

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**C TİPİ KİŞİLİK VE ALGILANAN OTANTİK
LİDERLİĞİN İŞE TUTKUNLUK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

ŞEYMA BİLGİN

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN:
PROF. DR. ADEM ÖĞÜT**

KONYA-2025

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**C TİPİ KİŞİLİK VE ALGILANAN OTANTİK
LİDERLİĞİN İŞE TUTKUNLUK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

ŞEYMA BİLGİN

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
PROF. DR. ADEM ÖĞÜT**

KONYA-2025



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Şeyma BİLGİN		
	Numarası	19811101014		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı / İşletme Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	X	
Tezin Adı	C Tipi Kişilik ve Algılanan Otantik Liderliğin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Şeyma BİLGİN
İmzası



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Şeyma BİLGİN		
	Numarası	19811101014		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı / İşletme Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	X	
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adem ÖĞÜT		
Tezin Adı	C Tipi Kişilik ve Algılanan Otantik Liderliğin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma			

Araştırmada, beş yıldızlı otel çalışanlarının C tipi kişilik özellikleri ile algıladıkları otantik liderliğin, işe duydukları tutku üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Konya İl Merkezi'nde faaliyet gösteren on farklı beş yıldızlı otelde görev yapan 242 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen ankette C-Tipi Kişilik, Otantik Liderlik ve Tutkunluk Ölçekleri kullanılmıştır. Katılımcılardan gönüllülük esasına dayalı bilgilendirilmiş onam alınmıştır. Elde edilen veriler IBM SPSS 22.0 ve Jamovi 2.7.2 programlarıyla analiz edilmiş; doğrulayıcı faktör analizi, t-Testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon gibi nicel yöntemlerle incelenmiştir.

Bulgulara göre, doğrulayıcı faktör analizleriyle ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği doğrulandıktan sonra, t-testi ve ANOVA sonuçları cinsiyet, medeni durum ve yaşa göre anlamlı farklılık ortaya koymamış; mesleki deneyim otantik liderlik algısında, öğrenim ve gelir düzeyi ise C tipi kişilikte farklılık yaratmıştır. Korelasyon analizleri, C tipi kişilik ile tutkunluk arasında zayıf, otantik liderlik algısı ile tutkunluk arasında ise orta düzeyde pozitif ilişkiler olduğunu, ayrıca C tipi kişilik ile otantik liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Regresyon sonuçları ise C tipi kişiliğin ($R^2= 0.06$, $p< 0.001$) ve otantik liderlik algısının ($R^2= 0.22$, $p< 0.001$) işe tutkunluk üzerinde pozitif ve anlamlı etkiler yarattığını ortaya koymuştur.

Bu araştırma, özellikle içe dönük ve uyum eğilimli bir yapı olan C tipi kişiliğin, örgütsel psikoloji literatüründe az çalışılmasına rağmen pozitif örgütsel çıktılarla anlamlı şekilde ilişkilendirilmiş olması araştırmaya özgün bir katkı sağlamaktadır. Otantik liderliğin işe tutkunluğu en güçlü biçimde etkileyen unsur olarak öne çıkması ise liderlik tarzlarının çalışan bağlılığındaki kritik rolünü göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: C Tipi Kişilik, Otantik Liderlik, İşe tutkunluk



ABSTRACT

Author' s	Name and Surname	Şeyma BİLGİN		
	Student Number	19811101014		
	Department	Business Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)		
		Doctoral Degree (Ph.D.)	X	
	Supervisor	Prof. Dr. Adem ÖĞÜT		
Title of the Thesis/Dissertation	The Effect of Type C Personality and Perceived Authentic Leadership on Work Engagement: A Study in the Service Sector			

In this research, the effect of employees' Type-C personality traits and their perceptions of authentic leadership on their work engagement was examined. The survey was conducted with the participation of 242 employees working in ten five-star hotels operating in the city center of Konya, and the Type-C Personality, Authentic Leadership, and Work Engagement Scales were employed. Informed consent was obtained from the participants on a voluntary basis. The collected data were analyzed using IBM SPSS 22.0 and Jamovi 2.7.2 software, and quantitative methods such as confirmatory factor analysis, t-test, ANOVA, correlation, and regression were applied.

According to the findings, after the validity and reliability of the scales were confirmed through confirmatory factor analyses, t-test and ANOVA results revealed no significant differences in terms of gender, marital status, and age; whereas professional experience led to differences in authentic leadership perception, and educational level and income created differences in Type-C personality. Correlation analyses showed weak positive relationships between Type-C personality and work engagement, moderate positive relationships between authentic leadership perception and work engagement, as well as a significant relationship between Type-C personality and authentic leadership. Regression results indicated that both Type-C personality ($R^2= 0.06$, $p< 0.001$) and authentic leadership perception ($R^2= 0.22$, $p< 0.001$) had positive and significant effects on work engagement.

This study makes an original contribution by demonstrating that Type-C personality—despite being understudied in organizational psychology and characterized by introversion and a tendency toward compliance—is meaningfully associated with positive organizational outcomes. Moreover, the emergence of authentic leadership as the strongest factor influencing work engagement underscores the critical role of leadership styles in fostering employee commitment.

Keywords: Type C Personality, Authentic Leadership, Work Engagement

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR.....	ix
TEŞEKKÜR	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KİŞİLİK KAVRAMI VE C TİPİ KİŞİLİK

1.1. Kişilik Kavramı ve Tanımları	5
1.2. Kişiliğin Temel Özellikleri	7
1.3. Kişiliğin Bileşenleri (Doğası)	8
1.3.1. Karakter	9
1.3.2. Mizaç (Huy)	10
1.3.3. Yetenek	11
1.4. Kişiliği Belirleyen Temel Faktörler.....	12
1.4.1. Kalıtsal Faktörler	12
1.4.2. Çevresel Faktörler	13
1.4.3. Aile ve Sosyal Çevre	14
1.4.4. Sosyokültürel Faktörler	15
1.5. Kişilik Kuramları	16
1.5.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı	17
1.5.2. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı	18
1.5.3. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı	19
1.5.4. Karen Horney'in Kişilik Kuramı	20
1.5.5. Eric Fromm'un Kişilik Kuramı	21
1.6. Kişilik Tipleri.....	21
1.6.1. Myers – Briggs Tipi Kişilik Modeli	22
1.6.2. Beş Faktör Kişilik Modeli	23
1.6.3. Friedman ve Rosenman'ın A ve B Tipi Kişilik Modeli	25
1.7. C Tipi Kişilik (Type C Personality).....	28
1.7.1. C Tipi Kişilik Kavramı ve Önemi	29
1.7.2. C Tipi Kişiliğin Tanımı ve Özellikleri	30
1.7.3. C Tipi Kişiliğin Boyutları	31

İKİNCİ BÖLÜM LİDERLİK VE OTANTİK LİDERLİK

2.1. Liderliğin Tarihsel Gelişimi	33
2.2. Liderlik ve Lider Kavramları	34
2.3. Liderlik Özellikleri	35
2.4. Liderlik Yaklaşımları (Leadership Approaches).....	40
2.4.1. Özellikler Yaklaşımı (Traits Approach)	41
2.4.2. Davranışsal Yaklaşım (Behavioral Approach).....	42
2.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	43
2.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	43
2.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli	44
2.4.2.4. Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri	44
2.4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli	45
2.4.3. Durumsallık/Koşul Bağımlılık Yaklaşımı (Contingency Approach) ...	46
2.4.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	47
2.4.3.2. Amaç-Yol Teorisi (Path-Goal Theory)	47
2.4.4. Modern Yaklaşım (Contemporary Approach)	48
2.4.4.1. Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership).....	49
2.4.4.2. Karizmatik Liderlik (Charismatic Leadership)	49
2.4.4.3. Stratejik Liderlik (Strategic Leadership)	50
2.4.4.4. Hizmetkar Liderlik (Servant Leadership)	51
2.5. Otantik Liderlik (Authentic Leadership)	51
2.5.1. Otantiklik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	52
2.5.2. Otantik Liderlik Tanımları	53
2.5.3. Otantik Liderliğin Özellikleri	56
2.6. Otantik Liderliğin Bileşenleri	57
2.6.1. Öz Farkındalık	58
2.6.2. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	58
2.6.3. Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme	59
2.6.4. İlişkilerde Şeffaflık	60
2.7. Örgüt Yönetiminde Otantik Liderlik	61
2.8. Otantik Liderliğin Etkileri	62
2.8.1. Örgütsel Güven Etkisi	63
2.8.2. Umut Etkisi	63
2.8.3. Örgütsel Esneklik Etkisi	64
2.8.4. İyimserlik Etkisi	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İŞE TUTKUNLUK

3.1. İşe Tutkunluk (Work Engagement) Kavramı	66
3.2. İşe Tutkunluk Kavramının Gelişimi ve Tanımı	67
3.3. İşe Tutkunluk Kavramının Önemi	69
3.4. İşe Tutkunluk Kavramının Boyutları	70
3.4.1. İşe tutkunluğun Dinçlik Boyutu	71
3.4.2. İşe Tutkunluğun Adanmışlık Boyutu	72
3.4.3. İşe Tutkunluğun Yoğunlaşma Boyutu	72
3.5. İşe Tutkunluk ile İlişkilendirilen Kavramlar	73

3.5.1. Tükenmişlik Kavramı ile İlişkisi	74
3.5.2. İşkoliklik Kavramı ile İlişkisi	74
3.5.3. İşe Gömülme Kavramı ile İlişkisi	75
3.5.4. Örgütsel Bağlılık Kavramı ile İlişkisi	76
3.5.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ile İlişkisi	76
3.5.6. İş Tatmini Kavramı ile İlişkisi	77
3.6. İş Tutkunluğu Etkileyen Faktörler	78
3.6.1. Kişisel Faktörler	78
3.6.2. Örgütsel Faktörler	79
3.7. İş Tutkunluk Sağlama Stratejileri	80
3.8. İş Tutkunluğun Sonuçları	82

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

C TİPİ KİŞİLİK VE ALGILANAN OTANTİK LİDERLİĞİN İŞE TUTKUNLUK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu	85
4.2. Araştırmanın Amacı	85
4.3. Araştırmanın Önemi ve Katkıları	86
4.4. Veri Toplama Yöntemi	87
4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	87
4.5.1. Demografik Değişkenler	88
4.5.2. C Tipi Kişilik Ölçeği	88
4.5.3. Otantik Liderlik Ölçeği	89
4.5.4. Tutkunluk Ölçeği	89
4.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	90
4.7. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler	91
4.8. Araştırmanın Sınırlılıkları	91
4.9. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	92
4.10. Araştırmanın Analiz ve Bulguları	93
4.10.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular	93
4.10.2. Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler	95
4.10.3. Verilerin Dağılımı (Normallik) Analizi	98
4.10.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi	99
4.10.5. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	104
4.10.6. Bağımsız Örneklem T-Testi	106
4.10.7. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)	112
4.10.8. Korelasyon Analizi	121
4.10.9. Regresyon Analizi	125
4.11. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi	129
TARTIŞMA	131
SONUÇ VE ÖNERİLER	134
KAYNAKÇA	137
EKLER	167

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı	93
Tablo 4.2. Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler	95
Tablo 4.3. Verilerin Dağılım Analizi (Normallik)	98
Tablo 4.4. C Tipi Kişilik DFA İndeksleri	101
Tablo 4.5. Otantik Liderlik DFA İndeksleri	102
Tablo 4.6. Tutkunluk DFA İndeksleri	104
Tablo 4.7. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	105
Tablo 4.8. Cinsiyete Göre Değişkenlerin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	107
Tablo 4.9. Medeni Duruma Göre Değişkenlerin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	108
Tablo 4.10. Meslekteki Süreye Göre Değişkenlerin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	110
Tablo 4.11. Yaşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	112
Tablo 4.12. Öğrenim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	115
Tablo 4.13. Gelir Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	118
Tablo 4.14. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi	122
Tablo 4.15. Değişkenler Arası Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	126
Tablo 4.16. Hipotez Kabul / Ret Tablosu	129

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli	92
Şekil 4.2. C Tipi Kişilik DFA Yol Diyagramı	100
Şekil 4.3. Otantik Liderlik DFA Yol Diyagramı	102
Şekil 4.4. Tutkunluk DFA Yol Diyagramı	103

KISALTMALAR

ANOVA	Analysis of Variance
β	Beta Katsayısı
α	Cronbach's Alpha
çev.	Çeviren
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analiz
Ed.	Editör
H	Hipotez
RAOSOFT	Sample Size Calculator
s.	Sayfa
Sd.	Serbestlik Derecesi
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SS	Standart Sapma
TDK	Türk Dil Kurumu
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri

TEŞEKKÜR

Tez sürecim boyunca bilgi ve desteğiyle her koşulda yanımda olduğunu hissettiren kıymetli danışmanım Prof. Dr. Adem Öğüt'e, tez izleme komitesinde yer alan, özellikle uygulama sürecindeki yönlendirmeleri, katkıları ve enerjisiyle hep yüzümü güldüren Prof. Dr. Şerife Didem Kaya hocama ve her zaman yapıcı yaklaşımıyla destek veren Prof. Dr. Hüseyin Çetin hocama, ayrıca akademik yolculuğum boyunca bana yeni ufuklar açan ve üzerimde emeği bulunan tüm hocalarıma ve değerli arkadaşlarıma içtenlikle teşekkür ederim.

Dünyamızla birlikte, bireysel olarak da derin izler bırakan bu zorlu dönemde hem içsel gücümü korumama hem de akademik motivasyonumu yitirmememe yardımcı olan, varlıklarıyla bana her zaman güç veren canım dostlarım, ki onlar kendilerini biliyorlar. Siz, zaman zaman içimde dağılan bulutları bile usulca topladınız. Sevgiyle sarılıyorum.

Ve en çok da annem ve babam...

Hayatımın her anında olduğu gibi, doktora sürecimde de sessiz ama derinden verdiğiniz destek, varlığınız ve koşulsuz sevginizle en büyük dayanağım oldunuz. İyi ki varsınız, iyi ki benimsiniz. Sonsuz minnetle...

GİRİŞ

Günümüzün küreselleşen iş dünyasında örgütler, kârlarını artırmak, kaliteli hizmet sunmak ve kurumsal itibarlarını korumak amacıyla yoğun bir rekabet içindedir. Bu ortamda sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmenin yolu, insan kaynağına yapılan yatırımlardan geçmektedir. Özellikle çalışanların işe yönelik hissettikleri tutku, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli bir itici güç olarak öne çıkmaktadır. Bireyin yaptığı işe kendini fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak adanması şeklinde tanımlanan işe tutkunluk (work engagement) hem bireysel verimlilik hem de örgütsel başarı açısından önemli bir yapı taşıdır (Schaufeli ve Bakker, 2004: 295).

İlk kez Kahn (1990) tarafından bireyin fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendini işe adanması biçiminde tanımlanan işe tutkunluk kavramı, daha sonra Maslach ve Leiter (1997) ile Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından farklı boyutlarıyla ele alınmış ve örgütsel davranış literatüründe dikkat çeken bir olgu haline gelmiştir (Kaplanseren ve Örucü, 2018: 2). Bu açıdan hem çalışanların kişilik özellikleri hem de algıladıkları liderlik tarzlarıyla olan ilişkisi açısından işe tutkunluk, bu çalışmada merkezi bir konumda yer almaktadır.

İşe tutkunluk, doğası gereği çalışanların psikolojik koşullarından önemli ölçüde etkilenmektedir. Çalışanın kendini iş yerinde güvende hissetmesi, çalışma arkadaşlarıyla kurduğu ilişkiler ve yöneticilerinin güven veren tutumları, bireyin işe olan yoğun ilgisini ve bağlılığını artırabilmektedir (Gençer ve Ayyıldız, 2018: 602-606). İşini tutkuyla ve severek yapan bireyler, yalnızca üretken olmakla kalmayıp olumlu tutumlarını çevresine yansıtarak örgütsel ilişkileri de şekillendirdiklerinden, çalışanların kişilik özelliklerinin ve liderlik algılarının incelenmesi büyük önem taşımaktadır. Böylece, örgütsel performansın güçlenmesine ve toplum açısından pozitif sonuçlar elde edilmesine katkı sağlanabilir. Bu doğrultuda, çalışanların işe karşı tutumlarını şekillendiren psikolojik ve örgütsel etmenleri daha derinlemesine anlayabilmek amacıyla, araştırmamız; çalışanların C tipi kişilik (type C personality) özellikleri ile algıladıkları otantik liderlik (authentic leadership) düzeylerinin, işe duydukları tutku üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik bir ihtiyaçtan doğmuştur.

Bireylerin düşünce yapıları, olaylara verdikleri tepkiler, duygusal eğilimleri ve davranış biçimleri kişilik özelliklerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Aynı çevrede yetişmiş, benzer eğitim süreçlerinden geçmiş bireyler arasında dahi belirgin yaklaşım farklılıklarının bulunması, kişiliğin bireyin çevresiyle olan ilişkilerinde belirleyici bir faktör olduğunu göstermektedir (Durna, 2010: 275). Bu açıdan bakıldığında kişilik, birçok özelliğin bir araya gelmesiyle oluşan, dinamik ve çok boyutlu bir yapıya sahiptir (Akıncı vd., 2015: 56). Bireyin kendine özgü tutum ve davranışlarını biçimlendiren kişilik olgusu, bireyler arasındaki farklılıkların ortaya çıkmasında temel bir unsur olarak kabul edilmektedir (Tokat vd., 2013: 1975). Bu farklılıkları daha sistematik biçimde değerlendirebilmek adına, akademik çalışmalarda çeşitli kişilik tipleri oluşturulmuş ve sınıflamalara gidilmiştir (Sosyal, 2008: 8). Kişilik yapıları, literatürde A, B, C ve D tipi olmak üzere farklı kategoriler altında ele alınmaktadır. Bu sınıflandırmalar arasında yer alan C tipi kişilik ise, bu çalışmanın temel odak noktalarından biridir.

Eysenck'e göre, C tipi kişilik yapısı, endişe, kızgınlık gibi duyguların bastırılması, uyumlu ve itaatkâr bir görünüm sergileme, sorunlarla başa çıkmakta zorlanma, bunun sonucunda umutsuzluk ve çaresizlik hissiyatı ile depresyon yaşama eğilimleriyle ayırt edilmektedir (Eysenck, 1994: 167). Bozo ve çalışma arkadaşlarının Türkçeye uyarladığı ölçek kapsamında yapılan değerlendirmelerde, C tipi kişilik özellikleri gösteren bireylerin olumsuz duygularını dışa vurmakta zorlandıkları, görüş ayrılıklarına rağmen çevreleriyle uyumlu görünmeye çaba gösterdikleri ve çoğu zaman başkalarını memnun etmeye yönelik davranışlar sergiledikleri ifade edilmektedir (Temeshok, 1987; akt. Bozo vd., 2012: 149). Nitekim Aydoğdu'nun meme kanseri hastaları üzerinde gerçekleştirdiği araştırma da bu bulguları desteklemekte; C tipi kişilik yapısının depresyon, kaygı ve stres düzeyleriyle pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (2017: 47). Klinik bağlamdaki bu sonuçlar, C tipi kişiliğin bireylerin yalnızca sağlık durumlarını değil, iş yaşamındaki tutum ve davranışlarını anlamada da dikkate değer bir yapı olduğunu göstermektedir. Özellikle son yıllarda örgütsel psikoloji literatüründe dikkat çekmeye başlayan bu kişilik tipi ile, çalışma hayatında giderek önem kazanan bir kavram olan işe tutkunluk arasındaki ilişki merak konusu haline gelmiştir. Bununla birlikte, C tipi kişilik yapısına ilişkin gerçekleştirilen

çalışmaların sınırlı oluşu, bu alandaki bilimsel boşluğu açıkça ortaya koymaktadır. Bu durum, yalnızca kişilik özelliklerinin değil, aynı zamanda iş yaşamında kritik bir unsur olan liderlik olgusunun da dikkate alınması gerekliliğini gündeme getirmektedir. Bu bağlamda, örgütlerde çalışanları etkileme, yönlendirme ve ortak hedeflere ulaştırma süreci olarak tanımlanan liderlik, iş yaşamının vazgeçilmez bir unsuru olarak ele alınmaktadır.

Etkili liderler, çalışanların tutumlarını şekillendirme, motivasyonlarını artırma ve örgütsel değişimi yönetme konusunda belirleyici rol oynar (Mosadeghrad ve Ferdosi, 2013: 121; Odabaşı, 2020: 6). Son yıllarda yaşanan ekonomik, politik ve teknolojik gelişmeler, işletmelerin şeffaf ve etik yönetim anlayışını benimseyen, kendi değerlerinin farkında olan liderlere duyduğu ihtiyacı daha görünür hale getirmiştir (Smith vd., 2008: 227; akt. Büyükbeşe vd., 2019: 196). Bu noktada, günümüzün modern liderlik yaklaşımlarından biri olan ve aynı zamanda bu çalışmanın temel değişkenlerinden biri olarak ele alınan otantik liderlik öne çıkmaktadır. Otantik liderler, çalışanlarına yön göstererek hem işlerine hem de yaşamlarına anlam kazandırmalarına yardımcı olurlar. Değer ve inançlarına bağlı kalarak şeffaf, ilkeli, dürüst ve gerçek ilişkiler kurmaları, onları diğer liderlik tarzlarından ayıran temel özellikler arasında yer almaktadır (Gardner vd., 2005). Araştırmalar, otantik liderlik ile çalışanların psikolojik sermayesi ve yaratıcı performansları arasında pozitif ilişkiler olduğunu göstermektedir (Rego vd., 2012). Bu nedenle, otantik liderlik algısı ile işe tutkunluk arasındaki ilişkinin incelenmesi, örgütsel davranış literatürü açısından araştırılması gereken önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmanın yapısal düzeni incelendiğinde, kişilik, liderlik ve işe tutkunluk kavramlarının ayrıntılı olarak ele alındığı uygulama bölümü de dâhil olmak üzere, dört ana bölümden oluştuğu görülmektedir. Birinci bölümde kişilik kavramı teorik çerçevede sunulmuş, bu bağlamda çalışmamız açısından özel bir öneme sahip olan ve literatürde sınırlı sayıda incelenmiş C tipi kişilik yapısına odaklanılmıştır. İkinci bölümde liderlik kavramı ele alınarak, diğer bir değişkenimiz olan otantik liderlik detaylandırılmıştır. Üçüncü bölümde işe tutkunluk kavramı tanımı, boyutları ve iş hayatındaki önemiyle değerlendirilmiştir. Son bölümde ise hizmet sektörü bağlamında

gerçekleştirilen saha çalışması, araştırmanın amacı, yöntemi ve bulguları ile sunulmuş, C tipi kişilik ve algılanan otantik liderliğin işe tutkunluk üzerindeki etkileri analizler aracılığıyla ortaya konulmuştur. Sonuç ve öneriler kısmıyla tamamlanan bu çalışma hem kuramsal hem de uygulamalı açıdan literatüre katkı sağlamayı amaçlamıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK KAVRAMI VE C TİPİ KİŞİLİK

1.1. Kişilik Kavramı ve Tanımları

İnsana dair yapılan tanımlamalarda kişilik ile ilgili özelliklerin anlaşılması hep önemli olmuştur. Günlük yaşantılarında her zaman çevreleriyle etkileşim halinde olan kişiler, bu etkileşimi kendi duygu, düşünce ve davranış özelliklerine göre gerçekleştirir. İnsan davranışlarının kazanılan kişilik özelliklerinden mi yoksa mevcut durumdan mı kaynaklandığı ise araştırmacılar için temel sorulardan birisidir (İnanç ve Yerlikaya, 2012).

Kişilik kuramcıları, kişiliği kişinin özü, iç doğası olarak belirtirler. Kişinin diğer insanlar üzerinde oluşturduğu benzersiz izlenim, kişiliği anlamak adına önem teşkil eder. Dışardan bakıldığında benzer biyolojik yapıya sahip olmalarına rağmen, bireylerin kişilik özellikleri kendine has olabilmektedir. Yani insanların olayları algılama şekilleri, bu olaylar karşısında gösterdikleri tutum ve davranışlar birbirlerinden farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılıklar araştırılırken “kişilik” kavramı ve en temel değişken olduğu görülen “kişilik özellikleri” karşımıza çıkmaktadır. Konu hakkında pek çok araştırma yapılmaya devam etmektedir (Koçak, 2021: 6-7).

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre kişilik; “Bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerin bütünü; şahsiyet.” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Kavram en genel haliyle, kişinin kendisini ve diğer kişileri ifade edebilmesi için kullanılır. İngilizce karşılığı “personality” olan kişilik kavramının kökü, kişi anlamındaki “person” kelimesidir ve İngilizceye, Latince'den geçmiştir. Antik Roma döneminde sahne ve seyirciler arasındaki mesafe nedeniyle sanatçıların yüz mimiklerini görmek olası değildi. Bu sebeple tiyatro sanatçıları sahnede “Persona” adını verdikleri maskeleri kullanarak oyunlarını sergilerlerdi. Sonrasında bu kavram, kişiler arasındaki farklılıkları tanımlamak amacıyla kullanılmaya başlanmıştır (Demirtaş, 2017).

Kişilik kavramı, insanların birlikte yaşamaya başladığı ve medeniyetler oluşturduğu çağlar boyunca ilgi görmüştür. İnsanlığın sosyal yaşantısının bir parçası olan kavram, 1930’lu yıllarda kişilik psikolojisinin, psikoloji biliminin bir alt dalı olarak ortaya çıkmasıyla akademik gelişimine başlamıştır (Yelboğa, 2006: 198). Gündelik hayatta kullanılan şekliyle kişilik, bizi tanıyan insanların hafızalarında oluşturduğumuz izlenimlerin ifade edilmesini sağlayan özellikler toplamıdır (İnanç ve Yerlikaya, 2012: 2). Yani öne çıkan en belirgin özelliğimizdir. Kişilik kavramına bilimsel açıdan bakıldığında ise, insan kişiliğinin karmaşık yapısı ve farklı bakış açılarıyla ele alınması nedeniyle üzerinde fikir birliğine varılan ortak bir tanımla bulunmamaktadır. Bu sebeple kavram, aralarında küçük ayrımların olduğu farklı tanımlamalarla karşımıza çıkmaktadır.

Örgütleri var eden bireylerin, tutum ve davranışlarını şekillendiren benzersiz kişilik yapıları vardır. Bu sebeple Baymur (2015: 273) psikolojideki en geniş tanımın kişilik kavramı olduğunu ifade etmektedir. Çünkü kişilik bir insanın tüm ilgi alanlarını, tutumlarını, yeteneklerini, dış görünüşünü, iletişim tarzından dış çevreye kadar olan uyumunu kapsayan bir terimdir. Burger (2006: 23) kişiliği, bireyin kendisinden kaynaklanan benlik içi oluşumlar ve istikrarlı davranış yapısı şeklinde tanımlamaktadır. Eroğlu’na göre ise (2015: 217) insanların ömürleri boyunca gösterdikleri tüm davranışların ve sahip oldukları özelliklerin bütünü kişiliği oluşturmaktadır. Benzer şekilde psikolog ve akademisyen olan Cüceloğlu (2015: 401) kişiliği, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici özellikler gösterdiği, tutarlı ve çok sayıda sistemden oluşan yapılaşmış bir ilişki biçimi olarak tanımlamaktadır. İşletme kuramcıları Robbins ve Judge’e göre kişilik, bir bireyin diğer bireylerle etkileşime girmek veya onlara tepki göstermek için kullandığı yolların bütünüdür. Ayrıca bu iki araştırmacı en çok kullanılan kişilik tanımının Allport (1937) tarafından yapıldığını belirtmiştir. Allport kişiliği; “Çevresine uyum sağlarken kendine has düzenlemelerini belirleyen psikofiziksel sistemlerin sahibi olan bireyin içindeki dinamik organizasyon.” olarak ifade etmiştir (Robbins ve Judge, 2019: 135).

Kişilik kalıtsal özelliklerle, çevreden gelen sosyal etkenlerin birleşerek meydana getirdiği uyum içindeki bir bütündür. Bu demektir ki kişilik hem doğuştan

gelen biyolojik özelliklerin hem de çevresel faktörlerin bir ürünüdür. Bu tariflere göre kişilik kavramı, kişinin tüm fizyolojik özelliklerinin, içgüdülerinin, dürtülerinin, ilgilerinin, yaşarken kazandıkları deneyimlerinin bir bütünü olarak açıklanabilir. Daha genel bir tabirle kişilik, bireyin yaşam tarzıdır ve bir insanı ilgilendiren her şeydir, olarak yorumlanabilir (Sudak, 2011: 2).

Kişilik kavramının tanımlamalarına bakıldığında insan davranışlarındaki en önemli etken olduğu görülmektedir. Ancak, insan kişiliğinin doğası karmaşık ve çeşitlidir. Tıpkı parmak izinde olduğu gibi kişilik özellikleri de benzersizdir ve her bireyi diğerinden ayıran kendine özgü kişilik özellikleri vardır. Bu sebeple kişiliğin özelliklerini açıklamak konunun kavranmasında faydalı olacaktır.

1.2. Kişiliğin Temel Özellikleri

Kişilik özelliklerini açıklarken, bireyin karakteristik özelliğinden bahsedebilmek için öncelikle bu özelliklerin tutarlılık göstermesi, diğer bireylerden ayırt edilebilmeyi sağlaması gerekmektedir (Özsoy, 2013: 7). Kişiliğin tutarlı olması demek bireyin benzer durumlara benzer tepkiler vermesi anlamına gelir. Örneğin, rekabetçi kişiliğe sahip bir öğrencinin oynadığı oyunlarda, yaptığı spor müsabakalarında rekabetçi olması hatta bu rekabetçiliğini, ilerde çalışma hayatında da göstermesi beklenmektedir (İnanç ve Yerlikaya, 2012: 3). Benzer şekilde küçükken sabırlı ve kararlı olan bir bireyin iş hayatında da aynı davranışları sergilediği görülmektedir. Bu durumlar tutarlılık özelliğinin sonucudur.

Kişilik kavramının ikinci temel özelliğini, bireyin dışsal ve içsel özellikleri oluşturur. Dışsal özellikler; bireyin fiziksel görüntüsü, davranış şekli ve kendini ifade ediş tarzıdır. Bireyin içsel özellikleri ise, bilgisi, becerisi, amacı, tutum ve inancından oluşmaktadır. Kişiliğin oluşumunda etkili olan bu içsel ve dışsal özellikler, birbirleriyle tutarlılık içindedir (Başaran, 2008: 61).

Kişilik kavramının bir diğer temel özelliği ise ayırt edici oluşudur. Bireyler kimi zaman aynı davranışlar da kendilerine has özelliklere sahiptirler. Bunun nedeni, durumları farklı algılayıp yorumlamalarından kaynaklanmaktadır (Bayındır, 2019: 17). Yine bazı kişilik özellikleri kimisinde hiç bulunmayabilir. Ya da aynı özelliklerin

dereceleri ve şiddetleri değişiklik gösterebildiğinden, bireylerin davranışları da birbirinden farklılık gösterebilir (Koç, 2013: 316).

Kişiliğin özgün olduğu ancak çevresel etkenleri de yansıttığı yadsınamaz bir gerçektir. Çevresel faktörler bireyin kişilik gelişiminde etkili olduğu için her insan bir diğerinden farklı ve özeldir (Özarslan, 2010: 17). Aile hayatı ve yetişme tarzı çevresel etkiler arasındadır ve bireylerin yaşam gayelerinin belirlenmesi gibi büyük etkilere sahiptir. Örneğin, sakin bir aile ortamında yetişen insanlar anlayışlı ve güvenilir bir yapıya sahipken, huzursuz bir ailede yetişen kişi daha hırslı ve rekabetçi bir yapıda olabilir. Bu durumda bireyin kişiliğini çevresel faktörler ve yaşadığı deneyimlere bağlamak mümkündür (Bayındır, 2019: 17-18).

Birey, kişilik özelliklerini şahsi çıkarları doğrultusunda kullanır. Yani, içe kapanık bir birey bu durumdan yakınıyor olsa da aslında bu özelliği çevresine olan güvensizliği nedeniyle geliştirmiş olabilir (Koç, 2013: 316). Yukarıda belirttiğimiz açıklamalardan yola çıkarak kişiliğin temel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz;

- Kişilik, süreklilik gösterir ve tutarlıdır.
- Kişilik, bireyin dışsal ve içsel özelliklerinin toplamıdır.
- Kişilik ayırt edicidir.
- Kişilik, çevresel faktörlerden etkilenir.
- Kişilik, bireyin kendi çıkarlarına hizmet eder.

Kişiliğin tanımları yapıldıktan ve temel özellikleri aktarıldıktan sonra, kişiliği oluşturan unsurların birden fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İzleyen bölümde kişiliğin bileşenleri ele alınmaktadır.

1.3.Kişiliğin Bileşenleri (Doğası)

İnsanlar kişilik yapısı olarak tek tip değildir. Her insanın ayrı bir kişiliği vardır ve insan sayısı kadar da farklı kişilik olması mümkündür. Dolayısıyla kişilik kavramıyla ilgili tek bir tanımlama yapılamazken aşağı yukarı tüm araştırmacı ve yazarların birleştiği ortak nokta kişiliğin doğasının üç temel bileşenden oluştuğudur. Kişiliğin oluşabilmesi için gerekli bu üç bileşen; karakter, mizaç ve yetenektir. Bu

kavramların benzer anlamlarda kullanılabildiği görülse de her biri özünde farklılık göstermektedir.

1.3.1. Karakter

Kişilik çalışmalarının yapıldığı ilk yıllarda, kişilik ve karakter kavramları eş anlamlar ifade ediyormuş gibi kullanılmaktaydı (Hogan, 2009: 29). Sonraki yıllarda yapılan çalışmalarla iki kavram arasında farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Kişilikli olmak ile karakter sahibi olmak aynı anlamı taşımamaktadır. Örneğin, bir bireyin kişilik özellikleri arasında özgüven, cesaret, atılganlık ya da girişimcilik öne çıkabilir; hatta güçlü bir imaj sergileyebilir. Ancak bu durum, onun karakter açısından da güçlü olduğu anlamına gelmez. Nitekim kişi, karakter bakımından zayıfsa yalan söyleme, başkalarının haklarını ihlal etme veya bencil davranma eğilimi gösterebilir (Öğüt ve Kocabacak, 2013: 97).

Bu bağlamda karakter; doğuştan gelen, dışarıdan fark edilebilen ve devamlılığı olan bir özellik olarak karşımıza çıkarken, kişilik kavramından bahsetmek için bireyin belli bir yaşa gelmesi, kendini ve çevresini analiz edebilmesi gerekmektedir (Eren, 2010: 84). Karakter, insanda doğuştan var olan ve çevresine bağlı olarak ortaya çıkan eğilimlerin toplamıdır ve insanın biyolojik yapısını temel girdi olarak kabul eder (Usal ve Kuşluyan, 2006: 79). Bununla birlikte karakterin şekillenmesinde çevre faktörleri önemli ölçüde rol oynamaktadır.

Bireyin karakteri, içinde bulunduğu çevre, yetiştirilme tarzı ve toplumsal değerlerle birlikte gelişen ve öğrenilen bir tutumdur. Dolayısıyla yaşadığı toplumun ahlaki yapısı ve kültürel normları, bireyin karakter özellikleri üzerinde doğrudan etkilidir (Erdurur, 2012: 33). Genel bir tanım yapmak gerekirse, karakter bireye özgü davranışların bütünüdür; çevresi tarafından kendisine yüklenen bedensel, duygusal ve zihinsel faaliyetleri kapsar (Şimşek vd., 2010: 96). Karakter aynı zamanda bireyin değer ve inanç sistemini de kapsayan bir yapıya sahiptir (Kisling, 2007: 16). Bu doğrultuda, karakterin kişiliğin vazgeçilmez bir parçası olduğu ve değişebilen özellikler içerdiği söylenebilir.

Karakter, bireyin yaşamı boyunca çevresel koşulların etkisiyle biçimlenen; kültürel değerler, sosyal öğrenme süreçleri ve kişisel deneyimler sonucunda şekillenen dinamik bir olgudur. Bu nedenle, karakter özellikleri iş yaşamında etik liderlik, sorumluluk bilinci ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kavramlarla yakından bağlantılıdır (Luthans vd., 2007: 543).

1.3.2. Mizaç (Huy)

Kişiliği oluşturan bileşenlerden bir diğeri mizaç (huy) tır. Karakterde olduğu gibi kişiliğin bütünü hakkında değil, bir kısmı hakkında bilgi veren, doğuştan gelen ve devamlılık gösteren özelliklerdir. Karakter gelişimi mizaç yardımıyla şekillenir ve bireye kendine has özellikler kazandırır (Güney, 2011: 195-196). Bireye ait bazı temel ve ayırt edici özellikleri ifade eden mizaç, oldukça sınırlı olan belirli duygusal tepkilerin ortaya konuş biçimidir (Tutar, 2014: 42). Mizaç bireylerde kalımsal olarak var olan ve hayatı boyunca fazla değişime uğramayan eğilimlerdir. Dolayısıyla tamamen bireyin elinde olan bir şey değildir. Örneğin, aileden bir agresiflik huyu geçmiş ise bireyin etrafındakilere karşı sinirli ve saldırgan bir tutum sergilemesi huyundan kaynaklıdır diyebiliriz. Kısaca mizaç, kişiliğin genlerden gelen doğuştan var olan yönüdür (Sönmez, 2019: 40). Böylece çocukluk döneminden itibaren şekil almaya başlayan karakter ile mizaç arasındaki en belirgin farkın, karakterin irade gösterebilmesi olduğu söylenebilir (Kurt ve Yıldız, 2017).

Çalışmalarında mizaç üzerine yoğunlaşan Hippocrates, insanların kimyasını ve beden yapısını incelemiş, mizacın insanların vücutlarında bulunan sıvı miktarlarından etkilendiğini savunarak dört farklı grupta toplamıştır. Bu grupları; neşeli mizaç, soğukkanlı mizaç, kızgın mizaç ve melankolik mizaç şeklinde ifade etmiştir (Zel, 2001: 28).

- *Neşeli mizaç*: Bu gruba ait bireyler, neşeli, sevecen, heyecanlı, cana yakın ve iyimserdirler.
- *Soğukkanlı mizaç*: Tepkilerini hemen belli etmeyen, sert/katı görünümlü, tembel, ağırbaşlı ve kuvvetli kişilik yapısına sahip bireylerdir.

- *Kızgın mizaç*: Agresif, hiddetli/öfkeli, çabuk sinirlenip zor sakinleştirilebilen, hareketli ve güçlü bireylerden oluşan mizaç tipidir.
- *Melankolik mizaç*: Bu mizaçtaki bireyler, hüznü/kederli, bunalımlı, sıkıcı, alıngan, endişeli, çok hareketli olmayan ve güçsüz bireyler olarak bilinirler (Sosyal, 2008:7).

Kalıtımsal ve biyolojik temellere dayanan mizaç, bireyin duygusal tepkilerini ve davranış şekillerini belirleyen yapıdır. Cloninger (1994) mizacı, bireyin yeni uyarıcılara otomatik olarak verdiği duygusal cevapların yapısal bir biçimi şeklinde tanımlar. Bireyin bu yapısı, stresle başa çıkış tarzını, yeniliklere olan açıklığını ve çevresel değişimlerde gösterdiği tepkileri belirlemede etkili olur. Dolayısıyla çalışma hayatında, özellikle liderlik, uyum ve işe bağlılık gibi konularda kişinin mizacı önem teşkil etmektedir (Cloninger vd., 1993: 979).

1.3.3. Yetenek

Kişiliği oluşturan bileşenlerden birisi olarak kabul edilen yetenek, bireye ait bedensel ve zihinsel özelliklerin tamamını ifade etmede kullanılır. Yeteneğin durağan bir yapısı yoktur, sürekli gelişim halindedir. Yeteneklerini çocukluk çağlarında keşfetmeye başlayan bireyler, eğitim, tecrübe ve sosyal çevrenin etkisiyle bu yeteneklerini geliştirme fırsatı bulurlar(Saltürk, 2008). Toplumun kişilere bakış açısında ve davranışlarında etkin bir rol oynayan yetenek, yalnızca kişiliği oluşturan bir özellik değildir. Aynı zamanda kişiliğin biçimlenmesine de büyük katkı sağlar (Tutar, 2014: 43). Bu açıdan bireylerin, çevreleri ile uyumlu bir şekilde yaşayabilmeleri için çeşitli bedensel ve zihinsel yeteneklere sahip olmaları gerekir (Carroll, 1993: 17). Bedensel yetenekler; bireyin fiziksel gücünü, dayanaklılığını, koordinasyon ve motor becerilerini kullanma şeklini (Şimşek vd., 2010: 100), zihinsel yetenekler ise daha çok bireyin bilgi işleme kapasitesini, dikkat düzeyini, öğrenme hızını, problem çözme ve soyut düşünme becerisini kapsar. Yetenek, çoğu zaman bilişsel ve motor becerilerle ilişkilendirilir; ancak işletmelerde özellikle analitik düşünme, sözel akıl yürütme, duygusal zekâ, iletişim becerileri ve eleştirel düşünme gibi yönleriyle öne çıkar (Sternberg, 1985, 42) ve özellikle stratejik karar alma, liderlik etme ve yaratıcı düşünme gerektiren durumlarda etkin rol oynar (Carroll, 1993: 111). Ayrıca yetenek, karakter özelliklerinin gelişmesinde dolaylı olarak rol oynar. Başka bir

deyişle, karakterin olgunlaşması ve bireyin potansiyelinin açığa çıkması, büyük ölçüde bireyin kendi yeteneklerini fark etmesine, kullanmasına ve fırsatları değerlendirmesine bağlıdır (Cloninger, 1994: 21). Bu bağlamda, yetenekler yalnızca bireysel başarıyla değil, aynı zamanda takım çalışması, liderlik gelişimi ve yenilikçilik gibi örgütsel dinamiklerle de ilişkilidir (Boyatzis, 2008: 5).

1.4. Kişiliği Belirleyen Temel Faktörler

İnsanoğlunun diğer tüm canlılardan farklı kendine özgü bir yapısı vardır. Kendi türü içerisinde bile farklı özelliklere sahip olan insan neslinin bu özelliği onun tek bir bakış açısı ile incelenemeyeceğinin göstergesidir (Tutar, 2013: 296). İnsanı fizyolojik, psikolojik, biyolojik ve sosyolojik açılardan da değerlendirmek gerekmektedir. Kısacası kişiyi kendine has ve özel kılan ve kişiye ait özellikleri yansıtan kişilik kavramı, birden çok faktöre bağlıdır (Luthans, 2011: 139). Bu faktörlerin her biri kişiliği etkileyerek oluşumuna ve gelişimine katkı sağlamaktadır.

Konuyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, kişiliği oluşturan başlıca faktörlerin beş başlık altında toplanabileceği görülmüştür. Bu başlıklar; kalıtsal faktörler, çevresel faktörler, aile ve sosyal çevre faktörleri, sosyokültürel faktörler ve diğer faktörler olarak açıklanmaktadır.

1.4.1. Kalıtsal Faktörler

Kişiliği belirleyen temel faktörlerin ilki kalıtsal faktörlerdir. Ebeveynlerin çeşitli özelliklerinin genler aracılığıyla çocuklara geçmesini ifade eder (Özsoy, 2013: 16). Konuyla ilgili yapılan çalışmalar neticesinde kişiyi diğerlerinden ayıran özelliklerin büyük bir kısmının genetik miras yoluyla aktarıldığı görülmüştür (Develioğlu ve Tekin, 2013: 17). Bu sebepten kişiliği oluşturan faktörler arasında ilk sırada yer almaktadır.

Kalıtım ana rahmine düşüş esnasında belirlenen etkenlere işaret eder. Fiziksel görünüş, yüz güzelliği, cinsiyet, mizaç, kas yapısı ve refleksler, güç seviyesi ve biyolojik ritim çoğunlukla, anne babalarının kim olduklarından (biyolojik, fizyolojik ve doğal psikolojik yaratılışlarından) etkilenir. Minnesota Üniversitesinde yapılan

araştırma projesinde, birbirinden uzakta farklı aile ortamlarında yetiştirilen tek yumurta ikizlerinin, aynı ailede yetiştirilmiş kardeşlerden daha fazla ortak kişilik özelliklerine sahip oldukları keşfedilmiştir. Neredeyse her bir davranış özelliği için, aralarındaki benzerliğin çok büyük bir bölümü genetik etkenlerle bağlantılı çıkmıştır. 39 yıl önce ayrılmış olmalarına rağmen aynı model ve renk arabayı kullandıkları, köpeklerine aynı ismi verdikleri ve aynı sigarayı aynı yoğunlukta içtikleri gözlenmiştir (Robbins ve Judge, 2019: 135-136). Bu araştırma kalıtımın bireyler üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.

Kişiliğin gelişiminde kalıtsal etkenlerin rolü oldukça büyük ve karmaşıktır. Genel olarak bireyin fiziksel yapısının, bazı davranışları tetiklediği ve kişilik oluşumunda etkili olduğu söylenebilir. Örneğin, bir gencin yakışıklı, kuvvetli ve sağlıklı görüntüsü sebebiyle arkadaşları arasındaki popülerliğinin, aynı yaştaki çelimsiz, zayıf ve sağlıksız bir gençten farklı olması beklenebilir. Bunun sonucunda, ilk gencin ikinciye oranla daha özgüvenli, girişken, başarılı ve sosyal olması olasıdır (Karakaya, 2013: 11).

1.4.2. Çevresel Faktörler

Kişiliği belirleyen temel faktörlerden bir diğeri ise çevresel faktörlerdir. İnsanoğlu içinde yaşadığı ortamın, coğrafyanın atmosferinden etkilenerek o yere ait bir kişilik geliştirir (Tutar, 2013: 301). Araştırmacılar, fiziksel ve coğrafi koşullar etkisiyle her bölgenin kendine özgü insan karakteri olduğundan bahsetmektedir. Coğrafyanın insan üzerinde doğrudan bir etkisi yoktur ancak doğuştan gelen bazı özelliklerin, çevresel koşullara bağlı olarak birtakım değişikliklere uğraması söz konusudur (Özdevecioğlu, 2002: 115). Coğrafi konum, iklim koşulları, tabiat ve hatta şehirleşme düzeyi bireylerin kişilik özelliklerinin dolaylı olarak gelişmesinde dikkate değer etkilere sahiptir. Örneğin, kırsal ve kentsel yaşam formları arasındaki kişilik yapısında belirgin farklılıklar görülmüştür. Kırsal bölgeler daha geleneksel ve içedönük yapılarla öne çıkarken, kentsel bölgelerde ise dışadönük ve deneyime açık yapıların daha yaygın olduğu belirtilmektedir (Rentfrow vd., 2008: 327). Benzer şekilde sıcak iklimlerde yaşayan insanlar daha sıcakkanlı, daha duygusal ve güler yüzlü olurken; soğuk ve karasal iklim şartlarının hâkim olduğu yerlerdeki insanların

daha soğuk, daha sert mizaçlı ve soğukkanlı olduğu ifade edilmektedir (Çetin ve Beceren, 2007: 117).

1.4.3. Aile ve Sosyal Çevre

Kişiliğin oluşumunda etkili olan faktörlerden aile, çocuğu yalnızca kalıtsal açıdan etkilemez. Ailenin yaşadığı ortam, anne ve babanın davranışları çocukların kişiliğinin oluşmasında önemlidir. Çocuklar, anne ve babanın kişilik özelliklerini, ahlaki ve kültürel yönlerini taklit ederek öğrenirler. Çünkü bireylerin karşılaştıkları ilk sosyal grup aileleridir ve bazı değerleri ilk ailede öğrenmeye başlarlar (Sönmez, 2019: 46).

Aile ortamı, bireyin ilk toplumsal çevresidir ve kişilik gelişiminde belirleyici bir etkidir. Çocuğun ilk öğrendiği şeyler; değer yargıları, güven hissi ve benlik algısı büyük ölçüde bu ortamda şekillenir (Bronfenbrenner, 1994: 38). Konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde, çocuklarda gelişen ve gözlemlenen kişilik özelliklerinin bir kısmının aileye has özelliklerin bir yansıması olduğu görülmüştür. Örneğin, kız çocuğu annesiyle, erkek çocuğu da babasıyla benzerlik gösterebilir (Develioğlu ve Tekin, 2013: 17). Yine bir başka araştırma örneği ise, üç kardeşten ortanca olmak ve tek çocuk olmak üzerinedir. Ortanca çocuklar, ilk ya da son çocuk olma avantajına sahip olmadıkları için dezavantajlı olduklarını düşünürler ve bu sebeple daha bağımsız bir kişiliğe sahip olarak ilişkilerini inşa ederler. Tek çocuklar ise, tıpkı ilk çocuklar gibi hırslı ve başarılı mizaçlarıyla anne ve babaya daha benzer bir yapıya sahiptirler (Gençtanrı ve Çetinkaya, 2017: 16). Bir diğer çalışma, sürekli çatışmaların yaşandığı ya da iletişim sıkıntıları çeken aile ortamlarında yetişen çocuklarda kaygı, içe kapanıklık ve öfke problemleri görüldüğünü gözler önüne sermektedir (Yavuzer, 2010: 54). Son olarak, Harris (1995: 459) sosyal çevrenin etkisinden bahsederek, arkadaş çevresi ve çocuğun akran ilişkilerinin kişilik gelişimindeki önemine dikkat çeker. Özellikle de ergenliğe geçiş dönemindeki akran etkisinin, değer yargılarının şekillenmesi ve kişilik özelliklerinin pekişmesinde etkili olduğunu vurgular.

Kişilik özelliklerinin belirlenmesinde diğer faktörlerde olduğu gibi aile faktörünün de tek başına etkili olmadığı görülmektedir. Büyük bir etkiye sahip olsa da

aynı aile içerisinde farklı hatta zıt karakterlerin varlığı buna kanıt niteliğindedir. Aile ortamı, kişiliğin gelişimi üzerinde özellikle çocukluk yıllarında etkilidir. Sonraki dönemde bireyin sosyal çevresi ve arkadaşlıkları etkisini göstermeye başlamaktadır (Baysal ve Tekaslan, 2004: 103).

1.4.4. Sosyokültürel Faktörler

Kişiliği etkileyen ve gelişimine katkı sağlayan bir diğer faktörde sosyokültürel faktörlerdir. Birey, içinde bulunduğu çevrenin kültür yapısından hayatı boyunca etkilenecek ideallerini, hedeflerini ve ilgi alanlarını bu yönde şekillendirir (Zel, 2006: 13). Kişilik ile kültür arasında yoğun bir ilişki vardır. Kültürden etkilenmeden şekillenen bir kişilikten bahsetmek pek mümkün değildir ancak, bireyle kültür arasındaki ilişkiler farklılık gösterebilir (Arslantaş, 2008: 105).

Her toplumun kendine ait kültür yapısı, yaşam tarzı, gelenek ve göreneklere mevcuttur. Toplumun yapıtaşı olan bireyler birbirleriyle iletişim halindedirler ve bu iletişimin ne şekilde olacağı kültürel özelliklere bağlıdır. Gerçekte kültür belli sınırlar çizer ve bilinçli ya da bilinçsiz olarak bireyi belli davranış kalıplarına uymaya iter. Yani kültürlerin bireylerden belli başlı beklentileri vardır ve bireye kabul edilmesi gereken davranış stillerini öğretir (İstengel, 2006: 41). Her kültür, uyulmaması durumunda belli cezaları olan kendine özgü töreleri ve inançları içerir. Ait olduğu kültür aracılığıyla ilişkilerini düzenleyen birey, duygu ve düşüncelerini ifade ediş şeklini, üzüleceği ya da sevineceği konuları, acılarını ve mutluluklarını nasıl yaşayacağını öğrenir (Markus ve Kitayama, 2011: 227).

Dini inançlar, konuşma tarzı, toplumsal düzen ve kıyafet seçimleri gibi alışkanlıklar kültürel etkilerle birlikte öğrenme sonucunda oluşur. Bu nedenle de kültürel yapı ve öğrenme arasında önemli bir ilişkinin varlığından bahsedilir (Karakaya, 2013: 12). Yapılan bir araştırmada, sosyokültürel faktörlerin bireyler üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Avrupalı turistlerin seyahat tercihleri incelenmiştir. Turistlerin Japonya ve Çin gibi kendi mutfak kültürlerine uzak ülkeleri seçmek yerine, Amerika ve Akdeniz de yer alan mutfak tarihlerine yakın, kendi damak tatlarına uygun yerlere gitmeye tercih ettikleri görülmüştür (Aydın, 2016: 12).

