzaktan çalışma ve hareketli çalışma şartlarında çalışanlar iş arkadaşları tarafından daha az müdahaleye maruz kalmaktadır. Bununla birlikte çalışma takvimindeki esneklik, mesleki ve kişisel gelişim, daha iyi organize edilebilen çalışma saatleri, aile ve kişisel sorumluluklar arasında zaman dağılımı bu çalışma şekilleri için önemli avantajlar olmaktadır.

Hareketli uzaktan çalışma, ev esaslı uzaktan çalışmaya göre bazı farklılıklara sahip olmaktadır. Bu farklılıklar aşağıdaki şekildedir (Johannessen, 2000):

- Bu çalışanlar daha ciddi teknik problemlerle karşılaşabilmektedir,
- Bu çalışanlar için daha fazla çalışma yeri seçeneği bulunmaktadır,
- Bu çalışanlar kurum merkezinden uzaktan çalışma seçeneklerine sahip olmaktadır,
- Bu çalışma türü müşteriler için daha ulaşılabilirdir,
- Bu çalışanların müşteri ilişkilerine bağlı olarak hastalık eşikleri daha yüksektir,
- Bu çalışanlar yakın müşteri iletişimi sebebi ile daha fazla bilgi üretmektedir,
- Bu çalışanlar uzaktan yönetim riski ile daha fazla karşılaşmaktadır,
- Müşterilerle uzun süre veya merkezlerden uzak konumlarda çalışıldığı zaman çalışanlar işverenler ile daha az özdeşleşmektedir,
- Bu çalışanların uzun süre müşterilerle yakın çalışmaları sonucunda çalışma tempoları üzerinde daha az kontrole sahip oldukları görülmektedir,
- Bu çalışanlar müşterilerle ilgili işlerde daha fazla stres yaşamaktadır,
- Bu çalışanlar iş ve özel hayatlarını dengelemekte daha fazla sorun yaşamaktadır,
- Bu çalışanlar satış organizasyonlarındaki sonuçların yüksek görünürlükte olması sebebi ile terfilerden daha fazla yararlanmaktadır,

- Bu çalışanlar sınırsız erişebilme potansiyelleri sebebi ile belirli sınırları çizmek adına daha fazla zorlukla karşılaşmaktadır.

5.3. Uzaktan Çalışmanın Etkileri

Uzaktan çalışmanın çalışanlara, örgütlere, toplumlara yönelik olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler aşağıdaki başlıklarda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

5.3.1. Uzaktan Çalışmanın Olumlu Etkileri

Uzaktan çalışma yöntemleri ile çalışanlar; park yeri, benzin, giyim, zaman şeklinde harcamalardan tasarruf etmektedir. Bu çalışanların en belirgin tasarrufları ise seyahat masrafları ile iş adına özel satın alınmakta olan kıyafetler olmaktadır. Bu çalışma türünde çalışanların trafikte zaman kayıpları ve kıyafet giderleri önemli oranda azalmaktadır (Toduk, 2014).

Uzaktan çalışmanın bireysel olumlu etkileri arasında aşağıdakiler yer almaktadır (Meşhur, 2010):

- Kişisel özgürlük sağlanması,
- Esneklik ve özerklik,
- Yolculuk süresinin azalması,
- Masrafların azalması,
- İş fırsatlarının artması,
- Verimliliğin ve yaşam kalitesinin artması.

Çalışanlar için uzaktan çalışmanın yaratmakta olduğu esneklik, yaşam tarzları ve aile sorumluluklarını bir gelir elde etmek amacı ile uzlaştırmak adına pratik yollar aranmasında anahtar faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu sayede çalışanlar evlerinde daha fazla zaman geçirmekte, aileleri ve çocukları ile duygusal gelişim imkanlarına sahip olmaktadır (Özalp vd., 2013).

Evlerin çalışma alanlarına dönmesi çalışanlara; çocukları, aile üyeleri ile ilgilenme konusunda önemli bir esneklik sağlamaktadır. Uzaktan çalışma ile çalışanlar; gönüllü

etkinliklere, sosyal hayatlarına, boş zaman aktivitelerine daha fazla zaman ayırmaktadır (Harpaz, 2002).

Uzaktan çalışma kişilere; kolaylık, esneklik, etkili çalışma, zamandan tasarruf imkanları sağlamaktadır. Bu sayede çalışanların işlerine gidip gelişken harcadıkları zaman önemli oranda azalmaktadır. Uzaktan çalışma imkanına sahip olan çalışanlar daha fazla kişisel zamana sahip olmaktadır. Ortalama olarak 50 dakikalık gidiş geliş yılda beş haftaya denk gelmektedir. Bu nedenle ev ofislerinde çalışanlar iş günü süresince daha verimli olmaktadır. Çalışanların her gün işlerine gidip gelmesi; zaman kaybına, yakıt harcamasına, hava kirliliğine, maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Uzaktan çalışma ile çalışanların işe gidiş gelişlerinde yaşadıkları ulaşım maliyetlerinde azalma ortaya çıkmaktadır (Tozlu, 2011).

Çalışanlar trafikte stresli ve uzun saatler yaşamaktadır ve zaman kaybına uğramaktadır. Uzaktan çalışma yöntemi ile çalışanların işlerine gidip gelme sürelerinde ve maliyetlerinde tasarruf sağlanmaktadır. Seyahat süresinin azalması ile daha az stres, daha fazla boş zaman ve iyi yaşam kalitesi ortaya çıkmaktadır. Uzaktan çalışma ile çalışanlar daha az stresli olmakta ve verimlilikleri artmaktadır (Toduk, 2014).

Uzaktan çalışanlar ofislerinden uzaklaşmakta, daha fazla özerklik kazanmaktadır. Bu sayede çalışanlar işlerine daha iyi odaklanarak üretken çalışabilmektedir. Uzaktan çalışma uygulamaları ile çalışanlar daha üretken ve yaratıcı olmaktadır. Bu çalışanlar daha kaliteli çalışma fırsatlarına sahip olmakta, hayatlarını esneklikle daha iyi kontrol edebilmekte, sıklıkla işe gidip gelmedikleri için para ve zamandan tasarruf edebilmektedir. Sonuç olarak bu çalışanlar daha az stres yaşamaktadır. Çalışanlara gösterilmekte olan güven, sorumluluk, bağımsızlık sonucunda çalışanların işleri ve kendileri hakkında daha iyi hissetmektedir (Johnson, 1997).

Uzaktan çalışma yöntemleri çalışanlara olduğu gibi işverenler de önemli faydalar sağlamaktadır. İşletmelerde istihdam maliyetlerinin artması, nitelikli eleman ihtiyaçları, farklı bölgelerde yaşayan çalışanlar, ofis masrafları şeklinde iç etkenler işletmelerde çalışma şekillerini etkilemeye başlamıştır. Geleneksel ofislerle birlikte ortaya çıkan alternatif iş yerlerine birçok kuruluş öncülük etmektedir. Uzaktan çalışma

alternatif iş yerleri için en yaygın şekilde kabul edilen uygulamalardan biri olarak kabul edilmektedir. İnsanlar teknolojik dönüşümlerin etkisi ile evden çalışmaktadır. Bu sayede işletmelerde uzaktan çalışma maliyetleri önemli ölçüde azalmaktadır. 1991 yılı itibari ile insanların ihtiyaç duymadıkları ofisler kapatılmış, bazı ofisler birleştirilmiştir. Bu sayede genel maliyetler azalarak nakit akışı arttırılmıştır. Otopark, seyahat masrafları, ulaşım, fazla mesai şeklinde masrafların azalması işletmelerde ek tasarruflara neden olmaktadır (Harpaz, 2002).

İşletmelerin sanal ortamda çalışması sonucunda kurumlarda; elektrik, emlak, su giderlerinde önemli tasarruf sağlanmıştır. Tasarruflarla birlikte alternatif iş yeri kurumları yüksek motivasyona sahip olan çalışanları elde tutmaya yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda bu sayede çalışanların etkinliklerinde ve üretkenliklerinde artış elde edilmektedir (Apgar, 1998).

Çalışanlardan birçoğu yolda uzun zaman harcadıkları için her gün ofise girmek istememektedir. Örgütler entelektüel sermayelere bağımlı olmaktadır. İşletmeler için en önemli kabul edilen konulardan biri çalışanların elde tutulmasının sağlanması şeklindedir. İşletmeler her zaman en iyi çalışanlarının kaptırılma riski altında olmaktadır. Özellikle yetenekli çalışanların kurumların başarısı adına anahtar deneyim ve bilgileri ile kurumlardan ayrılma ihtimalleri vardır. Bu ayrılan çalışanların yerine başka çalışanların konması ise maliyetli ve uzun bir süreç olmaktadır. Bu durum müşteri memnuniyetini ve kurumların karlılıkları etkilemektedir. Bu kapsamda çalışanları elde etmek adına kurumları tercih eden bir işveren haline gelmesi gerekmektedir (Harvard Business School, 2015).

Kentsel kirlilik, trafik sıkışıklığı, doğal afetler şeklinde dış etkenler çalışma şekilleri üzerinde etkili olmaktadır. Her gün milyonlarda insanın iş için yola çıkması yakıt harcamasına ve hava kirliliğine neden olmaktadır. Uzaktan çalışma sayesinde benzin tüketimi, trafik sıkışıklığı azalmakta ve hava temizliği sağlanmaktadır. Kişilerin her gün kurumlarda gitmesine gerek duyulmaması sonucunda tüketim azalmaktadır. Sonuç olarak karbon salınımına yardımcı olunmakta ve çevreye katkı sağlanmaktadır (Toduk, 2014).

Hareketli uzaktan çalışma sosyal fayda anlamında katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte ev esaslı ve merkez esaslı uzaktan çalışma hava kirliliğinin ve trafik yoğunluğunun azalmasına yardımcı olmaktadır. İş yerine gidip gelme konularında azalma arabaların sebep olduğu hava ve gürültü kirliliğinin azalmasına yardımcı olmaktadır. Trafikte azalma sonucunda; potansiyel trafik kazanları, toplu taşıma üzerindeki baskı ve yoğunluk azalmaktadır. Uzaktan çalışma belediyelerin yol tamiri şeklinde yapı ve enerji maliyetlerinin azalmasına yardımcı olmaktadır. Uzaktan çalışma uygulamaları ile hava kirliliği ve yollarda trafik yoğunluğu azalmaktadır (Meşhur ve Filiz, 2007).

5.3.2. Uzaktan Çalışmanın Olumsuz Etkileri

Uzaktan çalışma uygulamaları ile yapılan eleştirilere bakıldığında zaman çalışanları olumsuz etkileyecek konulardan birinin sosyal izolasyon olduğu görülmektedir. Uzaktan çalışanlar geleneksel çalışanlara oranla sosyal ağlardan daha uzak oldukları için izolasyonla karşı karşıya kalmaktadır. Çalışanlarda iş arkadaşları ile etkileşim eksikliği sonucunda bu durum çalışanlarda hayal kırıklığına, mesleki izolasyona sebep olmaktadır. Evden çalışma kişilerin iş yerinde diğer kişilerle olan iletişimleri ve olayları etkileme yeteneklerini azaltmaktadır. Bu durum ise sosyal etkileşim ihtiyacı olan insanlar için olumsuz olmaktadır (Harpaz, 2002).

