T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

(DOKTORA TEZİ)

ÇALIŞANLARIN STRES VE KAYGI DÜZEYLERİ İLE ÖZGÜVENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE KAMU LİDERLİĞİNİN MODERATÖR ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Yusuf Taha OKAN

ŞANLIURFA -2023



T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

(DOKTORA TEZİ)

ÇALIŞANLARIN STRES VE KAYGI DÜZEYLERİ İLE ÖZGÜVENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE KAMU LİDERLİĞİNİN MODERATÖR ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Yusuf Taha OKAN

Danışman

Prof. Dr. Nihat GÜLTEKİN

ŞANLIURFA -2023

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZ ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Nihat GÜLTEKİN danışmanlığında, Yusuf Taha OKAN'ın hazırladığı **"Çalışanların Stres ve Kaygı Düzeyleri ile Özgüvenleri Arasındaki İlişkide Kamu Liderliğinin Moderatör Etkisinin İncelenmesi"** konulu bu çalışma 06/07/2023 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

□ Oybirliğiyle / □ Oy çokluğu ile

		İmza
Danışman	: Prof. Dr. Nihat GÜLTEKİN	……..
Üye	: Prof. Dr. Ferit KÜÇÜK	……..
Üye	: Prof. Dr. Abdullah ÇELİK	……..
Üye	: Prof. Dr. Hacı Mustafa PAKSOY	……..
Üye	: Doç. Dr. Halim GÜNER	……..

Bu tezin İşletme Ana Bilim Dalında yapıldığını ve enstitümüz kurallarına göre düzenlendiğini onaylarım.

Prof. Dr. Şevket ÖKTEN
Enstitü Müdürü

Bu çalışma: ……. Tarafından Desteklenmiştir.

Proje No : ……

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

	T.C. **HARRAN ÜNİVERSİTESİ** **DOKTORA** **ORİJİNALLİK RAPORU VE BEYAN FORMU**	**Doküman No** : HRÜ-KYS-FRM-020 **Yayın Tarihi** : ..../…./.20… **Revizyon No** : **RevizyonTarihi** : **Sayfa No** : 3 / 205

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen doktora tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 148 sayfalık kısmına ilişkin, 29/05/2023 tarihinde şahsım/ danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı % 14'tür. Ayrıca tez çalışması hiçbir blok kopyalama içermemektedir.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
2- Kaynakça hariç
3- Alıntılar hariç/dâhil
4- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi, Harran Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesini ve Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü doktora tez çalışması Orijinallik Raporu alınması ve kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

29/05/2023
Yusuf Taha OKAN

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım. 29/05/2023

Prof. Dr. Nihat GÜLTEKİN

ÖZET

ÇALIŞANLARIN STRES VE KAYGI DÜZEYLERİ İLE ÖZGÜVENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE KAMU LİDERLİĞİNİN MODERATÖR ETKİSİNİN İNCELENMESİ

OKAN, Yusuf Taha

Doktora Tezi

İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nihat GÜLTEKİN

Temmuz 2023, 171 Sayfa

Kamu kurumlarının sağlıklı bir şekilde işleyişinde birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler içerisinde en önemlilerden birisi şüphesiz kamu personelinin görevlerini uygun bir şekilde yerine getirmesidir. Bununla birlikte kamu personelinin çalışmasını etkileyen çok sayıda etmen de bulunmaktadır. Etkili bir kamu liderliğiyle birlikte personelin stres, kaygı ve özgüven durumlarının da önemli olduğu düşünülmektedir. Bu önemden hareketle bu araştırma temelde iki ana amaç doğrultusunda şekillenmiştir. Öncelikle kamu liderlik ölçeği kısa formunu Türkçeye uyarlayarak Türk kültürüne kazandırmaktır. İkinci amaç ise kamu personelinin stres ve kaygılarının özgüvenleri üzerindeki olumsuz etkide kamu liderliğinin moderatör etkisinin olup olmadığını test etmektir. Bu amaçlardan hareketle, öncelikle ölçek uyarlama çalışması için kamu personelinden üç kez veri toplanmıştır. İlk önce açımlayıcı faktör analizi için (349 kişi), ikinci olarak doğrulayıcı faktör analizi (234 kişi) ve üçüncü olarak ise ölçüt geçerliği için (80 kişi) veri toplanmıştır. Yapılan analizler neticesinde Türkçeye kazandırılan kamu liderlik ölçeği kısa formunun yeterli geçerlik ve güvenirlik analizine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlardan sonra kamu personelinin stres ve kaygıları ile özgüvenleri arasındaki ilişkide kamu liderliğinin moderatör etkisinin incelendiği yapısal eşitlik modeli için 615 kamu personelinden veri toplanmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda öncelikle demografik değişkenler ile bağımlı, bağımsız ve moderatör değişkenler için parametrik analizler yapılmıştır. Bu analizlere ilişkin sonuçlar tablolaştırılarak sunulmuştur. Nihai olarak araştırmanın amacını oluşturan stres ve kaygı ile özgüven arasındaki ilişkide kamu liderliğinin

moderatör etkisine ilişkin analizler yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde hem stres hem de kaygının özgüveni olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak etkili kamu liderliğinin araya girmesiyle birlikte stres ve kaygının kamu personelinin özgüvenini daha az oranda etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre etkili bir kamu liderliğinin aynı zamanda kamu personelinin hem stres hem de kaygısını azalttığını, bununla birlikte özgüveni artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar sözcükler: *Kamu Personeli, Stres, Kaygı, Kamu Liderliği, Moderatör Etki.*

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE MODERATOR EFFECT OF PUBLIC LEADERSHIP ON THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEES' STRESS AND ANXIETY LEVELS AND SELF-CONFIDENCE

OKAN, Yusuf Taha

Ph. D. Dissertation

Department of Bussiness Administration

Advisor: Prof. Dr. Nihat GÜLTEKİN

July 2023, 171 Pages

There are many factors in the healthy functioning of public institutions. Undoubtedly, one of the most important factors among these factors is the proper fulfillment of their duties by public personnel. However, there are many factors that affect the work of public personnel. It is thought that the stress, anxiety and self-confidence of the personnel are also important together with an effective public leadership. Based on this importance, this research has been shaped in line with two main purposes. First of all, the short form of the public leadership scale is adapted to Turkish and brought into Turkish culture. The second aim is to test whether the public leadership has a moderator effect on the negative impact of stress and anxiety on the self-confidence of public personnel. For these purposes, first of all, data were collected from public personnel three times for the scale adaptation study. Data were collected first for exploratory factor analysis (349 people), secondly for confirmatory factor analysis (234 people), and thirdly for criterion validity (80 people). As a result of the analyzes made, it was concluded that the short form of the public leadership scale, which was translated into Turkish, had sufficient validity and reliability analysis. After these results, data were collected from 615 civil servants for the structural equation model, which examines the moderator effect of public leadership on the relationship between stress and anxiety of public personnel and their self-confidence. In line with the data obtained, first of all, parametric analyzes were made for demographic variables and dependent, independent and moderator variables. The results of these analyzes are presented in tables. Finally, analyzes were made regarding the moderator effect of public leadership on the relationship between stress and anxiety and self-confidence, which is the purpose of the research. As a result of the analysis, it was

concluded that both stress and anxiety negatively affect self-confidence. However, with the intervention of effective public leadership, it was concluded that stress and anxiety affect the self-confidence of public personnel to a lesser extent. According to these results, it was concluded that an effective public leadership also reduces both stress and anxiety of public personnel and increases self-confidence.

Keywords: Public Personnel, Stress, Anxiety, Public Leadership, Moderator Effect.

ÇALIŞANLARIN STRES VE KAYGI DÜZEYLERİ İLE ÖZGÜVENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE KAMU LİDERLİĞİNİN MODERATÖR ETKİSİNİN İNCELENMESİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI ii
ORİJİNALLİK RAPORU VE BEYAN FORMU iii
ÖZET iv
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER viii
KISALTMALAR xii
TABLOLAR LİSTESİ xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ xvi
EKLER LİSTESİ xvii
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. LİDERLİK KAVRAMI 7
1.1.1. Liderliğin Önemi 10
1.1.2. Liderliği Etkileyen Faktörler 12
1.1.3. Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Türleri 13
1.1.3.1. Yasal güç 14
1.1.3.2. Ödül Gücü 14
1.1.3.3. Zorlayıcı Güç 15
1.1.3.4. Uzmanlık Gücü 15
1.1.3.5. Beğenilmeye Dayalı Güç 16
1.1.3.6. Bilgi Gücü 16
1.1.3.7. Ekolojik Güç 17
1.1.4. Liderlik Yaklaşımları 17
1.1.4.1. Özellikler Yaklaşımı 17
1.1.4.2. Davranış Yaklaşımı 19
1.1.4.3. Durumsallık Yaklaşımı 20

1.1.5. Liderlik Davranış Biçimleri 22
1.1.5.1. Demokratik Katılımcı lider 22
1.1.5.2. Otokratik Lider 23
1.1.5.3. Tam Serbestlik Sağlayan Lider 23
1.1.5.4. Güçlendirici Lider 24
1.2. KAMU LİDERLİĞİ VE KAMU LİDERLİĞİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ 25
1.2.1. Klasik ve Yeni Liderlik Anlayışı Arasındaki Farklar 26
1.2.2. Lider ve Yöneticiler Arasındaki Temel Farklar 28
1.2.3. Kamu Yöneticisinin Etkili Olabilmesi İçin Liderlik ile Alakalı Sorumlulukları 30
1.2.4. Kamu Yönetiminde Liderde Bulunması Gereken Özellikler 31
1.2.5. Kamu Liderliğinin Boyutları 32
1.2.5.1. Hesap verebilirlik 34
1.2.5.2. Kuralları Uygulama 35
1.2.5.3. Politik (Siyasi) Sadakat 36
1.2.5.4. İletişim Ağı 37
1.3. ÖZGÜVEN KAVRAMI 37
1.3.1. Özgüven ile Alakalı Kavramlar 39
1.3.1.1. Öz (Benlik) 39
1.3.1.2. Öz Saygı (Benlik Saygısı) 40
1.3.1.3. Öz Yeterlilik 41
1.3.2.Özgüven Oluşumunu Etkileyen Faktörler 41
1.3.2.1. Ebeveyn Tutumları 42
1.3.2.2.Akademik Başarı 43
1.3.2.3.Fiziksel Görünüm 44
1.3.2.4. Öz Değerlendirme ve Toplumun Etkisi 44
1.3.2.5. Sorumluluk 45
1.3.2.6. Ceza 45
1.3.3. Özgüvenin Türleri 46
1.3.3.1. İç Özgüven 46
1.3.3.2. Dış Özgüven 47
1.3.4. Özgüveni Düşük ve Yüksek Kişilik Özellikleri 47

1.4. STRES KAVRAMI VE TANIMI 49
1.4.1. Stres Türleri 50
1.4.2. Stresin Belirtileri 53
1.4.2.1. Psikolojik Stres Belirtileri 53
1.4.2.2. Fiziksel/Fizyolojik Stres Belirtileri 54
1.4.2.3. Davranışsal Stres Belirtileri 55
1.4.3. İş Yaşamında Stres Kaynakları 56
1.4.3.1. Örgüt Dışı Stres Kaynakları 57
1.4.3.2. Bireysel Stres Kaynakları 58
1.4.3.3. Grupsal Stres Kaynakları 61
1.4.3.4. Örgütsel Stres Kaynakları 63
1.4.4. Stresle Başa Çıkmada Bireysel ve Örgütsel Yöntemler 66
1.4.4.1. Bireysel Stres Yönetimi 66
1.4.4.2. Örgütsel Stres Yönetimi 67
1.4.5. Stresin Azaltılmasında Liderlere Düşen Görevler 68
1.5. KAYGI (ANKSİYETE) KAVRAMI VE TANIMI 69
1.5.1. Kaygı Türleri 70
1.5.1.1. Durumluk Kaygı 71
1.5.1.2. Sürekli Kaygı 72
1.5.2. Kaygının Belirtileri 72
1.5.2.1. Fiziksel Belirtiler 72
1.5.2.2. Davranışsal Belirtiler 73
1.5.2.3. Bilişsel Belirtiler 73
1.5.2.4. Duygusal Belirtiler 73
1.5.3. Kaygının Nedenleri 74

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1.ARAŞTIRMANIN DESENİ 76
2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM 77
2.2.1. Ölçek Uyarlama İçin Evren ve Örneklem 77
2.2.2. Model İçin Evren ve Örneklem 78
2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI 80

2.3.1. Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu 80
2.3.2. Alturistik Liderlik 80
2.3.3. Stres ve Kaygı Ölçekleri 81
2.3.4. Özgüven Ölçeği 81
2.4. ÖLÇEK UYARLAMAYA YÖNELİK İŞLEMLER 81
2.4.1. İzin ve Çeviri Çalışması 81
2.4.2. Demografik Bilgiler Formu 82
2.4.3. İstatistik Araçları 82
2.4.4. Ölçüt Bağımlı Geçerlik 83
2.4.5. Görünüş ve Kapsam Geçerliği 83
2.5. BETİMSEL İSTATİSTİK VE YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İÇİN VERİLERİN ANALİZİ 83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. ÖLÇEK UYARLAMAYA İLİŞKİN BULGULAR 85
3.1.1. Geçerlilik 85
3.1.1.1. Yapı Geçerliliği 85
3.1.1.2. Ölçeğe İlişkin Ölçüt Geçerliliği 89
3.1.2. Güvenirlik 90
3.2.KAMU LİDERLİĞİ, ÖZGÜVEN, STRES VE KAYGI ÖLÇEKLERİ PUANLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER 90
3.3.VERİLERİN PARAMETRİK İSTATİSTİK YÖNTEMLERİNE UYGUNLUĞUNU BELİRLEMEK ADINA ÖLÇEKLERİN NORMALLİK DAĞILIMININ İNCELENMESİ 91
3.4. PARAMETRİK FARK ANALİZLERİNE İLİŞKİN BULGULAR 92
3.5. BETİMSEL İSTATİSTİK VE MODELLERE İLİŞKİN BULGULAR 122
3.5.1. Test Edilen Modele İlişkin Bulgular 123
SONUÇ VE ÖNERİLER 127
KAYNAKÇA 148
EK

KISALTMALAR

KLÖKF	Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu
YKİ	Yeni Kamu İşletmeciliği
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
APA	Amerikan Psikoloji Derneği
Dass 21	Depresyon Anksiyete Stres Ölçeği Kısa Formu
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği
vd.	ve diğerleri
s.	Sayfa

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Liderlik Tanımlarının Kronolojik Tasnifi 8
Tablo 2: Gücün Farklı Türleri 13
Tablo 3: Klasik ve Yeni Liderlik Anlayışı 27
Tablo 4: Kamu Liderliğinin Dört Boyutu 33
Tablo 5: Demografik Değişkenler Tablosu 79
Tablo 6: AFA Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formuna İlişkin Açıklanan Varyans 85
Tablo 7: KMO ve Bartlett's Testi Değerleri 86
Tablo 8: Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu Maddelerinin Yük Değerleri 86
Tablo 9: Standart Uyum İyiliği Ölçütleri ve Araştırma Sonuçlarının Karşılaştırılması 88
Tablo 10: Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu Puanları Arasındaki İlişki 89
Tablo 11: Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu ve Alt Boyutları İç Tutarlılık Katsayısı 90
Tablo 12: Kamu Liderliği, Özgüven, Stres ve Kaygı Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikleri 91
Tablo 13: Kamu Liderliği, Özgüven, Stres ve Kaygı Puanlarının Normallik Dağılımı 91
Tablo 14: Kamu Liderliği ile Alt Boyutları Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu ile İlgili Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları 92
Tablo 15: Özgüven ile Alt Boyutları Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu ile İlgili Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları 93
Tablo 16: Stres ve Kaygı Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu ile İlgili Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları 94
Tablo 17: Kamu Liderliği ve Alt Boyut Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 95
Tablo 18: Özgüven ve Alt Boyut Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 96

Tablo 19: Stres ve Kaygı Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 97
Tablo 20: Kamu Liderliği ve Alt Boyut Puanlarının Algılanan Gelir Durum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 98
Tablo 21: Özgüven ve Alt Boyut Puanlarının Algılanan Gelir Durum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 99
Tablo 22: Stres ve Kaygı Puanlarının Algılanan Gelir Durum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 100
Tablo 23: Kamu Liderliği ve Alt Boyut Puanlarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 101
Tablo 24: Özgüven ve Alt Boyut Puanlarının Kıdem Yılı Durum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 104
Tablo 25: Stres ve Kaygı Puanlarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 106
Tablo 26: Kamu Liderliği ve Alt Boyut Puanlarının Eğitim Durum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 107
Tablo 27: Özgüven ve Alt Boyut Puanlarının Eğitim Durum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 109
Tablo 28: Stres ve Kaygı Puanlarının Eğitim Durum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 111

Tablo 29: Kamu Liderliği ve Alt Boyut Puanlarının Çalışılan Kurum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 112
Tablo 30: Özgüven ve Alt Boyut Puanlarının Çalışılan Kurum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 114
Tablo 31: Stres ve Kaygı Puanlarının Çalışılan Kurum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 115
Tablo 32: Kamu Liderliği ve Alt Boyut Puanlarının Coğrafik Bölge Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 116
Tablo 33: Özgüven ve Alt Boyut Puanlarının Coğrafik Bölge Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 119
Tablo 34: Stres ve Kaygı Puanlarının Coğrafik Bölge Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 120
Tablo 35: Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu 122

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler 21

Şekil 2: Stres Türleri 51

Şekil 3: İş Yaşamında Stres Kaynakları 57

Şekil 4: Makro Düzeyde Örgütsel Stres Kaynakları 65

Şekil 5: Kaygı Oluşum Süreci 71

Şekil 6: Araştırma Aşamaları 77

Şekil 7: Uyarlamada Çeviri Basamakları 82

Şekil 8: Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu İçin Yapılan DFA Path Diyagramı 88

Şekil 9: Stres Puanları ile Özgüven Arasındaki İlişkiye Dair Yapısal Model 1 124

Şekil 10: Stres ile Özgüven Arasındaki İlişkide Kamu Liderliğinin Moderatör Etkisine İlişkin Yapısal Model 2 124

Şekil 11: Kaygı Puanları ile Özgüven Arasındaki İlişkiye Dair Yapısal Model 3 125

Şekil 12: Kaygı ile Özgüven Arasındaki İlişkide Kamu Liderliğinin Moderatör Etkisine İlişkin Yapısal Model 4 126

EKLER LİSTESİ

EK-1: Etik Kurul Karar Formu Ek.s1

EK-2: Doktora Tez Çalışması Anket Formu Ek.s2

GİRİŞ

Bireylerin stres ve kaygı düzeyleri çoğu disiplinin araştırma konusu olmuştur. Zira insanın toplumsal hayata uyum sağlamasında bireylerin stres ve kaygı düzeyleri belirleyici faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumsal hayatın önemli bir noktasını ise kamudaki çalışma ortamı oluşturmaktadır. Bu öneme binaen stres ve kaygı çoğu araştırmacının dikkatini çekmiş ve araştırmalarda kendine yer edinme fırsatı bulmuştur. Özellikle psikoloji biliminin bazı ekolleri için, stres ve kaygı düzeyinin insanın toplumsal yaşamı üzerinde ciddi etkileri olduğu düşünülmektedir. Kişilerin içinde bulunduğu stres ve kaygı durumları bireyin gerek sosyal gerek çalışma hayatı üzerinde önemli etkileri olduğu bilinmektedir. Çalışma hayatının önemli faktörlerinden birisi olan özgüvenin de stres ve kaygı değişkenlerinden negatif yönde etkilenmesi beklenen bir durumdur. Dolayısıyla çalışanların stres ve kaygı durumlarının, çalışma hayatında çalışanların özgüvenlerine ne tür bir etkisinin olduğunu incelemek oldukça önemlidir. Bununla birlikte stres ve kaygı değişkenlerinin özgüvene olan etkisini azaltmada kamu liderliğinin düzenleyici bir etkisinin olup olmadığını incelemek de gelecekte yapılacak çalışmalar için oldukça önemli bir eksikliği giderecektir. Bu bağlamda gerek stres ve kaygı ile özgüven arasındaki ilişkiyi incelemek ve gerekse de bu ilişkide kamu liderliğinin nasıl bir etkisinin olduğunu ele almak büyük bir önem arz etmektedir. Bu noktadan hareketle yapılacak olan bu çalışmanın önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

➢ Problem Durumu

Çalışma ortamının önemli sorunlarından ikisi stres ve kaygıdır. Stres ve kaygının olduğu çalışma ortamlarında ilişkili çeşitli sorunların ortaya çıkması muhtemeldir. Özellikle çalışanların özgüvenlerinin bu olumsuz durumlardan etkilendiği düşünülmektedir. Çalışan özgüveninin eksik olduğu ortamlarda iyi bir verimin elde edilmesi zorlaşmaktadır. Böylesi bir çalışma ortamında etkili bir liderin ortamın olumsuz etkilerini minimize etmede başarılı olabileceği tahmin edilmektedir. Bu yüzden bahsedilen çalışma ortamına ilişkin sağlıklı bilgiler elde etmek için bu çalışma planlanmaktadır.

