

**T.C.
SİİRT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**MÜTEVAZİ LİDERLİK ALGISININ PSİKOLOJİK REFAH VE İŞ STRESİNE
ETKİSİ: SİİRT ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Abdurrezzak ÇELİK

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mesut SOYALIN

SİİRT-2025

TEZ KABUL TUTANAĞI
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Dr. Öğr. Üyesi Mesut SOYALIN danışmanlığında, Abdurrezzak ÇELİK tarafından hazırlanan bu çalışma 14/03/2025 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalında **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Gökhan KERSE İmza:
Jüri.Üyesi (Danışman) : Dr. Öğr. Üyesi Mesut SOYALIN İmza:
Jüri.Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Yunus BAYDAŞ İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.

... /.../2025

İmza

Doç. Dr. Ahmet SAYLIK

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET	VIII
ABSTRACT	IX
KISALTMALAR.....	X
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
TABLOLAR DİZİNİ	XII
ÖN SÖZ.....	XIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. LİDERLİK	4
1.1.1. Liderliğin Önemi	8
1.1.2. Liderlik ve Yönetim Arasındaki Fark	9
1.1.3. Liderliğin Takipçiler Üzerindeki Etkisini Belirleyen Faktörler ..	10
1.1.3.1. Liderle İlgili Unsurlar	10
1.1.3.2. Takipçilerle İlgili Unsurlar	11
1.1.3.3. Çevresel Unsurlar	13
1.1.4. Liderlik Türleri	14
1.1.4.1. Karizmatik Liderlik	14
1.1.4.2. Hizmetkâr Liderlik.....	15
1.1.4.3. İşlemsel Liderlik	15
1.1.4.4. Dönüşümcü (Dönüştürücü) Liderlik.....	16
1.1.4.5. Otantik Liderlik.....	18
1.1.4.6. Modern Bakış Açıları	19
1.1.5. Mütevazı Liderlik.....	21
1.1.5.1. Mütevazı Kavramı	21
1.1.6. Mütevazı Liderlik Tanımı.....	22
1.1.7. Mütevazı Liderin Davranış Şekilleri.....	23
1.1.8. Mütevazı Liderin Taşıdığı Özellikler	24
1.1.9. Mütevazı Liderlik ile Diğer Liderlik Türleri Arasındaki İlişki ..	24
1.1.10. Mütevazı Liderliğin Olumlu Etkileri	25
1.1.10.1. Çalışan Gelişimi.....	25

1.1.10.2. Örgütsel Performans	26
1.2. PSİKOLOJİK REFAH	26
1.2.1. Psikolojik Refah Kavramı	27
1.2.2. Örgütlerde Psikolojik Refaholuşumuna Etki Eden Faktörler	29
1.2.2.1. Örgüt Yapısı	29
1.2.2.2. Lider/Yönetici-Çalışan İlişkisi	30
1.2.2.3. Kültürel Ortam	31
1.2.2.4. Personel Güçlendirme	32
1.2.2.5. Kararlara Katılım	33
1.2.2.6. Bilgi Paylaşımı	34
1.2.2.7. Örgütsel Adalet	34
1.2.2.8. Çalışma Koşulları	36
1.2.2.9. Çalışanların Motive Edilmesi	37
1.2.3. Çalışanların Psikolojik Refah Algılarını Etkileyen Faktörler	37
1.2.3.1. İş Ortamında Stres ve Mutsuzluk	38
1.2.3.2. İş Tatmininde Azalma	38
1.2.3.3. İşten Kaytarma veya Ayrılma	39
1.2.3.4. Örgüt Kaynaklarına Zarar Verme	40
1.2.3.5. Yabancılaşma	40
1.2.3.6. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Sergileme	41
1.3. STRES VE İŞ STRESİ	43
1.3.1. Stresin Tarihsel Gelişimi ve Günümüz Çalışma Hayatındaki Etkileri	43
1.3.1.1. Stresin Kavramsal Çerçevesi	43
1.3.1.2. Stresin Kaçınılmazlığı ve Bireysel Değerlendirme	43
1.3.1.3. Stresin Fizyolojik ve Psikolojik Yansımaları	44
1.3.1.4. Stresin Modern Çalışma Hayatındaki Rolü	44
1.3.2. İş Stresi Kavramı ve Temel Özellikleri	44
1.3.2.1. İş Stresi Kaynakları ve Tepkisel Süreçler	45
1.3.2.2. İş Stresine Yaklaşımlar: Kavramsal Perspektifler	45
1.3.3. İş Stresinin Kaynakları	47
1.3.4. İş Stresinin Sonuçları	48

1.3.4.1. Sağlık Üzerindeki Etkileri	49
1.3.4.2. Tükenmişlik ve Bezginlik	49
1.3.4.3. İşten Ayrılma.....	49

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	51
2.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER	52
2.2.1. Hipotezler ve Alan Yazın	53
2.2.1.1. Mütevazı Liderlik ve Psikolojik Refah	53
2.2.1.2. Mütevazı Liderlik ve İş Stresi.....	53
2.2.1.3. Alan Yazın	54
2.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	55
2.4. SINIRLILIKLAR.....	55
2.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	56
2.5.1. Kişisel Bilgi Formu.....	56
2.5.2. Mütevazı Liderlik Ölçeği	56
2.5.3. Psikolojik Refah Ölçeği.....	57
2.5.4. İş Stresi Ölçeği	57
2.6. VERİ TOPLAMA SÜRECİ.....	58
2.7. VERİLERİN ANALİZİ	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR	60
3.2. ÇALIŞMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE İLİŞKİN DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ VE GÜVENİLİRLİK BULGULARI	62
3.2.1. Mütevazı Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	62
3.2.2. Mütevazı Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi	63
3.2.3. Psikolojik Refah Ölçeğine ilişkin Güvenilirlik Analizi	64
3.2.4. Psikolojik Refah Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi ..	65
3.2.5. İş Stresi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	66
3.2.6. İş Stresi Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi	68

3.3. ÇALIŞMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE İLİŞKİN NORMALLİK TESTİ BULGULARI.....	68
3.3.1. Mütevazı Liderlik Ölçeğine İlişkin Normallik Analizi	69
3.3.2. Psikolojik Refah Ölçeğine İlişkin Normallik Analizi	70
3.3.3. İş Stresi Ölçeğine İlişkin Normallik Analizi	71
3.4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR	72
3.4.1. t-Testine İlişkin Analiz Sonuçları	72
3.4.1.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi Düzeyindeki Farklılıklar	72
3.4.1.2. Medeni Hal Değişkeni Açısından Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi Düzeyindeki Farklılıklar	73
3.4.1.3. Görev Türü Değişkeni Açısından Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi Düzeyindeki Farklılıklar	74
3.4.2. ANOVA Testine İlişkin Analiz Sonuçları.....	76
3.4.2.1. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi Düzeyindeki Farklılıklar	76
3.4.2.2. Yaş Aralığı Değişkeni Açısından Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi Düzeyindeki Farklılıklar	77
3.4.2.3. Çalışma Yılı Değişkeni Açısından Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi Düzeyindeki Farklılıklar	79
3.5. KORELASYON ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR	81
3.6. REGRESYON ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR	82
3.6.1. Analiz 1. Mütevazı Liderliğin Psikolojik Refah Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	82
3.6.2. Analiz 2. Mütevazı Liderliğin İş Stresi Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	83
3.7. HİPOTEZLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	83
3.7.1. H1: Mütevazı Liderlik, Çalışanların Psikolojik Refah Düzeyini Olumlu Yönde ve Anlamlı Şekilde Etkiler	83
3.7.2. H2: Mütevazı liderlik, Çalışanların İş Stresini Olumsuz Yönde ve Anlamlı Şekilde Etkiler	84
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	85

ÖNERİLER.....	88
KAYNAKÇA.....	89
EKLER	108



ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MÜTEVAZİ LİDERLİK ALGISININ PSİKOLOJİK REFAH VE İŞ STRESİNE
ETKİSİ: SİİRT ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Abdurrezzak ÇELİK

2025/Sayfa:123

Bu çalışma, mütevazı liderlik algısının çalışanların psikolojik refahı ve iş stresi üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Liderlik tarzlarının çalışanların iş yaşamındaki deneyimlerine nasıl yansıdığına odaklanan araştırma, mütevazı liderlik anlayışının bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçlarını analiz etmektedir. Mütevazı liderlik, liderlerin alçakgönüllü, empatik ve katılımcı bir yaklaşım benimseyerek çalışanlarının görüşlerini dikkate alması, onlara değer vermesi ve profesyonel gelişimlerini desteklemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, söz konusu liderlik tarzının çalışanların psikolojik refahını artırabileceği ve iş stresini azaltabileceği öne sürülmektedir.

Özellikle dinamik çalışma ortamlarında, liderlik tarzlarının iş stresi üzerindeki etkisi ve bu etkinin çalışanların genel refahına yansımaları, hem örgütsel başarı hem de bireysel iyi oluş açısından önemli bir araştırma alanı olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda, çalışma kapsamında mütevazı liderlik, psikolojik refah ve iş stresi kavramları kuramsal çerçevede ele alınmış, ilgili literatür taranarak değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında araştırma modeli oluşturulmuş ve hipotezler geliştirilmiştir.

Çalışmanın ampirik kısmında, hipotezlerin test edilmesi amacıyla Siirt Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personelden oluşan 332 kişilik bir örneklem grubuna anket uygulanmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak toplanan veriler, SPSS paket programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda, mütevazı liderlik algısının çalışanların psikolojik refah düzeyini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği; ayrıca, mütevazı liderlik, çalışanların iş stresini olumsuz yönde ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah, İş Stresi, Liderlik.

ABSTRACT**MASTER'S THESIS****THE EFFECT OF PERCEIVED HUMBLE LEADERSHIP ON
PSYCHOLOGICAL WELL-BEING AND JOB STRESS: THE SAMPLE OF
SİİRT UNIVERSITY****Abdurrezzak ÇELİK****2025/Page:123**

This study aims to examine the impact of the perception of humble leadership on employees' psychological well-being and job stress. Focusing on how leadership styles reflect employees' experiences in the workplace, the research analyzes the individual and organizational outcomes of humble leadership. Humble leadership is defined as a leadership style in which leaders adopt a humble, empathetic, and participatory approach, consider employees' opinions, value them, and support their professional development. In this context, it is suggested that this leadership style may enhance employees' psychological well-being and reduce job stress.

Particularly in dynamic work environments, the impact of leadership styles on job stress and the implications of this impact for employees' overall well-being are considered a significant area of research in terms of both organizational success and individual well-being. Accordingly, this study theoretically discusses the concepts of humble leadership, psychological well-being, and job stress, reviews existing studies examining the relationships among these variables, and develops a research model and hypotheses based on the findings from the literature.

In the empirical part of the study, a collective survey was prepared on a group of 332 academic and administrative staff working at Siirt University in order to test the assumptions. The data of using the easy navigation method was analyzed through SPSS package programs. As a result of the analysis, it was determined that the perception of modest leadership can sustain the psychological well-being of individuals in a positive and meaningful way; In addition, moderate leadership has negatively and significantly terminated the job stress of employees.

Key Words: Humble Leadership, Psychological Well-being, Work Stress, Leadership.

KISALTMALAR

ANOVA: Analysis of Variance

AVE: Average Variance Extracted

Beta (B): Regresyon katsayısıdır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini gösterir.

CR: Composite Reliability

Düzeltilmiş R²: Modeldeki değişken sayısını dikkate alarak R²'yi düzelten bir katsayıdır.

F (F-değeri): Regresyon modelinin genel olarak anlamlı olup olmadığını test eder.

f: Frekans

H: Hipotez

p (p-değeri): Anlamlılık düzeyini gösterir.

p < 0.05: Anlamlı

p > 0.05: Anlamlı değil

r: Pearson Momentler Korelasyon

R² (R-Kare): Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranını gösterir.

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

Ss: Standart Sapma

t (t-değeri): Katsayının anlamlı olup olmadığını test eden istatistiktir. Katsayının sıfırdan anlamlı derecede farklı olup olmadığını test eder.

vd. : ve diğerleri

β-Standardize Beta: Standartlaştırılmış regresyon katsayısıdır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini karşılaştırmak için kullanılır.

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil. 2. 1. Araştırma Modeli.....	52
------------------------------------	----



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 3. 1. Katılımcıların Demografik Dağılım Analizi	60
Tablo 3. 2. Mütevazı Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi	63
Tablo 3. 3. Mütevazı Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi	63
Tablo 3. 4. Psikolojik Refah Ölçeğine ilişkin Güvenirlilik Analizi	64
Tablo 3. 5. Psikolojik Refah Ölçeğine ilişkin Doğrulamalı Faktör Analizi	66
Tablo 3. 6. İş Stresi Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi	67
Tablo 3. 7. İş Stresi Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi	68
Tablo 3. 8. Mütevazı Liderlik Ölçeğine İlişkin Normallik Analizi	69
Tablo 3. 9. Psikolojik Refah Ölçeğine İlişkin Normallik Analizi	70
Tablo 3. 10. İş Stresi Ölçeğine İlişkin Normallik Analizi	71
Tablo 3. 11. Cinsiyet Açısından t Testi Analizi	72
Tablo 3. 12. Medeni Hal Açısından t Testi Analizi	73
Tablo 3. 13. Görev Türü Açısından t Testi Analizi	74
Tablo 3. 14. Eğitim Düzeyi Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi	76
Tablo 3. 15. Yaş Aralığı Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi	78
Tablo 3. 16. Çalışma Yılı Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi	79
Tablo 3. 17. Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi Değişkenleri Arasındaki İlişki Analizi	81
Tablo 3. 18. Mütevazı Liderliğin Psikolojik Refah Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	82
Tablo 3. 19. Mütevazı Liderliğin İş Stresi Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	83

ÖN SÖZ

Yüksek lisans tezimin her aşamasında beni yönlendiren, akademik bilgi ve deneyimlerini paylaşılarak çalışmama katkı sağlayan değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mesut SOYALIN'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Tez sürecinin her aşamasında gösterdiği sabır, özveri ve sağladığı rehberlik, bu çalışmanın daha sağlam ve nitelikli bir şekilde tamamlanmasına önemli ölçüde katkıda bulunmuştur.

Ayrıca, eğitim sürecim boyunca desteğini esirgemeyen ve akademik gelişimime katkı sağlayan İşletme Anabilim Dalı'ndaki kıymetli hocalarıma da teşekkür etmek isterim. Onların bilgi ve deneyimleri, araştırma becerilerimi geliştirmeme, analitik düşünme yetimi güçlendirmeme ve akademik disiplini daha derinlemesine kavramama olanak tanımıştır. Bu süreçte gösterdikleri anlayış ve rehberlik, akademik yolculuğumda önemli bir motivasyon kaynağı olmuştur.

Tez savunmamda jüri üyesi olarak yer alan ve değerli katkılarıyla çalışmama ışık tutan Prof. Dr. Gökhan KERSE ve Dr. Öğr. Üyesi Yunus BAYDAŞ'a, sağladıkları yapıcı geri bildirimler ve destekleri için en içten şükranlarımı sunarım.

Son olarak, bu süreçte sabır, anlayış ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme teşekkür etmek istiyorum. Onların sevgisi, teşviki ve manevi desteği, bu zorlu süreci başarıyla tamamlamamda en büyük güç kaynağım olmuştur. Eğitim ve akademik kariyer yolculuğum boyunca bana duydukları güven ve verdikleri destek, bu çalışmanın arkasındaki en önemli unsurlardan biridir.

Yüksek lisans tezimin tamamlanmasında emeği geçen, bilgi ve deneyimleriyle sürece katkı sağlayan herkese içtenlikle teşekkür ederim.

GİRİŞ

Liderlik, bireylerin ve organizasyonların başarılarını şekillendiren temel bir faktördür ve farklı kültürlerdeki liderlik algıları, bireylerin iş yerindeki deneyimlerini ve psikolojik durumlarını derinden etkileyebilir. Özellikle mütevazı liderlik, son yıllarda liderlik teorilerinin önemli bir parçası olarak dikkat çekmektedir. Mütevazı liderlik, liderlerin kibirden uzak, alçakgönüllü ve empatik bir yaklaşım sergileyerek, çalışanlarının düşüncelerini dinlemeleri, onların gelişimini desteklemeleri ve daha katılımcı bir ortam oluşturmaları anlamına gelir. Doğu kültürlerinde daha çok tercih edilen bir liderlik tarzı olan mütevazı liderlik, Türk kültürü gibi kolektivist toplumlarda da önemli bir yer tutmaktadır. Ancak, literatürde mütevazı liderliğin psikolojik refah ve iş stresi üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar sınırlıdır.

Psikolojik refah, bireylerin yaşamlarından memnuniyet duyma, duygusal dengeyi sağlama ve genel olarak hayata karşı olumlu bir tutum geliştirme durumudur. İnsanların psikolojik olarak sağlıklı olabilmeleri için kendilerini güvende, değerli ve kabul edilmiş hissetmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik refahı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Mütevazı liderler, çalışanlarını dinleyerek, onları daha fazla söz sahibi yaparak ve onların görüşlerine değer vererek, psikolojik güven aşılayabilirler. Bu güven duygusu, çalışanların stres seviyelerinin azalmasına, kendilerini iş yerinde daha mutlu ve güvende hissetmelerine katkı sağlayabilir. Mütevazı liderliğin, çalışanların psikolojik refahını artırıcı etkileri, bu tarz liderliğin önemli bir sosyal desteği temsil etmesi ile ilişkilendirilebilir. Çalışanlar, mütevazı bir liderin önderliğinde daha özgür, yaratıcı ve yenilikçi iş davranışları sergileyebilirler. Dolayısıyla, mütevazı liderlik algısının psikolojik refah üzerindeki etkisi, liderlerin çalışanlarının hem kişisel hem de profesyonel gelişimlerini destekleyen bir rol üstlendiklerinde daha belirgin hale gelebilir.

Çalışmamızda ele alından bir diğer değişken ise iş stresidir. İş stresi, işyerindeki görevler, sorumluluklar ve ilişkiler nedeniyle bireylerin yaşadığı duygusal, bilişsel ve fiziksel baskı olarak ifade edilmektedir. Aşırı iş stresi, çalışanların genel sağlıklarını olumsuz yönde etkileyebilir ve psikolojik refahlarını zedeleyebilir. Ancak, iş stresi ile psikolojik refah arasındaki ilişki her zaman doğrudan ve keskin bir şekilde ters yönlü olmayabilir. Çalışanlar, bazı durumlarda iş stresini kişisel gelişim için bir

fırsat olarak görebilir ve bu durum onların psikolojik refahlarını artırabilir. Örneğin, bir çalışan yoğun iş temposu içinde başarılı bir şekilde görevlerini yerine getirerek, kişisel ve profesyonel tatmin duygusu yaşayabilir. Diğer taraftan, iş stresi düzeyinin arttığı durumlarda, psikolojik refah azalabilir ve bu da bireylerin tükenmişlik, kaygı ve depresyon gibi psikolojik sorunlarla karşı karşıya kalmalarına neden olabilir.

Mütevazı liderlerin, çalışanlarıyla güçlü ve sağlıklı ilişkiler kurması, onları dinlemeleri ve değerli hissettirmeleri, çalışanların iş stresine daha olumlu bir şekilde yaklaşmalarını sağlayabilir. Bu bağlamda, mütevazı liderlik, iş stresini yönetme konusunda çalışanlara daha iyi başa çıkma stratejileri sunabilir. Liderlerin empatik ve destekleyici tavırları, çalışanların stresli durumlar karşısında kendilerini daha güvende ve desteklenmiş hissetmelerine olanak tanır. Mütevazı liderler ile çalışan bireyler, stresli durumlarla başa çıkarken daha sağlıklı ve uyumlu stratejiler geliştirebilirler. Bu da onların psikolojik refahlarını korumalarına yardımcı olabilir.

Bu çalışmada, mütevazı liderlik algısının çalışanların psikolojik refahı ve iş stresi üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Mütevazı liderlik ile psikolojik refah arasındaki ilişkiyi anlamak, işyerindeki liderlik pratiklerinin çalışanlar üzerindeki etkisini daha iyi kavrayabilmemize olanak tanıyacaktır. Ayrıca, iş stresinin bu ilişkiye olan etkisini anlamak, liderlik tarzlarının çalışan sağlığı ve refahı üzerindeki etkilerinin daha kapsamlı bir şekilde ele alınmasını sağlayacaktır.

Çalışmamız üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kavramsal çerçeve kapsamında tez konusuyla ilgili temel kavramlar ele alınmıştır. Bu çerçevede, genel literatür taranarak liderlik, liderlik türleri ve özellikle mütevazı liderlik yaklaşımı ayrıntılı olarak incelenmiştir. Ayrıca, psikolojik refah ve iş stresi kavramları ele alınarak, bu değişkenlerin iş yaşamındaki etkileri ve liderlik ile ilişkileri literatür bağlamında değerlendirilmiştir.

İkinci bölümde, araştırma yöntemi detaylandırılmış olup çalışmanın amacı ve önemi, araştırma modeli ve hipotezleri, araştırma evreni ve örneklem seçimi gibi temel metodolojik unsurlar açıklanmıştır. Bu bölümde, araştırmada izlenen yöntem ve uygulama süreci sistematik bir şekilde sunulmuştur.

Üçüncü bölümde, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin veriler SPSS 25 ve AMOS 25 yazılımları aracılığıyla analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, demografik

özellikler, doğrulayıcı faktör analizi, normallik testleri, t-testi, ANOVA testi, korelasyon ve regresyon analizleri gibi istatistiksel yöntemler kullanılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın son bölümünde, elde edilen bulgular doğrultusunda genel bir değerlendirme yapılmış, sonuçlar tartışılmış ve çalışmanın teorik ve pratik katkıları ele alınmıştır. Ayrıca, ilerleyen araştırmalara ve uygulamalara yönelik önerilere yer verilerek çalışma tamamlanmıştır.

Bu çalışma, hem teorik hem de pratik açıdan önemli bulgular sunarak, organizasyonlarda liderlik uygulamalarının geliştirilmesine katkıda bulunmayı hedeflemektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. LİDERLİK

Liderlik kavramı üzerine yapılan çok sayıda araştırmaya ve farklı tanımlamalara rağmen, bu kavramın özünü oluşturan unsurlar tam anlamıyla açıklığa kavuşturulamamıştır. Günümüzde de farklı teorilere dayanan çeşitli liderlik tanımları ve yaklaşımları geliştirilmekte ve araştırmalara konu olmaktadır. Liderlik terimi, İngiliz dilinde ilk kez 14. yüzyılda kullanılmış olup kökeni, seyahat etmek veya yol göstermek anlamına dayanmaktadır. Akademik literatüre ise 14. yüzyılda girmiş olmasına karşın, özellikle son iki yüzyılda daha yaygın bir kullanım alanı bulmuştur (Dikmen, 2012).

Liderlik, insanlık tarihinin başlangıcından itibaren, bireylerin bir arada yaşadığı tüm topluluklarda varlık göstermiştir. Sanayi Devrimi ile birlikte önemi giderek artmış ve günümüzde etkililik, kalite ve rekabet gibi kavramlarla birlikte ele alınmaya başlanmıştır (Akyürek, 2020). Liderlik olgusu, değişen sosyokültürel, ekonomik ve politik koşullar doğrultusunda evrim geçirmeye devam etmektedir. Bu bağlamda, liderliği anlamaya yönelik çalışmalar ve mevcut liderlik modellerinin keşfi, konuya ilişkin farklı bakış açıları sunmaktadır (Koçel, 201).

Liderlik, bireylerin ve grupların hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yönlendirme, motive etme ve rehberlik etme sürecidir. Etkili bir liderlik, yalnızca organizasyonların ve ekiplerin başarıya ulaşmasında değil, aynı zamanda toplumsal dönüşüm ve gelişim süreçlerinde de kritik bir rol oynar. Liderler, amaç ve yön belirleyerek ekiplerini ortak hedeflere doğru yönlendirir; motivasyon sağlayarak bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarır ve kriz anlarında rehberlik ederek güven ortamı yaratır. Liderlik hem bireysel hem de toplumsal düzeyde uzun vadeli başarı ve istikrar için vazgeçilmez bir unsurdur (Peker, 2024).

Liderlik türlerinden bir olan mütevazı liderlik literatürde yer alan yeni bir yaklaşımlardan biridir. Mütevazı liderlik, liderlerin alçakgönüllü bir yaklaşımla hareket ettiği, kendi başarılarından çok ekip üyelerinin gelişimini ve organizasyonun hedeflerini ön plana koyduğu bir liderlik tarzıdır (Vera ve Rodriguez-Lopez, 2004), Bu liderlik

anlayışında, liderler başkalarını dinlemeye, geri bildirimle açık olmaya ve hatalardan ders çıkarmaya öncelik verir. Mütevazı liderler, başarıyı ekip üyeleriyle paylaşır ve onlara güven aşılayarak bireylerin potansiyellerini en üst düzeyde kullanmalarını sağlar (Owens ve Hekman, 2012).

Mütevazı liderlik, özellikle karmaşık ve değişken ortamlarda, liderin esnek ve öğrenmeye açık bir tutum sergilemesini sağlayarak sürdürülebilir başarıyı destekler. Ayrıca, mütevazı bir liderlik tarzı, etik bir liderlik anlayışını da teşvik ederek organizasyonların uzun vadeli itibarı ve değer yaratma süreçlerinde önemli bir rol oynar. Mütevazı liderlik, alçakgönüllülüğü bir zayıflık değil, liderlik gücünün bir göstergesi olarak konumlandırır ve modern organizasyonların karmaşık ihtiyaçlarına etkili bir çözüm sunar. Bu yönde birçok araştırma yapılmış ve yapılan araştırmalar, mütevazı liderlerin ekip bağlılığını artırdığını, çalışanların daha yenilikçi ve üretken olmasına katkıda bulunduğunu göstermektedir (Kerse ve diğerleri, 2020).

Liderlik, bireylerin yönlendirilmesi ve belirlenen hedeflere ulaşılması sürecinde merkezi bir rol oynamaktadır. Northouse'a (2019) göre liderlik, grup organizasyonlarının temel bir unsuru olup, farklı kültürel bağlamlarda önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca, liderlik belirli ölçüde organize edilebilir ve küçük ölçekli değişimleri yönlendirme gücüne sahiptir (Rukmani vd., 2010).

Kouzes ve Posner (2006) liderliğin, hızla yaygınlaşan ve karmaşıklaşan günümüz iş dünyasında lider olan organizasyonlarla güçlü bir bağ içinde olduğunu ifade etmişlerdir. Liderler, organizasyonların ve değişim süreçlerinin uyum içinde yönetilmesini sağlarken, bireysel ve kurumsal başarının ortaya çıkmasına katkıda bulunmakta ve aynı zamanda çalışan motivasyonunu artırarak organizasyonel performansı etkileyen bir yapı oluşturmaktadır (Kouzes & Posner, 2006).

Literatürde yer alan araştırmalarda, araştırmacılar ulaştıkları bulgular doğrultusunda çeşitli liderlik tanımları ortaya koymuşlardır. Literatürde liderlik kavramına ilişkin farklı tanımlar bulunmaktadır.

Sarıalp (1991) liderliği, farklı yetki seviyelerinde faaliyet gösteren örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlamak amacıyla bireylerin davranışlarını yönlendirme ve düzenleme sorumluluğu olarak tanımlamaktadır.

Akyürek (2020), lideri, örgüt üyelerini belirli hedefler doğrultusunda bir araya getiren, onları yönlendiren ve etkileyen kişi olarak tanımlamaktadır. Buna göre, liderlik, belirlenen amaçlara ulaşabilmek adına bir grubu etkileme ve yönlendirme sanatı olarak görülmektedir.

Örücü, Şeker ve Kaya (2020) liderliği, lider ile grup üyeleri arasındaki karşılıklı etkileşime dayalı bir süreç olarak ele almakta ve bu sürecin grup hedeflerine ulaşmada kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır.

Erdem ve Dikici (2009) liderliği, örgüt içerisinde başarıya ulaşmak için çalışanları etkin bir şekilde yönetme, onları motive etme ve yönetimde dürüstlük ile saygıyı sağlamaya yönelik bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Liderlik, en genel anlamıyla, *"bir bireyin bir grup insanı ortak bir hedefe ulaşmak amacıyla etkileme süreci"* olarak tanımlanmaktadır (Northouse, 2019). Bu tanım, liderliğin bireysel bir özellikten ziyade, bir süreç ve etkileşim mekanizması olduğunu vurgulamaktadır (İşbilen, 2023).

Koçel'e (2015) göre liderlik, bir grubun eylemlerini etkileme pratiklerini içerir ve genellikle bir lider tarafından yürütülür. Bir lider, diğerlerini bir hedefe doğru yönlendirir, onlara ilham verir ve takip etme isteğini uyandırır. Başka bir deyişle, kişi, grubun desteğini arkasına aldığı zaman liderlik vasfını kazanır. Burns (1978) liderliği, takipçileri belirli hedeflere yönlendirme yeteneği olarak tanımlamakta, liderliğin politik ve ekonomik kaynakları harekete geçirme yeteneğini içerdiğini ifade etmektedir.

Liderlik, grup üyelerini motive ederek ve onları belirlenen hedeflere ulaşmaya teşvik ederek gerçekleşir (Bass ve Stogdill, 1990). Bu süreçte liderin etkisi, takipçilerin davranışlarını yönlendirmede ve onları belirli bir hedefe teşvik etmede ortaya çıkar. Liderlik bir dizi beceri, strateji ve iletişim aracılığıyla gerçekleşen dinamik bir etkileşim sürecidir (Nıavand, 2023).

Kotter'a (1999) göre liderlik, bir organizasyonun stratejik vizyonunu oluşturma, bu vizyonu çalışanlar ve müşterilerle paylaşarak onları belirli hedeflere odaklanmaya hazırlama sürecidir. Bu bağlamda liderlik, yalnızca belirli bir pozisyonda bulunmayı değil, aynı zamanda organizasyonun genel hedeflerine rehberlik etmeyi ve bu hedeflere ulaşma sürecini yönetmeyi de içermektedir. Liderin temel görevlerinden biri, çalışanların güçlendirilmesi olup, bu süreç bilgi, beceri, fırsat ve hareket özgürlüğü

sağlayarak onların değişim süreçlerinde etkin ve başarılı olmalarını desteklemeyi kapsamaktadır. Böylece liderlik, yalnızca stratejik bir vizyon belirleme ve iletme süreciyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda çalışanları güçlendirme ve destekleme işlevini de içermekte; bu da liderliği sadece bir otorite figürü olarak değil, aynı zamanda bir rehber ve destek kaynağı olarak ele almanın önemini ortaya koymaktadır (İşbilen, 2023).

Antonakis vd. (2004) liderliği, takipçiler üzerinde etkili olan ve lider ile takipçiler arasındaki ilişkilerle ilgili olan bir süreç olarak tanımlar. Bu tanım, liderliğin sadece belirli bir pozisyonu yönetmekle değil, aynı zamanda liderin etki alanı ve lider ile takipçiler arasındaki etkileşimle ilgilendiğini vurgular.

Prentice'e (2004) göre liderlik, insanların belirli hedeflere ulaşmalarını sağlayan bir süreçtir ve başarılı bir lider, insanları bu hedeflere ulaşmaya teşvik etmektedir. Bu bakışla liderlik, sadece belirli bir pozisyonu işgal etmekle değil, aynı zamanda bir vizyonu paylaşma, motivasyonu artırma ve hedeflere odaklanma sürecini de içerir.

Katz ve Kahn (1978) liderliği yalnızca kurumsal kurallara mekanik olarak uyum sağlamayı ifade etmemekte; aynı zamanda çalışanlar üzerinde derin bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre liderliğin sadece organizasyonel işleyişe yönelik değil, aynı zamanda çalışanların duygusal durumlarına, motivasyonlarına ve performanslarına da etki ettiğini vurgulamakta ve böylece liderliğin organizasyonel etkinlik ve insan ilişkileri üzerindeki geniş kapsamlı etkisine dikkat çekmektedir (Nıavand, 2023).

Bass (1990) liderliği, grubun üyeleri arasındaki etkileşimi şekillendirmeyi veya yeniden yapılandırmayı içeren bir süreç olarak görmekte; bu etkileşim sıklıkla durumun, algıların ve beklentilerin dönüştürülmesini içerdiğini ifade etmektedir (Cinnioğlu, 2018).

Kouzes & Posner (1995) liderliği, başkalarını ortak hedefler için mücadele etmeye teşvik etme sanatı olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre, liderlik sadece bireylerin kendi hedeflerine ulaşmasına değil, aynı zamanda ortak hedefler için birlikte çalışmalarını sağlama sürecini içermektedir.

Günümüz toplumunun değişen, hızla gelişen zorlu ortamında liderlik, çalışanların katılımı, motivasyonu ve bağlılığında kritik bir rol oynamaktadır (Rukmani vd., 2010). Başarılı liderler, yetenekli çalışanları çekmek, yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik ederek rekabetçi avantajlar elde etmek için hayati öneme sahiptir (Aydoğdu ve Alkan, 2019).