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız faktörler kişiliği etkileyen temel faktörler olarak nitelendirilmektedir. Bahsedilen bu faktörlerin dışında yer alan ancak kişilik oluşumunu etkileyen başka faktörler de vardır. Bunları; zekâ, beslenme, ekonomik durum, kitle iletişim araçları, aile içerisindeki doğum sırası, doğum süreci ve yetişkinlerin özellikleri şeklinde sıralamak mümkündür (Sönmez, 2019: 62). Kısacası kişiliği etkileyen pek çok faktör söz konusudur ve kişiliğin karmaşık yapısı sebebiyle farklı kişilik kuramlarının inceleme gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu kuramlar sayesinde, kişilik hakkında daha derinlemesine ve kapsamlı bilgilere ulaşmak mümkün olacaktır.

1.5. Kişilik Kuramları

Kişilik, oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir ve her bireyin kendine özgü kişilik özelliklerine sahip olması, bu alanın araştırılmasını güçleştirmektedir. Bu durum, araştırmacıları kişiliği anlama adına yoğun bir çalışma içine sürüklemiştir (Kaplan, 2008: 12). Kişiliğin bu çok yönlü doğası, bilim insanlarını farklı bakış açılarına dayanan kuramlar geliştirmeye yönlendirmiştir (Cüceloğlu, 2015: 406). Nitekim kişiliği tanımlamaya yönelik her yaklaşım, bir kuramsal temel üzerine inşa edilmiş ve bu kuramlar, kişiliği meydana getiren mekanizmaların bireyin davranışları üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmıştır (Burger, 2006: 35). Bu bağlamda kişilik kuramları, insan doğasını anlamayı ve bireyin davranışlarını açıklamayı amaçlayan bir inanç sistemi olarak değerlendirilebilir (Biçer, 2013: 33). Ancak, farklı araştırmacılar tarafından yürütülen çok sayıda çalışmaya rağmen, bir görüş birliğinden söz edilememektedir. Kuramcıların kişisel özelliklerinin yansımaları, geliştirdikleri çalışmalar üzerinde etkili olmuş ve bu durum, kuramların çeşitliliğini artırmıştır (İnanç ve Yerlikaya, 2009: 67). Kuramlar bazen birbiriyle örtüşmüş, bazen çelişmiş, bazen de birbirlerinin takipçisi olmuşlardır (Demirkan, 2006: 58). Her bir kuram, insan gelişiminin belirli bir evresini kaynak olarak almış ve bu gelişimi diğer alanlarla ilişkilendirmeye çalışmıştır (Özdemir vd., 2012: 567). Bu çalışmada, literatürde en yaygın olarak kabul gören ve bilimsel çevrelerce sıklıkla referans verilen temel kişilik kuramları incelenecektir.

1.5.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı

Psikolojinin temel taşlarından biri olan psikoanalitik kuram Sigmund Freud (1923) tarafından geliştirilmiştir (Schiffman vd., 2012: 127). Freud'a göre, yetişkin bir bireyin kişiliğinin oluşumunda, fiziksel ihtiyaçlarını karşılama çabası ve toplumda sorumluluk sahibi bir birey olarak yaşama isteği arasındaki temel çatışma önemli rol oynamaktadır (Tenekecioğlu, 2003: 63). Bu düşüncenin temelinde, kişiliğin yapısını oluşturan; id (alt-benlik), ego (benlik) ve süper ego (üst-benlik) unsurları yatmaktadır (Burger, 2006: 78).

İD: İd, kişinin ilkel benliğidir ve içgüdüsel arzuların tamamını temsil eder. Kişinin bilinçli olmasına müsaade etmediği için bilinç dışı davranış ile bağdaştırılmaktadır (Akyıldız, 2006: 3). İd, doğuştan gelen dürtülerin ve arzuların merkezindedir. Haz ilkesine göre çalışır. Ahlak ya da mantığa bakmaksızın, sadece dürtüsel isteklerin anlık tatminine odaklanır (Cüceloğlu, 2015: 408).

EGO: Kişiliğin ilkel benliğe göre kısmen bilinç bulunan bölümüdür. Ego, kişinin içten gelen dürtülerinden oluşan ihtiyaçları, uygun şekilde nasıl karşılanacağını tahlil etmektedir. Ego, id ile süperego arasındaki dengeyi sağlamaya çalışır (Cömert, 2019: 7). Bireyin gerçeklikle kurduğu bağlantı olarak nitelendirilen ego, gerçeklik ilkesine göre çalışır. Bu ilke, id' in dürtülerini toplum tarafından kabul edilebilir yollar olarak anlatmaya çalışır. Bir anlamda id' in danışmanlığını yapar, iyi ve kötü kavramlarıyla alakalı değildir. Durum cazipse ve yapabilecek yeteneğe sahipse id 'e "hadi yap" der ve yol gösterir (Cüceloğlu, 2015: 408-409).

SÜPEREGO: Kişiliğin en son gelişen sistemidir. Toplumsal ve ahlaki kuralların içselleştirilmesiyle gelişir ve toplumun inandığı doğru ya da yanlış kararlarının kaynağını oluşturur. Bireyin vicdan ve şahsiyetini temsil eder. Süperego, ego üzerinde baskı kurar, id' in karşıtıdır, dürtüleri bastırır ve sınırlar (Cüceloğlu, 2015: 409-410).

Freud, kişiliği oluşturan en önemli unsurlarından birinin de bilinçaltı olduğunu savunur (Corey, 2008: 68) ve bireyin, bilinçli davranışlardan çok bilinçdışı davranışlar sergilediğini belirtir. Bilinçdışı davranışların temeline bakıldığında, bireyde tatmin

edilmemiş bir sevgi eksikliğiyle karşılaşılacağını ve en büyük eksikliğinin sevgi hissi olduğu sonucuna ulaşılacağını savunmuştur (Eren, 2010: 85). Bilinçaltı farkına varmadığımız arzu, istek, dürtü, duygu ve düşüncelerin deposu olarak adlandırılabilir (Can, 2007: 113).

1.5.2. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı

Freud'un talebesi olan Alfred Adler, birçok bilim insanı gibi Freud'dan etkilenmiş ve "psikanaliz ekolünü" benimsemiş (Alkan, 2014: 36), kişiliği gelişim evrelerine bölmeden tanımlamaya çalışmıştır. Davranışın sosyal belirleyicileri olduğunu savunan Adler, bilincin kişiliğin temelini oluşturduğunu ve cinsel dürtülerin daha az önemsenmesi gerektiğini belirterek kendinden sonraki kişilik teorisyenlerine yol göstermektedir (Aslıpek, 2014: 18).

Adler'e göre bireyin kişiliği, doğuştan getirilen yetersizlik psikolojisini telafi etme gayretiyle şekillenmektedir. Bu yetersizlik ya da aşağılık duygusu, bireyin gelişim yolculuğundaki doğal ve evrensel başlangıcıdır (Eker, 2012: 160). Adler, bu hislerin bireyi daha yeterli ve başarılı olmaları noktasında motive ettiğini belirtmektedir. Kurama göre, bireyin yaşamı ve yaratıcılık yönü, geçmişindeki yaşanmışlıklarına dayanmaktadır ve gelecekte göstereceği davranışlar bu yaşanmışlıklara bağlı olarak şekillenmektedir (Adler, 2011; akt. Tuna, 2020: 14). Sağlıklı bireyler aşağılık duygusunu sosyal fayda üreterek telafi ederken, sağlıksız gelişim durumunda aşağılık kompleksi ya da üstünlük kompleksi gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Özdemir, 2022: 49). Güçlü hissetmeyen bireyler aşağılık kompleksine kapılırlar ve güçlü olduklarını düşündükleri alanlara yönelirler. Bu nedenle Adler'e göre bireyleri güdüleyen temel güç üstünlük çabasıdır (Odabaşı ve Barış, 2008: 197).

Adler'in kuramındaki bir diğer önemli kavram yaşam tarzıdır. Bu kavram, bireyin dünyayı nasıl algıladığını ve amaçlarına nasıl ulaşacağını belirleyen çocukluğunda şekillenmeye başlayan tutarlı davranışların toplamıdır (Eker, 2012: 163). Yine kuramın özgün yönlerinden biri toplumsal ilgidir. Toplumsal ilgi, bireyin yalnızca kendine değil, topluma da katkı sağlamayı amaçlayan bir kişilik geliştirmesi

gerektiğini ve bireyin ruhsal sağlığının çevresiyle iş birliği yapabilme kapasitesine göre değerlendirildiğini belirtir (Özdemir, 2022: 52). Ayrıca doğum sırasının da kişilik gelişiminde önemli rol oynadığını belirten Adler, ilk çocukların genellikle sorumluluk sahibi ve liderlik eğilimli, ortanca çocukların uzlaştırıcı, en küçük çocukların ise yaratıcı ve özgür ruhlu kişilik özellikleri geliştirdiklerini ifade etmektedir (Marano, 2017: 18).

1.5.3. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı

İsviçreli bir psikiyatrist olan Carl Gustav Jung da Adler gibi Freud'un kuramından etkilenmiştir. Freud tarafından velayet ilan edilmesine rağmen Jung, kendi kuramını geliştirerek, kişilik kavramına farklı ve yeni bir bakış getirmektedir (Asan, 2011: 34). Jung, Freud'un düşüncelerini takip etmekle birlikte, cinsellik konusunda ondan daha az bahsederek kişiliği daha çok ırk ve soy bağlamında değerlendirmiştir (Carr, 2002: 477).

Analitik psikoloji yaklaşımının kurucusu Jung'a göre, kişiliğin bilinçaltı boyutu kişisel ve kolektif olmak üzere iki yapıdan oluşmaktadır. Kişisel bilinçaltında birey, bastırılmış duygu ve düşüncelerinin farkında değilken, kolektif bilinçaltında söz konusu olan duygu ve düşünceler toplumu oluşturan insanlarla ilgilidir (Baysal ve Tekarslan, 2004: 107-108). Kolektif bilinçaltı daha çok içgüdüsel dürtüler, korkular, soya ait yaşam ve inanca özgü duygusal yatkınlıkları ifade etmektedir (Coleman, 1994; akt. Tuna, 2020: 12).

Jung'un kuramındaki kolektif bilinçdışının en dikkat çekici tarafı arketiplerdir. Arketipler, evrensel semboller ve kalıpları içermektedir. En temel arketipler; persona (toplumsal maske), gölge (karanlık yön), anima/animus (karşı cinsin içsel imgesi) ve benlik (self) olarak bilinmektedir (Kavut, 2020: 686-688).

Yine kuramında, "içe dönüklük ve "dışa dönüklük" kavramlarından bahseden Jung, literatürde bu ayrımını yapan ilk kişidir. Ayrıma göre içe dönük kişiliğe sahip bireylerin, iç dünyalarına dönük olma eğiliminde oldukları ve yalnızlığı sevdikleri gözlenmiştir. Dışa dönük kişilik yapısındaki bireylerin ise, yalnız kalmama ve sürekli etkileşimde olma isteği taşıdıkları belirtilmiştir (Baysal ve Tekarslan, 2004: 108). Bu

bağlamda, kavramlar bireysel benzerlik ve farklılıkları açığa çıkarmada önemlidir (Blutner ve Hochnadel, 2010: 243). Jung'a göre, bireyin dengeli bir davranışa sahip olabilmesi bu iki boyutun dengesine bağlıdır. Yine kişiliğe dair sorunlar da bu iki boyut arasındaki dengesizlikle yakından ilgilidir (Cüceloğlu, 2015: 415).

1.5.4. Karen Horney'in Kişilik Kuramı

Karen Horney, psikanalitik kuramda önemli bir yere sahip ilk kadın psikologdur. Freudcu yaklaşımın temel kavramlarından olan libido ve içgüdüleri reddederek, kişilik gelişiminde bu unsurların belirleyici olmadığını savunur (Özarslan, 2010: 33). Horney, bireydeki temel eğilimlerin, güvenlik arayışı ve doyum ihtiyacı etrafında şekillendiğini ileri sürer. Horney'e göre kişiliğin oluşumundaki en belirleyici unsur bireyin yaşadığı kaygı ve korkulara verdiği tepkilerdir ve bu tepkiler bireyin hangi kişilik özelliklerine sahip olduğunu anlamamıza yardımcı olur (Özsoy, 2013: 21). Bu kaygı ve korkuların bireyin kendi özüne yabancılaşmasından kaynaklandığını düşünen Horney, bu yabancılaşmanın içsel çatışmalara neden olacağını ve bu duygu durumlarından ancak kendi öz benliğine dönerek kurtulabileceğini savunur (Aydın, 2016: 16).

Horney (1966), bireyin ancak bu korkuların üzerine giderek ve yenmeye yönelik davranışlar sergileyerek rahatlayabileceğini ifade eder. Korkuları yenmek için de bazı davranışlar geliştirdiği iddia eder ve üç grupta inceler. Bunlar; sempatik (uyumlu, dışa dönük), saldırgan (antipatik, öfkeli) ve kendini geri çekme (içedönük) davranışlarıdır (Boeree, 2006: 5). Sempatik davranış, insanlara sevgiyle yaklaşarak korkuları yenme arzusu anlamına gelir. Saldırgan davranışta ise, savaşıyor ve kendini yenilmez göstererek korkularla mücadele etmeye çalışan bir birey vardır. Kendini geri çekme davranışındaki bireyler de daha çok yalnız hareket etmeyi, kendilerini toplumdaki bireylerden uzak tutmayı ve yalnızlaşmayı tercih ederler (Güney, 2011: 206).

Ayrıca Horney, kadın psikolojisi hakkındaki görüşlerinde, kadınların kişilik özelliklerinin biyolojik değil, kültürel etmenlerle şekillendiğini öne sürmüştür. Bu yaklaşımıyla, kadınların yaşadığı kaygı ve korku temelli psikolojik sorunların toplumsal roller ve beklentilerle yakından ilgili olduğunu vurgulamıştır (Kavut, 2018).

1.5.5. Erich Fromm'un Kişilik Kuramı

20. yüzyılın önde gelen sosyal psikologlarından olan Erich Fromm, kişiliği açıklarken farklılıkların ekonomik, sosyal, politik güçlerden etkilenecek geliştiğini belirtmektedir. Kişilik kuramını, özellikle özgürlük kavramı üzerinde şekillendirmektedir (Kaplan, 2008: 13). Fromm'un kişilik kuramı, hümanist psikoloji bakış açısıyla değerlendirilmektedir. Fromm'a göre kişilik, bireyin yaşam deneyimleriyle sosyal etkilerin birleşimi sonucunda oluşan bir üründür. Psikolojinin temel sorunu ise bireyin toplumla, dünyayla ve kendisiyle kurduğu ilişki biçimidir. Bu ilişki biçimi, öğrenme ve toplumsallaşma süreçlerinin sonucunda kazanılmaktadır (Aslıpek, 2014: 20).

Fromm'a göre birey, yalnızca fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasıyla tatmin olmaz; insan kültürünün gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan varoluşsal ihtiyaçların da giderilmesi gerekmektedir (Aydın, 2016: 17). Bu ihtiyaçlar; ilişki kurma, kimlik duygusu, köklenme, üstünlük kurma, oryantasyon ve heyecan/uyarılma olmak üzere altı temel başlıkta toplanmıştır (Gençtanrı ve Çetinkaya, 2017: 299). Fromm sağlıklı bir kişilik gelişiminin, bu ihtiyaçların üretken yollarla karşılanmasıyla oluşabileceğinin altını çizmiştir.

Bununla birlikte Fromm (2003), bireylerin büyük çoğunluğunun topluma uyum sağlama gereksinimlerinin farkında olmadan yaşadıklarını belirtir. Bu nedenle kendi düşüncelerine göre hareket ettiklerini ve bireysel olduklarını zanneden bireyler, aslında toplumun genel görüşlerini içselleştirerek bu fikirleri sanki kendi fikirleriymiş gibi benimserler. Bu durum, bireyin özgünlük duygusunu zedelediği gibi, farklı olma arzusu da yüzeysel biçimde, ufak tefek ayrışmalarla tatmin edilmeye çalışılır (Şamandar, 2018: 61).

1.6. Kişilik Tipleri

Yukarıda açıklanan kuramsal yaklaşımlar doğrultusunda, bireyin kişilik özelliklerinin hem içsel faktörler (biyolojik, bilişsel ve duygusal süreçler) hem de çevresel etmenler (aile, kültür, sosyal çevre) sonucunda şekillendiği görülmektedir. Bu doğrultuda, insanların davranış şekilleri, yetenekleri, eğilimleri, tercihleri, olayları

algılama biçimleri ve duygusal tepkileri bireyleri birbirinden ayıran farklılıklardır (Özsoy: 2013: 21). Bu farklılıklara bağlı olarak araştırmacılar bireyin sahip olduğu kişilik özelliklerini sistematik biçimde tanımlayarak, bu özellikleri bireyin yaşamını ve davranış tarzını anlamak amacıyla çeşitli kişilik modelleri geliştirmiştir. Bu bölümde, alan yazınında yaygın olarak ele alınan üç temel kişilik modeline yer verilmiştir. Bu kişilik modelleri; Myers Briggs Kişilik Modeli, Beş Faktör Kişilik Modeli ve Friedman ve Rosenman'ın A ve B Tipi Kişilik Modelidir.

1.6.1. Myers-Briggs Tipi Kişilik Modeli

Dünya genelinde en çok kullanılan kişilik değerlendirme aracı Myers - Briggs Kişilik Modelidir. İsmi geliştirenleri Isabel Briggs Myers ve Katharine Cook Briggs'ten alan model 1940'lı yıllarda literatüre kazandırılmıştır. Myers – Briggs modeli, bireylerin kişilik yapılarını analiz ederken özellikle bireylerin tercih ettikleri tutum ve algılama biçimlerini merkeze alır ve bireysel farklılıklara vurgu yapar (Bodur, 2020: 7). Geliştirdikleri modelde, insanlara belirli durumlarda çoğunlukla nasıl hissettiklerini ve nasıl hareket ettiklerini soran 100 soruluk bir kişilik testi uygulamışlar ve topladıkları bu veriler üzerinden dört temel kişilik özelliğini birbirleriyle bağlayarak insanları 16 kişilik tipinden birine yerleştirerek sınıflandırmışlardır. Verilen cevaplara göre sınıflandırmalar şu şekilde tanımlanmaktadır:

- *Dışa dönük (D) ya da İçe dönük (İ)*. Dışa dönük tipler sepmatik, sosyal ve kendini iyi ifade edebilirken, içe dönük bireyler sessiz ve utangaçtırlar.
- *Algısal (A) ya da Sezgisel (S)*. Algısal tipler, gündelik işler ve düzeni tercih eden, pratik kişilerdir; detaylar üzerinde dururlar. Sezgisel bireyler ise bilinç dışı süreçlere inanır ve küçük şeylere takılmadan olayın tamamına odaklanırlar.
- *Düşünen (Ü) ya da Hisseden (H)*. Düşünen tipler, problemlere çözüm bulmak için düşünce ve mantıklarını kullanırlar. Hisseden tipler ise, kişisel değerlerine ve duygularına güvenirler.
- *Yargılayan (Y) ya da Kabul eden (K)*. Yargılayan tipler yapılandırılmış, planlı ve düzeni sağlayabildikleri bir yaşam biçimi tercih ederler, kontrolü elde tutma eğilimindedirler.

Kabul eden tipler esnek, uyumlu ve spontane davranışlar sergilerler (Robbins ve Judge, 2019: 137).

Her bir kişinin, dört çiftin her birindeki maddelerle tanımlandığı 16 kişilik tipinden bazılarını inceleyelim. Örneğin, içedönük/sezgisel/düşünen/yargılayan bireyler genellikle orijinal zekaya, vizyona ve kendi amaçları için güçlü güdülere sahiptirler. Ayrıca şüpheli, eleştirel, bağımsız, kararlı ve inatçı bir yapıları vardır. Bir diğer örnekte, dışadönük/algısal/düşünen/kabul eden tip bireyler, yenilikçi, bireysel, çok yönlü ve girişimci özelliklere sahiptirler (Landrum, 1993; akt. Robbins ve Judge, 2019: 137). Bu kişilikteki bireyler zor problemleri çözme konusunda yeteneklidirler ancak sıradan görevlerini ihmal edebilirler. Büyük örgütlerde de yaygın bir şekilde kullanılmasına rağmen model ölçeğinin geçerliliği konusunda farklı bulgular vardır. Çoğu bulgu ölçeğin geçerliliğini sorgulamaktadır (Pittenger, 2005). Sorunlardan biri ölçeğin bireyi tek bir tipe doğru (yani ya içedönüksünüz ya da dışadönüksünüzdür gibi) zorlamasıdır. Halbuki insanlar belli derecede iki özelliği de barındırabildikleri halde hiç ara derece yoktur. Yani ölçek kişisel farkındalığı sağlamak adına değerli bir araç olsa da iş performansını değerlendirmede sınırlı kalmaktadır (Robbins ve Judge, 2019: 137).

1.6.2. Beş Faktör Kişilik Modeli

Beş Faktör Kişilik Modeli, kişiliğe yeni bir bakış açısı getirmiş, önceki kuramsal yaklaşımlardan farklı olarak bilimsel gözlemlere ve ampirik verilere dayalı sonuçlar ortaya koymuştur (Demirci vd. 2009: 21). Bu modelin temelleri, bireylerin kişilik özelliklerini sınıflandırmak amacıyla kullanılan sözcüklerin dil içerisinde kodlandığı varsayımına dayanmaktadır (Pittenger, 2004: 780).

Kişilik özelliklerine dair sistematik incelemeler ilk olarak 1930'larda Allport ve Odbert tarafından başlamış, daha sonra 1940'arda Cattell ve 1960'larda Tupes, Kristal ve Norman tarafından sürdürülmüştür (John ve Srivastava, 1999: 102-105). En kapsamlı ilerleme ise 1970'lerin sonları ile 1980'lerin başlarında Robert McCrae ve Paul Costa'nın çalışmalarıyla sağlanmıştır. Araştırmacılar, kişilik boyutlarını belirlemek amacıyla hipotez temelli yaklaşımlar yerine faktör analizine dayanan

ölçümler yaparak kişiliğin yapısal yönlerini ortaya koymuşlardır (Feist ve Feist, 2008: 420). İlk aşamada yalnızca nevroitiklik ve dışadönüklük boyutlarına odaklanan McCrae ve Costa, daha sonra deneyime, açıklık boyutunu da modele dahil etmişlerdir (Costa ve McCrae, 1976: 569). Nihayetinde, üç boyutla yürütülen çalışmalar, ilerleyen yıllarda kişiliğin beş temel boyutta test edilebileceğine yönelik geliştirilmiş ve ölçek araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Alacatlı, 2013: 30).

Beş faktör kişilik modelinin temel amacı, tüm dünyadaki bireylerin kişilik özelliklerini sınıflandırmak için ortak bir kuram oluşturmaktır (Cömert, 2019: 14). Bu model, bireyin kişilik yapısını oluşturan çeşitli alt boyutlar üzerinden değerlendirme yaparak, bireylerin davranış eğilimlerinin hangi boyutlara daha yakın olduğunu belirlemeyi sağlar (Bayat, 2020: 33). Modelin temelini oluşturan beş faktör; dışadönüklük, duygusal dengesizlik, deneyime açıklık, uyumluluk ve sorumluluk olarak sınıflandırılmaktadır (Zehiroğlu, 2020: 11).

- *Dışadönüklük*. Sosyal, enerjik, iddialı ve aktif bireyleri tanımlar. Dışadönük bireyler başkalarıyla vakit geçirmekten keyif alır, liderlik rollerinde daha aktif olur ve yaşam doyumları genellikle daha yüksektir (Smillie, 2013: 167-171).
- *Duygusal Dengesizlik (Nevrotiklik)*. Kaygılı, güvensiz ve aşırı stresli bireyleri tanımlar (Aydın, 2016: 29). Nevrotikler, yoğun kaygı yaşayan, başkalarına karşı güvensizlik geliştiren, kendine acıma eğiliminde olan ve duygusal hassasiyeti yüksek bireylerdir. Bu kişilerin kaygı seviyelerinin yüksekliği, ruhsal hastalıklara yakalanma risklerini artırmaktadır (Costa ve McCrae, 1987: 301).
- *Deneyime Açıklık*. Özgün fikir ve etkinliklere ilgi duyan, yaratıcı hayal gücü güçlü bireylerdir (Bozkaya, 2013: 40). Genellikle sanata, müziğe ve estetik deneyimlere meraklıdırlar (Tekin, 2012: 142).
- *Uyumluluk*. Yumuşak başlı bireyleri tanımlar. Bu boyut insancıl yönle ilgilidir. Uyumlu olmanın sosyal etkilere pozitif yansıdığı vurgulanmaktadır. Uyumlu bireyler işbirlikçi, sıcak, güvenilir, çatışma ortamından kaçınan ve ilişkilerini korumaya odaklı bireylerdir (Çınar, 2011: 72).
- *Sorumluluk*. Öz disiplin yönü güçlü, başarı odaklı ve hedefe yönelik hareket eden bireyler olarak tanımlanır. Kolayca organize olabilen, düzenli, kontrollü, disiplinli,

çalışkan, dakik, hırslı ve azimli bireylerdir. Ayrıca söz konusu özelliklerin, bireylerin akademik ve mesleki başarı düzeyleriyle anlamlı bir ilişkisi olduğu belirtilmektedir (Feist ve Feist, 2008: 423).

Beş Faktör Kişilik Kuramı, bireylerin psikolojik durumlarını ve sosyal ilişkilerini değerlendirmede yaygın olarak kullanılan, kişilik farklılıklarını anlamada önemli bir modeldir (Cömert, 2019: 16). Bu bağlamda, bireyleri ayırt etmede etkili bir araç olarak öne çıkmaktadır.

1.6.3. Friedman ve Rosenman'ın A ve B Tipi Kişilik Modeli

A tipi ve B tipi kişilik kavramları ilk olarak 1950'li yıllarda kardiyologlar Meyer Friedman ve Ray Rosanman tarafından ortaya konmuştur. Bu fikir, oturma odasında bulunan sandalyeleri tamir eden bir döşemecinin, sandalyelerden birçoğunun yalnızca ön kısmından yırtıldığını belirtmesi üzerine şekillenmiştir. Bu durumdan yola çıkan Friedman ve Rosenman, kalp hastalarının çoğunun huzursuz ve gergin bireyler olduklarını, otururken bile zorlandıklarını düşünmüştür. Bu çıkarımdan hareketle ve klinik uygulamalarına dayanarak, hastaların iki belirgin davranış modeli sergilediği sonucuna ulaşmışlardır. Yaptıkları araştırmalar, bu farklılıkların kişilik temelli olduğunu göstermiştir (Moorhead ve Griffin, 1992: 463; akt. Durna, 2004: 198). Böylece A ve B tipi kişilik modelleri tanımlanmıştır. A tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler ile B tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin sağlıklı beslenme ve egzersiz alışkanlıkları benzer olduğunda bile, A tipi bireylerin kalp rahatsızlıkları açısından yedi kat daha fazla risk taşıdığı belirlenmiştir (Friedman ve Rosenman, 1974: 69-77; akt. Aydın, 2016: 30).

Friedman ve Rosenman ilk olarak, koroner kalp rahatsızlığı riski yüksek olan bireyleri A tipi, bu riski taşımayan bireyleri ise B tipi olarak sınıflandırmıştır. A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin rekabetçi, sabırsız ve saldırgan davranışları sebebiyle koroner kalp hastalığına yakalanma ihtimaline daha yatkın oldukları; buna karşın, A tipinin zıttı kabul edilen, sakin ve rekabetçi olmayan B tipi bireylerin bu hastalığa karşı daha az risk taşıdığı belirtilmektedir (Brand vd., 1976: 353-355).

A tipi kişilik, “saldırgan bir tutumla kronik bir şekilde sürekli daha ve daha az zamanda, daha ve daha fazla başarmak ve gerekiyorsa, diğer şeylerin ona engel oluşuna veya diğer kişilerin ona karşı çabalarına da karşı koymak için bir çaba içinde bulunmak” şeklinde tanımlanabilir. Aşırı derece de rekabetçi ve daima zamanla yarış halindeymiş gibi görünen o insanlar A tipi kişilikli insanlardır (Friedman ve Rosenman, 1974: 84; akt. Robbins ve Judge, 2019: 143). A tipi davranışına sahip bir yaşam biçimi, günümüz modern yaşam koşulları tarafından teşvik edilen ve ödüllendirilen bir tutum olarak değerlendirilmektedir. Bunun sebebi, çevresindeki bireylerden daha hızlı düşünen, konuşan, hareket eden, yaşayan ve hatta oynayan insanlara dünyada bundan önce hiç olmadığı kadar değer verilmesidir (Baltaş ve Baltaş, 2000:147-148).

Friedman ve Rosenman’a göre, A tip kişilik yapısına sahip bireyler stresli, sabırsız, konuşmaları sırasında özellikle bazı kelimelerin üzerinde vurguyla duran ve karşısındakinin sözünü kesme eğiliminde olan bireylerdir. Ayrıca hızlı hareket eden, ısrarcı, zihinsel ve fiziksel fonksiyonları yüksek tempoda çalışan, rekabeti seven, işine aşırı önem veren, idealist ve yüksek mücadele gücüne sahiptirler (Friedman ve Rosenman, 1974: 100; akt. Aydın, 2016: 30). A tipi bireyler, karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelme konusunda yüksek düzeyde güdülenirler. Tanınmaktan ve başarı elde etmekten hoşlanırlar (Burger, 2006: 300). Saldırgan ve işkolik olan A tipi kişileri, kısa süre içerisinde başarılı olmayı arzu ederler. Çok hareketli ve enerjik yapıları sebebiyle beklemeye asla tahammül edemezler (Akıncı vd., 2015: 57-58). Zaman yönetimi konusunda zorlanan A tipleri, sohbetlerde aceleci davranırlar, zamanı boşa harcamaktan hoşlanmazlar, çoğunlukla aynı anda birden fazla işle ilgilenmeye çalışırlar ve yavaş hareket eden bireylere karşı sabırsızdırlar. Dostluk, dinlenme ve haz gibi keyif verici yönlerine yeterince zaman ayırmaz, ayırdıklarında ise vicdan azabı çekerler (Pelit vd., 2010: 11).

Duygusal açıdan değerlendirildiğinde, bu bireyler duygularını kelimelerle aktarmaya eğilimlidirler. Güçlü duygusal tepkiler verebilir, duygusal tutarsızlıklar yaşayabilir ve olumsuz duygular içerisine girebilirler. Öngörülemez davranışlara sahip olan A tipi bireyler, dürtü kontrolünde de zorluk yaşarlar ve her zaman her durumda

aktif olmaları gerektiğine inanırlar (Darshani, 2014: 2). Bununla birlikte, geniş ve yaratıcı bir hayal gücüne sahip oldukları, araştırma yapmaktan zevk aldıkları ve çok sayıda fikir, düşünce ve dilekleri olduğu bilinmektedir. Geleceğe dair pek çok plan ve proje yürütürken her yeniliği de bir proje fırsatı olarak değerlendiren lider ruhlu kişilerdir (Yurtsever, 2009: 63).

B tipi kişilik yapısına sahip bireyler ise, çevrelerine, kendilerine, hobilerine ve ailelerine zaman ayırma konusunda daha dengelidirler. A tipi bireylere kıyasla daha rahat, sosyal ve gamsız davranışlar sergilerler. Mükemmeliyet aramadıkları gibi insanların hata yapabileceklerinin bilincindedirler ve hatalarını affetmeye yatkındırlar. İş arkadaşları tarafından genellikle sevilirler, ciddiyet isteyen işlerde dahi eğlenceli yönler bulabilmeleri onları rahatlatıcı ve yatıştırıcı bir konuma taşır. Hem kendilerine hem de çevrelerindekiere karşı hoşgörülü ve toleranslıdırlar (Şimşek, 2005: 46). B tipi bireyler, A tipi bireylere göre daha uysal, daha sakin, daha az rekabetçi ve daha az saldırgan bir yapıya sahiptirler (Batıgün ve Şahin, 2006: 34). Bu nedenle, davranışları daha ılımlıdır ve kendileri için daha fazla boş vakitleri vardır (Kirkcaldy vd., 2002: 1362). Bunlara ek olarak öfke kontrolünde başarılıdırlar, kolay kolay tedirgin olmaz ve çabuk sinirlenmezler (Özsoy vd., 2014: 106). Eleştiriye açıktırlar, başkalarını olduğu gibi kabul ederler, etraflarındakileri rahat hissettirmeye çalışırlar ve işlerinden memnuniyet duyarlar (Darshani, 2014: 2).

B tipi bireyler, dikkatli ve yeterince düşünerek hareket ettikleri için birçok alanda başarılı olabilmektedirler. Ekip çalışmasına yatkındırlar ve gösterişten uzak, mütevazı bir tutum sergilerler. Fikirlerini değiştirme noktasında daha esnektirler. İş hayatları ile sosyal yaşamları arasında sağlıklı bir denge kurabilirler ve kendilerine ait bir yaşam alanı oluşturabilirler. Bu sebeplerden, strese bağlı hastalıklara yakalanma riskleri, A tipi bireylere oranla daha azdır (Eren, 2004: 593). Ayrıca, kararlı bir hızda çalışma alışkanlıkları sayesinde kendilerini daha güvende hissederler (İbrahimoğlu ve Karayılan, 2012: 252).

A tipi kişilik özelliğine sahip bireyler, başarılı yöneticiler olabilirler ancak en etkili ve sürdürülebilir yöneticilerin B tipi kişilik yapısına sahip bireyler arasından çıktığı bilinmektedir. Bu durum, B tipi bireylerin empati kurma becerilerinin daha

gelişmiş olması ve duygusal zekalarının daha işlevsel bir yapıya sahip olmasıyla ilişkilendirilmektedir. Ayrıca, B tipi bireylerin olaylara daha esnek ve sakin bir bakış açısıyla yaklaşmaları, onların yönetim kademelerinde daha üst düzey pozisyonlara yükselebilmelerine imkân sağlamaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 277).

Friedman ve Rosenman'ın A ve B tipi kişilik modeli, literatürde sıkça kullanılan ve bireyleri iki ana gruba ayıran bir yaklaşımdır. Ancak bu sınıflandırma, kişilik yapısını tam olarak açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Çünkü birçok birey her iki tipe ait özellikleri bir arada taşıyabilmektedir. Genellikle, bireylerin hangi özellikleri daha baskınsa o gruba dahil edilmektedir. Dolayısıyla bireylerde hem A hem de B tipi kişilik özellikleri kısmen bulunabilmekte ancak baskın olan özellikler, bireyin kişilik yapısının hangi tipe daha yakın olduğunu belirlemektedir (Tokat ve Giderler, 2006).

Yukarıda bahsedilen özelliklere bakarak A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin, kişilik yapılarının, olumsuz olarak değerlendirilmesi doğru bir yaklaşım tarzı değildir. Söz konusu bireylerin, çatışma yaşamalarına sebep olan durum, doğrudan kişilerin kendisi değil; genellikle aşırı hızlı yaşam tempolarının bir sonucu olarak ortaya çıkan agresif ve sabırsız davranışlardır. Bu durum, özellikle iletişimde buldukları kişilerle çatışma yaşamalarına neden olabilir. Yapılan araştırmalar, örgütlerin orta ve alt kademelerinde görev yapan A tipi kişiliğe sahip bireylerin, B tipi bireylere kıyasla daha başarılı olduklarını göstermektedir. Buna karşılık, B tipi bireylerin daha sakin ve sabırlı olmaları, onları üst yönetim pozisyonlarında daha başarılı kılmaktadır (Luthans, 1995: 406; akt. Moç, 2019: 2076).

1.7. C Tipi Kişilik (Type C Personality)

Bireylerin kişilik tipleri üzerine yapılan çalışmalar, zaman içerisinde A ve B tipi kişiliklerin ötesine geçerek daha farklı yapıları tanımlamaya yönelmiştir. Buna ilaveten araştırmacılar, bireylerin yalnızca tek bir kişilik tipiyle sınırlı kalmadığı, çoğu çalışmada A ve B tipi özellikleri bir arada taşıyabildikleri ifade edilmektedir. Bu durum, literatürde 'karma kişilik' olarak adlandırılmakta, bazı araştırmalarda ise 'C tipi kişilik' kavramı ile ilişkilendirilmektedir (Deveci, 2017: 43). Kişilik yapısının ve

bu yapıyı şekillendiren özelliklerin belirlenmesi, bireyin yaşamı boyunca vereceği kararlar açısından yol gösterici bir nitelik taşımaktadır (Durna, 2010: 276). Bu kapsamda, çevresine karşı aşırı duyarlılık gösteren, kendi ihtiyaçlarından çok başkalarının beklentilerine öncelik veren, olumsuz duygularını ifade etmekten kaçınan ve şikâyet etmeyi tercih etmeyen bireylerden oluşan C tipi kişilik yapısı literatüre dahil edilmiştir (Letho vd., 2007: 10).

Buna ek olarak, olumsuz duygu durumuna eğilimli, sosyal etkileşimden kaçınan ve genellikle içe dönük özellikler gösteren bireyleri tanımlamak üzere D tipi kişilik yapısı da önerilmiştir (Sher, 2005: 323). Ancak, çalışmamızda özellikle C tipi kişilik yapısı ön plana çıkarılmak istenmekte ve bu kişilik tipinin bireylerin davranışları üzerindeki etkileri ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

1.7.1. C Tipi Kişilik Kavramı ve Önemi

Kişilik özelliklerini incelemeyi amaçlayan pek çok araştırma, psikolojik etmenlerin fiziksel hastalıkların oluşumunda belirleyici bir rol oynayabileceğine işaret etmektedir (Greer ve Morris 1975; Hosaka vd., 1999; Habibi vd., 2015; akt. Gündoğan, 2022: 61). Hastalıkların nedenleri arasında; cinsiyet, yaş, genetik yatkınlık, sosyal normlar ve istihdam gibi toplumsal faktörlerin yanı sıra, bireylerin algıları ve davranış özellikleri gibi psikolojik faktörler de önemli bir yer tutmaktadır (Bozo vd., 2012: 146). Bu çerçevede, kişilik özelliklerinin söz konusu psikolojik faktörler üzerinde etkili olduğu ileri sürülmektedir. Özellikle “C tipi kişilik” yapısı, ilk olarak hastalıkların oluşum sürecinde etkili olan ruhsal bir faktör olarak araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Bu kişilik yapısının hastalıklarla, özellikle de kanserle ilişkili olabileceği yönündeki ilk bulgular, Greer ve Morris’in (1975) meme kanserine yakalanan kadınlar üzerinde gerçekleştirdiği çalışmayla literatüre kazandırılmıştır (Gündoğan, 2022: 61).

Kişilik tipleri hakkında bilgiye sahip olmak, yöneticilerin hem kendilerini daha iyi tanımalarına hem de davranışsal esnekliklerini arttırmalarına katkı sağlar. Bu durum, çalışanlarla kurulan ilişkilerin güçlendirilmesini ve örgütsel verimliliğin artmasını destekler. Çalışanların da kendi kişilik özelliklerini tanımaları, iş ortamına

uyum sağlamalarını ve duygusal zorluklarla başa çıkmalarını kolaylaştırır. İnsan kaynağını temel bir unsur olarak gören örgütler açısından, yönetici ve çalışanlar arasındaki davranışsal uyum düzeyinin artırılması, kurumsal hedeflere varma noktasında kritik bir rol oynamaktadır (Ansari vd., 2013: 1002; akt. Gündoğan, 2022: 62). Dolayısıyla kişilik tipleri yalnızca psikoloji disiplini içerisinde değil, örgütsel alanlardaki çalışmalarda da bireylerin değerlendirilmesi ve daha güvenilir sonuçlara ulaşılması açısından yol göstericidir. Beraberinde, örgüt yapısına uygun bireylerin istihdam edilmesi hem maliyet avantajı sağlar hem de iş süreçlerinde kaliteyi artırır (Uğur, 2016: 41). Bu çerçevede, literatürde sınırlı düzeyde ele alınan C tipi kişilik yapısının ve özelliklerinin örgütlerce dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir.

1.7.2. C Tipi Kişiliğin Tanımı ve Özellikleri

C tipi kişilik kavramının gelişmesine öncelik eden Temoshok ve arkadaşları (1985: 141), bu kişilik yapısını; bireyin tutumları, bilişsel ve duygusal eğilimleri, sözlü ve sözsüz ifade biçimleri, belirli başa çıkma stratejileri ve genel anlamda iddiasız karakter özelliklerinden oluşan bir bütün olarak tanımlamaktadır. Ogden ise, C tipi bireyleri; sakin ve uzlaştırıcı, kendi ihtiyaçlarından çok başkalarının yardımına odaklanan, pasif yapılı ve duygularını ifade etmeyen kişiler olarak tanımlanmaktadır (2004: 341). Yine Eysenck'in (1994: 167) tanımına göre C tipi kişiler, öfke ve kaygı gibi olumsuz duyguları bastırma eğilimindedir. Bu durum, bireylerin dışarıya karşı yumuşak ve sakin bir duruş sergilemelerine yol açarken, stresle baş etme konusunda zorlanmalarına ve umutsuzluk duygusuna kapılmalarından dolayı depresyona yatkınlık göstermelerine neden olabilir.

Literatürde C tipi kişilik, katı savunma mekanizmaları, duygularını ifade etmede güçlük, çaresizlik ve umutsuzluk karşısında edilgen bir tutum sergileme (Bleiker vd., 2008: 215), yaşanan olumsuzluklarda kendini suçlama (Ogden, 2004: 319) gibi psikolojik ve sosyolojik özelliklerle tanımlanmaktadır. Bu özellikler, söz konusu kişilik yapısıyla kanser hastalığı arasındaki ilişkinin fark edilmesine neden olmuştur (Bozo vd., 2012: 146). Genellikle nazik, uyumlu, yardımsever, hassas, sabırlı, alçakgönüllü ve itaatkâr gibi olumlu özelliklerle ilişkilendirilen C tipi kişiliğe sahip bireylerin; aynı zamanda iddiasız, pasif, kolayca mutsuz olma, memnuniyetsiz,

fazla duygusal ve kendini ifade edememe gibi olumsuz davranışlar da sergileyebildikleri belirtilmektedir (Kanten vd., 2017: 342). Ayrıca bu yapıya sahip bireylerin en belirgin özelliklerinden biri, güçlü savunma mekanizmaları nedeniyle olumsuz duyguları tanımakta ve ifade etmekte yetersiz kalmalarıdır (Lala vd., 2010: 201).

C tipi kişilik yapısı, genellikle faydacı bir tutum sergilemeyi, diğer insanlara odaklanmayı ve toplumsal kurallara uygun davranışlarda bulunmayı içermektedir. Bu bireylerde yüksek düzeyde uysallık ve başkalarını memnun etme yönelimi dikkat çeker. Ancak bu eğilim, kolayca istismar edilme riskini de beraberinde getirebilmektedir (Rymarczyk vd., 2020: 4). Nitekim Justin Kurrass (2004), C tipi kişiliği, özveri, duygusal ifadesizlik, çatışmalardan kaçınma ve sosyal kabul görmeme korkusu gibi özelliklerle ilişkilendirmektedir.

1.7.3. C Tipi Kişiliğin Boyutları

C tipi kişilik, bireylerin sosyal ilişkilerdeki yönelimlerini ve duygusal tepkilerini belirleyen karakteristik özelliklerle tanımlanmakta; araştırmalarda bu özelliklerin çoğunlukla iki temel eğilim etrafında toplandığı görülmektedir.

C tipi kişilik, literatürde genellikle “kendini feda etme” ve “duygularını ifade edememe” olmak üzere iki temel boyutta ele alınmaktadır. Kendini feda etme boyutu, bireyin kendi ihtiyaçlarını geri plana atarak başkalarının beklentilerine öncelik vermesini ifade eder (Bozo vd., 2012: 146). Bu eğilim, onay görme ve çevreyi memnun etme arzusuyla bağlantılıdır (Kurrass, 2004: 4; akt. Gündoğan, 2022: 65). Duygularını ifade edememe boyutu ise bireyin özellikle öfke ve kaygı gibi olumsuz duyguları bastırarak çevresini kırmaktan kaçınma ve uyum sağlama çabasını yansıtmaktadır (Bozo vd., 2012: 146).

Güncel literatür, C tipi kişiliğin iki boyutlu yapıda ele alınmasının uygun olduğunu göstermektedir. Rymarczyk vd. (2020), bu kişilik yapısını özellikle uyumculuk ve duygusal kısıtlılık kavramları üzerinden tanımlamaktadır. Benzer biçimde, Shen vd. (2021) tarafından kanser hastaları üzerinde yürütülen araştırmada

da duygusal bastırma ve uyum davranışlarının Tip C'nin en belirgin özellikleri arasında yer aldığı rapor edilmiştir.

Bu bulgulara ek olarak, Macía vd. (2022) tarafından önerilen küresel sağlık modelinde Tip C'nin duygusal kontrol eğilimine dikkat çekilmiş ve bu özelliğin bireylerin psikolojik uyumunda kritik bir rol oynayabileceği belirtilmiştir. Ayrıca Wei vd. (2019), kanser hastaları üzerinde yürüttükleri çalışmada duygularını ifade edememe eğiliminin depresyon belirtileriyle ilişkili olduğunu ve bu durumun bireylerin psikolojik uyumunu zayıflattığını ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, söz konusu boyutun yalnızca sağlıkla sınırlı kalmayıp, iş yaşamında liderlik algısı gibi sosyal ve örgütsel süreçlerle de bağlantılı olabileceğini düşündürmektedir.

Türkiye'de yapılan araştırmalar da bu iki boyutlu yapıyı doğrulamaktadır. Örneğin Metin ve Erdem (2023), kanser hastalarıyla yaptıkları çalışmada C Tipi Davranış Ölçeği aracılığıyla "kendini feda etme" ve "duygularını ifade edememe" boyutlarını incelemiş ve bu yapıların yerel örneklerde de benzer biçimde gözlemlendiğini ortaya koymuşlardır.

Elde edilen bulgular bütüncül olarak incelendiğinde, C tipi kişiliğin yalnızca bireysel psikolojik süreçlerle sınırlı kalmadığı; aynı zamanda örgütsel bağlamda liderlik algısı ve işe tutkunluk gibi unsurlarla da anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu anlaşılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE OTANTİK LİDERLİK

2.1. Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Liderlik hem kavramsal hem de tarihsel açıdan kökleri oldukça eskilere dayanan, insani, toplumsal ve evrensel bir olgudur. Felsefi temelleri bakımından liderlik kavramına; Eski Mısır, Çin, Antik Yunan, Türk ve İslam medeniyetlerinde de rastlanmaktadır. Nitekim Sümerlere ait çivi yazılı kil tabletlerde geçen “Komutansız askerler, çobansız sürüye benzer” ifadesi, insanlık tarihinin her dönemde liderlere ihtiyaç duyduğunu kanıtlar nitelikteki en eski örneklerden biri olarak bilinmektedir (Adair, 2014: 26).

Yaşamı boyunca insan, doğası gereği sosyal bir varlık olarak topluluklar halinde yaşama eğilimi göstermiştir. Toplumsal yaşamın ve etkileşimin doğal bir sonucu olarak bazı bireyler, diğerlerinden daha baskın duruma gelmiş ve toplum tarafından lider olarak kabul edilmiştir (Teyfur vd., 2013: 85). Liderlik, bir kişinin diğerleri üzerinde etki kurarak bir grubun ya da örgütün nihai hedeflerine ulaşmasını sağlaması, şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kavrama ilişkin çalışmalar, liderliğin tarihsel kökenlerinin uygarlıkların doğuşuna kadar uzanması nedeniyle, İlkçağdan itibaren tarih araştırmaları ile iç içe geliştiğini ortaya koymaktadır (Bulut ve Uygun, 2010: 30).

Liderlik olgusu üzerine özellikle 20. yüzyılda yoğun araştırmalar yapılmış, beş binden fazla çalışma gerçekleştirilmiş ve lider/liderlikle ilgili üç yüz elliden fazla tanım ortaya konmuştur (Gül ve Çelebi, 2014: 148). 1900’lü yılların başlarında liderliğin doğuştan geldiği görüşü hâkim olmuş ve bu dönemde liderler, belirgin kişilik özellikleriyle diğer bireylerden ayrılan kişiler olarak tanımlanmıştır (Owen vd., 2010: 19). Aynı yıllarda ortaya çıkan “Büyük Adam Teorisi”, lideri güç ve otorite sembolü olarak tanımlanmıştır. Bilimsel liderlik ile ilgili esas çalışmalar ise 1920’lerden sonra başlamıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 73). 1940’larda grup liderliği, 1950’lerde ise lider davranışları üzerine kuramlar geliştirilmiştir (Karadağ, 2009: 1359; akt. Yetgin, 2020: 8). 1950 ve 1960’lı yıllarda Amerika’da yapılan araştırmalarda liderliğin

öğrenilebilir bir yetkinlik olduğu görüşü yaygınlaşmıştır (Owen vd., 2010: 19). 1990'lerden sonra ise etik, paylaşılmış, gelecek odaklı, kültürel, hizmetkar ve ruhsal liderlik gibi yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir (Karadağ, 2009: 1360). Sosyoloji, sosyal psikoloji, siyaset bilimi ve işletme gibi birçok bilimsel alanın temel konularından biri olan liderlik, geçmişte olduğu gibi günümüzde de araştırılmaya devam etmektedir (Edizler ve Akbulut, 2011: 21).

Liderlik, insan gibi karmaşık ve zor çözümlenebilir bir varlığı merkezine aldığı için kolay anlaşılabilen bir olgu değildir. Bu nedenle, liderliği açıklamak amacıyla yüzlerce teori geliştirilmiştir. Tarihsel süreçte bilimle birlikte varlığını sürdürebilen liderlik, sosyal bilimlerde güçlü ve sürekli gündemde kalan bir kavram olmuştur (Sığırı, 2012: 93). Günümüzde liderlik üzerine pek çok açıklama yapılmış olsa da ortak bir tanıma ulaşmak mümkün olmamıştır (Aslan, 2013: 24). Dünya çapında en fazla ilgi gören ve üzerine en çok araştırma yapılan alanlardan biri olan liderlik; sosyal organizasyonlardan eğitime, politikadan iş dünyasına kadar pek çok alanda hayati bir rol üstlenmektedir (Ayça, 2016: 4). Bu nedenle, liderliğe ilişkin farklı bakış açıları ve tanımları ele almak, kavramın kapsamını ve niteliğinin anlayabilmek açısından önem taşımaktadır.

2.2. Liderlik ve Lider Kavramları

Geçmişten günümüze insanlar farklı yönetim biçimlerini benimsemiştir. Günümüzde ise özellikle işletmelerde liderliğin ön planda olduğu görülmektedir. Liderlik; dini topluluklar, siyasi partiler, kamu kurumları, işletmeler, sivil toplum örgütleri ve askeri yapılar gibi çeşitli alanlarda hala önemli bir ihtiyaçtır. Bazı araştırmacılar liderliği bir davranış biçimi olarak ele alırken, bazıları bireysel bir özellik olarak değerlendirmektedir. Kavrama ilişkin tanımlar farklılık gösterse de genel olarak liderlik, belirli bir konuda başkalarını etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Akçakaya, 2010: 8).

Liderlik, en geniş tanımıyla bir toplumu ortak hedefler doğrultusunda birleştirme ve bu hedeflere ulaşma sürecine yön verme becerisidir. Lider ise, toplumun henüz netleşmemiş ortak istek ve düşüncelerini kabul edilebilir hedeflere

dönüştürebilen ve bireylerdeki potansiyeli harekete geçirebilen kişidir (Eren, 2015: 525). Bu bağlamda, kavramın etimolojik kökeni de liderliğin anlamını pekiştirir niteliktedir. İngilizce’de “leader” (lider), “to lead” (liderlik etmek) ve “leadership” (liderlik) kelimeleriyle ifade edilmektedir. Denizci bir millet olan Anglosaksonlar “lead” kelimesini yol göstermek, “leader” kelimesini ise kaptan anlamında kullanmıştır (Yıldız, 2013: 23). Bu açıdan bakıldığında lider yön gösteren; liderlik ise bu süreci yürüten bir etkileşim olarak görülmektedir. Bu noktada lider ve liderlik kavramları birbirini tamamlayan, ayrı düşünülmeyen olgulardır (Yetgin, 2020: 9).

Liderlik ve lider kavramları literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Lider, grup üyelerinin tutum, davranış ve inançları üzerinde belirgin etkiler oluşturmaktadır. Aynı zamanda, bir eylemi başlatan, izleyicilerine emirler veren, örgütsel kararlar alan, grup içi sorunların çözümünde etkin rol üstlenen, motive eden, örnek alınan ve grup faaliyetlerine öncülük eden birey olarak tanımlanabilir (Taylor vd., 2007: 335). Liderin gruptaki yönlendirici rolü, örgütsel bağlamda liderliği daha da önemli hale getirmektedir. Buna göre liderlik, etkileri ve sonuçları bakımından örgütler için son derece kritik bir kavram ve pozisyona sahiptir. Örgütün amaçlarının belirlenmesinden, çalışanların motive edilmesine kadar pek çok süreci kapsamaktadır. Literatürde liderliği tanımlayan üç temel unsur bulunmaktadır: bireyleri etkileme ve destekleme yetisi, çaba göstermeye istekli olma ve hedeflere ulaşma yeterliliğidir. Liderden yoksun bir örgüt ise, insan ve makine kaynaklarının bir arada bulunduğu bir yapı olarak görülmektedir (Bayat, 2008: 54-55).