Bireylerin yüksek stres ve kaygı durumları, bireylerin kişilik yapılarının şekillenmesinde ve hayata bakış açılarını oldukça etkilemektedir.

Aydın (2008, s. 3) stresin temel olarak iki farklı yaklaşımla tanımlandığını belirtmiştir: Birey ve çevresi arasındaki ilişkiyi vurgulayarak ya da organizma tarafından dış taleplere veya etkilere yanıt olarak verilen tepkiler şeklinde ifade etmiştir. Selye (1950) strese ilişkin yaptığı araştırmada, organizmanın meydana gelen etkilere tepkisinin stresin bir ürünü olduğunu belirtmiştir. Vücudun algıladığı tehdit ile ona karşı geliştirilen savunma arasındaki ilişki gibi.

Stres çalışanların performansını etkilemektedir. Çok düşük stres seviyeleri çalışanların daha düşük kapasite ile çalışmalarına neden olurken, yüksek stres seviyelerinde çalışan personellerde ise işlerine konsantre olamamaları gibi durumlara sebebiyet vermektedir (Crampton ve diğerleri, 1995). Yapısal stres ve yıkıcı stres olarak iki tür strese atıfta bulunulur. Yapısal stres, çalışanın performansını artırır ve verilen görevler için gereken ekstra motivasyon, enerji ve cesaret kazanmalarını sağlar (Cloud, 1991). Steers (1981) ile Balcı (2000) orta düzeyde stresin bireysel yaratıcılığın önünü açtığını ve çoğu çalışanın en iyi performanslarını orta düzeyde stres yaşadıklarında sergilediklerini ifade etmiştir.

Kaygı kavramına ilişkin Smith ve Lazarus (1990)'un yaptıkları çalışmada, kaygının bireylerin tehditleri algılamasından veya çevresindeki tehlikelerden kaynaklandığını öne sürmüştür. Fiske, Morling ve Stevens (1996) kaygının yeterlilik, kontrol ve kendi kendine yeterlilik gibi temel içgüdülere yönelik tehditlerden ortaya çıktığını belirtmiştir.

Amerikan Psikoloji Derneği (APA) tarafından tanımlandığı gibi, *"kaygı, gerginlik, endişe, artan kan basıncı gibi düşünceler ve fiziksel değişiklikler ile karakterize bir duygudur"* (APA, 2022).

Araştırmacılar kaygının iki ana bileşenden kaynaklandığını ifade etmişlerdir: durumluk ve sürekli kaygı (Gaurdry ve Spielberger, 1971). Durum kaygısı değişken ve bireyleri etkileyen stres kaynaklarının ürünüdür. Herhangi bir şey algılayan bireyler tehlikeli bir durum ile karşı karşıya kaldıklarında durumluk kaygılarında bir artış meydana gelir. Daha az stres kaynağının olduğu durumlarda veya algılanan bir tehdit olmaması durumunda, durum stresi daha düşük olma eğilimindedir (Barnes, Harp ve

Jung, 2002). Sürekli kaygı, endişeler, gergin duygular ve artan sinir sistemi aktivitesi ile karakterize olmakta ve kalıcı kişilik özelliği göstermektedir. Sürekli kaygı düzeyleri yüksek olan bireylerin daha fazla tehdit ve tehlike algıları yüksek olduğundan, durumluk kaygı düzeyleri de daha yüksek olma eğilimindedir (Spielberger, 1972).

Çalışanların stres ve kaygı neticesinde birtakım sıkıntılar yaşadıkları ve bu sıkıntılı durum ise isteksizlik gibi performans üzerinde olumsuz etkilere yol açmaktadır. İşe gitmeme, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, iş birliği yapamama, iş yerinde hatalar yapma, işe yabancılaşma dürtüsü, yanlış kararlar verme, niteliksel ve niceliksel düşüşler vb. birçok olumsuzlukla karşı karşıya kalabilmektedir.

Kamuda çalışma hayatına atılan ancak stres ve kaygı durumlarından dolayı özgüven eksikliği yaşayan bireyler bu olumsuz deneyimlerini ve özgüven eksikliklerini giderecek ve kendilerine değer verecek bir lidere ihtiyaç duyarlar. Geleneksel yönetim anlayışından modern yönetim anlayışına geçmekle birlikte liderliğe yüklenen anlamlarda değişmiştir. Kurumlarda liderliğin önemi daha da artmış ve liderler değişimin lokomotif gücü olarak görülmeye başlanmıştır. Hata modern yönetim anlayışıyla birlikte yönetimin fonksiyonları arasında yer almaya başlamıştır. Geleneksel yönetim anlayışında yer alan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol şeklinde sıralanan yönetim anlayışı, modern yönetim anlayışıyla birlikte planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol şeklinde sıralanmıştır. Bu durum da günümüz modern yönetim anlayışlarında liderliğin kurumlar için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Literatürü incelediğimizde, farklı yazarlar tarafından yapılmış birçok liderlik tanımı bulunmaktadır. Bu yazarlar liderlik kavramını tanımlarken daha çok kişisel ve değer atfettikleri olgulara göre tanımlamışlardır (Özkalp ve Kırel, 2018). Liderlik ve lider kavramı günlük hayatta ne kadar kullanılsa da, bu kavramı belirli sınırlar içerisinde tanımlamak o kadar kolay değildir (Yukl, 2013). Araştırmacılar tarafından yapılmış liderlik tanımlarından bazıları şu şekildedir.

Liderlik, belirli kişi veya grupların amaçlarına belirli koşullar altında ulaşmak için, kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve iradesine göre yönlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2018, s.585).

Liderlik, bir grup insanı belirlenen amaçlar etrafında bir araya getirebilme ve bu amaçları gerçekleştirmek üzere harekete geçirebilme beceri, deneyim ve niteliklere sahip olma ile ilgili özelliklerin tamamıdır (Erkutlu, 2014). İnsan sosyal bir varlık olduğu için belirli bir grup içinde yaşamak zorundadır. Her canlı grubunun belirli amaç ve hedefleri vardır. İnsanlar, bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için beceri ve yeteneklerle donatılmış bir lidere ihtiyaç duyarlar. Nitekim liderlik tanımlarına bakıldığına ana temanın, kişinin başkalarını etkileme felsefesine dayandığı görülmektedir.

Liderlik örgütler için büyük önem taşımaktadır. Bu önemin üç ana nedeni vardır: Birincisi, örgütün etkinliği liderin sorumluluğundadır. İkincisi, lider çalışanlara karşı güven ve amaç oluşturur. Üçüncüsü, liderler örgütün sağlamlığıyla ilgilenirler. Örgütün gücü ve güvenilirliği liderin elindedir (Bennis, 2001).

Genel liderlik teorilerinin kapsamından farklı olarak, kamu liderliği, kamu sektörü liderliği ve örgütsel verimliliği etkileyebileceğinden daha spesifik beceri ve kabiliyetleri gerekli kılan bir süreçtir (Van Wart, 2003). Yeni kamu yönetim yaklaşımının, liderliğe farklı bir boyut katığı görülmektedir. Yeni kamu liderliği yaklaşımının, kamudaki hizmetlerin yönetiminde çalışanlar arasında paylaşımcı bir vizyon oluşturduğu, ayrıca daha da sürdürülebilir ekonomik, sosyal ve çevresel değişim meydana getirebilmek maksadıyla değişime katkı sağlayacak kamusal değerleri geliştirmektedir (Brookes, 2011). Kamu kurumlarında geleneksel yönetim anlayışından profesyonel kamu liderliğine doğru bir değişim ve dönüşüm meydana gelmektedir (Farmer, 2001). Kamu liderliği, kişisel etki meydana getirme, amaçlılık, hedef odaklı olma, çalışanlardan en iyi şekilde istifade etme, stratejik düşünme, kendini geliştirme ve öğrenme gibi tutum ve davranışları destekleyen yeterliliklerin bütünü ile alakalıdır (Bolden, 2005).

Bu bağlamda kamuda çalışan bireylerin stres ve kaygı düzeyleri ile özgüvenleri arasındaki ilişkide, kamu liderliğinin olumlu düzenleyici etkisinin olup olmadığının incelenmesi oldukça önem kazanmaktadır. Eğer ki, stres ve kaygının özgüveni olumsuz yönde etkilemesinin önüne geçilmesinde kamu liderliğinin olumlu bir etkisi söz konusu ise, bu durumda kamu kurumlarında bu yönde bir hizmet içi eğitim bağlamında çeşitli düzenlemelerin yapılmasının yolu açılmış olacaktır. Dolayısıyla

böylesi bir durumun araştırılması ve alanyazına kazandırılması kamu yararı bağlamında araştırılmaya değer bir durumdur.

- **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı, kamu kurumlarında çalışan bireylerin stres ve kaygı durumları ile özgüvenleri arasındaki ilişkide kamu liderliğinin moderatör (düzenleyici) etkisini incelemektir. Aynı zamanda yukarıdaki asıl amacı gerçekleştirmek için Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formunu Türkçeye uyarlamak ve psikometrik yönden de incelenmesinin yapılması da diğer bir amaç olarak belirlenmiştir. Bu amaçlar doğrultusunda kullanılan değişkenler arasındaki ilişkilerin de belirlenmesi amaçlanmıştır.

Kamu çalışanlarının stres ve kaygı düzeylerinin özgüveni olumsuz yönde etkilemesinin önüne geçebilmek hiç şüphesiz oldukça önemlidir. Buna yönelik bir çözümün üretilmesi kamudaki zaman ve verim israfının önüne geçebilmekte etkili olacaktır. Bu yüzden de bu çalışmada etkili kamu liderliğinin bu olumsuz etkiyi minimize etmedeki etkisi incelenmektedir. Araştırma sonucunda elde edilecek veriler kamu çalışma düzeninde önemli bir durumu göz önüne serecektir.

Alt Amaçlar

1. Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formunu Türkçeye uyarlamak.

2. Çalışanların stres, kaygı, özgüvenleri ve kamu liderliği puanlarının çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmesi.

3. Çalışmada kullanılan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi.

- **Sayıltılar**

Çalışmaya ilişkin temel sayıltılar:

1. Katılımcıların anketlere samimi ve doğru cevaplar vererek gerçek durumlarını elde edilen verilere yansıttıkları kabul edilmektedir.

2. Veri toplanan katılımcılar çalışmanın evrenini temsil etmektedirler.

- **Sınırlılıklar**

Çalışmanın Sınırlılıkları:

1. Araştırmanın evreni Türkiye'nin yedi bölgesindeki farklı kamu kurumlarında çalışan personeller ile sınırlandırılmıştır.

2. Araştırma, araştırmacı tarafından hazırlanan ve çalışmaya katılım sağlayan kamu çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik kişisel bilgi formu ile sınırlıdır.

3. Araştırma, kamu çalışanlarının stres düzeylerini belirlemeye yönelik, stres ölçeği maddeleri ile sınırlıdır.

4. Araştırma, kamu çalışanlarının kaygı düzeylerini belirlemeye yönelik, kaygı ölçeği maddeleri ile sınırlıdır.

5. Araştırma, kamu çalışanlarının özgüven düzeylerini belirlemeye yönelik, özgüven ölçeği maddeleri ile sınırlıdır.

6. Araştırma, bu çalışma kapsamında moderatör etkiyi belirlemeye yönelik, Türkçeye uyarlaması yapılan kamu liderlik ölçeği kısa formunun maddeleri ile sınırlıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölüm altında, araştırmaya ilişkin kuramsal bilgilere yer verilmiştir. İlk olarak liderlik ve liderliğe ilişkin bilgiler verilmiştir. Ardından kamu liderliğine ilişkin bilgilere yer verilmiş, akabinde özgüven, stres ve kaygı kavramları ele alınıp açıklanmıştır.

1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Yönetim alanına bakıldığına, liderliğin sosyal bilimcilerin ilgisini çok fazla çektiği ve bu araştırmacıların liderlik konusunda oldukça fazla araştırma yaptıklarını görmekteyiz. Ancak yapılan bunca araştırma ve çalışmalara rağmen liderlik halen gizemini koruyan bir konu olmaktadır. Bunun sebeplerine bakıldığına ise liderlik konusunda lider ne zaman ortaya çıkar, kişinin hangi özellikler, koşul ve yeteneklere sahip olması onu lider yapar, gibi sorular halen bunca araştırmaya rağmen tam olarak cevaplandırılamamıştır. Bu bağlamda her yer ve zamanda geçerli tek bir liderlik modelinin olduğunu söyleyemeyiz (Güney, 2020, s. 26). Lider ve liderlik kavramı hem araştırmalarda hem de günlük yaşamda kullanılıyor olsa da bu kavramı sadece belirli sınırlar içinde tanımlamak o kadar kolay değildir (Yukl, 2013, s. 7). Liderlik kavramı ile ilgili tanımlara bakıldığına bunlardan bir kısmına aşağıda yer verilmiştir.

Liderlik, bir grup insanı belirlenen amaçlar doğrultusunda toplayabilme ve belirlenmiş bu amaçlara ulaşabilme yolunda harekete geçirebilme bilgi ve kabiliyeti olarak ifade edilmiştir (Eren, 2012, s. 415). Liderlik, liderin çalışmaları ile ilgili bir süreçtir. Lider ise, başkalarını belirli bir amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda hareket etmeye yönlendiren kişidir. Buna göre, liderlik sürecinin özü, birinin başkalarını etkileyebilmesidir (Ertürk, 1995, s. 135).

Liderler, takipçilerinin davranışlarını kendi istek ve arzuları doğrultusunda etkiler ve bu etkileme eylemini gerçekleştirirken onları aydınlatmak, öğretmek, yol göstermek, ayrıca öngörüde bulunmak, emir ve direktifler vermek; Birlikte çalıştıkları insanların ihtiyaç ve isteklerini zamanında hisseden kişilerdir (Bakan, 2008, s. 3).

Liderlik, belirli bir grup insanı belirlenen amaçlar doğrultusunda bir araya getirmek ve bu amaçları gerçekleştirmek üzere seferber etmek için gerekli deneyim,

beceri ve niteliklere sahip olmakla ilgili özelliklerin tümüdür (Erkutlu, 2014, s. 2). Liderliğin var olabilmesi için, izleyicilerinin olması gerekir. Liderlik edilecek, yönlendirilecek ve bunu benimseyerek yapacak bir izleyici kitlesi olmalıdır. Aksi takdirde liderin, tek başına olması bir anlam ifade etmemektedir (Özsalmanlı, 2005, s. 143).

$$\text{Liderlik} = f\,(\text{Lider, İzleyiciler, Koşullar})$$

Liderlik sürecinin esasına bakıldığına, bu süreci bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi meydana getirmektedir. Liderlik süreci, lider, takipçiler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan oldukça karmaşık bir süreçtir (Koçel, 2018, s. 586-592). Lider izleyicilerini motive etmeli, rehberlik yapmalı ve verilen direktifleri yerine getirebilmeleri için uygun çalışma şartlarını oluşturması gerekir (Yukl, 2018, s. 29). Beşerî kaynaklar, bir organizasyonun yukarıdan aşağıya her seviyesinde aktif olarak yer almaktadır. Bu nedenle işletmeler için stratejik bir öneme sahiptir (Nur ve Kaya, 2022, s.110). Nitekim örgütlerde insan en önemli unsurdur. Çalışanların memnuniyetlerinin sağlanması ve örgüte olan bağlılıklarının sağlanması, örgütün başarısını önemli ölçüde etkilemektedir (Gültekin, 2009). Bu bağlılığın sağlanması ve beşerî kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasında örgütün iyi bir lidere sahip olmasının payı oldukça yüksektir.

İnsan sosyal bir varlık olarak belli bir grup içinde yaşamak zorundadır. Her grubun da kendi amaç ve hedefleri bulunmaktadır. Grup üyeleri grupta var olan bu amaç ve hedefleri gerçekleştirebilecek yetenek ve kabiliyetle donatılmış bir lidere ihtiyaç duymaktadırlar.

Liderlik tanımları Akdemir (2008) tarafından kronolojik olarak aşağıdaki şekilde tasnif ve tarif edilmiştir.

Tablo 1: Liderlik Tanımlarının Kronolojik Tasnifi

1902	Liderlik, ekip çalışmalarının odak noktasıdır.
1906	Liderlik, ekibin yönetimi icra edecek bir şahsın olmasıdır.
1911	Liderlik, tüm ekibin kabiliyetlerini kendi başarısı ile ortaya koymaktır.
1921	Liderlik, zıt fikirleri minimize ederek ekip çalışma ruhunu kuvvetlendirerek başarıya ulaşama yetisidir.

1924	Liderlik, ekibin birlikte yaptığı faaliyetlerden ziyade çaba göstermektir.
1927	Liderlik, ekiptekilerin istek ve arzularına hâkim olup gereklilikleri yerine getirebilmektir.
1930	Liderlik, çalışanlara iş motivasyonu sağlamak ve onları buna göre yönlendirmektir.
1935	Liderlik, ideal olanı durumun özelliklerini barındırmaktır.
1939	Liderlik, belirlenen amaçlara yönelik tam motivasyon sağlamaktır.
1942	Liderlik, çalışanları görsel olduğu kadar duyusal da etkilemektir.
1948	Liderlik, tüm ekibin ilgili olduğu alanlara hâkim olmaktır.
1950	Liderlik, hedef belirleme ile sonuçlara ulaşma arasındaki ilişkiyi sağlamaktır.
1955	Liderlik, belirlenen hedefler doğrultusunda tüm ekibin şevkini ve motivasyonunu belli bir seviyede tutmaktır.
1960	Liderlik, ekibin amaçlarına heyecan katabilmek hususunda istekli çalışma yönlü eğilim gösteren bir harekettir.
1964	Liderlik, hedeflere yönelik kurumun belirlediği amaçlara uygun bir oluşum meydana getirebilmektir.
1968	Liderlik, yetkinliğini kullanarak yaptığı işi sürekli kılmaktır.
1978	Liderlik, ekibe faaliyetleri doğrultusunda gerekli moral ve motivasyonu sağlamaktır.
1986	Liderlik, diğer şahısların çalışmalarını olumlu yönde etkileyebilme kabiliyetidir.
1990	Liderlik, mantıklı ve duygusal düşünceyi bir araya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaktır.
1991	Liderlik, grubu ortak hedefler etrafında toplamaktır.
1992	Liderlik, anlayış ve yetkinliği bir araya getirerek buna yönelik tutumlar ortaya koymaktır.
1993	Liderlik, zor durumlar karşısında çekimser olmamaktır.
1994	Liderlik, ani gelişen olaylar karşısında herkesten farklı düşünebilmektir.
1995	Liderlik, ekip içindeki iletişimi tüm yönleriyle değerlendirebilmektir.
1997	Liderlik, tüm ekibi aynı hedefler doğrultusunda seferber edebilmektir.
2007	Liderlik, beklenmeyen durumların ortaya çıktığı zamanlarda uygun kararlar verip tüm ekibi profesyonel bir şekilde örgütleyebilme kabiliyetidir.

Kaynak: Ali Akdemir, *Vizyon yönetimi,* Ekin Yayınevi, Ekim 2008, 1. Basım.

Çalışmamızda da görüldüğü gibi Liderlik paradigmasıyla alakalı çok sayıda teorik çalışma yapılmış olup, böylece birçok tanım ortaya çıkmıştır. Tanımların çok sayıda olması liderlik tanımını yeterli şekilde doğru ifade edememiştir. Değişik araştırmacılar tarafından incelenen ve araştırılan liderlik olgusu, ne kadar benzer düşüncelerin ürünüyse de bunlar tek bir yapı altında karakterize edilememiştir. Her liderin farklı kabiliyet ve yeteneklere sahip olması bu duruma zemin hazırlamıştır. Liderliğin anlamı içerisinde barındırdığı yeteneğe, zamana ve örgüte göre farklılık göstermektedir (Eraslan, 2004).