Literatür incelendiğinde, lider kavramının genellikle kişilik özellikleri veya davranışsal özellikler üzerinden ele alındığı, liderlik kavramının ise süreç ve etki bağlamında tanımlandığı dikkat çekmektedir (Güney, 2021).

Bennis (2009) liderlik üzerine yaptığı metaforik açıklama, bu kavramın toplumsal bir ihtiyaç olarak nasıl şekillendiğini gözler önüne sermektedir. Ona göre, tek bir birey liderliğe ihtiyaç duymadan varlığını sürdürebilirken, birey sayısı arttıkça, özellikle üç ya da daha fazla insan bir araya geldiğinde, bir liderin varlığı zorunlu hale gelmektedir. Bu ifade, liderliğin bireylerarası ilişkiler bağlamında şekillenen sosyal bir yapı olduğuna işaret etmektedir.

Liderlik, anlık veya tek seferlik bir durumdan ziyade, zaman içinde gelişen dinamik bir süreç olarak ele alınmalıdır. Bu süreçte "*lider*", daima belirli bir bireyi ifade ederken, liderlik kavramı, lider, grup ve bu iki taraf arasındaki etkileşimlerin kesişiminde ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda, liderlik yalnızca liderin eylemleri üzerinden tanımlandığında eksik kalır. Liderlik süreci, liderin grubu etkilediği tek yönlü bir ilişki olmaktan çok, lider ve grup arasında çift yönlü, karşılıklı bir etkileşimle şekillenir. Bu nedenle liderliği, birey odaklı bir kavramın ötesinde, karmaşık bir ilişkiler ağı olarak tanımlamak daha yerinde olacaktır (Kabakcı, 2023).

1.1.1. Liderliğin Önemi

Liderlik, organizasyonların en değerli insan sermayesi unsurlarından biri olarak görülmekte olup, temel işlevi çalışanlarla etkili etkileşim kurarak belirlenen hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktır. Bu bağlamda liderlik, yalnızca hedeflere ulaşmayı sağlayan bir yönlendirme süreci değil, aynı zamanda organizasyon içindeki tüm görevleri yönetme ve stratejik planlar geliştirme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır (Cinnioğlu, 2018). Burns'a (1978) göre liderlik, çalışanları hem ekonomik hem de ekonomik olmayan yöntemlerle motive etme kapasitesine sahip olup, bu durum liderin ekibi üzerindeki etkisini artırmaktadır. Dolayısıyla liderlik, yalnızca belirli bir pozisyona

sahip bireylerin üstlendiği bir rol olmaktan öte, organizasyonun hedeflerine ulaşmasında kritik bir araç olarak değerlendirilmektedir. Hem insan ilişkileri hem de iş sonuçları üzerinde belirleyici bir rol oynayan liderlik, çok yönlü ve dinamik bir olgu olarak örgütsel yapının temel unsurlarından biri konumundadır (Cinnioğlu, 2018).

Northouse'un (2019) liderliğin temel unsurlarını açıklayan şu yaklaşımı, bu kavramı daha iyi anlamaya yönelik önemli bir çerçeve sunmaktadır:

- Liderlik bir süreçtir: Bu vurgu, liderliğin statik değil, sürekli gelişen bir ilişki olduğunu ifade eder.
- Liderlik etkileme işidir: Liderliğin temel işlevi, diğer bireyler üzerinde bir etki yaratarak onları ortak hedeflere yönlendirmektir.
- Liderlik grup içinde ortaya çıkar: Liderlik, bireysel değil, bir grup bağlamında varlık kazanan bir olgudur.
- Liderlik ortak amaçlara odaklanır: Liderlik, bireysel çıkarlar yerine, grup tarafından paylaşılan ortak hedeflere ulaşmayı amaçlar (Kabakcı, 2023).

Bu unsurlar, liderliğin yalnızca bireysel yetkinliklerle sınırlı olmadığını, aksine, grup içindeki dinamiklerin ve kolektif amaçların etkileşiminden doğan bir süreç olduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

1.1.2. Liderlik ve Yönetim Arasındaki Fark

Liderlik ve yöneticilik, bazı benzerliklere sahip olmalarına rağmen, bu iki kavram birbirinden farklıdır. Bir lider, bir grup insanı belirli amaç ve hedefler doğrultusunda bir araya getirebilen, onları etkileyip harekete geçirebilen kişidir. Liderliğin özü, başkalarını belirli bir amaca yönlendirme yeteneğine dayanmaktadır (Öztekin, 1996). Bir lider, bir organizasyonun üyelerine rehberlik edebilen, takım oluşturabilen ve insanları etkileyebilen kişidir. Öte yandan, yönetici belirlenen rolleri yerine getirmek üzere atanan, amaçlara ve hedeflere ulaşmak için çalışan, planlama ve görevleri uygulayıp izleyen kişidir. Yönetici resmi bir yetkiye sahiptir ve bu yetki ödül veya ceza verme gücünü içermektedir. Yöneticilik bir süreci temsil eder ve herkesin erişebileceği beceriler ve uygulamalardan oluşur (Ardahan ve Konal, 2017).

Yöneticilik ve liderlik, farklı anlamlara sahiptir ve her birinin benzersiz özellikleri, rolleri ve davranışları bulunmaktadır. Yöneticilik, organizasyonel ve

yönetimsel kaynakları kullanarak hedeflere ulaşmayı amaçlarken, liderlik daha çok duygusal ve bilişsel yönleriyle öne çıkmaktadır. Bu farklılıklar, liderlik ve yönetimin ayrı tutulması gerektiğini ve her ikisinin de örgütsel başarı için önemli rol oynadığını vurgulamaktadır (Nıavand, 2023).

Warren Bennis ve John Kotter gibi düşünürler, yönetim ve liderlik arasındaki farkları önemli ölçüde vurgulamışlardır. Bennis'e (1959) göre, yönetim sorumluluk ve işlerin gerçekleştirilmesiyle ilişkilendirilirken, liderlik insanları etkileme ve hedeflere yönlendirme ile ilişkilidir. Kotter (1999) ise yönetimi karmaşıklıkla başa çıkma, liderliği ise değişimle ilgilenme olarak tanımlamıştır.

Lider ve yönetici arasındaki farklar, güç kaynakları, iletişim ve etkileşim biçimleri ve yaklaşımları açısından da öne çıkmaktadır. Liderler, vizyonlarını paylaşırlar ve takipçilerini ilhamlarken, yöneticiler organizasyonun günlük işleyişini sağlamak ve uygun koşulları oluşturmaktadır (Cinnioğlu, 2018).

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklılıklar, işlevsel kapsamaları, benimsenen yaklaşımlar ve ulaşmayı hedefledikleri amaçlar açısından önemli farklılıklar içermektedir. Bir organizasyonda her iki rolün de etkili bir şekilde yerine getirilmesi, kurumsal süreçlerin verimli yönetilmesini sağlarken aynı zamanda organizasyonun uzun vadeli başarısına katkıda bulunmaktadır. Bu doğrultuda, liderlik vizyon oluşturma ve ilham verme işleviyle öne çıkarken, yöneticilik ise mevcut kaynakları etkin kullanarak organizasyonel hedeflere ulaşmayı sağlamaktadır. Dolayısıyla, organizasyonların sürdürülebilir başarısı, bu iki rolün dengeli ve uyumlu bir şekilde yürütülmesine bağlıdır (Öztürk, 2018).

1.1.3. Liderliğin Takipçiler Üzerindeki Etkisini Belirleyen Faktörler

1.1.3.1. Liderle İlgili Unsurlar

Liderlikle ilişkili unsurlar, bir liderin kişisel özellikleri, yetenekleri, bilgi birikimi, değerleri ve liderlik tarzı gibi unsurları içermekte olup, liderin etkisini ve liderlik performansını belirleyen temel bileşenleri oluşturmaktadır. Liderin kişisel özellikleri, liderlik tarzının ve etkililiğinin şekillenmesinde kritik bir rol oynar. Özgüven, cesaret, bireysel motivasyon, sabır, öğrenmeye açıklık ve başkalarına saygı gibi özellikler, liderin takipçileri üzerindeki etkisini artıran temel unsurlar arasında yer almaktadır (İnan ve Serinkan, 2020). Bunun yanı sıra, liderin sahip olduğu bilgi ve

beceriler de liderlik sürecinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Etkili bir liderin, liderlik pozisyonuna uygun yetkinliklere sahip olması beklenmekte olup, bu yetkinlikler arasında iletişim becerileri, problem çözme yeteneği, stratejik düşünme, karar verme kabiliyeti ve takım yönetimi gibi unsurlar bulunmaktadır (Cinnioğlu, 2018).

Ayrıca, liderin sahip olduğu değerler ve inançlar, liderlik tarzını ve karar alma süreçlerini şekillendiren önemli faktörler arasındadır. Doğruluk ve dürüstlük gibi etik değerler, liderin güvenilirliğini ve takipçileri üzerindeki etkisini güçlendirmektedir. Liderin benimsediği liderlik tarzı ise onun yönetim anlayışını belirleyen temel bir unsurdur. Demokratik, otoriter, katılımcı, koçluk ve dönüşümsel liderlik gibi farklı yaklaşımlar, liderin kişisel özellikleri, takım dinamikleri ve organizasyonun ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmektedir (Şimşek ve Fidan, 2005).

Duygusal zeka, karizma ve iletişim bir liderde olması beklenen arasında yer alır. Duygusal zeka, bir liderin duygularını yönetme, empati kurma, ilişkileri yönetme ve stresle başa çıkma gibi becerilerini içermektedir. Duygusal zekası yüksek olan liderler, takipçileriyle daha iyi ilişkiler kurar ve takipçilerini motive etmektedir. Karizmatik liderler, çekici bir kişiliğe sahip oldukları için takipçiler üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmaktadır. Yine iyi iletişim becerilerine sahip olan liderler, mesajlarını etkili bir şekilde iletmekte ve takipçileriyle bağlantı kurmada daha iyi olmaktadır (Aslan, 2009).

Bu faktörler, bir liderin etkisini belirleyen temel unsurları temsil etmektedir. Ancak, her liderlik durumu farklı olduğundan, etkili liderlik için önemli olan faktörler ve stratejiler de değişiklik gösterebilmektedir (Demircioğlu, 2015).

1.1.3.2. Takipçilerle İlgili Unsurlar

Takipçilerle ilişkili unsurlar, liderin etkisini belirleyen ve liderlik ilişkisinin dinamiklerini şekillendiren önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Takipçilerin bireysel özellikleri, motivasyon seviyeleri, ihtiyaçları ve beklentileri, liderin yönetim tarzını ve liderlik stratejilerini doğrudan etkilemektedir (İnan ve Serinkan, 2020). Özellikle takipçilerin motivasyon düzeyi, liderin etkinliğini belirleyen temel faktörlerden biri olup, yüksek motivasyona sahip bireyler liderlik süreçlerine daha olumlu tepki verebilmekte ve örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Buna karşın, düşük

motivasyon seviyesine sahip takipçiler, liderin yönlendirme ve teşvik edici stratejilerine daha fazla gereksinim duyabilmektedir (Dindar, 2001).

Liderin etkili olabilmesi, takipçilerin farklı ihtiyaçlarını ve beklentilerini doğru analiz ederek bunlara uygun yanıtlar geliştirmesi ile mümkün olmaktadır. Takipçilerin temel ihtiyaçları arasında güvenlik, bağlılık, onaylanma, saygı ve takdir görme gibi unsurlar yer almakta olup, liderin bu ihtiyaçları karşılaması, takipçilerin desteğini ve örgütsel bağlılığını artırmada kritik bir rol oynamaktadır (Baker, 2022). Dolayısıyla liderlik süreci, yalnızca liderin bireysel özellikleri ile değil, aynı zamanda takipçilerin beklenti ve motivasyonlarıyla şekillenen dinamik bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Batmunkh, 2011).

Takipçilerin sahip oldukları bilgi ve yetenek seviyeleri, liderin iletişim ve eğitim stratejilerini belirlemektedir. Lider, takipçilerin bilgi ve yeteneklerini değerlendirerek onlara uygun destek ve rehberlik sağlamalıdır (Eryeşil ve İraz, 2017). Takipçilerin liderlerine duydukları bağlılık ve güven, liderlik ilişkisinin temelini oluşturmaktadır. Güvenilirlik ve doğruluk, liderin takipçiler üzerindeki etkisini artırırken, güvensizlik ve şüphe liderlik etkisini zayıflatmaktadır (Kasımoğlu ve Akyürek, 2023).

Takipçilerin bir araya gelerek oluşturduğu grup dinamikleri, liderin etkisini doğrudan belirleyen unsurlar arasında yer almaktadır. Grup içi ilişkiler, liderlik tarzını ve lider-takipçi etkileşimini şekillendirirken, bazı gruplar daha kolay yönetilebilirken, diğerleri daha karmaşık yapılar sergileyerek farklı liderlik yaklaşımlarını gerektirebilmektedir (Kasımoğlu ve Akyürek, 2023). Bunun yanı sıra, takipçilerin kültürel ve sosyal arka planları, liderin etkisini önemli ölçüde belirleyen faktörler arasında bulunmaktadır. Liderin, takipçilerinin kültürel farklılıklarını anlaması ve bu farklılıklara saygı göstermesi, liderlik sürecinin daha etkili ve kapsayıcı bir şekilde yürütülmesine katkı sağlamaktadır (Aktuna ve Kılıçlar 2019).

Bu faktörler, liderin takipçileriyle kurduğu ilişkiyi şekillendiren temel unsurları temsil etmektedir. Liderlik etkisinin tam olarak anlaşılması için liderlerin takipçilerini anlaması ve ihtiyaçlarına uygun bir liderlik stratejisi belirlemesi önemli etken olmaktadır (Serinkan, 2005).

1.1.3.3. Çevresel Unsurlar

Çevresel faktörler, liderlik sürecini etkileyen dışsal koşulları ifade etmekte olup, liderlik hem organizasyon içinde hem de toplumsal düzeyde gerçekleşebilir ve çeşitli dış etkenlerden etkilenmektedir (Hunt, 1967). Bu bağlamda, organizasyonel kültür ve iklim, liderin yönetim tarzını ve liderlik etkisini belirleyen en önemli çevresel faktörlerden biridir. Organizasyonun benimsediği değerler, normlar, işbirliği düzeyi ve iletişim tarzı, liderin takipçileriyle kurduğu etkileşimi doğrudan şekillendirmekte, destekleyici bir organizasyon kültürü liderin etkisini artırabilmektedir (Fiedler, 1976). Bunun yanı sıra, ekonomik koşullar da liderlik süreçleri üzerinde belirleyici bir rol oynamakta olup, ekonomik durgunluk veya büyüme dönemleri, liderin stratejik kararlarını ve takipçilerin motivasyon düzeyini önemli ölçüde etkilemektedir (Hamilton & Biggart, 1988). Bu nedenle, liderin ekonomik koşulları göz önünde bulundurarak stratejik hareket etmesi ve takipçileriyle bu süreçlere yönelik etkili bir iletişim kurması gerekmektedir (Acuner vd., 2006).

Teknolojik ilerlemeler, liderlik sürecini şekillendiren önemli çevresel faktörlerden biridir. İletişim teknolojilerinin gelişimi, liderin takipçileriyle daha etkili iletişim kurmasını ve işbirliğini güçlendirmesini sağlar. Dijitalleşme ve otomasyon ise organizasyonel dönüşüm süreçlerini yönetme yetisini doğrudan etkilemektedir. Ayrıca, siyasi ve hukuki faktörler de liderlik üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Liderler, politik kararlar almak ve hukuki düzenlemelere uyum sağlamak zorunda olup, siyasi istikrarsızlık veya yasal değişiklikler liderin stratejik kararlarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Samen, 2008).

Rekabetçi pazar koşulları, liderlerin stratejik kararlarını etkileyen önemli bir çevresel faktördür. Liderler, rakiplerin faaliyetlerini izlemeli ve rekabet avantajı sağlamak için stratejik hamleler yapmalıdır. Pazarın talepleri ve müşteri beklentileri, liderin ürün ve hizmet stratejilerini belirlemektedir. Toplumsal ve kültürel değişimler, liderlik sürecini etkileyen dinamik bir çevresel faktördür. Toplumun değerleri, normları ve beklentileri, liderin kararlarını ve iletişimini etkiler. Lider, toplumsal ve kültürel değişimlere duyarlı olmalı ve takipçileriyle bu değişimlere uyum sağlamaktadır (Canbolat, 2019).

Bu çevresel faktörler, liderlik sürecini etkileyen ve liderin stratejilerini belirleyen önemli dışsal unsurları temsil eder. Liderler, çevresel faktörleri anlamak ve bu faktörlere uygun bir şekilde hareket etmek için dikkatlice gözlem yapmalı ve analiz etmelidirler (Sanlav ve Dinç, 2024).

1.1.4. Liderlik Türleri

1.1.4.1. Karizmatik Liderlik

“*Karizma*” kelimesi, kökeni Antik Yunan’a dayanan ve başlangıçta “*armağan*” anlamına gelen bir sözcüktür. Zamanla bu kavram, “*şifa verme yeteneği*”veya “*Tanrı’dan gelen bir kehanet gibi olağanüstü bir armağan*” şeklinde açıklanarak farklı bir anlam kazanmıştır. Max Weber ise karizmatik liderlik kavramını, ilahi bir lütuf ya da armağan olarak değerlendirmiştir. Weber’in 1947’deki tanımına göre karizma, resmi otoriteye dayanmayan, ancak takipçilerin liderin istisnai yeteneklere sahip olduğuna dair inancına dayanan bir etki biçimidir (İşbilen, 2023).

Karizmatik liderlik; liderin özellikle iletişim, ilham verme ve kişilik aracılığıyla takipçilerinde belirli davranışları uyandırma yöntemidir. Bu liderler, takipçilerini harekete geçmeye teşvik eder veya işlerin yapılma şeklini iyileştirmeye yönlendirmeyi hedefler. Karizma, geniş bir kavram olup, genellikle toplumsal alanda önemli etkiler yaratan bireyler olan siyasetçiler, askeri liderler, bilim insanları ve sanatçılar gibi kişilere atıfta kullanılır (Koçel, 2015).

Karizmatik liderlik tarzı, genellikle en etkili liderlik yaklaşımlarından biri olarak kabul edilir. Bu liderler, takipçilere örgütün vizyonunu gerçekleştirme konusunda ilham verirler. Genellikle yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eden bir ortam sağlayan bu liderlik tarzı, motivasyonu artırıcı bir etkiye sahiptir (Çetin ve Baltacı, 2018). Bir örgütteki çalışanlar genellikle karizmatik liderleri kolayca takip etme eğilimindedirler. Ancak, karizmatik liderliğin önemli bir dezavantajı, liderin potansiyel olarak ayrılma ihtimalinin bulunmasıdır. Bu durum, liderin kolayca değiştirilememesi nedeniyle organizasyonu uzun süre yönsüz bırakabilir (Öztekin, 1996).

“*Karizma*” terimi, lideri diğer bireylerden ayıran bir dizi kişisel özelliği ifade etmektedir (House ve Howell, 1992). Bu özellikler, lider ile takipçiler arasında güçlü bir duygusal bağ oluşturarak, takipçilerin en yüksek performanslarını sergilemelerini ve liderin ilettiği mesajları yerine getirmek için fedakarlık yapmalarını sağlar. Bu ilişki,

liderin takipçilerine güçlü bir ahlaki bağlılık aşılmasını ve onları etkili bir şekilde yönlendirme yeteneğini tanımlar. Takipçiler ile lider arasındaki etkileşim, onların örgütün hedeflerine ulaşmak için çaba göstermelerini, olağanüstü performans sergilemelerini ve liderin mesajına istekle uymalarını sağlar (Shamir vd., 1993).

Karizmatik bir lider, takipçilerinin ahlaki bağlılıklarını güçlendirebilir ve onları daha etkili bir şekilde yönlendirebilir. Bu etki, bazı bireylerin başkalarının acılarını hafifletmeyi amaçlayan olağanüstü ve doğaüstü yeteneklere sahip olduklarını, daha yüksek bir otorite tarafından bahşedilen özel bir armağan olarak da anlaşılabilir. Karizmatik liderler, bu güç sayesinde kişisel nitelikleriyle kalabalıktan sıyrılır ve özellikle etkileme yetenekleriyle takipçileri üzerinde güçlü bir etki oluştururlar (Conger vd., 2000).

1.1.4.2. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik, liderlik çabalarının arkasındaki itici güç olarak geniş çapta kabul edilen temel bir hizmet etme arzusuyla karakterize edilir (Bakan ve Doan, 2012). Keith (2008) hizmetkâr liderliğin hem etik değerlendirmeleri hem de pratik uygulamaları gerektirdiğini ileri sürmektedir. Bu liderlik paradigmasını kavramsallaştıran Robert Greenleaf, bu liderlik türünü “*başkalarına karşı dikkatli olmak ve onlara hizmet etme konusunda yüksek kapasiteye sahip olmak*” olarak tanımlamaktadır. Keith, hizmetkâr liderlerin kolektif çıkarlar için kişisel çıkarlarını isteyerek feda ederek otoritelerini artırdıklarını ve başkalarına hizmet etmeye öncelik vermeyi amaçladıklarını ifade etmektedir (Keith, 2008).

Hizmetkâr liderlik tarzında liderin astlarıyla eşitlik algısı, liderlik motivasyonunun temel taşıdır (Liden vd., 2008). Esasen liderin inanç sistemi, onları liderlik ettikleri kişilerin akranı olarak görmeye zorlar. Bu, organizasyonun tüm üyelerinin eşit haklara, bilgiye erişime ve değerli bakış açılarına sahip olduğu fikrini kapsamaktadır (Dierendonck, 2011).

1.1.4.3. İşlemsel Liderlik

İşlemsel liderlik, ilk olarak 1970'lerde McGregor ve Burns tarafından kavramsallaştırılmış ve daha sonra diğer araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Bu liderlik yaklaşımı, liderler ve takipçiler arasında değerli kaynakların değişimine odaklanmaktadır. Dönüşümcü liderliğin takipçi performansını öngörülen sınırların

ötesine çıkarmayı amaçlamasına karşılık işlemsel liderlik; ekonomik, politik ve psikolojik teşviklerin değişimi yoluyla takipçi davranışını etkilemeye odaklanır (Kuhnert & Lewis, 1987). İşlemsel liderler, takipçileri motive etmek ve onların eylemlerini istenen sonuçlara yönlendirmek için ödül ve cezalardan yararlanırlar. Örneğin, performans artışı için mali ödüller sunarken, performans düşüşü için ödülleri saklı tutabilirler (Bass, 1990). İşlemsel liderler, takipçilerin belirlenmiş hedeflere ulaşp ulaşmadığına veya bu hedefleri aşp aşmadığına bağlı olarak ödülleri belirlerler ve lider-takipçi arasındaki örtülü bir işlemin önemini vurgularlar. Ayrıca bu liderler motivasyon, rehberlik ve tatmin sağlamak için çeşitli teşviklerle istenilen sonuçlara ulaşmak için zaman sınırlamaları, performans değerlendirmeleri ve disiplin önlemleri gibi taktikler kullanabilirler (Bono & Judge, 2004).

İşlemsel liderler, takipçileri motive etmek ve onların eylemlerini istenen sonuçlara yönlendirmek için ödül ve cezalardan yararlanırlar. Bu liderlik yaklaşımında, çalışanlar organizasyon içinde belirli hedeflere ulaşmak için resmi gruplar oluşturur. Bu tarzı karakterize eden dört farklı davranışsal durum vardır. İlk olarak, liderler, çalışanların performansını artıracak elverişli ortamlar oluşturarak ek kaynak ve destek sağlarlar (Cinnioğlu, 2018). İkinci olarak, liderler iş süreçlerini izler ve gerektiğinde düzeltici kararlar alırlar. Üçüncü olarak, liderler sorunlar ortaya çıkana kadar hareketsiz kalabilir ve yalnızca gerektiğinde müdahale edebilirler. Dördüncü durumda liderler, Laissez-Faire liderliği olarak bilinen, çalışanların müdahale olmadan bağımsız çalışmasına izin veren müdahalesiz bir yaklaşımı benimseyebilirler (Koçel, 2015).

1.1.4.4. Dönüşümcü (Dönüştürücü) Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramını ilk olarak ortaya atan Burns (1978) kavramı liderlerin ve takipçilerin birbirlerinin etik standartlarını ve motivasyonunu yükselttiği bir süreç olarak ele almıştır (Burns, 1978). Burns çalışmasını temel alan Bass (1990), dönüşümcü liderleri, takipçilerini beklentileri aşmaya ve kolektif hedefleri takip etmeye teşvik eden bireyler olarak tanımlayarak teoriyi daha da geliştirmiştir (Bass, 1990). Bass'ın (1990) Dönüşümcü Liderlik modeli, uzun vadeli hedefleri, işyeri değerlerini ve etik hususları öne çıkararak liderin takipçileri üzerindeki etkisini vurgulamaktadır (Howell & Avolio, 1993).

Dönüşümcü Liderlik, son yıllarda özellikle rekabetçiliği sürdürmek isteyen örgütler tarafından değer verilen ve öne çıkan bir liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir (Wang vd., 2011). Dönüşümcü liderler, çalışanlar arasında girişimcilik faaliyetlerini, yaratıcılığı ve yeniliği geliştirmek için çeşitli boyutlarda etki oluşturmaya çalışmaktadırlar (Leong & Fischer, 2011). Bu liderlik tarzı, takipçilerine ilham veren, onları ruhsal olarak motive eden ve duygularına hitap ederek onlara rehberlik eden liderlerin etrafında şekillenir (Keller, 2008). Dönüşümcü liderler, çoğunlukla daha fazla yeniliği benimseyen kültürel bir değişimi gerektiren dinamik bir örgütsel bakış açısı geliştirirler (Eyal & Kark, 2004). Bu liderler astlarını üstün hedeflere doğru çabalamaya motive ederek bireysel çıkarları kolektif hedeflerle uyumlu hale getirmeye çalışırlar (Howell & Hall-Merenda, 1999).

Dönüşümcü Liderliğin temelinde liderin takipçilerini olumlu yönde etkileme, duygusal bağları güçlendirme ve beklentileri aşmaları için onlara ilham verme kapasitesi yatmaktadır (Judge & Bono, 2004). Araştırmalar dönüşümcü liderliğin organizasyonlarda artan örgütsel bağlılık, sadakat ve takipçi motivasyonu gibi olumlu sonuçlar verdiğini göstermektedir (Brewer vd., 2016). Üstelik bu liderlik tarzı, liderlerin etkinliğini artırarak araştırmacıları dönüşümsel davranışlara katkıda bulunan faktörleri keşfetmeye teşvik eder (Phipps & Prieto, 2011).

Dönüşümcü liderlik idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve grup üyelerinin bireysel olarak dikkate alınması olmak üzere dört temel boyuttan oluşmaktadır (Hian & Ling, 2019). İdealleştirilmiş etki, liderin rol model olma yeteneğini, takipçilerin güvenini, hayranlığını ve sadakatini kazanmasını kapsar (Bass & Riggio, 2006). İlham verici motivasyon, liderin paylaşılan bir vizyon oluşturarak ve geleceğe yönelik umut vererek takipçilerini motive etme yeteneğini ifade eder (Judge & Bono, 2004). Entelektüel uyarım, liderin mevcut varsayımlara karşı çıkarak ve yeni bakış açılarına yol açarak takipçiler arasında yaratıcılığı ve yeniliği desteklemesini sağlar (Northouse, 2015). Son olarak, bireyselleştirilmiş ilgi, liderin takipçilerinin kişisel gelişimlerini desteklemek için rehberlik sunarak, grup üyelerinin bireysel farklılıklarına uyum sağlayacak liderlik yaklaşımlarını benimsemesini gerektirir (Bass, 1997).

Dönüşümcü liderliğin önemi, dinamik ortamlarda örgütsel yenilikçiliği, uyarlanabilirliği ve çalışanların katılımını geliştirme kapasitesinde yatmaktadır (Stewart, 2006). Bununla birlikte, teori değerli bilgiler sunarken, liderlik olgusunun tüm boyutlarını tam olarak açıklama konusunda sınırlamalara sahip olabilir (Hian & Ling, 2019). Ancak takipçilerin ihtiyaçlarına, değerlerine ve moraline yapılan vurgu, çağdaş liderlik söylemiyle olan ilgisinin altını çizmektedir (Kirkbride, 2006).

1.1.4.5. Otantik Liderlik

Otantik Liderlik, özellikle pozitif organizasyonel araştırma ve liderlik etiği alanlarında, son yıllarda giderek artan bir ilgiye sahiptir. Otantik liderlik, liderin özgünlüğüne, dürüstlüğüne ve bütünlüğüne dayanan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik modelinde, liderler kendilerini tanıyıp kabul ederek, kendi değerlerine sadık kalarak ve başkalarıyla sağlam ilişkiler kurarak etkili olurlar. Otantik liderlik, liderin içsel bir yolculuğu izlemesini ve kendi değerlerini, inançlarını ve tutkularını derinlemesine anlamasını gerektirir. Lider, kendi özüyle bağlantı kurarak, başkalarına karşı samimi ve tutarlıdır. Bu, liderin güvenilirlik ve inandırıcılığına katkıda bulunmaktadır (Akyürek, 2020).

Bu liderlik tarzı, liderin kendini ve diğerlerini gerçekçi bir şekilde değerlendirmesini, güçlü ve zayıf yönlerini kabul etmesini ve gelişim alanlarında çalışmasını teşvik eder. Lider, kendi zayıflıklarını da açıkça tanımlayarak, takım üyeleriyle daha açık ve samimi bir iletişim kurmaktadır (Peker, 2024).

Otantik liderlik ayrıca, liderin duygusal zeka ve empati yeteneklerini kullanmasını teşvik eder. Lider, takım üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını anlar ve onlara destek olurken, aynı zamanda onların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olur. Bu liderlik tarzı, liderin takım üyelerini motive etmesini ve bağlılığını artırmasını sağlar. Lider, açık iletişim ve dürüstlikle, takım üyelerinin güvenini kazanır ve onları ortak hedeflere doğru motive etmektedir (Jongman-Sereno & Leary, 2016).

Bu liderlik türü kişinin deneyimlerini, düşüncelerini, ihtiyaçlarını, duygularını, inançlarını veya tercihlerini kabul etmeyi ve bunlara hâkim olmayı ve böylece gerçek öz farkındalığı yansıtmayı gerektirir (Akın, 2001).

Kökeni Antik Yunan felsefesine dayanan otantik kavramı, bireyleri “kendilerini tanımaya” ve “kendilerine karşı dürüst olmaya” teşvik etmektedir (Snyder

& Lopez, 2001). Hiç kimse tamamen benzersiz olmasa da, özgünlük herkes için bir süreklilik içinde mevcuttur (Erickson, 1995). Kernis (2003) özgünlüğü, gerçeğin hiçbir engelle karşılaşmadığı, dengeli işleme, iç ahlak, kişisel farkındalık ve ilişkisel şeffaflık gibi unsurları kapsayan bir durum olarak tanımlamaktadır.

Otantik Liderlik, Walumbwa vd. (2008) tarafından kavramsallaştırıldığı şekliyle, etik ve pozitif psikolojik kapasitelerden kaynaklanan ve bunları etkileyen davranışsal bir paradigmadır (Cinnioğlu, 2018). Otantik liderler yalnızca olumlu psikolojik özelliklere sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda bu özellikleri çalışanlarında da geliştirirler (Walumbwa vd., 2008b). Otantik liderliğin özellikleri arasında, otoriteyi kötüye kullanmadan insanları yönetmek ve kişisel nitelikleri rol gereksinimlerinden üstün tutarak bireysel sorumluluk ile hesap verebilirlik yoluyla örgütsel onay ve kabul kazanmak yer alır (Hoy & Henderson, 1983).

Otantik liderler, güçlü ve zayıf yönlerinin yanı sıra işlerinin bağlamsal nüanslarını fark ederek öz farkındalık gösterir; ayrıca umut, güven, iyimserlik, öngörü, esneklik, ahlak ve vicdan gibi niteliklere sahiptir (Peker, 2024). Ayrıca otantik liderler, başkalarının liderlik yeteneklerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır (Luthans & Avolio, 2003). Bu tip liderliğin özünde, hesap verebilirlik, gerçeği benimseme, bilgili ve tarafsız eylem ile sonuçları kabul etme, uyarlanabilir planlamaya, büyümeye ve ilkeli liderliğe yardımcı olan bir ortamı teşvik etmeyle karakterize edilir (Wong vd., 2010).