Koçel’e (2018: 586) göre, liderlik; birey ya da grupların belirli hedeflere ulaşması amacıyla, uygun koşullar altında bir kişinin diğerlerinin davranışlarını etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Lider ise bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirebilmek için izlediği, talimatlarına uyduğu ve yönlendirmelerini dikkate aldığı kişidir.

Lider sözcük anlamı itibarıyla, ileriye görebilen, yol gösteren, birlikte çalıştığı bireylerin ihtiyaç ve beklentilerini zamanında fark edebilen, yaratıcı özelliklere sahip kişidir. Liderlik ise, yapılması gerektiğine inanılan bir işi başkalarına yaptırabilme becerisi ya da sanatı olarak tanımlanmaktadır (Tokgöz, 2013: 39; akt. Odabaşı, 2020:

35). Farklı bir tanımıyla Gordion (1955) liderliği, lider ile grup üyeleri arasında karşılıklı bir etkileşim süreci olarak değerlendirmiştir (Deliveli, 2010: 12). Koç ve Öztürk (2015: 87), liderliği tutkuyla hedeflere bağlanmak ve çevreye pozitif enerji yaymak olarak açıklarken, Deliveli (2010: 3) liderliğin, bireylere kendi başlarına ulaşamayacakları noktalara gitme gücü kazandırmak ve bireylerin düşünce ve kararlarını eyleme dönüştürebilme sanatı olduğunu ifade etmektedir. Cook ve arkadaşları (1997) ise liderliği, yönlendirme, enerji sağlama ve çalışanların liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma süreci şeklinde tanımlamışlardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 2).

Northouse (2004), liderliği tanımlarken dört temel ögeye vurgu yapar: liderlik bir süreçtir, etkilemeyi içerir, bir grup bağlamında gerçekleşir ve belli bir amaca yöneliktir. Buna göre liderlik; grup üyelerini belirli bir hedefe ulaşmak için bireysel olarak etkileme süreci olarak tanımlanabilir (akt. Bakan ve Doğan, 2013: 5).

Güney (2012: 35) ise, liderliği tanımlamanın zorluğuna dikkat çeker ve onun güzelliğe benzediğini, tanımlanması zor olsa da görüldüğünde kolaylıkla fark edilebileceğini belirtir. Bu anlayışla, nasıl ki şefsiz bir orkestra sadece bir enstrüman ve müzisyen kalabalığıysa, lidersiz bir organizasyonun da sadece insan ve makine yığından farkı olmayacaktır (Hırlak, 2015: 28). Öte yandan Bass (1990: 11), liderlikle ilgili farklı tanımlamaları “liderlik tanımı, tanım yapmak isteyen kişi sayısı kadardır” ifadesiyle özetlemektedir. Yapılan tüm tanımlamaların ortak noktasında bir insan topluluğu ile bu topluluğun ulaşması gereken bir hedefin varlığı öne çıkmaktadır (Gürdoğan, 2018: 19). Bu noktada, söz konusu hedefe ulaşmada belirleyici rol oynayan liderin sahip olması gereken özelliklerin ne olduğunun incelenmesi önem kazanmaktadır.

2.3. Liderlik Özellikleri

İnsanların bir araya gelmesinin bir sonucu olarak liderlik olgusu otomatik olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü ortak bir hedef doğrultusunda hareket edebilmek için faaliyetlerin belirli bir düzen içinde olması gerekmektedir. Lider, bu noktada grubu yönlendiren, üyeleri harekete geçiren ve onlara rehberlik eden kişidir (Ayça, 2016: 9).

Bu durum, sadece sosyal gruplarda değil karmaşık yapılar barındıran işletmelerde de geçerlidir. Nitekim çeşitli riskler, belirsizlikler ve sorunlarla karşılaşan işletmelerde (Parlak, 2013: 236), faaliyetlerin etkin bir biçimde yürütülebilmesi, kaynakların doğru yönetilmesi ve stratejik kararların alınması vizyon sahibi ve yönlendirici bir liderin varlığını zorunlu kılmaktadır (Çiftci, 2018: 35).

Liderlik, örgütsel performansın artırılmasında etkili bir güç olarak öne çıkmaktadır. Liderler, karar alma süreçlerinde belirleyici olarak; örgütün neyi amaçladığı, kaynakların nasıl kullanılacağı, bu kaynaklardan nasıl değer üretileceği ve elde edilen değerın paydaşlara nasıl dağıtılacağı gibi temel yönlendirmelerde bulunurlar. Bu nedenle etkili liderler, örgütler açısından önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Zhu vd., 2005: 40).

Liderlerin kullandığı güç türleri incelendiğinde, bu türlerin beş başlık altında toplanabileceği görülmektedir. Bunlar; liderin örgüt içindeki pozisyonundan kaynaklanan “bilimsel güç”, ödüller aracılığıyla etki yaratmayı sağlayan “ödüllendirme gücü”, cezalandırma yetkisinden kaynaklanan “zorlayıcı güç”, liderin bilgi ve tecrübelerine dayalı “uzmanlık gücü” ile kişilik özelliklerinden doğan ve takipçileri üzerinde doğal bir etki oluşturan “karizmatik güç” tür (Bakan ve Doğan, 2013, 9-10). Bilgilerden hareketle, liderin hangi güç kaynaklarını, nasıl ve ne ölçüde kullandığı, onun etkinliğini belirleyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Bu nedenle liderin etkileyciliği uzun yıllardır birçok araştırmaya konu olmuş ve sosyal bilimciler tarafından çeşitli açılardan ele alınmıştır. Bu araştırmalarda; liderin kişilik özellikleri, yetenekleri, davranışları, gücünün dayandığı temeller ve içinde bulunduğu durumsal koşullar detaylı biçimde ele alınmıştır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 122).

Literatüre bakıldığında, liderde bulunması gereken özelliklere dair farklı görüşler olduğu görülmektedir. Bir bireyin kendi hayatında başarılar elde etmesi, iyi sonuçlar ortaya koyması ya da çevresine fayda sağlaması, onun lider olduğu anlamına gelmemektedir. Çünkü liderlik, sadece başarıyla değil, aynı zamanda bireyin öz farkındalığını geliştirmesiyle de yakından ilişkilidir ve öz farkındalık olmadan bireyin liderlik potansiyelini ortaya koyması ve bu rolü üstlenmesi mümkün değildir (Çetin ve Beceren, 2007: 111).

Liderlik, yalnızca bireyin yetenekleriyle değil, aynı zamanda genetik aktarım ve eğitim gibi çeşitli faktörlerle şekillenen bir olgudur. Platon'a göre liderlik, uzun süreli bir eğitim hayatı gerektirirken; bazı araştırmacılar liderliğin bireye doğuştan bahşedilen bir yetenek olduğunu savunmaktadır. Öte yandan bazı araştırmacılar, liderliğin öğrenilebileceğini ancak bireylere dışardan direkt olarak öğretilmeyeceğini ifade etmektedir. Bu yaklaşımlardan yola çıkarak liderlik ruhuna sahip olmayan bir bireyin eğitimle liderlik becerisi kazanması zor görünmektedir. Bu nedenle liderlik potansiyeli taşımayan bir bireyin, herhangi bir eğitim alarak lider olamayacağı öngörüldürken, bu yeteneğe sahip olan bireylerin eğitim almadan da başarılı liderlik sergileyebileceği öne sürülmektedir (Morgül, 2013: 8-12). Dolayısıyla, bireyin lider olarak değerlendirilebilmesi için sahip olduğu temel niteliklerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır.

Literatüre göre, etkili liderleri diğerlerinden ayıran belirli temel özellikler dikkat çekmektedir. Bunlar arasında cesaretli davranabilme, karşılaşılan engellere karşı direnç gösterebilme, değişen koşullara uyum sağlayabilecek düşünsel esnekliğe sahip olma, yeterli bilgi ve deneyime ulaşmış olma ile amacın birliğine ve görevin bütünlüğüne bağlı kalabilmek yer almaktadır (Budak ve Budak, 2004: 43).

Günümüz liderlik anlayışında, etkili bir liderde bulunması gereken temel nitelikler şu şekilde sıralanabilir (Kerim, 2010: 22-23; Özyurt, 2021: 6):

- Lider, kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmalı, herkesten çok kendini tanımalıdır.
- Etkili bir lider, dinlemeyi bilen, empati kurabilen ve farklı bakış açılarına sahip olan bir kişidir.
- Uzmanlık alanında derin bilgi sahibi olmalı ve karmaşık süreçleri sadeleştirerek ekibine aktarabilmelidir.
- Takım üyelerini yakından tanımalı, onlara güven duymalı ve karşılıklı güven ortamı oluşturmaktadır.
- Belli hedefleri olmalı, bu hedeflere ulaşmak için kararlı, stratejik ve planlı hareket etmelidir.
- Karar verme süreçlerinde hızlı, isabetli ve tutarlı davranmalıdır.

- Demokratik liderlik anlayışını benimsemeli, grup üyelerinin görüşlerine değer vererek katılımcı bir yönetim sergilemelidir.
- Geleceği öngörebilmeli, karşılaşılabilecek olası riskler için sağduyulu ve gerçekçi planlar yapmalıdır.
- Zorluklar karşısında sabırlı, azimli ve istikrarlı olmalı, amaçlarından kolayca vazgeçmemelidir.
- Değişen koşullara karşı esnek olmalı, yeniliklere açık ve gelişime istekli bir tutum sergilemelidir.
- Gerekğinde risk alabilmeli ve sorumluluk üstlenmekten çekinmemelidir.
- Takım ruhunu önemsemeli, iş birliğini teşvik etmeli ve motivasyon sağlayıcı bir liderlik sergilemelidir.
- Zamanı etkin kullanabilmeli ve önceliklendirme becerisine sahip olmalıdır.
- Alçakgönüllü, ulaşılabilir, dürüst ve güven veren bir tutum içinde olmalıdır.
- Eleştiriye açık olmalı, farklı görüşleri dinlemeyi bilmeli ve sürekli olarak kendini geliştirmelidir.

Yukarıda belirtilen niteliklerden de anlaşılacağı üzere, liderleri diğer bireylerden ayıran belirgin bazı özellikler bulunmaktadır. Maxwell'in (2020) ortaya koyduğu 21 reddedilmez liderlik niteliği; karakter, karizma, taahhüt altına girme, iletişim, yetkinlik, cesaret, ayırt edebilme, odaklanma, cömertlik, inisiyatif, dinleme, tutku, pozitif tutum, sorun çözme, ilişkiler, sorumluluk, özgüven, öz disiplin, hizmet etme, öğrenmeye açıklık ve vizyon gibi başlıklar altında toplayarak özetlemektedir. Maxwell'e göre, insanları bir lideri izlemeye iten temel unsur, liderin içsel bütünlüğüdür. Gerçek liderlik, dışsal beklentilere yanıt vermeden önce bireyin kendi iç dünyasında yön bulmasıyla başlar. Çünkü birey, başkalarına liderlik edebilmek için öncelikle kendi benliğine liderlik edebilmelidir. John C. Maxwell de bu anlayışla liderliğin içten dışa geliştiğini savunur ve bir kişinin başkalarının gönüllü takibini kazanmasının, bu içsel dönüşümle mümkün olduğunu vurgular (Maxwell, 2020: 9-11). Bu bağlamda, liderin sahip olduğu kişisel özellikler, onun çevresindeki insanlar tarafından izlenmesini sağlayan en temel faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

2.4. Liderlik Yaklaşımları (Leadership Approaches)

Tarihsel süreç içerisinde liderlikle ilgili ortaya konan çalışmalar incelendiğinde, bazı yaklaşımların liderliği doğuştan gelen bir özellik olarak ele aldığı, bazılarının ise liderliğin sonradan öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir yetkinlik olduğunu savunduğu görülmektedir. Zaman içinde değişen toplumsal, ekonomik ve kültürel koşullar liderliğin uygulanış biçimini de etkilemiş, bu doğrultuda çeşitli liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir (Yiğit, 2002: 22; akt. Gezer, 2015: 4). Kişinin, karşısındaki birey ya da grubu nasıl etkilediği ya da bir bireyin neden lider olarak kabul edildiği sorularına verilen yanıtlar, liderlik yaklaşımlarının temelini oluşturmaktadır (Çiftci, 2018: 36).

İlk sistematik yaklaşım olan özellikler kuramı, 1920'li yıllarda ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımda, liderliği etkileyen temel unsurun, bireyin doğuştan getirdiği fiziksel nitelikler, zekâ düzeyi vb. kişisel özellikler olduğu araştırılmıştır. Özellikler kuramının sınırlılıkları sonrasında gelişen davranışsal yaklaşım ise, liderlikte önemli olanın bireyin sahip olduğu kişisel nitelikler değil, sergilediği davranışlar olduğunu savunmuştur (Erzen, 2008: 69-70). 1960'lı yıllardan 1980'lere kadar etkili olan durumsallık yaklaşımı, liderlik davranışlarının her duruma göre farklılık gösterebileceğini, dolayısıyla etkili liderliğin koşullara uygun davranış biçimleri sergileyebilmekle mümkün olacağını öne sürmüştür. 1980'li yıllardan itibaren ise küreselleşmenin etkisiyle değişim, dönüşüm ve vizyon kavramlarının ön plana çıkmasıyla birlikte modern liderlik yaklaşımları önem kazanmıştır (Bulut ve Uygun, 2010: 31). Bu yeni yaklaşımlar, liderliği sadece kişiler arası bir etkileşim değil, aynı zamanda örgütsel dönüşüm ve yenilik süreçlerine öncülük eden stratejik bir süreç olarak değerlendirmektedir.

Literatürde liderlik yaklaşımlarının genel olarak klasik ve modern olmak üzere iki ana grupta incelendiği görülmektedir. Klasik liderlik yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı başlıkları altında ele alınmaktadır. Modern liderlik yaklaşımları ise, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, stratejik liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi yaklaşımları içermektedir. Bu çalışmanın temel konusu olan otantik liderlik, özgün yapısı nedeniyle modern

yaklaşımlar arasında yer almakla birlikte ayrı bir bölümde detaylı biçimde ele alınmaktadır.

2.4.1. Özellikler Yaklaşımı (Traits Approach)

Liderlik konusunu açıklamak üzere geliştirilen ilk kuram özellikler yaklaşımıdır. XX. yüzyılın başlarında sosyal bilimciler tarafından geliştirilen araştırmalar sonucunda ortaya çıkan (Şahin, 2012: 144) yaklaşıma göre, liderlerin diğer bireylerden ayrılmasını sağlayan bazı doğuştan gelen üstün niteliklere sahip oldukları öne sürülmektedir (Fındıkçı, 2009: 61).

Özellikler yaklaşımına göre, belirli hedeflere ulaşmak amacıyla grubu yönlendirecek liderlerin, fiziksel özellikler ve kişilik özellikleri bakımından grup üyelerinden farklı niteliklere sahip olması beklenmektedir. Bu nedenle yaklaşımın temel odak noktası, liderlik potansiyeli taşıyan bireyleri tespit etmek ve bu bireyleri söz konusu özelliklere sahip olmayanlardan ayırt etmeye çalışmaktır (Owens, 1976; akt. Koçel, 2018: 594).

Özellikler yaklaşımı, liderlerin takipçilerinden bazı kişisel özellikleriyle ayrıldığını savunmaktadır. Bu anlayışa göre liderlik, bireyin doğuştan ya da sonradan kazandığı bazı nitelikler sayesinde ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalarda, liderlerde sıkça rastlanan bazı özelliklere değinilmektedir. Bu özellikler arasında yaş, cinsiyet, boy gibi demografik niteliklerin yanı sıra doğruluk, açık sözlülük, ileri görüşlülük, samimiyet, dürüstlük, özgüven, kararlılık gibi kişilik özellikleri liderlerde öne çıkmaktadır. Ayrıca etkili iletişim kurabilme, güven verme, ilişki yönetme ve inisiyatif alabilme gibi sosyal beceriler ile zekâ ve bilgi düzeyi de liderliği destekleyen unsurlar arasında sayılmaktadır. Tüm bu özellikler, liderin grup üzerindeki etkisini artıran ve onu diğer bireylerden farklılaştıran unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Koçel, 2018: 594). Ancak liderlik sürecini yalnızca liderin kişisel özellikleriyle açıklamaya çalışan bu yaklaşım, zamanla eleştirilere maruz kalmıştır. Yapılan araştırmalarda, her etkili liderin aynı özellikleri taşımadığı, hatta bazı durumlarda grup içinde liderlik niteliği taşıyan bireylerin lider olarak kabul edilmediği gözlemlenmiştir. Bu bulgular, liderlik sürecinin sadece liderin özellikleriyle açıklanamayacağını ortaya

koymuştur (Scott, 1981: 143; akt. Koçel, 2018: 595). Süreci daha doğru anlayabilmek için izleyicilerin özelliklerine, grup yapısına ve liderin davranış biçimlerine de odaklanmak gerektiği anlaşılmıştır. Bu düşünce değişimiyle birlikte araştırmacılar, liderin kim olduğu kadar, nasıl davrandığını da incelemeye başlamış ve bu doğrultuda davranışsal liderlik yaklaşımı geliştirilmiştir (Hellriegel ve Slocum, 1979: 468; akt. Koçel, 2018: 595).

2.4.2. Davranışsal Yaklaşım (Behavioral Approach)

1940'lı yıllarda ortaya çıkan davranışsal liderlik yaklaşımı, liderleri başarılı kılan unsurun kişilik özelliklerinden ziyade, liderlik sürecinde sergilenen davranışlar ve liderin grup üyeleriyle kurduğu ilişkilerin niteliği olduğunu savunmaktadır. Teoriye göre insanlar gözlem, eğitim ve edindikleri tecrübelerle lider olmayı öğrenebilirler (Amanchukwu, Stanley & Ololube, 2015: 8). Bu yaklaşımın temelinde, liderliği yalnızca bireysel özelliklerle açıklamanın yetersiz kalacağı, bunun yerine, liderin davranış biçimlerinin liderlik süreci açısından daha belirleyici olacağı düşüncesi yer almaktadır (Bulut & Meydan, 2018: 226).

Davranışsal yaklaşım, yalnızca liderin değil, takipçilerinin de liderlik sürecindeki rolüne ağırlık vermektedir. Liderin takipçileriyle kurduğu iletişim şekli, yetki devri konusundaki tutumu, karar alma biçimi, denetim ve planlama anlayışı, amaç belirleme süreci ve anlaşmazlık çözümüne yönelik yaklaşımı vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini değerlendirmede dikkate alınan başlıca unsurlar arasında yer almaktadır (Owens, 1976: 227; Koçel, 2018: 595).

Yaklaşımın gelişiminde, çeşitli kuramsal çalışmaların yanı sıra uygulamaya dayalı araştırmaların da önemli katkıları olmuştur. Bu araştırmalar sonucunda farklı liderlik tarzları tanımlanmış ve bu tarzların etkililik düzeyleri üzerine kapsamlı analizler yapılmıştır (Çetin ve Beceren, 2007: 126).

İzleyen bölümde, davranışsal liderlik yaklaşımının kuramsal temelini oluşturan ve alan yazında sıklıkla yer verilen önemli araştırmalara yer verilecektir. Bunlar: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, University of Michigan Liderlik Çalışmaları,

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli, Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri ile Likert'in Sistem 4 Modelidir.

2.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1945 yılında başlatılan Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, liderin bireylerle olan ilişkilerinde nasıl davrandığını, otoriteyi nasıl kullandığını ve görevleri nasıl organize ettiğini anlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Farklı sektörlerden yönetici ve çalışanların katılımıyla sürdürülen araştırmalarda, ilk aşamada 1800'e yakın liderlik davranışı ifadesi tespit edilmiş, bu ifadeler zamanla sadeleştirilerek 150'ye indirilmiştir (Halpin, 1959: 174; Çitci, 2018: 38). Araştırma sonucunda, liderlik davranışlarının iki temel boyutta ele alınabileceği sonucuna varılmıştır. Bunlardan ilki, kişiyi dikkate alma (consideration) davranışdır. Bu tür davranışlar, liderin yalnızca genel insani ilişkilerle yetinmeyip, takipçilerinin ihtiyaç ve beklentilerine duyarlılık göstermesini ve bu doğrultuda hareket etmesini ifade eder. İkinci boyut ise, inisiyatif (initiating structure) veya işe ağırlık verme davranışdır. Bu kapsamda lider; hedeflere ulaşmak için görev dağılımı yapmak, iletişim kanallarını oluşturmak, işi planlamak ve zaman yönetimini sağlamak gibi sorumluluklar üstlenir. Bu yaklaşımda, liderin önceliği işin etkin biçimde tamamlanmasına yöneliktir (Koçel, 2018: 596).

2.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1947 yılında Rensis Likert öncülüğünde yürütülmüş bir dizi çalışmayı kapsayan Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmalarının temel amacı, grup üyelerinin iş tatminini ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörlerin belirlemesi olmuştur. Farklı sektörlerde ve çeşitli örgütsel kademelerde görev yapan çalışanlarla yürütülen bu çalışmalar, liderlik davranışlarını iki boyutta ele almıştır. Bunlar; kişiye yönelik ve işe yönelik liderlik biçiminde özetlenmektedir (Luthans, 1981: 417; Koçel, 2018: 597). Kişiye yönelik lider, enerjisini çalışanların motivasyonunu artırmaya, potansiyellerini geliştirmeye harcar ve bu liderlik tarzında, ast-üst ilişkilerinin daha esnek olduğu görülür (Zel, 2001: 105). Çalışanların istek ve ihtiyaçlarına önem veren liderlerin aynı zamanda kişiler arası ilişkileri de önemseydiği ifade edilmiştir. Buna karşılık, işe yönelik lider ise iş süreçlerine ve tekniklerine odaklanır ve çalışanları daha

çok işin tamamlanmasında kullanılan araçlar olarak görme eğilimindedir (Akgemci ve Ağar, 2013: 128).

2.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Liderlik davranışlarını açıklamaya yönelik olarak Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen çalışmalar, lider davranışlarını “bireye yönelik” ve “işe yönelik” olmak üzere iki ana boyutta ele almıştır. Bu iki boyut temel alınarak, Robert Blake ve Jane Mouton tarafından 1960'lı yıllarda geliştirilmiştir (Bakan & Bulut, 2016: 155).

Söz konusu matriks, liderlerin davranışlarında hangi faktörlere ağırlık verdiklerini belirlemeyi amaçlamış ve bu faktörleri “üretime yönelik ilgi” ile “kişilerarası ilişkilere yönelik ilgi” olmak üzere iki başlık altında toplamıştır (Koçel, 2018: 598). Üretime yönelik ilgi, liderin işin yürütülmesine, süreçlerin iyileştirilmesine, performans artışına ve hedeflerin gerçekleştirilmesine verdiği önemi yansıtır. Kişiyeye yönelik ilgi ise, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılığı, iyi sosyal ilişkiler kurma çabasını, güven ortamı yaratmayı ve adil yönetim anlayışını temsil etmektedir (Aksel, 2012: 41). Bu iki boyutun kesişimiyle 1'den 9'a kadar derecelendirilen beş temel liderlik tarzı ortaya çıkmıştır. Bunlar: Cılız liderlik-Zayıf Lider (1,1), İnsancıl Liderlik-Kulüp Tipi Lider (1,9), Göreve Dönük Liderlik-Otoriter Lider (9,1), Orta Yolcu Liderlik-Dengeci Lider (5,5) ve Takım Liderliği-Etkili Lider (9,9) şeklindedir (Hırlak, 2015: 22-23).

Bu modelin en önemli katkısı, yöneticilere kendi liderlik tarzlarını kavramsallaştırma imkânı sunmasıdır. Böylece liderler, tarzlarını tanıyıp geliştirme programlarıyla bu tarzda değişiklik yapabilirler (Koçel, 2018: 599).

2.4.2.4. Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor'un 1960 yılında yayımlanan *The Human Side of Enterprise* (İşletmenin İnsan Boyutu) adlı eserinde ortaya koyduğu X ve Y Teorisi, yönetim tarzları arasındaki farklılıkları açıklamaya yönelik geliştirilmiştir (Mohamed ve Nor, 2013: 716; Çitci, 2018: 40). Davranışsal yaklaşımlar kapsamında ele alınan kuram,

yöneticilerin birey davranışlarına ilişkin algı ve varsayımlarına dayanmaktadır. McGregor'a göre, yöneticilerin çalışanları nasıl algıladıkları, liderlik davranışlarını da doğrudan şekillendirmektedir (Deniz ve Hasançebiöglu, 2003: 57).

McGregor, X ve Y teorisini geliştirirken Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından etkilenmiş ve önemli ölçüde yararlanmıştır. Bu doğrultuda, insan davranışlarına dair hem klasik yönetim anlayışına hem de ilk insan ilişkileri varsayımlarına eleştirel bir yaklaşım getirmiş, daha kapsayıcı bir bakış açısı geliştirmeyi amaçlamıştır (Daft, 2012; akt: Saylı ve Baytok, 2014: 56). McGregor'un ortaya koyduğu bu teorik çerçeveye göre, yöneticilerin çalışanlara ilişkin varsayımları, sergileyecekleri liderlik davranışlarını doğrudan etkilemektedir.

McGregor'a göre X teorisini benimseyen liderler, çalışanları tembelliğe yatkın, sorumluluktan kaçan ve dışsal denetime ihtiyaç duyan bireyler olarak görürler. Bu varsayımlar doğrultusunda otoriter, denetleyici ve cezalandırmaya dayalı bir yönetim tarzını benimserler (Russ, 2011: 825). Buna karşılık, Y teorisini benimseyen liderler ise çalışanların özdenetim sahibi, sorumluluk alabilen ve yaratıcı bireyler olduklarına inanır (Aydin, 2012: 24). Bu nedenle daha katılımcı, destekleyici ve demokratik bir liderlik anlayışı sergilemektedirler.

2.4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert ve çalışma arkadaşları, örgütlerde en değerli kaynakların beşerî ve mali varlıklar olduğunu kabul ederek, bu kaynakların daha etkin ve verimli biçimde kullanılabilmesi amacıyla bilimsel araştırmalar yürütmüşlerdir. Bu çalışmalar sonucunda, örgütsel yapılar içerisinde benimsenebilecek yönetim sistemleri ile liderlik yaklaşımlarını dört temel başlık altında sınıflandırmışlardır (Bakan & Bulut, 2004: 157).

Rensis Likert'in geliştirdiği sistem 1-4 modeli şöyle özetlenebilir:

- *İstismarcı Otokratik Lider (Sistem 1)*: Bu liderlik tarzı, otoritenin liderde toplandığı, çalışanlara duyulan güvenin son derece düşük olduğu, korku temelli motivasyon

tekniklerinin (cezalandırma, tehdit gibi) uygulandığı ve kararların tamamen lider tarafından alındığı bir yönetim anlayışını yansıtır (Sapru, 2013: 250).

- *Yardımsaver-Otokratik Liderlik (Sistem 2)*: Bu sistemde lider daha babacan bir tavır sergiler, çalışanlara belirli ölçüde güven duyan, motivasyon araçları olarak hem ödülü hem cezayı bir arada kullanan, karar alma sürecinde merkeziyetçi yapısını korusa da astlara sınırlı düzeyde özgürlük tanıyan liderlerden oluşur (Bakan ve Doğan, 2013: 19; Sapru, 2013: 250).
- *Katılımcı-Danışan Liderlik (Sistem 3)*: Bu modelde lider, çalışanlara güven duyar, karar alma süreçlerine onların görüşlerini dahil eder, ödüllendirme ve teşvik gibi pozitif motivasyon yöntemlerini tercih eder, astlarıyla açık iletişim kurar ve özellikle aşağıdan yukarıya bilgi akışına önem verir (Bakan ve Doğan, 2013: 19).
- *Demokratik Liderlik (Sistem 4)*: Üretkenlik ve verimliliğe en yüksek katkıyı sağlayan sistemdir. Bu sistemde liderler, çalışanlarına tam anlamıyla güvenir, karar alma süreçlerinde çok yönlü ve yüksek düzeyde katılımı destekler. Bireysel yeteneklerin geliştirilmesi, takım çalışmasının teşvik edilmesi ve etkili iletişim, bu sistemin temel özellikleri arasında yer alır (Khumalo, 2015: 39).

2.4.3. Durumsallık/Koşul Bağımlılık Yaklaşımı (Contingency Approach)

Durumsallık teorileri, liderliğin ortaya çıktığı koşullar çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu nedenle bu görüşler literatürde koşul bağımlılık teorileri olarak da anılmaktadır. Temel varsayımları, farklı durumların farklı liderlik tarzlarını gerektirdiğidir. Dolayısıyla, liderliği açıklamayı amaçlayan herhangi bir modelin, içinde bulunulan koşulları da dikkate alması gerekmektedir (Gray ve Starke, 1977: 77; akt. Koçel, 2018: 600).

Durumsallık yaklaşımı, liderlik olgusunu daha gerçekçi bir bakış açısıyla ele alarak her duruma uyan tek bir liderlik tarzının bulunmadığını, aksine her koşulun kendine özgü liderlik davranışları gerektirdiğini savunmaktadır (Taslak, 2008: 126). Bu yaklaşıma göre liderler, bireye ya da işe yönelik davranış biçimlerinden birini tercih edebilmekle birlikte, etkin liderlik için sabit kalıplardan ziyade, durumsal değişkenlere duyarlı bir anlayış geliştirmelidir. Bu noktada liderin, öz benliğine, takipçilerine ve içinde bulunduğu örgütsel yapıya uygun, motivasyonu artıran, iş doyumunu

destekleyen ve başarıyı teşvik eden esnek ve dinamik bir liderlik sergilemesi gerekmektedir (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009: 54).

Durumsallık teorisi, liderlik tarzının etkinliğinin içinde bulunulan koşullara bağlı olduğunu savunarak oldukça mantıklı bir yaklaşım sunmaktadır. Ancak bu yaklaşımın geçerliliğini destekleyecek şekilde, hangi koşullarda hangi tür liderlik davranışlarının daha etkili olduğuna dair ampirik çalışmaların sayısı sınırlıdır. Bu alanda yapılan ve en bilinen çalışmalardan biri, Fred Fiedler'in lider etkinliğini açıklamaya yönelik geliştirdiği Etkin Liderlik Modelidir (Koçel, 2018: 601). Durumsal liderlik kuramı bağlamında, liderlik sürecinde hedeflere ulaşma yollarını vurgulayan ve bu süreçte liderin rehberlik rolüne dikkat çeken Amaç-Yol Teorisi (Path-Goal Theory) de önemli bir yaklaşımdır. Sonraki kısımda, bu iki temel model başlıklar altında ele alınacaktır.

2.4.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, 1967 yılında Fred Fiedler tarafından geliştirilmiş olup, liderlik sürecine durumsal değişkenlerin etkisini dahil eden ilk çalışmalardan biridir ve bu yönüyle durumsallık yaklaşımının en bilinen modellerinden biridir (Riggio, 2014: 350). Model, liderlik tarzının etkililiğini üç temel durumsal değişken üzerinden değerlendirmektedir. Bunlar: lider-izleyiciler arasındaki ilişkiler, görevin yapısal özellikleri ve liderin konumsal gücü (İbrahimoglu, 2011: 742). İlk değişken, lider ile çalışanlar arasındaki ilişkinin düzeyini ifade ederken, bu ilişki güçlü (olumlu) ya da zayıf (olumsuz) olabilir. İkinci değişken, yürütülen görevin yapısal özelliklerine ilişkindir ve görev açık, belirgin bir şekilde tanımlanmış ya da belirsiz durumda olabilir. Üçüncü değişken ise, liderin sahip olduğu makamın sağladığı yetki düzeyidir ve bu yetki yüksek ya da düşük olabilir. Bu üç değişkenin etkileşimi doğrultusunda, liderin işe mi yoksa kişiye mi yönelik bir tutum sergilemesinin daha etkili olacağı belirlenebilmektedir (Barutçugil, 2014: 40).

2.4.3.2. Amaç-Yol Teorisi (Path-Goal Theory)

1970'li yıllarda Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilen Amaç-Yol Teorisi, motivasyon yaklaşımlarından özellikle bekleyiş teorisiyle yakın bir ilişki

içerisindedir. Bu teoriye göre birey davranışlarını etkileyen iki temel unsur bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bireyin belirli bir davranışı sergilediğinde belli sonuçlara ulaşacağına dair inancı (bekleyiş); diğeri ise, bu sonuçların birey açısından taşıdığı önem ve değer (valens) düzeyidir. Teori bu iki unsuru liderlik açısından değerlendirerek, liderin çalışanlarının bekleyişlerini etkileyebilme düzeyini "yol", onların değer yönelimlerini şekillendirme düzeyini ise "amaç" olarak tanımlamaktadır. Bu doğrultuda, liderin en önemli görevi, ulaşılması istenen amaçları belirlemek ve çalışanlara bu hedeflere ulaşmada izlemeleri gereken yolu net biçimde göstermektir (Koçel, 2018: 604).

Bu modelde, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve performans düzeylerinin, liderin benimsediği davranış biçimiyle doğrudan ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Amaç-Yol Teorisi kapsamında liderliğin, örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracak şekilde çalışanları yönlendirme gücüne sahip olduğu kabul edilmektedir. Modele göre lider dört liderlik davranışından birini gösterebilmektedir. Bunlar: otoriter liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve başarı yönelimli (temsilci) liderliktir (Yılmaz, 2007: 15).

2.4.4. Modern Yaklaşım (Contemporary Approach)

20. yüzyılın son çeyreğinde çalışma koşullarında yaşanan dönüşümler, yönetici ve çalışan beklentilerinin de değişimine neden olmuş ve bu durum liderlik alanında yeni kuramsal yaklaşımların doğmasına zemin hazırlamıştır. Özellik kuramı ve davranışsal kuramlara yöneltilen eleştiriler, her ne kadar durumsallık yaklaşımlarıyla kısmen karşılık bulmuş olsa da liderliği daha kapsamlı biçimde ele alan yeni teorik çerçevelerin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmuştur (Çelik, 2013: 17). Bu ihtiyaçtan dolayı, modern liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar arasında bazıları, bireyin temel değerleri ve amaçları doğrultusunda geliştirdiği öz farkındalık ve otantikliğe vurgu yapmaktadır. Modern liderlik, liderliğin motivasyonel etkilerini, liderin değer ve davranışlarındaki tutarlılığını ve bu değerlerin izleyicilerin değerleriyle olan uyumunu dikkate alarak süreci bütüncül bir biçimde ele almaktadır (Sparrowe, 2005: 419).

Liderlik olgusunu daha kapsamlı ve bütüncül bir biçimde açıklama ihtiyacı, son 70–80 yılı kapsayan araştırmaların ışığında modern liderlik yaklaşımlarının gelişmesine zemin hazırlamıştır (Fındıkçı, 2009: 75). Bu çalışmalarda söz konusu olan, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, stratejik liderlik ve hizmetkar liderlik yaklaşımları ayrı başlıklar altında incelenecektir.

2.4.4.1. Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership)

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, ilk olarak Dawnston tarafından 1973 yılında “İsyen Liderliği” adlı çalışmasında ortaya konmuş, ardından 1978 yılında J.M. Burns tarafından yeniden ele alınarak yapılandırılmıştır. Dönüşümcü liderler, ani ve belirsiz durumlara karşı hızlı ve etkili biçimde tepki verebilen, değişimi destekleyen, kurumlarına yeni değerler kazandırmaya çalışan, sezgilerini kullanarak mevcut koşulları değerlendiren, daha iyi bir gelecek vizyonu oluşturan ve bu vizyonun çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlayan liderlerdir (Taş, 2009: 2).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımına göre, liderler ile takipçileri arasında karşılıklı etkileşim ve gereksinim giderimi söz konusudur ancak bu etkileşim sonucunda, zorlayıcı hedeflere ulaşmak mümkün hale gelmektedir (Çakar ve Arbak, 2003: 85). Literatürde önemli katkıları bulunan Bass ve Avolio, dönüşümcü liderliği dört temel boyutta incelemiştir. Bu boyutlar; karizma ve idealleştirilmiş etki, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgidir. Bu dört unsur, dönüşümcü liderin hem birey üzerinde hem de örgütsel düzeyde güçlü ve motive edici bir etki yaratmasını sağlar (Bakan vd., 2015: 203).

2.4.4.2. Karizmatik Liderlik (Charismatic Leadership)

Karizma kavramının kökeni, tarihsel olarak Antik Yunan mitolojisine dayanmaktadır ve sözlük anlamı “ilahi lütuf” ya da “ilahi armağan” olarak ifade edilmektedir (Yukl, 2010: 263). Akademik anlamda karizma kavramına ilk sistematik yaklaşım, karizmatik liderlik teorisinin öncüsü olan Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Weber, karizmayı yasal ya da geleneksel otorite biçimlerinden farklı olarak, liderin olağanüstü niteliklere sahip olduğu yönündeki takipçi algılarına

dayanan bir güç ve etki biçimi olarak tanımlamıştır (Weber, 1947, Akt. Yukl, 2010: 263).

Karizmatik liderliği tanımlayan temel unsurlar; güç, öz güven ve ideallere sahip olma şeklinde ifade edilmektedir (Zel, 2001: 152). Özellikle kriz dönemlerinde belirsizliklerin aşılması için güçlü ve etkili bir vizyon ihtiyacı, karizmatik liderliğin ortaya çıkmasında belirleyici bir unsur olarak görülmektedir (Erzen, 2008: 71). Bununla birlikte karizmatik liderler, güçlü inançlara sahip olmaları, yüksek düzeyde öz güven sergilemeleri, çevrelerine örnek olmaları ve izleyicilerini motive edebilmeleri yönüyle dikkat çekmektedir (Keklik, 2012: 77).

2.4.4.3. Stratejik Liderlik (Strategic Leadership)

İşletme yönetiminde strateji kavramına yer verilmesiyle birlikte gelişen stratejik liderlik yaklaşımı, üst yönetimin, örgütün tüm faaliyet alanlarına ilişkin stratejik tercihleri doğrultusunda şekillenen liderlik tarzını ifade etmektedir (Carter ve Greer, 2013: 376).

Stratejik liderlik, liderin yalnızca mevcut durumları değil, aynı zamanda örgütün sınırlarını aşan farklı perspektifleri ve ilişkileri de dikkate alarak düşünmesini, analiz etmesini ve yansıtmasını gerekli kılmaktadır. Bu yaklaşım hem kişisel hem de örgütsel düzeyde bir deneyimi temsil ederken, liderlerin örgütsel başarıyı sürdürebilmek adına sürekli olarak geliştirmeleri gereken bir süreç olarak da tanımlanmaktadır (Sarfraz, 2017: 41). Bu sürecin etkin şekilde yürütülmesinde stratejik liderin rolü belirleyicidir.

Stratejik lider, geleceği öngörebilme, vizyon geliştirme, esneklik gösterme ve izleyicileri güçlendirme becerilerine sahip bir kişi olarak, gerekli durumlarda değişimi başlatma ve yönetme kapasitesine sahiptir. Etkili bir stratejik lider, bu yetkinlikleri doğrultusunda yalnızca örgütsel dönüşümü sağlamakla kalmaz, aynı zamanda izleyicilerin duygu, düşünce ve davranışlarını da etkileyebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2020: 380). Stratejik liderlik, örgütün sürdürülebilirliği ve rekabet gücünü korumaya odaklanan, daha kapsamlı ve karmaşık bir liderlik türüdür. Bu nedenle stratejik

liderlerin, özellikle geleceği öngörme ve yön belirleme gibi yetkinliklere sahip olması büyük önem taşır (Ülgen ve Mirze, 2020: 381).

2.4.4.4. Hizmetkar Liderlik (Servant Leadership)

Hizmetkâr liderlik kavramı, ilk olarak 1970 yılında Greenleaf tarafından literatüre kazandırılmış ve sonrasında birçok araştırmacının ilgisini çekerek kapsamlı çalışmalara konu olmuştur. Bu liderlik anlayışı, benimsediği değerler doğrultusunda örgüt kültüründe yapısal dönüşümlerin temelini atmıştır (Dinçer ve Bitirim, 2007: 61).

Greenleaf'in yaklaşımına göre asıl amacı hizmet etmek olan birey, aslında hizmet etmek için lider olmayı ve insanlara alışılmıştın dışında bir güçle hizmet sunmayı tercih eder (Bakan ve Doğan, 2012: 3). Hizmetkâr lider, önceliğini kendi çıkarlarından ziyade, çalışanlarının ihtiyaç ve menfaatlerine vererek onların gelişimi ve hedeflerine ulaşmaları doğrultusunda çaba gösterir. Bu yönüyle insan odaklı bir liderlik anlayışı sergiler (Eren ve Yalçıntaş, 2017: 853). Lider, çalışanlarının potansiyellerini en üst düzeyde ortaya koyabilmeleri için onları yönlendirir, bunu yaparken benimsediği iletişim dili ise dışlayıcı ya da kırııcı değil, aksine kapsayıcı ve sisteme dâhil edici bir nitelik taşır (Duyan ve Dierendonck, 2014: 4).

Bu doğrultuda hizmetkâr lider, çok yönlü nitelikler taşıyan bir profil çizer. Çalışanlarını dikkatle dinler, empati kurarak onları anlamaya çalışır ve duygusal iyilik hallerini artırma konusunda çaba gösterir. Yüksek farkındalık düzeyine ve güçlü ikna kabiliyetine sahip olan hizmetkâr lider, ileriye dönük öngörüler geliştirerek sorumlu bir yöneticilik anlayışı sergiler. Ayrıca, takipçilerinin bireysel gelişimine önem verirken, örgüt içinde birlik ve aidiyet duygusunu güçlendirmeye yönelik tutumlar geliştirir (Kaplan ve Uzun, 2017: 16).

2.5. Otantik Liderlik (Authentic Leadership)

Otantik liderlik, günümüz liderlik yaklaşımları arasında içerdiği olumlu psikolojik unsurlar ve oluşturduğu destekleyici örgütsel yapı sebebiyle çalışanlar üzerinde bıraktığı olumlu etkiler bakımından dikkat çeken bir liderlik biçimidir (Avolio vd., 2004; Gardner vd., 2005). Bu kavramın bütüncül bir şekilde

değerlendirilebilmesi için öncelikle “otantiklik” olgusunun anlaşılması, ardından otantik liderlik yaklaşımının tarihsel gelişiminin, kavramsal tanımlarının ve temel liderlik özelliklerinin incelenmesi gerekmektedir.

2.5.1. Otantiklik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

“Otantik” kelimesi, köken olarak İngilizce “authentic” ve Fransızca “authentique” sözcüklerinden türetilmektedir (Güler ve Boz, 2016: 1). Türk Dil Kurumu’na göre ise bu kavram, “eskiden beri mevcut olan özellikleri taşıyan; orijinal” anlamına gelmektedir (TDK, 2024). Otantiklik kavramıyla ilgili ifadeler ilk olarak Antik Yunan felsefesinde rastlanmaktadır. Bu kavram, zamanla hümanist psikolojinin öncülerinden Carl Rogers (1959, 1963) ve Abraham Maslow’un (1968, 1971) çalışmalarında önemli yer edinirken, daha sonra Harter (2002) ve Erickson (1995) tarafından psikoloji literatürüne dâhil edilmiştir (Avolio ve Gardner, 2005: 319-320). Araştırmacılara göre, otantiklik, bireyin kendi duygu, düşünce, inanç ve değerlerine bağlı şekilde yaşamasıyla ilişkilendirilmektedir. Ayrıca, bireyin kendini tanıması, içsel benliğini kabul etmesi ve yaşamını bu doğrultuda yönlendirmesi olarak tanımlanabilir (Engin, 2019, s. 1). Bu nedenle otantiklik, bireyin sahip olduğu kişisel deneyimlerin (değerler, düşünceler, tutkular ve inançlar) davranışlarına yansımaları, yani kişinin neye inanıyor ve ne düşünüyorsa buna uygun şekilde hareket etmesi anlamına gelmektedir (Gardner vd., 2005: 344).

Başka bir tanımıyla otantiklik, bireyin yalnızca güçlü yönleriyle değil, aynı zamanda zayıf yanları ve duygularıyla da kendini açıkça ifade edebilme cesaretini göstermesidir. Bu anlayış, kişinin içtenliğe dayalı bir benlik sunması ve çevresiyle sahici ilişkiler kurabilmesiyle yakından ilişkilidir (Duyan ve Dierendonck, 2014: 11). Baugher’e (2005) göre ise otantiklik, bireyin sadece kendini olduğu gibi kabul etme isteğiyle sınırlı kalmayıp zorlayıcı durumlar karşısında da kendi görüşlerine sahip çıkabilmesini içerir. Bu tutum, yüksek düzeyde cesaretin yanı sıra sürekli bir öğrenme ve gelişim sürecine bağlılığı da gerektirir (Çiçek, 2011: 61).

Bu anlayış, tarih boyunca birçok kültürde sanatçıların ve filozofların düşüncelerinde de kendine yer bulmuştur (Memiş vd., 2009: 295). Bu kültürel ve

felsefi temelin izleri, tarihî Apollo Tapınağı'nın duvarında yer alan “Know Thyself” (Kendini bil/Kendin ol) ifadesi ile Yunan mitolojisinde geçen ve “To thine own self be true” (Kendine karşı dürüst ol) sözüne kadar uzanmaktadır. Söz konusu ifadeler, araştırmacılar tarafından otantik davranışın felsefi kökenlerini açıklamada önemli birer dayanak olarak kabul edilmektedir (Avolio ve Gardner, 2005: 319; Gardner vd., 2011: 1121). Yine, Konfüçyüs'ün “Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur” sözü, bireyin davranışlarında içtenliğe verdiği önemi yansıtırken; Sokrates'in “Görünmek istediğin gibi ol” ifadesi, kişinin içsel benliğiyle uyumlu yaşamasını öğütlemektedir. Mevlâna Celaleddin-i Rumi'nin “Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol” ve William Shakespeare'in “Düşündüğün gibi söyle ve ruhtan söyle” sözleri de otantik yaşama dair derin anlamlar taşımaktadır. Benzer şekilde, Yunus Emre'nin “İlim ilim bilmektir, ilim kendin bilmektir, sen kendini bilmezsen, ya nice okumaktır” dizeleri de bireyin kendini tanımasının ve bu doğrultuda yaşamasının önemini vurgulamaktadır (Güler ve Boz, 2016: 1). Bu ifadeler, otantik davranışın yalnızca modern psikoloji ve liderlik kuramlarında değil, tarihsel ve kültürel bağlamda da köklü bir geçmişe sahip olduğunu göstermektedir.

Otantik liderlik kavramı ilk kez Bill George (2003) tarafından “Otantik Liderler Aranıyor” çağrısıyla ortaya atılmıştır. O dönemde yaşanan kurumsal skandalların ardından, Medtronic'in eski CEO'su Bill George, dürüst ve sürdürülebilir kurumlar inşa edebilmek için güvenilir liderlere ihtiyaç duyulduğunu vurgulamıştır. George, kurumların yeniden güven kazanabilmesi için karizmaya değil karaktere dayalı, dürüst ve tutarlı liderlere ihtiyaç olduğunu vurgulamıştır. Otantik liderlerin çalışanlarını tüketiciye en iyi hizmeti sunmaya motive edebilmesi gerektiğini ve ancak bu liderlik anlayışıyla toplumsal güvenin yeniden sağlanabileceğini belirtmiştir (Tabak vd., 2012: 194).

2.5.2. Otantik Liderlik Tanımları

20. yüzyılda küreselleşmenin etkisiyle, örgütler için rekabet gücünü korumak önemli bir hedef hâline gelmiştir. Bu doğrultuda, hangi yönetim tarzlarının rekabet avantajı sağlayabileceği çeşitli araştırmalarda ele alınmıştır. Bazı çalışmalarda, etik ve

ahlaki değerlere dayalı yönetim anlayışlarının benimsenmesinin örgütler açısından kritik olduğu vurgulanmıştır. Bu yaklaşımla çalışan performansının, hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin artırılması amaçlanmaktadır (Yeşiltaş vd., 2013: 345). Otantik liderlik, liderin pozitif tutum ve davranışlarının, takipçileri üzerindeki yapıcı etkilerine dayanan, pozitif örgütsel davranış bileşenleri temelinde geliştirilmiş bir liderlik yaklaşımıdır (Rego vd., 2016: 132).

Literatüre kazandırılan ilk çalışmalardan olan Luthans ve Avolio (2003), otantik liderliğin temelini oluşturarak bu liderlik biçiminin, takipçilerin bireysel farklılıklarına duyarlılık gösterdiğini vurgulamıştır. Araştırmacılara göre otantik liderler, çalışanların sahip oldukları becerileri tanımakta ve bu yetenekleri geliştirerek onların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına rehberlik etmektedir.

Bu anlayışa paralel olarak George (2003) otantik liderleri, yalnızca liderlik etmek amacıyla hareket etmeyen, aynı zamanda izleyenlerinin gelişimini ve güçlenmesini önemseyen, kendine özgü değerlere sahip bireyler olarak tanımlamaktadır. Otantik liderler açık, şeffaf ve dürüst olmaları sayesinde, takipçileriyle aralarında güçlü bir güven bağı kurarlar ve kişisel özdeşleşme sürecini kolaylaştırırlar (Tabak vd., 2012: 200)

Otantik liderliğin kuramsal temelleri, zamanla daha sistematik biçimde ele alınmış ve kavramsal çerçevesi belirlenmeye başlanmıştır. Walumbwa ve arkadaşlarına (2008) göre otantik liderlik, pozitif psikolojik kapasitenin geliştirilmesini ve olumlu örgütsel iklimin oluşturulmasını amaçlayan, takipçilerin öz farkındalıklarını teşvik eden, ilişkisel şeffaflığa önem veren, karar süreçlerinde dengeli bilgi işlemeyi esas alan ve içselleştirilmiş ahlaki değerlere dayanan bir liderlik davranışı modeli olarak belirtilmiştir.

Otantik liderlik tarzı, liderin kendini tanımasına, davranışlarında ahlaki ilkelere bağlı kalmasına, iletişimde dürüstlük ve şeffaflığı esas almasına dayanmaktadır. Aynı zamanda otantik liderler, takipçilerinin gelişimini destekleyen ve onların iyi olma hallerini önemseyen bir tutum içerisindedirler (Okçu ve Anık, 2017: 64). Bu yaklaşımda liderler, liderlik rolünü yalnızca buldukları konumun bir gereği olarak

yerine getirmezler, bu sürece bilinçli ve istekli bir şekilde katılırlar. Sahte davranışlardan uzak durur, başkalarını taklit etmek yerine kendi benliklerine uygun bir liderlik sergilerler. Davranışları, kişisel inançları ve değerleriyle tutarlılık gösterir. Dışsal ödüller ya da statü beklentisinden çok, içsel motivasyonla ve anlam arayışıyla hareket ederler (Shamir ve Eliam, 2005: 53).

Bunlara ilaveten, otantiklik doğuştan gelen bir nitelik olmadığı gibi, liderin kendi kendine tanımlayabileceği bir sıfat da değildir. Bu özellik, liderin sergilediği tutarlı ve şeffaf davranışların, takipçileri tarafından fark edilmesiyle ona atfedilen bir nitelik hâline gelmektedir. Ayrıca, liderin değer anlayışıyla davranışları arasındaki tutarlılığın gözlemlenmesi, izleyenlerin zihninde otantik bir lider algısı oluşmasını sağlar (Nartgün vd., 2016: 2)

Farklı şekillerde tanımlamaları yapılan otantik liderliğin ortak görüşüne göre, bireyin kendini tanıması, içsel farkındalığını geliştirmesi, davranışlarını belli bir düzene oturtması ve etik temelli, yerinde kararlar alarak bu kararları uygulamaya koymasının, otantik liderliği mümkün kılan temel unsurlar olarak belirtilmektedir (Bakan ve Doğan, 2013: 257). Bu tanımlamaların yanı sıra, son yıllarda yapılan çalışmalar otantik liderliğin farklı bağlamlardaki etkilerini ve güncel yönelimlerini incelemiştir.

Örneğin, Gardner ve arkadaşları (2024) yaptığı sistematik derleme, otantik liderlik literatürünün kavramsal ve yöntemsel açıdan hâlen gelişime ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle liderlerin söyledikleri ile davranışları arasındaki uyumun daha ayrıntılı araştırılması gerektiğine dikkat çekilmektedir.

Benzer şekilde, Lux ve Lowe (2025) otantik liderlik alanının son 20 yılda önemli bir gelişim kaydettiğini, ancak kavramın daha açık tanımlanması ve farklı kültürlerde sınanması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca otantik liderlik, bu çalışmada liderlerin takipçilerine güven ve samimiyet aktardıkları bir “sinyal verme süreci” olarak ele alınmaktadır.