Sosyal izolasyon kaygısı sonucunda çalışanlarda örgütlenme güçlükleri ortaya çıkmaktadır. Bu durum sendikaların uzaktan çalışma yöntemlerine soğuk bakmalarına sebep olmaktadır. İşverenle uzaktan çalışma programlarını haftada en az bir gün olmak üzere ofise gelerek sürdürmektedir. Bu durum çalışanların meslektaşlarından ve ofisin sosyal çevrelerinden izole olmalarını engellemektedir (Meşhur ve Filiz, 2007).

Çalışanlar için uzaktan çalışma uygulamaları kapsamında ortaya çıkan başka bir sorun ise teknolojik kaynakların eksikliği olmaktadır. Çalışanlar ofislerinde herhangi bir sorunla karşılaştıklarında tamir ekibi ve teknik desteğe kolay bir şekilde ulaşabilmektedir. Evden çalışanların ise bu desteği bulamadıkları zaman çalışmaları olumsuz etkilenmektedir. Bu nedenle uzaktan çalışma uygulamalarında çalışanların

teknik desteğe ihtiyaç duyması durumunda; yardım hattı, yerinde inceleme, teknik destek hizmetleri sunulmalıdır (Meşhur ve Filiz, 2010).

Uzaktan çalışmanın kişilere yönelik dezavantajları aşağıdaki şekildedir (Tozlu, 2011):

- Yetersiz çalışma alanları, sosyal iletişimin eksik olması, öz disipline ihtiyaç duyulması, dikkat dağınıklığı,
- Sosyal izolasyon nedeni ile örgüt kültüründen uzaklaşılması, ofis etkisinin azalması, aile ve iş yaşamında denge sorunları, ev ortamının uygun olmaması, daha uzun süre çalışılması, kaynaklara erişim için teknik sorunlar yaşanması,
- İş adaptasyonu, kariyer gelişimi ve çevresel etkenlere yönelik olumsuz etkiler,
- Kişilerde izolasyon hissi, aidiyet duygusunun azalması, ev ve iş alanlarının ayrılmaması, profesyonel destek eksikliğinin olması, mesleki ilerlemede sorunlar, kişisel uyumsuzluklar,
- Takım çalışmasında zorluk, çalışanlarda statü kaybına yönelik korku, terfi sorunları, çalışanların yöneticilerle ilişkilerinin zayıflaması, psikolojik sorunlar, sosyal izolasyon, yetersiz teknolojik kaynaklar,
- Çalışanlarla yüz yüze konuşmanın yerine telefon ve e-posta ile iletişime geçilmesinin zorlaşması.

Uzaktan çalışma uygulamalarının getirmiş olduğu zorluklar, işverenlerin bu çalışma uygulamalarını geleneksel ofis ortamlarına entegre etmesini zorlaştırmaktadır. Bu noktada en büyük zorluk yöneticilerin çalışanlarının performanslarını fiziksel anlamda izleyememesi olmaktadır. Çalışanların performanslarının gözlenmemesi ile işverenler açısından endişeye neden olmaktadır. Çalışanların fiziksel anlamda gözlerden uzak olmaları onlarda; bağlılık ve sadakat konularında sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Sonuç olarak çalışanların bağlılıkları ve motivasyonları olumsuz etkilenmektedir (Harpaz, 2002).

Çalışanların izlenmesindeki yetersizlikler, çalışanların kontrolünü, güvenini, motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Uzaktan çalışma denetiminin azalması sonucunda çalışanlarda sanal kaytarma davranışı ortaya çıkmaktadır. Sanal kaytarma davranışı sonucunda çalışanların çalışma saatinde kişisel amaçlar adına kurumların internet kullanması gerekmektedir (Lim, 2002).

Sanal kaytarma davranışları yapılmakta olan işlerin kalitesini, çalışanların üretkenliklerini, verimliliklerini, işe odaklanmalarını, konsantrasyonlarını olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu durum örgütlerde yasal yaptırımlarda ve yüksek meblağlara maruz bırakılmalarına neden olmaktadır. Sonuç olarak işletmelere ait kaynakların kullanılması ile internet bağlantısı yavaşlamakta ve işler ağırlaşmaktadır (Güngör, 2016).

Sanal kaytarma davranışı iş hayatında önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum özellikle işverenler açısından önemli endişe kaynağı haline gelmiştir. Uzaktan çalışma uygulamalarında çalışanlar güvenilir, sorumlu, kendi kendini motive eden çalışanlar olmalıdır. Uzaktan çalışma uygulamalarında önemli giderlerden bazıları kuruluş giderleri ve donanım maliyetleri olmaktadır. Uzaktan çalışma yöntemlerine geçilmesi için işletmelerin özel ekipmanlar alması, evlere teknik destek sağlanması, gerekli durumlarda lojistik hizmetlerinin sunulması gerekmektedir. Uzaktan çalışma yöntemleri başlarda maliyetli gözükmemektedir ama uzun vadede maliyetler azalmakta, çalışanların maliyetleri artmakta, nitelikli çalışanların elde tutulması sağlanmaktadır (Karatepe ve Güngör, 2017)

Uzaktan çalışan kişilerin teknolojiye erişim sorunları, teknolojik kaynakların yetersiz olması kurumları ve işverenleri olumsuz şekilde etkilemektedir. Çalışanlar iş yerlerinde destek ekiplerine ulaşmaktadır ama uzaktan çalıştıkları zaman bu desteklerden uzak kalmaktadır. Çalışanların ihtiyaç duydukları anda teknik desteğe ulaşmasının sağlanmaması durumunda bekleme süreci kurumlar adına maliyetlere yol açmaktadır. Uzaktan çalışmanın toplumsal olumlu etkileri arasında; yakın ve enerji kullanımı, hava ve gürültü kirliliği, engelli ve yaşlı kişilerin istihdam edilmesi, kırsal alanlarda iş olanakları şeklinde topluma yönelik faydalar yer almaktadır. Uzaktan çalışmanın toplum açısından bazı zorlukları vardır. Uzaktan çalışma uygulamalarının etkili olabilmesi adına toplumda bütün şekilde uzaktan çalışma kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Uzaktan çalışma yöntemlerine yönelik bir varsayım; çalışanların gün içinde evde bulunan kişiselle sohbet edebilmesi, çocuklarla ilgilenmesi, çalışma dışı işler yapmak için müsait olması şeklindedir. Uzaktan çalışma uygulamalarına yönelik bir diğer varsayım; zaman içinde kişilerin diğer insanlarla etkileşiminin kademeli olarak azalması şeklindedir. Bu durum kişilerin sosyal ilişkilerinin doğasını istenmeyen bir şekilde getirmektedir (Toduğ, 2014).

5.4. Literatür Analizi

Otantik liderlik pozitif liderlik yaklaşımlarından biri olduğundan ruhsal iyi oluş kavramıyla yakından ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Gerek sahada gerek literatürde otantik liderliğin pozitif etkileri tartışılmıştır. Bu bağlamda çalışmamızda bu iki konunun birbiri ile olan etkisini araştırmamız literatür açısından anlamlı ve etkisi yüksek olacaktır (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Uzaktan çalışmaya uyumun zorluklarından en önemlisi yönetici ile çalışan arasındaki yakın iletişimin bozulmasıdır. Bu noktada bir başka önemli zorluk yöneticilerin çalışanlarının performanslarını fiziksel anlamda izleyememesi olmaktadır. Çalışanların performanslarının gözlenmemesi ile işverenler açısından endişeye neden olmaktadır. (Harpaz, 2002). Bu ve buna benzer zorlukların artması çalışanın ruhsal iyi oluş halini uzaktan çalışma düzenleyici değişkeni ile etkileyebilir. Bu çalışmamızda bu iki değişkenin ilişkisini ele almaya çalıştık.

Otantik liderlerin örgütlerde yarattığı önemli etkilerden biri de iyimserliktir. Bu iyimserlik hali örgütte pozitif bir kültürün oluşmasına katkı sağlamaktadır. Literatürde kişilerin görevlerini gerçekleştirme istikrarına otantik liderliğin önemli katkısı olduğu işlenmektedir. (Akgündüz, 2012). Uzaktan çalışmayı benimsemiş şirketlerde otantik liderlik davranışlarının etkilerinin azaldığı durumlarda çalışanların bu iyimser hallerine olan etkisi bu araştırmada merak edilen ve literatüre katkısı olacak bir konu olma özelliğini taşımaktadır (Akgündüz, 2012).

6. YÖNTEM

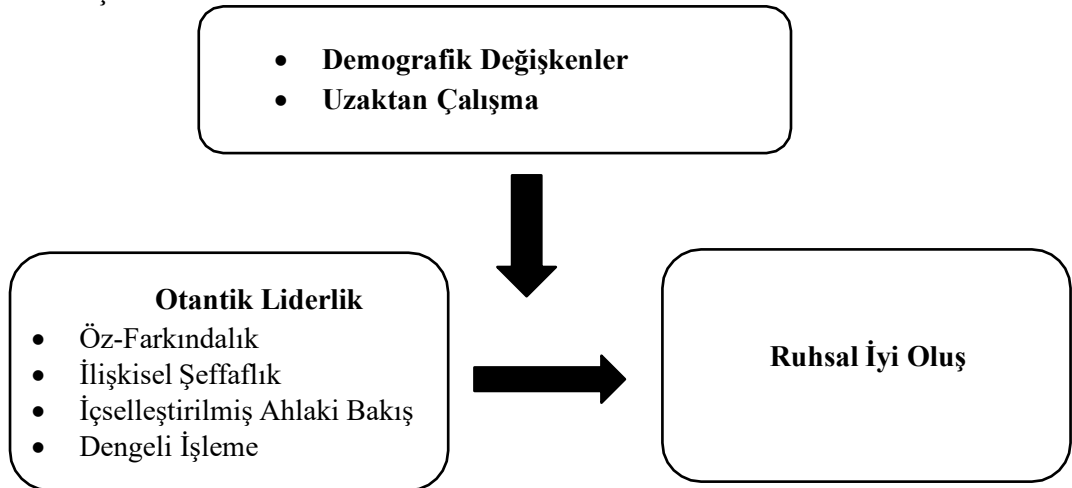
Araştırmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan gereç ve yöntemler hakkında bilgiler sunulmuştur. Bu kapsamda bu bölümünde araştırmanın deseni, araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, evren ve örnekleme, verilerin toplanmasında kullanılan araçlar, veri toplama süreci ve verilerin analizi hakkında açıklamalar yapılmıştır.

6.1. Araştırmanın Deseni

Bu araştırmada otantik liderlik algısının ruhsal iyi oluş üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca, otantik liderlik algısı ve ruhsal iyi oluş düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmıştır. Araştırmanın bu amacına uygun olarak araştırmada nicel bir araştırma dizaynı kullanılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak bu araştırmada ilişkisel tarama deseni kullanılmıştır.

6.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan araştırma modeli Şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 6.1. Araştırmanın Modeli

6.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma amacına ve araştırma modeline uygun olarak bu araştırmanın 4 ana 4 alt olmak üzere toplam 8 hipotezi bulunmaktadır:

H₁: Otantik liderlik ruhsal iyi oluşu etkiler.

H_{1a}: Öz-farkındalık ruhsal iyi oluşu etkiler.

H_{1b}: İlişkisel Şeffaflık ruhsal iyi oluşu etkiler.

H_{1c}: İçselleştirilmiş ahlaki bakış ruhsal iyi oluşu etkiler.

H_{1d}: Dengeli işleme ruhsal iyi oluşu etkiler.