1.1.4.6. Modern Bakış Açıları

Modern bakış açısından liderlik türleri, günümüzün dinamik iş ortamına, teknolojik gelişmelere ve insan odaklı yönetim anlayışına uyum sağlayan yaklaşımları kapsar. Günümüzde liderlik üzerine yapılan çalışmalar, liderliği anlamak için daha kapsamlı ve durumsal faktörleri de dikkate alan teorilere yönelmektedir. Dönüşümcü, hizmetkâr, otantik, durumsal, paylaşımcı, hibrit, çevik ve mütevazı liderlik gibi modern yaklaşımlar, liderliğin dinamik, esnek ve etkileşimli bir süreç olduğunu vurgulamaktadır (Cinnioğlu, 2018).

Dönüşümcü liderlik, liderlerin takipçileriyle güçlü bir etkileşim kurarak onları motive ettiği, desteklediği ve gelişimlerini teşvik ettiği bir modeldir. Vizyoner ve ilham verici bir yaklaşım benimseyen dönüşümcü liderler, sadece bireysel özelliklere değil, aynı zamanda takipçileriyle olan ilişkilerine de odaklanır. Bu liderlik anlayışı,

Çalışanların yetkinliklerini artırarak örgütsel başarıyı desteklemeyi amaçlar (Peker, 2024).

Hizmetkâr liderlik, liderliğin temel amacının liderin kendisi değil, takipçilerin refahı ve başarısı olduğunu savunur. Lider, alışanlarının ihtiyaçlarını önceliklendirir ve onların potansiyellerini en st düzeye çıkarmak için çaba gösterir. Empati, etik değerler ve toplumsal fayda bu liderlik yaklaşımının temel unsurlarıdır. Hizmetkâr liderler, ekip üyelerinin gelişimini destekleyerek sürdürülebilir ve adil bir çalışma ortamı oluşturur (İşbilen, 2023).

Otantik liderlik, liderlerin içsel değerlerine, dürüstlüğe ve özgünlüğe odaklanmasını vurgular. Bu liderler, kendileriyle uyumlu ve bütünleşik bir şekilde hareket eder, kişisel deneyimlerinden ilham alarak takipçilerine rehberlik eder. Otantik liderlik, liderliğin kişisel bütünlük ve tutarlılık gerektirdiğini ne sürerek çalışanlarla güvene dayalı ilişkiler kurmayı hedefler (Niavand, 2023).

Durumsal liderlik, liderin yönetim tarzını belirlerken içinde bulunduğu durumu ve takipçilerinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmasını öngörür. Bu liderler, farklı durumlara esnek bir şekilde uyum sağlayarak en uygun liderlik yaklaşımını benimser. Çalışanların yetkinlik ve motivasyon seviyelerine göre yönlendirme ve destekleme düzeyi ayarlanır (Woodard & Hyatt, 2024).

Paylaşımcı liderlik, liderlik sorumluluğunun ekip içinde dağıtıldığı bir yaklaşımı benimser. Karar alma süreçleri kolektif bir şekilde yürütülerek ekip üyelerinin katılımı teşvik edilir. Bu model, ekip çalışmasını güçlendirerek inovasyon ve verimliliği artırır (Chamberlin, vd., 2024).

Hibrit liderlik, geleneksel ve dijital liderlik yaklaşımlarını birleştirerek esnek çalışma düzenlerine uyum sağlar. Uzaktan alışma ve dijital teknolojilerin yaygınlaştığı günümüz iş dünyasında, hibrit liderler hem fiziksel hem de sanal ortamlarda etkili yönetim becerileri sergiler (Hanzis, & Hallo, 2024).

Çevik liderlik, değişime hızlı uyum sağlayan, yenilikçi düşünmeyi teşvik eden ve sürekli öğrenmeye odaklanan bir liderlik modelidir. Esnek organizasyon yapıları içinde çalışan evik liderler, takım üyelerinin yaratıcı ve hızlı karar alma becerilerini destekleyerek sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamayı amaçlar (Porkodi, 2024).

Mütevazı liderlik, liderin kendini ön planda tutmak yerine ekibin başarısını ve gelişimini merkeze almasını vurgular. Bu liderler, açık fikirliliği teşvik eder, geri bildirimlere önem verir ve hatalarından ders alarak sürekli gelişime odaklanır. Güven ve iş birliğini temel alan mütevazı liderler, örgütsel öğrenmeyi ve çalışanların katılımını artırarak uzun vadeli başarıyı destekler (Hawamdeh, 2022; Liu, vd., 2024).

Bu modern liderlik yaklaşımları, liderliğin sadece bireysel özelliklerden ibaret olmadığını, aynı zamanda takipçilerle olan ilişkiler, örgütsel kültür ve durumsal faktörlerle şekillendiğini kabul etmektedir. Bu çerçevede, liderlik etkinliğini daha kapsamlı bir şekilde ele alarak, örgütlerde başarıyı artırmaya yönelik yeni perspektifler sunmaktadır (Soyalın, 2023).

1.1.5. Mütevazı Liderlik

1.1.5.1. Mütevazı Kavramı

Bir zamanlar kendini değersizleştirme ve özsaygı eksikliği ile ilişkilendirilen mütevazılık, çağdaş düşünceye paralel olarak derin bir erdem olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Poyraz ve Cilveoğlu, 2020). Geçmişte utangaçlık, pasiflik ve özgüven eksikliği ile bağlantılı olarak olumsuz bir özellik olarak görülen tevazu, zamanla, bireyin öz farkındalığını geliştirmesini ve güçlü yönleri ile sınırlarını tanımasını teşvik eden olumlu bir özellik olarak yeniden tanımlanmıştır (Dusya & Rodriguez-Lopez, 2004).

Mütevazılık, kişinin kendi değerini başkaları uğruna azaltması şeklindeki yanlış algının aksine, gerçekte alçakgönüllülük, kibirden arınmış, dengeli bir öz değer duygusu geliştirmeyi içermektedir. Güçlü yönleriyle övünmeden veya zayıf yönlerinden utanmadan, kişinin hem güçlü hem de zayıf yönlerinin farkında olmasını gerektiren mütevazılık, kendini küçümsemek değil, kendini gerçek anlamda kabul etmektir. Mütevazı liderler genellikle çalışanlarının gelişimini teşvik eder, onların güvenini kazanır ve takım içi işbirliğini destekler (Özkan vd., 2022).

Etkili liderlik için önemli bir paradigma olarak kabul edilen mütevazı liderlik, iş dünyasında ve örgütsel bağlamlarda giderek daha fazla tanınmaktadır. Mütevazı liderler, örgütlerinde olumlu bir kültürü teşvik edebilir, çalışanların bağlılığını artırabilir ve uzun vadeli başarı için sağlam bir temel oluşturabilirler (Niavand, 2023).

Mütevazılık, kişilerin kendi sınırlarını kabul etmelerini, kusurlarını kabul etmelerini ve kibirlerini ve bencilliklerini dizginlemelerini sağladığı için kişilerarası ilişkilerde arzu edilen bir özellik olarak kabul edilir (Peterson & Seligman, 2004). Mütevazılık diğer bir deyişle alçakgönüllülük genellikle benliğin ötesindeki bilgi ve rehberliğin tanınmasını ve takdir edilmesini gerektirdiğinden, Yahudilik, Hristiyanlık, Hinduizm, Budizm ve İslam dahil olmak üzere dünyadaki tüm dinlerde temel bir erdemdir (Kerse vd., 2020). Ayrıca filozoflar alçakgönüllülüğü bağışlayıcılık, cesaret, bilgelik ve şefkat gibi diğer erdemlerin de temeli olarak tanımlamışlardır (Grenberg, 2005).

1.1.6. Mütevazı Liderlik Tanımı

"Mütevazı liderlik" teriminin etimolojik kökleri Latince toprak anlamına gelen "*humus*" ve yer anlamına gelen "*humi*" kelimelerinden gelir ve bu da ayakları yere basan bir liderlik yaklaşımını akla getirir. Mütevazı, bir zamanlar yanlışlıkla düşük özgüven ve hırs eksikliği gibi olumsuz özelliklerle ilişkilendirilirken, son zamanlarda, özellikle de pozitif psikolojinin ortaya çıkmasıyla birlikte, olumlu nitelikleri nedeniyle yeniden ilgi toplamıştır. Mütevazılık artık kişilerarası ilişkilerde arzu edilen bir özellik olarak kabul görmekte ve bireylerin kendi sınırlarını kabul etmelerini, kusurlarını kabul etmelerini, kibir ve kişisel tatmini azaltmalarını sağlamaktadır (Soyalın, 2023).

Mütevazı liderlik, liderin hem kendisini hem de astlarını çok yönlü ve nesnel bir şekilde değerlendirdiği, kendi eksik yönlerini dile getirmekten çekinmediği, astlarının olumlu davranışlarını, güçlü yanlarını ve katkılarını takdir ettiği bir liderlik tarzıdır (Yang vd., 2019). Bu liderlik yaklaşımı, "*her şeyi en iyi ben bilirim*" anlayışından uzak durarak, takipçilerin görüşlerine değer vermeyi, gerektiğinde onlardan fikir almayı ve onların güçlü yönlerini desteklemeyi ön planda tutar. Mütevazı liderler, bireysel başarıdan çok kolektif çalışmaya verdikleri önemi bu davranışlarıyla açıkça ortaya koyarlar (Baş, 2022). Takipçiler ise liderlerinin bu tutumlarını gözlemledikçe iş birliğini ve başkalarına odaklanan bir etkileşim biçimini benimser ve kişisel çıkar yerine kolektif çabanın değerini daha iyi kavrayabilirler (Owens & Hekman, 2016).

Mütevazı bireyler başkalarına çok yönlü ve tarafsız bir bakış açısıyla yaklaşır; başkalarının olumlu niteliklerine, güçlü yönlerine ve katkılarına değer verirler.

Kendilerini hiyerarşik ilişkiler içinde algılamazlar ve güçlerini bencil olmayan bir şekilde kullanarak, kişisel kazançtan ziyade karşılıklı saygı odaklı ikili ilişkiler kurma eğilimindedirler. Ayrıca, yüksek öz farkındalıkları onların açık fikirli olmalarını ve geri bildirimine açık olmalarını sağlayarak kişisel büyümeyi ve uyum sağlamayı kolaylaştırır (Nielsen vd., 2010).

Örgütsel bağlamda alçakgönüllülük, destekleyici ve güçlendirici bir iklimi teşvik ederek işyerinde ahlaki davranışın temel taşı olarak hizmet eder. Mütevazı liderler gücü paylaşır, çalışanlarının güçlü yönlerini takdir eder ve onları karar alma süreçlerine dahil ederek, çalışanlar arasında psikolojik refahı ve örgütsel hedeflere ulaşma motivasyonunu artırır (Peterson & Seligman, 2004).

Ampirik çalışmalar, mütevazı liderliğin çalışanlar arasında işe bağlılığı, tatmini, elde tutmayı ve öğrenme yönelimini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Aynı zamanda narsist liderliğin olumsuz etkilerini de hafifleterek olumlu çalışan davranışlarına ve kurumsal sonuçlara katkıda bulunur. Bu nedenle mütevazı liderlik, çalışanların performansını, memnuniyetini ve organizasyona katkıda bulunma isteğini önemli ölçüde etkiler ve çağdaş liderlik söylemindeki önemini vurgular (Soyalın, 2023).

1.1.7. Mütevazı Liderin Davranış Şekilleri

Mütevazı liderlik, bir liderlik tarzını ifade eder ve temelde aşağıdan yukarıya bir yaklaşımı temsil eder. Bu yaklaşım, liderin bir takım davranışları sergilemesini içermektedir. Bu davranışlardan başkalarından öğrenmeye açık olmak; lider çevresindeki kişilerde öğrenme fırsatlarını değerlendirmeyi ve kendi bilgi ile perspektiflerini genişletmeye yönelik istekli olmayı ifade etmektedir (Kerse vd., 2020).

Başkalarının katkılarını takdir etme ve kendi katkılarının farkında olma davranışı, liderin takipçilerinin güçlü yönlerini ve katkılarını takdir etmesini sağlarken, kendi katkılarının da bilincinde olmasını ifade eder. Liderlik etkinliğini artırmak ve bireyin kendi yönetimini sağlamak amacıyla eksiklikler ve hataların kabulü, mütevazı liderlerin kişisel eksikliklerini ve hatalarını doğru bir şekilde tanımlayarak, bu hatalardan ders çıkarma istekliliğini içerir.. Ayrıca, takipçileriyle olan ilişkilerinde açık ve dürüst bir iletişim kurarlar (Nielsen ve diğerleri, 2010; akt. Soyalın, 2023). Bu davranış şekilleri mütevazı liderlerin davranışlarında bulunan önemli özellikleri teşkil etmektedir.

1.1.8. Mütevazı Liderin Taşıdığı Özellikler

Liderlerin mütevazılık niteliğini kazanmak için çeşitli davranış şekillerini göstermesi gerekmektedir. Bu davranış şekilleri ile mütevazı lider farkındalığını hissettirir. Bu özellikler üç başlık altında sınıflandırılmaktadır. Birinci başlıkta kendi eksikliklerini ve hatalarını doğru bir şekilde görmek; lider, kendini objektif bir şekilde değerlendirir ve kişisel güçlü yönlerini ve sınırlarını tanımaktadır. İkinci olarak takipçilerinin takdirini kazanmak; lider, takipçilerine olumlu bir şekilde yaklaşır ve onların güçlü yönlerini ve katkılarını takdir etmektedir (Yang vd., 2019). Üçüncü olarak da öğretilebilirlik; mütevazı liderler, yeni fikirleri kabul etmeye ve geribildirim almak için açık olurlar. Bu şekilde, kendilerini ve organizasyonlarını geliştirmeye istekli olmaktadır (Owens & Hakman, 2012).

Bu özellikler mütevazı liderliğin özünü oluşturur ve liderlerin etkili bir şekilde yönetim yapmalarına ve takipçilerinin başarılı olmalarını sağlamalarına yardımcı olur. Mütevazı liderler, açık fikirli ve öğrenmeye istekli oldukları için organizasyonlarda olumlu bir kültürün oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır (Soyalın, 2023).

1.1.9. Mütevazı Liderlik ile Diğer Liderlik Türleri Arasındaki İlişki

Liderlik teorileri, mütevazı liderliğin etkili liderliğin temel bir özelliği olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle öz-farkındalık sahibi, öğretici bir yaklaşım benimseyen ve başkalarının güçlü yönlerini takdir eden liderlerin, hizmetkâr liderlik özelliklerini taşıma olasılığı daha yüksek görülmektedir (Kabakçı, 2023). Bu bağlamda, hizmetkâr liderliğe özgü davranışlar arasında liderin arka planda kalması ve takipçilerine değer vermesi yer alırken, mütevazılığın en sık vurgulanan boyutlarından biri olan öz-farkındalık, otantik liderlik kavramının ayrılmaz bir unsuru olarak kabul edilmektedir (İşbilen, 2023).

Mütevazı liderlik, dönüşümcü ve karizmatik liderliğin önemli bir özelliği olarak da tanımlanmaktadır. Mütevazı liderlik, takipçilerin kişisel gelişimine odaklanması, onları gözlemlemesi ve desteklemesi gibi yönleriyle hizmetkâr liderlik tarzlarıyla benzerlikler taşırken, aralarındaki farklar da belirgindir. Hizmetkâr liderlikte lider, kendisini önce bir hizmetkâr olarak tanımlar ve takipçilerin gelişimini birincil öncelik olarak görür; nihai amaç, çalışanların gelişimi yoluyla örgütsel başarının elde edilmesidir (Duyan & Dierendonck, 2014). Mütevazı liderlik ise, lider ve takipçi

arasındaki ilişkinin iki yönlü olmasıyla hizmetkâr liderlikten ayrılır ve bu iki yönlü ilişki, mütevazı liderliğin özelliklerinden biri olarak öne çıkar (Peker, 2024).

Mütevazı liderlik, diğer liderlik yaklaşımlarıyla ortak özelliklere sahip olmakla birlikte, kendine özgü bir yere sahiptir (Yuan vd. 2018). Özellikle çift yönlü iletişimi ve takipçilerin katkılarının takdir edilmesini vurgulayan yapısı diğer liderliklerden ayırır. Bu yaklaşım, liderin yalnızca yol gösterici değil, aynı zamanda öğrenen ve iş birliğini teşvik eden bir rol üstlenmesini sağlar (Rego vd. 2008). Mütevazı liderlik, bireylerin hem kişisel hem de profesyonel gelişimine katkıda bulunurken örgütsel başarıyı kolektif bir çabanın ürünü olarak görür. Bu da, modern liderlik anlayışlarında iş birliği, öz-farkındalık ve esneklik gibi değerlerin giderek daha fazla ön plana çıkmasının bir yansımasıdır (Kerse vd., 2020).

1.1.10. Mütevazı Liderliğin Olumlu Etkileri

Liderlik teorisi, bir örgütün etkinliğini artırmada kritik bir unsur olarak görülmekle birlikte, liderlik davranışlarının "*mütevazılık*" boyutuna yönelik araştırmalar oldukça sınırlıdır. Ancak son yıllarda, yönetim uygulamalarının sürekli değişim ve gelişim göstermesiyle birlikte, mütevazı liderlik üzerine odaklanan çalışmalar artış göstermektedir (Liu, 2016).

Mütevazı liderlik, astlardan üst düzey yöneticilere kadar tüm çalışanlar arasında iki yönlü etkileşime dayalı bir liderlik yaklaşımıdır. Mütevazı liderler, astlarının öğrenme süreçlerini desteklemeye açık, başkalarının katkılarını takdir eden ve kendi eksikliklerini fark ederek bunları iyileştirmek için çaba gösteren bireyler olarak tanımlanır (Peker, 2024). Yapılan araştırmalar, mütevazı liderliğin astlar üzerinde güveni artırdığını ve örgütsel öğrenme süreçlerine olumlu katkılar sunduğunu ortaya koymuştur (Nielsen vd., 2010).

Mütevazı liderlik, örgüt çalışanları ve örgütlerin genel performansı üzerinde birçok olumlu etkiye sahiptir (Nielsen, Marrone, ve Slay, 2010). Bu etkiler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

1.1.10.1.Çalışan Gelişimi

Mütevazı liderlik, çalışanların gelişimi için destekleyici bir ortam sağlayarak, liderin etkinliğine dair olumlu algıları güçlendirir. Bu liderlik tarzı, örgüt üyelerinin

bağlılık düzeylerini artırırken aynı zamanda becerikliliklerini geliştirir. Psikolojik güven ortamı, çalışanların yaratıcılık davranışlarını teşvik ederken, psikolojik güçlendirme aracılığıyla da çalışanların proaktif davranışları artar. Ayrıca, mütevazı liderlik, çalışanların esneklik düzeylerini yükselterek yenilikçi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaygınlaşmasına katkı sağlar (Kerse vd., 2020).

1.1.10.2.Örgütsel Performans

Mütevazı liderlik, geleneksel liderlik yaklaşımlarına kıyasla, çalışanların bireysel ve kolektif potansiyelini ortaya çıkarma konusunda özgün bir yere sahiptir. Özellikle, liderin öğrenmeye açık bir tutum sergilemesi ve çalışanların güçlü yönlerini takdir etmesi, güven, bağlılık ve yaratıcılık gibi kritik unsurları destekler (Baş, 2022). Bu yaklaşım, yalnızca liderin kendi kusurlarını fark etmesiyle sınırlı kalmayıp, astlarla çift yönlü bir etkileşim kurarak örgüt kültürünü olumlu yönde dönüştürür. Çin ve Batı bağlamında yapılan çalışmalar, mütevazı liderliğin evrensel bir etkisi olduğunu, ancak kültürel farklılıklar nedeniyle uygulanabilirlik düzeylerinin değişebileceğini göstermektedir (Peng vd., 2020). Örneğin, toplulukçu kültürlerde mütevazı liderliğin daha güçlü etkiler yaratabileceği düşünülebilirken, bireyci kültürlerde liderin otoriter özellikleriyle dengeleme ihtiyacı doğabilir. Bu nedenle, mütevazı liderlik, örgütlerin stratejik hedeflerine uygun şekilde uyarlanarak liderlik repertuarında önemli bir yere sahip olmalıdır (Peker, 2024).

Mütevazı liderlik, sadece bireysel gelişimi desteklemekle kalmaz; aynı zamanda çalışanların örgüte olan bağlılığını artırarak yenilikçi ve sürdürülebilir bir örgütsel yapının temelini oluşturur. Bu da, liderlik alanında mütevazılığın önemini giderek daha fazla ön plana çıkarmaktadır (Kerse vd., 2020).

1.2. PSİKOLOJİK REFAH

Psikolojik refah, bireyin yaşam memnuniyetinin, duygusal dengesinin ve anlam arayışının artmasıyla bireysel ve toplumsal düzeyde önemli sonuçlar doğuran bir kavramdır (Yurdaışık, 2023). Bireyin psikolojik refahını artırmak, kendini tanıma, anlamlı hedefler belirleme ve kişisel gelişimi destekleyen fırsatlarla mümkündür. Ayrıca, sosyal destek sistemlerinin geliştirilmesi ve bireyin ihtiyaçlarına duyarlı politikaların uygulanması, refahın sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Bu

bağlamda, psikolojik refahın güçlendirilmesi, sadece bireysel mutluluğu değil, aynı zamanda sağlıklı ve üretken bir toplumun inşasını da destekler (Trudel-Fitzgerald, vd., 2019).

1.2.1. Psikolojik Refah Kavramı

Çalışma hayatına katılan her birey, örgüte sağladığı katkılardan ötürü maddi ve psikolojik beklentiler içerisine girmektedir. Klasik yönetim anlayışında, çalışanın yalnızca ekonomik çıkarlarını ön planda tutan rasyonel bir varlık olduğu ve bu çıkarlar karşılandığında mekanik bir şekilde işlev göstereceği yönündeki varsayımlar, zamanla geçerliliğini yitirmiştir (Hernandez, vd., 2018). Günümüzde, çalışanların motivasyonunda maddi faktörlerin yanı sıra psikolojik unsurların da önemli bir yere sahip olduğu gerçeği kabul görmektedir. Bu dönüşüm, özellikle “*Davranışsal Yönetim Teorisi’ne*” temel oluşturan deneysel çalışmalarla desteklenmiştir. Bu çalışmalar, çalışanların üretim düzeyinin esasen sosyal ve psikolojik faktörlerden etkilendiğini ortaya koymaktadır (Koçel, 2005).

Bu açıdan, çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda motive etme, örgüte bağlılıklarını artırma ve gönüllü bir şekilde değer yaratmaya yönlendirme çabaları, yöneticilerin üzerinde en fazla durduğu konular arasında yer almıştır. Çalışan davranışlarının nedenlerini anlamaya yönelik motivasyon teorilerinin geliştirilmesi ve uygulanması, yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda örgütsel başarının sürdürülebilirliğini de sağlamaktadır. Ayrıca, çalışanların psikolojik refah düzeyleri ile iş performansları arasındaki olumlu ilişkinin ortaya konulması, bu konunun önemini daha da artırmaktadır (Akerboom & Maes, 2006). Çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını ve sosyal beklentilerini göz ardı etmeyen bir yönetim yaklaşımı, örgütlerin verimlilik ve etkinlik hedeflerini gerçekleştirmede kritik bir rol oynamaktadır (Chida, & Steptoe, 2008).

Psikolojik refah kavramı, genellikle moral, mutluluk, toplumsal iyi olma ve öznel refah gibi terimlerle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Şener, 2021). Öznel bir kavram olması itibarıyla psikolojik refah, çalışanların örgüt ortamlarını yaşam memnuniyeti ve pozitif duygusal deneyimler bağlamında nasıl algıladıklarıyla yakından ilişkilidir (Rego & Cunha, 2008). Bu anlamda psikolojik refah, çalışanların örgüte yönelik olumlu algılarını şekillendiren bir değerler sistemi olarak tanımlanabilir. Bu

değerler sistemi, yalnızca maddi unsurları değil, aynı zamanda psikolojik faktörleri de içermektedir. Başka bir ifadeyle, psikolojik refah, çalışanların örgüte ilişkin olumlu algılarını pekiştiren tutumlar ve bu tutumların örgüt içindeki eylem ve süreçlere yansıyan toplamıdır (Seçkin, 2011).

Çalışanların psikolojik refah algıları, maddi faktörlerin ötesinde, onların psikolojik ihtiyaçlarına ve beklentilerine dayalı bir etkileşim gerektirmektedir. Bu bağlamda, çalışanların örgüte yönelik beklentilerini yalnızca maddi çıkarlarla sınırlı tutmak, bu beklentilerin karşılanma derecesini değerlendirmek için yetersiz olacaktır. Çünkü çalışanların davranışlarını, sadece maddi ödüllerle açıklamak, onların daha geniş psikolojik beklentilerini göz ardı etmek anlamına gelmektedir. Çalışanların iş tanımlarının ötesinde gösterdikleri gönüllü çabalar, örgüt için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak adına kritik öneme sahiptir. Bu başarıyı elde etmenin yolu, çalışanların psikolojik refah taleplerine duyarlı tepkiler geliştirmektir (Chida & Steptoe, 2008).

Çalışanların örgüt performansına katkısı, yalnızca maddi ödüllerle değil, aynı zamanda psikolojik refah algılarının tatmin edilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu tatmin, çalışanların kişisel başarılarını örgüt hedefleriyle uyumlu hale getirerek, kendi bilgi ve becerilerini örgüt için fırsata dönüştürmelerini sağlamaktadır. Böylece, çalışanlar kendi değerlerinin örgüt performansı ile bütünleşmesini ve bu katkıların örgütün başarılarına dönüşmesini mümkün kılar (Maciariello, 2005).

Maddi çıkarların yanı sıra, çalışanlar ekonomik faydalardan çok daha fazla, psikolojik ihtiyaçlara değer vermektedirler. Bu bağlamda, çalışanların örgütten beklediği "*refah*" yalnızca ücret, terfi ve sosyal güvence gibi maddi unsurlarla sınırlı değildir. Ayrıca, saygı görme, karar süreçlerine katılabilme, kendini gerçekleştirme, sağlıklı ilişkiler kurma, güven ve huzur ortamı gibi psikolojik refah unsurları da önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini örgüt hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde kullanabilmeleri, maddi beklentilerinin karşılanmasının yanı sıra, psikolojik refah algılarının tatminine de bağlıdır. Bu faktörlerin bir araya gelmesi, örgüt için katma değer yaratacak gönüllü katkıların ve yüksek performansın temelini oluşturur (Seçkin, 2011).

1.2.2. Örgütlerde Psikolojik Refaholuşumuna Etki Eden Faktörler

Çalışanların psikolojik refah algıları, örgütün yapısı, yöneticilerin tutum ve davranışları, kültürel ortam, personel güçlendirme, kararlara katılım, bilgi paylaşımı, örgütsel adalet algıları ve çalışma koşulları gibi bir dizi faktör tarafından belirlenmektedir. Bu unsurlar, çalışanların örgütle ilgili duygusal ve psikolojik deneyimlerini şekillendirerek, onların genel refah algılarının yönünü ve derecesini etkileyen temel etmenlerdir. Örgütlerde psikolojik refahın oluşumu, birçok içsel ve dışsal faktörün etkileşimiyle şekillenir. Bu faktörler, çalışanların örgüte yönelik algılarını, tutumlarını ve davranışlarını doğrudan etkileyerek, psikolojik refah düzeylerini belirler. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir (Youssef & Luthans, 2007).

1.2.2.1. Örgüt Yapısı

Hiyerarşik örgüt yapıları, çalışanların pozisyonlarını, yetki ve kontrol alanlarını, ilişkilerini biçimsel olarak düzenleyen ve hareketlerini belirlenmiş kurallar çerçevesinde sınırlayan organizasyonel sistemlerdir. Ferris ve çalışma arkadaşları (1996), örgütlerin analizinde merkezileşme derecesi, biçimselleşme düzeyi ve hiyerarşik yapı gibi üç temel değişkenin dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu unsurlar, örgüt içindeki dinamikleri şekillendirirken aynı zamanda çalışanların örgüte yönelik psikolojik refah algıları üzerinde de belirleyici bir etkiye sahiptir (Seçkin, 2011).

Merkezileşme, gücün dağılım biçimi ve yetkinin kimlere verildiğini ifade eder. Yüksek merkezileşmeye sahip örgütlerde, karar alma süreçleri genellikle üst yönetimin kontrolünde olduğundan, çalışanların kararlara katılımı sınırlanır. Bu durum, çalışanların örgüte olan psikolojik bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilir ve motivasyon düzeylerini düşürebilir. Çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görme ve iş süreçlerinde etkili olma hislerini kaybedebilir (Trudel-Fitzgerald, vd., 2019).

Biçimselleşme ise örgüt içindeki kurallar, yönergeler ve prosedürlerin yazılı hale getirilmesi ve herkes için aynı şekilde uygulanmasını sağlamaktadır. Biçimselleşmenin yüksek olduğu örgütlerde, kuralların nesnelliği ve standartlaştırılmış süreçler, çalışanlar arasında adalet algısını güçlendirebilir. Ancak, bu durumun katı bir

bürokratik yapıya dönüşmesi, yenilikçi ve yaratıcı katkıların sınırlandırılmasına yol açabilir (Seçkin, 2011).

Hiyerarşik yapı, örgüt içindeki yönetim kademeleri ve bu kademeler arasındaki ilişkilerin derecesini ifade eder. Yüksek derecede hiyerarşik yapılar, genellikle çalışanlara kurallara bağlı hareket etme zorunluluğu dayatır ve iş süreçlerinde inisiyatif kullanma fırsatlarını sınırlandırır. Emir komuta zincirine dayalı bu yapılar, çalışanların iş süreçlerine aktif katılımını engelleyebilir ve bireysel sorumluluk duygusunu zayıflatabilir (Can vd., 2001).

Rekabetin yoğun olduğu ve çevresel faktörlerin sürekli değişkenlik gösterdiği günümüzde, örgütlerin statik ve katı yapılardan kaçınması zorunlu hale gelmiştir (Gürsakar, 2005). Başarılı örgütler, daha yalın ve esnek sistemler geliştirerek çalışanların performansını artırmakta ve onların yeteneklerini daha etkin bir şekilde kullanmalarına olanak tanımaktadır (Maciariello, 2005). Bu esneklik, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını, iş tatminlerini ve psikolojik refah algılarını olumlu yönde destekler.

Hiyerarşik örgüt yapılarının psikolojik refah üzerindeki olumsuz etkilerini minimize etmek ve çalışanların örgüte aktif katılımını teşvik etmek için örgütlerin esnek ve dinamik yapılar benimsemesi büyük önem taşımaktadır. Bu dönüşüm, çalışanların bireysel memnuniyetini ve refahını artırmanın yanı sıra örgütün genel performansını ve adaptasyon yeteneğini de güçlendirir (Trudel-Fitzgerald, vd., 2019).

1.2.2.2. Lider/Yönetici-Çalışan İlişkisi

Örgütsel ilişkiler, bireyler arasında “biz” bilincinin oluşmasını ve gelişmesini teşvik ederek, aynı toplumu ya da dünyayı paylaşan insanlar arasında güçlü bağların kurulmasına aracılık eder. Kuramsal olarak, bir örgüt, varlığını sürdürebilmek ve örgütsel yaşamın düzenli bir şekilde akışını sağlamak için etkili bir yönetim mekanizmasına ihtiyaç duyar. Yönetim, örgütsel pratikler açısından son sözü söyleyen otorite olarak, hem yönlendirme hem de düzenleme işlevi görür. Bu çerçevede, yöneticiler ve liderler, vizyon oluşturmak ve çalışanların gelişimine katkıda bulunmak gibi kritik roller üstlenirler. Liderlerin, çalışanları örgütün çevresel unsurları yerine merkezine koyarak, onların değer yaratma süreçlerine katılımını artırması, örgütsel başarı açısından hayati bir öneme sahiptir (Chida & Steptoe, 2008).

Liderlerin açık ve samimi bir iletişimle ekipleriyle güven ilişkisi kurması, bireylerin psikolojik refah algılarının gelişimini olumlu yönde etkiler. Bu güven ortamı, özgüveni artırırken, örgütle daha güçlü bir şekilde özdeşleşmeyi de teşvik eder. Ayrıca, yöneticilerin destekleyici bir tutum sergilemesi, yalnızca çalışanların sorun çözme becerilerini geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda yöneticilerin iş yükünü de hafifletir (Rego & Cunha, 2008).

Bireyler, toplumsallaşma süreci boyunca, aileden iş yaşamına uzanan çeşitli dayanışma ağlarıyla karşı karşıya gelirler. Bu dayanışma ağlarının sağlıklı bir şekilde işlemesi, bireylerin toplumsal sorunlara duyarlı tepkiler geliştirmesini ve örgüt içerisinde güçlü bağlar kurmasını destekler. İş arkadaşlıkları ve yöneticilerle olan ilişkiler, psikolojik refahın temel dayanaklarını oluşturur. Bunun aksine, psikolojik refahın eksik olduğu durumlarda çalışanlar, depresyon, benlik algısında bozulma ve çeşitli fiziksel rahatsızlıklar gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşabilirler (Kaukiainen vd., 2001).