Diğer yandan, Bunjak ve arkadaşları (2024) otantik liderliği, liderlerin kimliklerini yönetmeleri, kendilerini denetlemeleri ve içinde buldukları koşullara

uyum sağlamalarıyla ortaya çıkan dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu bakış açısı, otantik liderlik algısının zaman ve bağlama göre değişebildiğini göstermektedir.

Ayrıca, Almutairi ve arkadaşları (2025) otantik liderliği kavramsal bir analiz yöntemiyle incelemiş ve bu liderlik tarzının temel özelliklerini, oluşum koşullarını ve sonuçlarını açıklamıştır. Araştırmada özellikle şeffaflık, öz-farkındalık ve etik değerlere dayalı liderlik davranışlarının çalışan bağlılığı, güven ve iş doyumunu gibi olumlu sonuçlar doğurduğu vurgulanmaktadır.

Son olarak, Tohum (2025) otantik liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışlarını artırdığını ve bu etkinin farklı çalışan gruplarında farklı düzeylerde ortaya çıkabildiğini göstermiştir. Bu bulgu, otantik liderliğin yalnızca çalışanların tutumlarını değil, yenilikçilik gibi örgütsel açıdan önemli davranışları da desteklediğini ortaya koymaktadır.

Literatürdeki tanımlar ve güncel katkılar ışığında, otantik liderliğin temel özelliklerinin ortaya konulmasının kavramın daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı kabul edilmektedir.

2.5.3. Otantik Liderliğin Özellikleri

Otantik liderlik üzerine yapılan araştırmalar, bu liderlik tarzının hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar doğurabilecek bir dizi niteliğe dayandığını ortaya koymaktadır (Kinsler, 2014; Kesken ve Ayyıldız, 2008: 738). Literatürde öne çıkan temel özellikler şu şekilde özetlenebilir:

- Otantik liderler, kendilerini tanıma, güçlü ve zayıf yönlerini tarafsız biçimde değerlendirme ve bu doğrultuda gelişim için sürekli çaba gösterme eğilimindedirler (George, 2003).
- Karar alma süreçlerinde nesnellik ve etik değerlere bağlılık göstermektedirler (Avolio ve Gardner, 2005: 321).
- Dürüstlük, açıklık ve ilişkilerde şeffaflık ilkesine önem vermektedirler (Kinsler, 2014).
- Kişisel değerlerini davranışlarına, bu davranışları da kurumsal değerlerle uyumlu hâle getirmeye özen göstermektedirler (Luthans ve Avolio, 2003: 251).

- Yalnızca akıl temelli değil; tutku, merhamet ve sezgi gibi duygusal bileşenlerle de hareket etmektedirler (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 738).
- Taklitten uzak, özgün ve içten davranışlar sergiler ve sosyal faydayı kişisel çıkarlardan üstün tutarlar (Goffee ve Jones, 2015: 88).
- Sağlam karakterlidirler; ilkelerinden ödün vermez, yaşam boyu gelişime önem vererek kendilerini sürekli yenilerler (Hırlak, 2015: 48).
- Buldukları kurumsal ve toplumsal kültürlerde nasıl kabul göreceğlerinin bilincindedirler ve kültürel değerlere duyarlı bir liderlik anlayışı benimsemektedirler (Goffee ve Jones, 2015: 88).
- Sürekli öğrenmeye açık, kişisel gelişimi önemseyen, öz disiplin sahibi ve sürdürülebilir ilişkiler kurma konusunda kararlılık göstermektedirler (George, 2003; Yaşbay, 2011: 44).
- Vizyoner bakış açısına sahiptirler ve hayallerini stratejik adımlarla gerçeğe dönüştürerek geleceği şekillendirme kapasitesi gösterirler (Hırlak, 2015: 48).

Yukarıda sıralanan nitelikler, yalnızca etkili bir lider olmayı değil, aynı zamanda iyi bir insan olmayı da ifade etmektedir ve tüm bu özellikler “otantik” olma kavramında bütünleşmektedir. Ancak otantik olmak ve bu özellikleri içselleştirmek kolay değildir. Bireyin karşısına çeşitli engeller ve zorluklar çıkabilmektedir (Saylı ve Baytok, 2014: 166). Buna rağmen elinden gelenin en iyisini yaparak çalışanlarının güvenini kazanan liderler, uzun vadede başarıya ulaşma potansiyeline sahiptir. Bu nedenle, sayılan tüm bu özellikler otantik liderliğin özü ve sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

2.6. Otantik Liderliğin Bileşenleri

Otantik liderlik yaklaşımı, Kernis’in (2003) öncülüğünde yapılan ilk kapsamlı çalışmadan başlayarak, Walumbwa ve arkadaşlarının (2008) katkılarıyla daha sistematik ve ölçülebilir bir yapıya kavuşmuştur (Yangın, 2017: 76). Bu çalışmalar, otantik liderliğin rastlantısal ya da doğuştan gelen bir nitelik değil, belirli bileşenler aracılığıyla geliştirilebilecek bir liderlik biçimi olduğunu ortaya koymuştur. Otantik liderliğin temel bileşenleri; öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi

tarafsız ve dengeli değerlendirme ile ilişkilerde şeffaflık olmak üzere dört ana başlık altında detaylı olarak incelenmektedir.

2.6.1. Öz Farkındalık

Otantik liderliğin temel bileşenlerinden ilki olan öz-farkındalık, bireyin kendi benliğini açık bir biçimde tanıması, duygularının farkında olması ve bu farkındalığı davranışlarına yansıtabilmesidir. Kernis'e (2003) göre öz-farkındalık, bireyin ihtiyaçları, kişisel değerleri, karakter özellikleri, hisleri ve bunların davranışlarındaki yeri hakkında bilinç sahibi olmasıyla ilgilidir. Bu kavram, bireyin becerileri ve güçsüz taraflarını tanıması, içsel motivasyonlarını fark etmesi ve kendine duyduğu güveni esas almaktadır. Aynı zamanda psikolojik sağlamlık açısından da önemli bir rol oynamaktadır (Coşar vd., 2012: 209).

Avolio ve Gardner (2005: 324), öz-farkındalığı sabit bir durum değil, yaşam boyu süren bir gelişim süreci olarak tanımlamıştır. Bu süreçte birey, kendi değerlerini, inançlarını, güçlü ve zayıf yönlerini anlayarak amaç duygusunu derinleştirir. Ilies vd. (2005: 376) ise öz-farkındalığın, bireyin inançları, duyguları ve davranışları arasındaki olası çelişkileri fark ederek bu uyumsuzlukların etkisini anlamasını içerdiğini vurgulamaktadır. Bu farkındalık, kişinin kendine karşı samimi olmasını ve davranışlarını değerleriyle uyumlu hâle getirmesini sağlamaktadır.

Öz-farkındalık aynı zamanda bireyin kendini başkalarıyla karşılaştırarak konumlandırabilmesini ve diğer insanlar üzerindeki etkisinin farkına varabilmesini de içermektedir (Walumbwa vd., 2008: 95). Bu noktada otantik liderlikte, liderin kendi özgünlüğünü koruması ve kişisel özelliklerine uygun rol modeller geliştirmesi önemli bir beklentidir (Saylı ve Baytok, 2014: 167). Dolayısıyla öz-farkındalık, otantik liderliğin hem içsel sağlamlığı hem de dışa yansıyan güvenilirliği açısından kritik bir bileşen olarak değerlendirilmektedir.

2.6.2. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

İçselleştirilmiş ahlak, otantik liderliğin temel bileşenlerinden bir diğeri olup liderin niyet ve davranışlarını kişisel değerleriyle uyumlu hale getirme sürecini

tanımlamaktadır. İçselleştirilmiş ahlakın sadece dışsal beklentilere bağlı olmadan, kişi ve değerlerinin derin bir uyum içinde davranmasını ifade ettiğini vurgular. Bu anlayış, bireyin başkalarını hoşnut etmeye dair zorunlu davranış sergilemesinden farklı olarak, 'iç' motivasyonlarla hareket ettiğini ortaya koymaktadır (Kernis, 2003: 14). Bileşen, liderin kararlarını içselleştirdiği etik ilkeler doğrultusunda almasını sağlarken, yalnızca sözleriyle değil, tutarlı davranışlarıyla da takipçilerine ahlaki bir örnek oluşturmasına ve onları bu değerler doğrultusunda yönlendirebilmesine olanak tanır (Şimşek vd., 2017: 91).

Avolio ve Gardner (2005: 325)'e göre, bireylerin kendi davranışlarını düzenleyerek öz-denetim uygulamaları, liderin değer bilinciyle hareket etmesini sağlar. Mazutis (2011: 287) bu durumun, liderin söyledikleri ile davranışları arasında bütünlüğü koruyarak güvenilir bir kişilik sergilemesine olanak tanıdığını belirtir.

Son olarak Luthans ve Avolio (2003), May vd., (2003) ile Avolio ve Gardner (2005) çalışmalarında, otantik liderliğin temel gereksinimlerinden biri olarak güçlü bir moral/etik bileşeni olarak öne çıkarmışlardır. Tabak ve arkadaşları (2012: 96) da bu çerçevede, otantik liderlerin yaşadıkları ahlaki çatışmaları doğası gereği çözebilme yetisine sahip olduğunu ifade etmektedir.

2.6.3. Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme

Otantik liderliğin bir diğer bileşeni olan bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, karar alma sürecinde mevcut verilerin objektif biçimde değerlendirilmesini ifade etmektedir. Otantik liderler, yalnızca kendi bakış açıları değil, ekip üyelerinin farklı görüşlerine de değer vererek karar süreçlerini şekillendirmektedirler. Bu noktadan hareketle, örgüt içindeki farklı pozisyonlardan gelen bilgileri dikkate alarak çok yönlü bir değerlendirme yapan liderler, kararlarını bu temel üzerine oluşturmaktadırlar (Yeşiltaş vd., 2013: 336).

Bilgiyi dengeli değerlendirme, liderin katkı sağlama beklentisi taşımadan ve savunmacı bir tutum geliştirmeden, başkalarının düşüncelerine açık ve önyargısız bir biçimde yaklaşmasını ifade etmektedir (Yangın, 2017: 78). Kernis'e göre bu tür bir

“önyargısız yönlendirme” otantik liderliğin temel bileşenlerinden biridir (Kılıç, 2015: 41).

Daha yüksek düzeyde dürüstlük sergileyen liderler, karar alma süreçlerinde daha tarafsız ve objektif bir yaklaşım benimseyebilmektedir. Bu tür liderler, sahip oldukları verileri çarpıtmadan değerlendirme eğilimindedirler, böylece hem kendi yetkinliklerini hem de karşılaştıkları zorlukları daha sağlıklı analiz edebilirler. Başka bir ifadeyle, bireyin kendine ilişkin bilgileri işlerken yansız olabilmesi, nesnelliği gözetmesi, dürüstlük kavramının merkezinde yer almaktadır. Bilgiyi tarafsız bir şekilde ele alan liderler, genellikle etkili bilgi sağlayıcıları olarak da öne çıkmaktadırlar (Csikszentmihalyi, 2005: 34).

Çalışanlar, liderin karar alma süreçlerinde adil ve tarafsız davrandığına inanmadıkları takdirde, haklarını korumak amacıyla lidere karşı tepki gösterebilir ve bu durum örgütsel sorunlara yol açabilir. Buna karşılık, liderin dengeli ve objektif bir yaklaşım sergilemesi, örgütsel gelişimi desteklemekte ve başarı elde etme olasılığını artırmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 744).

2.6.4. İlişkilerde Şeffaflık

Eid vd. (2012) göre, bireyin kendisini olduğu gibi yansıtabilmesi ve bu doğrultuda tutarlı davranışlar sergileyebilmesi için, öncelikle hem kendine karşı hem de diğer insanlarla olan ilişkilerinde açık ve şeffaf bir iletişim geliştirmesi gerekmektedir (Akt. Okçu ve Anık, 2017: 66).

İlişkilerde şeffaflık; bireyin başkalarıyla kurduğu ilişkilerde kendi gerçek benliğini dürüst ve içten bir şekilde ortaya koyması olarak tanımlanmaktadır (Memiş vd., 2009: 296). Gardner vd. (2005) otantik liderlerin, mevcut duygu ve hislerini izleyenlerine daha içten ve açık bir şekilde yansıtıldığını öne sürmektedir. Ancak bu açıklık, liderin duygu aktarımında tamamen sınırsız olması anlamına gelmemektedir. Nitekim Sexton (2007: 5), otantik liderlerin olumsuz duygularını aktarırken dikkatli ve kontrollü davrandıklarını vurgulamaktadır (Akt. Erdal, 2021: 23).

Otantik liderlikte lider ile izleyicileri arasındaki sosyal ilişkilerin niteliği oldukça önemlidir. Bu ilişkilerin güven temelli ve sürdürülebilir olması ise, liderin sergilediği açık ve şeffaf tutumlarla doğrudan ilişkilidir. Bu anlamda, liderin ilişkilerinde şeffaflık ilkesine bağlı kalması, otantik liderliğin temel bileşenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Çünkü güven inşa etmek için gereken en temel unsur şeffaflıktır ve şeffaflığın zedelenmesi durumunda ise güven kaybı yaşanırken bu durum ilişkilerin bozulmasına da yol açmaktadır (Avolio ve Wernsing, 2007; akt. Sayılı ve Baytok, 2014: 169).

İlişkilerde şeffaflık unsuru, liderin kendisini gösteriştten uzak bir şekilde ifade etmesini, sahip olduğu bilgiyi açık ve net bir şekilde paylaşma yeteneğini içermektedir (Gül vd., 2017: 5). Bir bireyin kendi değer ve amaçlarının farkında olması, otantik liderlik açısından önemli olsa da yeterli değildir. Otantik lider olabilmek için, bireylerin çevreleriyle açık bir iletişim kurmaları, ilişkilerinde dürüstlük ilkesine bağlı kalmaları ve şeffaflık sergilemeleri gerekir. Bu tür bir yaklaşım, liderin daha samimi ve gerçekçi olarak algılanmasını sağlayarak otantik bir izlenim oluşturmaya katkıda bulunur (Mazutis, 2011: 287).

2.7. Örgüt Yönetiminde Otantik Liderlik

Örgütler, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen bireylerin oluşturduğu yapılardır. Bu yapıların işleyişi ve sürdürülebilirliği ise yönetim olgusu sayesinde sağlanmaktadır. Tarihsel süreç içerisinde farklı dönemlerde çeşitli yönetim anlayışları ve uygulamaları benimsenmiştir (Parlak, 2013: 2–3).

Yönetim, genel olarak başkalarına iş gördürme yoluyla belirlenen hedeflere ulaşma süreci olarak tanımlanmaktadır (Genç, 2012: 22). Bu süreçte bireylerin görev ve sorumlulukları açık biçimde tanımlanır (Carnegie, 2012: 15). Etkili bir yönetim yalnızca teknik ve finansal süreçleri değil, aynı zamanda iletişim, ekip çalışması, kişisel gelişim ve başkalarının gelişimini destekleme gibi insani unsurları da kapsamaktadır (Drucker ve Maciariello, 2011: 72; Erel, 2008: 164). Nitelikli bir yönetim anlayışında öne çıkan temel unsur ise, örgüt içinde “biz” duygusunu harekete geçirebilme yetisidir (Bulut ve Uygun, 2010: 41).

Örgütlerde klasik liderlik anlayışı belirli bir işleyişi sürdürebilir ancak şeffaf, dürüst ve adil ilişkilere dayalı bir yönetim yapısı inşa edilmek isteniyorsa, bu noktada farklı bir liderlik yaklaşımına ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgilerin tarafsız değerlendirilmesi, etik ilkelere bağlılık ve güven temelli iletişim gibi unsurlar, günümüz örgütlerinde her zamankinden daha fazla önem kazanmıştır. Tüm bu ihtiyaçlar, insani değerlere dayalı bir liderlik anlayışı olan otantik liderliği ön plana çıkarmaktadır (Yetgin, 2020: 55). Bu bilgiler ışığında, örgütler bir oyun sahası olarak düşünüldüğünde, bu sahada kaptanlık rolünü üstlenen otantik liderlerin varlığı, örgüt yönetimi açısından önemli avantajlar sağlayacaktır (Ilies vd., 2005: 383).

Başarılı yönetimlerde büyük liderlerin ortak özelliği, kendini tanımaları ve kendilerine güvenmeleridir (Halis, 2007: 53). Otantik liderler, kendilerinin farkında, ilişkilerde şeffaf, tarafsız ve ahlaki değerlere bağlı olma özellikleriyle büyük liderlerle benzerlik taşırlar. Ayrıca, otantik liderlik sadece özel sektörde değil, kamu kurumlarında da etkili bir yönetim tarzıdır. Çünkü 21. yüzyılda küreselleşme ve artan rekabet, örgütlerde etik ve ahlakın temel olduğu çalışma ortamlarını zorunlu kılmıştır (Yeşiltaş vd., 2013: 345).

2.8. Otantik Liderliğin Etkileri

Otantik liderler, benimsedikleri liderlik tarzı ile yalnızca bireyleri değil, aynı zamanda örgütleri de olumlu yönde etkilemektedirler (Özdemir, 2018: 10). Bu liderlik yaklaşımı, güven, umut, iyimserlik ve esneklik gibi psikolojik sermaye unsurlarının, örgüt içinde gelişmesine katkı sağlamaktadır (Akgündüz, 2012: 27).

Her ne kadar bu unsurlar ayrı başlıklar altında incelense de aralarında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Örneğin güven ortamı oluşturulan bir örgütte, çalışanlar arasında bağlılık gelişmektedir ve bu bağlılık bireylerin kendilerini daha rahat hissetmelerine neden olmaktadır (Özdemir, 2018: 10). Bu başlık altında otantik liderliğin örgüt yapısı üzerindeki olumlu etkileri detaylı biçimde ele alınacaktır.

2.8.1. Örgütsel Güven Etkisi

Otantik liderler, izleyenleri üzerinde güven duygusu oluşturan, tutarlı davranış sergileyen, umutlu ve iyimser bir bakış açısına sahip liderlerdir. Bu nitelikler, örgüt içinde yalnızca bireysel ilişkileri değil, örgütsel düzeyde de birçok faktörü olumlu yönde etkiler. Bu etkiler arasında en belirgin olanlardan biri ise örgütsel güvenin gelişimine sağladıkları katkıdır (Yücel ve Kılıç, 2017: 91).

Lider ve takipçi arasında güven duygusunun inşası, ilişkideki açıklık ve şeffaflıkla doğrudan ilişkilidir. Liderin, takipçilerinin ihtiyaçlarını dikkate alarak karar süreçlerine onları adil biçimde dâhil etmesi, takipçilerin lidere olan güvenini artırmaktadır (Gardner vd., 2005: 364). Bu güven ortamı, çalışanların daha zorlu hedeflere ulaşmak için çaba göstermelerine, karşılaştıkları engellerle daha etkili şekilde başa çıkmalarına ve görevlerine daha güçlü bir bağlılıkla yaklaşmalarına katkı sağlamaktadır (Akgündüz, 2012: 24).

Otantik liderlerin izleyenleri, diğer liderlik tarzlarının takipçilerine kıyasla lidere karşı daha yüksek düzeyde bir güven duygusu geliştirme eğilimindedir. Bu güven ortamı, çalışanların görevlerine yönelik çaba gösterme isteklerini de önemli ölçüde artırmaktadır (Erkutlu, 2014: 114).

2.8.2. Umut Etkisi

Umut, bireylerin belirledikleri hedeflere ulaşmak için gerekli yolları planlayabilmeleri ve bu süreçte kendilerini motive edebilme becerilerine duydukları inançla ilişkilidir. Otantik liderler, sergiledikleri güven verici ve ilham kaynağı olan tutumları sayesinde takipçileri üzerinde umut duygusunu güçlendirirler. Aynı zamanda bu liderler, çalışanlarına ortak çabalarla ulaşılacak hedefler konusunda yol gösterici rol üstlenmektedirler (Akgündüz, 2012: 30).

Otantik liderliğin çalışanlar üzerindeki önemli etkilerinden biri, onların umut duygularını güçlendirmesidir. Yapılan araştırmalar, bu liderlik tarzının çalışanlarda geleceğe dair olumlu beklentileri artırdığını ve hedeflere ulaşma konusunda inancı desteklediğini göstermektedir. Jun ve arkadaşları (2023: 12) çalışmalarında, otantik

liderlik algısının umut duygusunu beslediğini ve bunun örgütsel vatandaşlık davranışlarına yansıdığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Uppathampracha ve Anwar (2023: 167), umudun ve bilişsel yeniden yapılandırmanın, otantik liderlik ile çalışanların yenilikçi davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini vurgulamaktadır. Ayrıca Rego ve arkadaşları (2014: 205) otantik liderliğin yaratıcılığı doğrudan etkilediğini, bu etkinin umut ve pozitif duygulanım aracılığıyla da güçlendiğini göstermektedir.

2.8.3. Örgütsel Esneklik Etkisi

Esneklik, bireylerin belirsizlik ve başarısızlık durumlarıyla karşılaştıklarında, bu olumsuzluklardan etkilenmeden performanslarını sürdürebilme eğilimini göstermektedir. Esnekliğe sahip izleyenler, rekabetin yoğun olduğu ve sürekli değişen örgütsel koşullara, esnek olmayan bireylere kıyasla daha kolay uyum sağlamak ve daha etkili davranışlar sergilemektedirler (Akçay, 2012: 127).

İzleyenlerinin desteğini alan otantik liderler, esneklik yeteneklerini güçlendirirler. Takipçiler, liderlerinin zorlukların üstesinden geldiğini görmek ister ve böylece değişimlere direnç göstermeden gelişimlerini sürdürebilirler (Akgündüz, 2012: 30).

Esneklik, örgütlerin karşılaştığı ağır zorluklara rağmen uyum sağlama yeteneğini ifade etmektedir. Günümüz örgüt üyeleri, ani sistemsel değişiklikler, finansal sıkıntılar, küçülme, hızlı teknolojik dönüşümler, işyeri şiddeti, terör olayları ve köklü değişimlerle karşı karşıyadır. Bu zorluklara karşı gösterilen dayanıklılık ve uyum, otantik liderleri diğer liderlik biçimlerinden ayıran önemli bir özelliktir (Özdemir, 2017: 14).

2.8.4. İyimserlik Etkisi

İyimserlik, bireylerin hedeflerine ulaşmak için gösterdikleri çabaların sonucunda olumlu gelişmeler yaşanacağına dair genel bir beklenti olarak tanımlanmaktadır. Araştırmalara göre, iyimser kişiler karşılaştıkları başarısızlıklara

rağmen, geleceğe dair olumlu bakış açılarını hep korumaktadırlar (Erkutlu, 2014: 141-142).

Otantik liderlerin örgütte yarattığı önemli etkilerden biri de iyimserliktir. Otantik liderler, takipçilerinin iyimserlik düzeyini artırabilme gücüne sahiptirler. Böylece, iyimser bireyler, hedeflerine kararlılıkla ulaşmaya çalışır, başarılarının devam edeceğine inanırlar ve gurur, memnuniyet ve mutluluk gibi olumlu duyguları daha sık deneyimlerler (Avolio vd., 2004: 812-813). Otantik liderler, izleyenlerine rol model olarak gerçek bir iyimserlik anlayışı aşılayabilir, bu sayede takipçilerin motivasyonlarını ve performanslarını arttırabilirler (Akgündüz, 2012: 31).

Örgütlerde otantik liderliğin bu dört temel etkisi, liderlerin kurumsal güçlerini artırırken, izleyicilerin de liderlerine olan bağlılık ve kararlılıklarını güçlendirmektedir. Bunun sonucunda, otantik liderliğin örgütler üzerindeki olumlu etkileri daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmakta ve sürdürülebilir başarı için önemli bir zemin hazırlanmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE TUTKUNLUK

3.1. İşe Tutkunluk (Work Engagement) Kavramı

Bilim, sanat ve spor alanlarında başarıya ulaşmak uzun süreli çaba gerektirse de bu çabaların sonucunun belirli olmaması bireylerin sadece motivasyonla ilerlemesini güçleştirmektedir. Bu nedenle araştırmacılar, sürdürülebilir çaba için bireylerin yaptıkları işe tutku duymalarının gerekli olduğunu savunmaktadır. Tarihte tutku kavramı, Aristoteles ve Descartes gibi ünlü düşünürlerce davranışların temel güdüsü olarak değerlendirilmektedir (Mageau vd., 2009: 602). Bununla birlikte işe tutkunluk, günümüzde pozitif psikoloji yaklaşımı içinde ele alınmakta ve çalışanların olumlu duygularının iş performansları üzerindeki etkisiyle birlikte değerlendirilmektedir (Mauno vd., 2007; Kutanis ve Yıldız, 2014). Bu doğrultuda pozitif psikolojik davranış, çalışanların güçlü yönlerine odaklanarak geliştirilebilen ve yönetilebilen özellikleriyle performans arttırmayı amaçlamaktadır. İnsan kaynakları alanında bu özelliklerin desteklenmesi, örgütsel verimliliğe katkı sağlayan önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir (Ünal, 2019: 4).

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “tutku” kavramı; “irade ve yargıları aşan güçlü bir coşku; ihtiras, güçlü istek ve eğilimin yöneldiği amaç, aşırı düşkünlük” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2025). Tutkunluk kavramı, ilk olarak danışmanlık şirketlerinin gündemine girmiş, ardından akademik literatürde yer edinmiştir (Macey vd., 2009: 7; akt. Korkmaz, 2018: 130). Ancak Saks’a (2006: 600) göre, işe tutkunluk kavramının bilimsel alana dâhil olması biraz gecikmeli olmuştur.

Son yıllarda, işe tutkunluk kavramı birçok araştırmacı tarafından ele alınmasına rağmen, tam karşılığı konusunda ortak bir görüş birliği sağlanamamıştır (Oktuğ, 2014: 35). İngilizce literatürde genel olarak işe yönelik tutkunluğu karşılayan “engagement” kavramı, araştırmacılar tarafından çeşitli terimlerle ifade edilmektedir. Bunlar; “bireysel tutkunluk” (personal engagement) (Kahn, 1990), “role tutkunluk” (role engagement) (Rothbard, 2001), “iş gören tutkunluğu” (employee engagement) (Harter vd., 2002), “işe tutkunluk” (work engagement) (Schaufeli vd., 2002) olarak

kavramsallaştırılmıştır (Başoda, 2017: 73). Kavram Türkçe yazındaki farklı çalışmalarda ise; “işe cezbolma”, “işe angaje olma”, “işe gönülden adanma”, “işe kapılma” ve “çalışmaya tutkunluk” gibi terimlerle kullanılmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 36).

Schaufeli ve arkadaşları (2002), işe tutkunluk (work engagement) kavramını dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarıyla açıklamış ve çalışanların işlerine yüksek enerjiyle bağlanmalarını vurgulamıştır. Bu yaklaşım, kavramın literatürde en yaygın kabul gören çerçevelerinden birini oluşturmaktadır.

Bununla birlikte, Vallerand ve arkadaşları (2003) “engagement” temelli bu yaklaşımdan farklı olarak, tutkunluğu bireyin değer verdiği, keyif aldığı ve zaman ayırmaya gönüllü olduğu bir etkinliğe yönelik güçlü eğilim olarak tanımlamış ve kavramı iki boyutta ele almıştır. Uyumlu tutkunluk, bireyin etkinliği içsel motivasyon ve gönüllülük temelinde benimsemesini ifade ederken; takıntılı tutkunluk, dışsal baskılar ve kontrol odaklı güdülerden kaynaklanan bir bağlılığı yansıtmaktadır.

Uluslararası literatürde bu kavram “work passion” olarak da tanımlanmakta ve uyumlu tutkunluk (harmonious passion) ile takıntılı tutkunluk (obsessive passion) boyutlarıyla incelenmektedir (Vallerand vd., 2003; Gillet vd., 2024). Türkçe yazında ise kavram genellikle “işe tutkunluk” adıyla kullanılmakta olup (Güner Kibaroğlu vd., 2023), bu çalışmada kavram kuramsal olarak work engagement yaklaşımı doğrultusunda ele alınmıştır.

Araştırmacılar kavramı farklı açılardan ele almış, bu da işe tutkunluğun kuramsal olarak zenginleşmesine katkı sağlamıştır. Bir sonraki başlıkta, kavramın tarihsel gelişimi ve literatürde öne çıkan tanımlamaları ele alınarak kuramsal temelleri daha açık biçimde ortaya konmaktadır.

3.2. İşe Tutkunluk Kavramının Gelişimi ve Tanımı

İşe tutkunluk kavramı, literatüre ilk kez Kahn (1990) tarafından kazandırılmıştır. Kahn, bu çalışmasında Goffman’ın (1959) bireylerin örgütsel rolleri ile kişilikleri arasındaki ilişkiyi ele alan yaklaşımından yola çıkarak çalışanların

örgütsel rollerine duydukları bağlılığı incelemiştir. Bu bağlamda işe tutkunluğu, bireylerin iş ortamındaki görevlerini yerine getirirken duygusal, fiziksel ve zihinsel olarak sürece dâhil olmaları, bu süreçte hem işle hem de diğer kişilerle anlamlı ilişkiler kurmaları şeklinde tanımlamaktadır. Kahn'a göre bireyin işine kendini adanması ve işiyle özdeşlik kurması hem mesleki ilişkilerinin niteliğini hem de işe yönelik bağlılık düzeyini doğrudan etkilemektedir (Kahn, 1990: 694).

Kahn'ın (1990) işe tutkunluk kavramını ortaya koymasından sonra, Maslach ve Leiter (1997), bu kavramı tükenmişliğin eksikliği olarak ele almışlardır. Onlara göre tutkunluk, duygusal tükenmenin karşıtı olan enerji, duyarsızlaşmanın karşıtı olan bağlılık ve azalan kişisel başarının karşıtı olan yeterlilik ile tanımlanabilmektedir. Bu çalışma sonrası, Schaufeli ve arkadaşları (2002), Maslach ve Leiter'in yaklaşımını test ederek işe tutkunluğun, tükenmişliğin sadece karşıtı olmadığını, ondan bağımsız ve özgün bir psikolojik durum olduğunu savunmuşlardır. Ayrıca kavramı, coşku, adanmışlık ve işe tam olarak kendini verme ile karakterize edilen, pozitif ve tatmin edici bir zihinsel durum olarak tanımlamaktadır (Schaufeli vd., 2002: 74).

Kahn'ın (1990) işe tutkunluk tanımından yola çıkan birçok araştırmacı, bu kavrama ilişkin benzer fakat farklı odaklara sahip tanımlar geliştirmiştir. Örneğin Harter ve arkadaşları (2002: 269), işe tutkunluğu, bireyin çalışırken tatmin olması ve hevesli hissetmesi olarak açıklamaktadır. Roberts ve Davenport (2002: 21) ise kavramı, bireyin işine yönelik ilgisi ve aktif katılımı olarak tanımlamışlardır. Saks (2006: 601) ise işe tutkunluğu, çalışanın örgüte karşı duygusal ve zihinsel bağlılığıyla birlikte, işinde gönüllü olarak gösterdiği çabanın düzeyi şeklinde ele almıştır. Son olarak Bakker ve arkadaşları (2008: 189), işe tutkunluk kavramını, bireyin işiyle güçlü bir özdeşlik kurması ve yüksek düzeyde enerji hissetmesi olarak ifade etmişlerdir.

İşe tutkunluk kavramına ilişkin literatürde çok sayıda tanımlama yer almakla birlikte, bu çalışmada yalnızca öne çıkan bazı tanımlara değinilmiştir. Kavram genel olarak değerlendirildiğinde, farklı tanımların ortak bazı bileşenlerde bulunduğu görülmektedir. Bu tanımlamalar ışığında işe tutkunluk; bireyin yaptığı işe yönelik içten bir istek duyması, dikkat ve enerjisini işe yönlendirmesi, çalışırken verimlilik ve tatmin yaşaması, işine yüksek düzeyde ilgi göstermesi ve bilişsel-duyuşsal anlamda

işe odaklanabilmesi gibi unsurları kapsamaktadır (Tekin, 2019: 72). Beraberinde işe tutkunluk, ilgi, bağlılık, tutku, heves, çaba ve yoğunlaşma gibi olumlu kavramları ifade etmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2010: 11).

3.3. İşe Tutkunluk Kavramının Önemi

Günümüz örgütlerinde, çalışanlardan, yalnızca verilen görevleri yerine getirmeleri değil, aynı zamanda proaktif davranışlar sergilemeleri, inisiyatif kullanmaları, ekip çalışmasına yatkınlık göstermeleri ve mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak sorumluluklar üstlenmeleri beklenmektedir. Bu doğrultuda, yüksek düzeyde enerji ve dikkatle görevlerine odaklanabilen, işlerine tutkuyla bağlı çalışanlara duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır (Bal, 2008: 6; akt. Korkmaz, 2018: 139-140). Bu bağlamda, işe tutkunluk, iş gücü performansını artırmak ve örgütsel üretkenliği sürdürülebilir kılmak isteyen işletmeler açısından stratejik bir öneme sahiptir (Ahmed, vd., 2016: 118).

İşe tutkun çalışanların performanslarının yüksek olmasının başlıca dört nedeni bulunmaktadır. Birincisi, bu çalışanlar minnettarlık ve başarı gibi olumlu duyguları deneyimleyerek kişisel kaynaklarını geliştirmektedir. İkincisi, sahip oldukları iyi sağlık durumu sayesinde enerjilerini işlerine daha etkin biçimde yönlendirebilmektedirler. Üçüncüsü, işlerini ve kişisel kaynaklarını proaktif biçimde yapılandırmaktadırlar. Dördüncüsü ise, bu tutkulu yaklaşımlarını çalışma arkadaşlarına da yansıtarak çevresel bir etki yaratmaktadırlar (Bakker, 2011: 267). Bu özellikleriyle fark yaratan çalışanlar, iş dünyasında aranan bireyler olmaktadır.

Nitekim son yıllarda yapılan araştırmalar da işe tutkunluğun yalnızca bireysel motivasyonu artırmakla kalmayıp kariyer başarısı ve örgütsel bağlılığın güçlendirilmesine de katkı sağladığını göstermektedir. Örneğin Kılınç'ın (2025) Türkiye'de yürüttüğü çalışmada, Vallerand'ın ikili tutku modeline dayalı olarak uyumlu ve takıntılı tutkunluk boyutlarının geçerli olduğu doğrulanmış; ölçeğin güvenilirliği desteklenmiş ve işe tutkunluğun kariyer başarısı ile işe angaje olma arasında anlamlı ilişkiler sergilediği bulunmuştur. Bu bulgular, işe tutkunluğun örgütler açısından stratejik önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

İşe tutkunluk, iş kaynaklarını örgütsel sonuçlarla ilişkilendiren motivasyonel süreçte, merkezi bir role sahiptir. Bulgulara göre, tutkun çalışanlar içsel zorlamadan değil, çalışmayı keyifli buldukları için gönüllü ve özverili bir şekilde çalışmaktadırlar (Shimazu ve Schaufeli, 2009: 497). Böylece, yaptıkları işten zevk alan çalışanlar, psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamış olmaktadır (Gorgievski ve Moriano, 2014: 6).

Genel olarak, işe tutkunluk kavramı, örgütlerde istihdam ilişkilerinin temelinde yer alan ve örgütsel başarı açısından kritik öneme sahip pozitif örgütsel davranışlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Armstrong, 2008: 141; akt. Korkmaz, 2018: 143). Dahası, son yıllarda özellikle uluslararası literatürde, işe yönelik tutku kavramına gösterilen ilgi belirgin bir şekilde artış göstermektedir (Şener, 2018: 528). Toker (2020: 20), araştırmacılar ve uygulayıcıların işe tutkunluğa olan bu ilgisini, yüksek iş performansı, düşük işten ayrılma oranı ve artan örgütsel bağlılık gibi olumlu örgütsel çıktılarla ilişkilendirmektedir. Öte yandan, Perrewe ve arkadaşlarının (2014) ifade ettiği üzere, örgütlerde tutku kavramına ilişkin bilgi düzeyi hâlâ sınırlı kalmaktadır. Bu değerlendirmeler doğrultusunda, işe tutkunluğun hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli sonuçlar doğurabilecek potansiyeli barındırdığı, dolayısıyla bu kavramın daha derinlemesine araştırılmasına ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

Bu çerçevede, işe tutkunluk kavramının daha kapsamlı biçimde açıklanabilmesi için, Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından literatüre kazandırılan ve alan yazında geniş kabul gören üç boyutlu bir yapı öne çıkmaktadır. Bu araştırmacılar, işe tutkunluğu; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olmak üzere üç temel boyutta ele almışlardır. Bir sonraki başlıkta, bu boyutlar ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

3.4. İşe Tutkunluk Kavramının Boyutları

Literatürde önemli bir yere sahip olan ve Kahn'ın (1990) kavramsallaştırmasına ölçülebilir bir yapı kazandıran Schaufeli ve arkadaşları (2002), işe tutkunluğu, işle ilişkili, olumlu ve tatmin edici bir zihinsel durum olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanım, işe tutkunluğun dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) olmak üzere üç temel boyutta incelenmesini

önermektedir. Sonraki birçok çalışmada da bu üç boyut temel alınarak kavramın yapısı açıklanmış ve ölçümlenmiştir (Turgut, 2010: 63–67). Bu noktada, işe tutkunluğun temelini oluşturan bu temel boyutlar sırasıyla incelenmektedir.

3.4.1. İşe Tutkunluğun Dinçlik Boyutu

Literatürde işe tutkunluğun ilk boyutu olarak ele alınan dinçlik (vigor), bireyin çalışma ortamında yüksek düzeyde enerjiye sahip olması, zihinsel olarak kendini dinç ve üretken hissetmesi, zorluklara karşı direnç göstermesi ve çaba harcamaya istekli olması şeklinde tanımlanmaktadır (Bakker vd., 2012: 556). Bu boyuta göre, çalışanın önce ulaşmak istediği hedefleri belirlemesi ve ardından bu hedeflere ulaşmak için kararlılıkla çaba göstermesi gerekmektedir. Bazı araştırmalarda dinçlik, işe tutkunluğun en temel boyutu olarak değerlendirilmiştir (Jenaro vd., 2011: 870).

Dinçlik, iş görenlerin sahip oldukları fiziksel kaynakları, iş süreçlerine yansıtılabilmeleri ve yüksek düzeyde enerji ile esneklik gösterebilmeleri durumunda ortaya çıkan bir tutumdur. Bu özellik, çalışanların yoğun iş talepleri karşısında dahi görevlerini yerine getirmeye istekli olmalarını ve çaba göstermeye devam etmelerini ifade etmektedir (Yıldırım, 2020: 60). Dolayısıyla, iş görenlerin çalışma sürecinde dinçliklerini hissedebilmeleri, onların iş ortamına daha kolay uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. Bu uyum, çalışanların karşılaştıkları güçlükler ve engeller karşısında yılmadan, azimle ve kararlılıkla çalışmalarını sürdürmelerine olanak tanımaktadır (Demir, 2020: 42).

Dinçlik boyutunun altında, çalışanların kendini gerçekleştirme arzusu, bilgi edinme isteği, fedakârlık gösterebilme eğilimi ve örgütle uyum içinde çalışma çabası gibi temel kaynaklar yer almaktadır (Martinez vd., 2012: 30). Bunun yanı sıra, çalışanların iş sırasında enerji harcarken aynı zamanda kendilerini sürekli geliştirme eğiliminde olmaları da dinçliğin önemli göstergelerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Yakın ve Erdil, 2012: 372).

3.4.2. İşe Tutkunluğun Adanmışlık Boyutu

Adanmışlık boyutunda, işlerine yüksek düzeyde bağlılık gösteren, görevlerini şevkle yerine getiren ve yaptıkları işe büyük bir anlam yükleyen kişilerden bahsedilmektedir. Bu kişiler, işlerini yalnızca bir sorumluluk olarak değil, aynı zamanda mücadele etmeye değer, ilham verici bir uğraş olarak görmektedirler. Yaptıkları işle gurur duyan bu kişiler, aynı zamanda içinde buldukları sürece yönelik güçlü bir istek ve övünç duygusu taşımakta, bu da onların işlerine kararlılıkla yönelmelerini sağlamaktadır (Turgut, 2011: 156).

Adanmışlık, çalışanın görevine verdiği önem, işten duyduğu ilham ve gururla, işin ona sunduğu meydan okumaları bir fırsat olarak değerlendirmesiyle şekillenir (Lepistö vd., 2018: 980). Bu boyut, çalışanların işlerine yalnızca fiziksel olarak değil, aynı zamanda duygusal ve bilişsel düzeyde güçlü bir katılım göstermelerini ifade etmektedir. Adanmışlık düzeyi yüksek çalışanlar, yalnızca çalıştıkları sırada değil, aynı zamanda iş dışında da işlerini düşünmeye, başkalarına anlatmaya ve zihinsel olarak işe bağlı kalmaya devam etmektedirler. Bu yönüyle adanmışlık, işe bağlılık kavramıyla bazı benzerlikler taşısa da içinde barındırdığı coşku, gurur ve ilham duygularıyla daha geniş, kapsamlı bir psikolojik durumu ifade etmektedir (Kotze, 2018: 149). Nitekim bireyin işine gösterdiği çaba, onun adanmışlık düzeyinin temel belirleyicilerinden biri olarak görülmektedir ve bu durum, iş performansı ile adanmışlık arasındaki güçlü ilişkiyi ortaya koymaktadır (Turhan vd., 2012: 180). Bu çerçevede adanmışlık, çalışanların yaptıkları işle yüksek düzeyde özdeşleşmeleri ve işe karşı güçlü bir aidiyet duygusu geliştirmeleriyle karakterize edilmektedir (Schaufeli vd., 2002).

3.4.3. İşe Tutkunluğun Yoğunlaşma Boyutu

İşe tutkunluğun üçüncü ve son boyutu olan yoğunlaşma (absorption), çalışanların işlerine tam anlamıyla konsantre olmaları ve yaptıkları işe kendilerini kaptırmalarıyla tanımlanmaktadır. Bu durum, bireylerin çalışma sürecinde zamanın nasıl geçtiğini fark etmemeleri ve işi bırakmakta güçlük yaşamaları gibi belirtilerle kendini göstermektedir (Schaufeli vd., 2002; Turgut, 2011: 156; Çalışkan, 2014: 371).

Başka bir ifadeyle yoğunlaşmayı ifade eden unsurlar, bireyin yaptığı işe tamamen konsantre olması, iş sırasında derin bir memnuniyet hissiyle adeta zamanın nasıl geçtiğini fark etmemesi ve işe kendini bütünüyle kaptırması olarak tanımlanmaktadır (Rana vd., 2019: 19). Bu boyutta çalışanlar, görevlerine odaklandıklarında dış çevreyle olan bağlarını büyük ölçüde kopararak işlerine sıkı sıkıya bağlanabilmektedir. Her ne kadar bu durum, iş görenin işe olan bağlılığını ve üretkenliğini artırsa da aşırı yoğunlaşmanın, iş dışındaki ilişkileri ihmal etme, dinlenmeye yeterli zaman ayıramama gibi olumsuz etkiler doğurabileceği de belirtilmektedir (Çankır, 2016: 15). Bu yönüyle yoğunlaşma boyutunun dikkatli yönetilmediğinde bireysel denge açısından bazı riskler de barındırabileceği düşünülmektedir.

Öte yandan literatürde, yoğunlaşma boyutunun işe tutkunluğun temel bir bileşeni olup olmadığı konusunda görüş birliği bulunmamaktadır. Bakker ve arkadaşları (2011: 9), dinçlik ve adanmışlığın temel boyutlar olduğunu, yoğunlaşmanın ise bu boyutların bir sonucu olarak ortaya çıkabileceğini ifade etmiş ve bu konuda daha fazla ampirik araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir.

3.5. İşe Tutkunluk ile İlişkilendirilen Kavramlar

Pozitif örgütsel davranış çerçevesinde ele alınan işe tutkunluk, yalnızca bireysel performans ve motivasyonu artırmakla kalmayıp aynı zamanda örgütsel verimlilik, üretkenlik ve kârlılığa da önemli katkılar sunmaktadır. Bununla birlikte, pozitif örgüt ikliminin oluşmasına destek olmakta ve çalışanlar arasında motivasyon ile sinerjinin güçlenmesine olanak tanımaktadır (Luthans vd., 2008: 221; Ercan, 2022: 90).

İşe tutkunluk kavramının literatürde giderek daha fazla ilgi görmesiyle birlikte, bu kavrama yakın ya da benzer anlamlar taşıyan birçok örgütsel davranış kavramı da araştırmalarda yer almaya başlamıştır. Bu bölümde, işe tutkunluk ile sıkça karşılaştırılan ya da benzer yönler taşıyan kavramlar ele alınacaktır. Bu kapsamda; tükenmişlik, işkoliklik, işe gömülme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı

ve iş tatmini kavramları ile işe tutkunluk arasındaki benzerlikler ve ayrışan yönler değerlendirilmektedir (Korkmaz, 2018: 143).

3.5.1. Tükenmişlik Kavramı ile İlişkisi

Tükenmişlik kavramı ilk kez Freudenberger (1974) tarafından ortaya atılmış ve başarısızlık, enerji kaybı, tatmin edilemeyen beklentiler sonucunda bireyde oluşan fiziksel ve psikolojik tükenme durumu olarak tanımlanmıştır (Sarıca, 2019: 35). Diğer bir araştırma ise Maslach ve Leiter (1997: 161; akt. Acar, 2021: 11), tükenmişliğin, işe tutkunluğun azalmasıyla doğrudan ilişkili olduğunu belirtmiş ve bu iki kavramı birbirinin zıttı olarak değerlendirmiştir.

Ancak Schaufeli ve arkadaşları (2002), bu görüşe karşı çıkarak işe tutkunluğun yalnızca tükenmişliğin tersi olmadığını, başlı başına pozitif bir psikolojik durum olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmacılara göre, işe tutkunluk düşük olduğunda birey mutlaka tükenmiş olmaz, aynı şekilde tükenmişlik düzeyi yüksek olan bir bireyde de işe tutkunluk tamamen yok sayılmaz. Dolayısıyla işe tutkunluk, tükenmişlikten bağımsız ancak ilişki içinde değerlendirilebilecek ayrı bir kavram olarak literatürde yerini almıştır (Schaufeli vd., 2002: 74).

3.5.2. İşkoliklik Kavramı ile İlişkisi

İşkoliklik kavramı literatürde ilk kez Oates (1971) tarafından ele alınmıştır. Oates, işkolikliği, bireyin sürekli çalışma yönünde kontrol edemediği bir istek duyması ve bu isteğin baskı yaratan bir bağımlılık biçimi olarak ortaya çıkması şeklinde tanımlamıştır (Oates, 1971: 11; akt. Acar, 2021: 11). İşkoliklik (workaholism), bireyin işine karşı durdurulamaz bir bağımlılık geliştirmesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Kılınç ve Yener, 2019: 686). Her ne kadar işkoliklik ve işe tutkunluk, davranışsal açıdan bazı benzer bireysel yönler taşıyor gibi görünse de aslında bu iki kavram birbirinden önemli ölçüde ayrılmaktadır. İşe tutkun bireyler, işlerini yaparken içsel bir memnuniyet, anlam ve keyif hissederken, işkolik bireyler, işlerine karşı çoğunlukla saplantılı bir biçimde, zorunluluk duygusuyla yaklaşmakta ve bu durum genellikle gönüllülüğten ziyade baskı hissi ile şekillenmektedir (Shimazu ve Schaufeli, 2009: 496).

İşe tutkunluk ile işkoliklik kavramları arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, her iki durumda da çalışanların işe yüksek düzeyde zaman ve çaba harcamaları ortak bir özellik olarak öne çıkmaktadır. Bu benzerliğe rağmen, iki kavramın altında yatan motivasyon kaynakları farklılık göstermektedir. İşkolik bireyler görevlerini çoğunlukla zorunluluk duygusuyla yerine getirirken, işe tutkun çalışanlar işlerine içsel bir istek ve motivasyonla yönelmektedirler. İşe tutkun bireyler, yalnızca iş ortamında değil, iş dışı sosyal yaşamlarında da tatmin yaşamakta ve bu alanlarda geçirdikleri zamanı değerli bulmaktadırlar (Kanten, 2012: 20).

3.5.3. İşe Gömülme Kavramı ile İlişkisi

İşe gömülme kavramı, çalışanların örgütte kalma ya da ayrılma yönündeki kararlarını etkileyen çeşitli etkenlerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır (Bergiel vd., 2009: 206). Bu kavram, çalışanları örgüte, çalışma arkadaşlarına ve işlerine ilişkin konulara bağlayan unsurların bütününe ifade etmektedir (Tanova, 2008: 1557-1558).

Alan yazında işe gömülmeye ilişkin yapılan çalışmalar, bu kavramın çalışanların işten ayrılma niyetleriyle negatif yönde bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer yandan, işe gömülmenin olumlu örgütsel çıktılar elde edilmesinde etkili bir unsur olduğu da vurgulanmaktadır (Ng ve Feldman, 2010: 1067).

İki kavram arasındaki ilişki incelendiğinde, işe tutkunluğun, çalışanların işe yönelik pozitif ruh halini yansıtırken, işe gömülmenin, bireylerin örgütte kalmalarını sağlayan bağlayıcı unsurları ifade ettiği görülmektedir. Bu iki kavram, çalışanların işlerine dair ilgileri açısından benzerlik gösterirken, önemli farklılıklar da içermektedir. Örneğin, iş koşullarındaki değişiklikler, işe tutkunluk düzeyini hızla etkileyebilirken, işe gömülme düzeyi daha durağan seyretmekte ve ancak daha köklü değişimlerle farklılaşabilmektedir (Kanten, 2012: 22). Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde ise hem işe tutkunluk hem de işe gömülme düzeyleri yüksek olan çalışanların, örgüt performansına olumlu yönde katkı sunduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Halbesleben ve Wheeler, 2008: 244–246).

3.5.4. Örgütsel Bağlılık Kavramı ile İlişkisi

Günümüzde, örgütlerin en önemli önceliklerinden biri iş görenlerin örgütte kalmasını sağlamaktır. İşgücü hareketliliğinin artması, bireysel ihtiyaçların çeşitlenmesi ve yoğun rekabet ortamı, örgütsel bağlılık kavramının önemini daha da artırmaktadır. Ayrıca, yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın çalışanların iş performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Baş, 2020: 65).

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların örgütlerine karşı duydukları bağlılık ve sadakatin gücünü tanımlamaktadır. Temelde, bireylerin örgütün amaçlarına inanması, kendi hedeflerini örgütün hedefleriyle özdeşleştirmesi ve bu amaçları gerçekleştirmek için örgüte bağlılık göstermesi anlamına gelmektedir (Bağcı, 2013: 167). Yani temelde, örgütün amaç ve değerlerinin benimsenmesi, örgüt için fedakârlıklarda bulunulması, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi yönünde güçlü bir isteğin varlığı ve çalışanın örgütle özdeşleşmesi, örgütsel bağlılığın temel unsurlarını oluşturmaktadır (Acar vd., 2019: 77).

Örgütsel bağlılık ile işe tutkunluk kavramları incelendiğinde, bu iki kavram arasında benzerliklerin bulunduğu ancak birbirinden farklı oldukları gözlenmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte duyduğu sadakati ifade ederken, işe tutkunluk ise, bireyin işine yönelik bağlılığını kapsamaktadır. Böylece işe tutkunluk düzeyi yüksek olan bireylerin mutlaka örgüte bağlı olduğu söylenemez, hatta bazı durumlarda tutkun çalışanların örgüte karşı bağlılık duymadığı da gözlemlenmektedir (Maslach vd., 2001: 416). Bu demektir ki, örgütsel bağlılıkta odak örgütün kendisiyken, işe tutkunlukta işin kendisi olmaktadır (Çakıl, 2011: 32).

3.5.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ile İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların zorunluluk olmaksızın, gönüllü olarak örgütün yararına katkıda bulunan davranışlarını ifade etmektedir. Bu kavram üzerine önemli çalışmaları bulunan Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütün resmi ödül sistemi tarafından açıkça ya da örtük olarak tanımlanmamış, ancak örgütün işlevselliğini artırmaya yönelik bireysel gönüllü davranışlar şeklinde tanımlamıştır (Organ, 1997: 86).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile işe tutkunluk kavramları birbirine benzerlik gösterse de aralarında belirgin farklar bulunmaktadır. İşe tutkunluk, beklenenin üzerinde gösterilen çaba ile görev ötesi davranışları kapsarken, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarını da içermektedir (Dicke vd., 2007: 10). Özellikle her iki kavramda da bağlanma unsuru önemli bir yer tutmakla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların resmi iş tanımlarının ötesine geçerek rol gerekliliklerinin ve beklentilerinin üstünde, örgüte daha fazla katkı sağlamak amacıyla gönüllü olarak sergiledikleri davranışları ifade etmektedir (Sezgin, 2005: 318).