H₂: Otantik liderliğin ruhsal iyi oluş üzerindeki etkisinde uzaktan çalışmanın düzenleyici etkisi vardır.

H₃: Otantik liderlik algısı demografik değişkenlere göre farklılaşır.

H₄: Ruhsal iyi oluş düzeyi demografik değişkenlere göre farklılaşır.

6.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini tekstil, telekomünikasyon, eğitim, gıda perakende sektörlerinden beyaz yaka çalışanları ve orta kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini bu evren içerisinde araştırmaya katılmayı kabul etmiş 444 kişi oluşturmaktadır. Veriler kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilmiştir. Örneklemle ilgili detaylı bilgiler aşağıda bulgular kısmında sunulmuştur.

6.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın amacına uygun verilerin toplanabilmesi için bu çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Anketlerin giriş kısmında araştırma hakkında bilgilendirme yapılmış ve araştırmaya katılmanın gönüllülük esasına dayandığı bildirilmiştir (Ek-X). Anket 3 ana bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde 8 maddelik Ruhsal İyi Oluş Ölçeği yer almıştır. İkinci bölümde 16 maddelik Otantik Liderlik Envanteri yer almıştır. Üçüncü ve son bölümde ise 9 maddelik demografik bilgi formu yer almıştır. Demografik bilgi formunda cinsiyet, medeni durum, çalışılan sektör, departman, çalışma şekli, günlük

çalışma zamanı, çalışanın odasının bulunup bulunmadığı ve şirketin uzaktan çalışma ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığıyla ilgili soruların yanıtları aranmıştır.

Ruhsal İyi Oluş Ölçeği Diener vd. (2009) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Telef (2013) tarafından yapılmıştır. Ölçekte 7’li Likert tipinde 8 ifade yer almaktadır. İfadeler katılma derecesine göre “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “pek katılmıyorum”, “kararsızım”, “biraz katılıyorum”, “katılıyorum” veya “tamamen katılıyorum” olarak cevaplanmaktadır. Puanlamada ifadeler verilen cevaplar “kesinlikle katılmıyorum” ifadesinden “tamamen katılıyorum” ifadesine doğru 1–2–3–4–5–6–7 şeklinde kodlanmaktadır. Ölçek tek boyutlu olarak kullanılmaktadır. Türkçeye uyarlama çalışmasında ölçeğin tamamı için iç tutarlılık katsayısı 0,80 olarak hesaplanmıştır.

Otantik Liderlik Envanteri Walumbwa vd. (2008) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Tabak vd. (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçekte 7’li Likert tipinde 16 ifade yer almaktadır. İfadeler katılma derecesine göre “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “pek katılmıyorum”, “kararsızım”, “biraz katılıyorum”, “katılıyorum” veya “tamamen katılıyorum” olarak cevaplanmaktadır. Puanlamada ifadeler verilen cevaplar “kesinlikle katılmıyorum” ifadesinden “tamamen katılıyorum” ifadesine doğru 1–2–3–4–5–6–7 şeklinde kodlanmaktadır. Ölçek 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işleme alt boyutlarıdır. Türkçeye uyarlaması çalışmasında alt boyutlar için ve ölçeğin tamamı için iç tutarlılık katsayıları sırasıyla 0,86, 0,83, 0,85, 0,90 ve 0,93 olarak hesaplanmıştır.

6.6. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın verileri Aralık 2021 ila Mayıs 2022 tarihleri arasındaki 6 aylık süreçte toplanmıştır. Hazırlanan anket formları sektör yöneticilerine ve insan kaynakları departmanlarına eposta yoluyla dijital olarak gönderilmiş ve araştırmaya katılmaya davet edilmişlerdir. Doldurulan anket formları yine dijital olarak toplanmıştır.

6.7. Verilerin Analizi

Anketler aracılığıyla toplanan araştırmanın verileri IBM SPSS 26.0 programı kullanarak analiz edilmiştir. Analizler için frekans, yzde, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistikler kullanılmıştır. Ölçeklerin gvenirliğini test etmek için iç tutarlılık katsayılarının (Cronbach's Alpha) hesaplaması gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin veri dağılımlarının normalliği arpıklık ve basıklık değerleri kullanarak analiz edilmiştir. Gruplar arası farklılıkları analiz etmek için bağımsız örnekleme t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. İlişki analizleri için Pearson momentler çarpımı korelasyon testi kullanılmıştır. Etki analizleri için ise çoklu regresyon testi kullanılmıştır. düzenleyici etkileri analiz etmek için SPSS Process (Hayes Process) kullanılmıştır. İstatistiki anlamlılık %95 gven aralığında aranmıştır.

7. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın verilerinin analizinden elde edilen bulgular sunulmuştur. Bulgular ilgili başlıklar altında gruplanmıştır.

7.1. Katılımcıların Karakteristikleriyle ilgili Bulgular

Aşağıda Tablo 7.1’de katılımcıların demografikleriyle ilgili bulgular sunulmuştur.

Tablo 7.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Erkek	198	44,4
	Kadın	246	55,2
Medeni Durum	Bekar/ilişki yok	111	24,9
	Sözlü/Nişanlı	17	3,8
	Evli	303	67,9
	Dul/Boşanmış	15	3,4

Tablo 7.1’deki bulgulara göre katılımcıların %44,4’ü erkek iken %55,2’isi kadındır. Katılımcıların %24,9’u bekindir ve bir ilişkileri bulunmamaktadır. Sözlü ve veya nişanlı olanların oranı %3,8 iken evli olanların oranı ise %67,9’dur. Dul veya boşanmış olanların oranı ise %3,4’tür.

Aşağıda 7.2’de katılımcıların meslekleriyle ilgili bulgular sunulmuştur.

Tablo 7.2. Katılımcıların Meslekleriyle İlgili Bulgular

Değişkenler	Gruplar	f	%
Çalışılan Sektör	Özel	274	61,4
	Devlet	147	33,0
	Diğer	25	5,6
Çalışan Departman	Eğitim	118	26,5
	İK	48	10,8
	Satış ve Pazarlama	65	14,6
	Lojistik	69	15,5
	Muhasebe Finans	40	9,0
	Yönetim	35	7,8
	Diğer	60	13,5
	IT	9	2,0
Mesleki Tecrübe	0-5 yıl	187	41,9
	6-10 yıl	97	21,7
	11-15 yıl	74	16,6
	16 yıl ve üzeri	88	19,7
Çalışma Şekli	Yüz Yüze	377	84,5
	Uzaktan	24	5,4
	Hybrid	45	10,1
Günlük Çalışma Süresi	0-3 Saat	18	4,0
	4-6 saat	48	10,8
	7-9 saat	275	61,7
	10 saat ve üzeri	105	23,5
Kendine Ait Çalışma Odası	Var	170	38,1
	Yok	276	61,9
Uzaktan Çalışma İhtiyacının Karşılanması	Karşılanıyor	179	40,1
	Karşılanmıyor	267	59,9

Tablo 7.2’deki bulgulara göre katılımcıların %61,4’ü özel sektörde çalışmaktadır. Devlette çalışanların oranı %33,0 iken diğer sektörlerde çalışanların oranı ise %5,6’dır. Katılımcıların çalıştıkları departmanlara bakıldığında katılımcıların sırasıyla

en fazla eğitim (%26,5), lojistik (%15,5), satış ve pazarlama (%14,6), insan kaynakları (%10,8), muhasebe ve finans (%9,0), yönetim (7,8), IT (2,0) ve diğer (13,5) departmanlarda çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların mesleki tecrübeleriyle ilgili olarak, %41,9 oranında katılımcının 0-5 yıl, %21,7 oranında katılımcının 6-10 yıl, %16,6 oranında katılımcının 11-15 yıl ve %19,7 oranında katılımcının da 16 yıl ve üzerinde mesleki tecrübesi olduğu bulunmuştur. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%84,5) iş yerinde yüz yüze olarak çalışmaktayken %5,4 oranında katılımcı uzaktan çalışmaktadır. Hem uzaktan hem de yüz yüze (hybrid) çalışanların oranı ise %10,1'dir. Katılımcıların yarısından fazlası (%61,7) günde 7-9 saat çalışmaktayken 10 saat ve üzerinde çalışanların oranı %23,5'tir. 4-6 saat çalışanların oranı %10,8 iken 0-3 saat çalışanların oranı ise %4,0'tür. İş yerinde kendisine ait odası bulunanların oranı %38,1 iken bulunmayanların oranı %61,9'dur. Katılımcıların %40,1'inin uzaktan çalışma ihtiyaçlarının karşılandığını ve %59,9'unun ise uzaktan çalışma ihtiyaçlarının karşılanmadığı bulunmuştur.

7.2. Güvenirlik Analizi

Aşağıda Tablo 7.3'te araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizlerine ilişkin bulgular sunulmuştur. Güvenirlik analizleri için iç tutarlılık katsayılarının (Cronbach's Alpha) hesaplanması yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 7.3. Güvenirlik Analizi

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Otantik Liderlik Öz-Farkındalık Ölçeği	4	0,84
Otantik Liderlik İlişkisel Şeffaflık Ölçeği	4	0,89
Otantik Liderlik İçselleştirilmiş Ahlaki Bakış Ölçeği	4	0,80
Otantik Liderlik Dengeli İşleme Ölçeği	4	0,88
Otantik Liderlik Ölçeği TOPLAM	16	0,96
Ruhsal İyi Oluş Ölçeği TOPLAM	8	0,89

Tablo 7.3'teki bulgulara göre araştırmada kullanılan 6 ölçeğin iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha) değerlerinin 0,80 ve üzerinde olduğu bulunmuştur. Bu nedenle araştırmanın ölçekleri yüksek güvenirlikteki ölçekler olarak kabul edilmişlerdir (Nakip ve Yaraş, 2017).

7.3. Normallik Analizi ve Betimsel İstatistikler

Aşağıda Tablo 7.4'te araştırmada kullanılan 6 ölçeğe ait minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistikleri gösterilmiştir. Ayrıca tabloda ölçeklere ait çarpıklık ve basıklık değerleri de sunulmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri normallik analizleri için kullanılmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 aralığında olması durumunda dağılımlar normal kabul edilmiştir (George ve Mallery, 2010).

Tablo 7.4. Normallik Analizi ve Betimsel İstatistikler

Değişkenler	Min.	Max.	\bar{X}	Ss	Çarpıklık	Basıklık
Otantik Liderlik Öz-Farkındalık	1,00	7,00	4,93	1,24	-0,64	0,30
Otantik Liderlik İlişkisel Şeffaflık	1,00	7,00	5,10	1,39	-0,76	0,19
Otantik Liderlik İçselleştirilmiş Ahlaki	1,00	7,00	4,87	1,21	-0,77	0,66
Otantik Liderlik Dengeli İşleme	1,00	7,00	4,76	1,41	-0,54	-0,21
Otantik Liderlik TOPLAM	1,00	7,00	4,92	1,22	-0,70	0,33
Ruhsal İyi Oluş TOPLAM	1,00	7,00	5,48	1,03	-1,04	1,55

Tablo 7.4'teki bulgulara göre katılımcıların otantik liderlik toplam puanının ortalamasının 4,92 olduğu ve alt boyutlarının puanlarının ortalamasının da 4,76 ile 5,10 arasında farklılaştığı bulunmuştur. Bu puan ortalamaları 5,00 değerine yakındır. Anket formunda 5,00 değeri “biraz katılıyorum” ifadesini karşılamaktadır. Dolayısıyla katılımcıların çalıştıkları yerlerdeki liderleriyle ilgili kendilerine sunulan otantik liderlik ifadelerine katılma düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. Bununla birlikte katılma düzeyinin en düşük olduğu alt boyutun dengeli işleme (4,76) ve katılma düzeyinin en yüksek olduğu alt boyutun da ilişkisel şeffaflık (5,10) olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan, katılımcıların ruhsal iyi oluş düzeyleri ortalamasının 5,48 olduğu bulunmuştur. Bu değer anket formunda “biraz katılıyorum” ile “katılıyorum” ifadeleri arasındadır. Dolayısıyla katılımcıların ruhsal iyi oluş düzeylerinin normalin üzerinde olduğu söylenebilir.