Yönetici/çalışan ilişkilerinin, çalışanların örgüte yönelik psikolojik refah algılarını destekleyecek şekilde güçlendirilmesi, örgütsel verimliliği artıracak pek çok olumlu sonuç doğurabilir (Luthans, 2002):

- ✓ Çalışanların görev odaklı olmaları ve değişime dayalı rekabet koşullarına uyum sağlamada daha istekli davranmaları,
- ✓ Görevlerini başarıyla yerine getirebilmek için daha fazla çaba harcamaya gönüllü olmaları,
- ✓ Karşılaştıkları engelleri aşma konusunda daha dirençli bir tutum sergilemeleri, hatta geçmişte yaşanmış bir başarısızlık durumunda bile pes etmeden çaba göstermeleri.

Liderlerin ve yöneticilerin çalışanlarla etkili bir ilişki kurarak güven ortamı yaratması, çalışanların bireysel gelişimlerini desteklemenin yanı sıra örgütsel performansın da artmasını sağlar. Bu tür bir yaklaşım, örgüt içerisinde hem bireysel hem de kolektif düzeyde sürdürülebilir bir başarı için temel bir gerekliliktir.

1.2.2.3. Kültürel Ortam

Kültür, örgütleri birbirinden ayıran ve tüm çalışanların benimseyip içselleştirmesi beklenen inanç, düşünce, duygu ve değerler bütünü olarak tanımlanabilir.

Örgütsel yaşam, çalışanların ortak değerlere sahip olmasını gerektirir. Bu değerlerin niteliği ve çalışanlar üzerindeki etkisi, örgüt kültürüne yönelik algılarının oluşumunda belirleyici bir rol oynar. Özellikle çalışanların örgütle bütünleşmesini sağlamada kültürün önemi daha belirgin hale gelir. Schein (1984), örgüt kültürünü, bir grubun çevresine uyum sağlamaya ve içsel bütünlüğü korumaya yönelik geliştirdiği, keşfettiği ya da öğrendiği temel varsayımlar bütünü olarak tanımlamaktadır. Bu temel varsayımlar, inanç ve değerlere bağlılık yaratarak, çalışanlar arasında işbirliğini teşvik eder, sorumluluk alma istekliliğini artırır ve hoşgörüyeye dayalı bir paylaşım ortamı sağlar (Bakan vd., 2004).

Pozitif bir örgüt kültürünün hâkim olduğu iş çevresinin, çalışanların örgüte ilişkin psikolojik refah algılarını olumlu yönde etkileyebileceği ve bu algının kültür kodlarının içselleştirilmesine katkı sağlayabileceği öne sürülmektedir. Bu durum, hem bireysel hem de örgütsel etkinlik ve verimliliği artırarak, örgütün genel performansına pozitif bir katkı sunabilir (Youssef & Luthans, 2007).

Psikolojik refahı destekleyen bir kültürel perspektife sahip örgütlerin, bu algıyı güçlendirecek koşulları net bir şekilde tanımlamaları gerekir. Bununla birlikte, örgütsel kültürün pratik uygulamalarla desteklenmemesi durumunda, teorik çerçevenin etkisi sınırlı kalacaktır. Bu nedenle, örgüt kültürünün çalışanların psikolojik refahını destekleyecek şekilde uygulanabilir ve sürdürülebilir bir yapıya sahip olması, hem örgüt içindeki uyum hem de bireysel motivasyon açısından kritik bir gerekliliktir (Seçkin, 2011).

1.2.2.4. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme, Conger ve Kanungo'nun (1988) katkılarıyla geliştirilen ve çalışanlara, kendi işleriyle ilgili kararları alma yetkisinin tanınmasını ifade eden bir kavramdır. Bu yetki, yönetici tarafından belirlenen sınırlar çerçevesinde verilmekle birlikte, çalışanların işin karar boyutunda aktif bir rol üstlenmesi, yönetim süreçlerinde önemli bir ilerleme olarak değerlendirilebilir. Personel güçlendirme, bireysel gelişimi teşvik eden bir motivasyon aracı olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların bilgi ve yetkinlik düzeyini artırma, özgüven kazandırma, ekip arkadaşlarıyla yapıcı ilişkiler kurma ve iletişim becerilerini geliştirme gibi unsurlar, güçlendirmenin sağladığı temel kazanımlar arasında yer almaktadır (Doğan, 2003).

Personel güçlendirme kavramı, yönetsel uygulamalar ve bu uygulamaların çalışanlar tarafından algılanma biçimi olmak üzere iki boyutta incelenmelidir. Yönetimin, güçlendirme süreçlerinde uygun koşulları sağlama girişimleri önemli olmakla birlikte, çalışanların bu çabaları nasıl algıladıkları, güçlendirmenin başarısında kritik bir rol oynamaktadır (Çöl, 2004).

Personel güçlendirme, çalışanlara karar alma ve iş süreçlerine etkin bir şekilde katılma fırsatı sunarak, onların örgüte ilişkin psikolojik refah algılarını güçlendirebilmektedir. Bu süreç, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine katkıda bulunarak, iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırabilir. Böylece, personel güçlendirme hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha etkin ve verimli bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkı sağlar (Khanna & Gupta, 2016).

1.2.2.5. Kararlara Katılım

Örgüt içindeki güç ilişkileri uzun bir süre boyunca yöneticiler lehine gelişmiş ve geleneksel yönetim anlayışı, çalışanları pasif birer özne olarak değerlendirmiştir. Ancak, modern iş dünyasında artan rekabet koşulları ve fark yaratma gerekliliği, çalışanların örgütsel kararlara katılımını zorunlu hale getirmiştir. Bu bağlamda, karar verme süreci yalnızca örgütün etkinliğini belirleyen bir mekanizma değil, aynı zamanda yönetim tarzını şekillendiren en önemli unsurlardan biridir (Koçel, 2005).

Kararlara katılım, yalnızca yöneticilerin girişimleriyle değil, aynı zamanda örgütün yapısal ve işleyişsel özellikleri ile çalışanların bilgi ve yetkinlik düzeyiyle de doğrudan ilişkilidir. Örgüt, işlevsel yapısıyla katılımı destekleyen bir zemin sunarken, çalışanların da bu sürece etkin bir şekilde katkı sağlayabilecek beceri ve deneyime sahip olması gerekir. Kararlara katılımdan beklenen faydanın sağlanması, bu iki unsurun bir arada ve uyum içinde çalışmasına bağlıdır (Marín García & Bonavía Martín, 2021).

Çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri iş süreçlerine entegre etmelerine olanak tanıyan bir yönetim yaklaşımı, karar süreçlerinde onların daha aktif rol üstlenmelerine zemin hazırlamaktadır. Bu durum, yöneticilerin çalışanlara karşı olan tutumlarını olumlu yönde etkileyebilir. Ayrıca, kararlara katılım, çalışanların sorumluluk bilincini artırırken, ekip çalışmasına yönelik motivasyonlarını da güçlendirebilir. Böyle bir ortam, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde iş birliğini ve

verimliliği artırarak sürdürülebilir bir başarıya katkıda bulunabilir (Trudel-Fitzgerald, vd., 2019).

1.2.2.6. Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı, örgüt çalışanları arasında iletişim ve enformasyonun dağıtımını kapsayan dinamik bir süreçtir ve bu süreç en az iki taraf arasında bir ilişkiyi gerektirir (Ipe, 2003). Örgüt içerisinde bilginin serbestçe dolaşımı, uygun koşulların varlığına bağlıdır. Bu koşullar, teknik açıdan örgüt içi iletişim biçimleri, kullanılan araçlar ve bu araçların dolaşım hızına bağlı serbestlik derecesini ifade ederken; pratik açıdan ödüllendirme sistemleri, güven ortamı, teşvik mekanizmaları, örgüt kültürü ve tepe yönetimin desteği gibi unsurları içermektedir (Celep ve Çetin, 2003).

Garvin (1999), örgütlerde bilgi paylaşımının artmasının birçok olumlu sonuca yol açacağını öne sürmektedir. Bu sonuçlar arasında çalışanların sistematik problem çözme becerilerinin gelişmesi, yeni yaklaşımların daha kolay denenmesi, örgütün değişimlere daha hızlı ve etkili tepkiler verebilmesi ve bilginin etkin bir şekilde aktarılması yer almaktadır.

Çalışanların bilgi paylaşımına yönelik olumlu tutum ve algıları, örgüt içinde psikolojik refah ortamının varlığına ilişkin kanaatlerini güçlendirebilir. Bilgi paylaşımının çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirdiği göz önüne alındığında, bu sürecin psikolojik refah algısı üzerindeki olumlu etkisi daha net bir şekilde anlaşılabılır (Pieters, 2024). Bilgi paylaşımının önemli bir katkısı da çalışanlar arasında güven duygusunu güçlendirmesidir. Güven, örgüt içinde psikolojik refah ortamının en güçlü bileşenlerinden biridir ve çalışanların örgütsel hedeflere yönelmelerinde kritik bir rol oynar. Bu bağlamda, bilgi paylaşımı yalnızca örgütsel verimliliği artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların birbirleriyle daha güçlü bir bağ kurmasını ve örgütsel bağlılıklarını artırmasını sağlar (Seçkin, 2011).

1.2.2.7. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içindeki adil davranışlara ilişkin algılarını tanımlar ve işyerindeki sosyal düzenin önemli bir unsuru olarak kabul edilir. Bu kavramın temeli, Adams'ın "*Adalet Teorisine*" dayanır; Adams, bireylerin işyerindeki katkıları (girdiler) ile bu katkılara karşılık aldıkları sonuçlar (çıktılar) arasındaki dengeyi değerlendirerek adaleti sorguladıklarını öne sürmüştür. Örgütsel adalet, üç ana boyutta

ele alınır: dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet. (Forray, 2006; Kwon, 2006).

Dağıtımsal adalet, çalışanların yaptıkları katkılara karşılık olarak elde ettikleri ödüllerin adil bir şekilde dağıtıldığını düşündüklerinde ortaya çıkar. Bu adalet türü, genellikle ücret, terfi, ödül ve diğer maddi kazançlarla ilişkilidir. Çalışanlar, çaba ve becerilerinin adil bir şekilde karşılık bulduğunu düşündüklerinde, dağıtımsal adalet algıları olumlu olur ve bu durum iş tatmini, bağlılık ve motivasyon düzeylerini artırır. Adil dağıtımın olmaması ise eşitsizlik algısını güçlendirir ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkiler (İnce ve Gül, 2005).

İşlemsel adalet ise örgütsel kararların oluşturulma ve uygulanma süreçlerinin adil olup olmadığını belirler. Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, kullanılan yöntemlerin şeffaflığı ve nesnelliği, işlemsel adaletin temel belirleyicileridir. İşlemsel adaletin olumlu algılanması, çalışanların karar mekanizmalarına güven duymasını sağlar ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirir. Bu adalet türü, özellikle örgütsel değişim ve kriz dönemlerinde güvenin korunmasında kritik bir faktördür (Moon & Kamdar, 2008).

Etkileşimsel adalet ise örgütsel adaletin sosyal boyutunu vurgular ve çalışanların örgüt içindeki ilişkilerde adil muamele gördüklerine ilişkin algılarını ifade eder. Yöneticilerin çalışanlarla iletişim tarzı, saygı düzeyi ve duygusal ihtiyaçlara duyarlılığı, etkileşimsel adaletin temel unsurlarıdır. Etkileşimsel adaletin olumlu algılanması, çalışanların örgüte duyduğu güvenin artmasına, sosyal bağların güçlenmesine ve psikolojik refah algılarının gelişmesine yardımcı olur. Aksine, adaletsizlik algısı moral bozukluğuna, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin düşmesine yol açabilir (Ramamoorthy & Flood, 2004).

Örgütsel adalet, çalışanların psikolojik refah algıları üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiler yaratır. Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin olumlu algılanması, işyerinde güven ortamı ve duygusal tatmin sağlar, bu da çalışanların örgüt amaçlarına daha güçlü bir şekilde bağlanmalarını sağlar. Psikolojik refahın güçlenmesi, bireysel mutluluğun artmasından çok, aynı zamanda örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde de olumlu etkiler yaratır (Khanna & Gupta, 2016). Örgüt içinde adaletin sağlanması, çalışanların motivasyon, işbirliği ve yaratıcı düşünme kapasitelerini artırarak örgütsel sinerjiyi güçlendirir. Bu nedenle, örgütsel adaletin sağlanması

yalnızca etik bir sorumluluk değil, aynı zamanda örgütlerin uzun vadeli sürdürülebilirliği açısından stratejik bir gereklilik olarak görülmektedir. Adalet algısının güçlendirilmesi, çalışan memnuniyetini ve örgütsel performansı kalıcı bir şekilde iyileştirir (Seçkin, 2011).

1.2.2.8. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, çalışanların işlerini gerçekleştirdikleri fiziksel ve psikolojik çevreyi ifade eder. Bu koşullar, çalışanların sağlık ve güvenliğinden iş tatmini ve performansına kadar geniş bir yelpazede etkiler yaratır. Çalışma koşullarının uygun şekilde düzenlenmesi, yalnızca bireylerin refahını değil, aynı zamanda örgütlerin sürdürülebilirliğini de doğrudan etkiler (Abid, vd., 2020). Fiziksel çalışma koşulları, iş yerindeki ortam sıcaklığı, ışıklandırma, havalandırma, ergonomi, hijyen ve iş ekipmanlarının güvenliği gibi unsurları kapsar. Fiziksel koşullar kadar önemli olan psikolojik çalışma koşulları, çalışanların duygusal ve zihinsel durumları üzerinde etkili olur. İş yükü, iş stresi, görevlerin karmaşıklığı, yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler gibi faktörler bu boyutta yer alır (Lundqvist, vd., 2024).

Çalışma ortamı ve bu ortamın fiziksel koşulları, çalışanların moral durumu ve iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Aydın, 2002). Özellikle beden gücüne dayalı işler ya da yeraltı madenciliği ve ağır sanayi gibi yüksek fiziksel çaba gerektiren işlerde, çalışma koşulları çalışanların memnuniyet düzeylerini olumsuz etkileyebilmektedir (Keser, 2009).

Çalışma koşullarını belirleyen faktörler arasında fiziksel şartlara ek olarak risk düzeyinin yüksekliği, iş yükünün fazlalığı ve beden gücüne dayalı işlerin varlığı, çalışanlar üzerinde yalnızca fiziksel değil, aynı zamanda psikolojik etkiler de yaratmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005).

Çalışma koşullarının psikolojik boyutu ele alındığında, bu faktörlerin çalışanların refah algıları üzerindeki etkisinin oldukça önemli olduğu görülmektedir. Çalışma koşullarının, psikolojik refah algısını olumlu yönde desteklemesi; çalışanların performans, verimlilik, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve mutluluk düzeyleri ile iş yaşamındaki doyum algılarında pozitif etkiler yaratmaktadır. Aksi durumda, olumsuz çalışma koşulları çalışanları yalnızca fiziksel olarak değil, psikolojik olarak da

yıpratmakta; bu durum, çalışanların örgüte yönelik tutum, niyet ve davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Seçkin, 2011).

Çalışma koşullarının çalışanların yalnızca bireysel çıktıları değil, aynı zamanda örgütsel çıktılar üzerinde de belirleyici bir etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle, olumlu çalışma koşullarının sağlanması hem çalışan refahı hem de örgütsel verimlilik açısından kritik bir öneme sahiptir (Joyce, vd., 2010).

1.2.2.9. Çalışanların Motive Edilmesi

Motivasyon, bireylerin davranışlarını etkileyen ve bu doğrultuda onları belirli amaçlara yönlendiren bir süreç olarak tanımlanır. Bu süreçte yöneticilerin temel görevi, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütün hedefleri doğrultusunda organize ederek, beklenen sonuçları elde etmektir. Çalışanların üretkenlik ve başarıya yönlendirilmesi, doğrudan yöneticilerin sorumluluğu altındadır (Eroğlu, 2000).

Bir örgütün başarısı ve performansı, yalnızca çalışanların kendilerine tanımlanmış görevleri yerine getirmeleriyle sınırlı değildir. Bu başarı, tanımlı görevlerin ötesinde, çalışanların sergileyeceği ek çaba ve gayret ile oluşturulan katma değerle ilişkilidir. Bu bağlamda, çalışanların motive edilmesi, örgütün sürdürülebilir başarısı için stratejik bir önem taşır (Marin-Garcia & Bonavía Martín, 2021).

Motivasyon, somut bir yapıya sahip olmadığından, bireylerin davranışları gözlemlenerek ve yorumlanarak anlaşılabilir. Motive edici araçların etkinliği, çalışanların gönüllü çabalarının bir toplamı olarak değerlendirilebilir. Bu durum, motivasyonu artırmaya yönelik yöntemlerin ölçülmesinde bireysel davranış analizinin önemini vurgular (Koçel, 2005).

1.2.3. Çalışanların Psikolojik Refah Algılarını Etkileyen Faktörler

Psikolojik refah algısı, çalışanlar açısından hem olumlu hem de olumsuz bir şekilde şekillenebilir. Algının olumsuz yönde gelişmesi durumunda, hem bireyler hem de örgütler açısından bir dizi olumsuz sonucun meydana gelmesi olasıdır. Bu sonuçlar arasında; iş ortamında stres ve mutsuzluğun artması, iş tatmininin azalması, çalışanların görevlerini ihmal etmesi veya işten ayrılma eğilimi göstermesi, örgüt kaynaklarına zarar verme, örgüte karşı yabancılaşma, üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkması gibi durumlar yer almaktadır (Mishra & Venkatesan, 2022).

Bu bağlamda, psikolojik refah algısının olumlu bir düzeyde tutulması, hem çalışanların bireysel mutluluğu hem de örgütsel sürdürülebilirlik açısından kritik bir öneme sahiptir. Örgütlerin bu algıyı destekleyecek politikalar ve uygulamalar geliştirmesi, iş tatmini ve bağlılık gibi temel unsurları güçlendirecek, olumsuz sonuçların önüne geçilmesine katkı sağlayacaktır (Hernandez, vd., 2018).

1.2.3.1. İş Ortamında Stres ve Mutsuzluk

Örgütlerde çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle kurduğu ilişkiler, çalışanların psikolojik refah algıları üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Sağlıklı ve destekleyici ilişkiler, çalışanların yoğun iş yüküne rağmen kendilerini daha mutlu ve motive hissetmelerine katkı sağlar. Bu bağlamda, örgüt içi ilişkilerin niteliği, çalışanların iş yaşamındaki tatmin düzeylerini ve genel refah algılarını belirlemede önemli bir role sahiptir (Chida & Steptoe, 2008).

Stres, çalışanların iş gereklerini yerine getirmelerini engelleyen, psikolojik ve fiziksel sağlıklarını tehdit eden bir durum olarak tanımlanır. Wilson ve arkadaşlarına (2004) göre, stres, çalışanların iş ortamlarında algıladıkları stres kaynaklarına karşı verdikleri tepkilerin bir sonucunda oluşur. Bu bağlamda, çalışanların algıladığı stres düzeyi, iş ortamındaki koşullar, yönetim tarzı, iletişim biçimi ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler gibi unsurlardan etkilenmektedir (Wilson, vd., 2004).

Kaukiainen ve arkadaşlarının (2001) çalışmalarında belirtildiği üzere, eğer çalışanlar örgüt içerisinde psikolojik refahı destekleyen bir ortamın mevcut olmadığına dair bir algıya sahipse, bu durum onların mutsuzluk ve stres düzeylerinin artmasına yol açabilir. Ayrıca, Şimşek ve Çelik'in (2011) vurguladığı gibi, çalışma ortamında stres üreten bir yapının varlığı, yalnızca psikolojik rahatsızlıklarla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda fiziksel sağlık sorunlarına da neden olabilmektedir.

1.2.3.2. İş Tatmininde Azalma

Çalışanların rutin çalışma şekilleri, iş ortamının stres üretme potansiyeli ve yöneticilerin tutumları gibi faktörler, psikolojik refah algılarının olumsuz yönde şekillenmesine neden olabilmektedir (Khanna & Gupta, 2016). Psikolojik refah düzeyindeki bu düşüş, çalışanların iş tatminlerinde azalmaya yol açarak hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlar doğurabilir. İş tatmini düşük olan çalışanlar, üretkenlik kaybına yol açan davranışlar sergileme eğilimi gösterebilir. Bu tür

davranışlar, örgütün verimliliğini ve performansını doğrudan etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Seçkin, 2011).

Keser'in (2009) belirttiği üzere, iş tatmini düzeyindeki azalma, çalışanların depresyon, yalnızlık ve umutsuzluk gibi olumsuz psikolojik durumlarla karşı karşıya kalma riskini artırmaktadır. Bu durum, yalnızca bireyin kişisel refahını tehdit etmekle kalmaz, aynı zamanda iş yerinde sosyal ilişkilerin bozulmasına ve örgüt içindeki iş birliğinin zayıflamasına da yol açabilir (Keser, 2009).

Çalışanların psikolojik refah algısının korunması ve iş tatmininin desteklenmesi, örgütler için stratejik bir öncelik olmalıdır. Rutinleşmiş çalışma biçimleri ve stres üreten iş ortamlarının, çalışanların motivasyon ve refah düzeylerini olumsuz etkilediği açıktır. Bu bağlamda, örgütlerin:

- ✓ Çalışma süreçlerini çeşitlendirmesi,
- ✓ Stres yönetimine yönelik programlar uygulaması,
- ✓ Yöneticilerin destekleyici ve anlayışlı bir tutum sergilemesini teşvik etmesi, çalışanların refah algısını ve iş tatminini artırmada etkili olacaktır.

Psikolojik refah ve iş tatmini arasındaki bu ilişki, yalnızca bireysel sonuçlarla sınırlı değildir. Çalışanların yüksek iş tatmini ve olumlu psikolojik refah algısı, örgütün genel verimliliğini, inovasyon kapasitesini ve rekabet gücünü artırır. Bu nedenle, çalışan refahını önceliklendiren uygulamalar, uzun vadede hem bireysel hem de kurumsal fayda sağlayacaktır (Abid, vd., 2020).

1.2.3.3. İşten Kaytarma veya Ayrılma

İşten kaytarma, yalnızca yetişkinlere özgü bir durum değildir; bireylerin keyfi olarak iş başında bulunmaktan kaçındıkları bir davranış biçimi olarak gelişir. Çalışanların psikolojik refah algıları, çalışma kaytarma niyetleri üzerinde etkili olduğunda, bu durum, olumsuz koşullar şeklinde kendini gösterebilir. Örneğin, geçerli bir mazeret olmadan sık sık izin alma, ara dinlenme sürelerini aşırı kullanma, telefon görüşmelerini uzatma, ya da resmi ve hafta sonu tatillerine erken başlama gibi özellikler bu yetenek olarak değerlendirilebilir (Karabinski, vd., 2021).

Öte yandan, “*ayrılmadan ayrılma*” kavramı, çalışanların mevcut işlerinden tamamen kopmalarını ifade etmektedir. Bu durum, bireylerin başka bir iş bulup

bulmamasından bağımsız olarak, büyük ölçüde psikolojik iyi oluş algılarının yoğunluğu ve niteliğiyle ilişkilidir. Ayrılma sürecinin yayılımı, bireylerin iş yerindeki ilişkilerinin devamlılığına bağlı olarak şekillenebilir. Düşük düzeyde kopukluk hissi, bireyin mevcut işinde kalma olasılığını artıran önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. (Agolli & Holtz, 2023).

Psikolojik refah algıları, bireylerin örgütlere yönelik bağlılıklarını şekillendiren önemli bir faktördür, ancak doğrudan bir çözüm sunma işlevi görmez. Başka bir ifadeyle, bireylerin refah algıları, işten kaytarma ve ayrılma niyetleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olabilir. Olumsuz bir refah algısı, hem bireysel düzeyde hem de örgütsel süreçler bağlamında çeşitli olumsuz sonuçlara yol açabilir. Öte yandan, olumlu bir refah algısı, bireylerin örgütsel bağlılıklarını güçlendirerek iş performanslarını artırma potansiyeline sahiptir (Horvat & Tement, 2020).

1.2.3.4. Örgüt Kaynaklarına Zarar Verme

Çalışma ortamını ve örgütlerini psikolojik refah açısından olumsuz değerlendiren çalışanlar, yalnızca örgütün fiziksel kaynaklarını değil, aynı zamanda zaman kaynaklarını da örgüt zararına olacak şekilde kullanma eğilimi gösterebilirler. Bu durum, kaynakların verimsiz kullanımı nedeniyle örgütsel verimlilikte düşüşe yol açabilir (Youssef & Luthans, 2007). Öte yandan, çalışanların psikolojik refah algılarının olumlu olması, onların kıt örgütsel kaynaklardan maksimum verim elde etmek için çabalarını birleştirmelerini ve daha etkin bir şekilde çalışmalarını sağlayabilir. Dolayısıyla, çalışanların psikolojik refah düzeylerini artırmak, örgütsel kaynakların etkin kullanımını ve genel verimliliği artırmak açısından kritik bir öneme sahiptir (Karayaman, 2024).

1.2.3.5. Yabancılaşma

Yabancılaşmayı en genel anlamda; bireyin kültürel, doğal ve toplumsal çevresine uyumunun azalarak çevresi üzerindeki denetiminin kalkması, bu denetim ve uyum dengesizliğinin giderek bireyi yalnızlığa ve çaresizliğe itmesidir (Yeniçeri, 1999).

Örgütlerde yabancılaşmaya yol açan etmenler, örgütsel ve çevresel olarak sınıflandırılır. Örgütsel etmenler arasında; yönetim tarzı, çalışma şartları, grup özellikler gibi etmenlerdir. Çevresel faktörler ise ekonomik ve teknolojik yapı, toplumsal ve kültürel yapı, sosyal çözülme örnek verilebilir (Şimşek ve Fidan, 2005).

Yabancılaşma, çalışanın içinde bulunduğu iş ortamında kendisini dışlanmış ya da soyutlanmış hissetmesi sonucunda ortaya çıkan bir duygusal tepki olarak tanımlanabilir. Bu durum, bireyin iş yerine olan aidiyet hissini ve katılım seviyesini olumsuz etkileyerek yalnızlık, tatminsizlik ve motivasyon kaybı gibi sonuçlara yol açabilir (Chen, vd., 2024). Çalışanların bu duruma verdikleri tepkiler ise, onların psikolojik refah düzeyleri ile yakından ilişkilidir. Psikolojik refah algısı düşük olan çalışanlar, yabancılaşma durumunu kabullenme eğiliminde olup, bu tür olumsuzluklara karşı pasif bir tutum sergileyebilirler. Buna karşın, psikolojik refah algısı yüksek bireyler, yabancılaşmaya yol açan koşullara karşı daha güçlü bir direnç göstererek bu durumla etkili bir şekilde başa çıkabilirler (Karayaman, 2024).

Bu doğrultuda, örgütlerin çalışanların psikolojik refahını artıracak bir çalışma ortamı sağlaması büyük bir önem taşır. Psikolojik refahı destekleyen bir örgüt kültürü, yalnızca yabancılaşmayı önlemekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların iş yerine bağlılığını güçlendirir ve verimliliklerini artırır. Çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran bir yaklaşım, örgütlerin hem çalışan memnuniyetini hem de kurumsal başarıyı sürdürülebilir kılmasında temel bir strateji olarak değerlendirilmelidir (Hameed, vd., 2021).

1.2.3.6. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Sergileme

Çalışanların, kendileri de dâhil olmak üzere, örgüte zarar veren ve örgüt üyeleri tarafından bilinçli bir şekilde gerçekleştirilen davranış kalıpları, yöneticilerin çözüm bulmak için zaman, emek ve enerji harcamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu tür davranışlar, açık eylemler (sabotaj, saldırganlık, hırsızlık ve örgütsel varlıklara zarar verme) veya pasif eylemler (iş yavaşlatma, görevleri eksik yerine getirme, örgüt kurallarını ihlal etme) şeklinde ortaya çıkabilir (Fox vd., 2001).

Çalışanların intikam duygularıyla beslenen üretkenlik karşıtı davranışlarının şiddeti, bireylerin psikolojik refah algılarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu davranışların kasıtlı olması ve tüm örgütsel çevreyi etkileyen sonuçlar doğurması, çalışanların psikolojik refahını artıracak önlemlerin alınmasını örgütsel sürdürülebilirlik açısından kritik bir gereklilik haline getirmektedir (Penney & Spector, 2005).

Çalışanların psikolojik refah algılarının etkileri yalnızca örgüt içi süreçlerle sınırlı değildir. Bu algılar, çalışanların aile içi ve toplumsal ilişkilerinde olumlu

gelişmelerin gözlemlenmesine katkı sağlar. Psikolojik refah düzeyi yüksek bireylerin, aile ve yakın çevreleriyle kuracakları sağlıklı ilişkiler, toplumun genel refahına ve sosyal yapıların sağlamlaşmasına destek olabilir. Ancak çalışma koşulları, örgüt içi ilişkiler, yöneticilerin tutumları ve iş yükü gibi faktörler, yalnızca iş yaşamını değil, bireylerin sosyal yaşamlarını da şekillendiren önemli etmenlerdir (Sperry & Duffy, 2009).

İş ve özel yaşam alanlarına ilişkin algıların birbirinden bağımsız düşünülmesi çoğu zaman mümkün değildir. Her iki alanın duygusal etkilerinin birbirini etkilememesi arzu edilmekle birlikte, bireylerin rollerine dayalı ilişkilerini ayrıştırması ve netleştirmesi oldukça karmaşıktır. Bu bağlamda, çalışanların örgüt içindeki psikolojik refah algıları, pozitif ya da negatif yönelimli olmak üzere iki ana eğilim gösterebilir. Pozitif yönelim, çalışanların örgütsel hedeflere gönüllü bir şekilde katkı sunmasını sağlarken, bu durum örgütsel etkinlik ve verimliliğin artmasına önemli ölçüde katkıda bulunur. Bunun yanında, olumlu bir çalışma ortamı, çalışanların yakın çevresiyle daha sağlıklı sosyal ilişkiler geliştirmesine de olanak tanır. Bireylerin psikolojik refahının yüksek olması, toplumsal ilişkilerin niteliğini artırarak, toplumun genel sağlığına olumlu yönde katkı sağlar (Vega & Comer, 2005).

Diğer taraftan, çalışanların psikolojik refah algılarının olumsuz bir yönelim sergilemesi, iş tatmininin azalması, işten kaytarma veya ayrılma, örgütsel kaynaklara zarar verme, yabancılaşma ve üretkenlik karşıtı davranışların artması gibi sonuçlar doğurabilir. Bu durum, yalnızca çalışanlar açısından değil, örgüt ve toplum açısından da sorunlu bir gelişme olarak değerlendirilmelidir. Psikolojik refahın örgüt düzeyindeki değeri, bireylerin yaratıcı potansiyelinin açığa çıkarılması ve bu potansiyelin örgüt için artı değere dönüştürülmesini sağlamaktır. Ancak bu süreç sektöre uğradığında, çalışanlar arasında dedikodu, ayrımcılık, düşük performans, hırsızlık, sözel saldırılar ve kaba davranışlar gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. Ayrıca bireysel çıkarların örgütsel çıkarların önüne geçmesi, takım çalışmasından kaçınma ve bilginin kötüye kullanımı gibi problemlerle karşılaşılması muhtemeldir (Seçkin, 2011).

Bu bağlamda, çalışanların psikolojik refahını artırmaya yönelik stratejik yaklaşımlar, örgütlerin sürdürülebilir başarısını ve toplumun genel refahını destekleyen kritik bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.3. STRES VE İŞ STRESİ

1.3.1. Stresin Tarihsel Gelişimi ve Günümüz Çalışma Hayatındaki Etkileri

Modern çalışma düzeni, bireylerin iş ve sosyal yaşamında hareketlilik ve hız gereksinimini artırmış, bu dinamik yaşam koşulları ise stresin kaçınılmaz bir boyut haline gelmesine neden olmuştur (Güney, 2017). Stres, evrensel bir duygu olmakla birlikte, tanımı konusunda literatürde bir fikir birliği sağlanamamıştır. Kavramın kökeni, antik Yunan medeniyetine, hatta Hipokrat'ın yazılarına kadar uzanmaktadır. Modern anlamda “*stres*” terimi, 1930'larda bilimsel literatüre girmiş, 1970'lerin sonlarından itibaren ise popüler bir kavram olarak daha geniş bir kullanım alanı bulmuştur (Lyon, 2012).