1.1.1. Liderliğin Önemi

Liderlik kavramına bakıldığına neredeyse insanların var oluş süreci ile ortaya çıkmakla birlikte, kişilerin bireysel çabaları ile elde edemeyecekleri istek ve arzularını elde etmek, belirlemiş oldukları amaç ve hedeflere ulaşabilmek için çeşitli gruplara gereksinim duymaktadırlar. Gereksinim duydukları bu grupların aynı zamanda kişinin güven duyacağı bir yapıda olması gerekir ve bu süreçte güven ihtiyacını karşılamak isteyen bireyler bir araya gelerek gruplar meydana getirme gayreti ile hareket ederler. Bunun neticesinde liderliğin ortaya çıkması kaçınılmaz bir hale gelir. Her grup kendilerini harekete geçirecek ve belirlenen amaçlara ulaştıracak bir lidere gereksinim duymaktadır. Gruplarda lidere gereksinim duyulması dört nedene dayanmaktadır. Bunlar;

- Örgütlerde tasarımın eksik olması,
- Örgütlerin iç dinamiği,
- Değişmekte olan çevresel durumlar,
- İnsan üyeliğinin doğal yapısı (Arıkan, 2001).

Liderlik geçmişten günümüze hedef belirleme ve uyum sağlamak ile beraber ifade edilen bir yetkinlik iken günümüzde daha çok ekip meydana getirme, koçluk, çalışanların öğrenme ve uyum sağlamaya yönelik kabiliyetlerinde ilerlemeler meydana getirerek öngörülmesi güç durumlara odaklanan etkin liderliğe dönüşmeye başlamıştır. Ekipte lider konumunda olan, ekibindeki potansiyeli en iyi şekilde bilmekle birlikte, grupta yer alan hangi bireyin ne tür kabiliyet ve yeteneklere sahip olduğunu en iyi bir şekilde bilen ve sahip olunan bu yetkinlikleri en ideal şekilde nasıl kullanılması gerektiğini belirleyen kişidir. Tabi burada kurumların uyum sağlama ve

yeteneklerini geliştirmesi muhtemel çalışanları kazanmak ile, kurumun sahip olduğu bu potansiyeli de iyi bir şekilde kullanabilecek liderleri de elde etmeye odaklanmaları gerekmektedir (Insight, 2021).

Nitekim liderlik tanımlarında da değindiğimiz gibi kurumlarda liderler, grupta yer alan kişilerin motivasyonlarının sağlanması ve yeterlilikleri üzerinde etkili olma sanat ve kabiliyetidir. Bu bağlamda üç özelliğin liderlikte ön plana çıktığını görmekteyiz. Bu özellikler; bireyler üzerinde etkili olma, amaçlara ulaşma ve değişime odaklanma kabiliyetleridir. Etkili lider, birey, grup veya örgütün belirlemiş oldukları amaçlara ulaşmaya odaklanmaktadır. Liderler örgütte yer alan kişilerin gereksinimlerinden etkilenmekle birlikte, bu ortaya çıkan gereksinimleri karşılayacak bir rota belirler, hemen akabinde örgütteki kişilerin ilgi ve dikkatini üzerine çekerek, bireylerin enerjilerini belirlemiş olduğu noktada toplanmasını sağlar. Bu şekilde lider kendisinin belirlemiş olduğu rotaya bireylerin yönelimini sağlamış olur. Tabi değindiğimiz durumlar, liderler ile örgütte yer alanların karşılıklı etkileşimini gerekli kılmaktadır (Keklik, 2012, s. 75). Kurumlarda liderler şu faydaları sağlar;

- İnsanların davranışlarını etkilemeye yardımcı olur,
- Takipçilerin ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olur,
- Gerekli değişikliklerin sunulmasına yardımcı olur,
- Çatışmaların etkili bir şekilde çözülmesine yardımcı olur,
- Astların eğitimi ve gelişimine yardımcı olur (Your Article Library, 2021).

Takriben insanoğlunun var oluş serüveni ile ortaya çıkmış olan liderlik kavramına ilişkin bazı temel özellikler ifade edilmiştir. Bu özellikler şunlardır;

- Lider, doğuştan liderdir, sonradan lider olunmaz
- Lider, bireysel yeteneklere ve diğer insanlarda olmayan birtakım özelliklere sahiptir
- Liderler, karizmatiktir (Şahin ve Temizel, 2007, s. 183).

Kurumlarda lider oldukça önemli bir konuma sahiptir. Liderin bu denli önemli olmasının üç ana nedeni vardır: bunlardan birincisi kurumun etkinliği liderin sorumluluğunda olmaktadır. İkincisi, lider çalışanlara amaç belirler ve güven verir. Üçüncüsü, liderler kurumun sağlamlığı ile ilintilidir. Kurumun güvenilir ve sağlam bir yapıda olması liderin elindedir (Bennis, 2001, s. 18).

Bilhassa günümüzde dünyada meydana gelen globalleşme ve teknolojik gelişmeler neticesinde liderler her zamankinden daha önemli bir hale gelmiş ve gruplar da her zamankinden daha fazla iyi bir lidere gereksinim duymaktadır. Özkalp ve Kırel (2018) liderliğin olmaması durumunda, örgütlerin bir insan ve makine yığınından pek bir farkının olmayacağını ifade etmişlerdir.

1.1.2. Liderliği Etkileyen Faktörler

Liderliğin etkili olması belirleyen bazı değişkenler vardır. Bu değişkenleri Öztürk (2005) şu şekilde sıralamıştır:

- Yönetici ve grup arasındaki ilişki, grup üyelerinin kendi arasındaki ilişki,
- Yöneticinin sahip olduğu güç,
- Örgütün yapısı ve yönetim sistemleri,
- Yöneticinin özellikleri, tutumları, yetenekleri, değerler sistemi, kişisel güvenilirliği ve kişilik yapısı,
- Astların sahip olduğu özellikler, ihtiyaçları, tutumları, beklentileri, deneyimi, bilgisi ve motivasyonu,
- Başarılması gereken işlerin yapısı, örgütün kullandığı teknoloji ve kullanılan yöntemler,
- Örgüt yapısı ve yönetim sistemleri,
- Örgütün tipi ve doğası, örgütsel yapının farklı bölümleri,
- Dış çevrenin yapısı ve etkisi,
- Yöneticilerin kararlarının doğası,
- Ulusal kültürün etkileri,
- Örgütün kültürü ve sosyal yapısıdır (Öztürk, 2005, s. 17).

Yukarıda belirtilen değişkenlere ek olarak, astların bağımsız olma istekleri, sorumluluk alma hazırlık süreci, ilgi durumu, belirsizliği tolerans etme, örgütün beklentilerini anlama, yetenek, bilgi, tecrübe, beklentiler, örgüt inanç ve değerleri, zaman baskısı, işin bilinmesi, sorunların özelliği ve durum değerlendirme gibi değişkenlerin de liderliğe etki ettiği söylenebilir. Liderin bu bahsettiğimiz değişkenlerin farkında olması, bu yönde bir yol belirleyip çizmesi ve bir usta edasıyla hareket edip, özgüveninin de azami derecede olması gerekmektedir (Akyol, 2015, s. 34)

1.1.3. Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Türleri

Liderlerin izleyicilerini belirlenmiş olan amaçlara yönelik etkilemelerinde etkili olan temel özellik, güçtür (Güney, 2020, s. 65). Güç, belirli birtakım kaynakların kullanılması neticesinde elde edilmektedir. Lider bu güçleri etkileme süreci ile kullanarak başkalarının davranışlarını yönlendirebilmekte ve değiştirebilmektedir. Güç türlerine yönelik birtakım sınıflandırmalar yapılmış olmakla birlikte, işletme alanında en çok kabul göreni French ve Raven tarafından yapılmış olan sınıflamadır (Koçel, 2018, s. 572). French ve Raven (1959) tarafından liderin güç türlerine yönelik önerilen ilk sınıflandırma; yasal güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve beğenilmeye dayalı güç şeklindedir (French ve Raven, 1959, s. 268). Bu sınıflandırma, daha sonra bilgi gücü ve ekolojik gücü de içine alabilecek şekilde genişlemiştir (Yukl, 2018, s. 188). Yukl (2018) güç türlerinin, gücün öncelikli olarak bireyin örgütte yer alan konumundan mı elde edildiğine yoksa failin özellikleri ve fail-hedef kişi arasında yer alan ilişkiden mi meydana geldiğine bağlı olarak iki genel kategoride sınıflandırılabileceğini ifade etmiştir. Pozisyon (konum) gücü; yasal yetkiden, var olan kaynaklarla ödüler üzerindeki kontrolden, cezalar üzerinde yer alan kontrolden, bilgi üzerindeki kontrolden ve fiziksel iş ortamındaki kontrolden meydana gelen potansiyel etkidir. Kişisel güç ise; beğenilmeye dayalı güç ve görev uzmanlığına dayalı mevcut etkidir. Pozisyon gücü ve kişisel güç faktörleri arasında kompleks bir etki mevcut olmasından dolayı bu iki güç biçimini bazen birbirinden ayırt etmek oldukça zor olmaktadır (Yukl, 2018, s. 193). Ayrıca, bu güç kaynakları tamamen birbirinden ayrı düşünülmemelidir. Bazen liderler ya da yöneticiler, duruma göre değişen kombinasyonlarda güç kaynaklarını birlikte de kullanırlar (Lunenburg, 2012, s. 1).

Tablo 2: Gücün Farklı Türleri

Pozisyon Gücü	**Kişisel Güç**
Yasal Güç	Beğenilmeye Dayalı Güç
Ödül Gücü	Uzmanlık Gücü
Zorlayıcı Güç	

Bilgi Gücü	
Ekolojik Güç	

Kaynak: Gary Yukl, Güç ve Etkileme Taktikleri. Ç. Şahin (Ed.), *Örgütlerde Liderlik*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2018, ss.185-220.

1.1.3.1. Yasal güç

Örgütsel hiyerarşide, yöneticilerin bulundukları pozisyonlardan dolayı izleyicilerin davranışlarını etkileme güçlerine, yasal güç adı verilmektedir. Bu güç, genel olarak kişinin formal pozisyon veya derecesinden kaynaklanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2018, s. 549). Takipçilerin, yönetici veya liderin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Yasal güç, özünde otoriteyi ifade ettiği için otorite gücü olarak da adlandırılabilir. Astlar bu resmi gücü meşru kabul ettikleri için liderin bu gücünden etkilenirler. Örneğin bir örgüte işe yeni başlayan bir çalışanın, yöneticisinin kendisinden birtakım işleri yapmasını isteme hakkının olduğunu kabul etmesi, yasal yetkiye örnek teşkil etmektedir (Koçel, 2018, s. 572-573; Güney, 2020, s. 65).

Yasal gücün geçerliliği için, yöneticinin sadece örgütsel alanda sahip oldukları sorumluluk alanında söz konusu gücü kullanmaları gerekmektedir (Özkalp ve Kırel, 2018, s. 549). Yönetici şahsına ait kişisel işleri yapmasını astlarından istediğinde, astın bu istekleri yerine getirme gibi bir zorunluluğu bulunmamaktadır.

1.1.3.2. Ödül Gücü

Yönetici veya lider konumunda yer alan kişinin astlarını ödüllendirme gücüdür (Güney, 2020, s. 65). Ayrıca örgütte yer alan başka biri de örgütünde yer alan başka birini ödüllendirebiliyorsa, bu durumu bir güç kaynağı olarak kullanabilir. Ödüllendirme motivasyon kaynağı olarak çeşitli biçimlerde olabilmektedir (Koçel, 2018, s. 573). Ödüllendirme yönetici ya da lider tarafından, grup üyelerinin ücretlerinde iyileştirme, terfi imkânı sağlama, astlarına yetki ve sorumluluk verme, iş ortamını işleri daha çekici bir duruma getirme, teşekkür yazısı yazma, başarılarını övme ve takdir etme gibi ödüllerin tamamı güç kaynağı olarak nitelenebilir (Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015, s. 75). Yöneticiler ya da liderler bu kaynağı kontrol edebildikleri sürece, ödüllendirme gücüne sahip olacaklar ve bu güç kaynağının devamlılığını

sağlayabileceklerdir. Sadece bu kaynaklara sahip olmak yetmez, aynı zamanda bu güç kaynağını yerinde kullanmak da önem arz etmektedir (Özkalp ve Kırel, 2018, s. 548).

Lider ya da yöneticiler, kurum ve kuruluşlarda formel ödül türlerini kullanma yetisine sahip olduklarından, bu güçlerini kullanarak izleyicilerini ya da astlarını belirlenen amaç ve hedeflere yönelik harekete geçirebilirler (Güney, 2020, s. 65). Eşit ve adil bir şekilde ödüllendirmenin yapılmadığını hisseden astlar ve izleyicilerde iş tatminsizliği ve performans düşüklüğü meydana gelebilmekte (Özkalp ve Kırel, 2018, s. 548), bu gücün uzun süre kullanılması durumunda, astlar ve izleyiciler arasındaki duygusal ilişkilerin ve doyumun da olumsuz yönde etkilenmesine sebebiyet verebilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 76).

1.1.3.3. Zorlayıcı Güç

Bu güç ödüllendirme gücünün tam tersi olan bir güç türüdür. Lider ya da yöneticiler astlarını cezalandırma yetkisine sahiptir (Güney, 2020, s. 65). Özkalp ve Kırel'e (2018) göre; bu güç türünde talep edilen kontrollerin yanında, yönetici ya da liderlerin cezalandırma kontrolü de bulunmaktadır. Korkunun kişiler için motive edici bir unsur olduğunu ve bireyin verilen emirlere karşı gelmesi durumunda meydana gelebilecek olumsuz durumlardan korkması neticesinde bu gücü kabul etmektedir. Bundan dolayı astları ya da izleyicileri korkutan her şey bir güç kaynağı olarak ifade edilebilir.

Organizasyonlarda lider ya da yöneticilerin, işe son verme, rütbe tenzili, başka bir göreve atama, ücret artışı yapmama, eleştirme, maaş kesintisi, ihtar alma gibi durumlar, astların yöneticilerin her dediğini yapmasına sebebiyet vermektedir. Cezalandırmaların gerektiği gibi kullanılmaması durumunda etkililiğini yitirmesi de söz konusu olmaktadır (Koçel, 2018, s. 572; Güney, 2020, s. 65-66; Özkalp ve Kırel, 2018, s. 548). Yönetici ya da liderin cezalandırma olanağına sahip olması kadar, astların onu bu şekilde algılaması da önemli bir husus olarak ifade edilebilmektedir (Koçel, 2018, s. 572).

1.1.3.4. Uzmanlık Gücü

Örgütte yer alan bireyleri etkilemede kullanılan en yararlı yoldur (Özkalp ve Kırel, 2018, s. 549). Uzmanlık gücü yönetici veya liderin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile alakalıdır. Burada izleyicinin algısı önemlidir. Bir yönetici veya lider, deneyimli ve

bilgili olarak algılanırsa, çevresindeki takipçileri ve diğer yöneticileri kolaylıkla etkileyebilir (Koçel, 2018, s. 573). Lider ya da yöneticinin görevle alakalı gerçek bir uzman (sorun çözücü, bilgi kaynağı) olması, izleyicileri etkilemesini oldukça kolaylaştırmaktadır. İşletmeler ve askeri kurumlarda yer alan kurmay sınıfı bu güce en iyi örnek olarak verilebilir (Güney, 2020, s. 66).

Uzmanlı gücü, yasal, ödüllendirici ve zorlayıcı güce göre kişisel bir güçtür. Bireyin uzman olarak görülmesi kendisine güç katmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2018, s. 549). Örneğin örgüt içerisinde düşük seviyede yer alan bir çalışan, alanı ile ilgili uzman bilgilere sahip olabilmektedir.

1.1.3.5. Beğenilmeye Dayalı Güç

Lider ya da yöneticinin kişilik özellikleri ile alakalı bir güç türüdür (Güney, 2020, s. 549). Liderliğin temel özelliklerinden biri olan liderin kişiliğinin astlarına ilham verebilmesi, istek ve arzularını ifade edebilmesi bu kaynağın temelini oluşturmaktadır (Koçel, 2018, s. 573). Beğenilmeye Dayalı Güç, bir başkasının hayranlığından ve o kişi gibi olma arzusundan gelişir (Lunenburg, 2012, s. 4). Bu güç türü, astların coşkulu ve sorgusuz sualsiz güvenini, uyumunu, sadakatini ve bağlılığını sağlayabilir (Jones ve York, 2016, s. 6-7). Örneğin, patronunuzla arkadaş olduğunuzu varsayalım. Bir gün sizden hoşlanmadığınız özel bir projeyi üstlenmenizi istiyor. Başka biri bu talepte bulunuyor olsa, bu talebi büyük olasılıkla reddedersiniz, ancak bu kişiyle olan özel ilişkinizden dolayı, bu isteği bir iyilik olarak yerine getirebilirsiniz. Bu durumda, var olan olumlu ilişkiniz nedeniyle yöneticiniz sizin üzerinizde bir güce sahiptir (Lunenburg, 2012, s. 4). Lider ya da yöneticinin izleyiciler için çekici olması, izleyicilerin kendilerini lidere benzetmeye çalışması, liderleri ile ortak yönlerini bulmaya itecektir. Bu durum da izleyicilerin lider ve yöneticiler tarafından daha kolay bir şekilde etkilenir hale getirecektir (Koçel, 2018, s. 573).

1.1.3.6. Bilgi Gücü

Bilgi gücü, önemli birtakım bilgilere ulaşma ve bu bilgilerin dağıtımı üzerindeki kontrolü kapsamaktadır. Bireyin yönetim pozisyonunda yer alması kendisine astların ulaşamayacağı bilgileri elde etme imkânı sunar. Birey hangi pozisyonda bulunursa bulunsun, faydalı bilgileri kendiliğinden elde edemez, bunun için bireyin aktif olacak bir kaynak ağı kurması gerekmektedir. Örgüt dışında meydana

gelen olaylara ilişkin kritik bilgiler elde eden yönetici ya da lider, bu olayları izleyicilere yorumlama ve bu şekilde algı, tutum ve davranışlarını etkileyebilir. Elde edilen bilgilerin örgüt için önemli ve diğer bireyler tarafından elde edilemeyen bilgi olması gerekmektedir. Eğer üstler için önemli olan bir bilgiye yalnızca astlar ulaşım sağlıyorsa, astların sahip olduğu bu avantaj yönetici ya da liderlerin kararını etkilemek için kullanılabilir. Astların faaliyet bilgileri üzerinde kontrol elde etmeleri, astların başarılarını büyütebilme, yaptıkları hatalarını örtme ve işlerini yapabilmek için gerekli olan tecrübe ve kaynak miktarını abartmalarına yol açar (Yukl, 2018, s. 192).

1.1.3.7. Ekolojik Güç

Bu güç kaynağında davranışı kısmen fırsatlar ve kısıtlara ilişkin algılar belirlemekte olup, buna bağlı olarak durumu yeniden düzenleyerek davranışları incelikli bir biçimde değiştirmek mümkün olmaktadır. Bu etki biçimi bazen ekolojik kontrol ya da durum mühendisliği olarak da adlandırılmaktadır (Yukl, 2018, s. 192-193).

Astların motivasyonunu artırmak için iş tasarımında değişiklikler yapılması, fiziksel çalışma ortamına ilişkin kontrol, iş faaliyetlerinin organize edilmesi ve biçimsel yapının tasarımı durum mühendisliğinin türleri içerisinde yer almaktadır. Yapılacak faaliyetlerin alt birimlere ayrılması, raporlamada ilişkilerin belirlenmesi ve bilgi sistemlerinde tasarımların yapılması, astların davranışlarını etkilemede önemlidir (Yukl, 2018, s. 192-193).

1.1.4. Liderlik Yaklaşımları

Literatürü incelediğimizde, liderlikle ilgili birçok sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Kimilerine göre liderlik doğuştan elde edilirken, kimilerine göre ise zamanla elde edilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Liderlik yaklaşımları üç başlık altında toplanabilir. Bunlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsal yaklaşım şeklinde ele alınabilir (Can, Aşan ve Aydın, 2011, s. 290).