Tablodaki normallik analizleri bulgularına bakıldığında çarpıklık ve basıklık değerlerinin kriter değer olarak belirtilen ± 2 aralığında olduğu görülmektedir (George

ve Mallery, 2010). Bu nedenlerle araştırmanın verilerinin normal dağıldığı kabul edilmiştir.

7.4. Korelasyon/İlişki Analizleri

Bu bölümde katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi ve dört alt boyutuna ait algı düzeyleri ile onların ruhsal iyi oluş düzeyleri arasındaki ilişki analiz edilmiştir ve sonuçları aşağıda Tablo 7.5'te gösterilmiştir.

Tablo 7.5. Otantik Liderlik Algısı Toplam Düzeyi ve Dört Alt Boyutu Düzeyleri ile Ruhsal İyi Oluş Düzeyleri İlişki Analizleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1.OL Öz-Farkındalık	1					
2.OL İlişkisel Şeffaflık	0,87**	1				
3.OL İçselleştirilmiş Ahlaki Bakış	0,76**	0,78**	1			
4.OL Dengeli İşleme	0,86**	0,85**	0,77**	1		
5.Otantik Liderlik TOPLAM	0,94**	0,95**	0,89**	0,94**	1	
6.Ruhsal İyi Oluş TOPLAM	0,52**	0,47**	0,45**	0,44**	0,51**	1

** Değişkenler arasındaki ilişki 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 7.5'teki bulgulara göre katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi ile onların ruhsal iyi oluş düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,51$ ve $p<0,05$). Bir diğer deyişle, katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi ile onların ruhsal iyi oluş düzeylerinden birinde olan bir artış diğerinde de bir artışa, tersine birisinde olan azalma diğerinde de bir azalmaya neden olmaktadır. Bulgular katılımcıların otantik liderlik dört alt boyutuna ait algı düzeyleri ile onların ruhsal iyi oluş düzeyleri arasında da pozitif yönlü orta düzeyde ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir (sırasıyla; $r=0,52$ ve $p<0,05$, $r=0,47$ ve $p<0,05$, $r=0,45$ ve $p<0,05$, $r=0,44$ ve $p<0,05$). Bir diğer deyişle, otantik liderlik dört alt boyutuna ait algı düzeyleri ile onların ruhsal iyi oluş düzeylerinden birinde olan bir artış diğerinde de bir artışa, tersine birisinde olan azalma diğerinde de bir azalmaya neden olmaktadır.

Aşağıda Tablo 7.6'da katılımcıların otantik liderlik dört alt boyutuna ait algı düzeylerinin onların ruhsal iyi düzeyleri üzerine etkisine ilişkin çoklu regresyon analizinden elde edilen bulgular sunulmuştur.

Tablo 7.6. Otantik Liderlik Algısı Dört Alt Boyutu Boyutunun Ruhsal İyi Oluş Üzerine Etkisi Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Ruhsal İyi Oluş							
Bağımsız Değişken	B	S. Hata	β	<i>t</i>	<i>p</i>	VIF	D-W
Sabit	3,18	0,18		17,18	0,00		
Öz-Farkındalık	0,39	0,08	0,47	4,98	0,00	5,52	
İlişkisel Şeffaflık	0,03	0,07	0,04	0,46	0,65	5,30	2,08
İçselleştirilmiş Ahlaki Bakış	0,13	0,06	0,15	2,22	0,03	2,89	
Dengeli İşleme	-0,09	0,06	-0,13	-1,42	0,16	4,81	
R: 0,53		F: 42,81					
Düzeltilmiş R²: 0,27		p: 0,00					

Tablo 7.6'daki bulgulara göre Durbin Watson değerinin 1,0'dan büyük olması otokorelasyon olmadığını ve hataların bağımsız olma şartının sağlandığını göstermektedir. VIF değerlerinin 10'dan küçük olması çoklu regresyon analizlerinin çoklu bağlantı (multicollinearity) probleminden etkilenmediğini göstermektedir (Nimon, 2010). Tablo 4.5'teki bulgular otantik liderlik algısı 4 alt boyutu düzeylerinin ruhsal iyi oluş düzeyleri üzerinde %27'lik bir varyans açıkladığını ve açıklanan bu varyans miktarının istatistikî olarak anlamlı olduğunu göstermiştir ($F = 42,81$, $p < 0,01$). Bir diğer deyişle, ruhsal iyi oluş %27 oranında otantik liderlik algısı bu 4 alt boyut ile açıklanabilmektedir. Diğer taraftan, bu 4 alt boyuttan sadece 2 tanesinin ruhsal iyi oluş üzerinde istatistikî olarak anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Öz-farkındalık ve içselleştirilmiş ahlaki bakış alt boyutlarının ruhsal iyi oluş düzeyi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiler varken ($\beta = 0,47$, $p < 0,05$ ve $\beta = 0,15$, $p < 0,05$) ilişkisel şeffaflık ve dengeli işleme alt boyutlarının ruhsal iyi oluş düzeyi üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ($\beta = 0,04$, $p > 0,05$ ve $\beta = -0,13$, $p > 0,05$).

7.5. Düzenleyici Etki Analizi

Bu bölümde otantik liderliğin ruhsal iyi oluş üzerindeki etkilerinde çalışma şeklinin (Uzaktan veya yüz yüze çalışma) düzenleyici bir etkisi olup olmadığıyla ilgili yapılan analizlerin bulguları sunulmuştur. Otantik liderlik algısı toplam düzeyinin ruhsal iyi oluş üzerindeki etkilerinin uzaktan/hibrit çalışma ve yüz yüze çalışma durumlarına göre yönünün ve şiddetinin değişip değişmediği analiz edilmiştir. Analizler SPSS Process (Hayes Process) kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma şekli değişkeni modele moderatör değişken olarak dahil edilmiştir. Modaratör değişkenin ve etkileşim değişkeninin modeldeki anlamlı etkisinin olması otantik liderliğin ruhsal iyi oluş üzerindeki etkilerinde çalışma şeklinin düzenleyici bir etkisi olduğuna işaret edecektir.

Düzenleyici etki analizinden önce çalışma şekli, otantik liderlik algısı toplam düzeyi ve ruhsal iyi oluş algısı düzeyleri arasındaki ilişkiler Pearson momentler çarpımı korelasyon testiyle analiz edilmiştir. Bulgular Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

Tablo 7.7. Çalışma Şekli, Otantik Liderlik Algısı Toplam Düzeyi ve Ruhsal İyi Oluş Düzeyleri Arasındaki İlişki Analizleri

Değişkenler	1	2	3
1.Çalışma Şekli	1		
2.Otantik Liderlik TOPLAM	0,06	1	
3.Ruhsal İyi Oluş TOPLAM	0,04	0,51**	1

** Değişkenler arasındaki ilişki 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 7.7’deki bulgulara göre katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi ile onların ruhsal iyi oluş düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,50$ ve $p<0,05$). Bir diğer deyişle, katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi ile onların ruhsal iyi oluş düzeylerinden birinde olan bir artış diğerinde de bir artışa, tersine birisinde olan azalma diğerinde de bir azalmaya neden olmaktadır. Diğer taraftan, çalışma şekli ile otantik liderlik algısı toplam düzeyi ve çalışma şekli ile ruhsal iyi oluş düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmamıştır (sırasıyla; $r=0,06$ ve $p>0,05$, $r=0,04$ ve $p>0,05$). Bir diğer deyişle, katılımcıların çalışma şekli yüz yüzeden uzaktana veya hibrite doğru değiştiği zaman onların otantik

liderlik algısı düzeylerinde ve ruhsal iyi oluş düzeylerinde anlamlı bir değişiklik meydana gelmemektedir.

Aşağıda Tablo 7.8’de katılımcıların otantik liderliğin ruhsal iyi oluş üzerindeki etkilerinde çalışma şeklinin (uzaktan/hibrit veya yüz yüze çalışma) düzenleyici bir etkisi olup olmadığıyla ilgili yapılan analizlerin bulguları sunulmuştur.

Tablo 7.8. Otantik Liderlik Algısı Toplamının Ruhsal İyi Oluş Üzerine Etkisinde Çalışma Şeklinin Düzenleyici Etkisi Analizi

Bağımlı Değişken: Ruhsal İyi Oluş				
Bağımsız Değişken	B	S. Hata	t	p
Sabit	3,37	0,61	5,48	0,00
Otantik Liderlik Top.	0,43	0,12	3,58	0,00
Çalışma Şekli	0,02	0,52	0,03	0,97
Etkileşim	0,00	0,10	-0,01	0,99
R: 0,50		F: 49,92		
Düzeltilmiş R²: 0,25		p: 0,00		
Etkileşim R² değişimi: 0,00		F: 0,00		
		p: 0,99		

Tablo 7.8’deki bulgular otantik liderlik algısı toplam düzeyinin, çalışma şeklinin ve otantik liderlik algısı toplam düzeyi ve çalışma şekli etkileşimin ruhsal iyi oluş düzeyleri üzerinde %25’lik bir varyans açıkladığını ve açıklanan bu varyans miktarının istatistikî olarak anlamlı olduğunu göstermiştir ($F = 49,92$, $p < 0,01$). Bir diğer deyişle, ruhsal iyi oluş %25 oranında bu 3 değişken ile açıklanabilmektedir. Diğer taraftan, bu 3 değişkenden sadece otantik liderlik algısı toplam düzeyinin ruhsal iyi oluş üzerinde istatistikî olarak anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur ve bu etki pozitif yönlüdür ($t = 3,58$, $p < 0,05$). Diğer taraftan, çalışma şeklinin ve otantik liderlik algısı toplam düzeyi ve çalışma şekli etkileşimin ruhsal iyi oluş düzeyi üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ($t = 0,03$, $p > 0,05$ ve $t = -0,01$, $p > 0,05$). Etkileşim değişkeni ruhsal iyi oluş düzeyi üzerinde hiçbir varyans değişikliğine neden olmamıştır. Bu bulgulara dayanılarak çalışma şeklinin, bir diğer deyişle yüz yüze veya

uzaktan çalışmanın otantik liderliğin ruhsal iyi oluş üzerindeki etkilerinde çalışma düzenleyici bir rolü bulunmamaktadır. Bir diğer deyişle, otantik liderliğin ruhsal iyi oluş üzerindeki etkilerinde yüz yüze veya uzaktan çalışmanın durumu bu etkinin yönüne ve şiddetine etki etmemektedir.