3.5.6. İş Tatmini Kavramı ile İlişkisi

İş tatmini kavramı, literatürde çeşitli tanımlarla ele alınmakta olup genel olarak, iş görenin beklentileri ile işin özellikleri arasında uyumun sağlandığı durumlarda ortaya çıkan memnuniyet duygusunu ifade etmektedir (Akıncı, 2002: 2-3). İş tatmini, bireyin işini olumlu bir deneyim olarak algılaması ve bundan keyif alması sonucu oluşan duygusal bir durumdur (Davis, 1988: 96; akt. Acar, 2021: 10). Ayrıca, Herzberg (1957) iş tatminini, işin yürütüldüğü koşullar, çalışma ortamı, elde edilen prestij, güvenlik hissi ve ücret gibi unsurların birleşimiyle oluşan çok boyutlu bir tutum olarak tanımlamıştır (Turner, 2007: 31).

İşe tutkunluk ile iş tatmini kavramları karşılaştırıldığında, her iki kavramın bazı yönlerden benzerlikler taşıdığı, ancak temel yaklaşımları bakımından belirgin farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Nitekim, işlerinden tatmin olan iş görenler, görevlerini severek yerine getirmekte ve işlerine yönelik olumlu duygular beslemektedirler (Özpehlivan, 2018: 46). Benzer şekilde, işe tutkun bireyler de işlerine yüksek bir bağlılıkla yaklaşmakta, kendilerini tamamen işe vererek dinamik ve verimli bir performans sergilemektedirler (Çankır ve Yener, 2017: 74). Ancak kavramsal düzeyde değerlendirildiğinde, iş tatmini daha çok işin bireyde yarattığı genel memnuniyet, rahatlık ve değerlendirme sonucu oluşan olumlu duygusal-bilişsel durumları kapsarken, işe tutkunluk, bireyin işine yönelik hissettiği coşku, heyecan ve güçlü psikolojik katılımı temsil etmektedir (Soyalın, 2019: 307). Ayrıca, iş tatmini daha çok işle ilgili sonuçlara ve dışsal değerlere odaklanırken, işe tutkunluk, sürecin

kendisine ve çalışırken deneyimlenen içsel motivasyona odaklanmaktadır (Çağlın, 2022: 117).

3.6. İşe Tutkunluğu Etkileyen Faktörler

Literatürde işe tutkunluğu etkileyen faktörlerin kişisel ve örgütsel faktörlere ayrılarak iki ana kategoride ele alındığı görülmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008: 218).

3.6.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler, bireyin kararlılığı doğrultusunda çevresini kontrol etme ve etkileme yeteneğine dayanan pozitif kişisel değerleri ifade etmektedir. Bu değerler; hedef belirleme, motivasyon, performans algısı, yaşam doyumu ve kariyer tutkusu gibi birçok olumlu çıktının oluşmasında belirleyici rol oynamaktadır. Bireyin bu yöndeki yüksek kişisel özellikleri, özsaygı ve amaç uyumunun gelişmişliğiyle ilişkilendirilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008: 213-214).

İşe tutkun çalışanlar, yüksek düzeyde öz yeterlilik, öz saygı, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi olumlu kişilik özelliklerine sahip olup zorluklar karşısında direnç gösterebilen bireylerdir (Karakaya, 2015: 35). Kişisel özellikler genel olarak kişisel-demografik ve kişisel-psikolojik olmak üzere iki temel başlık altında ele alınmaktadır (Kuruüzüm vd., 2010: 185). Alan yazına bakıldığında, işe tutkunlukla ilişkili çalışmalarda ağırlıklı olarak demografik özellikler incelenmiş, psikolojik niteliklere ilişkin araştırmaların ise oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. Bu bağlamda kişisel-demografik faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve örgütsel kıdem gibi değişkenleri kapsarken, kişisel-psikolojik faktörler ise başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon ve iş değerleri çerçevesinde değerlendirilmektedir (Baytok, 2022: 30). Bu araştırmada, işe tutkunluğu etkileyen faktörler hem kişisel-demografik hem de kişisel-psikolojik boyutlarıyla ele alınmıştır. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, meslekteki süre ve gelir durumu gibi demografik değişkenlerin yanı sıra, bireyin psikolojik yapısına ilişkin önemli ipuçları sunan C tipi kişilik özellikleri de analiz kapsamına alınmıştır.

Kişisel özelliklere ek olarak bireyin yaptığı işe ilişkin yeterli bilgiye sahip olması, kendini tanıması, kişisel gereksinimlerini fark edebilmesi, gelişimine önem vermesi, zamanı etkili yönetebilmesi ve bireyin kendi kapasitesinin farkında olması gibi unsurlar da kişisel faktörler arasında yer almaktadır (Özer vd., 2015: 263). Ayrıca, öz saygısının yüksek olması, değişimlere karşı esnek bir tutum sergilemesi ve iyimser bir bakış açısına sahip olması da kişisel faktörlerin belirleyicileri arasında değerlendirilmektedir (Ercan, 2022: 98-99). Bu özellikler, çalışanların işe yönelik tutkusunu biçimlendirmede önemli rol oynamaktadır.

3.6.2. Örgütsel Faktörler

Teknolojik gelişmelerin etkisiyle iş koşullarında meydana gelen değişimler ve örgütsel kurallar ile politikadaki dönüşümler, çalışanların işe yönelik tutkunluk düzeylerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu durum, dinamik ve rekabetin yoğun olduğu iş ortamlarında çalışanların işlerine istek ve coşkuyla bağlanmalarını zorlaştırabilmektedir. Dolayısıyla, yalnızca yüksek beceri ve yetkinliği olan çalışanlara sahip olmak örgütler için yeterli olmaktan çıkmaktadır. Bu nitelikli çalışanların örgütte kalıcılığını sağlamak ve potansiyellerini etkin şekilde ortaya koyabilmek için, yöneticilerin uygun çalışma koşulları ve destekleyici olanaklar sunması da gerekli hale gelmektedir (Sarica, 2019: 40).

İşe tutkunluğun oluşmasında örgütsel faktörler belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu faktörler arasında; işin niteliği, sosyal destek düzeyi, bireysel gelişim olanakları, benimsenen liderlik tarzı, örgütsel adalet algısı, ücretlendirme ve terfi sistemi, çalışma ortamının fiziksel ve psikolojik koşulları, yönetim anlayışı, çalışma saatleri, işyerindeki sosyal imkânlar, çalışma arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler, çalışanlara tanınan karar alma özerkliği ve iş-aile yaşamı arasındaki denge yer almaktadır (Aktaş, 2019: 41). Bunların dışında, bireylerin gelişimlerini sürdürebilecekleri fırsatların sağlanması, adil bir ödüllendirme sisteminin uygulanması, iş yükünün dengelenmesi, ekip çalışmalarının teşvik edilmesi ve hizmet içi eğitim gibi imkânların sunulması da işe tutkunluğu destekleyen temel örgütsel faktörler arasında değerlendirilmektedir (Özer vd., 2015: 263).

Çalışanların yöneticileri tarafından takdir edilmesi, ilgi görmeleri ve çeşitli şekillerde desteklenmeleri, işe tutkunluğun gelişiminde önemli bir motivasyon unsuru olarak öne çıkmaktadır (Mengüç vd., 2013: 2164). Araştırmamızın otantik liderlik algısına ilişkin teorik bölümde de belirtildiği üzere, yöneticilerin çalışanlar üzerindeki etkisinin önemli olduğu vurgulanmıştır. Çalışanın kendini yeterli görmesi, özgüveninin artmasına ve örgüte karşı aidiyet duygusu geliştirmesine katkı sağlamakta, bu durum ise işe yönelik tutkusunu olumlu yönde etkilemektedir. Böylece çalışan, işini daha istekli ve severek yerine getirmekte, bu da yüksek düzeyde performans ve motivasyonla sonuçlanmaktadır. Bu noktada, liderliğin destekleyici niteliği, işe tutkunluğu artıran temel örgütsel faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır.

3.7. İşe Tutkunluk Sağlama Stratejileri

Günümüzün hızlı değişen ve rekabetçi iş ortamında, örgütlerin sadece yetenekli çalışanları çekmesi yeterli olmayıp, bu çalışanların tüm potansiyellerini kullanabilmeleri ve işe olan tutkularını sürdürebilmeleri için uygun koşullar sağlamaları gerekmektedir (Bakker vd., 2010: 1-2).

Bu nedenle, kurumlarda işine tutkun çalışanlara duyulan ihtiyaç giderek artmakta, işe tutkunluğu artırmaya yönelik çeşitli stratejiler geliştirmek ve uygulamak önem kazanmaktadır. İlerleyen kısımda, işe tutkunluğun hem bireysel hem de örgütsel açıdan taşıdığı önemi vurgulamak amacıyla bazı stratejiler sıralanmaktadır (Gazioğlu, 2018: 38).

Örgütsel düzeyde işe tutkunluğu sağlamak amacıyla geliştirilen stratejiler (Ardıç ve Polatlı, 2009: 39; Attridge, 2009: 392);

- Karar alma süreçlerinde çalışanların katılımını artırmak ve özerklik sağlamak,
- Başarıları takdir ederek motive etmek,
- Sorumluluk ve yetki dengesi kurmak,
- Adil ödüllendirme ve iş yükü dağılımı sağlamak,
- Örgüt içi değişime ve yeniliklere açık olmak,
- Etkin takım çalışması ve kaliteli iletişim ortamı oluşturmak,
- Çalışanların kişisel gelişimi ve dinlenmesi için zaman ve olanak sağlamak,

- Eğitim ve mentorluk programları düzenlemek,
- Sosyal etkileşimi destekleyecek ortamlar yaratmak,
- Üst yönetimin destek ve geri bildirimlerini düzenli olarak iletmek,
- Çalışma koşullarını iyileştirerek iş-yaşam dengesini desteklemek,
- Terfi ve kariyer gelişim süreçlerinde adalet ve şeffaflık sağlamak,
- Çalışanların görev tanımlarını net ve anlaşılır şekilde belirlemek.
- Çalışma koşullarını iyileştirmek ve gerekli destek ile kaynakları sağlamak,
- Ortak bir örgüt kültürü oluşturmak,
- Çalışanları motive edecek uygun liderlik stillerini benimsemek.

Tüm bu örgütsel stratejiler, çalışanların işe olan tutkusunu artırmayı amaçlarken, aynı zamanda bireysel düzeyde uygulanabilecek yöntemler de bulunmaktadır. İşe tutkunluğunu artırmak amacıyla birey bazında uygulanabilecek başlıca stratejiler ise şu şekilde özetlenebilir (Ardıç ve Polatlı, 2009: 40; Güçlü, 2001: 102);

- İşe tutkunluk kavramı hakkında farkındalık geliştirmek,
- Bireyin kendini tanıması, sınırlarını bilmesi ve gelişime açık yönlerini belirlemesi,
- İşe yönelik hedefler belirlemesi ve bu hedeflere yönelik motivasyon geliştirmesi,
- Zaman yönetimi ve stresle baş etme becerilerini geliştirmesi,
- Ruhsal dengeyi destekleyen faaliyetlere (nefes egzersizleri, spor, müzik vb.) zaman ayırması,
- Kişisel gelişimi destekleyen etkinliklerle ilgilenmesi ve kendine uygun bir hobi edinmesi,
- Etkili iletişim kurarak sosyal ilişkilerini güçlendirmesi ve dışa dönüklüğünü artırması,
- Olumlu düşünme ve hayal etme yoluyla içsel motivasyonunu canlı tutması,
- Gerektiğinde yenilenme için dinlenme fırsatları yaratması ve kısa molalar planlaması.

İşe tutkunluğun artırılmasında örgütsel düzeyde yapılan değişiklikler, bireysel stratejilere kıyasla daha etkili ve kalıcı sonuçlar doğurmaktadır (Maslach vd., 2001: 420). Bunun sebebi, bireylerin özellikle iş ortamında karşılaştıkları stres faktörlerini tek başlarına kontrol etmekte çoğu zaman zorlanmalarıdır. Bunun yanı sıra, bireysel düzeydeki stratejilerin de göz ardı edilmemesi gerekir. Çünkü çalışanların işle

bütünleşmeleri noktasında bireysel sorumlulukları bulunmaktadır. Ayrıca, örgütsel yapıları dönüştürmek, bireylerde değişim yaratmaya oranla daha maliyetli ve zaman alıcı olabilmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998: 65). Dolayısıyla, örgütsel stratejilerin işe tutkunluk üzerinde daha baskın bir rol oynadığı kabul edilmekle birlikte, bireysel stratejilerin de bu sürecin tamamlayıcı bir unsuru olarak önemini korumaktadır (Gazioğlu, 2018).

Uygulanan stratejilerle, çalışanların işe tutkunluk düzeylerinde ortaya çıkacak değişimler, önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Bu nedenle, işe tutkunluğun sadece nedenleriyle değil, sonuçlarıyla da ele alınması gerekmektedir.

3.8. İşe Tutkunluğun Sonuçları

İşe tutkunluk literatüründe, çoğunlukla bu kavram bir çıktı olarak değerlendirilmiş, bu nedenle tutkunluğun ortaya çıkardığı sonuçlara daha az odaklanılmıştır (Halbeseben, 2010; akt. Ünal, 2019: 11). Oysa araştırmalar, işe tutkunluğun hem çalışanlar hem de örgütler açısından çeşitli olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymaktadır (Hakanen vd., 2006; May vd., 2004).

Öncelikle, kendilerini güçlü ve değerli hisseden çalışanlar, işlerine daha büyük bir motivasyonla yaklaşmakta ve bu durum hem rol içi hem de rol dışı performanslarını artırarak örgütün finansal sonuçları ile müşteri memnuniyetine olumlu katkılar sağlamaktadır (Bakker vd., 2008: 194). Saks (2006: 611) araştırmasında, işe tutkunluğun işten ayrılma eğilimiyle negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu ilişki, Türk literatüründe de Bal'ın (2009) çalışmasıyla desteklenmiş, söz konusu çalışmada, çalışanların işe tutkunluk düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı görülmüştür.

Yapılan araştırmalar, işe tutkun bireylerin, daha mücadeleci bir iş ortamı oluşturabilmek adına, iş kaynaklarını ve taleplerini artırma eğiliminde olduklarını vurgulamaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2003: 296; akt. Acar, 2021: 17). Ayrıca, bu bireyler bağlı oldukları örgütü benimsedikleri için, satışları ve kârlılığını artırmayı hedeflemekte, müşteri ihtiyaçlarına olağanın üzerinde odaklanmakta ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda daha yoğun çaba sarf etmektedirler (Cook,

2008: 3; akt. Acar, 2021: 17). Schaufeli ve arkadaşlarının (2001: 424) farklı şirketlerde gerçekleştirdikleri araştırmalarında ise, işe tutkunluk düzeyi yüksek çalışanlarla yapılan görüşmeler sonucunda, bu bireylerin iş yerinde daha aktif davrandıkları ve inisiyatif alma eğiliminde oldukları belirlenmiştir.

Bal'ın (2009:7) çalışmasında, işe tutkunluk ile çalışan esenliği arasındaki ilişki ele alınmış, işe tutkunluk düzeyi arttıkça bireylerin kendilerini daha iyi hissettikleri ve olumsuz duyguları daha az deneyimledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yine işe tutkunluğun, sağlık üzerindeki olumlu etkilerinden bahseden başka bir araştırmada, işe tutkun bireylerin, özellikle dinçlik boyutuyla ilişkili olarak, baş ve göğüs ağrısı gibi psikosomatik şikâyetleri daha az yaşadıkları görülmüştür (Bakker ve Demerouti, 2008: 215).

Literatürdeki bulgular doğrultusunda, işe tutkunluğun bireysel ve örgütsel düzeydeki olumlu sonuçları şu şekilde özetlenebilir (Hokey ve Ley, 2010: 9; Harputluoğlu, 2015: 16);

Bireysel Sonuçlar:

- İş tatmininde artış sağlar.
- Psikolojik iyi oluş düzeyini geliştirir.
- Yeterlilik inancını artırır.
- Kişisel girişim ve öğrenme isteğini yükseltir.
- Duygusal tükenme ve olumsuz duygu durumunu azaltır.
- Depresif belirtiler ve uyku bozukluklarında azalma görülür.
- Zihinsel ve duygusal dayanıklılığı destekler.

Örgütsel Sonuçlar:

- Müşteri memnuniyeti ve bağlılığını artırır.
- Verimliliği ve finansal performansı yükseltir.
- Çalışan performansında gelişim sağlar.
- İş gücü devir oranını ve işten ayrılma eğilimini azaltır.
- Örgüt içinde güvenlik ve istikrar algısını güçlendirir.
- Yönetsel etkinlikte ve yöneticilerin öz yeterliliklerinde artışa katkı sunar.

- Örgütsel başarıda stratejik bir avantaj unsuru olarak rol oynar.

İşe tutkun bireylerde, olumlu sonuçların yanı sıra bazı olumsuz etkiler de gözlemlenmektedir. Aşırı iyimser beklentilerin gerçekle örtüşmemesi durumunda, bireylerin örgüt içinde zarar görebildiği ve işlerine karşı aşırı dirençli davranabildikleri belirtilmektedir (Armor ve Taylor, 1998). Ayrıca, işe fazlaca odaklanmak bireylerde sağlık sorunlarına, sosyal ilişkilerin zayıflamasına ve dinlenme ihtiyaçlarının ertelenmesine neden olabilmektedir. Bu durum, iş-yaşam dengesinin bozulmasına ve çeşitli çatışmalara yol açabilmektedir (Bakker vd., 2011). Tüm bu sonuçlar, işe tutkunluğun hem bireysel hem de örgütsel düzeyde değerli çıktılar doğurabileceğini, ancak dengesiz yaşandığında çeşitli riskler ve olumsuzluklar da barındırabileceğini ortaya koymaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

C TİPİ KİŞİLİK VE ALGILANAN OTANTİK LİDERLİĞİN İŞE TUTKUNLUK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu

Günümüz işletmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla sahip oldukları insan kaynağından en etkili ve verimli biçimde yararlanmayı hedeflemekte ve bu doğrultuda çalışanların refahına ve mutluluğuna daha fazla odaklanmaktadır. Bunun temel nedenlerinden biri, iş yerinde kendini iyi hisseden ve mutlu olan çalışanların işe daha fazla adanma gösterdiği, kurum kültürünü benimsediği ve işletme hedeflerine ulaşma yönünde daha fazla olumlu davranış sergilediğinin bilinmesidir (Fındıklı vd., 2019: 92). Bu bakımdan örgütlerin varlıklarını devam ettirmesinde önemli bir role sahip olan insan unsuru öne çıkmaktadır. Yani hem liderlerin hem de çalışanların kişilik özellikleri, tutum ve davranışları, örgüt içi iletişim kalitesini ve genel işleyişi doğrudan etkileyen önemli dinamikler arasında yer almaktadır.

Bu araştırmanın konusu, hizmet sektöründe çalışan bireylerin sahip oldukları C tipi kişilik özellikleri ile algıladıkları otantik liderliğin, işe karşı duydukları tutkuyu nasıl etkilediğini incelemektir.

4.2. Araştırmanın Amacı

Küreselleşmenin ve teknolojik dönüşümün etkisiyle birlikte örgütler, başarı odaklı performans göstergelerine daha fazla ağırlık verirken, örgüt içi iletişim, liderin bu iletişimdeki rolü ve çalışanların liderlik algısı çoğu zaman göz ardı edilmektedir. Bu çalışma, liderlerin tutum ve davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını, bu algının çalışanların kişilik özellikleriyle nasıl bir etkileşim içinde olduğunu ve nihayetinde işe yönelik tutumlarını nasıl şekillendirdiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle araştırma hem bireysel hem de yönetsel unsurların

bütünsel bir yaklaşımla ele alınarak örgütsel davranış literatürüne katkı sunmayı hedeflemektedir.

Bu kapsamda çalışmanın temel amacı; Konya ilindeki 5 yıldızlı otel çalışanlarının C tipi kişilik özellikleri ile otantik liderlik algılarının, işe duydukları tutku üzerindeki etkilerini incelemektir.

4.3. Araştırmanın Önemi ve Katkıları

Kişilikle ilgili olarak araştırmacılar tarafından pek çok farklı yaklaşım ve kişilik tipleri geliştirilmiştir. Kişilik yapısının ve onu etkileyen unsurların belirlenmesi, bireyin yaşamı boyunca karşılaştığı alternatifleri değerlendirmede ve karar alma süreçlerinde daha bilinçli hareket etmesine olanak tanımaktadır. Böylece birey, hem kendisini daha yakından tanıma imkânı bulmakta hem de çevresiyle, dolayısıyla örgüt içerisindeki ilişkileriyle daha sağlıklı ve dengeli bir etkileşim geliştirme fırsatına sahip olmaktadır (Durna, 2010: 276).

Bu sebeple, kişilik üzerine yapılan araştırmalar, bireylerin kendilerini daha iyi tanımlarına, mesleki açıdan gelişim göstermelerine ve sosyal yaşamlarında çevrelerine daha uyumlu hale gelmelerine önemli katkılar sağlamaktadır. Özellikle teknolojik gelişmelerin hız kazandığı günümüz dünyasında, örgütlerde insan faktörünün yeniden ön plana çıkması, kişilik analizlerinin değerini artırmaktadır. Ancak literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında, kişilik araştırmalarının genellikle A tipi ve B tipi kişilik yapıları üzerine yoğunlaştığı, C tipi kişiliğin ise görece sınırlı şekilde ele alındığı görülmektedir. Bu çerçevede, örgüt çalışanlarının kişilik özelliklerinden biri olan C tipi kişilik yapısının incelenmesiyle, literatürdeki bu boşluğun giderilmesine katkı sunulması amaçlanmıştır. Ayrıca liderlik olgusunun farklı bir bakış açısıyla ele alınarak otantik liderliğin çalışan algısı üzerinden değerlendirilmesiyle, lider-üye etkileşimi, bireylerin örgütsel deneyimleri ve işe duydukları tutku hakkında daha kapsamlı bir anlayış geliştirilmesi hedeflenmiştir.

4.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak nicel araştırma tekniklerinden biri olan anket yöntemi kullanılmıştır. Etik kurul izniyle birlikte veri toplama süreci başlatılmıştır. Alınan etik kurul izni Ek-2’de sunulmuştur. Veri toplama süreci, 20.04.2024 - 23.06.2024 tarihleri arasında, Konya’daki beş yıldızlı otellerin insan kaynakları müdürleri aracılığıyla otel çalışanlarına iletilerek, yüz yüze anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan gönüllülük esasına dayalı olarak bilgilendirilmiş onam alınmıştır. Hazırlanan soru formu, demografik değişkenler ve üç ölçek olmak üzere toplam dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi ve gelir düzeyi gibi sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde, çalışanların kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla “C Tipi Kişilik Ölçeği”, üçüncü bölümde, çalışanların yöneticilerine yönelik algılarını ölçmek üzere “Otantik Liderlik Ölçeği” ve dördüncü bölümde ise çalışanların işe yönelik tutumlarını belirlemeye yönelik “Tutkunluk Ölçeği” kullanılmıştır. Soru formu, demografik sorular haricinde toplamda 42 maddeden oluşmaktadır. Ayrıca araştırmamızın bağımlı değişkeni işe tutkunluk iken, C tipi kişilik ve algılanan otantik liderlik bağımsız değişkenlerimizi oluşturmaktadır.

4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Soru formunun birinci bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerine yönelik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde, 4’lü Likert tipi derecelendirmeye sahip olan C Tipi Kişilik Ölçeği, üçüncü bölümde, 5’li Likert tipi derecelendirmeye sahip Otantik Liderlik Ölçeği ve dördüncü ve son bölümde ise yine 5’li Likert tipi derecelendirmeye sahip Tutkunluk Ölçeği kullanılmıştır. İlgili anket formu Ek-1’de sunulmuştur. Takip eden başlıkta, her bir ölçek ve alt boyutlarına ilişkin ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir.

4.5.1. Demografik Değişkenler

Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların bazı demografik faktörlere göre farklılık gösterebileceği öngörülmüştür. Bu nedenle, veri toplama aracının başlangıcına katılımcıların kişisel ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik olarak cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, meslekteki çalışma süresi ve gelir düzeyi değişkenlerini içeren sorular eklenmiştir. Katılımcılardan bu soruları kendilerine uygun olan seçeneği işaretleyerek yanıtlamaları istenmiştir. Bu bilgiler, çalışmanın amacına uygun olarak yürütülen istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeylerinin test edilmesinde kullanılmıştır.

4.5.2. C Tipi Kişilik Ölçeği

Bu araştırmada kullanılan C Tipi Kişilik Ölçeği, Kurrass (2004) tarafından geliştirilen ve özgün sürümü İngilizce olan C Tipi Davranış Ölçeğinin Türkçeye uyarlanmış hâlidir. Türkçeye uyarlama çalışması, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleriyle birlikte Bozo ve arkadaşları (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek, bireylerin C tipi kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiş ve toplam 12 maddeden oluşmaktadır. İki alt boyuttan oluşan ölçeğin "kendini feda etme" boyutu ilk 7 maddeyi, "duygularını ifade edememe" boyutu ise son 5 maddeyi kapsamaktadır (Bozo vd., 2012: 147–149).

Ölçekte yer alan her maddeye verilen yanıtlar, 4'lü Likert tipi bir derecelendirme sistemiyle değerlendirilmiştir. Bu derecelendirmeye göre; "0 = Bana hiç benzemiyor.", "1 = Bana biraz benziyor.", "2 = Bana oldukça benziyor." ve "3 = Bana çok benziyor." şeklinde puanlama yapılmaktadır. Ayrıca ölçekte yer alan 5., 9., 11. ve 12. maddeler ters ifadeler içerdiğinden, analiz öncesinde bu maddeler ters çevrilerek değerlendirmeye dahil edilmiştir. Bu yapı sayesinde bireylerin duygularını bastırma eğilimleri ve başkalarının ihtiyaçlarını, kendi önceliklerinin önüne koyma davranışları sistematik biçimde ölçülebilmektedir.

4.5.3. Otantik Liderlik Ölçeği

Bu araştırmada kullanılan Otantik Liderlik Ölçeği, alışanların otantik liderlik algısını ölçmek amacıyla Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilmiştir. 16 maddeden oluşan bu ölçek, Tabak ve arkadaşları (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış, yapılan geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucunda, ölçeğin istatistiksel olarak kabul edilebilir değerlere sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yapılan analizler, ölçeğin Türkçe formunun orijinalinde olduğu gibi dört boyutlu yapıya sahip olduğunu doğrulamıştır (Kılınç ve Akdemir, 2019: 801). 16 maddelik ölçeğin 1., 2., 3., 4. ve 5. maddeleri ilişkilerde şeffaflık boyutunu; 6., 7., 8. ve 9. maddeleri içselleştirilmiş ahlak anlayışını; 10., 11. ve 12. maddeleri bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutunu; 13., 14., 15. ve 16. maddeleri ise öz farkındalık boyutunu ölçmektedir (Tabak vd., 2012 : 98). Ölçekte ters madde bulunmamaktadır.

Ölçekte yer alan ifadelere verilen yanıtlar, 5’li Likert tipi bir derecelendirme ölçeğiyle değerlendirilmiştir. Katılımcılar her bir ifadeye verdikleri yanıtları; “1 = Hiçbir zaman”, “2 = çok seyrek”, “3 = Ara sıra”, “4 = Sık sık” ve “5 = Her zaman” şeklinde puanlamıştır. Bu derecelendirme sistemi, katılımcıların belirli bir durumu ne sıklıkla deneyimlediklerini ya da gözlemlediklerini ölçmeye olanak sağlamaktadır.

4.5.4. Tutkunluk Ölçeği

Tutkunluk Ölçeği, bireylerin bir etkinliğe yönelik duydukları tutkuyu değerlendirmek amacıyla Vallerand vd. (2003) tarafından geliştirilmiştir. Toplam 14 maddeden oluşan ölçek, tutkunluğu iki boyutta ele almaktadır. Bu ölçme aracında, ilk 7 madde bireylerin uyumlu tutku düzeyini, son 7 madde ise takıntılı tutku düzeyini ölçmeye yöneliktir (Vallerand vd., 2003).

Ölçeğin Türkçe uyarlaması, Kamanlı (2015) tarafından geri çeviri yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, iki bağımsız çevirmen tarafından ölçek önce İngilizce ’den Türkçeye, ardından Türkçeden tekrar İngilizce ’ye çevrilmiş ve böylece dilsel ve kavramsal eşdeğerliğin korunması hedeflenmiştir (Kamanlı, 2015: 102-103). Bu araştırmada, Vallerand tarafından geliştirilen ölçeğin Kamanlı tarafından Türkçeye uyarlanan formu kullanılmıştır.

Ölçekte yer alan maddelere verilen yanıtlar, 5’li Likert tipi bir derecelendirme sistemiyle puanlanmıştır. Katılımcılar her bir ifadeye yönelik görüşlerini; “1 = Kesinlikle katılmıyorum.”, “2 = Katılmıyorum.”, “3 = Kararsızım.”, “4 = Katılıyorum.” ve “5 = Kesinlikle katılıyorum.” seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmiştir. Ölçekte yer alan 7. madde “İşime tamamen kendimi kaptırmışım.” ters yönde puanlanacak şekilde düzenlenmiş olup analiz sürecinde bu madde uygun biçimde ters çevrilerek değerlendirilmeye alınmıştır.

4.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Konya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri ve bu işletmelerde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Konya il merkezinde toplam 10 adet beş yıldızlı otel bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında bu otellerin insan kaynakları birimleriyle iletişim kurulmuş ve anket uygulamasına ilişkin gerekli izinlerin alınmasının ardından veri toplama süreci başlatılmıştır. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak, gönüllülük esasına dayalı ve uygulama sahasının özelliklerine uygun olan kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu kapsamda, örneklem çerçevesi belirlenmiş ve ulaşılan otel işletmeleri üzerinden uygulama gerçekleştirilmiştir.

Ek-3’te yer verilen Sample Size Calculator (Raosoft) uygulaması aracılığıyla yapılan hesaplama sonucunda, çalışmada geçerli kabul edilen minimum örneklem büyüklüğünün 227 olması gerektiği belirlenmiştir. Anketlerin yüz yüze uygulanma sürecinde, işletmelerde görev yapan toplam 553 çalışana ulaşılmış ve anket formları tüm personele ulaştırılmak üzere ilgili birimlere teslim edilmiştir. Ancak uygulama sürecinde iş yoğunluğu, zaman kısıtı, bilgi paylaşımına yönelik isteksizlik ve kurumlarda daha önce sıkça anket uygulanmış olmasından kaynaklanan katılım yorgunluğu gibi nedenlerle tüm personelden geri dönüş alınamamıştır. Bu süreçte 280 anket formu geri dönmüş, eksik ya da hatalı doldurulan formlar ayıklandıktan sonra geçerli şekilde doldurulan 242 anket formu elde edilmiştir. Raosoft tarafından hesaplanan 227 katılımın yeterli sayıldığı dikkate alındığında, elde edilen 242 geçerli anket sayısının bu sınırın üzerinde olduğu görülmüş; bu nedenle eleme yapılmaksızın tüm anketler araştırmanın örneklemini oluşturmak üzere analize dahil edilmiştir.

4.7. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler

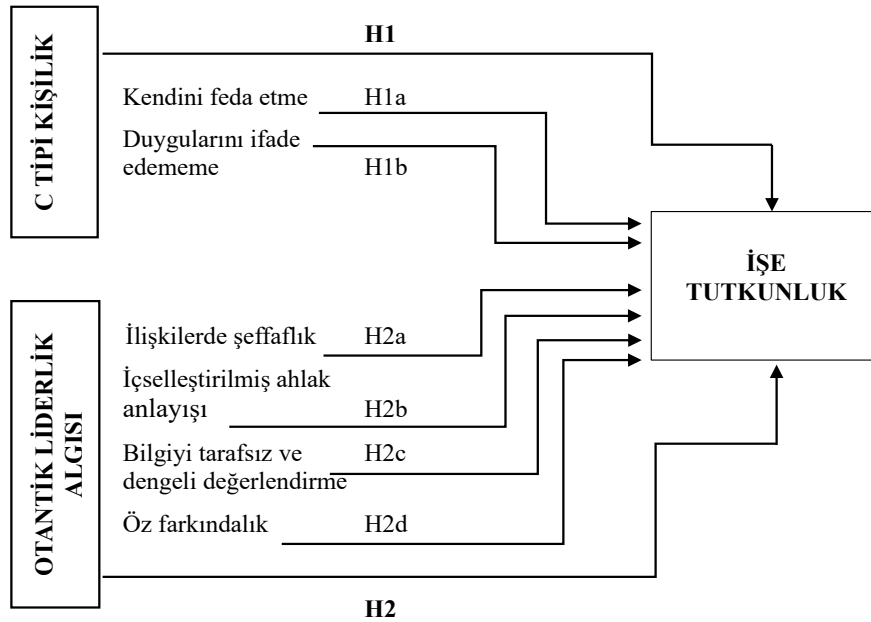
Araştırmada elde edilen verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 22.0 ve Jamovi 2.7.2 programlarından yararlanılmıştır. İlk aşamada katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları hesaplanarak betimleyici istatistikler sunulmuştur. Analizlere geçmeden önce verilerin normal dağılıma uygunluğunu belirlemek amacıyla normallik testleri yapılmıştır. Ölçeklerin iç tutarlılığını değerlendirmek üzere Cronbach's Alpha katsayısına dayalı güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş, değişkenler ve alt boyutlarına ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) ise Jamovi programı kullanılarak uygulanmıştır. Gruplar arasındaki farklılıkların incelenmesinde bağımsız örneklem t-testi ile tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tercih edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analiziyle ortaya konulmuş, son aşamada ise araştırmada geliştirilen hipotezler çoklu doğrusal regresyon analizi aracılığıyla test edilerek değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir.

4.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, belirli sınırlılıklar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Öncelikle araştırmanın evrenini oluşturan Konya ilindeki beş yıldızlı otel çalışanlarıyla sınırlı olması, bulguların genel hizmet sektörü çalışanlarına doğrudan genellenmesini kısıtlamaktadır. Ayrıca, verilerin anket yoluyla toplanması, katılımcıların samimiyetine ve kendi değerlendirmelerine bağlı olması sebebiyle öznel yanıtların oluşma ihtimali bulunmaktadır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin Türkçe uyarlamalarının geçerlilik ve güvenilirliği yüksek olmakla birlikte, farklı kültürel bağlamlarda sonuçların değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Son olarak, araştırmada kullanılan verilerin yalnızca tek bir zaman diliminde toplanmış olması, neden-sonuç ilişkilerini tam olarak açıklamada sınırlayıcı olabilir. Bu sınırlılıklar doğrultusunda, gelecekte yapılacak çalışmaların farklı sektörlerde, farklı bölgelerde ve daha uzun dönemli veri toplayarak konuyu derinlemesine incelemesi önerilmektedir.

4.9. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın temel varsayımı, C tipi kişilik ve algılanan otantik liderliğin işe tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğudır. Bu varsayımdan hareketle araştırmanın modeli Şekil 4.1’de sunulmuştur. Modelde, C tipi kişilik ve algılanan otantik liderlik bağımsız değişkenler olarak ele alınırken, işe tutkunluk bağımlı değişken olarak yapılandırılmıştır.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Yukarıda Şekil 4.1’de sunulan modele dayalı olarak, değişkenler arasındaki ilişki ve etkileri incelemek amacıyla araştırmanın temel ve alt hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir.

H1: Toplam C tipi kişilik puanı, işe tutkunluk düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H1a: C tipi kişiliğin "kendini feda etme" alt boyutu, işe tutkunluk düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H1b: C tipi kişiliğin "duygularını ifade edememe" alt boyutu, işe tutkunluk düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Algılanan otantik liderlik toplam puanı, işe tutkunluk düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2a: Algılanan otantik liderliğin "ilişkilerde şeffaflık" alt boyutu, işe tutkunluk düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2b: Algılanan otantik liderliğin "içselleştirilmiş ahlak anlayışı" alt boyutu, işe tutkunluk düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2c: Algılanan otantik liderliğin "bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi" alt boyutu, işe tutkunluk düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2d: Algılanan otantik liderliğin "öz farkındalık" alt boyutu, işe tutkunluk düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Bu hipotezlerin geçerliliği, regresyon analizi sonuçları doğrultusunda değerlendirilmiş ve kabul edilip edilmediklerine ilişkin bulgular 4.11 numaralı başlık altında sunulmuştur.

4.10. Araştırmanın Analiz ve Bulguları

4.10.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Anketlerdeki verilere göre katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, öğrenimi, meslekteki süresi ve gelir durumuna ilişkin bilgiler Tablo 4.1'de yer almaktadır.

Tablo 4.1: Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Demografik Değişken	Kategori	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	133	55.0%
	Erkek	109	45.0%
Yaş	18-20	31	12.8%

	21-30	87	36.0%
	31-40	69	28.5%
	41 ve üstü	55	22.7%
Medeni durum	Evli	130	53.7%
	Bekar	112	46.3%
Öğretim düzeyi	Okur/yazar ve ilköğretim	53	21.9%
	Lise	94	38.8%
	Üniversite ve lisansüstü	95	39.3%
Meslekteki süre	1-10 yıl	135	55.8%
	11 yıl ve üstü	107	44.2%
Gelir durumu (TL)	17.002	74	30.6%
	17.003-20.000	67	27.7%
	20.001-30.000	62	25.6%
	30.000 üstü	39	16.1%

*2024 yılını kapsamaktadır.

Tablo 4.1’de yer alan bilgiler incelendiğinde katılımcıların %55’inin kadın (n=133), %45’inin ise erkek (n=109) olduğu görülmektedir. Ankete katılım sağlayanların %12.8’i (n=31) 18-20 yaş aralığında, %36’sı (n=87) 21-30 yaş aralığında, %28.5’i (n=69) 31-40 yaş aralığında ve %22.7’si (n=55) 41 yaş ve üzerinde yer almaktadır. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları; %53.7’si evli (n=130), %46.3’ü ise bekar (n=112) şeklindedir. Öğretim düzeyine göre dağılımları incelendiğinde %21.9’unun (n=53) ilköğretim mezunu, %38.8’inin (n=94) lise mezunu ve %39.3’ünün (n=95) üniversite ve lisansüstü program mezunu olduğu görülmektedir. Hizmet sektöründe çalışma süresi değerlendirildiğinde 10 yıl ve daha az süre çalışması olanların %55.8 (n=135), 11yıl ve üstünde çalışma süresi olanların %44.2 (n=107) şeklinde dağıldığı tespit edilmiştir. Son olarak çalışanların gelir durumuna bakıldığında %30.6’sının (n=74) 17.002, %27.7’sinin (n=67) 17.003-20.000TL arası, %25.6’sının (n=62) 20.001-30.000TL arası, %16.1’inin (n=39) ise 30.000TL üstü gelire sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

4.10.2. Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

Araştırmada kullanılan değişkenlerin ortalama, ortanca, minimum, maksimum değerleri ile standart sapmaları Tablo 4.2’de görülmektedir.

Tablo 4.2: Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler (n=242)

Değişkenler	Ortalama	Ortanca Değer	Minimum	Maksimum	Std. Sapma
Yaş	2.61	3.00	1.00	4.00	0.98
Meslekteki süre	1.44	1.00	1.00	2.00	0.50
Gelir durumu	2.27	2.00	1.00	4.00	1.07
C Tipi Kişilik (Kendini feda etme)	14.21	14.00	3.00	24.00	5.19
C Tipi Kişilik (Duygularını ifade edememe)	19.15	19.50	9.00	24.00	3.38
C Tipi Kişilik (Toplam)	33.36	33.00	13.00	48.00	7.31
Otantik Liderlik Algısı (İlişkilerde şeffaflık)	19.31	20.00	7.00	25.00	4.35
Otantik Liderlik Algısı (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı)	15.29	16.00	8.00	20.00	3.42
Otantik Liderlik Algısı (Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme)	11.45	12.00	3.00	15.00	2.83
Otantik Liderlik Algısı (Öz farkındalık)	15.41	16.00	6.00	20.00	3.63
Otantik Liderlik Algısı (Toplam)	61.46	64.00	32.00	80.00	12.55
Tutkunluk (Uyumlu tutkunluk)	26.44	27.00	11.00	35.00	5.71
Tutkunluk (Takıntılı tutkunluk)	22.71	22.00	7.00	35.00	6.68
Tutkunluk (Toplam)	51.59	51.00	27.00	71.00	9.99

Tablo 4.2’deki bilgiler incelendiğinde, katılımcıların yaş ortalamasının 2.61, ortanca değerinin 3.00, minimum değerinin 1.00, maksimum değerinin 4.00 ve standart sapmasının 0.98 olduğu görülmektedir. Bu bulgu, katılımcıların çoğunluğunun orta yaş grubuna yakın olduğunu ve yaş dağılımının görece dengeli olduğunu göstermektedir.

Demografik değişkenlerinden meslekteki süre incelendiğinde, katılımcıların ortalamasının 1.44, ortanca değerinin 1 ve standart sapmasının 0.50 olduğu

belirlenmiştir. Minimum değer 1, maksimum değer ise 2'dir. Bu bulgu, katılımcıların büyük çoğunluğunun meslek hayatında kısa süreli deneyime sahip olduğunu göstermektedir.

Diğer bir demografik değişken olan gelir durumu incelendiğinde, katılımcıların ortalamasının 2.27, ortanca değerinin 2 ve standart sapmasının 1.07 olduğu görülmektedir. Minimum değer 1, maksimum değer 4'tür. Bu bulgu, katılımcıların genel olarak orta gelir düzeyinde yer aldığını, ancak gelir dağılımında belirgin farklılıklar bulunduğunu ortaya koymaktadır.

C tipi kişiliğin "Kendini feda etme" alt boyutu incelendiğinde, örneklemin ortalamasının 14.21, ortanca değerinin 14, minimum değerinin 3, maksimum değerinin 24 ve standart sapmasının 5.19 olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu, katılımcıların genel olarak orta düzeyde kendini feda etme eğiliminde olduklarını ve bu eğilimin bireyler arasında farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

C tipi kişiliğin "Duygularını ifade edememe" alt boyutu incelendiğinde ise, örneklemin ortalamasının 19.15, ortanca değerinin 19.50, minimum değerinin 9, maksimum değerinin 24 ve standart sapmasının 3.38 olduğu görülmektedir. Ortalama değer in yüksekliği, katılımcıların büyük çoğunluğunda duygularını ifade etme konusunda belirgin zorluk yaşandığını, düşük standart sapma ise bu eğilimin katılımcılar arasında benzer seviyelerde olduğunu göstermektedir.

Araştırma modelindeki bağımsız değişkenlerden iki alt boyutu içinde barındıran C tipi kişiliğin toplam puanı incelendiğinde, örneklemin ortalama değeri 33.36, ortanca değeri 33 ve standart sapması 7.31'dir. Minimum değer 13, maksimum değer 48'dir. Bu bulgu, katılımcıların genel olarak C tipi kişilik özelliklerini belirgin düzeyde taşıdığını ve bireysel farklılıkların mevcut olduğunu göstermektedir.

Otantik liderlik algısının "İlişkilerde şeffaflık" alt boyutu incelendiğinde, ortalamasının 19.31, ortanca değeri 20, minimum değeri 7, maksimum değeri 25 ve standart sapmanın 4.35 olduğu görülmektedir. Yüksek ortalama, katılımcıların yöneticilerini ilişkilerde şeffaf olarak algıladığını ve algılar arasında orta düzeyde farklılık bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Otantik liderlik algısının “İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutu incelendiğinde, ortalamanın 15.29, ortanca değerin 16, minimum değerin 8, maksimum değerin 20 ve standart sapmanın 3.42 olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu, yöneticilerin etik değerlere bağlı olarak hareket ettiğinin katılımcılar tarafından genel olarak onaylandığını göstermektedir.

Otantik liderlik algısının “Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme” alt boyutu incelendiğinde, ortalamanın 11.45, ortanca değerin 12, minimum değerin 3, maksimum değerin 15 ve standart sapmanın 2.83 olduğu görülmektedir. Bu bulgu, yöneticilerin kararlarında bilgiye tarafsız ve dengeli şekilde yaklaştıklarına dair algının orta-üst düzeyde olduğunu ve bireyler arasında farklılık bulunduğunu göstermektedir.

Otantik liderlik algısının “Öz farkındalık” alt boyutu incelendiğinde, ortalamanın 15.41, ortanca değerin 16, minimum değerin 6, maksimum değerin 20 ve standart sapmanın 3.63 olduğu anlaşılmaktadır. Yüksek ortalama, yöneticilerin kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olduğuna dair algının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden bir diğeri olan ve dört alt boyutu bulunan otantik liderlik algısı toplam puanı incelendiğinde, ortalamanın 61.46, ortanca değerin 64, minimum değerin 32, maksimum değerin 80 ve standart sapmanın 12.55 olduğu görülmektedir. Bu da katılımcıların genel olarak yöneticilerini otantik liderlik özelliklerine sahip olarak değerlendirdiğini ortaya koymaktadır.

Tutkunluğun “Uyumlu tutkunluk” alt boyutu incelendiğinde, ortalamanın 26.44, ortanca değerin 27, minimum değerin 11, maksimum değerin 35 ve standart sapmanın 5.71 olduğu görülmektedir. Bu bulgular, katılımcıların işlerine yönelik uyumlu tutkunluk düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tutkunluğun “Takıntılı tutkunluk” alt boyutu incelendiğinde, ortalamanın 22.71, ortanca değerin 22, minimum değerin 7, maksimum değerin 35 ve standart sapmanın 6.68 olduğu anlaşılmaktadır. Ortalama değerin orta seviyede olması, katılımcılarda takıntılı tutkunluk eğiliminin bulunduğunu ancak uyumlu tutkunluk düzeyinden daha düşük olduğunu göstermektedir.

Modeldeki tek bağımlı değişkenimiz olan ve iki alt boyuttan oluşan tutkunluğun toplam puanı incelendiğinde ise, ortalamasının 51.59, ortanca değerinin 51, minimum değerinin 27, maksimum değerinin 71. ve standart sapmasının 9.99 olduğu görülmektedir. Bu sonuç, katılımcıların genel iş tutkunluk düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

4.10.3. Verilerin Dağılımı (Normallik) Analizi

Sosyal bilimler alanında yürütülen araştırmalarda, değişkenler arasındaki ilişkiyi öğrenebilmek için öncelikle kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu analiz türlerinin belirlenmesinde en temel kriter, verilerin dağılım biçimidir. Verilerin normal dağılım gösterdiği durumlarda parametrik testler tercih edilirken, normal dağılımdan sapma görüldüğünde ise non-parametrik testler daha uygun olmaktadır. Sosyal bilimlerde parametrik testler, güvenilir ve genellenebilir sonuçlar sunmaları sebebiyle yaygın olarak tercih edilmektedir. Bu nedenle, verilerin normal dağılım göstermesi için gerekli kontroller yapılmaktadır (Altunışık vd., 2007: 154–158).

Normallik varsayımı ile ilgili kullanılan yöntem; Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerlerinin yorumlanmasıdır. Verilerin normal dağılım göstermesi çalışmada elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 arasında yer alması durumunda mümkündür (Tabachnick ve Fidell, 2013). Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkinin analiz edilebilmesi ve testlerin belirlenmesi amacıyla verilerin dağılım analizi yapılarak ve Tablo 4.3'te sunulmaktadır.

Tablo 4.3: Verilerin Dağılım Analizi (Normallik)

	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Yaşınız	0.01	0.15	-1.03	0.31
Meslekteki süreniz	0.84	0.15	-0.50	0.31
Gelir durumu	0.24	0.15	-1.19	0.31
C Tipi Kişilik (Kendini feda etme)	0.04	0.15	-0.73	0.31

C Tipi Kişilik (Duygularını İfade Edememe)	-0.78	0.15	0.54	0.31
C Tipi Kişilik (Toplam)	-0.04	0.15	-0.33	0.31
Otantik Liderlik Algısı (İlişkilerde şeffaflık)	-0.47	0.15	-0.57	0.31
Otantik Liderlik Algısı (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı)	-0.25	0.15	-1.04	0.31
Otantik Liderlik Algısı (Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme)	-0.57	0.15	-0.45	0.31
Otantik Liderlik Algısı (Öz farkındalık)	-0.46	0.15	-0.66	0.31
Otantik Liderlik Algısı (Toplam)	-0.35	0.15	-0.92	0.31
Tutkunluk (Uyumlu tutkunluk)	-0.43	0.15	-0.47	0.31
Tutkunluk (Takıntılı tutkunluk)	-0.03	0.15	-0.82	0.31
Tutkunluk (Toplam)	0.01	0.15	-0.81	0.31

Tablo 4.3'te, bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri yer almaktadır. Buna göre, çarpıklık değerleri -0.78 ile 0.84; basıklık değerleri ise -1.19 ile 0.54 aralığında değişmektedir. Tabachnick ve Fidell'in belirttiği ± 1.5 kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer alan bu değerler, değişkenlerin normal dağılım gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, ham verilerin normal dağılıma sahip olduğunu ve ölçeklerdeki tüm maddelerin istatistiksel açıdan kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, bu aşamada ölçekten herhangi bir madde çıkarılmamıştır.

4.10.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

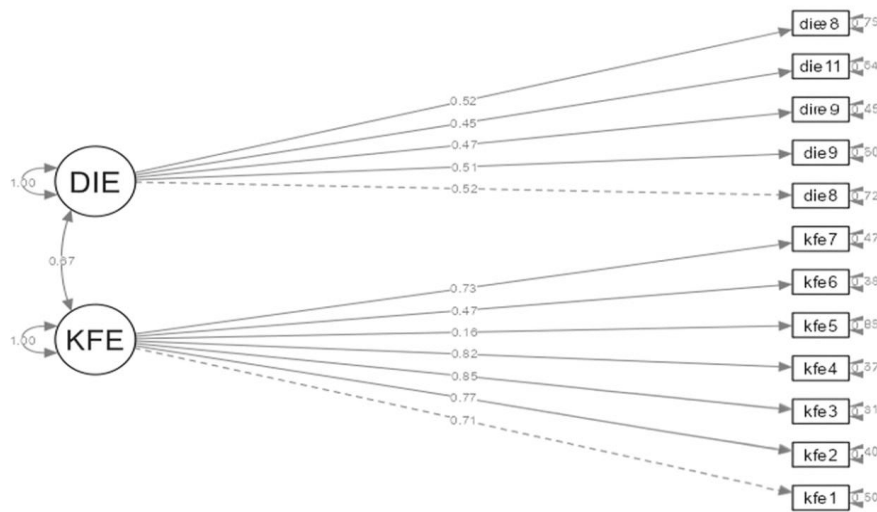
Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Analizler, açık kaynaklı bir istatistik yazılımı olan Jamovi (The Jamovi project, 2025) aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. DFA hesaplamaları, yapısal eşitlik modellemesi için geliştirilmiş lavaan paketine (Rosseel, 2012) dayalı olarak yürütülmüş, model uyumunu değerlendirmek için χ^2/df , CFI, TLI, RMSEA ve SRMR gibi uyum indeksleri raporlanmıştır. Ayrıca, faktörler arasındaki ilişkilerin görsel olarak sunulabilmesi amacıyla path (yol) diyagramları oluşturulmuş ve bu görselleştirmeler semPlot paketinden yararlanılarak hazırlanmıştır (Epskamp, 2015).

Analizde bulunan uyum indekslerinden; ki-kare (χ^2) değerinin serbestlik derecesine (df) oranı (χ^2/df) 5'in altında olduğunda modelin kabul edilebilir, 3'ün altında olduğunda ise iyi uyum gösterdiği kabul edilmektedir (Kline, 2016). Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) ve Tucker–Lewis İndeksi (TLI) değerlerinin 0.90 ve üzeri kabul edilebilir, 0.95 ve üzeri ise mükemmel uyum göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Hu ve Bentler, 1999). Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) için 0.08'in altındaki değerler kabul edilebilir, 0.05'in altındaki değerler ise iyi uyuma işaret etmektedir. Benzer şekilde Standardize Edilmiş Hata Kareler Ortalamasının Karekökü (SRMR) değerlerinin 0.08'in altında olması kabul edilebilir uyumu, 0.05'in altında olması ise iyi uyumu göstermektedir (Schermelleh-Engel vd., 2003). Ayrıca, istatistiksel anlamlılığı göstermek için raporlanan p değerinin 0.05'ten küçük olması modelin anlamlı uyum sağladığını göstermektedir.

Devam eden bölümde, araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin Tablo ve diyagramlara yer verilmiştir.

- **C Tipi Kişilik DFA**

C Tipi kişilik ölçeğine ilişkin yol diyagramı Şekil 4.2'de, DFA uyum indeks sonuçları ise Tablo 4.4'te sunulmuştur.