1.3.1.1. Stresin Kavramsal Çerçevesi

Stres terimi, 18. yüzyılın sonlarında “*kuvvet, baskı, zorlanma veya güçlü çaba*” olarak tanımlanmış ve başlangıçta insan bedeni veya zihinsel kapasitelerine atıfta bulunmuştur. İlk dönemlerde, stres daha çok fizik ve mühendislik alanlarındaki araştırmalarla ilişkilendirilmiş olsa da, zamanla insanlar ve onların psikolojik durumlarıyla bağlantılı bir kavram haline gelmiştir (Chauhan, 2014).

Hans Selye'nin stres araştırmalarına katkısı oldukça önemlidir. Selye, stresi “*biyolojik bir sistemde, spesifik olmayan tüm uyarılma değişikliklerinden oluşan belirli bir sendrom*” olarak tanımlamıştır. Burada “*spesifik olmayan*” terimi, stresörlerin farklı formlarda ortaya çıkabileceğini ifade etmek için kullanılmıştır. Selye'nin tanımı, biyolojik bir bakış açısından hareketle, psikolojik bir çerçeveyi de kapsayacak şekilde genişletilmiş ve sonrasında “*vücudun herhangi bir talebe karşı spesifik olmayan tepkisi*” şeklinde güncellenmiştir (Sığı ve Gürbüz, 2014).

1.3.1.2. Stresin Kaçınılmazlığı ve Bireysel Değerlendirme

Selye'ye göre stres, hayatın kaçınılmaz bir parçasıdır. Uyku esnasında bile organizma, kalp atışı, sindirim veya beyin aktiviteleri gibi temel işlevlerini sürdürebilmek adına belirli bir düzeyde stres altındadır. Bu bağlamda, stres vücudun görevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olarak değerlendirilir. Lazarus ise stresin, bireyin bir olay veya durum karşısında bunu tehdit edici, zorlayıcı ya da zarar

verici olarak değerlendirme biçimine (bilinçli veya bilinçsiz) bağlı olduğunu vurgular (Linden, 2005).

1.3.1.3. Stresin Fizyolojik ve Psikolojik Yansımaları

Stres, vücudun spesifik olmayan taleplere verdiği organize bir tepkidir. Algılanan talep, bireyin kaynaklarını aştığında, beden ve zihin, duruma adapte olmak için harekete geçer. Bu durum, genellikle “*savaş ya da kaç*” mekanizmasının devreye girdiği bir organizasyonla sonuçlanır (Köse, 2020). Bu süreç, fiziksel sağlık üzerinde olumsuz etkiler bırakabileceği gibi, bireyin psikolojik denge ve uyumunu da tehdit eder.

1.3.1.4. Stresin Modern Çalışma Hayatındaki Rolü

Günümüz iş dünyasında stres, iş performansı ve bireysel refah arasında doğrudan bir bağ oluşturmaktadır. Stresin optimal düzeyde olması, bireyin motivasyonunu ve odaklanma kapasitesini artırabilir. Ancak kronikleşen ya da yoğunlaşan stres, iş tatminsizliği, tükenmişlik sendromu ve üretkenlikte azalma gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. İş yaşamındaki taleplerin bireyin kaynaklarını aşması durumunda, stres işyerindeki ilişkileri zedeleyebilir, bireyin genel sağlık durumunu kötüleştirebilir ve toplumsal düzeyde maliyetli sonuçlara neden olabilir (Tunç, 2023).

Stresin doğası, hem birey hem de örgüt açısından dikkatle ele alınması gereken bir olgudur. Günümüz koşullarında stresin kaçınılmaz bir gerçeklik olduğu kabul edilmekle birlikte, bireysel ve örgütsel düzeyde alınacak önlemlerle stresin olumsuz etkileri sınırlandırılabilir. Örneğin, stres yönetimi programları, psikolojik dayanıklılığı artırma stratejileri ve iş-yaşam dengesi politikaları, bu bağlamda önemli araçlar olarak öne çıkmaktadır. Stresin yönetimi, bireylerin sadece iş yaşamındaki performanslarını değil, genel yaşam kalitesini de artırabilecek bir süreçtir. Bu nedenle, bireysel farkındalık ve örgütsel destek sistemleri, stresin etkilerinin minimize edilmesi için kritik öneme sahiptir (Muhsinoğlu, 2023).

1.3.2. İş Stresi Kavramı ve Temel Özellikleri

İş stresi, çalışanların iş ortamında karşılaştıkları çeşitli faktörlerin neden olduğu ve bireylerin iş performansı ile psikolojik huzurunu olumsuz etkileyen bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Yahaya vd., 2009). Bu durum, yalnızca bireyin iş yaşamındaki rolüyle sınırlı kalmayıp, genel yaşam kalitesini de etkileyen bir süreci ifade etmektedir.

Efeoğlu ve Özgen (2007), iş stresini, bireyin iş ortamındaki etkileşimlerinden doğan bir gerginlik hali olarak nitelendirmiştir. Bu bağlamda iş stresi, bireyin yalnızca mevcut koşullara fiziksel ya da duygusal bir tepki vermesi olarak değil, aynı zamanda birey-çevre ilişkilerinin bir sonucu olarak ele alınmalıdır (Elovainio, vd., 2015).

1.3.2.1. İş Stresi Kaynakları ve Tepkisel Süreçler

İş stresini anlamak için sadece dışsal faktörlere değil, bireylerin bu faktörlere verdiği tepkilere de odaklanmak gerekmektedir. Stres, bireyin fizyolojik ve psikolojik sistemlerinde genel bir baskı yaratarak, çeşitli duygusal tepkiler (neşe, öfke, üzüntü, iyimserlik) doğurabilir (Elovainio, vd., 2015). Ancak bu süreç, yüzeysel bir baskı etkisinin ötesinde, bireyin içsel kaynakları ve çevresel faktörlerin karmaşık bir etkileşiminden doğar. Robbins ve arkadaşları (2013), iş stresinin kaynaklarını bireysel kaynaklar, örgütsel kaynaklar ve çevresel kaynaklar olmak üzere üç temel başlık altında incelemiştir. Bireysel kaynaklar, çalışanların aile sorunları, ekonomik sıkıntılar ve kişisel özelliklerinden kaynaklanan stresörleri içerirken, örgütsel kaynaklar, görev ve rol belirsizlikleri, liderlik tarzı, organizasyon yapısı ve kişilerarası çatışmalar gibi iş yeri dinamiklerini kapsamaktadır. Çevresel kaynaklar ise ekonomik, politik ve teknolojik belirsizlikler gibi dışsal unsurlar olup, çalışanların kontrolü dışında gelişen stres faktörleridir (Robbins & Judge, 2013).

1.3.2.2. İş Stresine Yaklaşımlar: Kavramsal Perspektifler

İş stresi, çeşitli teorik yaklaşımlar çerçevesinde ele alınarak açıklanmıştır. Bu yaklaşımlar, stresin temel kaynağını, ortaya çıkış mekanizmalarını ve birey üzerindeki etkilerini farklı boyutlarda değerlendirir. Her bir yaklaşım, stres olgusuna farklı bir bakış açısı getirerek bu karmaşık yapının anlaşılmasına katkıda bulunur. İş stresine ilişkin yaklaşımlar mühendislik, fizyolojik ve psikolojik olmak üzere üç ana başlık altında incelenebilir (Fairbrother & Warn, 2003). Mühendislik yaklaşımı, iş stresini iş ortamının fiziksel ve yapısal özelliklerinden kaynaklanan nesnel bir sorun olarak ele alır. Bu görüşe göre stres, iş yerindeki belirli koşulların olumsuz etkileri sonucu ortaya çıkar. Örneğin, gürültü, yetersiz ışıklandırma, kötü hava kalitesi, aşırı iş yükü veya ergonomik olmayan çalışma koşulları gibi faktörler stresin ana nedenleri arasında sayılır. Bu yaklaşımda stres, çevresel faktörlerin birey üzerindeki etkisinin ölçülebilir bir sonucu olarak değerlendirilir (Bliese & Halverson, 1996). Birey, çevresindeki stres

faktörlerini pasif bir şekilde kabul eden bir alıcı olarak görülür. Ancak bu yaklaşım, bireyin çevresel faktörleri nasıl algıladığına ya da birey-çevre etkileşiminin dinamik doğasına odaklanmaz (Perrewé & Ganster, 2010).

Fizyolojik yaklaşım, stresin bireyin fiziksel sisteminde yarattığı değişimler üzerinden açıklanmasını öngörür. Bu yaklaşımda iş stresi, çevresel uyaranların neden olduğu biyolojik ve fizyolojik tepkiler bütünü olarak ele alınır. Örneğin, stres altındaki bir bireyin kalp atış hızında artış, kan basıncında yükselme ve adrenalin salgısında artış gibi belirtiler bu yaklaşımın temel argümanlarıdır (Spector, 2002). Bu modelde stres, bağımlı bir değişken olarak kabul edilir ve bireyin çevresel uyaranlara verdiği tepkiler incelenir. Çalışma ortamındaki stresörler, bireyin fizyolojik dengesi üzerinde doğrudan bir tehdit olarak görülür. Ancak bu yaklaşım, bireyin stresörlere verdiği duygusal ve bilişsel tepkileri açıklamakta yetersiz kalabilir ve bireyin çevresel stres faktörlerini nasıl algıladığı gibi psikolojik süreçleri göz ardı eder (Picard & McEwen, 2018).

Psikolojik yaklaşım ise, stresin birey ve çevresi arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıktığını öne sürer. Bu görüşe göre stres, yalnızca dışsal uyaranlara verilen otomatik bir tepki değil, aynı zamanda bireyin çevresel faktörleri nasıl algıladığı ve yorumladığına bağlı olarak şekillenir (Parker & DeCotiis, 1983). Bu yaklaşımda birey, çevresine uyum sağlamak için aktif bir rol oynar. Stres, bireyin çevresel taleplerle kendi kaynakları arasındaki dengesizliği algıladığı durumlarda ortaya çıkar. Örneğin, bir çalışan aşırı iş yükü nedeniyle kendini yetersiz hissedebilir. Ancak bu durumun bireyde stres yaratması, yalnızca iş yükünün büyüklüğüne değil, bireyin bu yükü nasıl algıladığına ve bu yükü başa çıkma kapasitesine bağlıdır. Psikolojik yaklaşım, birey ve çevre arasındaki dinamik etkileşimi merkeze alır. Bu nedenle stresin bireysel farklılıklar, algılama biçimleri ve psikolojik dayanıklılık gibi unsurlara dayalı olarak değişebileceğini savunur. Bireyin bu etkileşimdeki aktif rolü, iş stresinin bireysel boyutlarını anlamak açısından oldukça önemlidir (Thayer, vd., 2010).

Dünya Sağlık Örgütü, iş stresini küresel bir salgın olarak tanımlayarak bu sorunun toplumsal boyutunu vurgulamaktadır. İş stresi, bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeylerde çok yönlü bir sorun olarak değerlendirilmektedir. Özellikle iş yaşamındaki stresin yaygınlığı, performans düşüşüne, iş tatminsizliğine ve tükenmişlik sendromuna yol açarak bireylerin ve organizasyonların başarısını tehdit etmektedir (Parlar, 2008). İş

stresi, bireylerin refahını ve örgütlerin etkinliğini doğrudan etkileyen karmaşık bir olgudur. Bu nedenle, iş stresinin etkili bir şekilde yönetilmesi hem bireysel hem de kurumsal düzeyde kritik öneme sahiptir. Bireysel düzeyde, çalışanların stresle başa çıkma mekanizmalarını geliştirmesi, iş-yaşam dengesi sağlanması ve bireysel farkındalık artırılması önemli çözüm yollarıdır. Kurumsal düzeyde ise, açık iletişim kanallarının kurulması, görev tanımlarının netleştirilmesi ve çalışanlara yönelik destekleyici politikaların uygulanması gerekmektedir (Cam, 2011).

İş stresinin yalnızca bireysel bir sorun değil, aynı zamanda toplumsal ve kurumsal bir mesele olduğu gerçeği, bu alandaki çalışmaların önemini artırmaktadır. Stresle başa çıkma becerilerinin geliştirilmesi ve uygun yönetim stratejilerinin uygulanması, iş yerinde daha sağlıklı ve verimli bir ortam yaratılmasına katkı sağlayacaktır (Muhsinoğlu, 2023).

1.3.3. İş Stresinin Kaynakları

Stres, bireyin çevresindeki fiziksel ve psikolojik taleplere, yani stresörlere bağlı olarak ortaya çıkan bir durumdur. Bu talepler, bireyin başa çıkma kapasitesini aşacağını düşündüğü durumlarda stres yaratıcı hale gelir. Stres faktörleri, bireysel ve çevresel unsurlar olarak iki ana gruba ayrılmakta, işyerinde geçirilen uzun zaman dilimi bu stresin artmasında önemli bir rol oynamaktadır (Örnek ve Aydın, 2008). Bireysel stres kaynakları, kişinin kişisel yaşamından kaynaklanan sorunları ve deneyimleri içerir. Bireyin yetenekleri, huyları, karakter özellikleri, yaşam çevresindeki değişimler, fiziksel değişiklikler ve hormonal dengesizlikler bu tür stres faktörleri arasında yer alır. Ayrıca, temel ihtiyaçları karşılamada yaşanan zorluklar ve yaşam koşullarının zorluğu bireysel stres seviyelerini artırabilir (Sığrı ve Gürbüz, 2014).

Bireysel stres kaynaklarının stres seviyesine etkisi birçok çalışmada incelenmiştir. Örneğin, insanların anne karnından itibaren yaşam boyunca farklı stres deneyimlerine maruz kaldığı ve bu durumun kaçınılmaz olduğu belirtilmiştir (Uludağlı, 2017). Eğitim düzeyi de bireyin iş stresi üzerinde etkili bir faktör olarak değerlendirilmiştir. Düşük eğitim seviyesine sahip bireylerin iş stresi seviyelerinin daha yüksek olduğu belirtilmekle birlikte (Lunau vd., 2015), bazı araştırmalar yüksek eğitim seviyesindeki bireylerin daha fazla iş stresine maruz kaldığını da göstermiştir (Öztürk ve Şahverdioğlu, 2019). Ayrıca, mesleki bilgi birikimi yüksek ve uzmanlık gerektiren iş

ortamlarında çalışanların kariyer basamaklarında yükselmek için verdikleri yoğun çabanın aile yaşamını ihmal etmeye yol açtığı ve bu durumun hem aile içi çatışmalara hem de birey üzerindeki stresin artmasına neden olduğu vurgulanmıştır (Tekingündüz vd., 2015).

İşyerinde stresin önemli nedenlerinden biri rol çatışması ve belirsizliğidir. Rol çatışması, bireyin işteki rolüne ilişkin farklı beklentiler veya taleplerin çatışması anlamına gelirken, rol belirsizliği, bireyin görev ve sorumluluklarına dair net olmayan beklentileri ifade eder. Örgütlerin, çalışanlardan beklentilerini net bir şekilde tanımlaması ve bu beklentileri açık bir iletişimle paylaşması gerekliliği vurgulanmıştır. Ayrıca, kişilerarası ilişkilerin kalitesi ve sosyal destek eksikliği de işyerindeki stresin nedenleri arasında sayılmaktadır (Clarke & Cooper, 2004).

İşyerindeki stres kaynakları yalnızca bireysel ve sosyal unsurlarla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda teknolojik gelişmelerin hızlandığı çalışma temposu ve iş güvencesizliği gibi örgütsel faktörlerden de kaynaklanabilmektedir. Örgütsel stres faktörleri arasında aşırı iş yükü, zaman baskısı, yetersiz denetim kalitesi, güvensiz politik ortam, yetki ve sorumluluk arasındaki dengesizlik, rol çatışması ve belirsizliği, çalışan ile örgüt değerleri arasındaki uyumsuzluklar yer almaktadır. Bu faktörlerin yanı sıra bireysel algı, geçmiş deneyimler ve sosyal destek gibi içsel unsurlar da bireylerin ne kadar stres yaşadığını etkileyebilir (Roberto, 2006).

Stresin kaynağı hem bireysel hem de çevresel etkenlere dayanmakta; bireylerin bu etkenleri algılama biçimleri ve başa çıkma stratejileri stres seviyesini belirleyici bir rol oynamaktadır. Örgütlerin, bireysel farklılıkları dikkate alarak stres yönetimi stratejileri geliştirmesi ve destekleyici bir çalışma ortamı oluşturması, iş stresini azaltmada önemli bir adım olacaktır (Tunç, 2023).

1.3.4. İş Stresinin Sonuçları

İş stresi, modern çalışma hayatının kaçınılmaz bir unsuru olarak bireylerin fiziksel, duygusal ve sosyal durumları üzerinde çeşitli etkiler yaratmaktadır. Fiziksel düzeyde, stres hormonlarının salınımıyla başlayan bu süreç, artan kalp atış hızı, yüksek tansiyon, kas gerginliği ve sindirim sistemi bozuklukları gibi sağlık sorunlarına yol açabilir (Ganster & Schaubroeck, 1991). Duygusal açıdan, iş stresi uzun vadede tükenmişlik, motivasyon kaybı ve bezginlik gibi olumsuz durumlara neden olur. Sosyal

bağlamda ise bireyler arası ilişkilerde gerilim, örgüt içi çatışmalar ve mobbing gibi durumların artışı gözlemlenebilir (Hirschle & Gondim, 2020).

Bu etkiler birikerek işyerinde devamsızlık, performans kaybı ve nihayetinde işten ayrılma oranlarının artmasına yol açar. Süreç, yalnızca bireysel düzeyde değil, organizasyonel düzeyde de üretkenliği ve verimliliği olumsuz etkiler. Bu nedenle, iş stresinin nedenlerini anlamak ve bunları ortadan kaldırmaya yönelik önlemler almak, hem çalışanların refahı hem de iş yerinin sürdürülebilirliği için kritik öneme sahiptir (Ganster & Rosen, 2013).

1.3.4.1. Sağlık Üzerindeki Etkileri

Strese neden olan bir olay, insan beyninden stres hormonlarının salınımını tetiklemektedir. Bu süreçte, vücutta bulunan şeker ve yağlar, hızlı enerji sağlama amacıyla kana karışır. Enerji ihtiyacını karşılamak ve oksijen temin etmek üzere solunum hızlanırken, kalp atışlarının artması sonucu kan basıncı da yükselmektedir. Bu değişikliklere paralel olarak, kaslar hızla gerilirken sindirim faaliyetleri yavaşlamaktadır. Ayrıca, terleme oranı artmakta ve böylece vücudun aşırı ısınması engellenmektedir (Eşsizoglu, 2019).

1.3.4.2. Tükenmişlik ve Bezginlik

İş yerinde sürekli strese maruz kalma, bireylerde tükenmişlik ve bezginlik duygularının gelişmesine neden olmaktadır. Bu durum genellikle idealist ve vizyon sahibi bireyler üzerinde daha belirgin şekilde gözlemlenmektedir. Tükenmişlik yaşayan bireyler, örgütlerine karşı düşmanca tutumlar sergileyebilmekte ve bu durum, iş verimliliğinde ciddi düşüslere yol açabilmektedir (Yüksel, 2014). Aynı zamanda, bu tür bir stres, mobbing gibi olumsuz durumların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir (Keleş, 2021).

1.3.4.3. İşten Ayrılma

Tükenmişlik ve bezginlik gibi duyguların etkisiyle artan iş stresi, çalışanlarda işe devamsızlığa, hastalık izinlerinin sıklığına ve nihayetinde işten ayrılmalara yol açabilmektedir. İş stresinin nedenleri detaylı bir şekilde analiz edilmeli ve ortadan kaldırılmalıdır; aksi takdirde iş verimliliği ciddi ölçüde zarar görecektir. Bu bağlamda, bireyler kimi zaman baskılara direnerek işlerini sürdürmek istemektedir. Ancak mesleki

yetersizlik algısı, kişinin saygınlık ve güvenilirliğinin zedelenmesi ya da dedikodu gibi olumsuz faktörlerin artması, bireyin işten ayrılmaya zorlanmasına neden olabilir. Bu süreç, bireyin kendi kararı gibi gösterilse de gerçekte zorunlu bir sonuçtur (Tetik, 2010).

İş stresi yalnızca bireysel bir sorun olarak ele alınmamalı; iş yerlerinin kültürü, organizasyonel yapısı ve yönetim politikaları bağlamında incelenmelidir. Çalışma koşullarını iyileştirmek, destekleyici bir iş ortamı oluşturmak ve stres yönetimi konusunda farkındalık artırıcı programlar geliştirmek, bu olumsuz etkileri minimize etmede kritik bir rol oynar. İş stresiyle etkili bir şekilde başa çıkılmadığı takdirde, hem bireyler hem de kurumlar için sürdürülebilirlik ciddi bir risk altına girecektir (Muhsinoğlu, 2023).



İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde liderlik anlayışları, çalışanların iş yaşamındaki deneyimlerini doğrudan etkileyen önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Son yıllarda yönetim bilimleri ve örgütsel davranış alanında giderek daha fazla ilgi gören mütevazı liderlik, liderin alçakgönüllü bir tutum sergileyerek çalışanlarının fikirlerini önemsemesi, empati göstermesi ve iş birliğini teşvik etmesi gibi özellikleri içeren bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların psikolojik refahı ise genel iyilik hali, iş tatmini, tükenmişlik düzeyi ve yaşam kalitesi gibi unsurları kapsamaktadır. Bununla birlikte, rekabetin yoğun olduğu iş ortamlarında, hızlı değişim ve artan iş yükü çalışanların iş stresini artırmakta ve psikolojik refah düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, mütevazı liderlik algısının çalışanların psikolojik refahı ve iş stresinin etkisini analiz etmektir. Özellikle üniversite çalışanları gibi dinamik çalışma ortamlarında, liderlik tarzlarının iş stresi üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve bu etkinin çalışanların genel refahına nasıl yansıdığının incelenmesi, hem örgütsel başarı hem de bireysel iyi oluş açısından önemli bir araştırma alanı olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda, Siirt Üniversitesi örneği üzerinden yürütülen bu araştırma, mütevazı liderliğin çalışanların psikolojik refahını artırma ve iş stresini azaltma potansiyelini ortaya koymayı hedeflemektedir.

Araştırmanın önemine bakıldığında, mütevazı liderlik tarzının iş ortamında çalışanlar üzerindeki etkisinin belirlenmesi, hem akademik literatüre katkı sağlamak hem de uygulamaya yönelik öneriler sunmak açısından değer taşımaktadır. Bu kapsamda, araştırmada mütevazı liderlik, psikolojik refah ve iş stresi arasındaki ilişkileri anlamaya yönelik olarak anket çalışmaları gerçekleştirilecek ve elde edilen veriler, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi gibi istatistiksel yöntemlerle değerlendirilecektir. Çalışmanın bulgularının, üniversite yönetimleri ve liderlik uygulamaları açısından yol gösterici olması ve çalışanların psikolojik refahını artırmaya

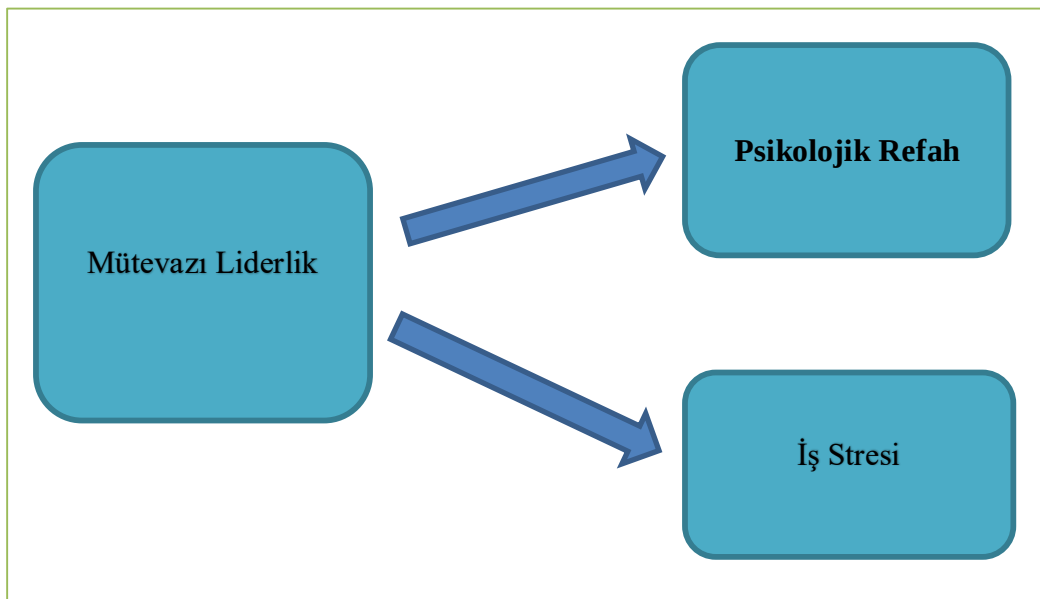
yönelik stratejilerin geliştirilmesine katkı sunması açısından çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

2.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Bu çalışma, sosyal bilimler alan araştırmalarında sıklıkla kullanılan anket yöntemiyle yapılmıştır. Araştırma problemiyle olgular arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamak için betimsel yöntem kullanılmıştır. Bu yöntemde, araştırılmak istenen olgu ve olgulara herhangi bir müdahalede bulunmadan, katılımcılardan bunlara yönelik tutum ve düşünceleri doğrultusunda ölçme araçlarına yazılı olarak yanıt vermeleri istenmektedir (Çivilidağ ve Durmaz, 2022).

Katılımcılardan araştırma konusuyla ilgili veriler toplandıktan sonra, bunlara hipotez ifadeleri doğrultusunda istatistiksel analizler uygulanmıştır. Araştırma, bu doğrultuda Siirt Üniversitesinde görevli akademik ve idari personele kolayda örnekleme yöntemi ile gönüllü katılımcılık esasına göre Ekim-Kasım 2024 tarihleri arasında yapılmıştır. Araştırmaya 332 kişi katılmıştır. 332 katılımcıdan elde edilen veri doğrultusunda istatistiksel analizler yapılmıştır. Araştırmanın etik ilkelere uygunluğunun belirlenmesi için Siirt Üniversitesinin Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 01/10/2024 tarih ve 936 sayılı yazısı ile izin alınmıştır. Araştırma Modeli aşağıda Şekil. 1’de belirtilmiştir.

Şekil. 2. 1. Araştırma Modeli



2.2.1. Hipotezler ve Alan Yazın

Bu araştırmada, mütevazı liderlik algısının çalışanların psikolojik refahı ve iş stresi üzerindeki etkisini incelemeye yönelik hipotezler geliştirilmiştir. Hipotezlerin gerekçelendirilmesi, mütevazı liderlik, psikolojik refah ve iş stresi ışığında yapılan akademik çalışmalar temelinde ele alınmıştır.

2.2.1.1. Mütevazı Liderlik ve Psikolojik Refah

Mütevazı liderliğin çalışanların psikolojik refah düzeyleri üzerinde olumlu etkileri olduğu literatürde farklı çalışmalarla ortaya konmuştur. Seçkin (2011), çalışanların psikolojik refah algısının örgütsel süreçler, iletişim ve karar alma mekanizmalarıyla doğrudan ilişkili olduğunu belirtmiştir. Yalık ve Yüksel (2023) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise psikolojik refahın farklı boyutları ele alınmış ve işyeri refahının en düşük düzeyde olduğu saptanmıştır.

Ardıç (2023), mütevazı liderlik algısı ile psikolojik iyi oluş arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiş, liderlerin alçakgönüllü ve empatik yaklaşımlarının çalışanların psikolojik refahını güçlendirdiğini belirtmiştir. Benzer şekilde Damar, Güney ve Eskiler (2024) mütevazı liderliğin çalışanların psikolojik güçlenme algılarını artırarak işe angaje olma düzeylerini yükselttiğini ortaya koymuştur.

Bu bulgular, mütevazı liderliğin çalışanların refahını güçlendirebileceği hipotezini desteklemektedir.

H1: Mütevazı liderlik, çalışanların psikolojik refah düzeyini olumlu yönde ve anlamlı şekilde etkiler.

2.2.1.2. Mütevazı Liderlik ve İş Stresi

Mütevazı liderliğin çalışanların iş stresini azaltıcı etkileri literatürde farklı araştırmalarla ortaya konmuştur. Yalnız ve Saydam (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, ebelerin yüksek sorumluluk ve uyarıcılık gerektiren iş ortamlarında orta düzeyde iş doyumunu yaşadıkları, ancak iş stresi ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Ergün ve Yüksel (2019) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanların iş-yaşam çatışması algısının iş stresi ve işten ayrılma niyeti ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, iş stresinin, iş-aile çatışması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığı görülmüştür.

Serinikli (2019) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise algılanan örgütsel desteğin iş stresi üzerinde negatif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda, mütevazı liderliğin çalışanlara verdiği destek, anlayış ve empati sayesinde iş stresini azaltabileceği hipotezi geliştirilmiştir.

H2: Mütevazı liderlik, çalışanların iş stresini olumsuz yönde ve anlamlı şekilde etkiler.

2.2.1.3. Alan Yazın

Çalışmayla alakalı alan yazında yapılan diğer çalışmalara bakıldığında; Mütevazı liderliğin çalışan davranışlarına etkileri farklı boyutlarıyla ele alınmıştır. Lin ve arkadaşları (2019), mütevazı liderliğin örgütsel seslilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu belirlemiştir. Kerse ve arkadaşları (2020), bu etkinin X kuşağında Y kuşağına göre daha güçlü olduğunu tespit etmiştir. Özer ve arkadaşları (2021) ise mütevazı liderlik algısının artmasının işten ayrılma niyetini anlamlı bir şekilde azalttığını ortaya koymuştur. Timuroğlu ve Gül (2023) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise, mütevazı liderlik ile beyana dayalı kişisel inisiyatif arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

İş stresi üzerine yapılan diğer araştırmalar da iş yerindeki psikolojik ve örgütsel süreçlerle ilişkili önemli bulgular ortaya koymuştur. Turunç ve Erkuş (2010), iş-aile yaşam çatışmasının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı doğrudan negatif yönde etkilediğini tespit etmiş, iş stresinin bu ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığını belirlemiştir. Karabey (2014) ise bankacılık sektöründe yürüttüğü çalışmada, iş stresinin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelemiş ve iş stresinin çalışan bağlılığını azaltıcı bir faktör olduğunu göstermiştir.

Yavuz ve Doğan (2019) tarafından yapılan bir diğer araştırmada, iş stresinin iş-yaşam dengesi boyutları üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Esnek çalışma uygulamalarının bulunduğu işletmelerde, işin aile yaşamına etkisinin daha yüksek olduğu belirlenmiş, bu durumun esnek çalışma uygulamalarına sahip olmayan işletmelerde ise baskı altında daha belirgin hale geldiği ortaya konmuştur.

Mütevazı liderlik çalışanların örgütsel bağlılıklarını, psikolojik refahlarını ve iş stres seviyelerini etkileyen önemli bir değişken olarak ele alınmaktadır. Mevcut literatür, mütevazı liderliğin çalışanların refahını artırarak iş stresini azaltabileceğini desteklemekte olup, bu çalışmada da bu ilişkiler detaylı bir şekilde incelenecektir.

2.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evreni, Siirt Üniversitesinde görev yapan toplam 993 kişilik akademik (685 kişi) ve idari (308 kişi) personelden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklem büyüklüğü, %95 güven aralığı ve %5 örneklem hata payı dikkate alınarak 276 kişi olarak hesaplanmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

Araştırma, kolayda öğrenme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu yöntemde, örneklem seçiminde rastlantısallık yerine, araştırmacının kolayca erişebileceği ve mevcut kaynaklardan yararlanabileceği bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Bu yöntemin etkin olabilmesi için, araştırma evreninin ele alınan problem açısından benzer özelliklere (homojenlik) sahip olması gerekmektedir (Arıkan, 2004).

Anket çalışması sonucunda, toplam 332 kişiden veri toplanmış ve özensiz ya da eksik doldurulan herhangi bir anket bulunmadığı için bu veri setinin tamamı analize dahil edilmiştir. Toplanan 332 anket, örneklem büyüklüğü açısından gerekli kriterleri sağlamaktadır ve %5 hata payı ile güvenilir bir veri seti sunmaktadır.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için kullanılan %95 güven aralığı ve %5 hata payı, araştırmanın istatistiksel güvenilirliğini artırmış; hedeflenen 276 kişi yerine 332 kişiyle çalışılması ise örnekleme daha geniş bir temsil gücü kazandırmıştır. Toplanan verilerin tamamının geçerli bulunması, katılımcıların anketlere gösterdiği özenin yanı sıra araştırma sürecinin etkin bir şekilde yönetildiğini göstermektedir.

2.4. SINIRLILIKLAR

Bu çalışmada, Siirt Üniversitesi bünyesinde görev yapan akademik ve idari personel temel alınarak değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırma, yalnızca Siirt Üniversitesi personelinin kapsamakta olup, ülkemizdeki diğer üniversiteler veya farklı kurumsal yapıların çalışanlarını içermemektedir.