7.6. Fark Analizleri

Bu bölümde otantik liderlik algısı ve ruhsal iyi oluş açısından katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan analizlerin bulguları sunulmuştur. Bu kapsamda otantik liderlik algısı toplam düzeyinin, öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işleme alt boyutları düzeyinin ve ruhsal iyi oluş düzeyinin katılımcıların cinsiyetine, medeni durumuna, çalışılan sektöre, iş hayatındaki toplam çalışma süresine, çalışma şekline, günlük çalışma süresine, işyerinde kendine ait odası bulunup bulunmadığına ve uzaktan çalışma ihtiyaçlarının karşılanma durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir.

Aşağıda Tablo 7.9’da otantik liderlik algısı toplam düzeyinin, öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işleme alt boyutları düzeyinin ve ruhsal iyi oluş düzeyinin cinsiyete göre fark analizlerinin bulguları gösterilmiştir.

Tablo 7.9. Cinsiyete Göre Fark Analizleri

	Cinsiyet	n	Ort.	Ss.	Levene Testi		t Testi	
					F	p	t	p
Öz-Farkındalık	Erkek	198	4,88	1,32	4,89	0,03	-0,99	0,32
	Kadın	246	5,00	1,15				
İlişkisel Şeffaflık	Erkek	198	5,01	1,45	1,56	0,21	-1,43	0,15
	Kadın	246	5,20	1,32				
İçselleştirilmiş Ahlaki Bakış	Erkek	198	4,87	1,27	2,53	0,11	-0,28	0,78
	Kadın	246	4,90	1,14				
Dengeli İşleme	Erkek	198	4,68	1,43	0,45	0,50	-1,16	0,25
	Kadın	246	4,84	1,39				
Otantik Liderlik TOPLAM	Erkek	198	4,86	1,28	2,83	0,09	-1,07	0,29
	Kadın	246	4,98	1,15				

Ruhsal İyi Oluş	Erkek	198	5,39	1,13	3,79	0,05	-1,64	0,10
TOPLAM	Kadın	246	5,56	0,95				

Tablo 7.9'daki bulgulara göre otantik liderlik algısı toplam düzeyi, öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işleme alt boyutları düzeyi ve ruhsal iyi oluş düzeyinin hiç birisinin katılımcıların cinsiyetine göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur (tüm t değerleri için $p>0,05$). Bir diğer deyişle erkek ve kadın çalışanların otantik liderlik algı düzeyleri ve ruhsal iyi oluş düzeyleri benzerdir.

Aşağıda Tablo 7.10'da otantik liderlik algısı toplam düzeyinin, öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işleme alt boyutları düzeyinin ve ruhsal iyi oluş düzeyinin medeni duruma göre fark analizlerinin bulguları gösterilmiştir.

Tablo 7.10. Medeni Duruma Göre Fark Analizleri

	Medeni Durum	n	\bar{X}	Ss	K.T.	sd	K.O.	F	p	Fark
Öz-Farkındalık	Bekar ^a	111	4,67	1,35	G.A	12,69	3	4,23	2,77	0,04
	Söz-Nişanlı ^b	17	4,65	1,45	G.İ.	675,1	442	1,53		
	Evli ^c	303	5,03	1,20	Top	687,8	445			
	Dul-Boş. ^d	15	5,18	0,75						
İlişkisel Şeffaflık	Bekar ^a	111	4,83	1,48	G.A	18,15	3	6,05	3,18	0,02
	Söz-Nişanlı ^b	17	4,62	1,38	G.İ.	839,8	442	1,90		
	Evli ^c	303	5,21	1,36	Top	857,9	445			
	Dul-Boş. ^d	15	5,50	0,96						
İçselleştirilmiş Ahlaki Bakış	Bekar ^a	111	4,67	1,32	G.A	6,99	3	2,33	1,60	0,19
	Söz-Nişanlı ^b	17	4,75	1,29	G.İ.	644,9	442	1,46		
	Evli ^c	303	4,94	1,18	Top	651,9	445			
	Dul-Boş. ^d	15	5,12	0,85						
Dengeli İşleme	Bekar ^a	111	4,51	1,46	G.A	18,18	3	6,06	3,08	0,03
	Söz-Nişanlı ^b	17	4,29	1,66	G.İ.	868,3	442	1,96		
	Evli ^c	303	4,85	1,39	Top	886,5	445			
	Dul-Boş. ^d	15	5,37	0,83						

Otantik Liderlik TOPLAM	Bekar ^a	111	4,67	1,31	G.A	13,16	3	4,39	2,98	0,03
	Söz-Nişanlı ^b	17	4,58	1,38	G.İ.	649,4	442	1,47		
	Evli ^c	303	5,01	1,18	Top	662,6	445			
	Dul-Boş. ^d	15	5,29	0,77						
Ruhsal İyi Oluş TOPLAM	Bekar ^a	111	5,09	1,16	G.A	23,17	3	7,72	7,53	0,00
	Söz-Nişanlı ^b	17	5,57	0,87	G.İ.	453,1	442	1,03		
	Evli ^c	303	5,62	0,96	Top	476,3	445			
	Dul-Boş. ^d	15	5,52	1,01						

Tablo 7.10'daki bulgulara göre katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi, öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işleme alt boyutları düzeyi ve ruhsal iyi oluş düzeyinin onların medeni duruma göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır (sırasıyla; $F=2,77$ ve $p<0,05$, $F=3,12$ ve $p<0,05$, $F=3,08$ ve $p<0,05$, $F=2,98$ ve $p<0,05$, $F=7,53$ ve $p<0,05$). Farklılaşmanın birebir hangi medeni durum grupları arasında olduğuna Bonferroni Post-Hoc analiziyle bakıldığında otantik liderlik algısı toplam düzeyi, öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işleme alt boyutları düzeyi için medeni duruma göre genel bir farklılık olsa dahi birebir karşılaştırmalarda anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür. Ruhsal iyi oluş düzeyinde ise anlamlı farklılığın evli ve bekarlar arasında ve evliler lehine olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan içselleştirilmiş ahlaki bakış alt boyutu düzeyinin medeni duruma göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur ($F=1,60$ ve $p>0,05$).

Aşağıda Tablo 7.11'de otantik liderlik algısı toplam düzeyinin, öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işleme alt boyutları düzeyinin ve ruhsal iyi oluş düzeyinin çalışılan sektöre göre fark analizlerinin bulguları gösterilmiştir.

Tablo 7.11. Çalışılan Sektöre Göre Fark Analizleri

	Çalışılan Sektör	n	\bar{X}	Ss	K.T.	sd	K.O.	F	p	
Öz-Farkındalık	Özel ^a	274	5,00	1,21	G.A	3,73	2	1,87	1,21	0,30
	Devlet ^b	147	4,80	1,32	G.İ.	684,1	443	1,54		
	Diğer ^c	25	4,95	1,13	Top	687,8	445			
	Özel ^a	274	5,16	1,37	G.A	3,63	2	1,81		

İlişkisel Şeffaflık	Devlet ^b	147	4,98	1,44	G.İ.	854,3	443	1,93	0,94	0,39
	Diğer ^c	25	5,24	1,29	Top	857,9	445			
İçselleştirilmiş iş Ahlakı Bakış	Özel ^a	274	4,84	1,19	G.A	2,32	2	1,16	0,79	0,45
	Devlet ^b	147	4,89	1,30	G.İ.	649,6	443	1,47		
	Diğer ^c	25	5,15	0,81	Top	651,9	445			
Dengeli İşleme	Özel ^a	274	4,82	1,41	G.A	5,12	2	2,56	1,29	0,28
	Devlet ^b	147	4,61	1,46	G.İ.	881,4	443	1,99		
	Diğer ^c	25	4,93	1,04	Top	886,5	445			
Otantik Liderlik TOPLAM	Özel ^a	274	4,95	1,20	G.A	2,32	2	1,16	0,78	0,46
	Devlet ^b	147	4,82	1,30	G.İ.	660,3	443	1,49		
	Diğer ^c	25	5,07	0,96	Top	662,6	445			
Ruhsal İyi Oluş TOPLAM	Özel ^a	274	5,45	1,03	G.A	0,84	2	0,42	0,39	0,68
	Devlet ^b	147	5,51	1,06	G.İ.	475,4	443	1,07		
	Diğer ^c	25	5,63	0,90	Top	476,3	445			

Tablo 7.11'deki bulgulara göre otantik liderlik algısı toplam düzeyi, öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işleme alt boyutları düzeyi ve ruhsal iyi oluş düzeyinin hiç birisinin katılımcıların çalıştıkları sektöre göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur (tüm F değerleri için $p>0,05$). Bir diğer deyişle özel sektörde, devlette ve diğer sektörlerde çalışan katılımcıların otantik liderlik algı düzeyleri ve ruhsal iyi oluş düzeyleri benzerdir.

Aşağıda Tablo 7.12'de otantik liderlik algısı toplam düzeyinin, öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işleme alt boyutları düzeyinin ve ruhsal iyi oluş düzeyinin mesleki tecrübeye göre fark analizlerinin bulguları gösterilmiştir.

Tablo 7.12. Mesleki Tecrübeye Göre Fark Analizleri

	Mesleki Tecrübe	n	\bar{X}	Ss		K.T.	sd	K.O.	F	p	Fark
Öz-Farkındalık	0-5 yıl ^a	187	4,97	1,23	G.A	5,91	3	1,97	1,28	0,28	
	6-10 yıl ^b	97	4,87	1,29	G.İ.	681,9	442	1,54			
	11-15 yıl ^c	74	4,73	1,29	Top	687,8	445				
	16 yıl ve + ^d	88	5,09	1,17							
İlişkisel Şeffaflık	0-5 yıl ^a	187	5,15	1,38	G.A	6,53	3	2,18	1,13	0,34	
	6-10 yıl ^b	97	5,05	1,49	G.İ.	851,4	442	1,93			
	11-15 yıl ^c	74	4,87	1,43	Top	857,9	445				
	16 yıl ve + ^d	88	5,25	1,24							
İçselleştirilmiş Ahlaki Bakış	0-5 yıl ^a	187	4,77	1,25	G.A	8,50	3	2,83	1,95	0,12	
	6-10 yıl ^b	97	4,85	1,24	G.İ.	643,4	442	1,46			
	11-15 yıl ^c	74	4,84	1,22	Top	651,9	445				
	16 yıl ve + ^d	88	5,14	1,04							
Dengeli İşleme	0-5 yıl ^a	187	4,78	1,45	G.A	7,10	3	2,37	1,19	0,31	
	6-10 yıl ^b	97	4,62	1,50	G.İ.	879,4	442	1,99			
	11-15 yıl ^c	74	4,64	1,39	Top	886,5	445				
	16 yıl ve + ^d	88	4,98	1,23							
Otantik Liderlik TOPLAM	0-5 yıl ^a	187	4,92	1,22	G.A	5,55	3	1,85	1,24	0,29	
	6-10 yıl ^b	97	4,85	1,30	G.İ.	657,1	442	1,49			
	11-15 yıl ^c	74	4,77	1,26	Top	662,6	445				
	16 yıl ve + ^d	88	5,12	1,07							
Ruhsal İyi Oluş TOPLAM	0-5 yıl ^a	187	5,31	1,17	G.A	10,29	3	3,43	3,25	0,02	a<d
	6-10 yıl ^b	97	5,62	0,89	G.İ.	466,0	442	1,05			
	11-15 yıl ^c	74	5,50	0,92	Top	476,3	445				
	16 yıl ve + ^d	88	5,67	0,93							

Tablo 7.12'deki bulgulara göre otantik liderlik algısı toplam düzeyi, öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işleme alt boyutları düzeyi hiç birisinin katılımcıların mesleki tecrübelerine göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur (F değerleri için $p>0,05$). Diğer taraftan katılımcıların ruhsal iyi oluş düzeyinin mesleki tecrübeye göre anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur ($F=3,25$ ve $p<0,05$). Anlamlı farklılığın 16 yıl ve üzeri mesleki tecrübesi

olanlarla 0-5 yıl mesleki tecrübesi olanlar arasında ve 16 yıl ve üzeri mesleki tecrübesi olanlar lehine olduğu bulunmuştur.