1.1.4.1. Özellikler Yaklaşımı

Aristo; bazı insanların yönetmek için, bazılarının ise yönetilmek için doğduğunu ve ancak doğuştan gelen bazı özelliklere sahip olunması durumunda lider olabileceği düşüncesindeydi (Hoy ve Miskel, 2012, s. 428). Thomas Carleyl'in büyük

adamların özgeçmişinden ibaret olduğunu söyleyen Büyük Adamlar Okulu teorisi bu gelenekten gelme ve liderlikle alakalı ilk çalışma kabul edilmektedir. Bu teoriye göre, bazı insanların doğuştan diğer insanlardan değişik özellik ve vasıflara sahip olduğu, bu özelliklerin her zaman ve her yerde lider olarak dikkati çektiğini ifade etmiştir (Akgemici, 2008, s. 512).

Bu yaklaşıma göre bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için söz konusu kişinin çeşitli özellikler bakımından grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olması gerekir. Grubun üyeleri çeşitli özelliklere göre karşılaştırılabilirse liderlik vasfına sahip olanı bulmak mümkün olacaktır. Bu yaklaşımın temel dayanak noktası grubun üyelerinden liderlik vasfına sahip olanları bulup, bu özelliklere sahip olmayanlardan ayırt etmektir. Bu yaklaşımda, lider gerek kişilik gerekse fiziksel özellikler bakımından izleyicilerden farklıdır. Bu anlayışlar sonucu liderin hangi özellikler bakımından izleyicilerden farklı olduğuyla alakalı birçok çalışma yapılmıştır (Koçel, 2018, s. 594). Söz konusu araştırmalarda aşağıda sayılan özellikler üzerinde durulduğu görünmektedir.

- Yaş
- Cinsiyet
- Boy
- Güzel konuşma kabiliyeti
- Başkalarına güven telkin etme
- Yakışıklılık/Güzellik
- Dürüstlük
- Zeki olma
- İnisiyatif alabilme
- Kişiler arasında ilişki kurabilme kabiliyeti
- Bilgili olma
- Hissel olgunluk
- Kararlılık
- Açık sözlülük
- Kendine güvenme
- İş başarma kabiliyeti

- Doğruluk
- Samimi olmak
- Enerjik olmak (Koçel, 2018, s. 594; Özkalp ve Kırel, 2018, s. 311).

Uygur'a (2010) göre yukarıda sayılan özelliklere grup üyeleri içerisinde daha fazla sahip olan kişi liderdir. Eğer grup üyeleri arasından bu niteliklere sahip olan kişileri belirlemek mümkün olursa, grupları yönetecek bireyleri bulmak ve yetiştirmek daha kolay olacaktır (Uygur, 2010, s. 127). Güney (2020) liderlerin hemen hemen tamamında diğer bireylerde olmayan eşsiz özelliklere sahip olduklarını ve sahip oldukları bu özel yetenekleri sayesinde izleyicilerini etkileyip yönlendirebildiklerini ifade etmiştir (Güney, 2020, s. 166).

Özellikler yaklaşımı, etkili olan liderlerin sahip oldukları özellikleri ortaya koyması bakımından oldukça destek görmüş, ancak birçok araştırmacı da bu yaklaşımı eleştirmişlerdir. 1950'lerden sonra yapılan çalışmalarda etkili liderlerin aynı özelliklere sahip olmadığı, bazen daha fazla özelliğe sahip olmalarına rağmen bu kişilerin lider olamadıkları tespit edilmiştir. Bu durum da araştırmacıların liderlik sürecinde yalnızca liderlik değişkeninin ele alınması değil diğer değişkenlerle de ilgilenilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir (Tabak, 2005, s. 7).

Bu yaklaşımın liderlikteki süreci ifade etmekte yetersiz kalmasına istinaden, araştırmacılar daha çok ilgilerini liderliğe konu teşkil eden grupların işleyiş ve yapılarına çevirmişlerdir. Liderlerin sahip oldukları kabiliyetler yerine izleyicilerin sahip oldukları kabiliyetlere, liderlerin ne şekilde davrandıklarına bakmaya başlamışlardır ve bu şekilde Davranışsal liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Koçel, 2018, s. 595).

1.1.4.2. Davranış Yaklaşımı

Davranışsal Liderlik Yaklaşımı, özelikler yaklaşımının yeteri başarıyı sağlayamamasına istinaden geliştirilen bir bakış açısı olup buradaki amaç, bireylerin davranışlarının etkili olabilecek şekilde liderlikle ne şekilde entegre edilebileceğinin tespitinin yapılması, liderin ne şekilde davranarak etkin olabileceği sorusuna cevap aramaktadır. Araştırmacıların elde ettiği bulgularda etkin liderler ile etkin olmayan lider davranışlarının birbirinden farklılık gösterdiğini, etkin olan liderin farklı durumlarda da aynı davranışa sahip olduğunu göstermiştir (Keçecioğlu, 2003, s. 157).

Bu kuramı daha iyi anlayabilmek için, özellikler kuramından hangi yönlerden farklı olduğuna bakmak gerekmektedir. Davranışsal kuram, liderin ne yaptığı ve bunu nasıl yaptığına bakarak açıklamaya çalışırken, özellikler kuramı ise, liderin ne olduğunu araştırmak suretiyle liderliği izah etmeye çalışmaktadır (Güney, 2020, s. 337).

Liderlik sürecinin izahını yapmaya çalışan bu yaklaşımda ana fikir liderlerin etkin ve başarılı olmalarını sağlayan hususların, liderlerin özelliklerinden ziyade, liderin gruba liderlik yaparken sergilediği davranışlar, liderliğini yaptığı gruptaki bireylerle ilişkilerinin ne şekilde olduğuyla alakalıdır. Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesine gerek uygulamalı araştırmalar gerekse teorik araştırmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucunda çeşitli liderlik davranışları belirlenerek, bu davranışlar kategorize edilerek liderlik usulleri belirlenmiş ve etkinlikleri araştırılmıştır (Koçel, 2018, s. 595). Güney'e (2020) göre; davranış ön planda tutularak liderlik izah edilmeye çalışılırken şu tarz sorulara cevaplar aranmaya çalışılmaktadır:

- Lider karar verirken ne yapmaktadır?
- Lider kişi işleri ne şekilde yapmaktadır?
- Lider gruptaki üyeleri nasıl eğitir?
- Lider ne tür davranışlarda (otoriter mi, demokratik mi, güçlendirici mi, yoksa tam serbestlik sağlayan davranışlarda mı) bulunur? (Güney, 2020, s. 377-378).

Liderlik, liderin sahip olduğu özelliklerden ziyade liderin davranış, faaliyet, tutumlarının ve izleyiciler tarafından bunların sonuçlarının benimsenmesiyle ortaya çıkmaktadır (Aykanat, 2010, s. 11). Bu kuram, liderliği bireyin davranışlarına göre tanımlar ve liderliği de liderin izleyicileriyle sürdürdüğü bir davranış şekli olarak değerlendirmektedir (Güney, 2020, s. 378).

1.1.4.3. Durumsallık Yaklaşımı

Uygur'a (2010) göre; durumsallık yaklaşımı, özellikler yaklaşımı ile davranışsal yaklaşımın belirli bir oranda karışımından meydana gelen ve işin gerekleri ile durumun gereklerini göz önünde bulunduran bir yaklaşımdır (Uygur, 2010, s. 128). Durumsallık yaklaşımında lider, bulunulan ortamın ihtiyaç ve özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Lider şartlara göre farklı davranışlarda bulunarak

çalışanları hem güdüler hem de başarılı olmalarını sağlama gayretindedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 209). Liderlerin etkinliğini etkileyen faktörler şunlardır;

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
- Gruptaki üyelerin yetenek ve beklentileri,
- Liderliğin meydana geldiği organizasyonun özellikleri,
- Lider ve grup üyelerinin geçmiş beklentileri.

Bu durum şekil 1'deki gibi ifade edilebilir.

Şekil 1: Liderlik Davranışına Etki Eden Faktörler



Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme yöneticiliği*, Beta, İstanbul, 2018, 17. Baskı.

Bu teoriye göre, en ideal liderlik davranışının koşul ve durumlara göre değişeceğini ifade etmiştir. Özellikle durumsallık yaklaşımının gelişimini sağlayan çeşitli uygulamalı ve teorik araştırmalar bu yaklaşıma katkıda bulunmuşlardır (Bayram, 2013, s. 23: Koçel, 2018, s. 601-605).

Görüldüğü gibi liderlik yaklaşımları farklı düşünme biçimlerine dayanmaktadır. Bu yaklaşımların bazıları özelliklere ve liderin niteliklerine odaklanırken, bazıları ise liderin ne şekilde davrandığını etkileyen durumsal yönlerin önemine değinmektedir. Diğer birçok davranışsal kavram gibi, liderlik de çok

boyutludur ve söz konusu liderin yerini dolduran çok sayıda faktör mevcuttur. İşin insani yönü, bir örgütün başarısı ve başarısızlığına etki eden en önemli unsurlardan olduğu için, liderlik hemen hemen her zaman kurumlarda ve toplumlarda en değerli beceri ve yetenek olmaya devam etmektedir.

1.1.5. Liderlik Davranış Biçimleri

Yöneticiler tarafından benimsenen yönetim anlayışı veya liderlik davranışı o bireyin lider olarak etkin olup olamamasına etki eder. Literatüre bakıldığına birçok liderlik biçimine rastlamak mümkündür. Liderlik davranışlarından en çok karşılaşılan liderlik biçimleri şunlardır; demokratik katılımcı lider, otokratik lider, tam serbestlik sağlayan lider ve güçlendirici liderdir.

1.1.5.1. Demokratik Katılımcı lider

Demokratik liderlikte lider, sahip olduğu yetkilerini başkalarıyla paylaşmaya yatkındır. Bu liderlik davranışında amaçlar lider ve astların birlikte katılmasıyla tespit edilmektedir. Amaç, plan ve politika tespitinde, iş paylaşımının yapılmasında ayrıca işle ilgili emirlerin oluşturulmasında lider sürekli astlarından edindiği düşünce ve fikirler doğrultusunda hareket edeceği bir tavra sahiptir (Aykan, 2004, s. 214).

Bu yaklaşım biçimi daha çok, demokratik ve insan merkezli örgütlerde görülmektedir. Demokratik yapıya sahip örgütlerde kararların oluşum ve uygulanma sürecine, çalışanların tamamı katılmaktadır. Bu tür örgütlerde ast ve üstler arasında tam ve mükemmel bir uyum ve iletişimin vardır (Buluç, 1998, s. 8).

Demokratik katılımcı liderlik özellikleri şu şekildedir;

- Yetki dağılım ve paylaşımını desteklerler,
- Kişisel görüş ve düşünceler ön plandadır,
- Gruba ilişkin politikalar, liderin gruptakileri tartışmaya teşvik etmesi neticesinde belirlenir,
- Tartışmadan önce grupta yer alanlara genel bir bilgi verilir. Teknik bilgi için lider tarafından, grup üyelerine en az iki tercih sunmak kaydıyla, seçim işini grup üyelerine bırakır,
- Çalışanlarda örgüte karşı bir sorumluluk duygusu vardır,
- Çalışanlar örgüte karşı pozitif ve olumlu düşüncelere sahiptirler,

- Liderin olmadığı durumlarda dahi sistem çalışmalarına devam etmektedir,
- Çalışanların örgüte karşı tutumları olumludur,
- Lider yaptığı yargılama ve eleştirilerde nesnel olmaya çalışır, (Erdal, 2007, s. 17; Güney, 2020, s. 384).

1.1.5.2. Otokratik Lider

Bu liderlik davranışında lider alanıyla ilgili tüm kararların merkezinde yer almaktadır. Her türlü kararın alınmasında yetki onda başlamakta ve yine onda bitmektedir. Kararları tek başına alır, aldığı fikir ve kararların çalışanlarınkinden üstün olduğunu düşünür ve onlara fikirlerini sormanın zaman kaybına sebebiyet verdiği düşüncesindedir. Çalışanların ilgi alanlarının ne olduğu ve mutlulukları bu liderler için pek önemli değildir. Çalışanları sadece üretim sürecinin bir parçası olarak algılarlar (Akor, 2014, s. 148-149). Çalışanlara amaçlar, politika ve planlar belirlenirken fikirlerine başvurulmaz. Çalışanların temel görevleri lider tarafından verilen emir ve görevleri yerine getirmektir. Lider tarafından temel amaçlar belirlenir ve çalışanlarda lideri takip eder (Günlü, 2008, s. 189).

Otokratik liderlikte en önemli sakınca, liderin kendi fikir ve düşüncelerinden başka astlar tarafından gelen fikir ve düşüncelere kapalı olup dikkate almamalarıdır. Bu durum da çalışanların örgüt misyonunu benimsememelerine ve bunun neticesinde çalışanlarda motivasyonun azalmasına, örgüt içinde çatışma ve uyumsuzlukların artmasına sebebiyet vermektedir. Yukarıdaki olumsuz etkilerine karşın, otokratik liderliğin olumlu etkilerinin olduğu durumlar da vardır. Bu liderlik davranışında kararlar hızlı bir şekilde alınır ve zaman israfı en az seviyeye düşürülmüştür. Olağanüstü durumlarda bu liderlik davranışının benimsenmesi son derece yerinde ve uygun olacaktır (Goleman, Boyatsız ve McKee, 2002, s. 70).

1.1.5.3. Tam Serbestlik Sağlayan Lider

Bu liderlik davranışında lider sorumluluklarından feragat etmiş ve kararları almaktan kaçınmaktadır. Çalışanlara verilen işleri yerine getirirken ve ne kadar sürede yapmaları gerektiği konusunda tamamen serbest bırakır. Çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda ihtiyaç duydukları kaynakları sağlar ve tavsiyelerde bulunur. Bunun dışında süreçlere pek dahil değillerdir. Bu liderlikte liderin çalışanların performanslarını düzenli gözlemlemeleri ve geri dönüşler sağlaması şartıyla başarılı

olabilir. İzleyicilere sağlanan bu yüksek düzeydeki serbestlik çalışanların verimlilik ve tatmin olma durumlarını artırır. Çalışanlar zamanlarını iyi kullanamıyor, görevlerini etkin bir şekilde yerine getirecek beceri, bilgi ve motivasyona sahip olmamaları durumunda bu liderlik davranışı kuruma telafisi zor zararlar verebilir (Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015, s. 10).

1.1.5.4. Güçlendirici Lider

Güçlendirici liderlik davranışında örgütteki yönetsel gücün çalışanlarla paylaşılmasını ifade etmektedir. Tek taraflı emirler vermeye dayanan komuta ve kontrol fonksiyonlarının yerine çalışanların düşünce ve önerilerine önem veren profesyonel standart ve değerler meydana getiren çalışanların kendilerini yönetebilecek kabiliyetlere haiz oldukları kabul görmektedir (Yılmaz, 2011, s. 138-139).

Yılmaz, güçlendirici liderin bazı ilkeleri olduğunu savunmuş ve bu ilkeleri şu şekilde sıralamıştır:

- Çalışanlarına değerli oldukları hissi verirler,
- Liderlik vizyonunu onlarla paylaşırlar,
- Paylaşılan örgütsel hedef ve stratejik yönü tespit ederler,
- Çalışanlarına güvenirler,
- Çalışanlara fırsatlar sunar ve onlara yetki devrinde de bulunurlar,
- Kararlar alırken gereken bilgileri sağlarlar,
- Sürekli geri beslemede bulunurlar,
- Problem çözmeye odaklıdırlar,
- Sorular sorma yoluyla öğrenir ve çalışanlara rehberlik ederler,
- Sağlam davranışlar sergileyen çalışanları takdir edip ödüllendirirler (Yılmaz, 2011, s. 150-151).

Görüldüğü üzere liderlik kavramı çok boyutlu olmakla birlikte çok geniş bir alana da temas etmektedir. Gerek bireysel gerekse de toplumsal bağlamda liderliğin göz ardı edilmeyecek önemli bir konumu olduğu bilinmektedir. Bütün bu alanlarla birlikte liderliğin büyük bir önem arz ettiği diğer bir alan ise kamudur. Liderliğin kamudaki karşılığı "Kamu Liderliği" olarak geçmektedir. Dolayısı ile kamu

liderliğinin detaylı bir şekilde ele alınıp incelenmesi, bu kavramı doğru bir şekilde anlamamız için oldukça önemlidir.

1.2. KAMU LİDERLİĞİ VE KAMU LİDERLİĞİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Kamu Liderliği, bir kişinin bir kamu görevini üstlendiği ve bir bütün olarak topluma hizmet ve rehberlik ettiği bir rol olarak tanımlanmaktadır. İki ya da daha fazla bireyi aynı anda etkileyerek belirli davranışlara yöneltebilme yetenek ve kabiliyetini ifade etmektedir. Bu yetenek ve kabiliyetlerin başında vizyon belirleyebilme, organize edebilme, diğer kişileri güçlendirebilme ve sorunlara çözüm önerebilme gelmektedir (Koçel, 2018). Kamu yöneticisi, yönetim faaliyetlerini yerine getirirken bunların hukuka, anayasa ve diğer yasalara uygun olacak bir biçimde yerine getirebilecek çok yönlü bir kişiliğe sahip olmalıdır. Kamu yöneticisine bakıldığına, kamudaki gücü kullanarak birden fazla kişinin iş planını yapan, örgütlendiren, elde var olan kaynakları belirlenmiş olan amacı gerçekleştirmeye yönelik yönlendiren ve yönelten, birçok etkinliği koordine eden, yapılanları denetleyen ve tüm bunları yaparken aynı zamanda yasalarda belirlenmiş çerçeveye ve siyasi çevreyi de dikkate alan kişidir (Canman, 1995, s. 93).

Van Wart (2003) Kamu liderliğinin olası tanımlarını şu şekilde yapmıştır.

- Kamu liderliği, yetkilendirilmiş süreçlerin gerektirdiği sonuçların verimli, etkin ve yasal bir şekilde sağlanması sürecidir.
- Kamu liderliği, sonuçları sağlayan takipçileri geliştirme/destekleme sürecidir.
- Kamu liderliği, organizasyonu çevresiyle, özellikle gerekli makro düzeydeki değişiklikleri gerekli hale getirme ve kültürü uygun şekilde yeniden düzenleme sürecidir.
- Kamu liderliğinin kilit unsuru, hizmet odağıdır.
- Kamu liderliği, teknik performans, takipçilere dahili yönlendirme, harici organizasyonel yönlendirme sağlamanın bir bileşimidir-tümü kamu hizmeti odaklıdır (Van Wart, 2003, s. 221).

Yönetimde insanlar önemlidir ancak bazı insanlar diğerlerinden çok daha önemlidir. Belki de bu nedenle, kamu liderliğine ilişkin çalışmaların çoğu, esas olarak, yüksek kamu görevlerinde bulunan bireylerin yaşamları ve/veya belirli özellikleri ve davranışları üzerine yapılan çalışmalardır. Ancak, mevcut çabamız için gerekli

olmakla birlikte, güçlü konumlardaki bireylere bakarak liderliği incelemek amaçlarımız için yeterli değildir. Diğer insanların yanı sıra konum ve güçteki insanların dahil olduğu belirli bir faaliyetler ve etkileşimler dizisi olan liderliği anlamak gerekmektedir (Hart ve John, 2008, s. 2-3). Liderlik, kişisel faktörlerin bir ürünü değil, bir grup sürecidir. Liderlik bireyin sabit niteliklerinden değil, bir kişinin grup içi ve gruplararası ilişkiler bağlantısı içindeki algılanan konumundan kaynaklandığı ifade edilmiştir (David ve Turner, 2001).

Günümüz bilgi çağında örgütlerin topluma öncülük etmesi ve başarılı neticeler elde edebilmesi için bu örgütlerin bilimsel kriterlere göre yönetilmesi gerekir. Bu bağlamda örgütlerin bilimsel bilgi sahibi ve bilimsel yönetim anlayışına sahip bireyler tarafında yönetilmesi gerekmektedir. Örgütler, çağdaş örgütlerde kullanılmakta olan insan kaynakları yönetim felsefesine göre yönetim yapılarını yeniden gözden geçirerek değiştirmelidir. Günümüz bilgi toplumunda küreselleşmenin etkisi ile var olan rekabet ortamında klasik yönetim anlayışı ile örgütlerin başarılı olması ve hayatlarını idame ettirmesi söz konusu değildir (Buluç, 1998, s. 788).