Çalışmada elde edilen bulgular, mütevazı liderlik, psikolojik refah ve iş stresi değişkenlerinin ölçülmesine yönelik kullanılan ölçeklerden toplanan verilere dayanmaktadır. Bu nedenle araştırma sonuçları, bu ölçeklerle ölçülen değişkenlerin sınırları çerçevesinde değerlendirilmelidir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar, yalnızca belirlenen evreni (Siirt Üniversitesi personeli) temsil etmekte olup, bu evrenin dışındaki gruplara genelleme yapılması kısıtlıdır.

2.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özellikleri ölçmeye yönelik sorular, ikinci bölümde mütevazı liderlik ölçeği, üçüncü bölümde psikolojik refah ölçeği ve dördüncü bölümde iş stresi ölçeği soruları yer almaktadır.

2.5.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi formu, araştırmacı tarafından geliştirilmiş ve örneklem grubuna dâhil edilen akademik ve idari personelin demografik ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Formda yer alan sorular, cinsiyet, medeni hal, görevi, eğitim düzeyi, yaş aralığı ve çalışma yılı gibi özelliklerini edinmeye yönelik hazırlanmıştır. Soru havuzunun oluşturulmasında, alan uzmanlarının görüşlerinden faydalanılmıştır.

2.5.2. Mütevazı Liderlik Ölçeği

Bu araştırmada mütevazı liderlik düzeyini ölçmek amacıyla Owens ve arkadaşları (2013) tarafından geliştirilen ve güvenilirlik ile geçerlilik çalışmaları daha önce yapılmış olan dokuz maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 5'li Likert tipi bir ölçek ile derecelendirilmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Kerse ve arkadaşları (2020) tarafından gerçekleştirilmiştir. Tek boyutlu bir yapıya sahip olan ölçek, toplam 9 maddeden oluşmakta olup ters madde içermemektedir.

Araştırma kapsamında ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini değerlendirmek için Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Bileşik Güvenirlik (CR) değerleri

hesaplanmıştır. Analizler sonucunda mütevazı liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerini karşıladığı tespit edilmiştir (AVE = 0.502; CR = 0.927) (Kerse vd., 2020). Bu sonuçlar, ölçeğin güvenilir bir ölçüm aracı olarak kullanılabileceğini göstermektedir.

2.5.3. Psikolojik Refah Ölçeği

Bu çalışmada kullanılan Psikolojik Refah Ölçeği, Pradhan ve Hati (2019) tarafından Çalışan Refahı Ölçeği adıyla geliştirilmiştir. Ölçek, bireylerin psikolojik, sosyal, işyeri ve öznel refah düzeylerini değerlendirmek üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türk kültürüne uyarlanması Yüksel ve Yılık (2022) tarafından gerçekleştirilmiş ve her bir boyut için farklı madde sayıları belirlenmiştir: sosyal refah (8 madde), psikolojik refah (7 madde), işyeri refahı (6 madde) ve öznel refah (4 madde) olarak düzenlenmiştir.

Bu çalışmada, psikolojik refah boyutu temel alınmıştır. Bu boyut, toplam 7 maddeden oluşmakta olup ters madde içermemektedir. Katılımcılardan bu maddeleri değerlendirmeleri, 5’li Likert tipi ölçek üzerinden yapılmıştır: “*Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5)*”.

Ölçeğin güvenirliği, Cronbach Alfa katsayısı ile test edilmiş ve psikolojik refah boyutu için 0,900 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Yüksel ve Yılık, 2022).

2.5.4. İş Stresi Ölçeği

Bu çalışmada, çalışanlarda algılanan stres düzeyini ölçmek amacıyla Karabey (2014) tarafından kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Tek boyutlu bir yapıya sahip olan bu ölçek, toplamda 6 maddeden oluşmakta olup ters madde içermemektedir. Katılımcılar, ölçek maddelerine ilişkin yanıtlarını 5’li Likert tipi bir derecelendirme ile ifade etmişlerdir.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin güvenilirlik düzeyi, Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı ile değerlendirilmiş ve bu katsayı 0,931 olarak belirlenmiştir. Bu değer, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Karabey, 2014).

2.6. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Araştırma kapsamında kullanılacak ölçeklerin uygulanabilmesi için Siirt Üniversitesi Etik Kurul Onayı (Ek. 2) ve Siirt Rektörlüğü'nden gerekli izin (Ek. 3) alınmıştır. İzin ve onay işlemleri tamamlandıktan sonra ölçekler Google Form aracılığıyla dijital ortamda oluşturulmuştur. Ölçeklere, <https://forms.gle/Vs6MHmVA3pBkuLCM8> linki üzerinden erişim sağlanmıştır.

Siirt Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personele, ölçekler Whatsapp üzerinden Dekanlıklar, Yüksekokul Müdürlükleri, Enstitü Müdürlükleri, Bölüm Başkanlıkları, Anabilim Dalı Başkanlıkları ve Daire Başkanlıkları aracılığıyla oluşturulan gruplar aracılığıyla iletilmiş ve katılımcılardan ölçekleri elektronik ortamda doldurmaları istenmiştir.

Ayrıca, ankete katılımın artırılması amacıyla araştırmacı, ilgili birimleri doğrudan ziyaret etmiş ve katılımcılara anket hakkında gerekli bilgilendirmeleri yapmıştır. Ankete katılım sağlayanlara, araştırmanın amacı ve kişisel bilgilerin gizliliği konularında bilgilendirici ifadeler sunulmuştur.

Araştırmada, geçerli şekilde doldurulmuş toplamda 332 veri analiz için uygun bulunmuş ve çalışmaya dâhil edilmiştir.

2.7. VERİLERİN ANALİZİ

Bu araştırmada elde edilen veriler, SPSS 25 ve AMOS 25 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, görev, eğitim düzeyi, yaş aralığı, çalışma süresi) ilişkin verilerin frekans (f) ve yüzde (%) dağılımları hesaplanmıştır. Ayrıca, ölçeklerde yer alan her bir madde ile boyutların aritmetik ortalamaları ($\bar{x}$) ve standart sapma (SS) değerleri hesaplanarak ilgili maddelere ve boyutlara ilişkin betimsel analizler yapılmıştır.

Örneklem grubunun “*Mütevazı Liderlik*”, “*Psikolojik Refah*” ve “*İş Stresi*” faktör boyutlarından alınan toplam puanların grup ortalamaları doğrultusunda, cinsiyet, medeni durum, görev, eğitim düzeyi, yaş aralığı ve çalışma yılı gibi demografik değişkenler açısından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için bağımsız grup t-

testi tekniği kullanılmıştır. Ayrıca, yaş aralığı ve çalışma yılı gibi değişkenler ile “Mütevazı Liderlik”, “Psikolojik Refah” ve “İş Stresi” faktör boyutları arasındaki anlamlı farklılıkları belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) tekniği uygulanmıştır. ANOVA sonucunda, gruplar arasında anlamlı bir fark ortaya çıkması durumunda, bu farklılığın hangi grup ile ilişkili olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey testi kullanılmıştır.

Araştırmada, örneklem grubunu oluşturan akademik ve idari personelin mütevazı liderlik ve psikolojik refah düzeyleri ile bunlar arasındaki ilişki, mütevazı liderlik ve iş stresi ilişkisi, iş stresi ve psikolojik refah ilişkisini belirlemek amacıyla “Pearson Momentler Korelasyon (r)” analizi kullanılmıştır. “Pearson Korelasyon Katsayısı” ile ölçeklerin ve alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkisi incelenmiştir (Büyüköztürk vd., 2020).

Mütevazı liderlik algısının çalışanların psikolojik refahı ve iş stresinin üzerindeki etkisini incelemek amacıyla regresyon analizi tekniği kullanılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmaya konu olan mütevazı liderlik algısının psikolojik refah ve iş stresi üzerindeki etkisine ilişkin Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi ölçeklerine Siirt Üniversitesi akademik ve idari personel tarafından verilen yanıtlara ilişkin bulgular bu bölümde SPSS 25 programı aracılığıyla incelenmiş ve değerlendirmeleri yapılmıştır.

3.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılan üniversite akademik ve idari çalışanlarına ilişkin demografik bulgular Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3. 1. Katılımcıların Demografik Dağılım Analizi

Değişken	Kategori	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	263	79,2
	Kadın	69	20,8
Medeni Durum	Evli	269	81,0
	Bekâr	63	19,0
Görev	Akademik	201	60,5
	İdari	131	39,5
Eğitim Düzeyi	Lise	11	3,3
	Önlisans	28	8,4
	Lisans	73	22,0
	Yüksek Lisans	75	22,6
	Doktora	145	43,7
Yaş Aralığı	25 ve altı	18	5,4
	26-30	33	9,9
	31-35	49	14,8
	36-40	87	26,2
	41 ve üzeri	145	43,7
Çalışma Yılı	5 yıl altı	38	11,4
	6-10 yıl	47	14,2
	11-15 yıl	95	28,6
	16-20 yıl	68	20,5
	21 yıl ve üzeri	84	25,3

Tablo 3.1'e göre; cinsiyet değişkeni bakımından araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Erkek katılımcı sayısı 263 olup, bu oran %79,2'ye karşılık gelmektedir. Kadın katılımcı sayısı ise 69 olup, toplam katılımcıların %20,8'ini oluşturmaktadır. Bu durum, araştırmaya katılan bireylerin büyük ölçüde erkeklerden oluştuğunu göstermektedir.

Medeni durum değişkeninde, katılımcıların büyük çoğunluğu evli bireylerden oluşmaktadır. Evli katılımcı sayısı 269 olup, bu oran %81,0'dır. Bekâr katılımcı sayısı ise 63 olup, toplam içinde %19,0'lık bir paya sahiptir. Bu sonuç, araştırma grubunda evli bireylerin belirgin şekilde fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Görev değişkeninde katılımcıların görev dağılımına bakıldığında, akademik pozisyonda çalışanların sayıca daha fazla olduğu görülmektedir. Akademik görevde bulunan katılımcı sayısı 201 olup, bu oran %60,5'tir. İdari görevde bulunan katılımcı sayısı ise 131 olup, toplam içinde %39,5'lik bir paya sahiptir. Bu durum, araştırma grubunda akademik personel ağırlıktadır.

Eğitim düzeyi değişkeni incelendiğinde, en büyük grubun doktora mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Doktora mezunu katılımcı sayısı 145 olup, bu oran %43,7'ye karşılık gelmektedir. Yüksek lisans mezunu katılımcı sayısı 75 olup, toplamın %22,6'sını oluşturmaktadır. Lisans mezunu bireylerin sayısı 73 olup, %22,0 oranındadır. Önlisans mezunlarının sayısı 28 (%8,4) ve lise mezunlarının sayısı ise 11 (%3,3) olarak tespit edilmiştir. Bu durum, araştırmaya katılan bireylerin büyük çoğunluğunun yüksek lisans ve doktora seviyesinde eğitime sahip olduğunu göstermektedir.

Yaş aralığı değişkeni yönünden, en büyük grubun 41 yaş ve üzeri bireylerden oluştuğu görülmektedir. Bu yaş grubundaki katılımcı sayısı 145 olup, oranları %43,7'dir. 36-40 yaş aralığında bulunan katılımcılar 87 kişi olup, %26,2'lik bir orana sahiptir. 31-35 yaş aralığında 49 kişi (%14,8), 26-30 yaş aralığında 33 kişi (%9,9) ve 25 yaş ve altında 18 kişi (%5,4) bulunmaktadır. Bu veriler, araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunun 36 yaş ve üzeri olduğunu göstermektedir.

Çalışma süresi değişkeni ise, en büyük grubun 11-15 yıl arasında çalışma deneyimine sahip bireylerden oluştuğu görülmektedir. Bu gruptaki kişi sayısı 95 olup, oranı %28,6'dır. 21 yıl ve üzeri deneyime sahip katılımcı sayısı 84 olup, %25,3'lük bir

orana sahiptir. 16-20 yıl arası deneyime sahip bireyler 68 kişi olup, %20,5'lik bir paya sahiptir. 6-10 yıl çalışma deneyimine sahip katılımcılar 47 kişi (%14,2) ve 5 yıl altı çalışma süresine sahip bireyler ise 38 kişi (%11,4) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan bireylerin çoğunlukla uzun yıllardır çalışmakta olduğunu göstermektedir.

3.2. ÇALIŞMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE İLİŞKİN DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ VE GÜVENİLİRLİK BULGULARI

Araştırmaya katılan üniversite akademik ve idari çalışanlarına ilişkin güvenilirlik analizleri aşağıda sunulmuştur.

3.2.1. Mütevazı Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Tablo 3.2 Mütevazı Liderlik Ölçeği'ne ilişkin güvenilirlik analizini sunmaktadır ve bu analiz, ölçeğin genel ve maddeler düzeyindeki güvenilirliğini değerlendirir. Her bir maddeye ilişkin ortalama, standart sapma, madde silinirse ölçek ortalaması, madde silinirse ölçek varyansı, düzeltilmiş toplam puan korelasyonu ve madde silinirse Cronbach's Alpha katsayısı gibi çeşitli ölçütler hesaplanmıştır.

Tabloda her bir maddenin ortalamaları 3,11 ile 3,48 arasında değişmektedir. Standart sapmalar ise 1,155 ile 1,253 arasında, bu da yanıtların ölçütler arasında bazı farklılıklar gösterdiğini ancak genellikle bir ölçüt çerçevesinde toplandığını ortaya koymaktadır. Madde silinirse ölçek ortalamaları, her bir maddenin ölçeğin genel ortalamasına ne kadar etki ettiğini gösterir ve bu değerler 26,47 ile 26,84 arasında değişmektedir. Madde silinirse ölçek varyansları ise 66,758 ile 70,969 arasında farklılık göstermekte olup, her bir maddenin ölçeğin genel varyansına olan katkısını ifade eder.

Düzeltilmiş toplam puan korelasyonu, her bir maddenin diğer maddelerle olan ilişkisini gösteren bir ölçümdür ve genellikle pozitif bir ilişki gösteren değerler gözlemlenmiştir. Bu korelasyon değerleri 0,663 ile 0,895 arasında değişmektedir, bu da maddelerin birbirleriyle tutarlı bir şekilde ilişkili olduğunu ve ölçeğin genel güvenilirliğine katkı sağladığını göstermektedir.

Tablo 3. 2. Mütevazı Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi

	Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach's Alpha Katsayısı
m1	3,34	1,177	26,61	70,969	0,663	0,956
m2	3,11	1,253	26,84	67,643	0,791	0,949
m3	3,18	1,216	26,77	67,943	0,803	0,949
m4	3,44	1,189	26,51	67,785	0,833	0,947
m5	3,30	1,226	26,65	67,214	0,835	0,947
m6	3,48	1,183	26,47	68,026	0,824	0,948
m7	3,24	1,237	26,71	67,525	0,809	0,948
m8	3,44	1,186	26,51	66,758	0,895	0,944
m9	3,43	1,155	26,52	67,688	0,867	0,946
Genel	Aritmetik Ortalama 3,328		Madde Sayısı 9	Cronbach Alpha ,954		

Tablo 3.2.'de bulunan madde silinirse ölçek ortalaması değerleri, Cronbach's Alpha katsayısı, ölçeğin güvenilirliğini madde düzeyinde değerlendiren bir ölçümdür ve bu değerler 0,944 ile 0,956 arasında değişmektedir. Bu yüksek değerler, her bir maddenin ölçeğin genel güvenilirliğine yüksek derecede katkıda bulunduğunu ve ölçüm aracının tutarlı olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin genel güvenilirliği için hesaplanan Cronbach's Alpha değeri ise 0,954'tür. Bu, mütevazı liderlik ölçeğinin yüksek derecede güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu gösteren bir değerdir, çünkü genellikle 0,70'in üzerindeki Cronbach's Alpha katsayıları, ölçeğin güvenilir olduğunu gösterir. Bu sonuçlar, ölçeğin genel olarak tutarlı ve geçerli bir ölçüm aracı olarak kullanılabileceğini desteklemektedir.

3.2.2. Mütevazı Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan mütevazı liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla doğrulamalı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeğe ilişkin doğrulamalı faktör analizi bulguları Tablo 3.3.'de sunulmuştur.

Tablo 3. 3. Mütevazı Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi

İndeks	Referans Değer	Mütevazı Liderlik
CMIN/DF	$0 < X^{2/SD} \leq 5$	3,007
RMR	≤ 10	0,029
CFI	≥ 90	0,985
IFI	≥ 90	0,985

TLI	$\geq,90$	0,975
RMSEA	$\leq,08$	0,078

Tablo 3.3'de sunulan analiz bulgularına göre CMIN/DF değeri (3,007) önerilen referans aralığında yer almakta olup modelin kabul edilebilir düzeyde bir uyum sağladığını göstermektedir. RMR değeri (0,029) düşük seviyede olup modelin artık değerlerinin minimal düzeyde olduğunu ifade etmektedir. CFI (0,985), IFI (0,985) ve TLI (0,975) değerleri, 0,90 eşik değerinin üzerinde olup modelin güçlü bir uyum sunduğunu göstermektedir. RMSEA değeri (0,078) ise kabul edilebilir sınırdan yer almakta ve modelin uyumunun yeterli olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, ölçeğin yapısal geçerliliğinin sağlandığını ve modelin veriyile uyumlu olduğunu göstermektedir.

3.2.3. Psikolojik Refah Ölçeğine ilişkin Güvenirlilik Analizi

Tablo 3.4'de Psikolojik Refah Ölçeği'ne ilişkin güvenilirlik analizini içermektedir. Tablo, ölçeğin her bir maddesi için farklı güvenilirlik göstergelerini sunmakta ve genel ölçek güvenilirliğini değerlendirmektedir.

Tabloda, her bir maddenin ortalama puanları 4,00 ile 4,27 arasında değişmektedir. Bu, katılımcıların psikolojik refah düzeylerine ilişkin olumlu bir eğilim gösterdiğini ve her bir maddenin katılımcılar tarafından yüksek puanlarla değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Standart sapmalar ise 0,925 ile 1,018 arasında değişmekte olup, bu da katılımcıların yanıtlarında bazı varyasyonların bulunduğunu, ancak genellikle tutarlı bir değerlendirme yapıldığını göstermektedir.

Tablo 3. 4. Psikolojik Refah Ölçeğine ilişkin Güvenirlilik Analizi

	Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach 's Alpha Katsayısı
p1	4,03	0,962	24,58	26,033	0,790	0,943
p2	4,10	0,925	24,52	25,900	0,847	0,939
p3	4,27	1,018	24,35	25,327	0,816	0,942
p4	4,04	0,957	24,57	25,738	0,830	0,940
p5	4,06	0,945	24,55	25,596	0,861	0,938
p6	4,11	0,982	24,50	25,671	0,813	0,942
p7	4,00	0,949	24,61	25,833	0,828	0,940
Genel		Aritmetik	Madde Sayısı	Cronbach		

Ortalama	Alpha
4,088	,949

Madde silinirse ölçek ortalaması, her bir maddenin ölçeğin genel ortalamasına olan etkisini gösterir. Bu değerler 24,35 ile 24,61 arasında değişmektedir. Madde silindiğinde ölçek ortalamasının çok fazla değişmemesi, her bir maddenin ölçeğin genel yapısına önemli ölçüde katkı sağladığını gösterir. Madde silinirse ölçek varyansları ise 25,327 ile 26,033 arasında farklılık göstermekte olup, her bir maddenin ölçeğin genel varyansına olan katkısını ifade eder.

Düzeltilmiş toplam puan korelasyonu, her bir maddenin ölçeğin diğer maddeleriyle olan ilişkisini gösteren bir ölçümdür. Bu korelasyon değerleri 0,790 ile 0,861 arasında değişmektedir, bu da maddeler arasında yüksek bir tutarlılık olduğunu ve her bir maddenin ölçeğin genel yapısına güçlü bir şekilde katkı sağladığını gösterir.

Madde silinirse Cronbach's Alpha katsayısı, her bir maddenin ölçeğin güvenilirliğine olan etkisini gösteren bir ölçüdür ve bu değerler 0,938 ile 0,943 arasında değişmektedir. Bu yüksek Cronbach's Alpha değerleri, maddelerin birlikte güçlü bir şekilde çalıştığını ve ölçeğin tutarlı bir şekilde güvenilir sonuçlar verdiğini göstermektedir.

Ölçeğin genel güvenilirliği için hesaplanan Cronbach's Alpha değeri 0,949'dur. Bu değer, Psikolojik Refah Ölçeği'nin yüksek düzeyde güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu gösterir. Genellikle 0,70'in üzerindeki bir Cronbach's Alpha değeri, ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu ifade eder ve 0,949 gibi bir değer, psikolojik refahı ölçen bu ölçeğin oldukça tutarlı ve geçerli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, Psikolojik Refah Ölçeği'nin bilimsel çalışmalarda güvenle kullanılabilir bir araç olduğunu desteklemektedir.

3.2.4. Psikolojik Refah Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan psikolojik refah ölçeğinin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi bulguları Tablo 3.5.'te sunulmuştur.

Tablo 3. 5. Psikolojik Refah Ölçeğine ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

İndeks	Referans Değer	Psikolojik Refah
CMIN/DF	$0 < X^2/SD \leq 5$	2,732
RMR	$\leq,10$	0,016
CFI	$\geq,90$	0,990
IFI	$\geq,90$	0,990
TLI	$\geq,90$	0,983
RMSEA	$\leq,08$	0,072

Tablo 3.5.'te yer alan doğrulayıcı faktör analizi bulgularına göre, CMIN/DF değeri (2,732), önerilen $0 < X^2/SD \leq 5$ referans aralığında yer almakta olup, modelin kabul edilebilir düzeyde bir uyum sağladığını göstermektedir. RMR değeri (0,016), modelin artık değerlerinin oldukça düşük olduğunu ve modelin veriyle uyumunun çok iyi olduğunu ifade etmektedir. CFI (0,990), IFI (0,990) ve TLI (0,983) değerleri, 0,90 eşik değerinin oldukça üzerinde olup, modelin güçlü bir uyum sunduğunu ve veriyle uyumunun yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Son olarak, RMSEA değeri (0,072) ise, önerilen sınırın altında olup, modelin iyi bir uyum sağladığını ve yapısal geçerliliğin sağlam olduğunu göstermektedir.

Elde edilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, psikolojik refah ölçeğinin yapı geçerliliğinin sağlandığını ve modelin veri ile uyumlu olduğunu açıkça göstermektedir.

3.2.5. İş Stresi Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi

Tablo 3.6.'da İş Stresi Ölçeği'ne ilişkin güvenilirlik analizini içermektedir. Bu analiz, ölçeğin her bir maddesinin güvenilirliğe katkısını değerlendiren birkaç farklı ölçüm sunmaktadır.

Tablo, her bir maddenin ortalama puanları 2,58 ile 2,99 arasında değişmektedir. Bu, katılımcıların iş stresini genellikle düşük düzeyde değerlendirdiğini ve her bir maddenin belirli bir stres düzeyini yansıttığını göstermektedir. Standart sapmalar ise 1,098 ile 1,301 arasında değişmekte olup, bu değerler, katılımcıların iş stresine ilişkin algılarında bir miktar varyasyon bulunduğunu ancak genellikle benzer bir eğilim gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Madde silinirse ölçek ortalaması, her bir maddenin ölçeğin genel ortalamasına olan etkisini gösterir. Bu değerler 13,44 ile 13,85 arasında değişmektedir ve her bir

maddenin silinmesi durumunda ölçeğin ortalama puanında büyük bir değişiklik olmadığını gösterir. Bu, maddelerin ölçeğin genel yapısına önemli bir şekilde katkıda bulunduğunu ve her bir maddenin, ölçülen kavramı tutarlı bir şekilde yansıttığını gösterir. Madde silinirse ölçek varyansları ise 22,833 ile 23,755 arasında farklılık gösterir, bu da maddelerin ölçeğin varyansına benzer derecelerde katkıda bulunduğunu ifade eder.

Düzeltilmiş toplam puan korelasyonu, her bir maddenin ölçeğin genel yapısındaki diğer maddelerle olan ilişkisinin gücünü ölçer. Bu korelasyon değerleri 0,661 ile 0,787 arasında değişmekte olup, maddelerin birbirleriyle pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve her bir maddenin ölçeğin genel yapısına katkı sağladığını gösterir. Yüksek korelasyon değerleri, maddelerin tutarlı bir şekilde iş stresi kavramını ölçtüğünü ifade eder.

Madde silinirse Cronbach's Alpha katsayısı, her bir maddenin ölçeğin genel güvenilirliğine etkisini gösterir. Bu değerler 0,866 ile 0,886 arasında değişmektedir ve bu yüksek değerler, maddelerin birlikte yüksek güvenilirlikte çalıştığını ve ölçeğin genel güvenilirliğine önemli katkılarda bulunduğunu gösterir.

Tablo 3. 6. İş Stresi Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

	Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach 's Alpha Katsayısı
i1	2,75	1,153	13,67	23,755	0,682	0,881
i2	2,85	1,174	13,58	23,471	0,693	0,879
i3	2,62	1,161	13,80	22,943	0,760	0,869
i4	2,58	1,098	13,85	23,208	0,787	0,866
i5	2,64	1,177	13,79	23,091	0,731	0,874
i6	2,99	1,301	13,44	22,833	0,661	0,886
Genel	Aritmetik Ortalama 2,738		Madde Sayısı 6	Cronbach Alpha ,894		

Genel ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,894'tür. Bu değer, İş Stresi Ölçeği'nin yüksek güvenilirliğe sahip bir ölçüm aracı olduğunu ve genellikle 0,70'in üzerindeki Cronbach's Alpha katsayılarının ölçeğin güvenilir olduğunu belirttiği kabul edilen bir

aralığa girdiğini göstermektedir. Bu sonuçlar, iş stresini ölçen bu ölçeğin geçerli ve güvenilir bir araç olarak kullanılabileceğini desteklemektedir.

3.2.6. İş Stresi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan iş stresi ölçeğinin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi bulguları Tablo 3.7.'de sunulmuştur.

Tablo 3. 7. İş Stresi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

İndeks	Referans Değer	İş Stresi
CMIN/DF	$0 < X^2/SD \leq 5$	1,520
RMR	$\leq,10$	0,020
CFI	$\geq,90$	0,998
IFI	$\geq,90$	0,998
TLI	$\geq,90$	0,994
RMSEA	$\leq,08$	0,040

Doğrulayıcı faktör analizi bulguları iş stresi ölçeğinin yapı geçerliliğinin sağlandığını ve modelin veriyle oldukça güçlü bir uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır.

3.3. ÇALIŞMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE İLİŞKİN NORMALLİK TESTİ BULGULARI

Grupların normal dağılıp dağılmadığını görmek amacıyla çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) analizi yapılmış ve normallik değerleri belirlenmiştir. İlgili analiz sonucunda, “*Mütevazı Liderlik*”, “*Psikolojik Refah*” ve “*İş Stresi*” faktör boyutlarından elde edilen verilerin çarpıklık-basıklık istatistiği değerlerinin -2.00 ile +2.00 arasında olması da verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilen sınırlar içerisinde (Ak, 2008; George & Mallery, 2003). Bu bağlamda, araştırma bulguları, “*Mütevazı Liderlik*”, “*Psikolojik Refah*” ve “*İş Stresi*” değişkenlerinin normal dağıldığını ve parametrik testlerin uygulanabileceğini ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılan üniversite akademik ve idari çalışanlarına ilişkin normallik analizleri aşağıda sunulmuştur.

3.3.1. Mütevazı Liderlik Ölçeğine İlişkin Normallik Analizi

Tablo 3.8’de Mütevazı Liderlik Ölçeği’ne ait maddelerin normallik analizini sunmaktadır. Bu analiz, her bir maddenin dağılımının normal dağılıma ne kadar yakın olduğunu incelemek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) testlerine dayalı verilerle değerlendirilmiştir.

Tablo 3. 8. Mütevazı Liderlik Ölçeğine İlişkin Normallik Analizi

Ölçüm (m)	Ortalama (Mean)	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
m1	3,34	-0,647	-0,661
m2	3,11	-0,386	-1,146
m3	3,18	-0,493	-0,945
m4	3,44	-0,723	-0,498
m5	3,3	-0,512	-0,867
m6	3,48	-0,766	-0,349
m7	3,24	-0,467	-0,942
m8	3,44	-0,701	-0,553
m9	3,43	-0,695	-0,463
Toplam	3,32	-0,647	-0,568

Tablo 3.8’deki çarpıklık ve basıklık değerleri, verilerin dağılımının simetrik olup olmadığını ve ne kadar yoğunlaştığını gösterir. Çarpıklık değerleri negatif olduğu için verilerin sola çarpık olduğu söylenebilir. Ancak, tüm çarpıklık değerleri -1’in üzerinde olduğu için bu çarpıklık hafif düzeydedir ve verilerin normal dağılıma yakın olduğunu göstermektedir. Ölçümler arasında en yüksek sola çarpıklık değeri m6’ya aittir (-0,766), en düşük ise m2’ye aittir (-0,386).

Basıklık değerleri negatif olduğu için verilerin normal dağılıma kıyasla daha basık olduğu görülmektedir. Bu, uç değerlerin normal dağılıma göre daha az yoğun olduğu anlamına gelir. En düşük basıklık değeri m2’ye aittir (-1,146), en yüksek basıklık değeri ise m6’ya aittir (-0,349). Ancak, tüm değerler -2.00 ile +2.00 arasında olduğu için veriler normal dağılım sınırları içindedir.

Tablodaki verilere bakıldığında, tüm ölçümlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2.00 ile +2.00 arasında olduğu görülmektedir. Bu durum, verilerin normal dağılım gösterdiğini kabul edilen sınırlar içinde olduğunu göstermektedir. Bu da,

Mütevazı Liderlik Ölçeği'nin geçerli bir şekilde kullanılması için gerekli olan normallik varsayımını karşılamaktadır.

3.3.2. Psikolojik Refah Ölçeğine İlişkin Normallik Analizi

Tablo 3.9.'da, Psikolojik Refah Ölçeği'ne ait maddelerin normallik analizini sunmaktadır. Bu analiz, her bir maddenin dağılımının normal dağılıma ne kadar yakın olduğunu değerlendirmek için çarpıklık ve basıklık testlerine dayalı verilere odaklanmıştır.

Tablo 3. 9. Psikolojik Refah Ölçeğine İlişkin Normallik Analizi

Ölçüm (p)	Ortalama (Mean)	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
p1	4,03	-0,564	-0,625
p2	4,10	-0,672	-0,724
p3	4,27	-0,690	-0,695
p4	4,04	-0,255	-0,693
p5	4,06	-0,467	-0,735
p6	4,11	-0,436	-0,436
p7	4	-0,478	-0,474
Toplam	4,08	-0,569	-0,463

Tablo 3.9.'a göre çarpıklık değerleri her bir madde için negatif olup, -0,564 ile -0,690 arasında değişmektedir. Bu durum, dağılımların soldan hafifçe çarpık olduğunu, yani daha düşük puanların daha yoğun olduğunu göstermektedir. Basıklık değerleri ise -0,625 ile -0,735 arasında yer almaktadır ve bu, verilerin uçlarda yoğunlaşan, yüksek basıklı bir dağılıma işaret etmektedir. Yüksek basıklık, verilerin merkezi etrafında daha yoğun birikmenin olduğunu, ancak uç noktalarda daha fazla gözlem bulunduğunu gösterir.

Psikolojik Refah Ölçeği'ne ait her bir madde için yapılan analizler, dağılımların normal dağılıma yakın olduğunu göstermektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri, her bir maddenin dağılımının simetrik olmadığı ancak yine de normal dağılıma oldukça yakın bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Normallik testlerinin sonuçları da bu durumu destekleyerek, verilerin normal dağılıma yakın olduğunu ve ölçeğin geçerliliği açısından uygun olduğunu göstermektedir.

3.3.3. İş Stresi Ölçeğine İlişkin Normallik Analizi

Tablo 3.10., İş Stresi Ölçeği'ne ait maddelerin normallik analizine ilişkin verileri sunmaktadır. Bu analizde, her bir maddenin dağılımının normal dağılıma ne kadar yakın olduğu, çarpıklık ve basıklık testleri ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3. 10. İş Stresi Ölçeğine İlişkin Normallik Analizi

Ölçüm (i)	Ortalama (Mean)	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
i1	2,75	0,399	-0,991
i2	2,85	0,081	-1,151
i3	2,62	0,362	-0,926
i4	2,58	0,571	-0,575
i5	2,64	0,52	-0,758
i6	2,99	0,039	-1,263
Toplam	2,73	0,335	-0,575

Tablo 3.10.'daki verilere göre çarpıklık değerleri, 0,039 ile 0,571 arasında değişmektedir ve tüm maddeler için pozitif çarpıklık değerleri elde edilmiştir. Bu, dağılımların sağa çarpık olduğunu ve çoğu verinin daha düşük değerlerde toplandığını gösterir. Basıklık değerleri ise -1,263 ile -0,575 arasında değişmektedir ve bu, her bir maddenin dağılımının düşük basıklığa sahip olduğunu, yani uç değerlerin az olduğunu ve verilerin daha geniş bir alana yayıldığını gösterir.