Aşağıda Tablo 7.13'te otantik liderlik algısı toplam düzeyinin, öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işleme alt boyutları düzeyinin ve ruhsal iyi oluş düzeyinin çalışma şekline göre fark analizlerinin bulguları gösterilmiştir.

Tablo 7.13. Çalışma Şekline Göre Fark Analizleri

	Çalışma Şekli	n	\bar{X}	Ss		K.T.	sd	K.O.	F	p
Öz-Farkındalık	Yüz yüze ^a	377	4,91	1,25	G.A	1,53	2	0,76	0,49	0,61
	Uzaktan ^b	24	5,15	1,13	G.İ.	686,3	443	1,55		
	Hybrid ^c	45	5,01	1,30	Top	687,8	445			
İlişkisel Şeffaflık	Yüz yüze ^a	377	5,07	1,38	G.A	4,26	2	2,13	1,11	0,33
	Uzaktan ^b	24	5,48	1,27	G.İ.	853,7	443	1,93		
	Hybrid ^c	45	5,19	1,50	Top	857,9	445			
İçselleştirilmiş iş Ahlaki Bakış	Yüz yüze ^a	377	4,83	1,23	G.A	4,44	2	2,22	1,52	0,22
	Uzaktan ^b	24	4,95	1,18	G.İ.	647,5	443	1,46		
	Hybrid ^c	45	5,16	1,05	Top	651,9	445			
Dengeli İşleme	Yüz yüze ^a	377	4,72	1,41	G.A	3,30	2	1,65	0,83	0,44
	Uzaktan ^b	24	4,94	1,24	G.İ.	883,2	443	1,99		
	Hybrid ^c	45	4,97	1,52	Top	886,5	445			
Otantik Liderlik TOPLAM	Yüz yüze ^a	377	4,88	1,23	G.A	2,73	2	1,37	0,92	0,40
	Uzaktan ^b	24	5,13	1,05	G.İ.	659,9	443	1,49		
	Hybrid ^c	45	5,08	1,25	Top	662,6	445			
Ruhsal İyi Oluş TOPLAM	Yüz yüze ^a	377	5,46	1,05	G.A	0,67	2	0,33	0,31	0,73
	Uzaktan ^b	24	5,54	0,91	G.İ.	475,6	443	1,07		
	Hybrid ^c	45	5,58	0,96	Top	476,3	445			

Tablo 7.13'teki bulgulara göre otantik liderlik algısı toplam düzeyi, öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işleme alt boyutları düzeyi ve ruhsal iyi oluş düzeyinin hiç birisinin katılımcıların çalışma şekline göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur (tüm F değerleri için $p>0,05$). Bir

diğer deyişle yüz yüze, uzaktan ve hybrid çalışan katılımcıların otantik liderlik algı düzeyleri ve ruhsal iyi oluş düzeyleri benzerdir.

Aşağıda Tablo 7.14'te otantik liderlik algısı toplam düzeyinin, öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işleme alt boyutları düzeyinin ve ruhsal iyi oluş düzeyinin günlük çalışma süresine göre fark analizlerinin bulguları gösterilmiştir.

Tablo 7.14. Günlük Çalışma Süresine Göre Fark Analizleri

	Çalışma Süresi	n	\bar{X}	Ss	K.T.	sd	K.O.	F	p	
Öz-Farkındalık	0-3 saat ^a	18	4,76	1,22	G.A	6,31	3	2,10	1,37	0,25
	4-6 saat ^b	48	4,65	1,29	G.İ.	681,5	442	1,54		
	7-9 saat ^c	275	5,01	1,21	Top	687,8	445			
	10 saat ve ^{+d}	105	4,89	1,32						
İlişkisel Şeffaflık	0-3 saat ^a	18	4,89	1,33	G.A	12,50	3	4,17	2,18	0,09
	4-6 saat ^b	48	4,83	1,47	G.İ.	845,4	442	1,91		
	7-9 saat ^c	275	5,23	1,28	Top	857,9	445			
	10 saat ve ^{+d}	105	4,92	1,59						
İçselleştirilmiş İş Ahlaki Bakış	0-3 saat ^a	18	4,75	1,02	G.A	4,49	3	1,50	1,02	0,38
	4-6 saat ^b	48	4,92	1,04	G.İ.	647,4	442	1,46		
	7-9 saat ^c	275	4,94	1,21	Top	651,9	445			
	10 saat ve ^{+d}	105	4,70	1,31						
Dengeli İşleme	0-3 saat ^a	18	4,82	1,16	G.A	4,03	3	1,34	0,67	0,57
	4-6 saat ^b	48	4,60	1,53	G.İ.	882,4	442	2,00		
	7-9 saat ^c	275	4,83	1,36	Top	886,5	445			
	10 saat ve ^{+d}	105	4,64	1,52						
Otantik Liderlik TOPLAM	0-3 saat ^a	18	4,81	1,10	G.A	5,28	3	1,76	1,18	0,32
	4-6 saat ^b	48	4,75	1,18	G.İ.	657,3	442	1,49		
	7-9 saat ^c	275	5,00	1,18	Top	662,6	445			
	10 saat ve ^{+d}	105	4,79	1,35						
Ruhsal İyi Oluş TOPLAM	0-3 saat ^a	18	5,07	1,02	G.A	7,75	3	2,58	2,44	0,06
	4-6 saat ^b	48	5,48	1,19	G.İ.	468,5	442	1,06		
	7-9 saat ^c	275	5,57	0,99	Top	476,3	445			
	10 saat ve ^{+d}	105	5,32	1,05						

Tablo 7.14'teki bulgulara göre otantik liderlik algısı toplam düzeyi, öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işleme alt boyutları düzeyi ve ruhsal iyi oluş düzeyinin hiç birisinin katılımcıların günlük çalışma süresine göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur (tüm F değerleri için $p>0,05$). Bir diğer deyişle katılımcıların günlük çalışma süreleri farklılaşsa da onların otantik liderlik algı düzeyleri ve ruhsal iyi oluş düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.

Aşağıda Tablo 7.15'te otantik liderlik algısı toplam düzeyinin, öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işleme alt boyutları düzeyinin ve ruhsal iyi oluş düzeyinin kendine ait çalışma odası bulunma durumuna göre fark analizlerinin bulguları gösterilmiştir.

Tablo 7.15. Kendine Ait Çalışma Odası Bulunmasına Göre Fark Analizleri

	Kendine Çalışma Odası	n	Ort.	Ss.	Levene Testi		t Testi	
					F	p	t	p
Öz-Farkındalık	Var	170	5,09	1,14	2,71	0,10	2,09	0,04
	Yok	276	4,84	1,29				
İlişkisel Şeffaflık	Var	170	5,27	1,36	0,05	0,82	2,02	0,04
	Yok	276	5,00	1,40				
İçselleştirilmiş Ahlaki Bakış	Var	170	5,08	1,13	0,77	0,38	2,89	0,00
	Yok	276	4,74	1,24				
Dengeli İşleme	Var	170	4,91	1,35	1,13	0,29	1,76	0,08
	Yok	276	4,67	1,44				
Otantik Liderlik TOPLAM	Var	170	5,09	1,15	0,61	0,43	2,33	0,02
	Yok	276	4,81	1,25				
Ruhsal İyi Oluş TOPLAM	Var	170	5,64	0,93	4,57	0,03	2,69	0,01
	Yok	276	5,38	1,08				

Tablo 7.15'teki bulgulara göre katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi, öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlaki bakış alt boyutları düzeyi ve ruhsal iyi oluş düzeyi kendi odası bulunma durumuna göre istatistiki olarak anlamlı

düzye de farklılaşmaktadır (sırasıyla; $t=2,33$ ve $p<0,05$, $t=2,09$ ve $p<0,05$, $t=2,02$ ve $p<0,05$, $t=2,89$ ve $p<0,05$, $t=2,69$ ve $p<0,05$). Bir diğ er deyiş le, kendi odası bulunan katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi, öz-farkındalık, ilişki sel ş e ff a flık ve iç se lle ş tirilmi ş ahlaki bakış alt boyutları düzeyi ve ruhsal iyi oluş düzeyi kendi odası bulunmayan katılımcılarınkinden anlamlı düzeyde daha yüksek olarak bulunmuştur. Diğ er taraftan dengeli işleme alt boyutu düzeyinin kendi odası bulunma durumuna göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur ($t=1,76$ ve $p>0,05$).

Aş ağı da Tablo 7.16’da otantik liderlik algısı toplam düzeyinin, öz-farkındalık, iç se lle ş tirilmi ş ahlaki bakış, ilişki sel ş e ff a flık ve dengeli işleme alt boyutları düzeyinin ve ruhsal iyi oluş düzeyinin uzaktan ç a lış ma ihtiya ç larının karşı lanması durumuna göre fark analizlerinin bulguları gösterilmiştir.

Tablo 7.16. Uzaktan Ç a lış ma İhtiya ç ının Karşı lanmasına Göre Fark Analizleri

	Uzaktan Ç a lış ma İhtiya ç ı	n	Ort.	Ss.	Levene Testi		t Testi	
					F	p	t	p
Öz-Farkındalık	Karşı lanıyor	179	5,15	1,17	0,45	0,50	3,03	0,00
	Karşı lanmıyor	267	4,79	1,27				
İlişki sel Ş e ff a flık	Karşı lanıyor	179	5,35	1,31	1,18	0,28	3,07	0,00
	Karşı lanmıyor	267	4,94	1,42				
İç se lle ş tirilmi ş Ahlaki Bakış	Karşı lanıyor	179	5,12	1,16	0,48	0,49	3,51	0,00
	Karşı lanmıyor	267	4,71	1,22				
Dengeli İşleme	Karşı lanıyor	179	4,97	1,41	0,00	0,97	2,66	0,01
	Karşı lanmıyor	267	4,62	1,40				
Otantik Liderlik TOPLAM	Karşı lanıyor	179	5,15	1,17	0,13	0,72	3,29	0,00
	Karşı lanmıyor	267	4,76	1,23				
Ruhsal İyi Oluş TOPLAM	Karşı lanıyor	179	5,61	1,01	1,05	0,31	2,15	0,03
	Karşı lanmıyor	267	5,39	1,04				

Tablo 7.16’daki bulgulara göre katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi, öz-farkındalık, ilişki sel ş e ff a flık, iç se lle ş tirilmi ş ahlaki bakış ve dengeli işleme alt boyutları düzeyi ve ruhsal iyi oluş düzeyi uzaktan ç a lış ma ihtiya ç larının karşı lanması

durumuna göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır (sırasıyla; $t=3,29$ ve $p<0,05$, $t=3,03$ ve $p<0,05$, $t=3,07$ ve $p<0,05$, $t=3,51$ ve $p<0,05$, $t=2,66$ ve $p<0,05$, $t=2,15$ ve $p<0,05$). Bir diğer deyişle, uzaktan çalışma ihtiyacı karşılanan katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi, öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık, içselleştirilmiş ahlaki bakış ve dengeli işleme alt boyutları düzeyi ve ruhsal iyi oluş düzeyi uzaktan çalışma ihtiyacı karşılanmayan katılımcılarınkinden anlamlı düzeyde daha yüksek olarak bulunmuştur.