Şekil 4.2. C Tipi Kişilik DFA Yol Diyagramı

Şekil 4.2’de C tipi kişilik ölçeğinin iki boyutlu DFA yol diyagramı gösterilmektedir. “Kendini Feda Etme” (F1) boyutu yedi madde (kfe1, kfe2, kfe3, kfe4, kfe5, kfe6, kfe7) ile, “Duygularını İfade Edememe” (F2) boyutu ise beş madde (die8, die9, die10, die11, die12) ile temsil edilmiştir. Standartlaştırılmış yükler incelendiğinde tüm maddelerin boyutlarına anlamlı biçimde ($p < 0.001$) yüklendiği, F1 için değerlerin 0.47 ile 0.85; F2 için ise 0.45 ile 0.52 arasında değiştiği görülmektedir. İki yapı arasındaki korelasyon 0.67 olup, bu sonuç orta düzeyde pozitif bir ilişkiye işaret etmektedir. İki faktör arasındaki korelasyon 0.67 olup, bu değer orta düzeyde pozitif bir ilişkiye işaret etmektedir. Bu bulgular, modelin ölçeğin kuramsal yapısını desteklediğini ve maddelerin ait oldukları boyutları yeterli düzeyde temsil ettiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4.4. C Tipi Kişilik DFA İndeksleri

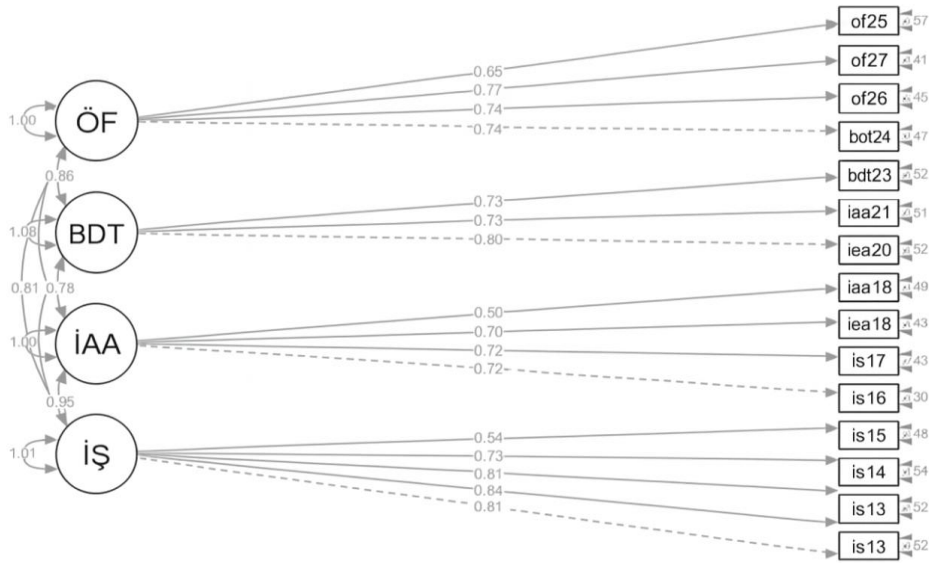
Model	χ^2	df	p	χ^2/df	TLI	CFI	RMSEA [90% GA*]	SRMR
İki boyutu model (F1: KFE, F2: DİE)	124	53	<0.001	2.34	0.89	0.91	0.07 [0.06–0.09]	0.07

n: 242 *GA: Güven aralığı

C tipi kişiliğe ilişkin iki boyutlu yapının (F1: Kendini feda etme, F2: Duyguları ifade edememe) doğrulayıcı faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde, modelin veriye kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığı görülmektedir ($\chi^2(53) = 124$, $p < 0.001$, $\chi^2/df = 2.34$). Uyum indekslerinden TLI (0.89) ve CFI (0.91) değerleri kabul edilebilir eşik değerler içerisinde yer almıştır. RMSEA değeri 0.07 olarak bulunmuş ve %90 güven aralığı [0.06–0.09] arasında hesaplanmıştır. Ayrıca SRMR değeri 0.07 ile iyi uyum ölçütlerini karşılamaktadır. Bu sonuçlar, ölçeğin iki boyutlu yapısının geçerliğini desteklemektedir.

- **Otantik Liderlik DFA**

Otantik liderlik ölçeğine ilişkin yol diyagramı Şekil 4.3’te, DFA uyum indeks sonuçları ise Tablo 4.5’te sunulmuştur.



Şekil 4.3. Otantik Liderlik DFA Yol Diyagramı

Şekil 4.3'te, otantik liderlik ölçeğinin dört boyutlu modeline ait DFA yol diyagramı yer almaktadır. Analiz sonucunda, İlişkilerde Şeffaflık (F1) boyutu is13, is14, is15, is16 ve is17 maddeleri ile temsil edilmiş; faktör yüklerinin 0.61 ile 0.78 arasında değiştiği ve boyutu yeterli düzeyde yansıttığı görülmüştür. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (F2) boyutu iaa18, iaa19, iaa20 ve iaa21 maddelerinden oluşmuş; faktör yükleri 0.59 ile 0.72 aralığında bulunmuştur. Bilginin Dengeli ve Tarafsız Değerlendirilmesi (F3) boyutu bdt22, bdt23 ve bdt24 maddelerinden oluşmakta olup, faktör yükleri 0.60 ile 0.78 arasında değişmektedir. Öz Farkındalık (F4) boyutu ise of25, of26, of27 ve of28 maddeleri ile temsil edilmiş ve faktör yüklerinin 0.65 ile 0.77 aralığında olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak, otantik liderliğin dört boyutlu modeli, bütüncül bir yapı gösterdiği gibi teorik yapıya uygun ve kabul edilebilir düzeyde uyum sağlayan bir ölçüm modeli olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 4.5. Otantik Liderlik DFA İndeksleri

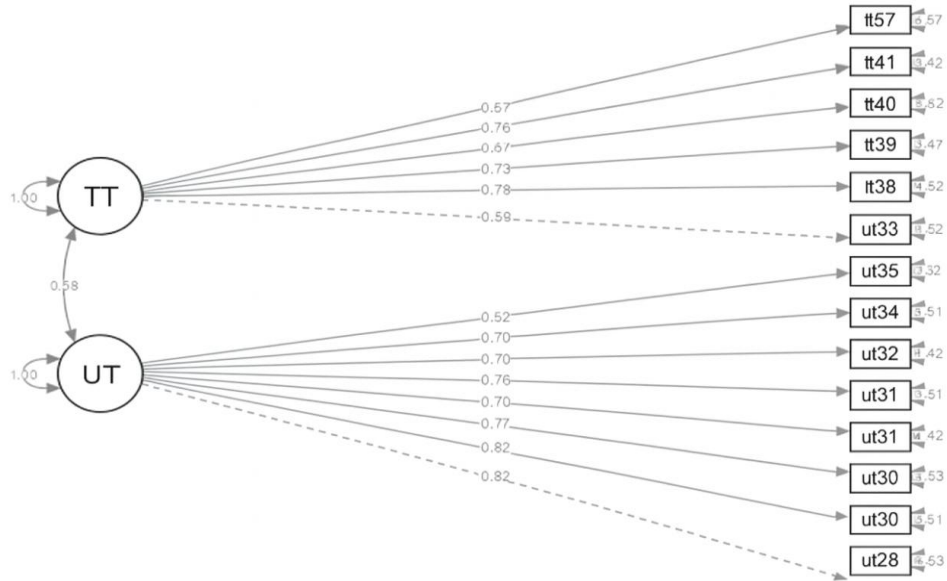
Model	χ^2	df	p	χ^2/df	TLI	CFI	RMSEA [90% GA*]	SRMR
Dört boyutlu model (F1: İŞE, F2: İAA, F3: BDT, F4: ÖF)	229	98	<0.001	2.34	0.88	0.90	0.07 [0.06–0.09]	0.06

n: 242 *GA: Güven aralığı

Dört boyutlu otantik liderlik modeline ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde, modelin veriye kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığı görülmektedir ($\chi^2(98) = 229$, $p < 0.001$, $\chi^2/df = 2.34$). Uyum indekslerinden TLI (0.88) ve CFI (0.90) değerleri kabul edilebilir eşik değerler içerisinde yer almıştır. RMSEA değeri 0.07 olup %90 güven aralığı [0.06–0.09] arasında hesaplanmıştır. Ayrıca SRMR değeri 0.06 ile iyi uyum ölçütlerini karşılamaktadır. Bu sonuçlar, otantik liderlik ölçeğinin dört boyutlu yapısının geçerliliğini desteklemektedir.

- **Tutkunluk DFA**

İşe tutkunluk ölçeğine ilişkin yol diyagramı Şekil 4.4'te, DFA uyum indeks sonuçları ise Tablo 4.6'da sunulmuştur.



Şekil 4.4. Tutkunluk DFA Yol Diyagramı

Şekil 4.4'te, tutkunluk ölçeğine ilişkin iki boyutlu DFA yol diyagramı sunulmaktadır. Modelde Uyumlu Tutkunluk (F1) ut29, ut30, ut31, ut32, ut33, ut34, ut35 maddelerini, Takıntılı Tutkunluk (F2) ise tt36, tt37, tt38, tt39, tt40, tt41, tt42 maddelerini temsil etmektedir. Faktör yükleri 0.52 ile 0.80 arasında değişmekte olup, tamamının 0.50'nin üzerinde gerçekleşmesi, maddelerin ilgili boyutları yeterli düzeyde temsil ettiğini göstermektedir. Bu bulgular, iki boyutlu tutkunluk modelinin

teorik yapıya uygun olduğunu ve kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığını ortaya koymaktadır.

Tablo 4.6. Tutkunluk DFA İndeksleri

Model	χ^2	df	p	χ^2/df	TLI	CFI	RMSEA [90% GA*]	SRMR
İki boyutlu model (F1: UT, F2: TT,)	183	76	<0.001	2.41	0.88	0.90	0.08 [0.06–0.09]	0.07

n: 242 *GA: Güven aralığı

İki boyutlu tutkunluk modeline ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde, modelin veriye kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığı görülmektedir ($\chi^2(76) = 183, p < 0.001, \chi^2/df = 2.41$). Uyum indekslerinden TLI (0.88) ve CFI (0.90) değerleri kabul edilebilir eşik değerler içerisinde yer almıştır. RMSEA değeri 0.08 olup %90 güven aralığı [0.06–0.09] arasında hesaplanmıştır. Ayrıca SRMR değeri 0.07 ile kabul edilebilir uyum ölçütlerini karşılamaktadır. Bu sonuçlar, tutkunluk ölçeğinin iki boyutlu yapısının geçerliliğini desteklemektedir.

C tipi kişilik, otantik liderlik ve tutkunluk ölçeklerine ilişkin gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda, her üç ölçeğin de veriyle uyumlu olduğu, geçerlilik ve güvenilirliklerinin istatistiksel olarak desteklendiği görülmüştür.

4.10.5. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, kullanılan ölçeğin tutarlı sonuçlar verip vermediğini anlamaya yardımcı olur. Bu analizle, ölçek maddelerinin birbirine ne kadar uyumlu olduğu ve aynı yapıyı ölçüp ölçmediği değerlendirilir. Bu amaçla en sık kullanılan yöntemlerden biri Cronbach's Alpha katsayısıdır. Katsayının 1'e yaklaşması, ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu gösterir Cronbach's Alpha (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu unsurlar üzerinden değerlendirilmektedir (Kalaycı, 2014: 403-405);

- $0.00 \leq \alpha < 0.40 \rightarrow$ Ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60 \rightarrow$ Ölçeğin güvenilirliği düşük düzeydedir,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80 \rightarrow$ Ölçek oldukça güvenilirdir, ve

- $0.80 \leq \alpha \leq 1.00 \rightarrow$ Ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizine ilişkin bilgiler bu bölümdedir. Kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilirlik analizleri ve tutarlılıkları için Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeklere ve alt boyutlarına bağlı olarak hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri Tablo 4.7'de yer almaktadır.

Tablo 4.7: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Ölçek/Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
C Tipi Kişilik (Kendini feda etme)	7	0.84
C Tipi Kişilik (Duyularını İfade Edememe)	5	0.62
C Tipi Kişilik (Toplam)	12	0.83
Otantik Liderlik Algısı (İlişkilerde şeffaflık)	5	0.81
Otantik Liderlik Algısı (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı)	4	0.77
Otantik Liderlik Algısı (Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme)	3	0.71
Otantik Liderlik Algısı (Öz farkındalık)	4	0.81
Otantik Liderlik Algısı (Toplam)	16	0.92
Tutkunluk (Uyumlu tutkunluk)	7	0.86
Tutkunluk (Takıntılı tutkunluk)	7	0.87
Tutkunluk (Toplam)	14	0.89

C tipi kişilik ölçeği 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin “Kendini feda etme” alt boyutu 7 madde ile ölçülmüş ve Cronbach's Alpha (α) değeri 0.84 olarak bulunmuştur. “Duyularını ifade edememe” alt boyutu ise 5 maddeden oluşmakta ve 0.62 katsayısına sahiptir. Bu değer, oldukça kabul edilebilir düzeyde güvenilirlik göstermektedir. Ölçeğin toplam Cronbach's Alpha (α) değerinin 0.83 olması, C tipi kişilik ölçeğinin bütünsel olarak yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Otantik Liderlik Algısı Ölçeği 16 maddeden oluşmaktadır. Alt boyutlardan “İlişkilerde şeffaflık” (5 madde) için Cronbach's Alpha değeri (α) 0.81, “İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” (4 madde) için 0.77, “Bilgiyi tarafsız ve dengeli

değerlendirme” (3 madde) için 0.71 ve “Öz farkındalık” (4 madde) için 0.81 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin tamamına ilişkin güvenilirlik katsayısı 0.92 olarak bulunmuştur. Bu değer, otantik liderlik algısı ölçeğinin oldukça yüksek bir iç tutarlılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

İşe Tutkunluk Ölçeği 14 maddeden oluşmaktadır. “Uyumlu tutkunluk” alt boyutu 7 madde ile ölçülmüş ve Cronbach’s Alpha değeri (α) 0.86, “Takıntılı tutkunluk” alt boyutu ise 7 madde ile ölçülmüş olup 0.87 katsayısına sahiptir. Ölçeğin tamamına ait güvenilirlik katsayısının 0.89 olması, ölçeğin genel olarak yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.7’deki ölçeklere bakıldığında, yalnızca C tipi kişiliğin “Duygularını ifade edememe” alt boyutunun Cronbach’s Alpha değerinin 0.60–0.80 aralığında olup oldukça güvenilir düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer tüm alt boyutlar ve ölçeklerin toplam α değerlerinin ise 0.80’in üzerinde olması, ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.10.6. Bağımsız Örneklem t-Testi

Araştırmada yer alan değişkenlerin cinsiyet ve medeni durum gibi demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem için t-testi uygulanmıştır.

t-testi, iki bağımsız grup arasında bir değişkene ilişkin ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı bir fark içerip içermediğini değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. “t” değeri, iki grup arasındaki ortalamalar farkının istatistiksel anlamlılığını hesaplayan test istatistiğidir. “Serbestlik derecesi” (sd), analizde kullanılan veri noktalarının bağımsızlık derecesini, “p” değeri ise elde edilen farkın rastlantısal olup olmadığını gösteren anlamlılık düzeyini belirtmektedir. Bu araştırmada kullanılan %95 güven düzeyine göre, $p < 0.05$ ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu kabul edilirken, $p > 0.05$ ise gruplar arasında gözlenen farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, yani bu farkın tesadüfi olabileceği anlamına gelmektedir (Kalaycı, 2014: 74-77). Çalışanların cinsiyet,

medeni durum ve meslekteki sürelerine göre gerçekleştirilen t-testi sonuçları Tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 4.8: Cinsiyete Göre Değişkenlerin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları (n:242)

Değişken	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t Testi		
					t	sd	p
C Tipi Kişilik (Kendini Feda Etme)	Kadın	133	14.59	5.30	1.23	240	0.22
	Erkek	109	13.76	5.05			
C Tipi Kişilik (Duygularını İfade Edememe)	Kadın	133	18.99	3.59	-0.80	240	0.43
	Erkek	109	19.34	3.10			
C Tipi Kişilik (Toplam)	Kadın	133	33.58	7.58	0.51	240	0.61
	Erkek	109	33.10	6.99			
Otantik Liderlik Algısı (İlişkilerde şeffaflık)	Kadın	133	19.36	4.51	0.19	240	0.85
	Erkek	109	19.26	4.16			
Otantik Liderlik Algısı (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı)	Kadın	133	15.37	3.48	0.40	240	0.69
	Erkek	109	15.19	3.36			
Otantik Liderlik Algısı (Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme)	Kadın	133	11.59	2.82	0.85	240	0.40
	Erkek	109	11.28	2.83			
Otantik Liderlik Algısı (Öz farkındalık)	Kadın	133	15.54	3.78	0.60	240	0.55
	Erkek	109	15.26	3.46			
Otantik Liderlik Algısı (Toplam)	Kadın	133	61.86	12.85	0.54	240	0.59
	Erkek	109	60.98	12.21			
Tutkunluk (Uyumlu tutkunluk)	Kadın	133	26.66	5.79	0.66	240	0.51
	Erkek	109	26.17	5.63			
Tutkunluk (Takıntılı tutkunluk)	Kadın	133	22.78	6.89	0.19	240	0.85
	Erkek	109	22.61	6.44			
Tutkunluk (Toplam)	Kadın	133	51.80	10.28	0.37	240	0.71
	Erkek	109	51.32	9.68			

Anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Tablo 4.8'deki cinsiyete bağlı t-testi sonuçlarına göre; C tipi kişiliğin "kendini feda etme" alt boyutu için elde edilen $p = 0.22 > 0.05$ olduğundan, kadın ve erkek katılımcılar arasında bu değişken açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. %95 güven düzeyinde değerlendirildiğinde, cinsiyet gruplarının kendini feda etme eğilimleri benzer görülmektedir. Benzer şekilde, C tipi kişiliğin "duygularını ifade edememe" alt boyutunda da $p = 0.43 > 0.05$ olup, duygularını ifade etmede cinsiyetler arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. C tipi kişiliğin toplam puanı için $p = 0.61 > 0.05$ olduğundan, toplam C tipi kişilik puanları bakımından

da cinsiyetler arası fark anlamlı değildir. Bu bulgular, C tipi kişilik özelliklerinin kadın ve erkek çalışanlarda benzer düzeyde gözlemlendiğine işaret etmektedir.

Otantik liderlik algısının “ilişkilerde şeffaflık” alt boyutu için elde edilen $p=0.85>0.05$ olup, kadın ve erkek katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Aynı şekilde “İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutunda $p=0.69>0.05$, “bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme” alt boyutunda $p=0.40>0.05$ ve “öz farkındalık” alt boyutunda $p=0.55>0.05$ değerleri elde edilmiştir. Bu sonuçlar da cinsiyet açısından anlamlı bir fark bulunmadığını göstermektedir. Otantik liderlik toplam puanı için elde edilen $p=0.59>0.05$ değeri, kadın ve erkek çalışanların algıladıkları otantik liderlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını göstermektedir. Bu sonuç, otantik liderlik algısının cinsiyet grupları arasında benzer düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Tutkunluğun “uyumlu tutkunluk” alt boyutunda elde edilen $p=0.51>0.05$, “takıntılı tutkunluk” alt boyutunda $p=0.85>0.05$ ve toplam tutkunluk puanında $p=0.71>0.05$ değerleri, cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığını göstermektedir. %95 güven düzeyinde değerlendirildiğinde, bu bulgular kadın ve erkek katılımcıların tutkunluk düzeylerinin benzer olduğunu ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, C tipi kişilik, otantik liderlik algısı ve işe tutkunluk ölçeklerinin tüm alt boyutları ile toplam puanları açısından, %95 güven düzeyinde cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yani, çalışanların cinsiyet (kadın ve erkek) farklılığı ayırt edici bir değişken olarak öne çıkmamaktadır.

Tablo 4.9: Medeni Duruma Göre Değişkenlerin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları (n:242)

Değişken	Medeni Durum	n	Ortalama	Standart Sapma	t Testi		
					t	sd	p
C Tipi Kişilik (Kendini Feda Etme)	Evli	130	14.58	5.34	1.17	240	0.24
	Bekar	112	13.79	5.01			
C Tipi Kişilik (Duyularını İfade Edememe)	Evli	130	19.36	3.43	1.06	240	0.29
	Bekar	112	18.90	3.32			

Değişken	Medeni Durum	n	Ortalama	Standart Sapma	t Testi		
					t	sd	p
C Tipi Kişilik (Toplam)	Evli	130	33.94	7.50	1.32	240	0.19
	Bekar	112	32.70	7.06			
Otantik Liderlik Algısı (İlişkilerde şeffaflık)	Evli	130	19.34	4.37	0.09	240	0.93
	Bekar	112	19.29	4.33			
Otantik Liderlik Algısı (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı)	Evli	130	15.25	3.81	-0.17	240	0.86
	Bekar	112	15.33	3.48			
Otantik Liderlik Algısı (Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme)	Evli	130	11.59	2.66	0.87	240	0.39
	Bekar	112	11.28	3.01			
Otantik Liderlik Algısı (Öz farkındalık)	Evli	130	15.46	3.61	0.22	240	0.82
	Bekar	112	15.36	3.68			
Otantik Liderlik Algısı (Toplam)	Evli	130	61.65	12.54	0.24	240	0.81
	Bekar	112	61.25	12.61			
Tutkunluk (Uyumlu tutkunluk)	Evli	130	26.42	5.63	-0.56	240	0.96
	Bekar	112	26.46	5.84			
Tutkunluk (Takıntılı tutkunluk)	Evli	130	23.24	6.62	1.34	240	0.18
	Bekar	112	22.09	6.72			
Tutkunluk (Toplam)	Evli	130	52.06	9.96	0.80	240	0.43
	Bekar	112	51.04	10.05			

Anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Tablo 4.9'daki çalışanların medeni durumuna bağlı t-testi sonuçlarına göre; evli ve bekar çalışanlar arasında C tipi kişiliğin “kendini feda etme” alt boyutu $p = 0.24 > 0.05$, “duygularını ifade edememe” alt boyutu $p = 0.29 > 0.05$ ve toplam C tipi kişilik toplam puanı $p = 0.19 > 0.05$ olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuçlar, tüm boyutlarda medeni durum açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, C tipi kişilik özellikleri evli ve bekar katılımcılarda benzer düzeylerde gözlemlenmektedir.

Otantik liderlik algısının “ilişkilerde şeffaflık” alt boyutunda $p = 0.93 > 0.05$, “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutunda $p = 0.86 > 0.05$, “bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme” alt boyutunda $p = 0.39 > 0.05$ ve “öz farkındalık” alt boyutunda $p = 0.82 > 0.05$ değerleri elde edilmiştir. Otantik liderlik toplam puanı için de $p = 0.81 > 0.05$ bulunmuştur. Tüm bu bulgular, medeni durumun otantik liderlik algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığını ve evli ile bekar katılımcıların benzer algılara sahip olduklarını göstermektedir.

Tutkunluğun “uyumlu tutkunluk” alt boyutunda $p= 0.96>0.05$, “takıntılı tutkunluk” alt boyutunda $p= 0.18>0.05$ ve toplam tutkunluk puanında $p= 0.43>0.05$ değerleri bulunmuştur. Bu sonuçlar, medeni durum açısından tutkunluk düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, evli ve bekar katılımcılar benzer tutkunluk düzeylerine sahiptir.

Sonuç olarak tüm p değerlerinin %95 anlamlılık düzeyinin üzerinde olması, gruplar arasındaki ortalama puan farklılıklarının istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar, bireylerin evli ya da bekar olmasının, C tipi kişilik eğilimleri, algılanan liderlik tarzı ya da işe yönelik tutku gibi psikolojik ve algısal değişkenler üzerinde belirleyici bir rol oynamadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu da yapıların daha çok bireysel özellikler ve örgütsel dinamikler doğrultusunda şekillendiğini düşündürmektedir.

Tablo 4.10: Meslekteki Süreye Göre Değişkenlerin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları (N:242)

Değişken	Meslekteki Süre	n	Ortalama	Standart Sapma	t Testi																																																																																		
					t	sd	p																																																																																
C Tipi Kişilik (Kendini Feda Etme)	1-10 yıl	135	14.67	5.22	1.52	240	0.13																																																																																
	11 yıl +	107	13.64	5.13				C Tipi Kişilik (Duyularını İfade Edememe)	1-10 yıl	135	19.26	3.37	0.57	240	0.57	11 yıl +	107	19.01	3.40	C Tipi Kişilik (Toplam)	1-10 yıl	135	33.93	7.17	1.35	240	0.18	11 yıl +	107	32.65	7.46	Otantik Liderlik Algısı (İlişkilerde şeffaflık)	1-10 yıl	135	19.99	4.31	2.74	240	0.01	11 yıl +	107	18.47	4.26	Otantik Liderlik Algısı (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı)	1-10 yıl	135	15.90	3.33	3.16	240	0.01	11 yıl +	107	14.52	3.39	Otantik Liderlik Algısı (Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme)	1-10 yıl	135	11.84	2.68	2.49	240	0.01	11 yıl +	107	10.94	2.94	Otantik Liderlik Algısı (Öz farkındalık)	1-10 yıl	135	16.07	3.40	3.24	240	0.01	11 yıl +	107	14.58	3.76	Otantik Liderlik Algısı (Toplam)	1-10 yıl	135	63.80	11.81	3.32	240	0.01
C Tipi Kişilik (Duyularını İfade Edememe)	1-10 yıl	135	19.26	3.37	0.57	240	0.57																																																																																
	11 yıl +	107	19.01	3.40				C Tipi Kişilik (Toplam)	1-10 yıl	135	33.93	7.17	1.35	240	0.18	11 yıl +	107	32.65	7.46	Otantik Liderlik Algısı (İlişkilerde şeffaflık)	1-10 yıl	135	19.99	4.31	2.74	240	0.01	11 yıl +	107	18.47	4.26	Otantik Liderlik Algısı (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı)	1-10 yıl	135	15.90	3.33	3.16	240	0.01	11 yıl +	107	14.52	3.39	Otantik Liderlik Algısı (Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme)	1-10 yıl	135	11.84	2.68	2.49	240	0.01	11 yıl +	107	10.94	2.94	Otantik Liderlik Algısı (Öz farkındalık)	1-10 yıl	135	16.07	3.40	3.24	240	0.01	11 yıl +	107	14.58	3.76	Otantik Liderlik Algısı (Toplam)	1-10 yıl	135	63.80	11.81	3.32	240	0.01	11 yıl +	107	58.51	12.89								
C Tipi Kişilik (Toplam)	1-10 yıl	135	33.93	7.17	1.35	240	0.18																																																																																
	11 yıl +	107	32.65	7.46				Otantik Liderlik Algısı (İlişkilerde şeffaflık)	1-10 yıl	135	19.99	4.31	2.74	240	0.01	11 yıl +	107	18.47	4.26	Otantik Liderlik Algısı (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı)	1-10 yıl	135	15.90	3.33	3.16	240	0.01	11 yıl +	107	14.52	3.39	Otantik Liderlik Algısı (Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme)	1-10 yıl	135	11.84	2.68	2.49	240	0.01	11 yıl +	107	10.94	2.94	Otantik Liderlik Algısı (Öz farkındalık)	1-10 yıl	135	16.07	3.40	3.24	240	0.01	11 yıl +	107	14.58	3.76	Otantik Liderlik Algısı (Toplam)	1-10 yıl	135	63.80	11.81	3.32	240	0.01	11 yıl +	107	58.51	12.89																				
Otantik Liderlik Algısı (İlişkilerde şeffaflık)	1-10 yıl	135	19.99	4.31	2.74	240	0.01																																																																																
	11 yıl +	107	18.47	4.26				Otantik Liderlik Algısı (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı)	1-10 yıl	135	15.90	3.33	3.16	240	0.01	11 yıl +	107	14.52	3.39	Otantik Liderlik Algısı (Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme)	1-10 yıl	135	11.84	2.68	2.49	240	0.01	11 yıl +	107	10.94	2.94	Otantik Liderlik Algısı (Öz farkındalık)	1-10 yıl	135	16.07	3.40	3.24	240	0.01	11 yıl +	107	14.58	3.76	Otantik Liderlik Algısı (Toplam)	1-10 yıl	135	63.80	11.81	3.32	240	0.01	11 yıl +	107	58.51	12.89																																
Otantik Liderlik Algısı (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı)	1-10 yıl	135	15.90	3.33	3.16	240	0.01																																																																																
	11 yıl +	107	14.52	3.39				Otantik Liderlik Algısı (Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme)	1-10 yıl	135	11.84	2.68	2.49	240	0.01	11 yıl +	107	10.94	2.94	Otantik Liderlik Algısı (Öz farkındalık)	1-10 yıl	135	16.07	3.40	3.24	240	0.01	11 yıl +	107	14.58	3.76	Otantik Liderlik Algısı (Toplam)	1-10 yıl	135	63.80	11.81	3.32	240	0.01	11 yıl +	107	58.51	12.89																																												
Otantik Liderlik Algısı (Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme)	1-10 yıl	135	11.84	2.68	2.49	240	0.01																																																																																
	11 yıl +	107	10.94	2.94				Otantik Liderlik Algısı (Öz farkındalık)	1-10 yıl	135	16.07	3.40	3.24	240	0.01	11 yıl +	107	14.58	3.76	Otantik Liderlik Algısı (Toplam)	1-10 yıl	135	63.80	11.81	3.32	240	0.01	11 yıl +	107	58.51	12.89																																																								
Otantik Liderlik Algısı (Öz farkındalık)	1-10 yıl	135	16.07	3.40	3.24	240	0.01																																																																																
	11 yıl +	107	14.58	3.76				Otantik Liderlik Algısı (Toplam)	1-10 yıl	135	63.80	11.81	3.32	240	0.01	11 yıl +	107	58.51	12.89																																																																				
Otantik Liderlik Algısı (Toplam)	1-10 yıl	135	63.80	11.81	3.32	240	0.01																																																																																
	11 yıl +	107	58.51	12.89																																																																																			

Değişken	Meslekteki Süre	n	Ortalama	Standart Sapma	t Testi		
					t	sd	p
Tutkunluk (Uyumlu tutkunluk)	1-10 yıl	135	27.01	5.42	1.76	240	0.08
	11 yıl +	107	25.72	6.01			
Tutkunluk (Takıntılı tutkunluk)	1-10 yıl	135	22.38	6.91	-0.86	240	0.39
	11 yıl +	107	23.12	6.38			
Tutkunluk (Toplam)	1-10 yıl	135	51.78	9.95	0.34	240	0.74
	11 yıl +	107	51.35	10.09			

Anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

4.10'daki çalışanların meslekteki sürelerine bağlı t-testi sonuçlarına göre; 1-10 yıl ve 11 yıl üzerinde çalışanlar arasında C tipi kişiliğin “kendini feda etme” alt boyutunda $p = 0.13 > 0.05$, “duygularımı ifade edememe” alt boyutunda $p = 0.57 > 0.05$ ve toplam C tipi kişilik puanında $p = 0.18 > 0.05$ değerleri elde edilmiştir. Bu sonuçlar, meslekteki süreye göre C tipi kişilik özelliklerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, 1–10 yıl ile 11 yıl ve üzeri deneyime sahip katılımcılar benzer C tipi kişilik düzeylerine sahiptir.

Otantik liderlik algısının “ilişkilerde şeffaflık” alt boyutunda $p = 0.01 < 0.05$, “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutunda $p = 0.01 < 0.05$, “bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme” alt boyutunda $p = 0.01 < 0.05$ ve “öz farkındalık” alt boyutunda $p = 0.01 < 0.05$ bulunmuştur. Otantik liderlik toplam puanı için de $p = 0.01 < 0.05$ değeri elde edilmiştir. Bu sonuçlar, tüm otantik liderlik alt boyutları ve toplam puanda meslekteki süreye göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunduğunu göstermektedir. Ortalama değerler incelendiğinde, 1–10 yıl deneyime sahip katılımcıların otantik liderlik algısının, 11 yıl ve üzeri deneyime sahip katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tutkunluğun “uyumlu tutkunluk” alt boyutunda $p = 0.08 > 0.05$, “takıntılı tutkunluk” alt boyutunda $p = 0.39 > 0.05$ ve toplam tutkunluk puanında $p = 0.74 > 0.05$ değerleri elde edilmiştir. Bu bulgular, meslekteki süreye göre tutkunluk düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak %95 güven düzeyinde, C tipi kişilik ve tutkunluk ölçeklerinin tüm alt boyutları ile toplam puanlarında meslekteki süreye göre anlamlı fark

bulunmazken; otantik liderlik algısının tüm alt boyutları ve toplam puanında anlamlı fark tespit edilmiştir. 1–10 yıl mesleki deneyime sahip katılımcılar, 11 yıl ve üzeri deneyime sahip katılımcılara kıyasla daha yüksek otantik liderlik algısına sahiptir.

4.10.7. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Tek yönlü varyans analizi, farklı grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan parametrik bir istatistiksel yöntemdir. Bu analizle, gruplar arası varyans ile gruplar içi varyans karşılaştırılmaktadır. Karşılaştırma sonucunda, elde edilen F değeri aracılığıyla gruplar arasındaki farklılığın tesadüfi olup olmadığı değerlendirilmektedir. Anlamlılık testi için %95 güven aralığı kullanılır ve $p < 0.05$ ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu kabul edilir (Kalaycı, 2014: 132-133; Çokluk, vd. 2016).

Çalışanların yaş, öğrenim durumu ve gelir durumu gruplarına göre C tipi kişilik, otantik liderlik algısı ve işe tutkunluk düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Anlamlı farklılık gözlemlenen değişkenler için grup farklılıklarını belirlemek üzere çoklu karşılaştırma testi olarak Tukey Post-Hoc testi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 4.11, Tablo 4.12 ve Tablo 4.13'te gösterilmektedir.

Tablo 4.11: Yaşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n: 242)

Değişken	Yaş Grubu	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
C Tipi Kişilik (Kendini feda etme)	18–20 yaş	31	12.35	5.13	2.43	0.07
	21–30 yaş	87	14.09	4.90		
	31–40 yaş	69	14.22	5.50		
	41 yaş +	55	15.45	5.10		
C Tipi Kişilik (Duygularını ifade edememe)	18–20 yaş	31	18.94	2.92	0.76	0.52
	21–30 yaş	87	18.80	3.30		
	31–40 yaş	69	19.59	3.51		
	41 yaş +	55	19.25	3.59		
C Tipi Kişilik (Toplam)	18–20 yaş	31	31.29	7.02	1.67	0.17
	21–30 yaş	87	32.90	6.74		
	31–40 yaş	69	33.81	8.03		
	41 yaş +	55	34.71	7.26		

Değişken	Yaş Grubu	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Otantik Liderlik Algısı (İlişkilerde şeffaflık)	18–20 yaş	31	18.87	4.18	0.29	0.83
	21–30 yaş	87	19.63	4.35		
	31–40 yaş	69	19.22	4.56		
	41 yaş +	55	19.18	4.24		
Otantik Liderlik Algısı (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı)	18–20 yaş	31	14.39	3.51	1.66	0.18
	21–30 yaş	87	15.66	3.51		
	31–40 yaş	69	15.62	3.46		
	41 yaş +	55	14.80	3.09		
Otantik Liderlik Algısı (Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme)	18–20 yaş	31	10.52	2.31	1.35	0.26
	21–30 yaş	87	11.57	2.95		
	31–40 yaş	69	11.49	2.99		
	41 yaş +	55	11.71	2.64		
Otantik Liderlik Algısı (Öz farkındalık)	18–20 yaş	31	14.16	3.17	1.98	0.12
	21–30 yaş	87	15.60	4.06		
	31–40 yaş	69	15.97	3.49		
	41 yaş +	55	15.13	3.20		
Otantik Liderlik Algısı (Toplam)	18–20 yaş	31	57.94	11.26	1.15	0.33
	21–30 yaş	87	62.46	13.08		
	31–40 yaş	69	62.30	13.19		
	41 yaş +	55	60.82	11.43		
Tutkunluk (Uyumlu tutkunluk)	18–20 yaş	31	25.61	1.11	0.30	0.82
	21–30 yaş	87	26.67	5.36		
	31–40 yaş	69	26.65	5.72		
	41 yaş +	55	26.29	6.08		
Tutkunluk (Takıntılı tutkunluk)	18–20 yaş	31	21.19	5.98	1.17	0.32
	21–30 yaş	87	22.47	6.83		
	31–40 yaş	69	23.78	6.63		
	41 yaş +	55	22.58	6.84		
Tutkunluk	18–20 yaş	31	49.45	10.05	0.85	0.45
	21–30 yaş	87	51.55	9.74		
	31–40 yaş	69	52.84	9.95		
	41 yaş +	55	51.27	10.44		

*Anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Tablo 4.11’de yapılan tek yönlü varyans analiz sonucunda, yaş grupları arasında C tipi kişiliğin "kendini feda etme" alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F(3, 238)= 2.43, p= 0.07$). P değeri 0.05’ten büyük olmakla birlikte, 0.10’un altında olduğundan bu sonuç sınırdan anlamlılık düzeyinde değerlendirilebilir. Bulgular, kesin bir fark olmamakla birlikte, yaş ilerledikçe bireylerin kendini feda etme eğiliminde artış olabileceğine işaret etmektedir.

C tipi kişiliğin “duygularını ifade edememe” alt boyutuna ilişkin ANOVA testi sonuçları, yaş grupları arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir ($F(3, 238)= 0.76, p= 0.52$). Bu bulgu, çalışanların yaşlarından bağımsız olarak duygularını bastırma ya da içe yöneltme eğilimlerinin benzer düzeyde olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, duygularını ifade edememede yaşa bağlı bir farklılaşma gözlenmemektedir.

C tipi kişilik toplam puanları açısından yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları, yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir ($F(3, 238)= 1.67, p= 0.17$). Bu bulgu, genel C tipi kişilik düzeylerinin yaşa bağlı olarak belirgin bir değişim göstermediğini, farklı yaş gruplarındaki bireylerin benzer kişilik özelliklerine sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, otantik liderlik algısının “ilişkilerde şeffaflık” alt boyutunda yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F(3, 238)= 0.29, p= 0.83$). Bu durum, bireylerin yaşlarına bakılmaksızın benzer düzeyde ilişkilerde şeffaflık algısına sahip olduklarını göstermektedir. “İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutunda elde edilen analiz sonuçları da ($F(3, 238)= 1.66, p= 0.18$) yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, yaş değişkeninin içselleştirilmiş ahlak anlayışı üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığını düşündürmektedir. Benzer şekilde, “bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme” alt boyutunda da anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($F(3, 238)= 1.35, p= 0.26$). Bu sonuç, bireylerin yaştan bağımsız olarak bilgiyi değerlendirme süreçlerinde benzer tutumlar sergilediklerini göstermektedir. Son olarak, “öz farkındalık” alt boyutuna ilişkin analizler de ($F(3, 238)= 1.98, p= 0.12$) yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya

koymuştur. Bu durum, farklı yaş gruplarındaki bireylerin benzer düzeyde öz farkındalık sergilediklerine işaret etmektedir.

Otantik liderlik algısı toplam puanı için varyans analizi sonucu $F(3, 238)= 1.15$, $p= 0.33$ olarak bulunmuştur. P değeri 0.05'in üzerinde olduğundan, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu bulgu, otantik liderlik algısının genel düzeyinin yaşa göre değişmediğini göstermektedir.

Tutkunluk değişkenine ilişkin yapılan varyans analizi incelendiğinde, “uyumlu tutkunluk” alt boyutunda yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F(3, 238)= 0.30$, $p= 0.82$). Bu bulgu, çalışanların yaşlarından bağımsız olarak, işlerine duydukları dengeli ve sağlıklı tutku düzeylerinin benzer olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, “takıntılı tutkunluk” alt boyutunda da yaş grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($F(3, 238)= 1.17$, $p= 0.32$). Bu sonuç, yaşın bireylerin işlerine aşırı bağlanma veya kontrol edilemeyen bir tutku geliştirme eğilimleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmadığını düşündürmektedir. Tutkunluk toplam puanları açısından yapılan analizde de yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($F(3, 238)= 0.85$, $p= 0.45$). Dolayısıyla, genel tutkunluk düzeyinin yaş değişkenine bağlı olarak değişmediği ve tüm yaş gruplarında benzer düzeyde seyrettiği söylenebilir.

%95 güven düzeyinde yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, çalışanların yaş grupları arasında otantik liderlik algısı, C tipi kişilik özellikleri, tutkunluk düzeyleri ve tüm alt boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Bu bulgu, yaş değişkeninin psikolojik ve davranışsal yapılar üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığını ve farklı yaş gruplarındaki bireylerin benzer algı, kişilik ve tutku profillerine sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 4.12: Öğrenim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n: 242)

Değişken	Öğrenim Durumu	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Post-Hoc (Tukey)
C Tipi Kişilik (Kendini feda etme)	Okur/yazar ve İlköğretim ^a	53	16.15	5.25	5.29	0.01	a , c
	Lise ^b	94	14.01	5.20			
	Üniversite ve Lisansüstü ^c	95	13.34	4.92			

Değişken	Öğrenim Durumu	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Post-Hoc (Tukey)
C Tipi Kişilik (Duyularını ifade edememe)	Okur/yazar ve İlköğretim ^a	53	20.11	3.29			
	Lise ^b	94	19.18	3.39	3.59	0.03	a , b
	Üniversite ve Lisansüstü ^c	95	18.58	3.32			a , c
C Tipi Kişilik (Toplam)	Okur/yazar ve İlköğretim ^a	53	36.26	7.07			
	Lise ^b	94	33.19	7.35	6.33	0.01	a , c
	Üniversite ve Lisansüstü ^c	95	31.92	7.00			
Otantik Liderlik Algısı (İlişkilerde şeffaflık)	Okur/yazar ve İlköğretim	53	18.87	4.12			
	Lise	94	19.25	4.39	0.52	0.59	-
	Üniversite ve Lisansüstü	95	19.62	4.44			
Otantik Liderlik Algısı (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı)	Okur/yazar ve İlköğretim	53	14.94	3.18			
	Lise	94	15.11	3.55	0.97	0.38	-
	Üniversite ve Lisansüstü	95	15.66	3.41			
Otantik Liderlik Algısı (Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme)	Okur/yazar ve İlköğretim	53	11.55	2.83			
	Lise	94	11.33	2.87	0.13	0.88	-
	Üniversite ve Lisansüstü	95	11.51	3.07			
Otantik Liderlik Algısı (Öz farkındalık)	Okur/yazar ve İlköğretim	53	15.47	3.38			
	Lise	94	15.26	3.56	0.15	0.86	-
	Üniversite ve Lisansüstü	95	15.54	3.87			
Otantik Liderlik Algısı (Toplam)	Okur/yazar ve İlköğretim	53	60.83	11.21			
	Lise	94	60.95	12.67	0.37	0.70	-
	Üniversite ve Lisansüstü	95	62.33	13.19			
Tutkunluk (Uyumlu tutkunluk)	Okur/yazar ve İlköğretim	53	25.53	6.11			
	Lise	94	26.41	5.53	1.10	0.34	-
	Üniversite ve Lisansüstü	95	26.98	5.64			
Tutkunluk (Takıntılı tutkunluk)	Okur/yazar ve İlköğretim	53	22.71	6.69			
	Lise	94	23.14	6.19	0.39	0.68	-
	Üniversite ve Lisansüstü	95	22.27	1.17			

Değişken	Öğrenim Durumu	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Post-Hoc (Tukey)
Tutkunluk (Toplam)	Okur/yazar ve İlköğretim	53	50.77	10.25	0.26	0.77	-
	Lise	94	52.02	9.64			
	Üniversite ve Lisansüstü	95	51.61	10.26			

*Anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

** Post-hoc testi ($p < 0.05$) a, b, c harfler içeren gruplar arasında fark vardır.

Tablo 4.12’de yapılan tek yönlü varyans analiz sonucunda, öğrenim durumu grupları arasında C tipi kişiliğin “kendini feda etme” alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmüştür ($F(2, 239) = 5.29, p = 0.01$). Post-hoc Tukey testi sonuçlarına göre, “Okur/yazar ve İlköğretim” grubu (a) ile “Üniversite ve Lisansüstü” grubu (c) arasında anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0.05$). Bu fark, a grubunun puanlarının c grubuna göre anlamlı derecede daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, eğitim düzeyi yükseldikçe kendini feda etme eğiliminin azaldığını göstermektedir.

Yapılan ANOVA testi sonucunda, C tipi kişiliğin “duygularını ifade edememe” alt boyutunda öğrenim durumu gruplarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F(2, 239) = 3.59, p = 0.03$). Post-hoc analizde ise, "Okur/yazar ve İlköğretim" (a) grubu ile diğer gruplar (b, c) arasında anlamlı fark olduğu saptanmıştır ($p < 0.05$). Bu fark, a grubunun b ve c gruplarına kıyasla daha yüksek puanlar aldığını ve dolayısıyla daha düşük öğrenim seviyesine sahip bireylerin duygularını ifade edememe eğilimlerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

C tipi kişilik toplam puanı için yapılan ANOVA testi sonucunda, öğrenim durumu grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmüştür ($F(2, 239) = 6.33, p = 0.01$). Post-hoc testlerde "Okur/yazar ve İlköğretim" (a) ile "Üniversite ve Lisansüstü" (c) grupları arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür ($p < 0.05$). Bu fark, a grubunun diğer gruplardan (b, c) anlamlı şekilde daha yüksek C tipi kişilik özellikleri sergilediğini göstermektedir. Bu da genel olarak C tipi kişilik özelliklerinin eğitim düzeyi arttıkça azaldığını ifade etmektedir.

Yapılan ANOVA testi sonucunda, otantik liderlik algısının alt boyutları olan "ilişkilerde şeffaflık" ($F(2, 239)= 0.52, p= 0.59$), "içselleştirilmiş ahlak anlayışı" ($F(2, 239)= 0.97, p= 0.38$), "bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme" ($F(2, 239)= 0.13, p= 0.88$) ve "öz farkındalık" ($F(2, 239)= 0.15, p= 0.86$) ile toplam otantik liderlik puanı ($F(2, 239)= 0.37, p= 0.70$) öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemiştir ($p > 0.05$). Bu bulgular, otantik liderlik algısının öğrenim düzeyinden bağımsız olduğunu ve farklı öğrenim gruplarındaki (a, b, c) bireylerin otantik liderlik algılarının benzer olduğunu ortaya koymaktadır.

ANOVA testi sonuçlarına göre, tutkunluk değişkeninin alt boyutları olan "uyumlu tutkunluk" ($F(2, 239)= 1.10, p= 0.34$), "takıntılı tutkunluk" ($F(2, 239)= 0.39, p= 0.68$) ve toplam tutkunluk puanı ($F(2, 239)= 0.26, p= 0.77$) açısından da öğrenim durumu grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0.05$). Bu sonuçlar, bireylerin öğrenim düzeylerinin tutkunluklarının türü ve yoğunluğu üzerinde belirleyici bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Genel olarak, öğrenim durumu değişkenine göre C tipi kişilik ve alt boyutlarında anlamlı farklılıklar gözlenmiş ($p < 0.05$), ancak otantik liderlik algısı ve alt boyutları ile tutkunluk ve alt boyutlarında anlamlı fark bulunmamıştır ($p > 0.05$). Bu durum, öğrenim düzeyinin C tipi kişilik özelliklerini etkilediğini; ancak otantik liderlik algısı ve tutkunluk üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Tablo 4.13: Gelir Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n: 242)

Değişken	Gelir Durumu (TL)	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Post-Hoc (Tukey) **
C Tipi Kişilik (Kendini Feda Etme)	17.002 ^a	74	15.08	5.75	5.09	0.01	d , a
	17.003-20.000 ^b	67	15.19	4.88			
	20.001-30.000 ^c	62	13.74	4.45			
	30.000 + ^d	39	11.64	4.93			
C Tipi Kişilik (Duyularını İfade Edememe)	17.002 ^a	74	20.03	3.28	3.36	0.02	a , c
	17.003-20.000 ^b	67	19.27	3.22			
	20.001-30.000 ^c	62	18.50	3.36			
	30.000 + ^d	39	18.31	3.54			
C Tipi Kişilik (Toplam)	17.002 ^a	74	35.11	7.72	5.53	0.01	d , a
	17.003-20.000 ^b	67	34.46	7.01			

Değişken	Gelir Durumu (TL)	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Post-Hoc (Tukey)**
	20.001-30.000 ^c	62	32.24	6.09			d , b
	30.000 + ^d	39	29.95	7.56			
Otantik Liderlik Algısı (İlişkilerde şeffaflık)	17.002	74	19.64	4.31			
	17.003-20.000	67	19.00	4.57	1.33	0.26	-
	20.001-30.000	62	19.90	4.27			
	30.000 +	39	18.31	4.05			
Otantik Liderlik Algısı (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı)	17.002	74	15.47	3.18			
	17.003-20.000	67	15.42	3.59	0.70	0.55	-
	20.001-30.000	62	15.39	3.50			
	30.000 +	39	14.56	3.48			
Otantik Liderlik Algısı (Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme)	17.002	74	11.68	2.60	1.15	0.33	-
	17.003-20.000	67	11.69	2.84			
	20.001-30.000	62	11.35	3.11			
	30.000 +	39	10.74	2.71			
Otantik Liderlik Algısı (Öz farkındalık)	17.002	74	15.99	3.24			
	17.003-20.000	67	15.67	3.21	1.63	0.18	-
	20.001-30.000	62	14.81	4.35			
	30.000 +	39	14.85	3.69			
Otantik Liderlik Algısı (Toplam)	17.002	74	62.77	11.36			
	17.003-20.000	67	61.78	12.91	1.03	0.38	-
	20.001-30.000	62	61.45	13.61			
	30.000 +	39	58.46	12.29			
Tutkunluk (Uyumlu tutkunluk)	17.002	74	26.68	5.66			
	17.003-20.000	67	26.58	5.91	0.71	0.55	-
	20.001-30.000	62	25.58	5.55			
	30.000 +	39	27.13	5.78			
Tutkunluk (Takıntılı tutkunluk)	17.002	74	22.91	6.87			
	17.003-20.000	67	22.46	6.69	1.59	0.19	-
	20.001-30.000	62	21.60	6.57			
	30.000 +	39	24.51	6.31			
Tutkunluk (Toplam)	17.002	74	51.88	10.20			
	17.003-20.000	67	51.42	10.13	1.55	0.20	-
	20.001-30.000	62	49.81	9.57			
	30.000 +	39	54.15	9.80			

*Anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

** Post-hoc testi ($p < 0.05$) a, b, c, d harfler içeren gruplar arasında fark vardır.

Tablo 4.13'te yapılan tek yönlü varyans analiz sonucunda, C tipi kişilik "kendini feda etme" değişkeni açısından yapılan ANOVA analizi sonucunda, gelir

düzeylelerine göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($F(3, 238) = 5.09, p = 0.01$). Tukey Post-Hoc testi, 30.000 TL ve üzeri (d) gelire sahip katılımcıların puanlarının, 17.002 TL (a) ve 17.003–20.000 TL (b) arası gelire sahip olan katılımcılardan anlamlı derecede düşük olduğunu göstermektedir ($p < 0.05$). Bu bulgu, yüksek gelir düzeyine sahip bireylerin kendini feda etme eğilimlerinin daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır.

C tipi kişilik “duygularını ifade edememe” alt boyutunda da gelir durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F(3, 238) = 3.36, p = 0.02$). Post-Hoc testine göre, 17.002 TL (a) ücretle çalışan bireylerin, hem 20.001–30.000 TL (c) gelire sahip çalışanlara hem de 30.000 TL ve üzeri (d) gelire sahip bireylere kıyasla duygularını ifade edememe puanlarının anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür ($p < 0.05$). Bu durum, daha düşük gelir grubundaki bireylerin duygularını ifade etmede daha fazla zorluk yaşadığını göstermektedir.

Toplam C tipi kişilik puanları açısından bulgular incelendiğinde de gelir grupları arasında anlamlı fark gözlemlenmiştir ($F(3, 238) = 5.53, p = 0.01$). Yapılan Post-Hoc testinde, 30.000 TL ve üzeri gelire sahip bireylerin (d), hem 17.002 TL (a) hem de 17.003–20.000 TL (b) arası gelire sahip bireylere kıyasla toplam C tipi kişilik puanlarının anlamlı düzeyde daha düşük olduğu belirlenmiştir ($p < 0.05$). Bu sonuç, gelir düzeyinin yükselmesiyle birlikte C tipi kişilik özelliklerinin genel olarak azaldığına işaret etmektedir.