İş Stresi Ölçeği'ne ait maddeler için yapılan normallik analizi tablodaki çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelendiğinde, tüm değerlerin -2.00 ile +2.00 arasında olduğu görülmektedir. Bu durum, verilerin normal dağılım sınırları içinde olduğunu gösterir. Çarpıklık ve basıklık değerleri normal dağılım sınırları içinde olduğu için veriler normal dağılıma uygundur. Verilerin hafif sağa çarpık ve basık olması, dağılımın normalden çok farklı olmadığını göstermektedir. İş Stresi Ölçeği'nin geçerli bir şekilde kullanılması için gerekli olan normallik varsayımını karşılamaktadır.

3.4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR

3.4.1. t-Testine İlişkin Analiz Sonuçları

Araştırmaya katılan üniversite akademik ve idari çalışanlarına ilişkin t-testi analizleri aşağıda sunulmuştur.

3.4.1.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi Düzeyindeki Farklılıklar

Tablo 3.11 cinsiyet açısından yapılan t testi sonuçlarını içermektedir. Bu analiz, erkek ve kadın katılımcılar arasında Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi ölçekleri ile ilgili ortalamaların karşılaştırılmasına yöneliktir. Her bir ölçek için hesaplanan t testi ve p değeri, cinsiyet açısından bu değişkenlere yönelik algı düzeyini değerlendirmek için kullanılmıştır.

Tablo 3. 11. Cinsiyet Açısından t Testi Analizi

Cinsiyetiniz		Adet	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	p
Mütevazı Liderlik	Erkek	263	3,3338	1,04207	0,211	0,833
	Kadın	69	3,3043	0,97661		
Psikolojik Refah	Erkek	263	4,0646	0,86893	-0,978	0,329
	Kadın	69	4,1760	0,72808		
İş Stresi	Erkek	263	2,7091	0,94684	-1,076	0,283
	Kadın	69	2,8478	0,97842		

Tablo 3.11.'e göre, Mütevazı Liderlik Ölçeği için erkek katılımcıların ortalaması 3,3338, kadın katılımcıların ortalaması ise 3,3043 olarak hesaplanmıştır. Standart sapmalar erkeklerde 1,04207, kadınlarda ise 0,97661 olarak belirlenmiştir. T testi sonucu t değeri 0,211, p değeri 0,833 olarak bulunmuştur. Bu p değeri 0,05'ten büyük olduğu için cinsiyet açısından Mütevazı Liderlik algı düzeyi açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Psikolojik Refah Ölçeği açısından bakıldığında, erkek katılımcıların ortalaması 4,0646, kadın katılımcıların ortalaması ise 4,1760 olarak hesaplanmıştır. Erkeklerin standart sapması 0,86893, kadınların ise 0,72808'dir. T testi sonucu t değeri -0,978, p değeri 0,329 olarak bulunmuştur. Bu p değeri de 0,05'ten büyük olduğu için cinsiyet açısından Psikolojik Refah algı düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

İş Stresi Ölçeği açısından değerlendirildiğinde, erkek katılımcıların ortalaması 2,7091, kadın katılımcıların ortalaması ise 2,8478 olarak hesaplanmıştır. Erkeklerin standart sapması 0,94684, kadınların ise 0,97842'dir. T testi sonucu t değeri -1,076, p değeri 0,283 olarak bulunmuştur. Bu p değeri 0,05'ten büyük olduğu için cinsiyet açısından İş Stresi düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Yapılan t testleri Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi ölçekleri açısından erkek ve kadın katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını göstermektedir.

3.4.1.2. Medeni Hal Değişkeni Açısından Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi Düzeyindeki Farklılıklar

Tablo 3.12 katılımcıların medeni durumlarına göre Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi düzeyindeki farklılıkları inceleyen t testi sonuçlarını sunmaktadır. Analiz, evli ve bekar katılımcılar arasındaki bu üç ölçekle ilgili ortalamaların karşılaştırılmasına dayanır. Her bir ölçek için hesaplanan t testi ve p değerleri, medeni durumun bu değişkenlere yönelik algı düzeyini değerlendirmek için kullanılmıştır.

Tablo 3. 12. Medeni Hal Açısından t Testi Analizi

Medeni Hali		Adet	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	p
Mütevazı Liderlik	Evli	269	3,3598	1,00269	1,178	0,24
	Bekar	63	3,1905	1,12526		
Psikolojik Refah	Evli	269	4,0728	0,84997	-0,671	0,502
	Bekar	63	4,1519	0,80929		
İş Stresi	Evli	269	2,6939	0,94043	-1,743	0,082
	Bekar	63	2,9259	0,99406		

Tablo 3.12.'deki analize göre, Mütevazı Liderlik için evli katılımcıların ortalaması 3,3598, bekar katılımcıların ortalaması ise 3,1905 olarak bulunmuştur. Evli katılımcıların standart sapması 1,00269, bekarların standart sapması ise 1,12526'dır. T testi sonucu t değeri 1,178, p değeri 0,24 olarak hesaplanmıştır. P değeri 0,05'ten büyük olduğu için medeni hal açısından Mütevazı Liderlik algı düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Psikolojik Refah değişkeni açısından değerlendirildiğinde, evli katılımcıların ortalaması 4,0728, bekar katılımcıların ortalaması ise 4,1519 olarak hesaplanmıştır. Evli katılımcıların standart sapması 0,84997, bekarların ise 0,80929'dur. T testi sonucu t değeri -0,671, p değeri 0,502 olarak bulunmuştur. Bu p değeri 0,05'ten büyük olduğu için medeni hal açısından Psikolojik Refah düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

İş Stresi değişkeni için evli katılımcıların ortalaması 2,6939, bekar katılımcıların ortalaması ise 2,9259 olarak belirlenmiştir. Evli katılımcıların standart sapması 0,94043, bekarların ise 0,99406'dır. T testi sonucu t değeri -1,743, p değeri 0,082 olarak hesaplanmıştır. P değeri 0,05'ten büyük olsa da 0,10'a yakın bir değerde olduğu için medeni hal açısından çalışanların İş Stresi düzeylerinde bir farklılık olabileceği ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir.

Yapılan t testleri, medeni durum açısından Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi değişkenleri ile ilgili anlamlı bir farklılık bulunmadığını göstermektedir.

3.4.1.3. Görev Türü Değişkeni Açısından Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi Düzeyindeki Farklılıklar

Tablo 3.13 katılımcıların görev türlerine göre Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi düzeylerindeki farklılıkları inceleyen t testi sonuçlarını sunmaktadır. Akademik ve idari görevlerde çalışan katılımcıların, bu üç ölçekteki puan ortalamaları karşılaştırılmakta ve görev türünün bu değişkenlere yönelik algı düzeyini değerlendirmek için kullanılmıştır.

Tablo 3. 13. Görev Türü Açısından t Testi Analizi

Görev		Adet	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	p
Mütevazı Liderlik	Akademik	201	3,4328	0,99891	2,326	0,021
	İdari	131	3,1662	1,05322		
Psikolojik Refah	Akademik	201	4,1670	0,74507	2,136	0,033
	İdari	131	3,9662	0,96205		
İş Stresi	Akademik	201	2,6949	0,89894	-1,02	0,309
	İdari	131	2,8041	1,03207		

Tablo 3.13.'teki analize göre, Mütevazı Liderlik için akademik görevde çalışan katılımcıların ortalaması 3,4328, idari görevde çalışan katılımcıların ortalaması ise 3,1662 olarak hesaplanmıştır. Akademik grup için standart sapma 0,99891, idari grup için ise 1,05322'dir. T testi sonucu t değeri 2,326 ve p değeri 0,021 olarak bulunmuştur. P değeri 0,05'ten küçük olduğu için görev türü açısından çalışanların mütevazı liderlik algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Bu farklılığın yönü incelendiğinde, akademik görevde çalışan katılımcıların algı düzeyinin idari görevde çalışanlara göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Yani akademik görevde bulunan katılımcıların idari görevdekilere göre liderlerini mütevazı algılama eğilimi daha fazladır.

Psikolojik Refah açısından değerlendirildiğinde, akademik görevde çalışan katılımcıların ortalaması 4,1670, idari görevde çalışan katılımcıların ortalaması ise 3,9662 olarak hesaplanmıştır. Akademik grup için standart sapma 0,74507, idari grup için ise 0,96205'tir. T testi sonucu t değeri 2,136 ve p değeri 0,033 olarak bulunmuştur. P değeri 0,05'ten küçük olduğu için görev türü açısından Psikolojik Refah algı düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Bu farklılığın yönü incelendiğinde, akademik görevde çalışan katılımcıların psikolojik refah düzeyinin idari görevde çalışanlara göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Yani akademik görevdekiler, psikolojik refah açısından daha olumlu bir algıya sahiptir.

İş Stresi için akademik görevde çalışan katılımcıların ortalaması 2,6949, idari görevde çalışan katılımcıların ortalaması ise 2,8041 olarak tespit edilmiştir. Akademik grup için standart sapma 0,89894, idari grup için ise 1,03207'dir. T testi sonucu t değeri -1,02 ve p değeri 0,309 olarak hesaplanmıştır. P değeri 0,05'ten büyük olduğu için görev türü açısından iş stresi algı düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Yapılan t testleri, görev türünün mütevazı liderlik ve psikolojik refah algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık yarattığını, ancak iş stresi algı düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığını göstermektedir. Akademik görevde çalışan katılımcılar, mütevazı liderlik ve psikolojik refah algı düzeyleri açısından daha yüksek değerlere sahipken, iş

stresi açısından akademik ve idari görevdekiler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

3.4.2. ANOVA Testine İlişkin Analiz Sonuçları

Araştırmaya katılan üniversite akademik ve idari çalışanlarına ilişkin ANOVA analizleri aşağıda sunulmuştur.

3.4.2.1. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi Düzeyindeki Farklılıklar

Tablo 3.14 eğitim düzeyi değişkenine göre Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi düzeyindeki farklılıkları incelemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarını sunmaktadır. Bu analiz, farklı eğitim düzeylerine sahip katılımcıların bu üç ölçekteki ortalama puanları arasındaki farklılıkları test etmektedir.

Tablo 3. 14. Eğitim Düzeyi Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi

	Eğitim Düzeyi	Adet	Ortalama	Standar Sapma	Çarpıklık	Basıklık	f	p
Mütevazı Liderlik	Lise	11	3,5354	1,05388	-0,604	-0,244	0,704	0,589
	Önlisans	28	3,0833	1,01458	-0,389	-0,964		
	Lisans	73	3,2664	1,00047	-0,672	-0,446		
	Yüksek Lisans	75	3,3274	1,04773	-0,703	-0,526		
	Doktora	145	3,39	1,0349	-0,709	-0,469		
Psikolojik Refah	Lise	11	3,961	1,2157	-1,687	2,921	2,224	0,066
	Önlisans	28	3,8214	1,10426	-1,59	1,72		
	Lisans	73	3,9432	0,9609	-2,103	3,952		
	Yüksek Lisans	75	4,0914	0,81446	-2,032	4,473		
	Doktora	145	4,2197	0,67218	-2,08	6,32		
İş Stresi	Lise	11	2,7727	1,20709	0,086	-0,22	1,04	0,387
	Önlisans	28	2,8095	0,84706	0,314	-0,1		
	Lisans	73	2,9178	1,06795	0,313	-0,728		
	Yüksek Lisans	75	2,6289	0,95726	0,178	-1,036		
	Doktora	145	2,6874	0,88734	0,411	-0,497		

Tablo 3.14'e göre mütevazı liderlik ölçütü için beş farklı eğitim düzeyindeki katılımcıların ortalama puanları karşılaştırılmıştır. Lise mezunu katılımcıların ortalama puanı 3,5354, önlisans mezunlarının ortalaması 3,0833, lisans mezunlarının ortalaması

3,2664, yüksek lisans mezunlarının ortalaması 3,3274 ve doktora mezunlarının ortalaması ise 3,39'dır. Bu gruplar arasındaki farkın istatistiksel anlamlılığı f değeri 0,704 ve p değeri 0,589 olarak bulunmuştur. P değeri 0,05'ten büyük olduğundan, eğitim düzeyinin mütevazı liderlik düzeylerinde anlamlı bir fark yaratmadığı söylenebilir.

Psikolojik Refah için de benzer bir analiz yapılmıştır. Lise mezunu katılımcıların ortalama puanı 3,961, önlisans mezunlarının ortalaması 3,8214, lisans mezunlarının ortalaması 3,9432, yüksek lisans mezunlarının ortalaması 4,0914 ve doktora mezunlarının ortalaması 4,2197 olarak bulunmuştur. Eğitim düzeyine göre Psikolojik Refah düzeyindeki farklılıkların istatistiksel anlamlılığı, f değeri 2,224 ve p değeri 0,066 olarak hesaplanmıştır. P değeri 0,05'ten büyük olduğu için eğitim düzeyinin psikolojik refah düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı sonucuna varılmaktadır.

İş Stresi ölçütü için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizinde ise lise mezunu katılımcıların ortalama puanı 2,7727, önlisans mezunlarının ortalaması 2,8095, lisans mezunlarının ortalaması 2,9178, yüksek lisans mezunlarının ortalaması 2,6289 ve doktora mezunlarının ortalaması 2,6874 olarak tespit edilmiştir. Bu gruplar arasındaki farkın istatistiksel anlamlılığı, f değeri 1,04 ve p değeri 0,387 olarak bulunmuştur. P değeri 0,05'ten büyük olduğu için eğitim düzeyinin iş stresi düzeylerinde anlamlı bir fark yaratmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Analizlere göre eğitim düzeyi ile mütevazı liderlik, psikolojik refah ve iş stresi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Eğitim düzeyine göre bu üç değişkenin düzeyleri benzer şekilde dağılmakta olup, anlamlı bir farklılık gözlemlenmemektedir.

3.4.2.2. Yaş Aralığı Değişkeni Açısından Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi Düzeyindeki Farklılıklar

Tablo 3.15., yaş aralığı değişkenine göre Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi düzeylerindeki farklılıkları analiz etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarını göstermektedir. Bu analiz, farklı yaş gruplarındaki katılımcıların Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi

düzeylerindeki ortalama puanları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını incelemektedir.

Tablo 3. 15. Yaş Aralığı Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi

	Yaş Aralığı	Adet	Mütevazı (Ortalama)	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık	f	p
Mütevazı Liderlik	25 ve altı	18	3,5802	0,97131	-1,14	0,085	0,566	0,687
	26-30 yaş	33	3,3468	0,98474	-0,968	-0,055		
	31-35 yaş	49	3,254	1,09971	-0,682	-0,587		
	36-40 yaş	87	3,2375	0,95464	-0,555	-0,463		
	41 yaş ve üzeri	145	3,3709	1,0656	-0,62	-0,655		
Psikolojik Refah	25 ve altı	18	4,0556	0,92859	-2,44	6,965	1,864	0,116
	26-30 yaş	33	3,9048	0,99339	-2,014	3,637		
	31-35 yaş	49	3,8601	1,01874	-1,727	2,27		
	36-40 yaş	87	4,1264	0,79163	-2,426	7,183		
	41 yaş ve üzeri	145	4,1872	0,74241	-1,984	4,844		
İş Stresi	25 ve altı	18	2,9167	1,0668	0,469	-1,003	0,539	0,707
	26-30 yaş	33	2,904	1,15472	0,162	-1,151		
	31-35 yaş	49	2,6565	0,95039	0,357	-0,409		
	36-40 yaş	87	2,7395	0,85691	0,338	-0,527		
	41 yaş ve üzeri	145	2,7046	0,95212	0,319	-0,468		

Tablo 3.15.'teki analiz verilerine göre, Mütevazı Liderlik ölçütü için yapılan analizde, farklı yaş gruplarına ait ortalama puanlar şu şekilde dağılmaktadır: 25 ve altı yaş grubunun ortalama puanı 3,5802, 26-30 yaş grubunun 3,3468, 31-35 yaş grubunun 3,254, 36-40 yaş grubunun 3,2375, 41 yaş ve üzeri grubunun ise 3,3709'dur. Bu gruplar arasındaki farkın istatistiksel anlamlılığı, f değeri 0,566 ve p değeri 0,687 olarak hesaplanmıştır. P değeri 0,05'ten büyük olduğu için yaş aralığının Mütevazı Liderlik düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı söylenebilir.

Psikolojik Refah ölçütü için yapılan ANOVA sonuçlarında, 25 ve altı yaş grubunun ortalama puanı 4,0556, 26-30 yaş grubunun 3,9048, 31-35 yaş grubunun 3,8601, 36-40 yaş grubunun 4,1264 ve 41 yaş ve üzeri grubunun 4,1872 olarak belirlenmiştir. Bu gruplar arasındaki farkın istatistiksel anlamlılığı için hesaplanan f değeri 1,864 ve p değeri 0,116'dır. P değeri 0,05'ten büyük olduğu için yaş aralığının Psikolojik Refah düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı sonucuna varılmaktadır.

İş Stresi ölçütü için yapılan analizde, yaş gruplarına ait ortalama puanlar sırasıyla 25 ve altı yaş grubunda 2,9167, 26-30 yaş grubunda 2,904, 31-35 yaş grubunda 2,6565, 36-40 yaş grubunda 2,7395 ve 41 yaş ve üzeri grubunda 2,7046'dır. Bu gruplar arasındaki farkın istatistiksel anlamlılığı için f değeri 0,539 ve p değeri 0,707 hesaplanmıştır. P değeri 0,05'ten büyük olduğundan, yaş aralığının İş Stresi düzeyinde de anlamlı bir fark yaratmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Yaş aralığının Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi düzeylerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir. Tüm ölçütler için yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

3.4.2.3. Çalışma Yılı Değişkeni Açısından Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi Düzeyindeki Farklılıklar

Tablo 3.16., çalışma yılı değişkenine göre Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi düzeylerinde yaşanan farklılıkları analiz etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarını göstermektedir. Bu analiz, farklı çalışma yılı gruplarındaki katılımcıların söz konusu üç ölçüt üzerindeki ortalama puanlarındaki farklılıkları incelemektedir.

Tablo 3. 16. Çalışma Yılı Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi

	Çalışma Yılı	Adet	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık	f	p
Mütevazı Liderlik	5 yıl altı	38	3,5263	0,98459	-0,823	-0,363	1,099	0,357
	6-10 yıl	47	3,3026	0,93386	-0,627	0,059		
	11-15 yıl	95	3,2877	0,97101	-0,689	-0,407		
	16-20 yıl	68	3,1569	1,13006	-0,301	-1,204		
	21 yıl ve üzeri	84	3,4352	1,06758	-0,905	-0,126		
	5 yıl altı	38	4,109	0,85678	-2,53	7,354		
Psikolojik Refah	6-10 yıl	47	4,0304	0,85814	-2,203	5,813	2,248	0,064
	11-15 yıl	95	4,1398	0,80543	-2,402	6,953		
	16-20 yıl	68	3,8508	1,09061	-1,333	0,641		
	21 yıl ve üzeri	84	4,2432	0,56571	-1,934	7,415		
	5 yıl altı	38	4,109	0,85678	-2,53	7,354		

	5 yıl altı	38	2,8509	1,00807	0,124	-0,907		
	6-10 yıl	47	2,7837	1,0431	0,215	-0,433		
İş Stresi	11-15 yıl	95	2,7947	0,87331	0,515	-0,333	0,536	0,709
	16-20 yıl	68	2,625	0,98974	0,294	-0,792		
	21 yıl ve üzeri	84	2,6885	0,94486	0,465	-0,463		

Tablo 3.16.'da Mütevazı Liderlik ölçütü için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, farklı çalışma yılı gruplarındaki ortalama puanlar şu şekilde dağılmaktadır: 5 yıl ve altı grubunun ortalama puanı 3,5263, 6-10 yıl grubunun 3,3026, 11-15 yıl grubunun 3,2877, 16-20 yıl grubunun 3,1569 ve 21 yıl ve üzeri grubunun 3,4352'dir. Bu gruplar arasındaki farkın istatistiksel anlamlılığı için hesaplanan f değeri 1,099 ve p değeri 0,357'dir. P değeri 0,05'ten büyük olduğu için çalışma yılı değişkeninin Mütevazı Liderlik düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı söylenebilir.

Psikolojik Refah ölçütü için yapılan analizde, 5 yıl ve altı grubunun ortalama puanı 4,109, 6-10 yıl grubunun 4,0304, 11-15 yıl grubunun 4,1398, 16-20 yıl grubunun 3,8508 ve 21 yıl ve üzeri grubunun 4,2432'dir. Bu gruplar arasındaki farkın istatistiksel anlamlılığı için hesaplanan f değeri 2,248 ve p değeri 0,064'tür. P değeri 0,05'e çok yakın olup, bu sonuç çalışma yılı değişkeninin Psikolojik Refah düzeyinde anlamlı bir fark oluşturma eğiliminde olduğunu ancak tam anlamıyla istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna varılmasına olanak tanır.

İş Stresi ölçütü için yapılan analizde, 5 yıl ve altı grubunun ortalama puanı 2,8509, 6-10 yıl grubunun 2,7837, 11-15 yıl grubunun 2,7947, 16-20 yıl grubunun 2,625 ve 21 yıl ve üzeri grubunun 2,6885'dir. Bu gruplar arasındaki farkın istatistiksel anlamlılığı için hesaplanan f değeri 0,536 ve p değeri 0,709'dur. P değeri 0,05'ten büyük olduğu için çalışma yılı değişkeninin İş Stresi düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Çalışma yılı değişkeninin Mütevazı Liderlik ve İş Stresi düzeylerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı, ancak Psikolojik Refah düzeyinde küçük bir farklılık eğilimi gösterdiği ancak istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

3.5. KORELASYON ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya konu olan mütevazı liderlik, psikolojik refah ve iş stresi değişkenlerine ilişkin korelasyon bulguları Tablo 3.24'te değerlendirilmiştir.

Tablo 3. 17. Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah ve İş Stresi Değişkenleri Arasındaki İlişki Analizi

		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Mütevazı Liderlik	Psikolojik Refah	İş Stresi
Mütevazı Liderlik	Pearson Korelasyon	3,3276	1,02743	1		
Psikolojik Refah	Pearson Korelasyon	4,0878	0,84178	,294**	1	
İş Stresi	Pearson Korelasyon	2,7380	0,95366	-,155**	,131*	1
** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.						
* . Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.						

Tablo 3.17'deki korelasyon analiz sonuçlarına göre, mütevazı liderlik ile psikolojik refah arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r = 0,294$, $p < 0,01$) bulunmuştur. Bu, mütevazı liderlik algısının çalışanların psikolojik refahıyla anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Korelasyonun pozitif olması, mütevazı liderlik algısının artışıyla birlikte çalışanların psikolojik refah düzeylerinin de arttığını, ancak bu ilişkinin zayıf bir şekilde ($r = 0,294$) ortaya çıktığını göstermektedir.

Mütevazı liderlik ile iş stresi arasındaki ilişki ise negatif yönlüdür ve anlamlıdır ($r = -0,155$, $p < 0,01$). Bu sonuç, mütevazı liderlik algısının yüksek olmasıyla birlikte iş stresinin daha düşük olduğu bir ilişkiyi işaret etmektedir. Ancak korelasyon katsayısının düşük olması, mütevazı liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu ve iş stresinin yalnızca liderlik tarzı ile açıklanamayacağını göstermektedir. Başka değişkenler de iş stresini etkileyebilir.

Korelasyon analizi, mütevazı liderliğin, çalışanların psikolojik refahını artırırken iş stresini de azalttığını gösteren bir ilişki ortaya koymaktadır. Ancak, bu sonuçların sadece bir ilişkiyi yansıttığı ve nedensel bir bağlantıyı ortaya koymamaktadır.

3.6. REGRESYON ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu araştırmanın temel amacı, mütevazı liderlik algısının psikolojik refah ve iş stresi üzerindeki etkisini incelemektir. Bu doğrultuda, mütevazı liderlik, psikolojik refah ve iş stresine yönelik ölçeklerin regresyon analizleri SPSS 25 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada iki aşamalı bir regresyon analizi süreci uygulanmıştır. İlk aşamada, bağımsız değişken olan mütevazı liderliğin, bağımlı değişken psikolojik refah üzerindeki etkisi incelenmiştir. İkinci aşamada, mütevazı liderliğin iş stresi üzerindeki etkisi analiz edilerek liderlik algısının çalışanların iş stresine olan yansımaları değerlendirilmiştir.

3.6.1. Analiz 1. Mütevazı Liderliğin Psikolojik Refah Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Mütevazı liderliğin psikolojik refah üzerindeki etkisi Tablo 3.18'deki bulgulara göre incelenmiştir.

Tablo 3. 18. Mütevazı Liderliğin Psikolojik Refah Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Psikolojik Refah					
Değişkenler	Beta	Standart Hata	Standardize β	t	p
Mütevazı Liderlik	,240	,043	,294	5,577	,000
R^2	,086				
Düzeltilmiş R^2	,80592				
F	31,108**				

**p<0,01

Tablo 3.18'deki analizde bağımsız değişken olarak ele alınan mütevazı liderlik değişkeni modele dahil edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre mütevazı liderliğin psikolojik refah üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur ($\beta = 0,240$, $p < 0,001$). Standardize regresyon katsayısı ($\beta = 0,294$) bu ilişkinin gücünü göstermektedir. Modelin genel anlamlılığını test eden F değeri 31,108 olup, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır ($p < 0,001$). Açıklanan varyans oranı ($R^2 = 0,086$) ise modelin psikolojik refah değişkeninin %8,6'sını açıkladığını göstermektedir.

Regresyon modeli, mütevazı liderliğin çalışanların psikolojik refah düzeyini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir.

3.6.2. Analiz 2. Mütevazı Liderliğin İş Stresi Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Mütevazı liderlik bağımsız değişkeninin iş stresi üzerindeki etkisi Tablo 3. 19'daki bulgulara göre incelenmiştir.

Tablo 3. 19. Mütevazı Liderliğin İş Stresi Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İş Stresi					
Değişkenler	Beta	Standart Hata	Standardize β	t	p
Mütevazı Liderlik	-,144	,050	-,155	-2,846	,005
R^2			,024		
Düzeltilmiş R^2			,021		
F			8,100		

Tablo 3. 19'daki analiz bulgularına göre, mütevazı liderliğin iş stresi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta = -0,144$, $p = 0,005$). Standardize regresyon katsayısı ($\beta = -0,155$) bu ilişkinin yönünü ve gücünü ifade etmektedir. Regresyon modeli genel olarak anlamlıdır ($F = 8,100$, $p < 0,05$) ve bağımlı değişkendeki varyansın %2,4'ünü açıklamaktadır ($R^2 = 0,024$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,021'dir, bu da modelin açıklayıcılığının nispeten düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan analiz, mütevazı liderliğin iş stresini azalttığını göstermektedir.

3.7. HİPOTEZLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.7.1.H1: Mütevazı Liderlik, Çalışanların Psikolojik Refah Düzeyini Olumlu Yönde ve Anlamlı Şekilde Etkiler

Mütevazı liderlik, yöneticilerin alçakgönüllü, iş birliğine açık ve destekleyici bir tutum sergilemelerini ifade eder. Çalışanların yöneticilerini mütevazı olarak algılamaları, onların kendilerini daha değerli ve iş ortamında daha desteklenmiş hissetmelerine katkıda bulunabilir.

Bu durum, çalışanların psikolojik refah seviyelerinin artmasına neden olabilir.

Bu bulgular, mütevazı liderliğin çalışanların psikolojik refahını artırdığını ve H1 hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

3.7.2.H2: Mütevazı liderlik, Çalışanların İş Stresini Olumsuz Yönde ve Anlamlı Şekilde Etkiler

İş stresini azaltan unsurlardan biri, çalışanların desteklendiğini ve yöneticilerinin kendilerine güven verdiğini hissetmeleridir. Mütevazı liderler, çalışanlarına güven aşılayan ve destekleyici bir iş ortamı oluşturan liderler olarak görülmektedir. Bu tür bir liderlik anlayışı, çalışanların iş stres seviyelerinin azalmasına katkıda bulunabilir.

Regresyon analizi sonuçları, mütevazı liderliğin iş stresi üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Bu bulgular, mütevazı liderliğin çalışanların iş stresini azaltarak H2 hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Mütevazı liderlik, çalışanların psikolojik refahı ve iş stresi ile ilişkili önemli bir liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır. Bu araştırma, mütevazı liderlik algısının çalışanların psikolojik refahı ve iş stresi üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Liderlik teorileri bağlamında değerlendirildiğinde, mütevazı liderlik, çalışanların iş ortamındaki deneyimlerini olumlu yönde etkileyerek bireysel ve örgütsel düzeyde önemli katkılar sağlamaktadır. Bu çalışmada elde edilen bulgular, literatürdeki önceki araştırmalarla büyük ölçüde paralellik göstermektedir. Ardıç (2023), mütevazı liderlik ile psikolojik iyi oluş arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiş, liderlerin alçakgönüllü ve empatik yaklaşımlarının çalışanların psikolojik refahını güçlendirdiğini belirtmiştir. Benzer şekilde Damar, Güney ve Eskiler (2024) mütevazı liderliğin çalışanların psikolojik güçlenme algılarını artırarak işe angaje olma düzeylerini yükselttiğini ortaya koymuştur. Bu çalışmalar, mütevazı liderliğin psikolojik refahı artırma konusundaki etkisini doğrulamaktadır. Ayrıca, Yalnız ve Saydam (2015), Ergün ve Yüksel (2019) ile Serinikli (2019) tarafından yapılan çalışmalar, mütevazı liderliğin iş stresini azaltıcı etkilerini ortaya koymuş ve bu çalışma da iş stresinin mütevazı liderlik ile negatif yönde ilişkili olduğunu bulgularıyla desteklemektedir. Özellikle, Ergün ve Yüksel (2019) iş-yaşam çatışması ile iş stresi arasındaki ilişkilerin daha derinlemesine incelenmesi gerektiğine dikkat çekerken, bu çalışmada elde edilen bulgular, mütevazı liderliğin iş stresini azalttığına dair benzer sonuçları yansıtmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda, mütevazı liderlik algısı ile psikolojik refah arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, Owens ve arkadaşları (2013) tarafından ortaya konan mütevazı liderlik modeli ile örtüşmektedir. Owens ve arkadaşları, mütevazı liderlerin çalışanların gelişimini destekleyerek onların psikolojik iyi oluşlarını artırdığını öne sürmektedir. Benzer şekilde, Kerse ve arkadaşlarının (2020) çalışmaları da mütevazı liderlerin örgütsel bağlılığı güçlendirdiğine ve çalışanların iş memnuniyetini artırdığına işaret etmektedir. Mütevazı liderlerin açık iletişim, empati ve geri bildirim önem vermesi, çalışanların örgütsel güvenlerini pekiştirmekte ve onların motivasyonlarını artırmaktadır.

Bununla birlikte, mütevazı liderlik algısının iş stresi ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, liderlerin destekleyici ve adil bir yönetim anlayışı sergilemesinin, çalışanların iş stresini yönetmelerine yardımcı olabileceğini göstermektedir. İş stresi literatürüne bakıldığında, Karabey (2014) tarafından yapılan çalışmalar, etkili liderlik yaklaşımlarının çalışanların stres seviyelerini azaltmada kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Destekleyici ve kapsayıcı bir liderlik anlayışı, çalışanların iş yükü ve beklentiler karşısında daha dirençli olmalarını sağlayarak stres seviyelerini düşürmektedir. Mütevazı liderlerin çalışanlarını güçlendirmesi, karar alma süreçlerine katılımlarını teşvik etmesi ve psikolojik güven ortamı yaratması, çalışanların iş stresi ile daha sağlıklı bir şekilde başa çıkmalarını sağlamaktadır.

Araştırma sonuçları, mütevazı liderliğin yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda organizasyonel düzeyde de önemli katkılar sağladığını göstermektedir. Mütevazı liderler, çalışanlarına değer vererek onların gelişimlerini teşvik etmekte, bu da uzun vadede örgütsel bağlılığı ve performansı artırmaktadır. Psikolojik refah bağlamında incelendiğinde, Pradhan ve Hati (2019) tarafından yapılan araştırmalar, çalışanların psikolojik iyi oluşlarının örgütsel bağlılık ve iş performansı ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Yüksel ve Yıllık (2022) çalışmalarında, destekleyici liderlik uygulamalarının çalışanların psikolojik refahını artırdığını ve bu durumun iş stresini azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla, organizasyonların liderlik yaklaşımlarını yeniden gözden geçirmeleri ve mütevazı liderlik modelini teşvik eden uygulamalar geliştirmeleri, kurumsal başarıyı artırmada stratejik bir avantaj sağlayacaktır.