1.2.1. Klasik ve Yeni Liderlik Anlayışı Arasındaki Farklar

Kamu sektörü liderlerinin en önemli rolü, belirli bir ortamda karşılaşılan sorunları ve zorlukları çözmek olmuştur. Kamu sektöründe daha fazla liderlik istediğimizi söylediğimizde, aslında aradığımız şey, kamu yararına kurumsal uyarlamaları teşvik edecek kişilerdir. Bu anlamda liderlik, değer açısından tarafsız değildir. Kamusal ruhluluk olarak adlandırılabilecek belirli temel değerlerin teşvik edilmesi ihtiyacının olumlu bir şekilde benimsenmesidir. Liderlik, kurumsal performansın yanı sıra gelişmiş yönetim kapasitesine yol açan önemli ve hayati bir değişkendir. Liderlik odağı, işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kamu hizmeti etiği ve yedekleme planlaması dahil olmak üzere çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi bileşenleri arasında bütünleştirici bir rol oynar **(**Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü [OECD], 2021).

Geleneksel kamu yönetimi anlayışının egemen olduğu 20. yüzyılın son çeyreğine kadar, devlet genel olarak kalkınma yolundaki sorunların çözümünde asli bir unsur olarak görülmüştür. Ancak 1970'lerde meydana gelen petrol krizleri neticesinde yaşanan şiddetli ekonomik bunalımlar ve İkinci Dünya Savaşı sonrası

dönemde “Keynesçi karma ekonomi” ve “refah devleti” kavramlarını sorgulayan ve reddeden bir anlayışın ortaya çıkmasıyla birlikte, devletin ekonomik ve toplumsal yaşamdaki rolü ve ağırlığı yeniden değerlendirilmiştir. Bunun sonucunda yaşanan mali krizler karşısında devletin kendisi sorun olarak görülmüş; devletin küçültülmesi ve özel sektör yönetim işletmeciliği uygulamaları gündeme gelmeye başlamıştır. Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) anlayışı, 1960'lı yılların sonlarından itibaren geleneksel kamu yönetimi anlayışının yeniden değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkmıştır (Çelik ve Akça, 2021; Ömürgönülşen, 2003). Kamuda, geleneksel kamu yönetimi anlayışından, yeni kamu işletmeciliğine geçişle birlikte liderlikte de bazı farklılıklar meydana gelmiştir. Bu farklılıklar tablo 3’te ele alınmıştır.

Tablo 3: Klasik ve Yeni Liderlik Anlayışı

Liderlik Unsurları	**Klasik Liderlik Anlayışı**	**Yeni Liderlik Anlayışı**
Fikirler	Yönlendirme, geniş iş sorunlarından çok günlük sorunlarla ilgilidir. Gelişim programları teoriktir ve okullarda öğretilen vaka çalışmalarına dayalıdır.	Yönlendirme, liderin kendi fikirlerine dayalıdır ve insanları kendi bakış açılarını geliştirmeye zorlar. Geliştirme programları, pratik ve gerçek yaşam vakalarına dayanmaktadır.
Değerler	Liderler, kitlelere genellikle yüzeysel mesajlar şeklinde örgütsel değerleri anlatırlar.	Liderler, insanların kişisel değerlerini iş yeri değerleri ile bütünleştirmelerine ve değerler çatıştığında ortaya çıkan paradoksları açıklamalarına yardımcı olur.
Enerji	Programlar ağza bir parmak bal çalmanın ötesine geçmez: bireyler iş başına döndüklerinde balın tadını unutmuşlardır.	Programların sürekliliği vardır; liderler motivasyona yönelik esas alınacak çerçeveleri öğretir.
Ufuk	Profesyonel eğiticiler zor kararları almaya değer, zamanlamaya ve öncelik	Liderler, beklenen performansı veya değer standartlarını karşılamayan insanlarla ne yapılacağı konusundaki

	belirlemeye ağırlık vermektedir.	ikilemlerin aşılmasına kişisel olarak yardımcı olurlar.
Liderlik Odağı	Liderlik strateji, finansman ve benzeri alanlardaki teknik yeteneklerin bir derlemesine odaklanır.	Liderlik kişisel öyküler (ben kimim, biz kimiz, nereye gidiyoruz?) temelindeki örneklere ağırlık verir.
Üst Yönetimin Rolü	Üst düzey yöneticiler gelişim programlarını desteklemekle yetinirler, zaman zaman sırf katılmak için bu programlara katılırlar.	Üst düzey yöneticiler, liderlik geliştirme programlarının tümünü veya önemli kısımlarını yöneten aktif katılımcılar olarak hareket ederler.

Kaynak: Canan Çetin, *Yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi,* İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2008: 15, İstanbul. s. 55-57; Frances Hesselbein ve Paul M. Cohen, *Liderden Lidere*, çev. Selim Atay. İstanbul: Mess Yayınları, 1999.

1.2.2. Lider ve Yöneticiler Arasındaki Temel Farklar

Tüm yöneticilerin lider olduğu varsayılabilir, ancak bu doğru değildir çünkü bazı yöneticiler liderliği uygulayamazken bazı insanlar herhangi bir yönetim pozisyonu olmadan liderlik edebilir. Bu nedenle, liderler ve yöneticiler arasındaki fark hakkında devam eden bir tartışma vardır. Bazı araştırmacılar, yönetim ve liderliğin örtüşüyor olmasına karşın, iki faaliyetin eşanlamlı olmadığını iddia etmektedirler. (Bass, 2010). Ayrıca, örtüşmenin derecesi de bir anlaşmazlık noktası olarak ortaya çıkmaktadır (Yukl, 1989). Hatta bazı kişiler onları aşırı zıtlar olarak görmekte, iyi bir liderin iyi bir yönetici olamayacağına ve bunun tam tersinin doğru olduğuna inanmaktadırlar (Algahtani, 2014).

Liderlik ve yöneticilik kavramlarına bakıldığına zaman zaman literatürde birbirinin yerine kullanıldığı, ancak bu iki kavram birbirine yakın fakat özü itibariyle birbirinden farklı kavramlardır.

Liderlik belirlenmiş amaçlara ulaşmak üzere, belirli bir kişi veya grubun davranışlarını etkileyebilmek veya davranışlarını yönlendirebilme süreci olarak ifade edilirken; yöneticilik belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmak için var olan kaynakların

birbiriyle en verimli ve uyumlu bir biçimde kullanılabilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Çırpan, 1999, s. 1).

Kotter liderlik ve yöneticilik arasındaki farkı ifade ederken, liderliği, değişimle başa çıkmak, yöneticiliği ise, karmaşayla başa çıkmak şeklinde ifade etmiştir (Kotter, 2001, s. 4). Özkalp ve Kırel (2018) yönetim ve liderliğin aynı şeyler olmadığını ifade etmişlerdir. Yönetimde insanları etkileme gücünün formel yolarla elde edildiğini, liderliğin ise sosyal etkileme süreciyle meydana geldiğini ve bu şekilde bir kişinin hem lider hem de yönetici olabileceğini ifade etmişlerdir.

Hem liderlik hem de yöneticilik, bireylerin belirli hedeflere yöneltilmesiyle alakalıdır. Lider ve yönetici etkileme ve yönlendirme işini gerçekleştirirken bir güç kaynağı kullanmaktadır. Lider ve yöneticilerin bireyleri etkilemek için kullandıkları güç kaynakları birbirinden farklılık göstermektedir. Hem liderin hem de yöneticinin birlikte faaliyete bulunduğu insan grubu arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Bir kurumda nihayetinde hem yöneticiye hem de bir lidere ihtiyaç vardır (Koçel, 2018, s. 590).

Lider ile yönetici arasında, benlik anlayışları ve kişisel özellikleri, iş yaptırma tarzları ve iş anlayışları, insanları etkilemekte kullandıkları enstrümanlar (güç kaynakları), risk almaya karşı tutumları, olaylara bakış tarzları, vs. açılarından da farklılıklar mevcuttur. Bu farklılıklar araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde ifade edilmiş ve sınıflandırılmıştır.

- Yöneticilik bir meslek iken, liderlik insanları etkileme ve harekete geçirmektir.
- Yöneticilik resmi bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşirken, liderlikte ise resmi bir yapının olması şart değildir.
- Yöneticilik, belirlenen amaçlara ulaşmak için başkalarıyla en etkin şekilde ilişki kurarken, liderlik, yapılacak işlerin ve hedeflerin belirlenmesi ile ilgilidir.
- Yöneticilerin bireyleri etkilemedeki aracı bulunduğu mevkide kendisine verilen yetki ve yaptırım uygulama hakkı iken, liderin bireyleri etkilemede kullandığı araç davranışları, kişisel özellikleri, bireylere verdiği vizyon, ilham ve güvendir.

- Yöneticilerin görev tanımları bulunurken, liderin ise görev tanımlamaları yoktur.
- Yöneticilik hesap kitap, ölçme, eğitim, istatistik, prosedür, yönetmeliklere dayanan bilimsel yönü ağır basan işken, liderlikte ise bireyleri kendi arzuları ile davranışa yönlendirme bireyleri ileri yönlü bakarak ulaşmaya değer atfettikleri hedefler verebilme yani sanatsal yönü ağır basan bir iştir.
- Yöneticilikte belirlenen hedeflere ulaşma varken, liderlik değişim ve dönüşüm yapabilmedir.
- Yöneticilikte işletmenin içyapı ve dinamiklerine bakabilme, liderlikte ise işletmenin dış yapı ve dinamiklerine bakabilmedir.
- Yönetici işleri doğru bir şekilde yapan, lider ise doğru işleri yapan kişidir.

Yönetici ile lider arasındaki farkların kısa bir özetini Watson'un şu ifadelerinde bulabiliriz: yöneticilik strateji, strüktür (yapı) ve sistemler olmak üzere 3S'ye dayanarak iş yapma varken, liderlikte 4S'yi meydana getiren tarz (style), yetenekler (skills), insanlar (staff), ve ortak hedeflere (sharedgoals) dayanarak insanları yönlendirmedir (Koçel, 2018, s. 591-592).

1.2.3. Kamu Yöneticisinin Etkili Olabilmesi İçin Liderlik ile Alakalı Sorumlulukları

Behn (1997), Islam (2010), Şahin ve arkadaşlarına (2015) göre kamu yöneticisinin etkili olması için liderlik ile alakalı bazı sorumlulukları yerine getirmesi gerekmektedir. Bunlar:

- Kamusal amaçlara ulaşmaya çalışmak,
- Belirlenen kriterler de dahil olmak üzere net bir başarı tanımına sahip olmak,
- Belirlenen amaçlara ulaşabilmek için kapsamlı bir stratejiye sahip olmak,
- Alınması muhtemel kararların analizinin iyi bir şekilde yapılması,
- Uygulama detaylarının dikkatli bir şekilde yapılması,
- Daha geniş hedefler elde edebilmek için sahip olunan iç kaynakları ve dış paydaşların motivasyonunu sağlayarak olumlu bir ortamın sağlanması,

- İç kaynaklar ve paydaşların farkında olup bunlardan olumlu bir şekilde istifade edilmesi ve olumsuz durumlarda da onların kamusal amaçlara yönlendirilmesinin sağlanması,
- Kurumu devraldıklarından daha iyi hale getirmek (Behn, 1997, s. 1-33; Islam, 2010, s. 138; Şahin, Taşpınar, Eryeşil ve Örselli, 2015, s. 81-82)

Güney (2020) liderlerin, kurum, grup ya da toplumların geleceğinin belirlenmesine yönelik stratejik kararların alınmasında ve hedeflerin belirlenmesinde etkin bir role sahip olduklarını ifade etmiştir.

1.2.4. Kamu Yönetiminde Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Dünyada teknolojik, ekonomik, siyasi ve sosyal alanlarda krizlerin meydana gelmesi sonucu birçok kurumda sorunların meydana gelmesi kaçınılmaz hale gelmektedir. Bundan dolayı, meydana gelen bu problemleri çözebilecek yetenek ve kabiliyetlere sahip liderlere daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumların ayakta kalabilmeleri ve güçlü olabilmelerindeki en önemli etkenlerden biri meydana gelen problemleri çözme yeteneğine sahip liderlere sahip olmalarıdır (Güney, 2020, s. 23).

Demirbaş ve Öktem (2013) yaptıkları çalışmada, kamu çalışanlarının bir ekip üyesi olarak görülmesi ve yöneticilerin bu ekibin lideri olması gerektiğinden hareketle kamu yöneticisine Maxwell'in (1999) liderlik koşulları ile birlikte yeni bir anlayış getirilebileceğini ifade etmişlerdir. Maxwell'in liderlik koşullarını kamu yönetimine uyarlayarak kamu yönetiminde, liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde sıralamışlardır:

- Kamu yönetiminde lider ekip üyelerini etkilemelidir.
- Liderler kamu yönetiminde büyük düşünmelidir.
- Kamu yönetiminde liderin sözünü dinletebilmesi gerekmektedir.
- Kamu yönetiminde liderin süreci iyi yönetmesi gerekmektedir.
- Kamu yönetiminde lider atılacak adımları önceden plânlamalıdır.
- Kamu yönetiminde liderin güvenilir olması gerekmektedir.
- Kamu yönetiminde liderlik ekip üyeleri üzerinde prestij uyandırmalıdır.
- Kamu yönetiminde lider ekibin çekim merkezidir.
- Kamu yönetiminde liderin güçlü sezgilere sahip olması gerekmektedir.

- Kamu yönetiminde lider kendisine gereksinim duyulduğunu hisseder ve gerekli yardımı yapar. Kalbini kullanır.
- Kamu yönetiminde lider yetki verir ve ekip üyelerine güvendiğini gösterir, onların rakip değil ortak olduklarını gösterir. Ekip üyelerine yüksek derecede güvenmelidir.
- Kamu yönetiminde lider ekip üyelerinin gücünden güç alır. Bu şekilde gücünü artırır.
- Kamu yönetiminde lider daha önceki kamu liderlerinin yönetici, lider adayıydı.
- İnsanlar tanıdıkları ve güven duydukları insanlarla aynı yolda olmayı arzularlar. Bu durum kamu için de geçerlidir.
- Kamu yönetiminde lider ne yapıp eder ekibiyle beraber görevleri başarılı olarak yerine getirir.
- Kritik durumlarda iyi bir karar vermek başarıyı getirir. Kamu yönetiminde lider, ne yaparsa başarının geleceğini ve ne yapmazsa başarıyı etkilemeyeceğini bilir.
- Kamu yönetiminde lider duruma göre gerektiğinde personelini kendine tercih edebilmelidir.
- Kamu yönetiminde liderler, yerlerini doldurabilecek liderleri belirlemeli ve eğitmelidir.
- Kamu liderinin zaman yönetimi konusunda uzman olması gerekmektedir.
- Kamu yönetiminde liderler, görev süreleri sona erdiğinde iyi bir hatıra bırakmalıdır.
- Kamu yönetiminin lideri iyi bir lider yetiştirmelidir.

Kamu yöneticilerinin liderliği gereklidir, çünkü liderlik olmadan kamu örgütleri, zorunlu amaçlarını gerçekleştirmek için kendilerini asla harekete geçiremezler (Behn, 1998, s. 209).

1.2.5. Kamu Liderliğinin Boyutları

Kamu yönetimi özelinde, kamu liderliği konusunda doğrudan olmasa da dolaylı olarak temas eden çalışmaların olduğu bilinmektedir (Fernandez, 2005; Jacobsen ve Andersen, 2015; Wright, Moynihan ve Pandey, 2012). Bununla birlikte diğer liderlik alanlarıyla kıyaslandığında kamu liderliği ile ilgili yapılan çalışmaların

yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir (Tummers ve Knies, 2016). Benzer bir ifadeyi Hansen ve Villadsen de (2010, s. 247) kullanmaktadırlar. Onlara göre kamu liderlik teorisi araştırmalarda gereken önemi görmemektedir. Van Wart (2013, s. 538) her ne kadar kamu liderliği ile ilgili çalışmalar yapılıyor olsa da ortak bir bütünden bahsetmenin mümkün olmadığını belirtmiştir. Vogel ve Masal (2014, s. 15) ise kamu liderliği çalışmalarında daha çok liderlik vurgusunun yapıldığını ve dolayısıyla kamusal alanın gözden kaçırıldığı noktasına dikkat çekmişlerdir. Bu noktada Rainey (2014, s. 364) bazı hususlara dikkat çekmektedir: Hemen hemen herkes, tüm yöneticilerin çok benzer görev ve zorluklarla karşı karşıya olduğu önermesini kabul etse de ortak bir noktada birleşme noktasında fikir birliği söz konusu değildir. Ancak literatürün genel olarak kamu liderlerinin, kamu, toplum ve medyaya karşı hesap verebilir olmalarını (Bovens, 2007), kamudaki kural ve düzenlemeleri uygulamak zorunda olduklarını (Hill ve Hupe 2009), bazen kişisel maliyetlere yol açsa da siyasal sadakat gösterdiklerini (Gailmard ve Hupe Patty, 2012) ve geniş bir iletişim ağına sahip oldukları (Klijn ve Koppenjan, 2012) noktalarda konumlandırdıkları görülmektedir. Hiç şüphesiz kamu liderliği birçok boyutu olan ve oldukça geniş kapsamlı bir alana sahiptir. Ancak alan yazında özellikle kamu liderliğinin dört boyutu üzerinde durulduğu görülmektedir (Vogel, Reuber ve Vogel, 2020). Dolayısıyla kamu liderliğinin dört boyutunun ele alınıp incelenmesi daha doğru olacaktır. Bu roller çalışanların (1) hesap verebilirlikten, (2) hükümet kuralları ve politikalarına uyma, (3) siyasi sadakatten ve (4) iletişim ağından kaynaklanan sorunlarla başa çıkmalarını sağlamaktadır. İlk üç rol (hesap verebilirlik, kuralları uygulama ve siyasi sadakat) bürokratik bir sistemin yasal otoritesiyle alakalıdır (Tummers ve Knıes, 2016, s. 434). Çağdaş kamu kurumlarında iletişim ve iletişim ağının öneminin öne çıkmasından dolayı iletişim ağı dördüncü rol olarak dahil edilmiştir (Klijn ve Koppenjan, 2012).

Tablo 4: Kamu Liderliğinin Dört Boyutu

Kamu liderinin rolü	Tanım: Liderler ...	Yüksek puan örneği
Hesap verebilirlik	… çalışanları eylemlerini haklı çıkarmaya ve paydaşlara açıklamaya teşvik eder.	Bir kamu lideri, çalışanlarını bir vatandaşa kendisine sosyal yardım sağlamadıklarını söylemeye teşvik eder.

Kuralları Uygulama	…… çalışanlarını hükümet kurallarına ve düzenlemelerine uygun hareket etmeye teşvik eder.	Öğretmenlerine, yaklaşmakta olan öğrenci testleri ile birlikte gelen yönetmeliklere tam olarak uymaları gerektiğini vurgulayan bir okul lideri.
Siyasi Sadakat	Bir lider, çalışanlarını, kendileri için maliyetli olsa bile, eylemlerini politikacıların çıkarlarıyla uyumlu hale getirmeye teşvik eder.	Bir genel müdür, bakanlığının memurlarını, kendisi ve çalışanları eksiklikler görse bile, Bakanın siyasi kararlarını uygulamaya koymaları konusunda teşvik eder.
İletişim Ağı	… çalışanlarını ilgili paydaşlarla aktif olarak bağlantı kurmaya teşvik eder.	Bir belediyedeki bir yönetici, çalışanlarını yeni bağlantılar kurmak için şehirdeki küçük ve orta ölçekli işletmeler için çeşitli konferanslara ve toplantılara katılmaya teşvik eder.

Kaynak: Lars Tummers ve Eva Knies, Measuring public leadership: developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration, 2016, 94(2), 433–451.*

1.2.5.1. Hesap verebilirlik

İlk olarak, hesap verebilirliği ele alıp inceleyeceğiz. Kamuda son dönemlerde en fazla kullanılan kavramlardan birinin hesap verebilirlik olduğunu söyleyebilir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011, s. 21). Hesap verebilirliğe yönelik çeşitli önemli bilimsel inceleme ve araştırmalar yapılmıştır. Van der Wal, De Graaf ve Lasthuızen (2008) kamu ve özel sektör yöneticileri arasında yapılan bir ankete dayanarak hesap verebilirliğin kamu sektörü için en önemli değer olarak görüldüğünü bulmuştur. Hesap verebilirlik kimsenin karşı çıkamayacağı önemli kavramlardan biridir. Şeffaflık ve güvenilirlik imajı taşıdığı için siyasi söylem ve politika belgelerinde giderek daha fazla kullanılmaktadır. Bununla birlikte, çağrışım gücü onu anlaşılması zor bir kavram haline getiriyor çünkü hesap verebilirliği inceleyen herkesin yakında keşfedeceği gibi, farklı insanlar için pek çok farklı anlama gelebilir (Bovens, 2007, s. 448).