Yapılan ANOVA testi sonucunda, otantik liderlik algısının alt boyutları olan “ilişkilerde şeffaflık” ($F(3, 238) = 1.33, p = 0.26$), “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” ($F(3, 238) = 0.70, p = 0.55$), “bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme” ($F(3, 238) = 1.15, p = 0.33$) ve “öz farkındalık” ($F(3, 238) = 1.63, p = 0.18$) ile toplam otantik liderlik puanı ($F(3, 238) = 1.03, p = 0.38$) gelir durumuna göre anlamlı farklılık göstermemiştir ($p > 0.05$). Bu bulgular, otantik liderlik algısının gelir düzeyinden bağımsız olduğunu ve farklı gelir gruplarındaki bireylerin otantik liderlik algılarının benzer olduğunu ortaya koymaktadır.

ANOVA testi sonuçlarına göre, tutkunluğun alt boyutları olan “uyumlu tutkunluk” ($F(3, 238)= 0.71, p= 0.55$) ve “takıntılı tutkunluk” ($F(3, 238)= 1.59, p= 0.19$) ile toplam işe tutkunluk puanı ($F(3, 238)= 1.55, p= 0.20$) gelir durumuna göre anlamlı farklılık göstermemiştir ($p> 0.05$). Bu bulgular, işe tutkunluğun gelir düzeyinden bağımsız olduğunu ve farklı gelir gruplarındaki bireylerin işe yönelik tutkunluk düzeylerinin benzer olduğunu ortaya koymaktadır.

Yapılan analiz sonucunda, öğrenim durumu ve gelir düzeyi değişkenlerinin C tipi kişilik ve alt boyutları üzerinde anlamlı etkiler yarattığı ($p< 0.05$), ancak otantik liderlik algısı ve alt boyutları ile tutkunluk ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür ($p> 0.05$). Bu sonuçlar, bireylerin öğrenim durumu ve gelir düzeyine bağlı olarak bazı kişilik özelliklerinin farklılık gösterebildiğini, ancak liderlik algısı ve işe yönelik tutkunun daha çok diğer bireysel ya da örgütsel faktörlerden etkilendiğine işaret etmektedir.

4.10.8. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek amacıyla kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Bu analiz aracılığıyla, bir değişkenin değerindeki değişimin diğer bir değişken üzerindeki etkisi incelenmektedir. Korelasyon analizi yapılabilmesi için her iki değişkenin de sürekli (süreğen) ölçekte olması ve normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Analiz sonucunda elde edilen pearson korelasyon katsayısı, "r" ile ifade edilir ve bu katsayı $-1 \leq r \leq +1$ arasında bir değer alır. Katsayının işareti ilişkinin yönünü (pozitif ya da negatif), büyüklüğü ise ilişkinin gücünü göstermektedir. Pozitif korelasyon, her iki değişkenin birlikte artması ya da azalması anlamına gelirken; negatif korelasyon, bir değişken artarken diğerinin azalması durumunu ifade etmektedir (Kalaycı, 2014: 115).

Pearson korelasyon katsayısının mutlak değeri 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücü artmakta, katsayı 0'a yaklaştıkça söz konusu ilişki zayıflamaktadır. Korelasyon katsayıları genellikle 0.00-0.30 aralığında ise düşük, 0.31-0.70 aralığında ise orta, 0.71-1.00 aralığında ise yüksek düzeyde ilişki olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca korelasyon katsayısı, değişkenler arasında nedensellik

değil yalnızca ilişki olduğunu gösterir; bu nedenle değişkenler birbirinden bağımsız kabul edilmektedir (Orhan ve Kaşıkçı, 2002: 69; Çokluk, vd. 2016).

Araştırmada, bağımlı değişken olan tutkunluk ile bağımsız değişkenler kapsamında yer alan C tipi kişilik ve algılanan otantik liderlik arasında ilişkinin yönü ve gücünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analize dahil olan tüm bağımsız değişkenlerin işe tutkunluk ile olan korelasyon katsayıları toplu şekilde Tablo 4.14’te sunulmuştur ve bulguların yorumlanmasında temel referans noktası olarak kullanılmıştır.

Tablo 4.14: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi (n:242)

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. C Tipi Kişilik (Kendini feda etme)	—	0.43**	0.91**	0.24**	0.27**	0.36**	0.23**	0.30**	0.17**	0.25**	0.23**
2. C Tipi Kişilik (Duygularını ifade edememe)	—	—	0.77**	0.34**	0.22**	0.30**	0.25**	0.32**	0.16*	0.20**	0.21**
3. C Tipi Kişilik (Toplam)	—	—	—	0.33**	0.29**	0.39**	0.28**	0.36**	0.19**	0.27**	0.26**
4. Otantik Liderlik Algısı (İlişkilerde şeffaflık)	—	—	—	—	0.76**	0.66**	0.66**	0.89**	0.40**	0.27**	0.38**
5. Otantik Liderlik Algısı (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı)	—	—	—	—	—	0.68**	0.70**	0.89**	0.47**	0.32**	0.45**
6. Otantik Liderlik Algısı (Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme)	—	—	—	—	—	—	0.76**	0.86**	0.45**	0.29**	0.41**
7. Otantik Liderlik Algısı (Öz farkındalık)	—	—	—	—	—	—	—	0.88**	0.47**	0.31**	0.44**
8. Otantik Liderlik Algısı (Toplam)	—	—	—	—	—	—	—	—	0.50**	0.33**	0.47**
9. Tutkunluk (Uyumlu tutkunluk)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.52**	0.84**
10. Tutkunluk (Takıntılı tutkunluk)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.90**
11. Tutkunluk (Toplam)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

** Korelasyon $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.14 okunduğunda, C tipi kişilik yapısının “kendini feda etme” boyutu ile çalışanların tutkunluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan

analiz sonucunda korelasyon katsayısının $r= 0.23$, $p< 0.01$ olduğu görülmüştür. Elde edilen bu bulgu, iki değişken arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, kendini diğer bireylerin ihtiyaçları karşısında geri planda tutan çalışanların, görevlerine daha fazla bağlandıklarını ve işe yönelik duygusal bağlılıklarının arttığını ifade etmektedir. Ancak korelasyon katsayısının 0.30'un altında kalması ($r= 0.23$), söz konusu ilişkinin zayıf düzeyde olduğunu ve bu kişilik boyutunun işe yönelik tutkunluğu sınırlı ölçüde etkilediğini göstermektedir. Özetle, kendini feda etme arttıkça işe tutkunluk da artmaktadır.

Benzer şekilde, C tipi kişiliğin “duygularını ifade edememe” boyutu ile çalışanların tutkunluk düzeyleri arasındaki ilişkiye dair korelasyon analizi sonucunda $r= 0.21$, $p< 0.01$ olarak hesaplanmıştır. “p” değerinin 0.01'den küçük olması, bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu gösterirken, korelasyon katsayısının pozitif olması, duygularını bastırma eğilimi yüksek olan bireylerin işe karşı daha büyük bir tutku duyduğunu ortaya koymaktadır. Ancak bu ilişkinin düzeyi, önceki boyutta olduğu gibi, zayıf düzeyde bir bağ olduğunu göstermektedir ($r < 0.30$). Yani, bireylerin duygusal dışavurumda zayıf olmalarının, işe olan tutkunlukları üzerinde sınırlı fakat olumlu bir etkisi olabileceği görülmektedir.

C tipi kişilik yapısının toplam puanı ile tutkunluk düzeyi arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda katsayının $r= 0.26$, $p< 0.01$ olduğu görülmektedir. Bu, genel kişilik özellikleri ile işe karşı tutkunluk arasında pozitif yönlü, anlamlı ancak zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ($r< 0.30$). Yani, C tipi kişilik yapısı genel olarak tutkunluğu artırmakla birlikte, bu etkinin tek başına belirleyici olmadığı ve başka değişkenlerin de bu ilişkiyi etkileyebileceği düşünülmektedir.

Otantik liderlik algısının “ilişkilerde şeffaflık” alt boyutu ile çalışanların işe yönelik tutkunluk düzeyleri arasındaki korelasyon katsayısı $r= 0.38$, $p< 0.01$ olarak belirlenmiştir. Bu bulgu, iki değişken arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani, liderlerini ilişkilerde şeffaf olarak algılayan çalışanların işe karşı duydukları tutkunluk daha yüksek düzeydedir. Korelasyon katsayısının 0.31 ile 0.70 arasında olması, ilişkinin orta düzeyde olduğunu ve şeffaflık algısının tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ifade etmektedir ($r= 0.38$).

Otantik liderlik algısının “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutu ile tutkunluk arasında $r = 0.45$, $p < 0.01$ düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, liderlerinin etik değerlere sahip olduğunu düşünen çalışanların işe olan bağlılık ve tutkularının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısının 0.31-0.70 aralığında olması, ahlaki liderlik algısının tutkunluğu artırmada orta düzeyde bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır ($r = 0.45$).

Liderlerin “bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme” alt boyutuyla çalışanların işe yönelik tutkunlukları arasında $r = 0.41$, $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısının 0.31 ile 0.70 arasında yer alması ilişkinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu durum, liderlerin objektif karar verme yeteneklerinin, çalışanların işe olan bağlılıklarını artırmada kayda değer bir katkı sağladığını ifade etmektedir.

Otantik liderlik algısının “öz farkındalık” alt boyutu ile tutkunluk arasındaki korelasyon $r = 0.44$, $p < 0.01$ olarak hesaplanmıştır. Korelasyon katsayısı (0.31-0.70) orta düzeyde olup, öz farkındalık algısının tutkunluğa anlamlı bir katkısı vardır. Bu bulgu, liderlerinin kendini tanıma ve fark etme becerilerini yüksek bulan çalışanların işe karşı daha tutkulu olduklarını göstermektedir.

Araştırmada otantik liderlik algısı ile işe tutkunluk arasındaki ilişki ise daha yüksek düzeyde ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda korelasyon katsayısı $r = 0.47$, $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu, iki değişken arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu kanıtlamaktadır. Korelasyon katsayısının 0.31 ile 0.70 aralığında olması ise, bu ilişkinin orta düzeyde güçlü olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, çalışanlar yöneticilerini otantik olarak algıladıklarında işe olan tutkunlukları daha yüksek olmaktadır. Otantik liderliğin işe olan bağlılık üzerinde önemli bir rol oynadığı bu sonuçla birlikte desteklenmektedir. Bu, diğer değişkenlerle kıyaslandığında en güçlü ilişkidir.

Uyumlu tutkunluk alt boyutu ile tutkunluk genel puanı arasındaki korelasyon katsayısı $r = 0.84$, $p < 0.01$ olarak bulunmuştur. Korelasyon katsayısının 0.71 ile 1.00 aralığında olması, bu değişkenler arasında yüksek düzeyde anlamlı pozitif bir ilişki

olduğunu göstermektedir. Yani, çalışanların uyumlu tutkunluk düzeyi arttıkça, genel tutkunluk puanları da önemli ölçüde artmaktadır. Bu sonuç, uyumlu tutkunluğun genel tutkunluk kavramının önemli ve güçlü bir bileşeni olduğunu ortaya koymaktadır.

Takıntılı tutkunluk alt boyutu ile tutkunluk genel puanı arasındaki korelasyon katsayısı $r = 0.90$, $p < 0.01$ olarak belirlenmiştir. Korelasyon katsayısının 1.00 değerine yakın olması, iki değişken arasında çok güçlü ve anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, takıntılı tutkunluğun da genel tutkunluk kavramının temel bileşenlerinden biri olduğunu ve çalışanların işe olan takıntılı bağlarının genel tutkunluk düzeyini büyük ölçüde etkilediğini ifade etmektedir.

Son olarak, C tipi kişilik puanı ile otantik liderlik algısı arasındaki korelasyon katsayısı $r = 0.36$, $p < 0.01$ olarak bulunmuştur. Bu değerler, iki değişken arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Korelasyon katsayısının orta düzeye yakın bir değerde olması (0.31-0.70), C tipi kişilik yapısına sahip bireylerin, liderlerini daha otantik algılama eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bu bulgular, kişilik özelliklerinin liderlik algısı üzerinde de etkili olabileceğine işaret etmektedir.

Analizler genel olarak değerlendirildiğinde, C tipi kişilik ve alt boyutlarının tutkunluk ile olan ilişkisinin zayıf düzeyde, otantik liderlik algısı ve alt boyutlarının tutkunluk ile olan ilişkisinin ise orta düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir. Bulgular, çalışanların kişilik özelliklerinin işe yönelik bağlılıklarında sınırlı bir etkisi bulunduğunu, ancak liderlik algısı üzerinde etkili olabildiğini ve bu algının tutkunluğu artırmada daha belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca, tutkunluğun alt boyutları ile genel tutkunluk arasındaki çok güçlü ilişki, bu yapının esasen kendi boyutları üzerinden şekillendiğini ve iş tutkunluğunun dışsal etkenlerden çok çalışanların işe yönelik içsel bağlanma biçimleriyle anlam kazandığını göstermektedir.

4.10.9. Regresyon Analizi

Regresyon analizinde; “r” değeri, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonun yönü ve gücünü; “R²” (determinasyon katsayısı), bağımlı değişkendeki toplam varyansın yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını; “B”

katsayısı, bağımsız değişkendirdeki bir birimlik değişimin bağımlı değişken üzerindeki etkisini; “ β ” (Beta) ise değişkenler arasındaki ilişkiyi standartlaştırılmış biçimde ifade etmektedir. “t” değeri her bir bağımsız değişkenin modele katkısının anlamlı olup olmadığını test ederken, “F” değeri ise genel anlamlılığı test eder ve bu değer büyük olması beklenmektedir. F değeri büyükse ve p değeri 0.05’ten küçükse, model genel olarak anlamlı demektir. “p” (Sig.) değeri, bir ilişkinin ya da modelin tesadüfi olup olmadığını test eder. Genellikle kabul edilen anlamlılık düzeyi %95’tir. Yani $p < 0.05$ olduğu durumda sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. “Standart hata” (standard error of the estimate), modelin tahmin gücüne ilişkin hata payını belirtirken “Durbin-Watson” katsayısı, hata terimleri arasında otokorelasyon olup olmadığını test eder ve bu değer 1.5 ile 2.5 arasında olması ideal kabul edilmektedir (Çokluk vd., 2016).

Araştırmada, tutkunluk düzeyini belirlemede C tipi kişilik alt boyutları (kendini feda etme, duygularını ifade edememe), C tipi kişilik toplam puanı, algılanan otantik liderlik alt boyutları (ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme, öz-farkındalık) ile otantik liderlik algısının toplam etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılarak incelenmiştir. Tutkunluğun bağımlı, C tipi kişilik toplamı, alt boyutları ile otantik liderlik algısı ve alt boyutlarının bağımsız değişken olarak ele alındığı regresyon analizinin sonuçları Tablo 4.15’de yer almaktadır.

Tablo 4.15: Değişkenler Arası Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi (n:242)

Değişken	r	R ²	Standart Hata	Durbin-Watson	B (β)	t	F	p
C Tipi Kişilik (Kendini Feda Etme)	0.23	0.05	9.75	1.91	0.43 (0.23)	3.57	12.75	< 0.001
C Tipi Kişilik (Duygularını İfade Edememe)	0.21	0.04	9.79	1.90	0.62 (0.21)	3.30	10.88	= 0.001
C Tipi Kişilik (Toplam)	0.26	0.07	9.68	1.91	0.35 (0.26)	4.10	16.83	< 0.001
Otantik Liderlik Algısı (İlişkilerde şeffaflık)	0.38	0.14	9.28	1.93	0.86 (0.14)	6.28	39.46	< 0.001
Otantik Liderlik Algısı (İçselleştirilmiş ahlak anlayışı)	0.45	0.20	8.95	1.96	1.31 (0.45)	7.77	60.44	< 0.001
Otantik Liderlik Algısı (Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme)	0.41	0.17	9.12	1.94	1.46 (0.21)	7.03	49.45	< 0.001

Değişken	r	R ²	Standart Hata	Durbin-Watson	B (β)	t	F	p
Otantik Liderlik Algısı (Öz farkındalık)	0.44	0.19	9.00	1.94	1.21 (0.44)	7.56	57.15	< 0.001
Otantik Liderlik Algısı (Toplam)	0.47	0.22	8.82	1.94	0.37 (0.47)	8.30	68.96	< 0.001

Bağımlı değişken: Tutkunluk

*p< 0.05 anlamlı **p< 0.01 daha anlamlı ***p< 0.001 yüksek güven düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.15'teki regresyon analizi sonucunda; C tipi kişilik özelliklerinden “kendini feda etme” boyutunun tutkunluk düzeyini anlamlı bir şekilde pozitif yönde etkilediği görülmüştür ($\beta = 0.23$, $p < 0.001$). İstatistiksel verilere göre “kendini feda etme” alt boyutu genel olarak anlamlıdır ($F(1,240) = 12.77$, $p < 0.001$). Tutkunluğun toplam varyansının %0.05'i “kendini feda etme” alt boyutu tarafından açıklanmaktadır ($R^2 = 0.05$). Analiz sonucuna göre, C tipi kişiliğe sahip çalışanların “kendini feda etme” boyutu attıkça tutkunluk düzeyi de artmaktadır. Bu bulgu, kendini feda etme eğilimi yüksek olan çalışanların, görevlerine karşı daha güçlü bir adanmışlık geliştirdiklerini düşündürmektedir.

“Duygularını ifade edememe” alt boyutuna yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre, bu kişilik özelliğinin de tutkunluk düzeyini anlamlı bir şekilde pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta = 0.21$, $p = 0.001$). Tutkunluğun toplam varyansının %0.04'ü “duygularını ifade edememe” alt boyutu tarafından açıklanmaktadır ($R = 0.04$) ($R^2 = 0.04$) ve genel olarak anlamlıdır ($F(1,240) = 10.88$, $p = 0.001$). Analiz sonucunda, C tipi kişiliğe sahip çalışanların “duygularını ifade edememe” boyutu yükseldikçe tutkunluk düzeyi de yükselmektedir. Duygularını açıkça ifade edemeyen çalışanların, bu bastırılmışlığı iş yaşamında telafi etmeye çalıştığı ve işlerine daha çok tutundukları söylenebilmektedir.

Toplam C tipi kişilik puanı ile tutkunluk arasındaki regresyona bakıldığında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($\beta = 0.26$, $p < 0.001$). Bu bulgu, C tipi kişiliğin toplam puanının tutkunluğu anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Tutkunluğun toplam varyansının % 0.06'sı C tipi kişilik toplam tarafından açıklanmaktadır ($R^2 = 0.06$) ve genel olarak anlamlıdır ($F(1,240) = 16.83$, $p < 0.001$). Sonuca göre, çalışanların C tipi kişilik özelliklerinin boyutu arttıkça işe tutkunluk

düzeyleri de artmaktadır. C tipi kişilik özelliklerinin tamamı, çalışanların işine karşı olumlu tutum geliştirmesi ve daha yüksek düzeyde tutku duymasını desteklemektedir.

Regresyon analizi sonucunda; otantik liderlik algısının “ilişkilerde şeffaflık” alt boyutunun tutkunluk düzeyini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür ($\beta=0.14$, $p<0.001$). Tutkunluğun toplam varyansının %0.14’ü “ilişkilerde şeffaflık” alt boyutu tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0.14$) ve genel olarak anlamlıdır ($F(1,240)=39.46$, $p<0.001$). Bu bulgu, liderlerin çalışanlarıyla açık ve dürüst ilişkiler kurmasının, çalışanların işe karşı duydukları bağlılık ve motivasyonu artırdığını göstermektedir.

“İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutunun tutkunluk üzerinde pozitif ve güçlü bir etkisi vardır ($\beta=0.45$, $p<0.001$). Tutkunluğun toplam varyansının %0.20’si “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutu tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0.20$) ve genel olarak anlamlıdır ($F(1,240)=60.44$, $p<0.001$). Bu durum, liderlerin etik ve ahlaki değerlere bağlılık göstermesinin, çalışanların görevlerine olan tutku ve adanmışlık düzeyini artırdığını ortaya koymaktadır.

“Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme” alt boyutunun tutkunluk üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta=0.21$, $p<0.001$). Tutkunluğun toplam varyansının %0.17’si “bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme” alt boyutu tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0.17$) ve genel olarak anlamlıdır ($F(1,240)=49.45$, $p<0.001$). Bu sonuç, liderlerin kararlarını objektif ve dengeli bir şekilde değerlendirmesi ve bilgiyi tarafsızca kullanmasının, çalışanların işe olan bağlılığını güçlendirdiğini göstermektedir.

Regresyon bulguları, “öz farkındalık” alt boyutunun da tutkunluk üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir ($\beta=0.19$, $p<0.001$). Tutkunluğun toplam varyansının %0.19’u “öz farkındalık” alt boyutu tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0.19$) ve genel olarak anlamlıdır ($F(1,240)=57.15$, $p<0.001$). Bu bulgu, liderlerin kendilerini iyi tanımalarının ve davranışlarını bu farkındalıkla şekillendirmelerinin, çalışanların işlerine karşı daha yüksek düzeyde tutku geliştirmesinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Regresyon analizinin son modeli incelendiğinde; otantik liderlik algısının, çalışanların tutkunluk düzeyini anlamlı bir şekilde pozitif yönde etkilediği ve en güçlü etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta= 0.47$, $p< 0.001$). Tutkunluğun toplam varyansının %0.22'si otantik liderlik algısı toplam puanı tarafından açıklanmaktadır ($R^2= 0.22$) ve genel olarak anlamlıdır ($F(1,240)= 68.96$, $p< 0.001$). Bu veriler ışığında, çalışanların otantik liderlik algısı yükseldikçe, işe tutkunluk düzeylerinin de önemli ölçüde artması beklenen ve açıklanabilir bir sonuçtur. Bu bulgu, literatürdeki otantik liderliğin çalışan tutumu üzerindeki etkilerine ilişkin görüşleri destekler niteliktedir.

Analiz sonuçlardan hareketle, C tipi kişilik ve alt boyutları ile algılanan otantik liderlik ve alt boyutlarının çalışanların tutkunluk düzeylerini anlamlı düzeyde, pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Analizlerde %95 ($p< 0.05$) güven düzeyi esas alınmış olmakla birlikte, tüm regresyon modellerinin %99 ($p< 0.01$) güven düzeyinde anlamlı çıkması, elde edilen sonuçların yalnızca istatistiksel olarak değil, aynı zamanda uygulamada da güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca modellerin Durbin-Watson katsayılarının 1.90 ile 1.96 aralığında bulunması, hata terimleri arasında ilişki (otokorelasyon) olmadığını ve hipotez varsayımlarının sağlandığını göstermektedir. Bu durum, elde edilen regresyon sonuçlarının güvenilirliğini ve geçerliliğini pekiştirmektedir.

4.11. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

C tipi kişilik ve algılanan otantik liderliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisini incelemek amacıyla geliştirilen hipotezler, çoklu doğrusal regresyon analizleri ile test edilmiş ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Bu bölümde, hipotezlerin genel bir değerlendirmesini sunmak amacıyla bir özet Tablo hazırlanmış ve hipotezlerin kabul edilip edilmediğine ilişkin sonuçlar Tablo 4.16'da gösterilmiştir.

Tablo 4.16: Hipotez Kabul / Ret Tablosu*

Hipotezler	Sonuç
H1: Toplam C tipi kişilik puanı, işe tutkunluk düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H1a: C tipi kişiliğin "kendini feda etme" alt boyutu, işe tutkunluk düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H1b: C tipi kişiliğin "duygularını ifade edememe" alt boyutu, işe tutkunluk düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul

H2: Algılanan otantik liderlik toplam puanı, işe tutkunluk düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H2a: Algılanan otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık” alt boyutu, işe tutkunluk düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H2b: Algılanan otantik liderliğin “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutu, işe tutkunluk düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H2c: Algılanan otantik liderliğin “bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi” alt boyutu, işe tutkunluk düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H2d: Algılanan otantik liderliğin “öz farkındalık” alt boyutu, işe tutkunluk düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul

*Tablo 4.16’da yer alan hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir.

TARTIŞMA

Mevcut araştırmada elde edilen bulgular, çalışanların işe yönelik tutkunluklarının hem bireysel hem de algısal faktörlerden etkilendiğini ortaya koymuştur. Bulgulara göre C tipi kişilik özellikleri işe tutkunluğu pozitif yönde etkilerken; algılanan otantik liderlik hem toplam puan hem de alt boyutlar düzeyinde güçlü etkiler göstermiştir. Ayrıca C tipi kişiliğin otantik liderlik algısını da güçlendirdiği belirlenmiştir. Literatürde kişilik özellikleri ile liderlik algısının birlikte işe duyulan tutku üzerindeki etkisini ele alan araştırmaların oldukça sınırlı olması ve özellikle C tipi kişilik ile işe tutkunluk ilişkisini doğrudan inceleyen çalışmaların neredeyse yok denecek kadar az bulunması, bu çalışmanın önemini artırmaktadır. Bu bölümde, elde edilen bulgular ışığında, literatürdeki benzer çalışmalara yer verilerek araştırmanın sonuçlarıyla olan uyumu tartışılmaktadır.

Bu alandaki sınırlı çalışmalardan biri olan Breu ve Yasseri'nin (2021) araştırmasında, C tipi kişiliğe yakın duran “sorumluluk” özelliğinin, işe duyulan tutku üzerinde anlamlı etkiler yarattığı grlmştir. Özellikle tutkunun uyumlu ve saplantılı biçimlerinde kişilik faktörlerinin belirleyici rol oynadığı vurgulanmaktadır. Bir diğer işe yönelik tutkunun uyumlu ve saplantılı biçimlerde ortaya çıktığını ne süren Vallerand'ın (2003) İkili Tutku Modeli, liderlik algılarıyla tutku arasındaki ilişkiyi anlamada önemli bir teorik temel sunmaktadır. Rothmann ve Jordaan (2006) tarafından yapılan araştırmada, işe duyulan tutkunun çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini anlamlı şekilde artırdığı ve bu ilişkinin pozitif yönde geliştiği gözlemlenmiştir. Bu durum, tutkunun çalışanların işlerine olan bağlılığını önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Benzer şekilde, rc ve Uçku (2019) da çalışanların kurumlarına duydukları güvenin ve yöneticilerinden hissettikleri desteğin, işe yönelik tutkularını artırdığını göstermiştir. Bu bulgular, kişilik özellikleri ve liderlik algısının çalışanların işe yönelik duygusal bağlılık geliştirmelerinde kritik rol oynadığını göstermekte ve mevcut araştırmanın bulgularıyla uyumlu bir ereve sunmaktadır.

Otantik liderlik ile işe tutkunluk arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da benzer sonuçlar ortaya koymuştur. Kaay ve Damar (2019), otantik liderliğin hem işe tutkunluk hem de iş tatmini üzerinde anlamlı etkiler yarattığını bulmuştur. Çiftçi

(2018) tarafından yapılan bir çalışma, otantik liderlerin sahip olduğu liderlik özelliklerinin, çalışanların pozitif psikolojik sermayesini destekleyip geliştirerek dolaylı yoldan işe adanmışlıklarını artırdığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, psikolojik süreçlerin liderlik algısıyla işe tutkunluk arasındaki ilişkide oynadığı rolü vurgulamakta ve çalışmamızın sonuçlarıyla tutarlı bir bakış açısı getirmektedir. Yine Wong ve Laschinger (2013), otantik liderliğin çalışanların psikolojik kuvvetini ve iş performansını artırdığını göstermiştir. Her ne kadar doğrudan tutkunluk kavramı ele alınmamış olsa da bu bulgular, tutku ile ilişkili olumlu davranışsal çıktılarını desteklemektedir. Ardıç'ın (2024) çalışması da liderlik davranışlarının çalışanların işe yönelik tutkusunu artırarak iş tatminini yükselttiğini doğrulamıştır. Mevcut araştırmanın bulguları da bu sonuçlarla örtüşmekte ve tutkunluğun, liderlik ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkide kritik bir köprü işlevi gördüğünü ortaya koymaktadır.

Bilginoğlu ve Yozgat (2021), çalışanlarda içsel motivasyonu ateşleyen ve duygusal etkileşim yoluyla tutku oluşturan bir liderlik tarzı olarak tanımlanan “sparking” (kıvılcım çıkaran) liderliğin hem uyumlu hem de saplantılı tutku biçimlerini artırarak iş tatminini yükselttiğini göstermiştir. Diğer taraftan Cheng ve arkadaşları (2025), güçlendirici liderliğin çalışanların duygusal emek stratejilerini, işe duyulan tutku üzerinden etkilediğini belirtmiştir. Pollack ve arkadaşları (2020) ise, işe duyulan tutkunun hem bireysel hem de örgütsel performansı olumlu etkilediğini, ancak bu etkinin kalıcı olması için liderlik davranışlarının desteklenmesinin gerekli olduğunu vurgulamıştır. Bu bulgular, farklı liderlik tarzlarının çalışanlarda tutku oluşturma kapasitesine sahip olduğunu ve bu tutkunun iş yaşamında olumlu çıktılar doğurduğunu desteklemektedir.

Morin ve arkadaşlarının (2025) çalışması, işe tutkunluğun yalnızca uyumlu ve takıntılı boyutlarla sınırlı kalmadığını, farklı düzeylerde birleşerek çeşitli profiller oluşturduğunu göstermektedir. Bu yaklaşım, mevcut araştırmanın çift yönlü yapısını tamamlayıcı nitelikte olup, gelecekte profil temelli incelemelerin de dikkate alınabileceğini işaret etmektedir. Sousa ve arkadaşları (2025) da uyumlu tutkunun çalışanlar için olumlu çıktılar doğurduğunu, takıntılı tutkunun ise iş-aile çatışması ve tükenmişlikle bağlantılı olduğunu saptamıştır. Bu sonuçlar, yöneticilerin çalışanlarda

uyumlu tutkunluğu teşvik eden, takıntılı tutkunluğu ise dengeleyici uygulamalara yönelmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla bu bulgular, tutkunun iş yaşamındaki davranışlar üzerinde yönlendirici ve belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Mevcut araştırmada C tipi kişiliğin otantik liderlik algısını da artırdığı görülmüştür. Benzer biçimde, Kaplan ve Azak'ın (2025) otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada özellikle kendini feda etme boyutunun bağlamsal performansla olumlu yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, kişilik özelliklerinin yalnızca tutku değil, aynı zamanda liderlik algısı ve performans davranışları üzerinde de etkili olabileceğini göstermektedir.

Öztürk ve arkadaşlarının (2025) bulguları, algılanan otantik liderliğin iş yeri arkadaşılığını güçlendirerek çalışan performansını artırdığını ortaya koymuştur. Ece ve Erkmen'in (2025) çalışması da otantik liderliğin bağlamsal performansı destekleyici bir örgüt kültürü aracılığıyla daha da güçlendiğini göstermektedir. Bu araştırmalar, liderliğin yalnızca bireysel tutumlar değil, aynı zamanda örgütsel dinamikler üzerinden de çalışan davranışlarını şekillendirebildiğini göstermekte ve bu yönüyle mevcut araştırmayla benzerlik taşımaktadır.

Literatürde otantik liderlik çalışmalarının büyük ölçüde kesitsel verilerle sınırlı kaldığı görülmektedir (Dadich vd., 2024). Bu durum, liderlik davranışları ile çalışan çıktıları arasındaki nedensel ilişkilerin daha net anlaşılabilmesi için uzunlamasına ve deneysel araştırmalara duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Mevcut araştırma, bu sınırlılığa rağmen bağlamsal katkı sunmakta ve gelecekte farklı yöntemsel yaklaşımlarla yapılacak çalışmalar için önemli bir temel oluşturmaktadır.

Sonuç olarak, yukarıda ele alınan çalışmalar, liderlik algısı ve kişilik özelliklerinin işe duyulan tutku üzerindeki etkilerini farklı bağlamlarda ortaya koyarak mevcut araştırmanın bulgularını desteklemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işletmelerin rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri, sahip oldukları kaynakları etkin biçimde yönetmelerine bağlıdır. Bu kaynaklar içinde en stratejik ve taklit edilmesi en güç olan unsur, insan kaynağıdır. Özellikle hizmet sektöründe ve daha özelden otel işletmelerinde, çalışanların kişilik özellikleri ile liderlik algıları, örgüt performansını doğrudan etkileyen belirleyici faktörler arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, örgütsel psikoloji literatüründe son yıllarda dikkat çeken C tipi kişilik yapısı ile lider-üye ilişkilerini derinlemesine etkileyen otantik liderlik kavramı, bu çalışmada işe tutkunlukla olan ilişkileri temelinde ele alınmıştır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, C tipi kişilik yapısının hem alt boyutları hem de toplam puanıyla işe tutkunluk üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığı belirlenmiştir. “Kendini feda etme” boyutu işe tutkunluğu anlamlı şekilde etkileyerek varyansın %5’ini açıklamıştır ($R^2 = 0.05$; $\beta = 0.23$; $p < 0.001$). “Duygularını ifade edememe” boyutu ise varyansın %4’ünü açıklamıştır ($R^2 = 0.04$; $\beta = 0.21$; $p = 0.001$). Toplam C tipi kişilik puanı işe tutkunlukta %6’lık bir varyansı açıklamaktadır ($R^2 = 0.06$; $\beta = 0.26$; $p < 0.001$). Modellerin tamamı anlamlı bulunmuştur ve bu sonuçlar doğrultusunda H1a, H1b ve H1 hipotezleri kabul edilmiştir.

Analiz bulguları ayrıca, otantik liderlik algısının hem alt boyutları hem de toplam puanı itibarıyla işe tutkunluk üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığı ortaya koymuştur. “İlişkilerde şeffaflık” boyutu varyansın %14’ünü açıklamıştır ($R^2 = 0.14$; $\beta = 0.14$; $p < 0.001$). “İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutu %20’lik bir varyans açıklaması sağlamıştır ($R^2 = 0.20$; $\beta = 0.45$; $p < 0.001$). “Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme” boyutu %17’lik bir varyansı açıklamaktadır ($R^2 = 0.17$; $\beta = 0.21$; $p < 0.001$). “Öz farkındalık” boyutu işe tutkunlukta %19’luk bir varyansı açıklamıştır ($R^2 = 0.19$; $\beta = 0.19$; $p < 0.001$). Otantik liderlik toplam puanı ise işe tutkunlukta en yüksek açıklama gücüne sahip olup %22’lik bir varyansı açıklamıştır ($R^2 = 0.22$; $\beta = 0.47$; $p < 0.001$). Modellerin tamamı anlamlı bulunmuş ve elde edilen bulgulara göre H2a, H2b, H2c, H2d ve H2 hipotezleri kabul edilmiştir.

Genel olarak regresyon analizlerinden elde edilen bulgular, tüm modellerin %99 güven düzeyinde anlamlı sonuçlar verdiğini göstermektedir. Durbin-Watson değerlerinin 1.89–1.94 aralığında olması (≈ 2), hata terimleri arasında otokorelasyon bulunmadığını ve bağımsızlık varsayımının karşılandığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, araştırmanın temel hipotezlerini destekleyen güvenilir ve geçerli kanıtlar sunmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı, C tipi kişilik özellikleri ile algılanan otantik liderliğin çalışanların işe tutkunluk düzeyleri üzerindeki etkilerini incelemektir. Regresyon analizleri sonucunda tüm hipotezlerin kabul edilmesi, öngörülen kuramsal modelin verilerle örtüştüğünü göstermektedir. Bulgular hem C tipi kişilik özelliklerinin hem de otantik liderlik algısının işe tutkunluk üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle otantik liderlik algısının en güçlü belirleyici olarak öne çıkması, liderlik davranışlarının çalışan bağlılığı ve motivasyonu açısından kritik bir unsur olduğunu göstermektedir. Bunun yanında, C tipi kişilik yapısının da işe tutkunlukla pozitif yönde ilişkili bulunması, kişilik temelli bireysel dinamiklerin motivasyon sürecine katkısını ortaya çıkarmaktadır. Bu bulgular, işe tutkunluğun yalnızca kişisel eğilimlerle değil, aynı zamanda liderlik süreçleriyle de şekillendiğini göstermektedir.

Bu doğrultuda, araştırma bireysel farklılıklar ile örgütsel koşulların işe tutkunluk üzerindeki ortak etkisini ortaya çıkararak literatüre önemli bir katkı sunmaktadır. Özellikle C tipi kişilik özelliklerinin pozitif örgütsel çıktılarla ilişkilendirilmesi, bu çalışmayı alan yazında referans gösterilebilecek nitelikte özgün bir katkı haline getirmektedir.

Araştırma bulguları doğrultusunda hem akademik alana hem de örgütsel uygulamalara yönelik çeşitli öneriler maddeler halinde sunulmuştur. Bu öneriler, mevcut araştırma bulguları ile literatürdeki güncel çalışmaların ortak çıkarımlarına dayandırılarak geliştirilmiş olup, çalışmanın hem teorik hem de uygulamalı yönlerini güçlendirmektedir. Böylece, gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalara ve insan kaynakları uygulamalarına yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır.

Akademik Alana Yönelik Öneriler:

- C tipi kişiliğin işe tutkunlukla ilişkisi farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda yeniden test edilmelidir.
- C tipi kişiliğin otantik liderlik algısı üzerindeki etkisi, aracılık ve düzenleyici modellerle daha ayrıntılı incelenmelidir.
- İşe tutkunluğun farklı profiller biçiminde ortaya çıkabileceği dikkate alınarak, bu profillerin örgütsel sonuçlara etkileri araştırılmalıdır.
- Tutkunun olumlu (bağlılık, performans) ve olumsuz (tükenmişlik, iş-aile çatışması) yönleri birlikte ele alınmalıdır.
- Kesitsel araştırmaların ötesine geçilerek, uzunlamasına ve deneysel tasarımlar kullanılarak nedensellik daha güçlü biçimde test edilmelidir.

Örgütsel Uygulamalara Yönelik Öneriler:

- Hizmet sektörü, özellikle otel işletmelerinde otantik liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim programları uygulanmalıdır.
- Otantik liderlik uygulamaları örgüt kültürünün kalıcı bir unsuru haline getirilmelidir.
- Çalışanlarda uyumlu tutkunluğu destekleyen, takıntılı tutkunluğu ise dengeleyen uygulamalar geliştirilmelidir.
- Çalışanların psikolojik dayanıklılığını güçlendiren ve iş ortamında güveni artıran politikalar önceliklendirilmelidir.
- C tipi kişilik özellikleri belirgin olan çalışanlara, güven ve destek sağlayan liderlik yaklaşımları benimsenmelidir.
- İnsan kaynakları politikaları, çalışanların kişilik farklılıklarını dikkate alarak iş uyumunu ve bağlılığı artıracak biçimde düzenlenmelidir.
- Liderlerin bireysel farklılıklara uygun koçluk ve mentorluk yapmaları teşvik edilmelidir.

KAYNAKÇA

ACAR, B. E. (2021). İşin Anlamı ve Duygusal Emegın İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

ACAR, B. E., Alınacıık, E., ve Güleç, O. (2019). “Hastanelerde Algılanan Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Değerlendirilmesi”, Sivas Sosyal Bilimler Kongresi, 75-87.

ADAİR, J. (2014). Konfüçyüs ve Liderlik, İstanbul: Babıalı Kültür Yayıncılığı.

ADLER, A. (2011). Sosyal Roller ve Kişilik, (çev. T. Yörükán), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

AHMED, U., Majid, A. H. A., & Zin, M. M. (2016). “Moderation of Meaningful Work on the Relationship of Supervisor Support and Coworker Support with Work Engagement”, Asian Journal of Business Environment, 6(3), 15-20.

AKÇAKAYA, M. (2010). 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı, Ankara: Adalet Yayınları.

AKÇAY, V. H. (2012). “Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1), 123-140.

AKGEMCİ, T., Ağar, C.C. (2013). “Yönetim Fonksiyonları”, İ. Süer (Ed.), Genel İşletmecilik Bilgileri, 101-143. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

AKGÜNDÜZ, Y. (2012). Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

AKINCI, Z. (2002). “Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(4), 1-25.

AKINCI, Z., Güven, M., Demirel O. N., (2015). “Öğrencilerin A ve B Tipi Kişilik Yapısı ile Psikoşiddet (Mobbing) ve Depresyon Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, 52(604), 55-74.

AKSEL, İ. (2012). “Liderlik Teorileri”, C. Serinkan (Ed.), Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Ankara: Nobel Yayıncılık.

AKTAŞ, K. (2019). İş görenlerin Adanmışlık Düzeyi ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkinin Performans Algısına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.

AKYILDIZ, H. (2006). “Freud’çu, Liberal ve Marksist Kişilik Kuramlarının Türevi Olarak Toplum, İktisat ve Siyaset Teorileri”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, 6(11), 1-23.

ALACATLI, E. (2013). **Üniversite Öğrencilerinin Zaman Perspektifleri ile Beş Faktörlü Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Arel Üniversitesi, İstanbul.

ALKAN, G. (2014). **Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Stres Üzerine İlişkisi (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi) Hemşireleri Üzerine Bir Çalışma**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

ALLPORT, G. W. (1937). **Personality: A Psychological Interpretation**, New York: Henry Holt & Company.

ALMUTAİRİ, M., Timmins, F., Yoder Wise, P., Stokes, D., & Alharbi, T. A. F. (2025). “Authentic leadership—A concept analysis”, **Journal of Advanced Nursing**, 81(4), 1775–1793.

ALTUNIŞIK, R., Recai C., Serkan, B. ve Engin, Y. (2007). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, 5. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

AMANCHUKWU, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). “A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management”, **Management**, 5(1), 6-14.

ANSARI, N., Homapour, M., Azaditalab, H., Sadatmazloomi, S. M., Shomali, A.R. & Vakilian, R. (2013). “Reviewing Personality Types Of A, B, C, D and Its Effect on Performance of Managers of Organizations”, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 5(1), 1002-1006.

ARDIÇ, K., ve Polatçı, S. (2009). “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (32), 21-46.

ARDIÇ, M. (2024). “Sağlık Odaklı Liderlik ve İş Tatmini İlişkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracı/Düzenleyici Rolü”, **International Journal of Economic and Social Sciences**, 15(56), 650–670.

ARMOR, D. A., & Taylor, S. E. (1998). “Situating Optimism: Specific Outcome Expectancies and Self-Regulation”, **Advances in Experimental Social Psychology**, 30, 309-379.

ARMSTRONG, M. (2008). **Strategic Human Resource Management**, 4th Edition, USA: Kogan Page Limited.

ARSLANTAŞ, H. A. (2008). “Kültür – Kişilik ve Kimlik”, **Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi**, 7(1), 105-112.

ASAN, H. (2011). Lise Öğrencilerinin Mükemmeliyetçi Özellikleri ile Kişilik Tipleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

ASLAN, Ş. (2013). Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla), Konya: Eğitim Yayınevi.

ASLIPEK, F. (2014). Öğretmenlerin Kişilik Tipleri ile Çatışma Çözme Stratejileri Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.

ATTRIDGE, M. (2009). “Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of The Research and Business Literature”, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.

AVOLIO, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). “Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors”, *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.

AVOLIO, B. J., & Gardner, W. L. (2005). “Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership”, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.

AVOLIO, B. J., & Wernsing, T. S. (2007). “Practicing Authentic Leadership”, In S. J. Lopez (Ed.), *Positive Psychology: Exploring the Best in People*, 148–158. Westport, CT: Greenwood Publishing Company.

AYÇA, B. (2016). Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.

AYDIN, C. (2016). A ve B Kişilik Tiplerinin Boş Zaman Davranışlarının Kıyaslanması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

AYDIN, O. T. (2012). “The Impact of Theory X, Theory Y and Theory Z on Research Performance: An Empirical Study from A Turkish University”, *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(5), 24-30.

BAĞCI, Z. (2013). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.

BAKAN, İ., ve Bulut, Y. (2004). “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (31), 151-176.

BAKAN, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). “Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları” na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.

BAKAN, İ., ve Doğan, İ. F. (2012). “Hizmetkâr liderlik”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(2), 1-12.

BAKAN, İ., ve Doğan, İ. F. (2013). **Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar**, Ankara: Gazi Kitabevi.

BAKAN, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ., & Kefe, İ. (2015). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 7(14), 201-222.

BAKKER, A. B., & Demerouti, E. (2008). “Towards a Model of Work Engagement”, **Career Development International**, 13(3), 209-223.

BAKKER, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). “Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology”, **Work & Stress**, 22(3), 187-200.

BAKKER, A. B., & Leiter, M. P. (2010). **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, Psychology Press, New York.

BAKKER, A. B. (2011). “An Evidence-Based Model of Work Engagement”, **Current Directions in Psychological Science**, 20(4), 265-269.

BAKKER, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). “Key Questions Regarding Work Engagement”, **European Journal of Work And Organizational Psychology**, 20(1), 4-28.

BAKKER, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). “Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness”, **Journal of Vocational Behavior**, 80(2), 555-564.

BAL, E. A. (2009). “Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (546-552)**, Eskişehir.

BAL, E. A. (2009). **Gönülçelen Şirketler**, İstanbul: Beta Basım Yayın.

BALTAŞ, A., ve Baltaş, Z. (2000). **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 21. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.

BARUTÇUGİL, İ. (2014). **Liderlik**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BASS, B. M. (1990). “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, **Organizational Dynamics**, 18(3), 19-31.

BAŞ, M. (2020). **Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü: Erzincan'daki Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Erzincan.

BAŞARAN, İ. E. (2008). Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, Ankara: Ekinoks Yayınları.

BAŞODA, A. (2017). “İşe tutkunluk: Kavramsal Açından Bir İnceleme”, Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 17, 71-98.

BATIGÜN, A.D., ve Şahin. N.H. (2006). “İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek. A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu”, Türk Psikiyatri Dergisi, 17(1), 32-45.

BAYAT, B.(2008). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Ankara: Alter Yayıncılık.

BAYAT, F. (2020). Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi: Van Ferit Melen Havalimanında Uygulanmalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.

BAYINDIR, S. (2019). Bireylerin Kişilik Tiplerinin Kariyer Planlama ve Geliştirme Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük.

BAYMUR, B. F. (2015). Genel Psikoloji, 3. Baskı, İstanbul: İnkılap Kitabevi.

BAYSAL, A. C., ve Tekarslan, E. (2004). Davranış Bilimleri, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

BAYTOK, G. (2022). Örgütsel Destek Algısı ve Psikolojik Koşulların İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

BERGIEL, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F., & Stephen Taylor, G. (2009). “Human Resource Practices, Job Embeddedness and İntention to Quit”, Management Research News, 32(3), 205-219.

BİÇER, M. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Doyumları ile Kişilik Tipleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

BİLGİNOĞLU, E., ve Yozgat, U. (2021). “The İmpact of Sparking Leadership on Creating Work Passion and Job Satisfaction in Organizations–An Empirical Study”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21(1), 43-58.

BLEİKER, E. M., Hendriks, J. H., Otten, J. D., Verbeek, A. L., & van Der Ploeg, H. M. (2008). “Personality Factors and Breast Cancer Risk: A 13-Year Follow-Up”, JNCI: Journal of the National Cancer Institute, 100(3), 213-218.

BLUTNER, R. & Hochnadel, E. (2010). “Two Qubits for CG Jung’s Theory of Personality”, Cognitive Systems Research, 11(3), 243-259.

BODUR, M. (2020). Çalışma Ortamı ve Kişilik Tiplerinin Çalışanların İç Girişimciliğinin Göstergesi Olarak İnovasyon Potansiyeline Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

BOEREE, C. G. (2006). **Personality Theories**, Psychology Department Shippensburg University.

Retrieved from <http://webspaces.ship.edu/cgboer/perscontents.html>

BOYATZIS, R. E. (2008). "Competencies in the 21st Century", **Journal of Management Development**, 27(1), 5-12.

BOZKAYA, E. (2013), **Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

BOZO, Ö., Yılmaz, T., ve Tathan, E. (2012). "C Tipi Davranış Ölçeğinin Türkçeye Uyarlama, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması", **Anatolian Journal of Psychiatry/Anadolu Psikiyatri Dergisi**, 13(2), 145-150.

BRAND, R. J., Rosenman, R. H., Sholtz, R. I., & Friedman, M. (1976). "Multivariate Prediction of Coronary Heart Disease in the Western Collaborative Group Study Compared to the Findings of the Framingham Study", **Circulation**, 53(2), 348-355.

BRONFENBRENNER, U. (1994). "Ecological Models of Human Development", **International Encyclopedia of Education**, 3(2), 37-43.

BUDAK, G., ve Budak, G. (2004). **İşletme Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları.

BULUT, Y., Uygun, S. (2010). "Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7(13), 29-47.

BULUT, H., ve Meydan, C. H. (2018). "Liderlik Tarzlarının Çalışanların Ses Verme Davranışına Etkisi: Kamuda Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 73(1), 223-244.

BUNJAK, A., Lord, R. G., & Acton, B. P. (2024). "Rethinking Authentic Leadership: An Alternative Approach Based on Dynamic Processes of Active Identity, Self-Regulation, and Ironic Processes of Mental Control", **Journal of Management & Organization**, 30(SI6), 1669–1698.

BURGER, J. M. (2006). "Kişilik: Psikoloji Biliminin İnsan Doğasına Dair Söyledikleri", **1. Baskıdan Çeviri**, (çev. **İ. D. E. Sarıoğlu**), İstanbul: Kaknüs Yayınları.

CAN, Y. (2007). **A Tipi ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

CARNEGİE, D. (2012). **Doğru ve Etkin Liderlik**, İstanbul: Nemesis Kitap.

CARR, A. (2002). “Jung, Archetypes and Mirroring in Organizational Change Management: Lessons from a Longitudinal Case Study”, **Journal of Organizational Change Management**, 15(5), s. 476-490.

CARROLL, J. B. (1993). **Human Cognitive Abilities: A Survey of Factor-Analytic Studies**, Cambridge University Press: Cambridge/USA.

CARTER, S. M. ve Greer, C. R. (2013). “Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 20 (4): 375-393.

CHENG, P., Zhou, L., Liu, T., & Ge, N. (2025). “Empowering Leadership and Frontline Employees’ Emotional Labor: The Mediation Effects of Job Passion”, **Frontiers in Psychology**, 16, 1437736.

CLONİNGER, C. R. (1994). **The Temperament and Character Inventory (TCI): A Guide to its Development and Use**, St. Louis, MO: Center for Psychobiology of Personality, Washington University.

CLONİNGER, C. R., Svrakic, D. M., & Przybeck, T. R. (1993). “A Psychobiological Model of Temperament and Character”, **Archives of General Psychiatry**, 50(12), 975-990.

COLEMAN, J. C. (1994). **Abnormal Psychology and Modern Life**. Dallas: Scott Foresman Company.

COOK, S. (2008). **The Essential Guide To Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction**, London: Kogan Page Limited.

COREY, G. (2008). “Psikolojik Danışma, Psikoterapi Kuram ve Uygulamaları”, (çev. **T. Ergene**), Ankara: Mentis Yayıncılık.

COSTA, P. T., McCrae R. R. (1976). “Age Differences In Personality Structure: A Cluster Analytic Approach”, **Journal of Gerontology**, 31(5), 564–570.

COSTA, P. T., & McCrae R. R. (1987). “Neuroticism, Somatic Complaints, and Disease: Is The Bark Worse Than The Bite?”, **Journal of Personality**, 55(2), 299-316.

COŞAR, S., Tabak, A. ve Polat, M., (2012), “Otantik Liderlik”, (Ed.) **A. Tabak, H. Şeşen ve T. Türköz, Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler**, Ankara: Detay Yayıncılık.

CÖMERT, G.M., (2019). **Kişilik Tiplerinin Marka Bağlılığı Üzerine Etkileri: Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.

CSİKSZENTMİHALYİ, M. (2005). **Akış Mutluluk Bilimi**, İstanbul: HYB Yayıncılık.

CÜCELOĞLU, D. (2015). İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları, 19. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.

ÇAĞLIN, C. (2022). Algılanan Örgütsel Destek ve Temel Benlik Değerlendirmesinin İşe Tutkunluk Üzerine Etkisinde İş Becerikliliğinin Aracılık Rolü, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.

ÇAKAR, U., ve Arbak, Y. (2003). “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), 83-98.

ÇAKIL, E. (2011). Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşire ve Asistanlarda Mobbing ’ın İş Gönülden Adanma Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.

ÇALIŞKAN, S. (2014). “Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(3), 363-382.

ÇANKIR, B. (2016). Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

ÇANKIR, B. ve Yener, S. (2017). İş’te Pozitif Davranış, 1. Baskı, İstanbul: Çizgi Kitapevi.

ÇELİK, V. (2013). “Takım Sporlarında Görev Yapan Sporcuların Antrenörleri ile İlgili Karizmatik Liderlik Algılarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Basketbol Branşı Örneği”, Pamukkale Journal of Sport Sciences, 4(2), 16-45.

ÇETİN, N. G. ve Beceren, E. (2007). “Lider Kişilik: Gandhi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (5), 110-132.