Bunun yanı sıra, bu çalışmada elde edilen bulguların genellenebilirliği açısından bazı sınırlamalar bulunmaktadır. Araştırma belirli bir örneklem grubuyla gerçekleştirildiği için farklı sektörlerde veya kültürel bağlamlarda benzer çalışmaların yapılması önem arz etmektedir. Literatürde mütevazı liderliğin psikolojik refah ve iş stresi üzerindeki etkilerine dair çalışmaların halen sınırlı olduğu göz önüne alındığında, gelecekte daha kapsamlı ve uzun vadeli araştırmalar yapılması gerekmektedir. Özellikle, mütevazı liderlik ile çalışan performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin daha ayrıntılı incelenmesi, literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu araştırma, mütevazı liderliğin çalışanların psikolojik refahını artırdığı ve iş stresini azalttığı yönündeki hipotezleri desteklemektedir. Organizasyonların çalışan memnuniyetini artırmak ve iş stresini minimize etmek adına mütevazı liderlik anlayışını benimsemelerinde fayda olacaktır. Ayrıca, liderlerin empati, açık iletişim ve geri bildirim dayalı bir yönetim anlayışı sergilemeleri, çalışanların iş ortamında daha mutlu ve verimli olmalarına katkıda bulunacaktır. Bu bağlamda, mütevazı liderliğin, bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar yaratan etkili bir liderlik tarzı olduğu bir kez daha doğrulanmıştır.

Bu çalışma, mütevazı liderlik, iş stresi ve psikolojik refah arasındaki ilişkileri daha derinlemesine incelemek isteyen akademisyenler ve araştırmacılar için önemli bir referans kaynağı olmayı amaçlamaktadır.

ÖNERİLER

- **Sektörel Çalışmalar Yapılmalıdır:** Mütevazı liderliğin psikolojik refah ve iş stresi üzerindeki etkileri, farklı sektörlerde farklılık gösterebilir. Gelecek araştırmalar, mütevazı liderliğin çeşitli sektörlerdeki etkilerini incelemelidir.
- **İş Stresinin Yapıcı Etkileri Araştırılmalıdır:** İş stresinin motivasyonu artırıcı yönleri daha detaylı incelenmeli, stresin pozitif etkileri ve çalışan performansına katkısı üzerinde çalışmalar yapılmalıdır.
- **Liderlik Gelişim Programları Güçlendirilmelidir:** İşletmelerin mütevazı liderlik konusunda yöneticilerine eğitim vermeleri, çalışan refahını artıracak liderlik tarzlarının benimsenmesini sağlayacaktır.
- **Liderlik ve Performans İlişkisi Araştırılmalıdır:** Mütevazı liderliğin çalışan performansına etkisi araştırılmalı, bu tür liderlik tarzlarının iş verimliliği üzerindeki uzun vadeli katkıları değerlendirilmelidir.
- **Kültürel Etkiler Değerlendirilmelidir:** Farklı kültürlerde mütevazı liderliğin nasıl algılandığı ve bu algının psikolojik refah ile iş stresi üzerindeki etkileri incelenmelidir.
- **Uzun Vadeli Etkiler Araştırılmalıdır:** Mütevazı liderliğin çalışanlar üzerindeki uzun vadeli etkileri, özellikle iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından araştırılmalıdır.

Bu tür çalışmalar, iş yerlerinde daha sağlıklı, verimli ve sürdürülebilir bir çalışma ortamı oluşturulmasına katkı sağlayabilir. Örgütler, çalışan refahını artırmaya yönelik politikalar geliştirirken, liderlik tarzlarının ve stres yönetimi stratejilerinin uzun vadeli etkilerini göz önünde bulundurmalıdır.

Mütevazı liderliğin teşvik edilmesi, hem çalışanların bireysel refahını hem de örgütsel başarıyı artırmada önemli bir unsur olarak değerlendirilmelidir.

KAYNAKÇA

Abid, G., Ahmed, S., Elahi, N., & Ilyas, S. (2020). Antecedents and mechanism of employee well-being for social sustainability: A sequential mediation. *Sustainable Production and Consumption*.

Acuner, T., Cengiz, E., & Baki, B. (2006). Liderlerin sahip oldukları duygusal zekanın örgütsel yaratıcılık üzerine etkileri: Bir model önerisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 421-433.

Agolli, A., & Holtz, B. (2023). Facilitating detachment from work: A systematic review, evidence-based recommendations, and guide for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*.

Ak, B. (2008). Güvenirlik analizi. In Ş. Kalaycı (Ed.), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (pp. 3-42). Asil Yayıncılık.

Akerboom, S., & Maes, S. (2006). Beyond demand and control: The contribution of organizational risk factors in assessing the psychological well-being of health care employees. *Work & Stress*, 20(1), 21-36.

Akın, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.

Aktuna, H. C., & Kılıçlar, A. (2019). Yöneticilerin liderlik tarzları ile işgörenlerin performansı arasındaki ilişki. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 299-322.

Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 15-24.

Akyürek, M. İ. (2020). Otantik liderlik: Bir alanyazın taraması. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 99-109.

Antonakis, J., Schriesheim, C., Donovan, J., Pillai, K., Pellegrini, E., & Rossomme, J. (2004). Methods for studying leadership. In *The nature of leadership* (pp. 48-70).

Ardahan, M., & Konal, E. (2017). Hemşirelikte yöneticilik ve liderlik. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(1), 140-147.

Ardıç, K. (2023). Mütevazı liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde psikolojik iyi oluşun rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(3),

Arıkan, R. (2004). *Research techniques and report preparation*. Asil Yayın.

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1).

Aydın Pehlivan, İ. (2002). *İş yaşamında stres*. Pegem Yayıncılık.

Aydoğdu, B., & Alkan, D. (2019). The effect of authentic leadership on intrinsic motivation of millennial engineers working in information technology (IT) sector. *Journal of Business Research - Turk*.

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

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Bedestenci, H. Ç. (2004). *Örgüt sırlarının çözümünde örgüt kültürü: Teorik ve ampirik yaklaşım*. Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Baker, N. (2022). Liderliğin evrimi ve başlıca liderlik tarzları. *Florya Chronicles of Political Economy*, 8(1), 29-46.

Baron, M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Baş, M. (2022). Mesleki özdeşleşme ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide prososyal motivasyonun aracı, mütevazı liderliğin düzenleyici rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(84), 1892-1908.

Batmunkh, M. (2011). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma (Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Türkiye).

Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*. Basic Books.

Bliese, P., & Halverson, R. (1996). Individual and nomothetic models of job stress: An examination of work hours, cohesion, and well-being. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 1171-1189.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910.

Brewer, C., Kovner, C., Djukic, M., Fatehi, F., Greene, W., Chacko, T., & Yang, Y. (2016). Impact of transformational leadership on nurse work outcomes. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2879–2893.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (28. Baskı). Pegem Akademi.

Cam, E. (2011). Çalışma yaşamında stres ve kamu kesiminde kadın çalışanlar. *Journal of Human Sciences*, 8(1), 1-10.

Can, H., Doğan, Y., Tuncer, A., & Tuncer, D. (2001). *Genel işletmecilik bilgileri*. Siyasal Kitabevi.

Canbolat, E. (2019). Kurumsal yaklaşımlar çerçevesinde liderlik teorisine bakış. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 3(4), 108-126.

Celep, C., & Çetin, B. (2003). *Bilgi yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Chamberlin, M., Nahrgang, J., Sessions, H., & De Jong, B. (2024). An examination of shared leadership configurations and their effectiveness in teams. *Journal of Organizational Behavior*.

Chauhan, A. (2014). Organizational role stress. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 3, 154-171.

Chen, C., Zheng, X., Cui, Y., Mu, H., Yang, Q., Zhang, M., & Lang, H. (2024). Heterogeneity of work alienation and its relationship with job embeddedness among Chinese nurses: A cross-sectional study using latent profile analysis. *BMC Nursing*, 23(1), 122. <https://doi.org/...>

Chida, Y., & Steptoe, A. (2008). Positive psychological well-being and mortality: A quantitative review of prospective observational studies. *Psychosomatic Medicine*, 70, 741-756.

Cinnioğlu, H. (2018). Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının ruhsal liderlik algılarının iş tatmin düzeyleri üzerine etkisi: İstanbul örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 113-131.

Clarke, S., & Cooper, C. (2004). *Managing the risk of workplace stress: Health and safety hazards*. Routledge.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767.

Çivilidağ, A., & Durmaz, Ş. (2022). Rol çatışması-rol belirsizliği ve iş yerinde psikolojik taciz, mesleki benlik saygısı ve işe yabancılaşma olgularının araştırma görevlileri üzerinde incelenmesi. *Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi*, 12, 25-41.

Çöl, G. (2004). Personel gücülendirme (empowerment) kavramının benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. *İş Gücü: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).

Damar, A., Güney, A., & Eskiler, E. (2024). Mütevazı liderlik ile işe angaje olma ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 505-523.

Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik liderliğin yönetsel açıdan değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 52-69.

Dikmen, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Dindar, A. M. (2001). *Liderlik, liderlik tarzları ve bir uygulama*.

Doğan, S. (2003). *Rekabette başarının anahtarı: Personel güçlendirme (empowerment)*. Sistem Yayıncılık.

Dusya, V., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393-408.

Duyan, E., & Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkâr liderliği anlamak: Teoriden ampirik araştırmaya doğru. *Istanbul Journal of Sociological Studies*(49).

Efeoğlu, İ. E., & Özgen, H. (2007). İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237-254.

Elovainio, M., Heponiemi, T., Jokela, M., Hakulinen, C., Penseau, J., Aalto, A., & Kivimäki, M. (2015). Stressful work environment and well-being: What comes first? *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(3), 289-300.

Erdem, O., & Dikici, M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.

Ergün, E., & Yüksel, A. (2019). İş-yaşam çatışmasının çalışanın davranışsal sonuçlarına etkisi ve iş stresinin aracılık rolü. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 11(1), 67-90.

Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18, 121-144.

- Eroğlu, F. (2000). *Davranış bilimleri*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eryeşil, K., & İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.
- Eşsizoglu, A. (2019). *Çatışma ve stres yönetimi II*. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Eyal, O., & Kark, R. (2004). How do transformational leaders transform organisations? A study of the relationship between leadership and entrepreneurship. *Leadership and Policy in Schools*, 3(3), 211-235.
- Fairbrother, K., & Warn, J. (2003). Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 8-21.
- Fiedler, F. E. (1976). Situational control and a dynamic theory of leadership. *Managerial Control and Organizational Democracy*, 107-131.
- Forray, J. M. (2006). Sustaining fair organization: An interpretive view of justice in organizational life. *Group & Organization Management*, 31(3), 486-503.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behaviour (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behaviour*, 59, 291-309.
- Ganster, D., & Rosen, C. (2013). Work stress and employee health. *Journal of Management*, 39, 1085-1122.
- Ganster, D., & Schaubroeck, J. (1991). Work stress and employee health. *Journal of Management*, 17, 235-271.
- Garvin, D. A. (1999). Öğrenen bir örgüt yaratmak (G. Bulut, Çev.). *MESS Yayınları*.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed.). Allyn and Bacon.
- Greenberg, J. (2005). *Kant and the ethics of humility: A story of dependence, corruption and virtue*. Cambridge University Press.

Güney, S. (2017). *Örgütsel davranış*. Nobel Yayınları.

Güney, S. (Ed.). (2021). Lider ve liderlik. *Dünden bugün liderlik* (pp. 1-28). Nobel Yayıncılık.

Gürsakal, N. (2005). *Müşteri odaklı yönetim*. Nobel Yayınları.

Hameed, I., Ijaz, M., & Sabharwal, M. (2021). The impact of human resources environment and organizational identification on employees' psychological well-being. *Public Personnel Management*, 51, 71-96.

Hamilton, G. G., & Biggart, N. W. (1988). Market, culture and authority: A comparative analysis of management and organization in the Far East. *American Journal of Sociology*, 94(Suppl.), 52-94.

Hanzis, A., & Hallo, L. (2024). The experiences and views of employees on hybrid ways of working. *Administrative Sciences*.

Hawamdeh, N. (2022). The influence of humble leadership on employees' work engagement: The mediating role of leader knowledge-sharing behaviour. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.

Hernandez, R., Bassett, S., Boughton, S., Schuette, S., Shiu, E., & Moskowitz, J. (2018). Psychological well-being and physical health: Associations, mechanisms, and future directions. *Emotion Review*, 10, 18-29.

Hian, Y. C., & Ling, Y. L. (2019). The influence of transformational leadership towards employee feedback-seeking behaviour. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 3(3), 14-22.

Hirschle, A., & Gondim, S. (2020). Stress and well-being at work: A literature review. *Ciencia & Saude Coletiva*, 25(7), 2721-2736.

Horvat, M., & Tement, S. (2020). Self-reported cognitive difficulties and cognitive functioning in relation to emotional exhaustion: Evidence from two studies. *Stress and Health*, 36(3), 350-364.

House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.

Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680-694.

Hoy, W. K., & Henderson, J. E. (1983). Principal authenticity, school climate, and pupil-control orientation. *Alberta Journal of Educational Research*, 29(2), 123-130.

Hunt, J. G. (1967). Fiedler's contingency model: An empirical test of three organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2, 290-308.

Ipe, M. (2003). *The praxis of knowledge sharing in organizations: A case study* (Doctoral dissertation, University of Minnesota).

İnan, İ., & Serinkan, C. (2020). Liderlik yaklaşımları ve spor yönetiminde liderlik. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 308-332.

İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Çizgi Kitabevi.

İşbilen, N. (2023). *Bağımlılık ve maneviyat*. Çamlıca Yayıncılık.

Jongman-Sereno, K. P., & Leary, M. R. (2016). Self-perceived authenticity is contaminated by the valence of one's behavior. *Self and Identity*, 15(3), 283-301.

Joyce, K., Pabayo, R., Critchley, J. A., & others. (2010). Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 2.

Kabakcı, H. (2023). *Liderlik, örgüt kültürü ve örgüt yapısı arasındaki etkileşimler: Öz-liderlik temelli bir örgüt tasarlamak* (Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara).

Karabay, M. E. (2014). İş stresi ile örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 282-302.

Karabinski, T., Haun, V. C., Nübold, A., Wendsche, J., & Wegge, J. (2021). Interventions for improving psychological detachment from work: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(3), 224-238.

Karayaman, S. (2024). Relationships between work alienation, job stress, burnout and intention to leave from job among tourism industry employees. *Journal of Humanities and Tourism Research*, 14(2), 224-237.

Kasımoğlu, M., & Akyürek, Ö. Ü. S. S. (2023). *Değişimi yönetmek ve liderlik ruhu*. Hiperlink Eğitim İletişim Yayın Gıda Sanayi ve Pazarlama Tic. Ltd. Şti.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley.

Kaukiainen, A., Salmivalli, C., Björkqvist, K., Österman, K., Lahtinen, A., Kostamo, A., & Lagerspetz, K. (2001). Overt and covert aggression in work settings in relation to the subjective well-being of employees. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 27(5), 360-371.

Keith, K. M. (2008). *The case for servant leadership*. Greenleaf Center.

Keleş, G. (2021). *Sağlık kurumlarında iş stresi, çalışan performansı ve mobbing arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik ampirik araştırma* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26.

Kerse, G., Koçak, D., & Özdemir, Ş. (2020). Mütevazı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve mütevazı liderliğin seslilik davranışına etkisi: Kuşak farklılığının düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1769-1787.

Keser, A. (2009). *Çalışma psikolojisi*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Khanna, S., & Gupta, V. (2016). The impact of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 4(1), 24-36.

Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23–32.

Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (16. basım). Beta Yayınevi.
- Kotter, J. P. (1999). *What leaders really do*. Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations* (2nd ed.).
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge*. John Wiley & Sons.
- Köse, E. (2020). Duygusal emek davranışı ile tükenmişlik algısı arasındaki ilişkide iş stresinin aracılık etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 39-50.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648–657.
- Kwon, J.-W. (2006). Distributive and procedural justice as predictors for organizational outcomes in Korea and Malaysia: An integrative model. *The Business Review*, 5(1), 253-257.
- Leong, L. Y. C., & Fischer, R. (2011). Is transformational leadership universal? A meta-analytical investigation of multifactor leadership questionnaire means. 185.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Lin, X., Chen, Z. X., Tse, H. H., Wei, W., & Ma, C. (2019). Why and when employees like to speak up more under humble leaders? The roles of personal sense of power and power distance. *Journal of Business Ethics*, 158(3), 937–950.
- Linden, W. (2005). *Stress management from basic science to better practice*. Sage Publications.
- Liu, C. (2016). Does humble leadership behavior promote employees' voice behavior?—A dual mediating model. *Scientific Research Publishing*, 4, 731-740.

Liu, H., Ahmed, S., Anjum, M., & Mina, A. (2024). Leader humility and employees' creative performance: The role of intrinsic motivation and work engagement. *Frontiers in Psychology*.

Lundquist, E. J., & Rountree, R. (2024). Integrative approaches to stress. *Integrative and Complementary Therapies*, 30(3), 97-104.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.

Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 241-258.

Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.

Lyon, B. L. (2012). *Handbook of stress, coping and health*. Sage Publications.

Maciariello, J. A. (2005). *Gün gün Drucker* (M. Çetinbakış, Çev.). MESS Yayınları.

Marín García, J. A., & Bonavía Martín, T. (2021). Empowerment and employee well-being: A mediation analysis study. *Supplementary Material*.

Mishra, H., & Venkatesan, M. (2023). Psychological well-being of employees, its precedents and outcomes: A literature review and proposed framework. *Management and Labour Studies*, 48(1), 7-41.

Moon, H., & Kamdar, D. (2008). Me or We? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84-94.

Muhsinoğlu, S. (2023). Bir kamu hastanesinde çalışanların psikolojik sağlamlık düzeylerinin iş motivasyonu ve iş stresi düzeylerine etkisinin değerlendirilmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Niavand, A. (2023). The mediating effect of corporate entrepreneurship on the relationship between transformational leadership, authentic leadership, and innovation performance: The example of Iranian free zones (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2010). A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17, 33-43.

Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice* (7. bs.). SAGE Publications.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8. bs.). SAGE Publications.

Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.

Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088-1111.

Örnek, A. Ş., & Aydın, Ş. (2008). *Kriz ve stres yönetimi* (2. baskı). Detay Yayıncılık.

Örücü, E., Şeker, C., & Kaya, A. (2020). Öz yeterlilik algısı ve liderlik tarzı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(24), 2335-2361.

Özer, Ö., Özkan, O., Özmen, S., & Üzümcü, F. (2021). Mütevazı liderlik işten ayrılma niyetini etkiler mi? Hemşireler üzerinde bir araştırma. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 455-469.

Özkan, S. A., Ardıç, K., & Özsoy, E. (2022). Mütevazı liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde psikolojik iyi oluşun rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(3), 1179-1191.

Öztekin, A. (1996). Yönetim ve liderlik. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 183-194.

Öztürk, C. (2018). *Liderlik (Kamuda Lider Yöneticiye Doğru)*. Nobel Akademik Yayıncılık.

Öztürk, M., & Şahverdioğlu, H. (2019). Çalışan kadınların kişilik özellikleri ile iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Isparta ilinde bulunan özel hastaneler üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 679-702.

Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 160-177.

Parlar, S. (2008). Sağlık çalışanlarında göz ardı edilen bir durum: Sağlıklı çalışma ortamı. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 7(6), 547-554.

Peker, B. (2024). Mütevazı liderliğin örgütsel sesliliğe etkisinde iş tatmininin aracı rolü (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.

Peng, S., Liao, Y., & Sun, R. (2020). The influence of transformational leadership on employees' affective organizational commitment in public and nonprofit organizations: A moderated mediation model. *Public Personnel Management*, 49(1), 29-56.

Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behaviour (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796.

Perrewé, P. L., & Ganster, D. C. (Eds.). (2010). *New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress*. Emerald Group Publishing Limited.

Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.

Phipps, S. T. A., & Prieto, L. C. (2011). The influence of personality factors on transformational leadership: Exploring the moderating role of political skill. *International Journal of Leadership Studies*, 6(3), 18.

Picard, M., & McEwen, B. S. (2018). Psychological stress and mitochondria: A systematic review. *Biopsychosocial Science and Medicine*, 80(2), 141-153.

Pieters, W. (2024). Positive psychology research within the workplace in Namibia: Findings and prospects for the future. *Namibian Journal for Research, Science and Technology*, 5(2), 23-36.

Porkodi, S. (2024). The effectiveness of agile leadership in practice: A comprehensive meta-analysis of empirical studies on organizational outcomes. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*.

Poyraz, E., & Cilveoğlu, A. A. (2020). Tevazu bağlamında liderlik: Algılanan ego durumu ve etkin liderlik üzerine bir araştırma. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 10(2), 128-141.

Pradhan, R. K., & Hati, L. (2019). The measurement of employee well-being: Development and validation of a scale. *Global Business Review*, 1-23.

Prentice, W. C. H. (2004). Understanding leadership. *Harvard Business Review*, 82(1), 102-102.

Ramamoorthy, N., & Flood, P. C. (2004). Gender and employee attitudes: The role of organizational justice perceptions. *British Journal of Management*, 15, 247-258.

Rego, A., & e Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson Education Inc.

Roberto, K. J. (2006). An examination of stress, stress resiliency and performance adaptation (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). The University of Texas, Arlington.

Rukmani, K., Ramesh, M., & Jayakrishnan, J. (2010). Effect of leadership styles on organizational effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 365-370.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2005). *Örgütsel psikoloji*. Furkan Ofset.

Samen, S. (2008). İşletmelerde yaratıcılığın önemi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 363-378.

Sanlav, R., & Dinç, A. (2024). Liderlikte yeni yaklaşımlar ve dönüştürücü liderlik. *Spor Bilimleri Alanında Uluslararası Araştırmalar*, XII, 29.

Sarıalp, R. (1991). Liderlik. *Beden Eğitimi ve Spor Araştırmaları Dergisi*, 2(7), 23-28.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.

Seçkin, Z. (2011). Çalışanların psikolojik refah algılarının önemi üzerine kavramsal bir inceleme. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 48(555).

Serinikli, N. (2019). Çalışanların örgütsel destek algılarının iş tatminlerine etkisinde iş stresinin aracılık rolü. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 585-597.

Shamir, B., & House, R. J. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (ss. 81-107). Academic Press.

Sığrı, Ü., & Gürbüz, S. (2014). *Örgütsel davranış* (4. bs.). Beta Yayınları.

Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2001). *Handbook of positive psychology*. Oxford University Press.

Soyalin, M. (2023). The mediating role of workplace happiness in the effect of humble leadership on employee performance. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(27), 206-222.

Soyalin, M. (2019). Örgütsel etik iklim, psikolojik güvenlik, güç mesafesi yönelimi ve çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişkiler. (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

Spector, P. E. (2002). Employee control and occupational stress. *Current Directions in Psychological Science*, 11(4), 133-136.

Sperry, L., & Duffy. (2009). Workplace mobbing: Family dynamics and therapeutic considerations. *The American Journal of Family Therapy*, 37, 433-442.

Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.

Şener, A. (2009). Yaşlılık, yaşam doyumu ve boş zaman faaliyetleri. *Sosyolojik Araştırmalar e-Dergisi*, 1.

Şener, S. (2021). Sosyal sağlığın sosyal ve psikolojik temelleri. *Akademik Platform İslami Araştırmalar Dergisi*, 5(3), 461-477.

Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2011). *Yönetim ve organizasyon* (13. baskı). Eğitim Akademi Yayınları.

Şimşek, N., & Fidan, M. (2005). *Kurum kültürü ve liderlik*. Tablet Kitabevi.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. bs.). Pearson.

Tekingündüz, S., Kurtuldu, A., & Öksüz, S. (2015). İş-aile yaşam çatışması, iş tatmini ve iş stresi arasındaki ilişkiler. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 27-42.

Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(1), 81-89.

Thayer, J. F., Verkuil, B., Brosschot, J. F., et al. (2010). Effects of the physical work environment on physiological measures of stress. *European Journal of Preventive Cardiology*, 17(4), 431-439.

Timuroğlu, K., & Gül, E. (2023). Mütevazı liderlik ile beyana dayalı kişisel inisiyatif ilişkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolü. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 621-638

Trudel-Fitzgerald, C., Millstein, R. A., Von Hippel, C., et al. (2019). Psychological well-being as part of the public health debate? *BMC Public Health*, 19, 1-11.

Tunç, H. (2023). İş stresi ile duygusal emek ilişkisi: Özel hastane çalışanları üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Turunç, Ö., & Erkuş, A. (2010). İş-aile yaşam çatışmasının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri: İş stresinin aracılık rolü. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 415-440.

Uludağlı, N. P. (2017). Baba katılımında etkili faktörler ve baba katılımının baba, anne ve çocuk açısından yararları. *Türk Psikoloji Yazıları*, 20(39), 70-88.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

Vega, G., & Comer, D. R. (2005). Sticks and stones may break your bones, but words can break your spirit: Bullying in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 58, 101-109.

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 measurement. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.

Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 565-588.

Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 889-900.

Woodard, M., & Hyatt, K. (2024). The relationship between coaching behaviors by situational leaders and new employee engagement. *Strategy & Leadership*.

Yahaya, A., Yahaya, N., Arshad, K., Ismail, J., & Jaalam, S. (2009). Occupational stress and its effects towards the organization management. *Journal of Social Sciences*, 5, 390–397.

Yalnız, H., & Saydam, B. K. (2015). Ebelerde iş stresinin iş doyumuna etkisi. *Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi*, 4(1), 16-23.

Yang, K., Zhou, L., Wang, Z., Lin, C., & Luo, Z. (2019). Humble leadership and innovative behaviour among Chinese nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Nursing Management*, 27, 1801–1808.

Yavuz, N., & Doğan, A. (2019). İş stresinin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinin esnek çalışma bağlamında test edilmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(35),

Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Detay Yayıncılık.

Yeniçeri, Ö. (1999). *Yozlaşma ve yabancılaşmaya karşı itirazlar*. Özlem Yayınları.

Yılık, P., & Yüksel, A. (2023). Türkiye’de sağlık çalışanlarının refah düzeyleri üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 1135-1157.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.

Yurdaışık, Ö. E. (2023). Okul öncesi dönem çocuklarının duygu düzenleme becerilerini etkileyen faktörlerin incelenmesi (Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).

Yüksel, A., & Yılık, P. (2022). Çalışan Refahı Ölçeği: Türk kültürüne uyarlama çalışması. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 9(3), 1959-1975.

Yüksel, H. (2014). Çalışma yaşamı ve stres kavramı: Durumsal bir yaklaşım. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 109-131.

Zhu, Y., Zhang, S., & Shen, Y. (2019). Humble leadership and employee resilience: Exploring the mediating mechanism of work-related promotion focus and perceived insider identity. *Frontiers in Psychology*, 10, 673-682.



EKLER

EK-1: Çalışmaya İlişkin Mütevazı Liderlik, Psikolojik Refah İş Stresi Ölçeği.

Değerli Katılımcı: Bu anket çalışması sizlerin çalışma ortamında Mütevazı Liderlik Algısının Psikolojik Refaha Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü belirlemek için oluşturulmuştur. Elde edilen veriler sadece bilimsel bir çalışma için kullanılacaktır. Elde edilen bilgiler kesinlikle başka kişilerle paylaşılmayacaktır. Teşekkür ederiz.

Cinsiyetiniz : () Erkek () Kadın
Medeni Haliniz : () Evli () Bekâr
Göreviniz : () Akademik Personel () İdari Personel
Eğitim Düzeyiniz : () Lise () On Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
Yaş Aralığınız : () 25 ve altı () 26-30 yaş () 31-35 yaş () 36-40 yaş () 41 yaş ve üzeri
Çalışma Yılı : () 5 yıl altı () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri

+

1.BÖLÜM Mütevazı Liderlik <i>Çalıştığınız işinizle ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Eleştirel bir nitelik içerse bile yöneticim aktif olarak geribildirim vermemizi ister.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Yöneticim, bir şeyin nasıl yapılacağını bilmediğinde bunu kabullenir/itiraf eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Yöneticim, çalışanlar kendisinden daha fazla bilgi ve beceriye sahip olduğunda bu durumu kabul eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Yöneticim, çalışanların güçlü yönlerini dikkate alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Yöneticim, çalışanları güçlü yönleriyle sık sık över.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Yöneticim, çalışanları eşsiz (önemli) katkılarından ötürü takdir eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Yöneticim, çalışanlardan bir şeyler öğrenme konusunda isteklidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Yöneticim, çalışanların fikirlerine (düşüncelerine) açıktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Yöneticim, çalışanların önerilerine açıktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.BÖLÜM Psikolojik Refah <i>Çalıştığınız işinizle ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Karar verme yeteneğine sahip olduğumu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Kendine güvenen bir insanım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Hayatın sürekli bir öğrenme süreci olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Benden beklenilene anlıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Mantıklı bir insan olduğumu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Hayatta bir amacım ve istikametim olduğuna inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Hayatımdaki günlük değişikliklere hızlı uyum sağladığımı ve sorumluluklarımı iyi yönetirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.BÖLÜM İş Stresi <i>Çalıştığınız işinizle ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşten sonra kendimi harcanmış ve bitkin hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. İşten sonra işle ilgili sorunlar hakkında endişe etmeye devam ediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. İşten sonra kendimi tükenmiş hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. İşten sonra rahatlamakta zorlanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. İşimle ilgili sık sık stres ve gerilim yaşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. İşimi stresli ve çaba gerektiren bir iş olarak görüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

EK-2:Siirt Üniversitesi Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 07.10.2024-7679



T.C.
SİİRT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
ETİK KURULU KARARLARI



Oturum Tarihi
01.10.2024

Oturum Saati
15:00

Oturum Sayısı
936

Üniversitemiz Etik Kurulu 01.10.2024 tarihinde saat 15:00'da Etik Kurul Başkanı Prof. Dr. Fadıl AYGAN başkanlığında, aşağıda imzaları bulunan üyelerin katılımıyla toplanarak gündemdeki konuları görüşmüş ve aşağıdaki kararları almıştır.

ETİK KURUL KARARI

Siirt üniversitesi Etik Kurulunun aşağıdaki görüşü tavsiye niteliğinde olup üniversitemizle ilgili etik ilkelerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacını taşımaktadır.

ETİK İNCELEME KONUSU

Araştırmacının Adı Soyadı : Abdurrezak ÇELİK

Değerlendirilecek Araştırmanın Adı: "Mütevazı Liderlik Algısının Psikolojik Refaha Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü: Siirt Üniversitesi Örneği "

başlıklı araştırmasının etik olarak uygunluğu.

Söz konusu araştırmada, Etik Kurulun görevi kapsamında değerlendirilen husus, araştırma etiğiyle ilgilidir.

Araştırma etiği bakımından yürütülecek olan programın katılımcıların yararına olması ve onları herhangi bir zarara uğratma riski taşımaması gerekmektedir. Araştırma etiği bakımından ikinci olarak, niza unsurunun gözetildiğine dair bilgi olmalıdır.

SONUÇ

Sonuç olarak, Sosyal Bilimlerdeki araştırmaların yayın etiği, insan katılımına dayalı olanların da araştırma etiği bakımından etik gereklere uygun olması gerekmektedir. Katılımcıların zarara uğratılmaması temel ilkedir. Rızalarının olması halinde toplanan verilerin isim verilmeden raporlaştırılmasında araştırma etiği bakımından bir sakınca bulunmamaktadır.

Kurul Üyeleri:

Prof. Dr. Fadıl AYGAN
Etik Kurul Başkanı

Dr. Öğr. Üyesi Samet SİTTİ
Etik Kurul Üyesi
Dr. Öğr. Üyesi Burhan ÜZÜM
Etik Kurul Üyesi
Dr. Öğr. Üyesi Abdulvehap BOZ
Etik Kurul Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Figen CERİTOĞLU
Etik Kurul Üyesi
Av. Salih Veyzel TEKİN
Etik Kurul Üyesi
Doç. Dr. Ulaş BİNGÖL
Etik Kurul Üyesi

EK-3: Siirt Rektörlüğü Anket Uygulama İzin Yazısı

Evrak Tarih ve Sayısı: 17.10.2024-121200



T.C.
SIIRT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik
Yazı İşleri Şube Müdürlüğü



Sayı : E-46876006-302.08.01-121200
Konu : Anket Uygulama İzni

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 15.10.2024 tarihli ve 121002 sayılı yazı.

İlgi yazınız gereği; Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Abdurrezzak ÇELİK' in yürütmekte olduğu "Mütevazı Liderlik Algısının Psikolojik Refaha Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü: Siirt Üniversitesi Örneği" adlı anket/ölçek çalışmasını Üniversitemiz akademik ve idari personeline uygulanabilmesi ile ilgili izin talebiniz Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Cahit PESEN
Rektör a.
Rektör Yardımcısı