Hesap verebilirlik genel anlamda bireyin otoriteye hesap verme süreciyle alakalıdır. Bu anlam hesap verebilirliğin temel ve orijinal anlamı olarak ifade edilebilir (Mulgan, 2000, s. 555). Hesap verebilirlik genellikle, eşitlik, şeffaflık, demokrasi, sorumluluk, verimlilik, cevap verebilirlik ve dürüstlük gibi farklı kavramları içine alan kavramsal bir şemsiye görevi görmektedir (Bovens, 2007, s. 450). Hesap verebilirlik,

kamu hizmetinin doğası ile alakalıdır. Kamu yöneticileri, yasal ve sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde kamu işlerini yürütmelidirler. Kamu hizmetlerinin doğası ve özel hizmetlerden ayrı yönleri, kamu kurumlarında hesap verebilirliğe ilişkin önemini arttırmaktadır. Kamu hizmeti, doğrudan doğruya kamu kurumları tarafından veya kamu kurumlarının kamu yararına sağlayacak şekilde ya doğrudan kamu kurumları tarafından ya da kamu kurumlarının gözetim ve denetimi altındaki özel kişiler tarafından kamu yararına ortak nitelikte mal ve hizmetlerden meydana gelmektedir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011, s. 27). Bovens (2007, s. 449) hesap verebilirlik kavramının oldukça anlaşılması zor bir kavram olduğunu ifade etmiştir. Bu kavram özellikle güçlü olan kurumların kendi özel muhataplarına karşı duyarlı olmalarını sağlayan herhangi bir mekanizma için genel bir kavramdır. Örneğin, kamu hizmetleri yüksek kalitede, düşük maliyetli ve nazik bir şekilde yerine getirildiğinde hesap verebilirliğin var olduğunu söyleyebiliriz (Bovens, 2007, s. 449). Hesap verebilirlikte yapılan davranışı açıklama ve gerekçelendirme yükümlülüğünün olması gerektiği belirtilmiştir. Kamu liderliği bağlamında, hesap verebilir liderliği, çalışanların eylemlerini paydaşlara gerekçelendirmeye ve açıklamaya teşvik eden liderler olarak tanımlıyoruz. Örneğin, amirler çalışanlarını vatandaşlarla kendi eylemlerini ve kuruluşun eylemlerini açıkça tartışmaya teşvik ediyor mu? Çalışanların vatandaşlardan gelen soruları yanıtlamasının önemli olduğunu vurguluyorlar mı? Çalışanlar, denetçilerin bunu gerçekten yaptığını algıladıklarında, bu durum denetçilerin hesap verebilirlik liderliğinde yüksek puan aldıkları çalışmalarla ortaya konmuştur (Tummers ve Knies, 2016, s. 436).

Kamu yönetiminde hesap verebilirlik, kendilerine kaynak, yetki ve görevler verilen kamu çalışanlarının kendilerinden beklendiği gibi davranıp davranmadıklarını değerlendirmeyi amaçlar (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011, s. 28).

1.2.5.2. Kuralları Uygulama

İkinci boyut, kurumlarda kuralara uyma ile alakalıdır. Van der Wal vd., (2008), yaptıkları çalışmada kamu kurumlarında kurallara uymanın ikinci en önemli değer olduğunu buldular. Çalışanların, kurumlarda iş ve işlemlerini yaparken resmi kurallar ve prosedürlere uymaları gerektiği, özellikle siyasi otoriteye karşı daha hassas olmaları gerektiği yapılan çalışmalarla da ifade edilmiştir (Bozeman ve Bretschneider, 1994, s. 218). Devlet kurallarına ve düzenlemelerine uymak, önemli bir kamu yönetimi

değeridir. Kural koyucuların kuralları teknik olarak yeterli hale getirmesi ve ayrıca kuralları açıklaması, bu kuraların uygulanmasını sağlayan veya bu kurallara uyması gereken paydaşlar için kabul edilebilir hale getirmesi beklenir. (DeHart-Davis 2009). Kural ve prosedürler kamu kuruluşlarının özünü oluşturmaktadır. Kamu hukukunun özünü idare hukuku meydana getirmektedir. Temel anayasal ilkelere bakıldığına, siyasetçilerin ve kamu kurumlarında çalışanların faaliyetlerinde yasallık anlamına gelen hukukun üstünlüğünü göz önünde bulundurarak hareket etmeleri gerekir. Kamu kurumlarında kurallara uymanın güçlü bir şekilde yerleşmesi, kamu çalışanlarınca gücün kötüye kullanılmasının ve kurumlardaki kaynakların kötüye kullanılmasına karşı koruma sağlar (Lane, 1994, s. 144-145). Kamu kurumlarında liderlerin önemli görevlerinden biri, takipçilerini devlet kurallarına ve düzenlemelerine uymalarını teşvik etmek ve onları çiğnemelerini engellemektir (Tummers ve Knies, 2016, s. 436-437).

1.2.5.3. Politik (Siyasi) Sadakat

Belirlediğimiz üçüncü liderlik rolü, siyasi sadakat liderliğidir. Bir değer olarak siyasi üstlere karşı sadakat kamu kurumlarında önemli bir husustur (Tummers ve Knies, 2016, s. 472). Sadakat, belirli insanlar, gruplar ve kurumlarla ilişki kurmayı seçtiğimiz için bilinçli olarak edinilmiş ilişki taahhütlerini kapsamaktadır. Sadakat maliyetli olsa da insanların başkalarına bağlılık göstermeye devam etmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Kleinig, 2007). Sadakat diğer kriterlerle uyumlu hale getirildiğinde sadakatin gereksiz olduğu Hajdin (2005) tarafından ifade edilmiştir. Sadakatin her zaman diğer hususlarla uyum içerisinde olması durumunda, sadakat kavramına sahip olmamız mümkün olmazdı. Kamu çalışanları ve politikacılar söz konusu olduğunda, sadakat kamu çalışanlarının fedakârlık yapmaları anlamına gelse dahi, bu çalışanların politikacılara bağlılık göstermeye devam etmeleri durumunda var olmaktadır. Örneğin, kendi idealleri veya çıkarları ile çeliştiğinde, kişisel risklerle sonuçlanacağında veya kendi departmanlarını olumsuz etkileyeceğinde bile politikacıların talimatlarını takip edebilirler. Bu nedenle, siyasi sadakat liderliğini, çalışanlarını, kendileri için maliyetli olsa bile, eylemlerini politikacıların çıkarlarıyla uyumlu hale getirmeye teşvik eden liderler olarak tanımlıyoruz. Örneğin, bir yönetici, diğer paydaşlar alınacak bu kararla birlikte çalışanlarla karşı karşıya gelse bile,

çalışanları siyasi kararları uygun şekilde hareket etmeye teşvik edebilir (Hajdin, 2005, s. 261-262; Tummers ve Knies, 2016, s. 437).

1.2.5.4. İletişim Ağı

Son olarak iletişim ağı üzerinde duracağız. Son dönemlerde iletişim ağının literatürde bolca yer edindiğini görmekteyiz. İletişim ağı ile birlikte yeni bir paradigmanın yükselişiyle sonuçlanan fikirleri ve yönetim uygulamalarını sağladığını ileri sürülmektedir (Klijn ve Koppenjan, 2012, s. 587). Bütçe kısıntıları, ekonomik ve mali kriz ve hükümetlerin azalan meşruiyeti gibi gelişmeler, memurları çağdaş toplumun sorunlarını çözmek için diğer paydaşlarla birlikte çalışmaya teşvik etmiştir (Sørensen ve Torfing 2011). Kurumlar hayata kalabilmek için diğer kurumların kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır. Bu durum da iyi bir iletişimin sağlanması ile alakalıdır. Etkileşimler ve karmaşıklık paydaşlar arasındaki karşılıklı bağımlılıkların ve dayandıkları çeşitli algı ve stratejilerin bir sonucu olarak, problem çözme, politika uygulaması ve hizmet sunumunda karmaşık etkileşim ve müzakere modellerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İletişim ağı, politika ve kamu hizmetlerinin sonuçlarının, tek bir aktörün eylemi yerine birçok aktörün etkileşiminin bir sonucu olduğunu vurgular (Klijn ve Koppenjan, 2012, s. 591).

Kamu kuruluşları, politikaların ana geliştiricisi ve yürütücüsü yerine genellikle işbirlikçi ağlarda bir ortaktır. Bu da kamu çalışanlarından farklı davranışlar gerektirmektedir. Liderlerin, çalışanlarını iletişim geliştirmeye ve mevcut ağlara aktif bir şekilde katılmaya ne oranda motive ettiği önemlidir. İletişim ağı liderliğini, çalışanlarını paydaşlarla aktif bir şekilde bağlantı kurmaya teşvik eden liderler olarak tanımlıyoruz. Bir lider, çalışanları diğer paydaşlarla bağlantı kurmak için zaman harcamaya, bağlantıları sürdürmek için zaman harcamaya ve meslektaşlarını kendi bağlantılarıyla tanıştırmaya teşvik ettiğinde iletişim ağı liderliğinde yüksek puan alır (Tummers ve Knies, 2016, s. 437).

1.3. ÖZGÜVEN KAVRAMI

Çoğu toplumda, özgüvenin değerli bir bireysel varlık olarak geniş çapta kabul edildiğini görmekteyiz (Benabou ve Tirole, 2002, s. 876). Özgüven kavramına bakıldığına hem psikolojide hem de sosyal bilimler ile alakalı diğer alanlarda bu konu üzerine birçok çalışma ve araştırmanın yapılmış olduğunu görmekteyiz (Kaya ve

Taştan, 2020, s. 298). Yapılan bu araştırma ve ortaya atılan görüşler neticesinde, özgüven kavramının bireyin başarı, mutluluk ve ruh sağlığındaki önemliliği ön plana çıkarılmıştır (Soner, 2000, s. 249).

Özgüven kavramı ile alakalı literatürü incelediğimizde bu kavram ile alakalı birçok tanım yapılmıştır. Özgüven, kişinin beden ve davranışları ile kendi yaşamında oluşturduğu kontrol ve hakimiyettir. Bu hakimiyet ruhunun varlığı veya yokluğu, kişinin dış dünya ile iletişiminde önemli unsurlardan biridir. Bu durumda bireyin daha çok içsel, kendisine yönelik algıları ön plandadır. Kişinin hal ve tavırlarına yansıyan bu içsel algılar, yaşamın her döneminde olumlu ya da olumsuz olarak bireyde ortaya çıkmaktadır (Göknar, 2017).

Özgüven kavramını Altıntaş (2015, s. 39) kendine inanmak, kendisi hakkında olumlu düşüncelere sahip olmak, yeterli ve değerli olduğunu düşünmek, kendini bilmek ve olduğu gibi kabul etmek şeklinde tanımlamıştır. İnsani ilişkiler bağlamında da değerlendirilmesi gereken bir kavram olarak nitelemiştir.

Kurtuldu'ya (2007, s. 59) göre; kendine güven, kendi yeteneklerimize ilişkin olumlu ve elbette gerçekçi bir görüşe sahip olduğumuz anlamına gelir. Öte yandan, özgüven zayıflığı kendine inanmama, pasif bir duruş sergileme, yalnızlık, eleştiriye karşı duyarlı bir tavır sergileme, aşırı uyum, sevilmediğini hissetme, depresyon gibi kavramlara karşılık gelebilir.

Genel olarak özgüven kavramına bakıldığına, bireyin kişisel yeteneklerinin, kendini kabul etmesi ve kendine güveninin farkında olması şeklinde tanımlanır. Özgüven, ruhsal olarak varoluşun ana temelini teşkil etmektedir. Bilhassa bir kişiyi diğer varlıklardan ayıran en görünür özellik, kendinin farkında olmasıdır. Farklı bir ifade ile birey, kim olduğunu açıklama ve sahip olduğu kimliğini benimseyip benimsemediğine ilişkin karar verme yeteneğine sahiptir. Kendine güven sorunu, bireyin bu kritik becerisini kapsamaktadır (Mckay ve Fanning, 2022).

Özgüven, bireyin yaşadığı deneyimler ile çevresiyle etkileşimi neticesinde oluşur. Büyüme sürecinde yaşadığı başarı ve başarısızlıklar, ailenin, öğretmenlerin ve diğer değer atfettiği kişilerin davranış biçimleri kişinin özgüvenini şekillendirmekte etkin rol oynamaktadır (Sarı, 2016, s. 4). Özgüven, duygusal bir ihtiyaçtır. Kendini

belli bir oranda değerli görmeyen insan, temel ihtiyaçlarının çoğu karşılanmadığında sıkıntıya düşer (Mckay ve Fanning, 2022).

Kendine güven her bireyin içinde var olan ama anlaşılmayı bekleyen oldukça değerli bir hazinedir ve keşfedildiğinde bu duygu daha da yükselir. Özgüvenimizi geliştirmek, kendi gücümüzü tanıma ve bu gücümüzün farkında olmakla başlar (Arıkan, 2014).

1.3.1. Özgüven ile Alakalı Kavramlar

Özgüven kavramının daha iyi bir şekilde anlaşılırlığını sağlamak amacı ile bu kavramla alakalı başlıkları incelemek gerekmektedir. Bu bağlamda özgüvenle alakalı olduğu düşünülen birkaç kavramdan bahsedeceğiz. Bu kavramlar: öz (benlik), öz saygı (benlik saygısı) ve öz yeterlilik şeklinde tasnif edilebilir.

1.3.1.1. Öz (Benlik)

Benlik, kişinin kim olduğuna dair tüm düşünceleri, değerlendirmeleri ve fikirleri olarak tanımlanabilir. Benliğin oluşumu, bireyin kendisine ilişkin olumlu ve olumsuz düşünce ve çıkarımlarının sonucuna bağlıdır. Benlik, bireyin kendisi hakkındaki görüşünden kaynaklanan değer, amaç ve hedeflerinin organizasyonu şeklinde ifade edilebilmektedir (Kulaksızoğlu, 2004, s. 113). Benlik, bireylerin eylemlerini ve durumlarını belirleyen niteliklerin, çabaların ve amaçların tümünü kapsar. Kişinin kendi yapısal mizacının ve kendini eleştirme ve analiz etme durumunun bir gereği olarak oluşmuş gibi görünen özelliklerin bütünü o kişinin benliğini oluşturur (Tatlılıoğlu, 2010, s. 35).

Benlik olgusu, egoyu içeren geniş bir kavramdır. Bireyin referans merkezi olarak görülmektedir. Geçmiş ve yaşanmışlıkların izlerini taşır. Kişiliği oluşturan veya insanları diğerlerinden ayıran özelliklerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Kozacıoğlu ve Gördürür, 1995, s. 42- 43).

Benlik kavramının gelişimi kişinin çevresi ile olan ilişkilerine, iletişimine ve deneyimlerini algılamasına göre oluşan ve değişen bir süreçtir. Kişinin çevresi tarafından olumlu bir şekilde değerlendirilme ve kabul görme ihtiyacının karşılanması, kişinin benlik algısını oldukça etkilemektedir. Bu konuda tatmin edici ya da hayal kırıklığına uğratan deneyimler, bireyde bir öz-değer duygusu meydana getirir. Bu

duygu yaşanılan tecrübeler doğrultusunda zamanla öğrenilerek gelişim gösterir. Bireyin benlik saygısı ve bununla alakalı olarak kendine güveni bir kez oluştuktan sonra diğer insanların değerlendirmelerinden etkilenmeden zamanla varlığını sürdürür ve bireyin tüm davranışlarını etkiler (Geçtan, 1984, s. 232).

Benliğimizin var olan yapısı dünyayı, kendimizi ve başkalarını ne şekilde gördüğümüzü ve algıladığımızı belirler, varlığımızın temelini oluşturur ve her türlü düşünce, duygu ve davranışı etkiler.

Kağıtçıbaşı (2012) benliğimizin yapısının, kendimizi, başkalarını ve dünyayı ne şekilde görüp, algıladığımızı belirlediği, varlığımızın temelini oluşturduğu ve her tür düşünce, davranış ve duygularımızı etkilediğini ifade etmiştir (Kağıtçıbaşı, 2012). Bundan dolayı benlik yalnızca pasif bir algı temeli değil, davranışın kontrolünde aktif ve tamamlayıcı bir faktör olmaktadır (Aydın, 2000).

1.3.1.2. Öz Saygı (Benlik Saygısı)

Öz saygı, en geniş tanımıyla kişinin kendisine göstermiş olduğu saygıdır. Benlik saygısı mutluluğumuzun temel yapı taşlarını meydana getirmenin yanı sıra çevremizde bize yönelik yapılan eleştirilere karşı mücadele etme ve yapılan bu eleştirilerden birtakım şeyler öğrenme yeteneğimizin oluşmasını da sağlar. Bu da bizim hayalimizi ve hedef olarak belirlediğimiz başarılarımızı belirlemektedir. Benlik saygısı, duygularımıza saygı duymak ve duygularımızı takdir etmektir (Altıntaş, 2015, s. 70).

Benlik saygısı, bireyin kendisini olduğu gibi kabul etme ve kendine değer verme, saygı gösterme, özgüven sahibi olma ve kendini olduğu gibi değerlendirme yeteneğidir. Duygusal, fiziksel ve zihinsel olarak değişim sürecinde bulunan kişiler bu süreçleri başarıyla atlattıklarında öz saygıları sağlıklı olacak bir şekilde oluşum gösterir. Bireyin kazandığı benlik saygısı kavramı bireyin kendisine yöneliktir ve kişiye özeldir. Benlik saygısı, bireyin kendi motivasyonunu oluşturmasında önemli bir faktördür. Bilhassa ergenlik döneminde kişi kendi değer yargısını meydana getirebilmek amacıyla çevresindeki diğer bireylerle karşılaştırmalar yapar. (Çelik, 2014, s. 8). Ayrıca benlik saygısı, kişinin kendisinin bir tanımıdır ve diğer bireyler tarafından gözlemlenmesi mümkün değildir; ancak özgüven davranışsal ve sözlü olarak doğrulanabilir (Öney ve Öksüzoğlu-Güven, 2015).

1.3.1.3. Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik ve özgüven kavramları anlam olarak benzerlik gösterseler de aralarında birtakım farklılıklar mevcuttur. Aslında, öz yeterlilik, özgüvenin bir tanımı olarak ifade edilebilir. Öz yeterlik, kişinin karşılaştığı olaylara karşı sergilediği yetkinlikle ilgiliyken, özgüven ise hem yetkinlikle hem de sahip olunan değerlerle ilgilidir. Öz yeterlik kavramı insanların belirli bir performansa ulaşmalarını sağlayacak eylemleri gerçekleştirme ve sergileme yeteneklerine ilişkin yargıları olarak ifade etmek mümkündür. Öz yeterlik, kişinin bir görevi yerine getirebileceğine olan inancıdır (Bandura, 1986, s. 30).

Cramer, Neal ve Brodsky (2009, s. 10) öz yeterliliğin, aslında bireyin yapabildiklerinin bir neticesi olarak ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Öz yeterlik kavramı, kendine güven kavramı ile ilişkilendirilse de bazı noktalarda birtakım farklılıklar içermektedir. Öz yeterlik kavramı, bireyin kendi kapasitesine yönelik inancı iken, özgüven kavramı ise, bireyin bu inançları faaliyete geçirme yeteneğidir.

Öz yeterlilik; Bir performansı gerçekleştirebilmek için yeterli donanım ve bilgiye sahip olma düzeyidir. Öz yeterlilik; kişinin performans olarak belirli bir düzeye ulaşmasını sağlayacak olan davranışları düzenleme ve yürütme yeteneği ile alakalı kişisel inancıdır (Eggen ve Kauchak, 1999). Öz yeterlik, bir durumun sonucu olarak ortaya çıkar. Bireyin ulaşmak istediği amaç için gerekli özveri ve becerilere sahip olup olmadığının değerlendirilmesidir. Benlik kavramına bakıldığına ise daha çok genelliği kapsadığını görmekteyiz (Acuner, 2012, s. 27).

Bireyde algılanan öz yeterlilik ne kadar güçlü ise, gösterilen çabalarda o oranda aktif olur. Bunun neticesinde etkinlik duygularını güçlendirenler olumlu birtakım yetenekler elde edeceklerdir. Öz yeterlilik konusunda zayıf olanlar ise, kendilerinde var olan eksiklik ve korkularını uzun süre koruyacaklardır (Bandura, 1997, s. 194)

1.3.2.Özgüven Oluşumunu Etkileyen Faktörler

İnsanlar doğuştan gelen belirli bazı yetenek ve farklı zekâ seviyelerine sahip olmaktadır. Ancak insanlar asla özgüveni olan ya da olmayan bireyler olarak doğmazlar. Özgüvenin oluşması ve gelişim göstermesi tamamen yaşamla ilgilidir (Göknar, 2017).