7.7. Hipotez Testi Sonuçları

Aşağıda Tablo 7.17’de bu araştırmada test edilen hipotezlerin sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 7.17. Hipotez Testi Sonuçları

No	Hipotez	Sonuç
H ₁	Otantik liderlik ruhsal iyi oluşu etkiler.	Kısmen Kabul
H _{1a}	Öz-Farkındalık ruhsal iyi oluşu etkiler.	Kabul
H _{1b}	İlişkisel Şeffaflık ruhsal iyi oluşu etkiler.	Ret
H _{1c}	İçselleştirilmiş Ahlaki ruhsal iyi oluşu etkiler.	Kabul
H _{1d}	Dengeli İşleme ruhsal iyi oluşu etkiler.	Ret
H ₂	Otantik liderliğin ruhsal iyi oluş üzerindeki etkisinde uzaktan çalışmanın düzenleyici etkisi vardır.	Ret
H ₃	Otantik liderlik algısı demografik değişkenlere göre farklılaşır.	Kısmen Kabul
H ₄	Ruhsal iyi oluş düzeyi demografik değişkenlere göre farklılaşır.	Kısmen Kabul

Araştırmadan elde edilen bulgulara dayanılarak araştırmanın H_{1a} ve H_{1c} hipotezleri kabul edilirken H_{1b} ve H_{1d} reddedilmiştir. Bu nedenle H₁ hipotezi kısmen kabul edilmiştir. H₂ reddedilmiştir. H₃ ve H₄ hipotezleri de kısmen kabul edilmiştir.

SONUÇ

Bu araştırmada otantik liderlik algısının ruhsal iyi oluş üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca, otantik liderlik algısı ve ruhsal iyi oluş düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular göre; katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi ile onların ruhsal iyi oluş düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Bir diğer deyişle, katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi ile onların ruhsal iyi oluş düzeylerinden birinde olan bir artış diğerinde de bir artışa, tersine birisinde olan azalma diğerinde de bir azalmaya neden olmaktadır. Katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi, öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işleme alt boyutları düzeyi ve ruhsal iyi oluş düzeyinin hiç birisinin katılımcıların cinsiyetine göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi, öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işleme alt boyutları düzeyi ve ruhsal iyi oluş düzeyinin onların medeni duruma göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Otantik liderlik algısı toplam düzeyi, öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işleme alt boyutları düzeyi için medeni duruma göre genel bir farklılık olsa dahi birebir karşılaştırmalarda anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür. Ruhsal iyi oluş düzeyinde ise anlamlı farklılığın evli ve bekarlar arasında ve evliler lehine olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan içselleştirilmiş ahlaki bakış alt boyutu düzeyinin medeni duruma göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi, öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işleme alt boyutları düzeyi ve ruhsal iyi oluş düzeyinin hiç birisinin katılımcıların çalıştıkları sektöre göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi, öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işleme alt boyutları düzeyi hiç birisinin katılımcıların mesleki tecrübelerine göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Katılımcıların otantik otantik liderlik

algısı toplam düzeyi, öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işleme alt boyutları düzeyi ve ruhsal iyi oluş düzeyinin hiç birisinin katılımcıların çalışma şekline göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi, öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işleme alt boyutları düzeyi ve ruhsal iyi oluş düzeyinin hiç birisinin katılımcıların günlük çalışma süresine göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi, öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlaki bakış alt boyutları düzeyi ve ruhsal iyi oluş düzeyi kendi odası bulunma durumuna göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Bir diğer deyişle, kendi odası bulunan katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi, öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlaki bakış alt boyutları düzeyi ve ruhsal iyi oluş düzeyi kendi odası bulunmayan katılımcılarınkinden anlamlı düzeyde daha yüksek olarak bulunmuştur. Katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi, öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık, içselleştirilmiş ahlaki bakış ve dengeli işleme alt boyutları düzeyi ve ruhsal iyi oluş düzeyi uzaktan çalışma ihtiyaçlarının karşılanması durumuna göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Bir diğer deyişle, uzaktan çalışma ihtiyacı karşılanan katılımcıların otantik liderlik algısı toplam düzeyi, öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık, içselleştirilmiş ahlaki bakış ve dengeli işleme alt boyutları düzeyi ve ruhsal iyi oluş düzeyi uzaktan çalışma ihtiyacı karşılanmayan katılımcılarınkinden anlamlı düzeyde daha yüksek olarak bulunmuştur.

Çelik ve Sünbül (2008) çalışmasında liderlik algısını cinsiyete göre incelemiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların liderlik algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Caza ve arkadaşları (2010) yapmış olduğu çalışma sonucunda katılımcıların otantik liderlik algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı farklılaşmadığını belirlemiştir Coşar (2011) çalışmasında katılımcıların otantik liderlik algılarını farklı demografik değişkenlere göre incelemiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların otantik liderlik algılarının medeni durumlarına göre farklılaşmadığı belirlenmiştir. Karatürk (2015) çalışmasında otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların otantik liderlik algıları ile psikolojik iyi oluşları arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Bu araştırmaların sonuçları elde ettiğimiz bulguları destekleri niteliktedir. Sonuç olarak otantik liderlik, liderler ile izleyenleri arasında pozitif ilişkinin gelişmesine yardımcı

olmaktadır. Otantik liderler belirli değerlerin farkında olan, problemlerin üstesinden hızlı şekilde gelmeyi başaran ahlaklı insanlar olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerde yöneticiler ve çalışanların arasında öz disiplinin sağlanması, çalışanların ruhsal iyi oluşlarının iyileştirilmesi, örgütsel performansın geliştirilmesi için otantik liderlerin sayılarının artırılması önemli bir konu olmaya devam etmektedir.

TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Salgın dönemiyle birlikte hemen her sektörde ciddi bir ilgi konusu olan uzaktan çalışma konusunun çalışanlar üzerindeki ruhsal iyi oluş etkisi oldukça önemli bir konudur. Kurumsal iş kültüründen uzak ya da hibrit modelde takım çalışmasının pozitif etkilerini tam olarak yaşamayan çalışanların ruhsal iyi oluş halleri performanslarına da etki edecektir. Biz bu çalışmamızda uzaktan çalışma durumunun ve çalışana sağlanan uzaktan çalışma desteğinin ruhsal iyi oluş haline etkisini, otantik liderlik davranışlarının ruhsal iyi oluşa olan etkilerinde uzaktan çalışmanın moderatör etkisini inceledik. Çalışmanın bulgular kısmında da görüldüğü gibi uzaktan çalışma ruhsal iyi oluş halinde farklılık oluşturacak etkiye sahip değil. Fakat çalışmanın literatüre ve pratik uygulamaya olan katkısına bakacak olursak: Uzaktan çalışma ortamı desteklenmiş çalışanların ruhsal iyi oluş halleri pozitif anlamda etkilenmektedir. Kurumların çalışanlarının uzaktan çalışma durumlarında ruhsal ve yönetsel olarak ihtiyaçlarının karşılanmasını ihmal etmemelidir. Otantik liderliğin, çalışanların ruhsal iyi oluşa etkisine de baktığımızda pozitif yönlü bir etkisini görüyoruz. Gerek eğitim programlarıyla gerek bireysel koçluk programlarıyla yöneticilerin liderlik özelliklerine otantik liderlik alt davranışlarının aktarılması ve benimsenmesi süreçlerinin desteklenmesi, pozitif örgütsel kültürün oluşumuna sağlayacağını söyleyebiliriz. Uzaktan çalışmayı benimsemiş kurumların, çalışanların kendisine ait odalarının olup olmadığını izlemeleri bu çalışmanın önemli sonuçlarından biri olmuştur. Bu bağlamda ruhsal iyi oluşa katkısı nedeniyle kurumların çalışanlara özel merkezi ofisler ya da uygun yönergelerle evde çalışma ortamı hazırlanması büyük önem kazanmaktadır.

Bu çalışmamızın yukarıdaki tartışma ve önerilerle gerek literatüre gerekse kurumsal iş süreçlerine katkı sağlayacağını umut ediyorum.

KAYNAKÇA

- Akçay, V., Bilgin, K. U. (2016). Kamu Performans Yönetimine Etkisi Açısından Psikolojik Sermaye, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,12(2), 154-174
- Akgündüz, Y. (2012). Konaklama işletmelerinde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi. Doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Akkuş, S. (2021). Pandemi sürecinde hemşirelerin otantik liderlik algısı ve belirsizliğe tahammülsüzlük düzeyleri ile hasta güvenliği algıları arasındaki ilişkinin analizi, Yüksek Lisans tezi, İzmir Ekonomi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İzmir.
- Alkan, M., Filiz, H. (2007). Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar. *Akademik Bilişim*. c. 7. s. 9: 265-272.
- Alkan, M., Filiz, H. (2007). Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar. *Akademik Bilişim*. c. 7. s. 9: 265-272.
- Anlı, G. (2011). Kendini Sabotaj İle Psikolojik İyi Olma Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Apgar IV, Mahlon. (1998). The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work. *Harvard Business Review*. c.76. s. 3: 121-136.
- Arvola, René, Piia Tint, Ülo Kristjuhan, Virve Siirak. 2017. Impact of telework on the perceived work environment of older workers. *Scientific Annals of Economics and Business*. c.64. s.2: 199-214.

- Augilera, Anne, Virginie Lethiais, Alain Rallet, Laurent Proulhac. 2016. Home- based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. c. 92: 1-11.
- Avolio, C., Gardner, L., Walumbwa, O., Luthans, F., May, R. (2004) Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly* 15 801–823.
- Avolio, J., Walumbwa, O., Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60 (1), 421.
- Aydoğan, İ. (2019). Öğretmenlerin Psikolojik İyi Oluş Düzeylerinin Yordayıcısı Olarak Okul İklimi Algıları. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı.
- Bakır, Y. (2017). Düzenli olarak spor yapan ortaöğretim düzeyindeki ergenlerde sporun mental iyi oluş ve pozitiflik düzeyine etkisi, Yüksek Lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Ben-Zur, Hasida. (2003). Happy adolescents: the link between subjective well-being, internal resources and parental factors. *Journal of Youth and Adolescence*. c.32. s. 2 :67-79.
- Berkün, Sanem. 2012. Özürlülerin istihdamında ev esaslı tele çalışma (evde tele çalışma): Bursa ili belediyelerinden örnekler. Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozgeyikli, H., Toprak, E. (2013) “Üniversiteli Gençlerin EĞ Seçim Kriterlerinin Sıralama Yargılarıyla Ölçeklenmesi”. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 68-87.
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Barker Caza, B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: measurement, gender, and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53-70.