ÇINAR, H. (2015). “Eğitimde İnternet Kullanımı ve İnternet Etiği: Büro Yönetimi ve Sekreterlik Programı Öğrencileri Üzerinde Beş Faktör Kişilik Modeli ile Bir Araştırma”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 3(6), 68-81.

ÇİÇEK, M. (2011). “Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım: Otantik Liderlik Tarzı ve Transformasyonel Liderlik Biçimi ile Karşılaştırılması”, Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(3), 59-71.

ÇİFTÇİ, D. Ö. (2018). Otantik Liderlik Tarzı ve Çalışanların İşe Adanmışlıkları Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Değişken Rolü, Doktora Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

ÇOKLUK, Ö., Şekercioğlu G., ve Büyüköztürk Ş. (2016). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları, 4. Baskı, Ankara Pegem Akademi.

DADİCH, A., Abbott, L., Lux, A. A., & Lowe, K. B. (2024). “The Use of Experimental Designs to Examine Causality in Authentic Leadership: A Scoping Review”, *Journal of Management & Organization*, 30(SI6), 1728–1747.

DAFT, R. L. (2012). *Management*, (10th ed.), Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

DARSHANİ, R. K. N. D. (2014). “A Review of Personality Types and Locus of Control as Moderators of Stress and Conflict Management”, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(2), 1-8.

DAVİS, K. (1988). “İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış”, (Cilt 199), (K. Tosun, çev.), İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.

DELİVELİ, Ö. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

DEMİR, H. (2020). *İş Sağlığı ve Güvenliği ile Psikolojik İyi Oluşun İşe Adanmışlıkla İlişkisi: Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kafkas Üniversitesi, Kars.

DEMİRCİ, M.K., Özler, D.E., ve Girgin, B. (2009). “Beş Faktör Kişilik Modelinin İşyerinde Duygusal Tacize (Mobbing) Etkileri: Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences*, 12(2), 13-39.

DEMİRKAN, S. (2006). *Özel Sektördeki Yöneticilerin ve İş görenlerin Bağlanma stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

DEMİRTAŞ, E. T. (2017). “Kişilik ve Kişiliğin Temel Kavramaları”, In D. G. Kurt, E. Çetinkaya-Yıldız ve D. Avcı (Dü.), *Kişilik Kuramları: Gerçek yaşamadan Kişilik Analizi Örnekleriyle* (4.Baskı, 2-5), Ankara: Pegem Akademi.

DENİZ, L. ve Hasańçebiođlu, T. (2003). “Öğretmen Liderlik Stillerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Çalışması”, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17(17), 55-62.

DEVECİ, B. (2017). “İş Stresi ve Turizm İşletmelerinde Yapılan Araştırmalara İlişkin Bir Değerlendirme”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 39-53.

DEVELİOğLU, K., ve Tekin, Ö. A. (2013). “Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 15-30.

DİCKE, C., Holwerda, J., & Kontakos, A. M. (2007). “Employee Engagement: What Do We Really Know? What Do We Need To Know to Take Action”, **Center for Advanced Human Resource Studies**, 1-85.

DİNÇER, M. K. ve Bitirim, S. (2007). “Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, (28), 61-72.

DRUCKER, P. F. (2013). “Etkin Yöneticiyi Etkin Yapan Nedir”, (**İnan, M. çev.**), **In Liderlik- Harvard Business Review**, İstanbul: Optimist Yayıncılık.

DURNA, U. (2004). “Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 11(1), 191-206.

DURNA, U. (2010). “A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 19(1), 275-290.

DUYAN, E., ve Van Dierendonck, D. (2014). “Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru”, **Istanbul Journal of Sociological Studies**, (49), 1-32.

ECE, Ş., ve Erkmen, T. (2025). “Otantik Liderliğin Bağlamsal Performansa Etkisinde Destekleyici Örgüt Kültürünün Rolü: Kamu Kurumunda Bir Araştırma”, **Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8(2), 133–148.

EDİZLER, G. ve Akbulut, E. (2011). “Özel Öğretim Kurumlarında Eğitim Yöneticilerinin Dönüşümcü liderlik Boyutları”, **Erciyes İletişim Dergisi**, 2(2), 20-32.

EKER, S. (2012). “Alfred Adler’in Kişilik Kuramının Demokrasi Düşüncesi Açısından Önemi”, **Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 13(22), 157-180.

ENGİN, M.A. (2019). **Otantik Liderlik Üzerine Bir Araştırma.** Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

EPSKAMP, S. (2015). “semPlot: Unified Visualizations of Structural Equation Models”, **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, 22(3), 474-483.

ERCAN, F. Z. (2022). **Yetenek Yönetimi, Örgütsel Özdeşleşme ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişkiler**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

ERDAL, M. (2021). **Otantik Liderlik ile İş Tatmini İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü.** Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye.

ERDURUR, K. (2012). **Turizm Lisans Eğitimi Alan Öğrencilerin Girişimci Kişilik Özelliklerini Girişimcilik Eğilimine Etkisi: Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Örneği.** Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Düzce.

- EREL, C.** (2008). **Lider**, İstanbul: İdealist Düşünce Yayınları
- EREN, E.** (2010). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 12. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- EREN, E.** (2015). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 15. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- EREN, F. ve Yalçıntaş, M.** (2017). “Hizmetkar Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 10(16), 851-864.
- EREN, E.** (2004). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- ERKUTLU, H. V.** (2014). **Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı**. Ankara: Efil Yayınevi.
- EROĞLU, F.** (2015). **Davranış Bilimleri**, 14. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- ERZEN, Ü. M.** (2008). “Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 2008(31), 65-80.
- EYSENCK, H. J.** (1994). “Cancer, Personality and Stress: Prediction and Prevention”, **Advances in Behaviour Research and Therapy**, 16(3), 167-215.
- FEİST J., & Feist G.J.** (2008). **Theories of Personality**, 7th. Edition, McGraw–Hill Primis.
- FINDIKÇI, İ.** (2009). **Hizmetkar Liderlik**. İstanbul: Alfa Yayınları.
- FINDIKLI, M. A., Gözde, O., ve Sığırı, Ü.** (2019). “Karanlık Liderlik Ölçeği: Çalışanların Algısı Üzerine Bir Ölçeklendirme Çalışması”, **Nitel Sosyal Bilimler**, 1(1), 89-115.
- FREUD, S.** (1923/2012). “The Ego and the Id.” (**J. Strachey, Trans.**), New York: W. W. Norton & Company. (İlk baskı: 1923).
- FRİEDMAN, M., & Rosenman, R. H.** (1974). **Type A Behavior and Your Heart**, New York: Knopf.
- FROMM, E.** (2003). **Sevme Sanatı**, 2. Basım, İzmir: İlya Yayınevi.
- GARDNER, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F.** (2005). ““Can You See The Real Me?” A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development”, **The Leadership Quarterly**, 16(3), 343-372.

GARDNER, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). “Authentic Leadership: A Review of The Literature and Research Agenda”, **The Leadership Quarterly**, 22(6), 1120-1145.

GARDNER, W. L., Karam, E. P., Noghani, F., Cogliser, C. C., Gullifor, D. P., Mhatre, K., ... Dahunsi, D. (2024). ““Let’s Get Real” ... When we Lead: A Systematic Review, Critical Assessment, and Agenda for Authentic Leadership Theory and Research”, **Journal of Management & Organization**, 30(SI6), 1642–1668.

GAZIOĞLU, E. (2018). **Örgütsel Adalet Algısının İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

GENÇ, N. (2012). **Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

GENÇTANRIM, D., ve Çetinkaya, E. (2017). **Kişilik Kuramları**, 2. Baskı, Ankara: Pegem Yayınları.

GEORGE, B. (2003). **Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value**, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

GEORGE, D. & Mallery, M., (2010). “SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference”, **17.0 Uptade (10a ed.)**, Boston: Pearson.

GEZER, A. (2015). **Otantik Liderlik Davranışlarının İş Tutumlarına Etkisi :Mersin İli Finans Sektöründe Bir Saha Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Mersin.

GİLLET, N., Morin, A. J. S., Brault, S., Becker, M., & Verbeke, I. (2024). “On the Nature, Predictors, and Outcomes of Work Passion Profiles”, **Stress & Health**, 40(6), e3495.

GOFFEE, R., & Jones, G. (2005). “Managing Authenticity”, **Harvard Business Review**, 83(12), 85-94.

GOFFMAN, E. (1959). **Presentation of Self in Everyday Life**, USA: Anchor Books.

GORGİEVSKİ, M. J., Moriano, J. A., & Bakker, A B. (2014). “Relating Work Engagement and Workaholism to Entrepreneurial Performance”, **Journal of Managerial Psychology**, 29(2), 106-121.

GRAY, J., & Starke, F. A. (1977). **Organizational Behavior: Concepts and Applications**, Columbus, OH: Charles E. Merrill Publishing.

GREER, S., & Morris, T. (1975). “Psychological Attributes of Women Who Develop Breast Cancer: A Controlled Study”, **Journal of Psychosomatic Research**, 19(2), 147-153.

GÜÇLÜ, N. (2001). “Stres Yönetimi”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 21(1), 91-109.

GÜL, H., ve Çelebi, F. (2014). “Hükümet Kadın Filmi Eşliğinde Vizyoner Liderlik”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2(6), 147-154.

GÜL, H., İnce, M., ve Candan, H. (2017). “Otantik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Destek Algısı Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 14(1), 31-53.

GÜLER, M., ve Boz, D. (2016). “Otantik Liderliğin Topluluk Hissi Üzerine Etkisi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Avrasya Özel Sayısı, 488-500.

GÜNDOĞAN, K. (2022). **Kültürel Zekâ ve İşkolikliğin Role Dayalı Performans Üzerindeki Etkileri: C Tipi Kişiliğin Düzenleyici Rolü**, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.

GÜNER, Kibaroglu, G., Güner, B., ve Basım, H. N. (2023). “İşe Tutkunluk (Job Passion) Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması”, **Çukurova Ü. SBED**, 32(2), 615–629.

GÜNEY, S. (2011). **Davranış Bilimleri**, 6. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

GÜNEY, S. (2012). **Liderlik**, Ankara: Nobel Yayıncılık.

GÜRDOĞAN, A. (2018). **Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık**, İstanbul: Kriter Yayınevi.

HABİBİ, M., Kazemi, M., Ghanbari, N., & Monajemi, M. B. (2015). “The Relationship between Alexithymia and Types C and D Personalities in People with Depression Disorders”, **The International Journal of Indian Psychology**, 3(1), 94-103.

HAKANEN, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). “Burnout and Work Engagement Among Teachers”, **Journal of School Psychology**, 43(6), 495-513.

HALBESLEBEN, J. R. (2010). “A Meta-Analysis of Work Engagement: Relationships with Burnout, Demands, Resources, and Consequences”, **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, 8(1), 102-117

HALBESLEBEN, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). “The Relative Roles of Engagement and Embeddedness in Predicting Job Performance and Intention to Leave”, **Work & Stress**, 22(3), 242-256.

HALİS, M. (2007). **Liderlik ve Etkileme**, Ankara, Türkiye: Orion Yayınevi.

HALPİN, A. W. (1956). “The Behavior of Leaders”, **Educational Leadership**, 14(3), 172-186.

HARPUTLUOĞLU, D. D. (2015). İşe Tutkunluk ve İş-Aile-İş Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

HARTER, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). "Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.

HELLRİEGEL, D., & Slocum, J. W., Jr. (1979). *Organizational Behavior*, (2nd. Ed.), West Publishing Company.

HIRLAK, B. (2015). Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

HOCKEY, J. & Ley I. (2010). "Leading for Engagement: How Senior Leaders Engage Their People", *National School of Government Report*, 9.

HOGAN, R. (2009). "Kişilik ve Kurumların Kaderi", (çev. S. Y. Kölay), İstanbul: Remzi Kitabevi.

HORNEY, K. (1966). *Our Inner Conflicts: A Constructive Theory of Neurosis*, United States: Norton.

HOSAKA, T., Fukunishi I., Aoki T., Rahe R. H., & Solomon G. F. (1999). "Development of a "Type C" İVENTORY: Cross-Cultural Applications", *Tokai Journal of Experimental and Clinical Medicine*, 24(2): 73-76.

HU, L. T., & Bentler, P. M. (1999). "Cutoff Criteria for Fit İndexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.

İLİES, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). "Authentic Leadership And Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes", *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.

İBRAHİMOĞLU, N. ve Karayılan D. (2012). "A ve B Tipi Kişilik Özellikleri ile Zaman Yönetimi Davranışları Arasındaki İlişkiler", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (33), 251-262.

İBRAHİNOĞLU, N., (2011). "İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 731-747.

İNANÇ, B. Y. ve Yerlikaya, E. E. (2012). *Kişilik Kuramları*, 6. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yay.

İSTENGEL, M. A, (2006). *Okul Rehber Öğretmenlerinin Kişilik Özellikleri ve İş Stresleri Arasındaki İlişki Düzeyinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

JENARO, C., Flores, N., Orgaz, M. B., & Cruz, M. (2011). “Vigour and Dedication in Nursing Professionals: Towards a Better Understanding of Work Engagement”, **Journal of Advanced Nursing**, 67(4), 865-875.

JOHN, O. P., Srivastava S. (1999). “The Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, And Theoretical Perspectives”, **Handbook Of Personality: Theory And Research**, (edit. L. A. Pervin & O. P. John), 2, 102–138, New York: Guilford Press.

JUN, H., Hu, Y., & Lee, K. (2023). “Linking Authentic Leadership with Organizational Citizenship Behavior: Follower’s Hope and Collective Efficacy”, **Behavioral Sciences**, 13(7), 572.

KAÇAY, Z., ve Damar, M. (2019). “Otantik Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların İş Tatmini ve Tutkuları Üzerindeki Etkisi”, **3. Akademik Spor Araştırmaları Kongresi Bildirisi**, Muğla, Türkiye.

KAHN, W. A. (1990). “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”, **Academy of Management Journal**, 33(4), 692-724.

KALAYCI, Ş. (2014). **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 6. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

KAMANLI, A. İ. (2015). **Girişimci Yöneticinin İşe Tutkunluk ve Liderlik Tarzının Çalışanların Performans Algıları Üzerine Etkisi**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

KANTEN, P. (2012). **İş görenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü**, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

KANTEN, P., Gümüştekin G., & Kanten, S. (2017). “A Conceptual Review on Type A, B, C and D Personalities”, **In Proceedings of 2nd International Conference on Scientific Cooperation for the Future in Economics and Administrative Sciences Thessaloniki**, Greece, September 339-346.

KAPLAN, M., ve Uzun, H. (2017). **Hizmetkâr Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi**, İstanbul: Gazi Kitabevi.

KAPLAN, S., ve Azak, A. (2025). “Psikolojik Sermaye ve C Tipi Kişiliğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri”, **İzmir Yönetim Dergisi**, 6(1), 55–67.

KAPLAN, T. (2008). **İş Görenlerin Kişilik Tiplerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Bursa’da Mobilya Sektöründe Uygulama Örneği**, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

KARADAĞ, E. (2009). “Ruhsal Liderlik ve Örgüt Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, 9(3), 1357-1405.

KARAKAYA, E. (2013). Kişilik Tiplerinin Satış Performansı Üzerindeki Etkisi ve Süpermarket Zincirlerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.

KARAKAYA, H. (2015). İşe Tutkunluk ve Okul İklimi Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Gaziantep.

KAVUT, S. (2018). “Karen Horney ve Nevrotik Kişilik Üzerine Bir Araştırma: Blue Jasmine Örneği”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(55), 1034-1040.

KAVUT, S. (2020). “Carl Gustav Jung: Kavramları, Kuramları ve Düşünce Yapısı Üzerine Bir İnceleme”, *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (UKSAD)*, 6(2), 681-695.

KEKLİK, B. (2012). “Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 73-93.

KERİM, N. (2010). İstanbul İli Avrupa Bölgesinde Kamu ve Özel Hastanelerinde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Özellikleri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

KERNİS, M. H. (2003). “Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem”, *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.

KESKEN, J., ve Ayyıldız, N. A. (2008). “Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik”, *Ege Academic Review*, 8(2), 729-754.

KHUMALO, Stevoph S. (2015). “The Implications of System Approach on School Leadership Practices”, *International Education Studies*, 8(7), 38-43.

KILIÇ, E. (2015). Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven Bir Uygulam, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi, Erzincan.

KILINÇ, S., ve Yener, S. (2019). “İşkolikliğin Örgütsel Bağlılık ve Performans Arasındaki İlişkide Aracı Rolü”, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33), 678-713.

KILINÇ, U., ve AKDEMİR, M. (2019). “Otel İşletmelerinde Otantik Liderlik Algısı ve İşyeri Mutluluğu: Ankara İlinde Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 793-811.

KILINÇ, M. (2025). “İşe Tutkunluk, Politik Yeti, Kariyer Başarısı ve İşe Angaje Olma Arasındaki İlişkiler”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 69, 222-231.

KİNSLER, L. (2014). “Born to Be Me... Who am I Again? The Development of Authentic Leadership Using Evidence-Based Leadership Coaching and Mindfulness”, **International Coaching Psychology Review**, 9(1), 92-105.

KİRKCALDY, B. D., Shepard, R.J. & Furnham, A.F. (2002). “The Influence of Type A Behaviour and Locus of Control Upon Job Satisfaction and Occupational Health”, **Personality and Individual Differences**, 33(8), 1361-1371.

KİSLİNG, R. A. (2007). **Character for Leadership: The Role of Personal Characteristics in Effective Leadership Behaviors**, Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship, Virginia.

KLİNE, R. B. (2016). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, (4th ed.), New York: Guilford Press.

KOÇ, E. (2013). **Örgütsel Davranış**, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

KOÇ, M., Öztürk, L. (2015). “Mavi Yaka Y Kuşağının Liderlik Algılaması Üzerine Bazı Tespitler (Kahramanmaraş Organize Sanayi Bölgesi Örneği)”, **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 12 (1), 85-102.

KOÇAK, M. (2021). **Kişilik Tipleri ve Bireysel Satış Performansının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi : Emlak Danışmanları Üzerine Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

KOÇEL, T. (2018). **İşletme Yöneticiliği**, 17. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.

KORKMAZ, F. (2018). **Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırmalı Bir Analiz**, Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.

KOTZE, M. (2018). “How Job Resources and Personal Resources Influence Work Engagement and Burnout”, **African Journal of Economic And Management Studies**, 9(2), 148-164.

KURRASS, J. A. (2004). **The Development of a Behavioral Measure of Type C**, Armstrong Atlantic State University.

KURT, D. D., ve Yıldız, Y. E. (Ed.). (2017). **Kişilik Kuramları Gerçek Yaşamdan Kişilik Analiz Örnekleriyle**, Ankara: Pegem Akademi.

KURUÜZÜM, A., Irmak, S., ve Çetin, E. İ. (2010). “İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz”, **Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, 53(2010), 183-198.

KUTANİS, R. Ö., ve Yıldız, E. (2014). “Pozitif Psikoloji ile Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 5(11), 135-154.

LALA, A., Bobirnac, G., & Tipa, R. (2010). "Stress Levels, Alexithymia, Type A and Type C Personality Patterns in Undergraduate Students", **Journal of Medicine and Life**, 3(2), 200-205.

LANDRUM, G. N. (1993). **Profiles of Genius**, New York: Prometheus.

LEHTO, U. S., Ojanen, M., Dyba, T., Aromaa, A., & Kellokumpu-Lehtinen, P. (2007). "Baseline Psychosocial Predictors of Survival in Localized Melanoma", **Journal of Psychosomatic Research**, 63(1), 9-15.

LEPISTÖ, S., Alanen, S., Aalto, P., Järvinen, P., Leino, K., Mattila, E., & Kaunonen, M. (2018). "Healthcare Professionals' Work Engagement in Finnish University Hospitals", **Scandinavian Journal of Caring Sciences**, 32(2), 979-986.

Lİ, J., Zhang, J., & Yang, Z. (2017). "Associations Between A Leader's Work Passion and An Employee's Work Passion: A Moderated Mediation Model", **Frontiers in Psychology**, 8, 1447.

LUTHANS, F. & Avolio, B.J. (2003). "Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach", **K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R. E. Quinn (Ed.), Positive Organizational Scholarship**, San Francisco: Barrett-Koehler, 241-258.

LUTHANS, F. (1981). **Organizational Behavior**, (3rd ed.), McGraw-Hill.

LUTHANS, F. (1995). **Organizational Behaviour**, (7th ed.), İstanbul: Literatür Yayınları.

LUTHANS, F. (2011). **Organizational Behavior**, (12th ed.), McGraw-Hill. Inc., New York.

LUTHANS, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction", **Personnel Psychology**, 60(3), 541-572.

LUTHANS, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). "The Mediating Role of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate—Employee Performance Relationship", **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 29(2), 219-238.

LUX, A. A., & Lowe, K. B. (2025). "Authentic Leadership: 20-Year Review Editorial", **Journal of Management & Organization**, 30(SI6), 1634–1641.

MACEY, W. H., Schneider, B., Barbera K. M. ve Young, S. A. (2009). **Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage**, London: Blackwell.

Macía, P., Gorbeña, S., Barranco, M., Iglesias, N. & Iraurgi, I. (2022). “A Global Health Model Integrating Psychological Variables Involved in Cancer Through A Longitudinal Study”, **Frontiers in Psychology**, 13, 873849.

MAGEAU, G. A., Vallerand, R. J., Charest, J., Salvy, S. J., Lacaille, N., Bouffard, T., & Koestner, R. (2009). “On the Development of Harmonious and Obsessive Passion: The Role of Autonomy Support, Activity Specialization, and Identification With the Activity”, **Journal of Personality**, 77(3), 601-646.

MARANO, K. E. (2017). “An Analysis of Empirical Validity of Alfred Adler's Theory of Birth Order”, **Aletheia**, 2(1), 15-25.

MARKUS, H. R., & Kitayama, S. (2010). “Cultures and Selves: A Cycle of Mutual Constitution”, **Perspectives on Psychological Science**, 5(4), 420-430.

MARTÍNEZ, E. F., Bilges, D. C., Shabazz, S. T., Miller, R., & Morote, E. S. (2012). “To Work or Not to Work: Student Employment, Resiliency, and Institutional Engagement of Low-Income, First-Generation College Students”, **Journal of Student Financial Aid**, 42(1), 28-39.

MASLACH, C., & Leiter, M. P. (1997). **The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do about It**, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

MASLACH, C., & Goldberg, J. (1998). “Prevention of Burnout: New Perspectives”, **Applied and Preventive Psychology**, 7(1), 63-74.

MASLACH, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). “Job Burnout”, **Annual Review of Psychology**, (52), 397-422.

MAUNO, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). “Job Demands and Resources as Antecedents of Work Engagement: A Longitudinal Study”, **Journal of Vocational Behavior**, 70(1), 149-171.

MAXWELL, J. C. (2020). “Reddedilmez 21 Liderlik Niteliği; Liderlik Nitelikleri”, (A. Pınarbaşı, çev.), İstanbul: Beyaz Yayınları.

MAY, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). “Developing the Moral Component of Authentic Leadership”, **Organizational Dynamics**, 32(3), 247-260.

MAY, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). “The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77(1), 11-37.

MAZUTİS, D. (2011). “Authentic Leadership”, **W. Rowe & L. Guerrero (Ed.), Cases In Leadership İçinde (284-289)**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

MEMİŞ, Ç. A., Aydın, G. K., Kabasakal, H., ve Saraçer, B. E. (2009). “Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 21-23.

MENGUC, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). “To Be Engaged or Not to Be Engaged: The Antecedents and Consequences of Service Employee Engagement”, **Journal of Business Research**, 66(11), 2163-2170.

METİN, A., ve Erdem, R. (2023). “Kanser Hastalarının C-Tipi Kişilik Özelliği Açısından İncelenmesi”, **SDÜ Sağlık Yönetimi Dergisi**, 5(1), 40–51.

MOÇ, T. (2019). “Bireylerin Kişilik Tipleri ile Örgütlerde Yaşanan Çatışmalarda Tercih Edilen Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki”, **Business & Management Studies: An International Journal**, 7(5), 2073-2093.

MOHAMED, R. K. M. H., & Nor, C. S. M. (2013). “The Relationship Between Mcgregor's XY Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 3(5), 715-720.

MOORHEAD, G., & Griffin, R. W. (1992). **Organizational Behavior**, 3. Edition, Boston: Houghton Mifflin Company.

MORGÜL, T. (2013). **Lider ve Nitelikleri.** York Üniversitesi Türkiye Temsilciliği, İşletme Bölümü Lisans Programı, Yalova.

MORİN, A. J. S., Gillet, N., et al. (2025). “Work Passion Profiles: Indigenous vs. Non-Indigenous Employees”, **Australian Journal of Management**, 50(1), 173–199.

NARTGÜN, Ş. S., Nartgün, Z., ve Arıcı, U. D. (2016). “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Otantik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri”, **Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3(2), 1-26.

NG, T. W., & Feldman, D. C. (2010). “The Impact of Job Embeddedness on Innovation-Related Behaviors”, **Human Resource Management**, 49(6), 1067-1087.

NORTHOUSE, P. G. (2004). **Leadership: Theories and Practices**, London: Sage.

OATES, W. E. (1971). **Confessions of A Workaholic: The Facts about Work Addiction**, New York: World Publishing.

ODABAŞI, Y., ve Barış G. (2008). **Tüketici Davranışları**, 8. Baskı, İstanbul: Mediacat.

ODABAŞI, E. (2020). **Örgütsel Bağlılığın Dijital Dönüşüme Dirence Etkisinde Liderliğin Düzenleyici Rolünün İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

OGDEN, J. (2004). **Health Psychology: A Textbook**, McGraw-Hill Education, Newyork.

OKÇU, V. ve Anık, S., (2017). “Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışlarını ile Öğretmenlerin Motivasyon ve Mobbing Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi**, 5(2), 63-85.

OKTUĞ, Z. (2014). **Yenilikçilik ve Çalışmaya Tutkunluk: Çalışanı Güçlendirmenin Etkileri**, İstanbul: Galata Yayıncılık.

ORGAN, D. W. (1997). “Organizational Citizenship Behavior it's Construct Clean-Up Time”, **Human Performance**, 10(2), 85-97.

ORHAN, H., & Kaşıkçı, D. (2002). “Path, Korelasyon ve Kısmi Regresyon Katsayılarının Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi”, **Journal of Animal Production**, 43(2), 68-78.

OWEN, H., Hodgson, V., Gazzard, N. (2010). “Liderlik El Kitabı”, (**M. Çelik, Çev.**), İstanbul: Optimist Yayın.

OWENS, J. (1979). “The Uses of Leadership Theory”, **In H. Hicks and J. Powel (Eds.), Management, Organizations and Human Resources**, McGraw-Hill.

ÖĞÜT, A., ve Kocabacak, A. (2013). **Doğru İşe Doğru İnsan: İnsan Kaynakları ve Kişilik Tipolojileri**, Ankara: Nobel Yayıncılık.

ÖRÜCÜ, E., ve Uçku, İ. (2019). “Örgütlerde İşe Tutkunluk, Örgütsel Destek Algısı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ve Bir Araştırma”, **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 16(2), 71-81.

ÖZARSLAN, M. (2010). **Örgütlerde İş Tatmini ve Kişilik Tipi İlişkisi, Vali Yardımcılarına Yönelik Kurumsal ve Uygulamalı Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

ÖZDEMİR, H. Ö. (2018). **Otantik Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Sanal Kaytarma İlişkileri**, Ankara: Savaş Yayınevi.

ÖZDEMİR, O., Özdemir, P. G., Kadak, M. T. ve Nasıroğlu, S. (2012). “Kişilik Gelişimi”, **Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar**, 4(4), 566-589.

ÖZDEVECİOĞLU, M. (2002). “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (19), 115-134.

ÖZDEVECİOĞLU, M., ve Kanıgür, S. (2009). “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2009(1), 53-82.

ÖZER, Ö., Saygılı, M., ve Uğurluoğlu, Ö. (2015). “Sağlık Çalışanlarının İşe Cezbolma Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma”, **Business & Management Studies: An International Journal**, 3(3), 261-272.

ÖZPEHLİVAN, M. (2018). “İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları”, **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(2), 43-70.

ÖZSOY, E. (2013). **A Tipi ve B Tipi Kişilik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

ÖZSOY, E., Erol, E., Korkutata, A. ve Şeker, M. (2014). “Kişilik Modelleri Boyutlarının Karşılaştırılması: A Tipi ve B Tipi Kişilik ve Beş Faktör Kişilik Modeli”, **Uluslararası Hakemli Beşerî ve Akademik Bilimler Dergisi**, 3 (9), 104-116.

ÖZTEMİZ, A. B. (2005). “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14(1), 271-288.

ÖZTÜRK, F., Taş, D., Yiğit, K., & Çiçek, H. (2025). “Algılanan Otantik Liderlik ve İş Yeri Arkadaşlığının İş Performansı Üzerine Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 32(2), 265–285.

ÖZYURT, E. (2021). **Otantik Liderlik ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.

PARLAK, B. (2013). **Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri**, İstanbul: Beta Yayınları.

PELİT, E., Türkmen, F., ve Yarmacı, N. (2010). “Turizm Sektöründeki İş görenlerin Kişilik Özelliklerini Değerlendirmeye Yönelik Bir Araştırma”, **Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi**, 2(1), 9-16.

PERREWÉ, P. L., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., McAllister, C. P., & Harris, J. N. (2014). “Developing a Passion for Work Passion: Future Directions on an Emerging Construct”, **Journal of Organizational Behavior**, 35(1), 145-150.

PİTTENGER, D. J. (2005). “Cautionary Comments Regarding the Myers-Briggs Type Indicator”, **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 57(3), 210-221.

POLLACK, J. M., Ho, V. T., O'Boyle, E. H., & Kirkman, B. L. (2020). “Passion at Work: A Meta-Analysis of Individual Work Outcomes”, **Journal of Organizational Behavior**, 41(4), 311-331.

REGO, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). “Authentic Leadership Promoting Employees' Psychological Capital and Creativity”, **Journal of Business Research**, 65(3), 429–437.

REGO, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2014). “Hope and Positive Affect Mediating the Authentic Leadership and Creativity Relationship”, **Journal of Business Research**, 67(2), 200–210.

REGO, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). “Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital”, **Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)**, 9(1), 129-151.

RENTFROW, P. J., Gosling, S. D., & Potter, J. (2008). “A theory of the Emergence, Persistence, and Expression of Geographic Variation in Psychological Characteristics”, **Perspectives on Psychological Science**, 3(5), 339-369.

RİGGİO, R. E. (2014). “Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş: Introduction to Industrial/Organizational Psychology”, **6. Basım, (B. Özkara, çev. ed.)**, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

ROBBİNS, S. P., & Judge, T. A. (2019). “Örgütsel Davranış”, **14. Basım, (İ. Erdem, çev.)**, , Ankara: Nobel Yayıncılık. (Orijinal eser 2015’te yayımlanmıştır.)

ROBERTS, D. R., & Davenport, T. O. (2002). “Job Engagement: Why It's Important and How to Improve it”, **Employment Relations Today**, 29(3), 21-29.

ROSSEEL, Y. (2012). “lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling”, **Journal of Statistical Software**, 48(2), 1–36.

ROTHBARD, N. P. (2001). “Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles”, **Administrative Science Quarterly**, 46(4), 655–684.

RUSS, T. L. (2011). “Theory X/Y Assumptions as Predictors of Managers' Propensity for Participative Decision Making”, **Management Decision**, 49(5), 823-836.

RYMARCZYK, K., Turbacz, A., Strus, W. & Ciecuch, J. (2020). “Type C Personality: Conceptual Refinement and Preliminary Operationalization”, **Frontiers in Psychology**, 11, 552740.

SAKS, A. M. (2006). “Antecedents and Consequences of Employee Engagement”, **Journal of Managerial Psychology**, 21(7), 600-619.

SALTÜRK, M. (2008). **Yönetim Başarısı ve Kişilik**, İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.

SAPRU, R. K. (2013). **Administrative Theories and Management Thought**, PHI Learning Pvt. Ltd.

SARFRAZ, H. (2017). “Strategic Leadership Development: Simplified With Bloom’s Taxonomy”, **Industrial and Commercial Training**, 49 (1): 40-47.

SARICA, H. (2019). Öğretmenlerin Siber Kaytarma Davranışları ile İşe Tutkunluk Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

SAYLI, H., ve Baytok, A. (2014). Örgütlerde Liderlik: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

SCHAUFELİ, W. B., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. B., & De Jonge, J. (2001). "Maakt Arbeid Gezond", Op Zoek Naar de Bevlogen Werknemer [Does Work Make Happy, 2001, 422-428.

SCHAUFELİ, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", Journal of Happiness Studies, 3(1), 71-92.

SCHAUFELİ, W., & Bakker, A. (2003). UWES – Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual, Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Uterect University.

SCHAUFELİ, W. B., & Bakker, A. B. (2010). "Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept", In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research (10-24), New York: Psychology Press.

SCHERMELLEH-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures", Methods of Psychological Research Online, 8(2), 23-74.

SCHİFFMAN, L.G., Kanuk L.L, & Hansen H. (2012). Consumer Behaviour A European Outlook, (Second Edition), Pearson, Edinburgh.

SCOTT, W. G. & Mitchell, T. R. (1981). Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis, (4th ed.), Homewood, IL: R. D. Irwin.

SEXTON, T. (2007). Review of Research Literature on Authentic Leadership, England: Creative Edge Consulting Limited.

SEZGİN, F. (2005). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(1), 317-339.

SHAMİR, B., & Eilam, G. (2005). "'What's your story?' A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development", The Leadership Quarterly, 16(3), 395-417.

SHER, L. (2005). "Type D Personality: The Heart, Stress, and Cortisol", QJM: An International Journal of Medicine, 98(5), 323-329.

SHIMAZU, A., & Schaufeli, W. B. (2009). “Is Workaholism Good or Bad For Employee Well-Being? The Distinctiveness of Workaholism and Work Engagement Among Japanese Employees”, **Industrial Health**, 47(5), 495-502.

SİĞRİ, Ü. (2012). “Metaforik Liderlik”, **A. Tabak, H. Şeşen & T. Türköz (Eds.), Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler**, Ankara: Detay Yayıncılık.

SMİLLİE, L. D. (2013). “Extraversion and Reward Processing”, **Current Directions in Psychological Science**, 22(3), 167–172.

SOUSA, C., et al. (2025). “From Passion to Burnout: The Role of Work–Family Conflict”, **Social Sciences**, 14(2), 104.

SOYALIN, M. (2019). “İşe Bağlanma”, **C. N. Karabey ve G. Kerse (Ed.), Örgütsel Davranış Düzleminde Güncel Kavramlar**, 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitapevi.

SOYSAL, A. (2008). “Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması”, **Çimento İşveren Dergisi**, 22(1), 4-19.

SÖNMEZ, U. (2019). **Online Alışverişe Yönelik Satın Alma Tarzlarının Kişilik Tipleri Açısından İncelenmesi: Sakarya İli Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

SPARROWE, R. T. (2005). “Authentic Leadership And The Narrative Self”, **The Leadership Quarterly**, 16(3), 419-439.

STERNBERG, R. J. (1985). **Beyond IQ: A Triarchic Theory of Human Intelligence**, Cambridge University Press.

SUDAK, M. K. (2011). **Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

ŞAHİN, F. (2012). “Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 13(1), 141-163.

ŞAMANDAR, Ö. (2018). **Kişilik Tiplerinin Davranışsal Finans Kapsamında Değerlendirilmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Düzce.

ŞENER, İ. (2018). “İşe Tutkunluk”, **E. Aydoğan (Ed.), Örgütsel Davranış Odaklı Yönetmelik Yaklaşımlar**, 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitapevi.

ŞİMŞEK, Ş. M., Akgeçici T., ve Çelik A. (2010). **Davranış Bilimleri**, Ankara: Gazi Kitabevi.

ŞİMŞEK, M. Ş., Özgener, Ş., ve İlhan, İ. (2017). “Turizm Sektöründe Kadın Girişimciler ve Yöneticiler Açısından Otantik Liderliğin Sosyal Tembellik Üzerindeki

Etkileri: Yaşam Tatmininin Düzenleyici Rolü”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(3), 88-109.

ŞİMŞEK, M.A. (2005). **Stres Yönetimi Programının Bursa ilinde Sanayi Alanında Çalışan Personelin Stres Düzeyine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

TABACHNICK, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). **Using Multivariate Statistics (Vol. 6, 497-516)**, Boston, MA: Pearson.

TABAK, A., Polat, M., Coşar, S., ve Türköz, T. (2012). “Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması”, *ISGUC The Journal Of Industrial Relations and Human Resources*, 14(4), 89-106.

TABAK, A., Şeşen H. ve Türköz T. (2012). **Liderlikte Güncel Yaklaşımlar**, Ankara: Detay Yayıncılık.

TANOVA, C., & Holtom, B. C. (2008). “Using Job Embeddedness Factors to Explain Voluntary Turnover in Four European Countries”, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1553-1568.

TASLAK, S. (2008). “Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (31), 121-144.

TAŞ, S. (2009). “Atatürk’ün Dönüşümcü Liderliği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Uluslararası Teknolojik Bilimler Dergisi*, 1(2), 1-9.

TAYLOR, S. E., Peplau, L. A., & Sears, D. O. (2007). “Sosyal Psikoloji”, (A. Dönmez, çev.), Ankara: İmge Kitabevi.

TEKİN, Ö. (2012). **Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer’deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

TEKİN, M. (2019). **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Performans ve İşe Tutulma Üzerindeki Etkisi: Niğde İlinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde.

TEMOSHOK, L. (1987). “Personality, Coping Style, Emotion and Cancer: Towards an Integrative Model”, *Cancer Surveys*, 6(3), 545-567.

TENEKECİOĞLU, Birol. (2003). **Pazarlama Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları.

TEYFUR, M., Beytekin, O. F., ve Yalçınkaya, M. (2013). “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi”, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (21), 84-106.

THE JAMOVİ Project. (2025). Jamovi (Version 2.7.2) [Computer Software], Retrieved from <https://www.jamovi.org>

TİMS, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). “Do Transformational Leaders Enhance their Followers' Daily Work Engagement?”, **The Leadership Quarterly**, 22(1), 121-131.

TOHUM, E. U. (2025). “Otantik Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Etkisi: Çoklu Grup Analizi”, **Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 13(1), 153–174.

TOKAT, B., ve Giderler, C. (2006). “Yöneticilerin A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapılarının Liderlik Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **İktisat, İşletme ve Finans**, 21(242), 60-68.

TOKER, I. D. (2020). **Zaman Perspektifi ile İşe Adanmışlık ve Örgütsel Güven İlişkisinin İncelenmesi: Adana Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

TOKGÖZ, N., (2013). **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

TUNA, A.F. (2020). **Kişilik Tiplerinin Bireysel Yenilikçiliğe Etkisinde Motivasyon ve Personel Güçlendirme Faktörünün Aracı Rolü: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Uygulama**, Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

TURGUT, T. (2010). **Çalışmaya Tutkunluk**, 1. Baskı, (Ed. Güler İslamoğlu), Ankara: Nobel Yayıncılık.

TURGUT, T. (2011). “Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 25(3-4), 155-179.

TURHAN, M., Demirli, C. ve Nazik, G. (2012). “Sınıf Öğretmenlerinin Mesleğe Adanmışlık Düzeyine Etki Eden Faktörler: Elâzığ Örneği”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 21(1), 179-192.

TURNER, H. C. (2007). **Predictors of Teachers' Job Satisfaction in Urban Middle Schools**, Ph.D. Thesis, The University of North Carolina at Chapel Hill, Educational Administration, USA.

TUTAR, H. (2014). **Sosyal Psikoloji**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

TÜRK DİL KURUMU, (2024). **Kişilik**, TDK Güncel Türkçe Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 11.09.2024).

TÜRK DİL KURUMU, (2024). **Otantik**, TDK Güncel Türkçe Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 03.10.2024).

TÜRK DİL KURUMU, (2025). **Tutku**, TDK Güncel Türkçe Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 11.02.2025).

UĞUR, S. S. (2016). **Kişilik Tipolojileri Ne Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılamaları: Kamu ve Özel Kesimde Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.

UĞURLUOĞLU, Ö., ve Çelik, Y. (2009). “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 12(2), 121-156.

UPPATHAMPRACHA, R., & Anwar, C. M. (2023). “The Mediating Role of Hope and Cognitive Crafting in The Relationship Between Authentic Leadership and Innovative Employee Behavior”, **Banks and Bank Systems**, 18(2), 163–173.

USAL, A. ve Kuşluvan Z. (2006). **Davranış Bilimleri**, 5. Basım, İzmir: Meta Basım Matbaacılık.

ÜLGEN, H. ve Mirze S. K. (2020). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 10. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

ÜNAL, B. (2019). **İş-Aile Çatışması ve İşe Tutkunluk İlişkisinde İş Özerkliğinin Düzenleyici Rolü**, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

VALLERAND, R., Blanchard, C., Mageau, G., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M., & Marsolais, J. (2003). “Les Passions de L’âme: On Obsessive and Harmonious Passion”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 85(4), 756-767

WALUMBWA, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). “Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure”, **Journal of Management**, 34(1), 89-126.

WEBER, M. (1947). **The Theory of Social and Economic Organizations**, Translated by T. Parsons. New York: Free Press.

WEİ, M., Guo, L., Zhu, Y., Li, J., Zhang, H., Wang, Y., ... Li, W. (2019). “Type C Personality and Depression among Newly Diagnosed Breast Cancer Patients: The Mediating Role of Sense of Coherence”, **Neuropsychiatric Disease and Treatment**, 15, 3519–3529.

WONG, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). “Authentic Leadership, Performance, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Empowerment”, **Journal of Advanced Nursing**, 69(4), 947-959.

YAKIN, M., & Erdil, O. (2012). “Relationships Between Self-Efficacy and Work Engagement and The Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 58, 370-378.

YANGIN, S. (2017). Çalışanların Otantik Liderlik Algılarının Örgütsel Vatandaşlık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: İzmir Demir Çelik Sanayi AŞ'de Bir Araştırma, Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.

YAŞBAY, H. (2011). Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

YAVUZER, H. (2010). Çocuk Eğitimi El Kitabı, İstanbul: Remzi Kitabevi.

YELBOĞA, A. (2006). “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 8(2), 196-217.

YEŞİLTAS, M., Kanten, P., ve Sormaz, Ü. (2013). “Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 42(2), 333.

YETGİN, M. A. (2020). Otantik Liderlik, Ankara: Akademisyen Yayınevi.

YILDIRIM, M. (2020). Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algılarının Örgütsel Muhalefet Davranışı ve İşle Bütünleşme Düzeyine Etkisi: Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.

YILDIZ, M. L. (2013). Liderlik Çalışmaları, İstanbul: Beta Basım Yayın.

YILMAZ, K. (2007). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Öğrenci Kontrol İdeolojilerine İlişkin Görüşleri”, Education and Science, 32(146), 12-23.

YİĞİT, R. (2002). “İyi Bir Lider Olmanın Yolları”, Cumhuriyet Üniversitesi Hemsirelik Yüksekokulu Dergisi, 6(1), 18-19.

YUKL, Gary (2010). Leadership in Organization, New Jersey: Prentice-Hall.

YURTSEVER, H. (2009). Kişilik Özelliklerinin Stres Düzeyine Etkisi ve Stresle Başa Çıkma Yolları: Üniversite Öğrenciler Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

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.

ZEHİROĞLU, Ç. (2020). Kabin Memurlarında Tıp A/B Kişilik Yapısının Algılanan Stres Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

ZEL, U. (2001). Kişilik ve Liderlik, Ankara: Seçkin Yayıncılık A.Ş.

ZEL, U. (2001). Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

ZEL, U. (2006). Kişilik ve Liderlik, 2. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ZHU, W., Chew, I. K., & Spangler, W. D. (2005). "CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: the Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management", *The Leadership Quarterly*, 16(2005), 39-52.

EKLER

Ek-1. Soru Formu

C TİPİ KİŞİLİK VE ALGILANAN OTANTİK LİDERLİĞİN İŞE TUTKUNLUK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırma, C tipi kişilik ve algılanan otantik liderliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla Konya ilindeki 5 yıldızlı otel çalışanlarına yapılmaktadır. Elde edilen veriler doktora tezine katkı sağlama amaçlı kullanılacaktır. Cevaplarınız gizli tutulacak ve hiçbir kurum ile paylaşılmayacaktır. Bu nedenle, bilimsel çalışmamıza içtenlikle cevaplar vereceğinizi umar, katılımınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Adem ÖĞÜT
Selçuk Üniversitesi

Şeyma BİLGİN
NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Cinsiyetiniz:** () Kadın () Erkek
- Yaşınız:** () 20 yaş altı () 20-30 () 31-40 () 41 yaş ve üstü
- Medeni durumunuz:** () Evli () Bekar
- Eğitiminiz:** () Okur/yazar (İlköğretim) () Lise () Üniversite (Master/Dr.)
- Meslekteki süreniz:** () 1-10 yıl () 11 yıl ve üstü
- Gelir durumu (TL):** () 17.002 () 17.003-20.000 () 20.001 üstü -30.000 () 30.000 +

Lütfen aşağıda verilen ifadelerin sizin olağan davranışlarınızı ne ölçüde yansıttığını belirtin.

<i>Bana hiç benzemiyor</i>	<i>Bana biraz benziyor</i>	<i>Bana oldukça benziyor</i>	<i>Bana çok benziyor</i>
(0)	(1)	(2)	(3)

1	Kendi ihtiyaçlarımı bile göz ardı ederek, başkalarına yardım etmek için çizdiğim yolun dışına çıkarım.	(0)	(1)	(2)	(3)
2	Başkalarına kendim için yaptıklarımın daha fazlasını yaparım.	(0)	(1)	(2)	(3)
3	Başkalarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarımdan daha üstün görmeyi görevim gibi düşünürüm.	(0)	(1)	(2)	(3)
4	Başkalarının ihtiyaçlarının, kendi ihtiyaçlarımdan daha önemli olduğunu düşünürüm.	(0)	(1)	(2)	(3)
5	Önce kendi ihtiyaçlarıma, sonra başkalarının ihtiyaçlarına odaklanmam gerektiğini düşünürüm.	(0)	(1)	(2)	(3)
6	Çok verici olduğum söylenir.	(0)	(1)	(2)	(3)

7	Başkalarına yardım edebilmek uğruna kendi ihtiyaçlarımı feda ederim.	(0)	(1)	(2)	(3)
8	Başkasına kendimi nasıl hissettiğimi söyleme konusunda sıkıntı duyarım.	(0)	(1)	(2)	(3)
9	Başkalarına duygularımdan bahsetmeyi severim.	(0)	(1)	(2)	(3)
10	Ne kadar üzgün olursam olayım, bunu rahatlıkla başkalarına yansıtamam.	(0)	(1)	(2)	(3)
11	Stresten bunaldığım zamanlarda, tavsiye almak için arkadaşlarıma veya aileme giderim.	(0)	(1)	(2)	(3)
12	Hayatım boyunca, yoğun duygularımı ifade etmeme imkân verilmiştir.	(0)	(1)	(2)	(3)

Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak her ifadenin yöneticinize/amirinize ne ölçüde uyduğunu işaretleyiniz.

<u>Benim Liderim;</u>		<i>Hiçbir zaman</i>	<i>Çok seyrek</i>	<i>Ara sıra</i>	<i>Sık sık</i>	<i>Her zaman</i>
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

13	Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Hata yaptığında kabul eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	İnsanlara acı gerçekleri söyler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Kararlarını değer yargılarına göre verir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Lütfen aşağıdaki ifadelerin her birine ne ölçüde katıldığınızı işaretleyerek belirtiniz.

Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)
---------------------------------------	----------------------------	--------------------------	---------------------------	--------------------------------------

29	İşim farklı deneyimler yaşamamı sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	İşim ile keşfettiğim yeni şeyler, ona daha fazla değer vermeme sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	İşim unutulmaz deneyimler yaşamamı sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	İşim kendimle ilgili beğendiğim özellikleri yansıtır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33	İşimi yönetmek hayatımdaki diğer aktivitelerle uyumludur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34	İşim benim için hala kontrol edebildiğim bir tutkudur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35	İşime tamamen kendimi kaptırmışım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36	İşim olmadan yaşayamam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37	Çalışma şevkim o kadar kuvvetlidir ki, işimi yapmaktan kendimi alıkoyamam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38	Hayatımı işim olmadan hayal etmekte zorlanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39	İşime duygusal olarak bağımlıyım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40	Aktivitemi yapmaya olan ihtiyacımı kontrol etmekte zorlanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41	İşime karşı neredeyse takıntılı duygularım vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42	Ruh halim işimi yapabilmeme bağlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek-2. Etik Kurul İzni

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU
ETİK KURUL KARARI

Etik Kurul Toplantı Tarihi/Sayısı ve Karar No	Tarih :19/04/2024 Toplantı Sayısı:08 Karar No :2024/349
Araştırmanın Başlığı	C Tipi Kişilik ve Algılanan Otantik Liderliğin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma.
Sorumlu Araştırmacı	Prof. Dr. Adem ÖĞÜT
Yardımcı Araştırmacı	Doktora Öğrencisi: Şeyma BİLGİN
Etik Kurul Kararı	19014 sayılı başvuru Etik Kurul tarafından değerlendirilmiş olup, başvurunun bilimsel araştırma etiği açısından “Uygun” olduğuna karar verilmiştir.

Ek-3. Sample Size Calculator by Raosoft

12.07.2025 23:36

Sample Size Calculator by Raosoft, Inc.



Sample size calculator

What margin of error can you accept?

 %

5% is a common choice

The margin of error is the amount of error that you can tolerate. If 90% of respondents answer yes, while 10% answer no, you may be able to tolerate a larger amount of error than if the respondents are split 50-50 or 45-55.

Lower margin of error requires a larger sample size.

What confidence level do you need?

 %

Typical choices are 90%, 95%, or 99%

The confidence level is the amount of uncertainty you can tolerate.

Suppose that you have 20 yes-no questions in your survey. With a confidence level of 95%, you would expect that for one of the questions (1 in 20), the percentage of people who answer yes would be more than the margin of error away from the true answer. The true answer is the percentage you would get if you exhaustively interviewed everyone.

Higher confidence level requires a larger sample size.

What is the population size?

If you don't know, use 20000

How many people are there to choose your random sample from? The sample size doesn't change much for populations larger than 20,000.

What is the response distribution?

 %

Leave this as 50%

For each question, what do you expect the results will be? If the sample is skewed highly one way or the other, the population probably is, too. If you don't know, use 50%, which gives the largest sample size. See below under **More information** if this is confusing.

Your recommended sample size is

227

This is the minimum recommended size of your survey. If you create a sample of this many people and get responses from everyone, you're more likely to get a correct answer than you would from a large sample where only a small percentage of the sample responds to your survey.

Online surveys with Vovici have completion rates of 66%!

Alternate scenarios

With a sample size of	100	200	300	With a confidence level of	90	95	99
Your margin of error would be	8.88%	5.54%	3.83%	Your sample size would need to be	182	227	302

Save effort, save time. Conduct your survey online with Vovici.

More information

If 50% of all the people in a population of 20000 people drink coffee in the morning, and if you were repeat the survey of 377 people ("Did you drink coffee this morning?") many times, then 95% of the time, your survey would find that between 45% and 55% of the people in your sample answered "Yes".

The remaining 5% of the time, or for 1 in 20 survey questions, you would expect the survey response to more than the margin of error away from the true answer.

When you survey a sample of the population, you don't know that you've found the correct answer, but you do know that there's a 95% chance that you're within the margin of error of the correct answer.

Try changing your sample size and watch what happens to the *alternate scenarios*. That tells you what happens if you don't use the recommended sample size, and how M.O.E and confidence level (that 95%) are related.

To learn more if you're a beginner, read **Basic Statistics: A Modern Approach** and **The Cartoon Guide to Statistics**. Otherwise, look at the **more advanced books**.

In terms of the numbers you selected above, the sample size n and margin of error E are given by

$$x = Z(c/100)^2 r(100-r)$$

$$n = N x / ((N-1)E^2 + x)$$

$$E = \text{Sqrt}[(N-n)x / n(N-1)]$$

where N is the population size, r is the fraction of responses that you are interested in, and $Z(c/100)$ is the critical value for the confidence level c .

12.07.2025 23:36

Sample Size Calculator by Raosoft, Inc.

If you'd like to see how we perform the calculation, view the page source. This calculation is based on the Normal distribution, and assumes you have more than about 30 samples.

About **Response distribution**: If you ask a random sample of 10 people if they like donuts, and 9 of them say, "Yes", then the prediction that you make about the general population is different than it would be if 5 had said, "Yes", and 5 had said, "No". Setting the response distribution to 50% is the most conservative assumption. So just leave it at 50% unless you know what you're doing. The sample size calculator computes the critical value for the normal distribution. Wikipedia has good articles on statistics.

How do you like this web page? Good as-is Could be even better

© 2004 by [Raosoft, Inc.](#). Please download and reuse this web page!
[Questions? Please let us know.](#)