Karakter gelişim sürecinde, bireyin kendine güvenini etkileyen faktörleri, kişiyi psikolojik olarak daha sağlıklı kılan olumlu ve olumsuz faktörleri kendisi, ailesi ve çevresindeki eğitimcilerin bilmesi gerekmektedir. İnsanların özgüvenlerinin gelişmesi için çocukluklarından itibaren duygularını ve olumlu davranışlarını desteklemek gerekir. İnsanların olumlu davranışlar sergilemeleri ve mutlu olacakları bir yaşam sürmeleri adına özgüven kavramının gelişimini etkileyen faktörlerin incelenmesi gerekmektedir (Toktaş, 2017, s. 42). Bu bağlamda özgüven oluşum ve gelişimini etkileyen birtakım faktörlere bu bölümde yer verilmiştir.

1.3.2.1. Ebeveyn Tutumları

Çocuk dünyaya gelir gelmez kendisine en yakın olarak bulduğu bireyler anne ve babası olmaktadır. Bu durumdan dolayı anne ve baba davranışları, çocuklarının özgüven gelişimi üzerinde en etkili faktörlerden biri olarak ifade edilmektedir. Meydana gelen bu davranışlar neticesinde çocuğun ilerleyen dönemlerde nasıl bir birey olacağı belirlenmiş olur. Çocuğun doğumundan sonra ebeveynleri ile güvenli bir bağ oluşturması ve bunun neticesinde kendisinin güvenli bir ebeveyn ortamında olduğunu idrak etmesi, çocuğun ilerleyen dönemlerde kendisine güvenen bir birey olması ve ruhsal olarak da gelişimi için oldukça büyük önem arz etmektedir (Eldeleklioğlu, 2004). Nitekim Lauster (2010) özgüvenin, doğuştan gelen bir şey olmadığını, yavaş yavaş gelişen ve çocukluktan itibaren öğrenilen temel bir özellik olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla, ailede çocukluğun ilk yıllarında ve ergenlik dönemlerinde meydana gelen sorunlar ve ebeveynlerin çocuğa ilişkin tutumları kişinin özgüvenlerini etkilemektedir (McKay ve Fanning, 2022).

Ebeveynler tarafından çocuğa gösterilen sevgi, dengeli bir şekilde beslenme ve bakım, çocukta özgüven duygusunun pekişmesine ve ebeveynleri ile de ilişkilerinde olumlu birtakım izlenimlerinin varlığı, çocuğu da aynı şekilde diğer insanlara karşı aynı davranışa yönlendirecektir. Çocuk aile içinde kendisine nasıl davranılmışsa aynı şekilde toplumda da aynı davranışları yansıtır (Kulaksızoğlu, 2004, s. 83).

Anne-babasından ve çevresinden yeterli ilgiyi görmeyen çocuk, bu durumun sonucunda kendini suçlayabilir ve kendini yetersiz görebilir. Bu duruma bağlı olarak bireyde ilerleyen yıllarda aşağılık kompleksi oluşabilir. Bu nedenle çocuk kendisine ve çevresine karşı bir güvensizlik duygusu içine girer (Ezmeci, 2012, s. 57).

Özgüvenin bir şekil almasında çocukluk yaşantıları oldukça etkili olsa da, özgüven bu dönemde sadece artan veya azalan bir olgu değil, değişen dinamik bir yapıdır. Çocukluktan sonra, örneğin iş hayatında bir yöneticinin ya da değer verdiği bir meslektaşının eleştirisi karşısında özgüveni zedelenir; Aksine kabul edilir ve takdir edilirse özgüvenin artacağını söylemek yanlış bir değerlendirme olmaz (Karabulut, 2021, s. 47).

1.3.2.2.Akademik Başarı

Akademik özgüveni yüksek olan bir çocuk; genellikle öğrenmeye meraklıdır, denemekten vazgeçmez, konsantre olmakta güçlük çekmez, başarısızlık durumunda ise hatalarından ders çıkarmayı bilmektedir. Eleştiriye karşı ise; Olumsuz tepki vermez, kendi endişelerinin üstesinden gelmeye çalışır, zayıf ve güçlü yanlarını bilir. Akademik anlamda çaba göstermekten kaçınmaz, makul isteklerde bulunur, görevini ihmal ettiğinde uygulanan yaptırımlarda problem çıkarmaz (Gözüoğlu, 2021, s. 34)

Bilhassa akademik gelişim açısından özgüveni yüksek çocukların özelliklerine bakıldığına (Turan, 2007, s. 45-45);

- Doğal bir merakları vardır,
- Eleştirilere tepki verirler,
- Başkalarıyla değil, kendileriyle rekabet ederler,
- Öğrenmeye isteklidirler,
- Başarısızlıklarını ders çıkarmaya yönelik bir fırsat olarak görürler,
- Mücadele etmeyi severler.

Çocuğun gelişiminde önemli bir payı bulunan okul, kişinin ailesinden sonra gelişmesinde önemli bir faktördür. Öğretmen olgusu, çocuğun okul serüvenine adım atıktan sonra hayatına giren önemli bireylerden biridir. Öğretmenin karakter yapısı ve öğretim yöntemleri, öğrenci başarısı ve gelişimi üzerinde çok çeşitli olumlu ve olumsuz etkilere sahiptir. Çok yetenekli olmayan bir öğrenciyi başarılı olmak için destekleyen bir öğretmen, zeki, yetenekli öğrencilerinin özgüvenlerini sarsmadan başarı düzeylerini yükseltebilir (Yörükoğlu, 1990).

Ebeveynlerin çocuklarının eğitimdeki performansına yönelik baskı kurmaları istemeden de olsa çocuklarının özgüvenini olumsuz yönde etkilediği, çocuğun ise bu durumdan daha fazla incinmemek adına kaçınma ya da telafiye sığındıkları görülmüştür. Ebeveynler tarafında ortaya konulan talepler çocukta tedirginlik ve güvensizliğe sebebiyet vermektedir. Aşırı korumacı anne-babalarda da çocuklarda aynı zayıflıkların vuku bulmasına yol açtığı görülmektedir (Humphreys, 2002).

Akademik olarak başarısı düşük, derslerini öğrenmekte güçlük çeken çocukların özgüven sorunları yaşadıkları ve problemli ailelerden geldikleri yapılmış olan araştırmalar ile de ortaya konulmuştur (Humphreys, 2002).

1.3.2.3.Fiziksel Görünüm

Özgüven duygusunu şekillendiren bir diğer faktör de fiziksel görünümdür. Özgüven üzerinde doğrudan bir etkisi olmasa da bireyin çevresinde yer alan kişilerin algılarını, davranış kalıplarını ve ilişki düzeylerini etkilediği için dolaylı olarak özgüveni de etkiler (Atkınson, 1995, s. 56).

Bettelheim (1988) ergenin vücudunda meydana gelen fiziksel olarak rahatsız edici görüntülerin, gencin kendisini olumsuz algılamasına sebebiyet verdiğini ve bu olumsuz algılar neticesinde gencin kendisini çirkin ve yetersiz hissettiğini, bu durumun da bireyin özgüvenini olumsuz yönde etkilediğini ifade etmiştir.

Genel olarak, kendi bedenleri hakkında olumlu duygulara sahip olan çocuklar, yeterli bir benlik duygusuna sahiptir. Güven doludur ve kendilerine yönelik güvenleri tam olmaktadır. Aksine bedenlerini yetersiz gören ve kendini sevmeyen çocukların yeterli benlik duygusuna sahip olmadıkları ve kendilerine güvenemedikleri görülmektedir (Göknar, 2017).

1.3.2.4. Öz Değerlendirme ve Toplumun Etkisi

Öz değerlendirme, bireyin kendisini diğer kişilerle mukayese ettiğinde kendisi hakkında yaptığı genel yargıdır. Kişinin psikolojik olarak gelişimi sırasında özgüven kazanmasında dış çevre oldukça önem taşır. Bireyin çevresiyle olan iletişim durumuna göre değişiklikler göstermektedir. Kişinin çevre ile iletişimine göre de farklılıklar gösterir. Bu iletişimin özgüvene etkisi bazen olumsuz bazen ise olumlu olmaktadır.

Kişi çevresi ile uyum içerisinde olmaktadır. Öne sürülen tutum, çevreden bir etki şeklinde bireye geri dönmektedir (Sekmen, 2016).

Bireyin psikolojik gelişim sürecinde özgüven elde ederken, dış çevrenin de bu süreç üzerinde etken rol oynadığı bilinmektedir. Bireyin dış çevresi ile olan iletişimine göre, bu etkileşim bazen olumlu bazen ise özgüveni olumsuz etkileyebilmektedir. Bireyin özgüvenini etkileyen önemli faktörlerden biri, bireyin kendisine bakışı ile diğer insanların beklentileri arasındaki farkı anlamasıdır (Çelik, 2014, s. 42).

Akagündüz (2006) kişinin olumlu fikir ve davranışlarına tepki vermeyen çevredeki kişilerin, bireyin özgüven düzeyini etkilediği ve bu durumun da bireyin özgüveninin düşmesine neden olduğunu ifade etmiştir.

1.3.2.5. Sorumluluk

Sorumluluk bilincinin oluşmasında, çocuğa otonomi (kendi kendini yönetme) fırsatları ve davranışları neticesinde ortaya çıkan sonuçlarla çocuğu baş başa bırakmak ve küçük yaşlardan itibaren kendi kendilerini disipline eden bireyler olarak yetiştirilmeleri gerekir. Çocuğa uygun görev ve sorumlulukların verilmesi, çocukta sorumluluk, vicdan sahibi ve özgüven duygusunun oluşum ve gelişimini sağlar (Çelik, 2014, s. 42-43). Çocuklarına hiçbir sorumluluk yüklemeyen ebeveynler çocuklarını sorumluluk almadan yetiştirirler. Bu tür ebeveynler çocuklarının adına düşünür, onlar adına hareket eder ve çocukları adına kararlar alır. Tüm sorumlulukları çocuk adına ailenin üstlenmesi ben yapamam duygu ve düşüncesinin çocukta egemen hale gelmesine sebebiyet verir. Bu durumda, ne yazık ki çocukların özgüven duygularında azalmaya neden olur. Bunun akabinde, çocuk kendini yetersiz, başkalarına bağımlı ve güvensiz bir yapıya sokar (Tarhan, 2013).

Kendi seviyelerine göre sorumluluk yüklenen ve sonrasında verilen bu sorumluluğu icra eden bireyler hayata yönelik daha özgüvenli olabilmektedir. Buna karşın, çevredeki bazı sorunlu davranışlar nedeniyle çevresiyle ilişki kuramayan kişi, özgüven sorunları yaşayabilir (Sağat, 2016, s. 25)

1.3.2.6. Ceza

Dayak, yıldırma, sindirme ve korkutma tarzı yöntemler çocukların daha utangaç ve saldırgan tavırlar sergilemelerine neden olabilir. Çocuğun özgüveni

olumsuz etkilenebilir. Ailevi ilişkilerde de ne yazık ki onarılması güç yaralar meydana getirebilir. Ancak anne-babanın sevgi dolu bir yaklaşım sergilemeleri çocukta güvenlik, yüksek benlik saygısı ve düşük saygı düzeyi oluşumunu sağlar (Sarı, 2016, s. 33).

1.3.3. Özgüvenin Türleri

Lindenfield (1997) özgüveni, içsel ve dışsal özgüven şeklinde ikiye ayırmıştır. Özgüven kavramı, içsel özgüven ve dışsal özgüvenin oluşturduğu bir duygudur.

1.3.3.1. İç Özgüven

İçsel özgüven, bireyin algılamış olduğu benliği ile barışık ve yetkin olma düşlemleri ve duygularıdır. Kendini tatmin etme ve gönül rahatlığı ile ilgili inançları ve duyguları kapsar. İçsel özgüvene sahip insanlar kendilerini tanır, sever ve uygulanabilir hedefler belirler. Gerçekçi ve olumlu düşünür, yaşamda meydana gelen değişmelere zamanında uyum sağlar (Ceylan, 2017, s. 17). Döğüşgen (2013) özgüveni yüksek olan kişilerin, kendini sevebilen, kendini tanıyan, kendisine net hedefler koyabilen ve genel olarak olumlu düşünen kişiler olduğunu ifade etmiştir. Özgüvenin özü kendini sevmektir. Sevgiyi hissettiğinizde, kendinizi daha iyi anlar ve kabul edersiniz. Herhangi bir hata yaptığınızda kendinizi affedersiniz. Kendinize yönelik beklentileriniz makul olur. Daha ulaşılabilir hedefler belirlersiniz. Kendinizi özünde iyi bir birey olarak görürsünüz (McKay ve Fanning, 2022, s. 95).

Kendini bilmek kendini sevmekle baslar. Kendini seven kişiler kendilerine güvenen ve kendileriyle barışık kişilerdir. Kendine güvenen bireylerin her zaman belirli hedefleri vardır.

Akın'a (2007) göre, içsel özgüven, kişinin kendisiyle barışık ve memnun olduğuna ve bu konuda ne hissettiğine dair inancıdır. İç özgüveni meydana getiren temel parçaların; olumlu düşünme, kendine saygı, kendini sevme ve kendine özel hedefler belirleme gibi konuları içerdiğini ifade etmiştir (Akın, 2007). Kendini tanıma, kendini sevme, kendine net hedefler koyma ve aktif düşünmeyi içeren içsel özgüven kavramı, bireyin bu konunun farkında olduğunu, kendinden memnun olduğuna inandığını ve kendini sevdiğini gösterir (Bilgin, 2011; Sarı, 2016, s. 24).

1.3.3.2. Dış Özgüven

Dış özgüven, çevreye karşı kendinden emin bir şekilde duruşumuzdur (Özbey, 2004). Dışsal özgüven, içimizde yaşamış olduğumuz özgüven duygusu ile dışarı yansıttığımız imaj olarak yorumlanabilir. Lindenfield (1997) dışsal özgüven kavramını, kişinin çevresiyle olan ilişkilerini içerdiğini ve çevresinden memnun olan bireyin dışsal bir özgüvene sahip olduğunu ifade etmiştir.

Lindenfield (1997) dışsal özgüvenin 3 alt boyuttan oluştuğunu ve bunların; iletişim, duyguların kontrolü ve bireyin kendini ifade edebilmesi şeklinde bir tasnife tabi tutmuştur. (Lindenfield, 1997).

Bazı bireylerde içsel özgüvenin daha fazla geliştiğini, bazılarında ise dışsal özgüvenin daha fazla gelişim gösterdiğini görmekteyiz. Örneğin; çocuğun elde ettiği başarıları takdir edilirse ve fiziksel görünüşü nedeniyle sürekli eleştirilirse, özgüvenin bir yönü gelişme gösterirken, özgüvenin diğer yönü ise gelişme göstermez (Özbey, 2004). Özbey (2004) özgüven duygusunun karmaşık bir süreç olduğu için bu duygunun gelişiminin kişiden kişiye farklılık gösterebildiğini ifade etmiş ve bazı bireylerde içsel özgüvenin bazı bireylerde ise dışsal özgüvenin daha fazla gelişim gösterebileceğini ifade etmiştir. Bundan ötürü çocuğa yönelik eleştiride bulunurken bu eleştirilerin yıkıcı olmaması, bu eleştirilerin yapıcı olması ve gerektiğinde çocuğa rehberlik edilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Aslında içsel özgüven ve dışsal özgüven bazı eksiklikleri olsa da birbirini tamamlar ve bir araya geldiklerinde güçlü bir bütün oluştururlar (Lindenfield, 1997).

1.3.4. Özgüveni Düşük ve Yüksek Kişilik Özellikleri

Kendine güvenin varlığı, bireylerin kişilikleri ve özellikleri hakkında olumlu yönlü düşünmelerini sağlar. Buna karşın, özgüven eksikliği ise kendine güvenmeme ve inanmama, aktif iletişim kuramama, bireysel karar verememe, yalnızlık ve kırılganlık gibi sorunlara neden olabilir (Kurtuldu, 2007, s. 58-59).

Düşük özgüvenli kişiler, kendilerinden memnun olmama ve kendilerini küçük ve değersiz görme eğilimindedirler. Kendi öz yapılarına saygı duymayı reddederler. Özgüveni düşük olan bireyler kendilerini rahat bir şekilde ifade edememektedirler, utangaçtırlar, pasiftirler ve her zaman başarısız olma korkusu yaşarlar. Kişinin düşük

özgüvene sahip olması, bireyin yaşamını psikolojik ve sosyal olarak olumsuz etkileyebilir (Pişkin, 2002).

Özgüveni düşük kişiler, çevrelerindeki insanların onları reddedeceği düşüncesi ile iletişim kurmaktan korkarlar, kendilerine güvenlerinin hiçbir anlamda olmamasından dolayı başarısızlık korkusu yaşarlar. (Kurtuldu, 2007, s. 59).

Özgüveni düşük olan insanlar kendilerine bir hedef seçerler, ancak bazen bunu başaramazlar. Daha iyi bir gelecek için planlama yaparlar, ancak amaca ulaşmada araya birtakım engeller girmekte ve amaca ulaşmada başarısız olurlar. Hedefe ulaşmanın önündeki en yaygın engeller şunlardır: Yetersiz planlama, yetersiz bilgi, zamanlama hataları, gerçekçi olmayan hedefler, başarısızlık korkusu ve başarma korkusudur (McKay ve Fanning, 2022: s. 213-214).

Lauster'e (2010) göre kendine güvenen insanlar, çevrelerindeki insanların onlar hakkında düşündüklerinden etkilenmezler.

Buna karşın özgüveni yüksek bireyler, bağımlı bir kişilik geliştirmek yerine bağımsız kişilik yapılarıyla gurur duyarlar. Hedeflerine ulaşmak amacıyla belirli bir çaba harcarlar. Yapabileceklerinin ve imkanlarının farkındadırlar. Sorumluluk yüklenmekten de çekinmezler (Mutluer, 2006).

Göknar'a (2017) göre, özgüveni yüksek olan bireylerin, görev ve sınırlarının bilincinde oldukları ve herhangi bir işi yaptıklarında sorumluluğu üstlendikleri, iş bulmak gibi kendilerini ilgilendiren konularda kendilerinden emin seçimler yapabilmektedirler (Göknar, 2017).

Özgüveni yüksek bireyler kendilerini rahat ifade edebilir, duygusal ilişkiler kurabilir, kendilerini ve başkalarını olduğu gibi kabul edebilir, eksikliklerini görebilir ve bu yönleri tamamlamak için çaba gösterebilir, kendilerini ve çevresini hedefleri doğrultusunda ilerlemeye teşvik edebilirler. Bu insanlar, başkalarının kendileri hakkında ne düşündüklerini çok fazla umursamazlar. Önemli olan öncelikle kendilerinin ne düşündükleridir. Yüksek özgüvene sahip olan bu bireyler özgüvenleri arttığı için kendileriyle barışık ve uyum içindedirler (Lauster, 2010, s. 41-45).

Yarımkaya (2013) kendine güveni olan bireyin diğer insanları kıskanmadığı ve hayatlarında olumsuzluğa sebebiyet verecek davranışlardan kaçındığını, hatta diğer

insanların mutlu olmalarını sağlamak amacıyla çabaladıklarını, mutluluğu kabul etmeleri ve değişmeyeceğine inançları olduğu için kendi mutluluklarına yönelik çok fazla çaba sarf etmediklerini ifade etmiştir (Yarımkaya, 2013).

1.4. STRES KAVRAMI VE TANIMI

Günümüz çalışma yaşamının en önemli problemlerinin başında çalışanların çeşitli faktörlere bağlı olarak stresli bir yapıya sahip olmaları gelmektedir. Bu durum da çalışanların birtakım sorunlarla karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. Çalışanlar bu baskıcı ve rahatsız edici durumlardan kurtulmak istemektedirler. Stresin sebep ve sonuçları kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu konuda yapılmış çalışmalara bakıldığına buna ilişkin birtakım araştırmaların yapıldığı ve çözüm önerileri geliştirme amacında oldukları görülmektedir.

Sanayi ve çalışma hayatının meydana getirdiği çok sayıda problemin içerisinde liderlerin, bilim adamlarının ve araştırmacıların ilgisini en çok çeken konulardan birisi strestir. Çünkü çalışma hayatının her alanında stres bireyler için geçerlidir (Güney, 2020, s. 286). Gerçekten de çalışma hayatında stresi günlük yaşam için gerekli bir bölüm olarak, sıradan bir kavrammış gibi algılarız (Özkalp ve Kırel, 2018, s. 379).