- Coşar, S. (2011). Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma, Doktora Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çankır B. (2021). Liderlik: Grup ve Takım Liderliği, Beta Basım Yayınları, İstanbul.
- Çankır B. ve Şahin S. (2018), Medya-Kültür ve Sanat Alanında Çalışanların Psikolojik İyi-Oluşları ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkide Çalışmaya Tutkunluğun Aracı Rolü, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 17(1), 334-346.
- Çankır B. ve Yener S. (2017). İş'te Pozitif Davranış. Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.
- Çankır, B. (2016b). Çalışmaya tutkunluk ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi ve bir uygulama (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, C., Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66
- Çelik, G. (2017). Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yenilikçilik ve risk alma davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Doğan, A., Serdar, B., Rıza, D. (2015). Çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*. 7. s. 14: 375-398.
- Dost T. (2004). Üniversite Öğrencilerinin Öznel İyi Oluş Düzeyleri. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, Z. (1997). Tele çalışma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkutlu, H. (2015). "Pozitif Örgütsel Davranış", Akademisyen Kitabevi.

- Gardner, L, Coglisser, C., Davis, M., Dickens, M. (2011) Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6): 1120-1145.
- Gardner, W., Karam, P., Alvesson, M., Einola, K. (2021), Authentic leadership theory: The case for and against, *The Leadership Quarterly*, 24, ss. 101495
- Gardner, W., Schermerhorn, J. (2004) Unleashing Individual Potential:: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3): 270-281.
- George D, Mallery P. (2010). SPSS for Windows step by step. A simple study guide and reference (10. Baskı). GEN, Boston, MA: Pearson Education, Inc..
- George, D., Mallery, P. (2010). SPSS for Windows step by step. A simple study guide and reference (10. Baskı). GEN, Boston, MA: Pearson Education, Inc..
- Göktürk, M. (2007). Sosyo-Psikolojik Sorunlar Çerçevesinde Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma Biçimleri. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*. c. 12. s. 9: 207-220.
- Gül, H., İnce, M., Candan, H. (2017), Otantik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Destek Algısı Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Çağ University *Journal of Social Sciences*, 14(1), ss. 31-51.
- Gülaçtı, F. (2009). Sosyal Beceri Eğitime Yönelik Programın Üniversite Öğrencilerinin, Sosyal Beceri, Öznel Ve Psikolojik İyi Olma Düzeylerine Etkisi. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güngör, M. (2016). Sanal Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu ve Özel Sektör Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hamurcu, H. (2011). Ergenlerin yetkinlik inançları ve psikolojik iyi oluşlarını yordamada psikolojik ihtiyaçlar. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Harvard Business School. (2015). *Çalışanları Elde Tutmak*. çev. Melis İnan. İstanbul: Optimist Yayınları.

<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/506548>)

https://www.academia.edu/37244542/12_B%C3%B6l%C3%BCm_Psikolojik_%C4%B0yi_Olu%C5%9F_pdf

https://www.researchgate.net/publication/355979053_Liderlik_Grup_ve_Takim_Liderligi

Illies, R, Morgeson, P., Nahrgang, D. (2005) Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3): 373-394.

Johannessen, S. (2000). The Nomadisation of Worklife. Advantages and disadvantages of mobile telework. Yüksek Lisans Tezi. University of Oslo.

Johnson, M. (1997). *Teleworking in Brief*. 1. bs. UK: Butterworth-Heinemann.

Johnson, M. (1997). *Teleworking in Brief*. 1. bs. UK: Butterworth-Heinemann.

Karaca, S. (2019). İş yeri inovasyonunun bir örneği olarak uzaktan çalışmanın iş yaşam dengesine etkisi: Çalışan anneler üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karatepe, S., Mustafa, G. (2017). Örgütsel Özdeşleşme ve Sanal Kaytarma: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*. c. 4. s. 9: 80-96.

Karatürk, H. (2015). Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Alan Araştırması, Yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karkın, N. (2004). Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi, *Türk İdare Dergisi*, 445, Ankara.

Kernis, H (2003) Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*. 14(1): 1-26.

- Kesken, J., Ayyıldız, N. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 729-754.
- Keyes, C., Shmotkin, D., Ryff, C. (2002). Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*. c. 82. s. 6: 1007-1022.
- Koyuncu, A. (2015). Kariyer Kararı Yetkinlik Beklentisinin Yordayıcıları Olarak Kaygı ve Öznel İyi Oluş. Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.
- Köylü, D. (2018). Öğretmenlerin Karar Alma Sürecine Katılım Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve Psikolojik İyi Oluş İle İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. OnDokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Lim, K. (2002). The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*. c. 23. s. 5: 675-694.
- Malkoç, A. (2011). Öznel İyi Oluş Müdahale Programının Üniversite Öğrencilerinin Öznel İyi Oluş Düzeylerine Etkisi. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.
- Memari, H., Valikhani, M., Aghababae, Z. ve Mehdi, M. (2013). The Effect of Positive Organizational Behavior of the Staff on Organizational Performance, Based on the Luthans Model in Public Organizations of Behbahan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4 (9), 568-583.
- Memiş, Ç., Aydın, A., Kabasakal, H., Saraçer, B. (2009) Türkiye’ de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması. 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Meşhur, A., Filiz, H. (2010). Organizasyonların tele çalışmaya ilişkin tutumlarına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 1-24.

- Mokhtarian, P. (1991). Defining Telecommuting. *Transportation Research Record* 1305 : 273-281.
- Nahavandi, A. (1997). *The Art & Science of Leadership*, Prentice Hall, Upper Saddle River, Arizona.
- Nakip, M. & Yaraş, E. (2017). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Nakip, M., Yaraş, E. (2017). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Nimon K. (2010). Regression commonality analysis: Demonstration of an SPSS solution. *Multiple Linear Regression Viewpoints*, 36(1): 10-7.
- Nimon, K. (2010). Regression commonality analysis: Demonstration of an SPSS solution. *Multiple Linear Regression Viewpoints*, 36(1): 10-7.
- Okun, A., Stock, A., Hairing, J., Witter, R. (1984). Health and Subjective Well Being: A Meta Analysis. *The International Journal of Aging and Human Development*. 19(2): 111-132.
- Öcal, H, Barın, N. (2016) Örgütlerde Otantik Liderlik Davranışının İşe Yabancılaşma ile İlişkisi: *Bursa İli Dericilik Sektöründe Bir Araştırma İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 18(2): 63-94.
- Ören, K., Hasan, Y. (2012). Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*. c. 1. s. 1: 34-59.
- Özalp İ., Öcal H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3/4, 207-226.
- Özdemir, H. (2018). Otantik Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Sanal Kaytarma İlişkileri, Savaş Yayınevi, Ankara
- Paridon, M., Marlen, H. (2009). Psychosocial impact of mobile telework: Results from an online survey. *Europe's Journal of Psychology*. c. 5. s. 1: 1- 20.

- Ryff, C. (1989) Happiness Is Everything, or Is it? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*. 57 (6). 1069- 1081.
- Satır, F. (2017). İşgörenlerin otantik ve hizmetkar liderlik algılamalarının performansları üzerine etkiler: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde bir işletme uygulaması, Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Seligman, E., Mihaly, C. (2000). Positive Psychology: An Introduction. American Psychological Association, c.55. s.1: 5-14.
- Shamir, B, Eliam, G. (2005) What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development, *The Leadership Quarterly*. 16(3): 395-417.
- Shamir, B., Eilam, G. (2005). What's your story? Q: A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*
- Soysal, T. (2006). Tele Çalışma. *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*. c. 1. s. 9: 133-165.
- Soysal, T. (2006). Tele Çalışma. *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*. c. 1. s. 9: 133-165.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. & Türköz, T. (2013). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(04), 89-106.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. & Türköz, T. (2013). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(04), 89-106.
- Tan, G. (2007). Atipik iş sözleşmelerinden evde çalışma ve tele çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Telef, B. (2013). Psikolojik İyi Oluş Ölçeği: Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. c. 28. s. 3:374-384.

- Toduk, Y. (2014). 2023 Lideri Dijital Çağın Liderlik Sırları. 1. bs. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.
- Tozlu, E. (2011). Genel Olarak Esnek Çalışma Sistemleri ve Tele Çalışma ve Sıkıştırılmış İş Haftasının Karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. c. 3. s. 4: 99-116.
- Tremblay, D., Laurence, T. (2012). Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*. c. 1. s. 1: 100-113.
- Tuzgöl, D. (2004). Üniversite öğrencilerinin öznel iyi oluş düzeyleri. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuzgöl, M. (2005). Öznel İyi Oluş Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 23 (3): 103–109.
- Tütüncü Ö. ve Akgündüz Y., (2014), Seyahat Acentelerinde Otantik Liderliğin Çalışanların Yalakalık Eğilimlerine Etkisi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(2), ss. 167 - 175 .
- Uysal, Ş., Keklik B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15 (1), 25-57.
- Ünal, M. (2015). Ortaokul müdürlerinin otantik liderlik davranışları, öğretmenlerin sesi ve örgütsel özdeşmeleri arasındaki ilişki (Gaziantep Şehitkamil İlçesi Örneği), Yüksek Lisans tezi, Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Valenduc, G., Patricia, V. (2001). Telework: from distance working to new forms of flexible work organisation. *Transfer: European Review of Labour and Research*. c. 7. s. 2: 244-257.
- Walumbwa, F., Noel, M., Hannah, S. (2011) Impact of spiritual leadership on unit performance, *The Leadership Quarterly* (22): 259–270.

Wang H., Sui Y., Luthans F., Wang D. ve Wu Y. (2012). Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of Followers' Positive Psychological Capital, and Relational Processes. *Journal of Organizational Behavior*.

Yeşiltaş, M., Kanten, P. ve Sormaz Ü. (2013). *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 42 (2), 333-350.

Yiğit, A. (2004). Lider Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yücel, İ., Kılıç, E.(2017). “Otantik Liderliğin Örgütsel Güven Üzerine Etkileri: Erzincan Üniversitesi’nde Bir Uygulama”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1): 81-94

ÖZGEÇMİŞ

Profesyonel Yönetici Koçu, Eğitimci, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi uzmanı. İnsan Kaynakları alanındaki kurumsal yöneticilik tecrübesinden sonra 2015 yılında kurduğu Consullent Eğitim ve Danışmanlıkta eğitim ve koçluk çalışmalarını sürdürüyor. Psikolog Master Coach Denis Birdoux, Carmen Todor'dan NLP, Beden Dili ve İnsan Psikolojisi konularında eğitimler aldı.

Yıldız Teknik Üniversitesi "Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi" programını tamamladı. Koçluk eğitimlerini Adler'de tamamladı.

Harvard Üniversitesi ve Bahçeşehir Üniversitesi ortak çalışması olan "Liderlik ve Yönetim Becerileri" eğitimini aldı. İstanbul Gelişim Akademisi'nde Hizmet İçi Eğitim Birimi Müdürlüğü yaptı.

Mustafa Kemal Üniversitesi'nde Öğretim Görevlisi ve Rektör Danışmanlığı görevlerinde bulundu. 2012 'den 2015 Nisan ayına kadar Türk Telekom Grup Şirketi AssisTT A.Ş.'de Eğitim ve Gelişim Müdürü olarak görev yaptı.

HBR Blog yazarlığının yanında ve kendi kişisel podcast kanalında insanın gelişimine dair fikir ve çalışmalarını düzenli olarak aktarıyor.

Konuşma ustalığı üzerine kaleme aldığı "Kim güzel konuşmak istemez ki!" adlı kitabı bulunmaktadır.

Kurumsal firmaların yönetici gelişim programları başta olmak üzere çalışanların eğitim ve gelişim çözümlerine devam etmektedir.