Stres kavramı ile ilgili tanımlara bakıldığına, ilk tanımlamaların mühendislik ve fizik alanında yapıldığı, daha sonra ise psikoloji ve tıp gibi disiplinlerde araştırılıp tanımlamalar yapılmaya çalışılmıştır. Kurumlardaki verimlilik kaygısından dolayı, organizasyonlardaki çalışan davranışlarını araştırmak ve sahip olunan kaynakların etkili bir şekilde yönetimini sağlamak gibi sebeplerden dolayı stres kavramının önem ifade eden bir kavram olduğu anlaşılmış ve yönetimde üzerinde çok fazla durulan bir kavram haline gelmiştir (Aktaş ve Aktaş, 1992, s. 156; Aydın, 2004, s. 53).

Stres, bireyin yaşadığı çevreden ya da kendisinden kaynaklanan faktörlere bağlı olarak, fiziksel veya psikolojik nedenlerden dolayı, davranışsal ve fiziksel değişimin vücut üzerindeki etkisiyle organizmanın etkilenmesiyle, ilk etapta psikolojik daha sonra fiziksel bir şekilde görülen etkidir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004, s. 64).

Bireysel ve toplumsal alanda çok sayıda araştırmalara konu olan stresi, en basit tanımıyla sürekli bir şekilde hissedilen ruhsal gerilim şeklinde tanımlamak

mümkündür (Yılmaz, Boz ve Arslan, 2017, s. 81). Palmer ve Cooper (2021, s. 23) göre; baskının, bireyde algılanan başa çıkma becerisini aşması durumunda stres ortaya çıkar. Stres, zihinsel, fiziksel ya da duygusal nedenlerden dolayı ortaya çıkan, bireyde meydana gelen zorlanma ve gerilimlerdir (Altuntaş, 2003). Selye (1976, s. 137)'ye göre stres; kişide mutluluk meydana getirip getirmediğine bakılmaksızın, vücudun herhangi bir isteğe uyum sağlamak için vermiş olduğu tepkidir.

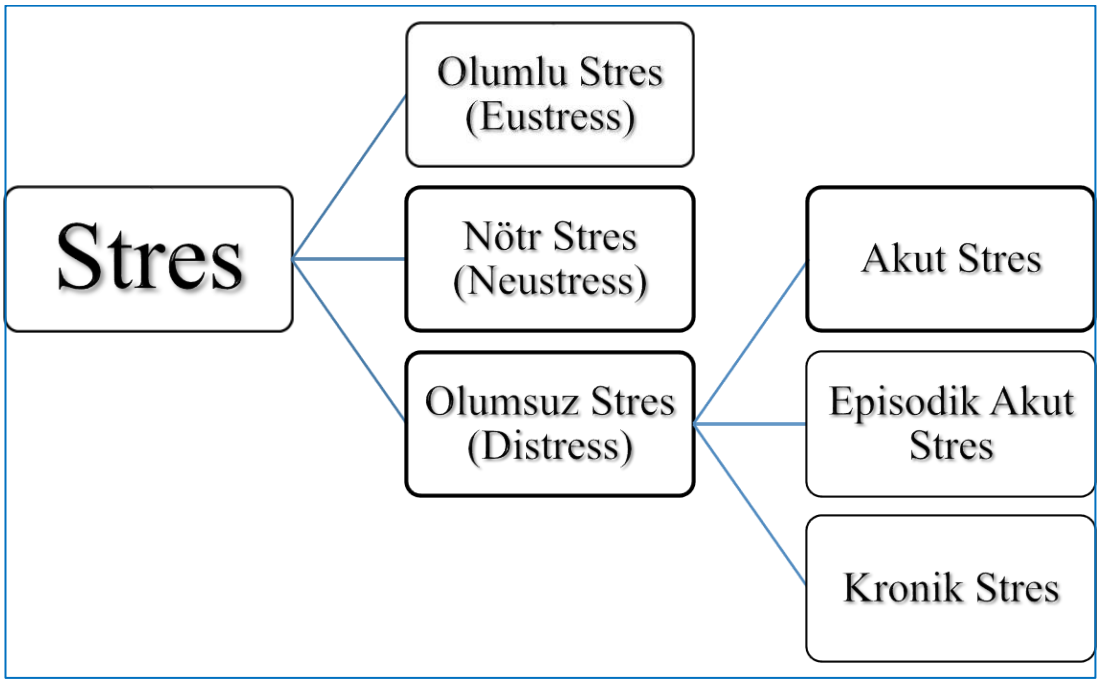
Stres, kendimizi baskı altında, bunalmış veya baş edemediğimizde hissettiğimiz yaygın bir duygudur. Az miktarlarda stresin bireyler için olumlu sonuçları olabilmektedir. Sınava girmek veya konuşma yapmak gibi hedeflere ulaşmak için bizi motive edebilir. Ancak çok fazlası, özellikle kontrolden çıktığı zaman ruh halimizi, fiziksel ve zihinsel sağlığımızı ve ilişkilerimizi olumsuz etkileyebilir (Birleşmiş Miletler Çocuklara Yardım Fonu [UNİCEF], 2022). Stres, bireylerin kişisel, sosyal ve iş yaşamlarını önemli düzeyde etkileyen bir faktördür (Özden ve Berk, 2017, s. 37).

Stres kavramına ilişkin araştırma ve incelemeler yaparken kuşkusuz çok sayıda tanımla karşılaşmak mümkündür. Araştırmacılar stres konusunu ele alırken kendine özgü tanımlar yapmışlardır. Yukarıdaki tanımları da dikkate alarak strese yönelik genel bir tanımlama yaptığımızda, stres kişinin bedenindeki iç faktörlerden meydana gelen bir süreç olmasıyla birlikte, bireyin çevresinden gelen zorlayıcı durumlara da uyum sağlamasının sonucudur. Stres, bireylerin fiziksel ve sağlık durumlarını etkileyip bireylerde duygusal gerginlik meydana getiren bir süreçtir (Güney, 2020, s. 289.

1.4.1. Stres Türleri

Stres türlerini, olumlu stres, olumsuz stres ve nötr stres şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Olumsuz stres de akut stres, episodik stres ve kronik stres olmak üzere üç başlık altında ele alınmaktadır.

Şekil 2: Stres Türleri



Kaynak: Brian Luke Seaward, *Managing stress principles and strategies for health and well being*, Sixth Edition, UK: Published by Jones and Barlett, Canada, 2009, s. 8-9; https://npistanbul.com/stresnedir, (03.10.2022) tarihinde adresinden edinilmiştir. (Bu kaynaklar esas alınarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır).

Stres dediğimizde genellikle olumsuz bir çağrışım uyandırmaktadır. Yapılan tanımların ortak noktalarına da bakıldığına; stresin, bireylerin yaşamında onu zorlayan durumlara karşı gösterilen direnç, gayret ve mücadele olarak ifade edildiği görülmektedir. Stres kavramı genel anlamda olumsuz bir duygu olarak değerlendirilebilir. Yapılan çalışmalar ve araştırmalara bakıldığına, stresin olumsuz yanlarının yanında olumlu yanlarının da olduğu vurgulanmıştır (Okan, Güner ve Kardaş, 2021, s. 494).

Olumlu (Eustress) Stres: Eustress olarak ifade edilen olumlu stresse bakıldığına, kişinin olumlu veya motive edici bir olay ya da durum karşısında yaşadığı strestir. Birine âşık olmak, çok ünlü bir film yıldızıyla ya da tanınmış bir sporcuyla karşılaşmak, evlilik, yeni bir şeye sahip olmak, mesleki anlamda terfi etme vb. durumlar olumlu stresse örnek olarak verilebilir. Olumlu ya da iyi stres olarak ifade edilen durumlar, bireye mutluluk vermekte ve herhangi bir tehdit unsuru da olmamaktadır. Stresin, uygun yoğunluk ve nitelikte olması bireyi geliştirmekte, onu

harekete geçirmekte, deneyim kazandırmakta ve güçlendiren bir uyarıcı olmaktadır (Seaward, 2009, s. 8-9; Er ve Kaya, 2014, s. 2).

Nötr (Neustress) Stres: İkinci olarak neustress, ne olumsuz ne de olumlu etkileri olan ve nötr olarak ele alınıp incelenebilecek nötr strestir. Dünyanın uzak bir köşesindeki deprem haberi bu kategoriye örnek olarak verilebilir (Seaward, 2009, s. 8-9).

Olumsuz (Distress) Stres: Son olarak olumsuz ya da kötü stres olarak adlandırılan distress, genellikle alınan kötü bir haber, olgu veya olay akabinde ortaya çıkmaktadır. Olumsuz ya da kötü stres, akut stres, episodik akut stres ve kronik stres olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Seaward, 2009, s. 8-9; NP İstanbul Hastanesi [NP], 2022).

- **Akut stres**, kısa süreli fakat oldukça yoğun olan bir strestir. Küçük dozlarda olması uyarıcı ancak fazla maruz kalındığında oldukça yorucudur (NBL Türkiye [NBL], 2022). Örneğin, otobanda gelişigüzel bir şekilde ilerliyorsunuz, açık sunroof'tan gelen rüzgâr saçlarınızın arasından esiyor ve kendinizi oldukça iyi hissediyorsunuz. Dikiz aynanıza hızlı bir bakışla yanıp sönen mavi ışıklar görüyorsunuz. Polis arabası arkanızdan geliyor ve size yavaşla ve kenara çek diye anons ediyor. Kenara çektiniz ve sizden pencerenizi aşağı indirip ruhsattı göstermeniz isteniyor. Pencerenizi aşağı indirip ruhsatı almaya çalıştığınızda kalbiniz hızla çarpıp, sesiniz cızırtılı hale geliyor ve avuçlarınız terliyor. Memur size neden hız yaptığınızı sorduğunda zar zor konuşabiliyor ve sessiniz normalden üç kat daha yüksek çıkıyor. Memur aracınızı ve ehliyetinizi kontrol ettikten sonra sadece aşırı hız yaptığınız için size uyarı veriyor. Polis aracının yola çıkması ve gözden kaybolması için zaman veriyorsunuz. Birkaç dakika içerisinde kalbiniz sakinleşir, terleyen avuçlarınız kurur ve radyodaki şarkıya eşlik etmeye başlarsınız. İlk başta felaket gibi görünebilir ancak çok kısa sürelidir (Seaward, 2009, s. 9).
- **Episodik akut stres**, strese maruz kalan kişinin yaşamındaki tüm sorumluluk kendisi üzerindedir. Sürekli yoğun bir şekilde çalışır ve yaşadıkları her soruna aşırı derecede tepki vermektedir. Duygusal kontrol problemi yaşadıklarından tepkilerini kontrol edemezler. Bu stresin başka bir yönü ise endişelilik durumudur. Bu strese maruz kalan kişiler mutsuz olmakla birlikte karamsar davranış sergilerler. Yaşadıkları her durumun neticesinde kötü bir şey

olacakmış düşüncesi meydana getirmektedir (NP İstanbul Hastanesi [NP], 2022).

- **Kronik stres**, yoğun olmayan ancak süreleri dayanılmaz derecede uzundur. Okula bir sömestr boyunca takılıp kalmak, araba anahtarlarınızı kaybettiğinizin hatırlanması gibi beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan hızlı başlangıçlı stresörlerin sonucu ortaya çıkmaktadır. Genellikle vücut, durumun tam bir analizi yapılmadan önce tepki vermeye başlar, ancak aynı zamanda sakin bir duruma dönüş de yakındır. Önceden uyarı verebilen, ancak yine de fiziksel uyarılmaya neden olmayı başarabilen kronik stresörler, vücut üzerindeki uzun süreli etkileri daha önemli göründüğü için genellikle daha fazla dikkat gerektirirler (Seaward, 2009, s. 9). Bireyde ileri derecede olumsuzluk oluşturduğundan hem zihinsel hem de fiziksel problemler meydana getirebilir (NP İstanbul Hastanesi [NP], 2022).

1.4.2. Stresin Belirtileri

Stres tepkisi veya meydana gelen değişimlere uyum süreci, kısa, orta ve uzun dönemde organizmada tehditler meydana getirerek, birtakım zararların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Stresin uzun süre devam etmesi çeşitli rahatsızlık ve hastalıkların gelişmesine zemin hazırlar (Biricik, 2018, s. 9). Stres, bireyin herhangi bir zamanda karşılaştığı bir olay veya durum sonucunda ortaya çıkar. Bireyin strese yönelik inançları, beklenti ve tutumları, bireyin karşılaştığı stresi değerlendirme sürecini içerir. Bu süreç akabinde bireyin strese tepkisi savaş ya da kaç şeklindedir. Sonuç olarak strese verilen tepki neticesinde ortaya çıkan durum stresin sonucunu oluşturmaktadır (Rowshan, 2003). Bireyin kendine özgü ortaya çıkan stres belirtilerinin farkına varması, stresin sebep olacağı muhtemel dengesizliği fark etmesi ve bu dengesizlik durumunun nedenlerini anlayıp gerekli önlemleri almak açısından oldukça önemlidir (Barut, Özkamalı ve Tıngır, 2010, s. 121). Stresin belirtilerini psikolojik, fiziksel/fizyolojik ve davranışsal olarak üç ana grupta ele alıp incelemek mümkündür.

1.4.2.1. Psikolojik Stres Belirtileri

Bireylerin strese maruz kalmaları durumunda bireylerde psikolojik olarak ortaya çıkan stres belirtiler şu şekilde sıralanabilir:

- Gerginlik-gerilim ve kızgın olma,
- Geçimsizlik,
- İş birliğinden kaçınma,
- Sürekli ve yetersiz endişe,
- Yetersiz olduğunu düşünme,
- Yersiz telaş, kaygı, endişeli olma,
- Depresif ya da morali bozuk,
- Ruhsal olarak ani değişmeler,
- Düşük kendine saygı, benlik saygısı,
- İntihar ya da paranoyak düşünce ve dürtüler,
- Konsantre olamama, artan dalgınlıklar,
- İşlerin kötüye gideceğine yönelik olumsuz imge ya da görseller,
- Korkma, kabuslar,
- Kontrolü kaybetme düşleri,
- Kabuslar (Palmer ve Cooper, 2021, s. 55; Güney, 2020, s. 218-219; Sökmen, 2005, s. 5).

1.4.2.2. Fiziksel/Fizyolojik Stres Belirtileri

Bireyler strese maruz kaldıklarında bir takım fiziksel belirtiler meydana gelmektedir. Bu belirtiler:

- Tansiyon Yükselmesi,
- Sindirim bozukluğu,
- Aşırı terleme,
- Nefes darlığı,
- Göğüste sıkışma ya da acı,
- Belirsiz ağrılar ya da acılar,

- Stresten kaynaklı baş ağrısı, sırt ağrısı,
- Yorgunluk,
- Alerji,
- Mide bulantısı,
- Bayılacak gibi olma ya da bayılma,
- Cilt şikayetleri ya da alerjiler,
- Kabızlık ya da ishal,
- Hızlı kilo değişimi,
- Pamukçuk ya da sistil (Palmer ve Cooper, 2021, s. 55; Güney, 2020, s. 213-216; Barut, Özkamalı ve Tıngır, 2010, s. 122; Sökmen, 2005, s. 5).

1.4.2.3. Davranışsal Stres Belirtileri

Stres yaşayan kişilerde bazı davranışsal belirtiler görülmektedir. Bu belirtileri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Telaşlanma,
- Mutlu olmaya yönelik davranışta bulunamama,
- Alınacak kararlara katılamama,
- Alıngan olma,
- Daima eleştirel olma,
- Yapıcı öneriler sunmada zorlanma,
- İnisiyatif kullanmada zorluk çekme,
- Uzun süreli çalışamama,
- Empati becerisinde yetersizlik,
- Unutkan olma,
- Pasif davranma,
- Agresif davranma,

- Sosyal ortamlardan kaçınma,
- Yapılacak iş ve eylemleri erteleme,
- Rahatlamak için yeme ya da iştahsızlık,
- Uyku düzeninde dengesizlik,
- Uyumada isteklilik,
- Bir maddeye aşırı düşkünlük (sigara, alkol, ilaç vb.)
- İçine kapanma ya da somurtma,
- İş performansında düşüklük,
- İş kaytarmada artış,
- Artan kazaya yatkın olma durumu,
- Hızlı yeme/konuşma/yürüme,
- Tansiyonun yükselmesi,
- Sinirsel tikler (Palmer ve Cooper, 2021, s. 55; Güney, 2020, s. 290-319; Sökmen, 2005, s. 5).

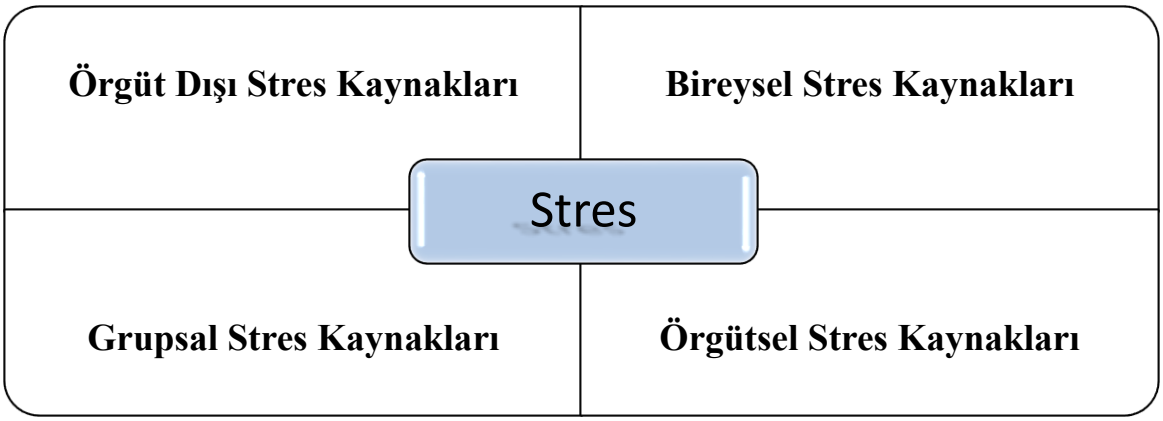
Stres kişilerin psikolojik, davranışsal ve fiziksel yapılarını etkileyen ve bu yapıları oldukça zorlayan bir durum olarak ifade edilmektedir. Yüksek miktarda stres yaşayan bireyler, stresle başa çıkamamakta ve bu durumdan oldukça olumsuz etkilenmektedir. Yaşamında baskı hissedenlerin genellikle stres kavramını sık kullandıkları görülmektedir. Bu baskılar neticesinde stres yaşayan bireylerde bir takım stres belirtileri ortaya çıkmaktadır. Birey stres ile baş edemediğinde ya da gerekli direnci gösteremediğinde bu durum bireyin performansını olumsuz etkilediği gibi, telafisi güç hastalıklara da neden olmaktadır (Pehlivan, 2002, s. 21).

1.4.3. İş Yaşamında Stres Kaynakları

Hayatımızın önemli bir bölümünü de iş yaşamı meydana getirmektedir. Özellikle endüstriyel gelişmeler neticesinde çalışanların stresli bir iş yaşamı içerisinde yer alması ve çeşitli stres oluşturan durumlarla karşılaşmaları kaçınılmaz bir durum haline gelmiştir (Özkalp ve Kırel, 2020, s. 319).

İş yaşamında strese neden olabilecek çeşitli kaynaklar var olmakla birlikte, en genel haliyle iş yaşamında stres kaynaklarını aşağıda yer alan şekildeki gibi sıralamak mümkündür.

Şekil 3: İş Yaşamında Stres Kaynakları



Kaynak: Salih Güney, *Liderlik,* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2020. (Eserinden uyarlanmıştır).

1.4.3.1. Örgüt Dışı Stres Kaynakları

İş yaşamında stres konusunda yapılmış olan birçok araştırma ve çalışmada örgüt dışında stres meydana getiren durumlar hep ihmal edilmiş ve stres kaynağı genellikle örgüt içinde aranmıştır. Ancak daha sonra yapılan çalışmalarda örgüt dışı faktörlerin de çalışanlarda stres oluşmasında etkili olduğu ispatlanmıştır. Hızlı bir şekilde meydana gelen teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler bireylerin yaşamlarında oldukça etkili olmaktadır. Bu faktörlerin etkisinden dolayı yoğun strese maruz kalan çalışanlar ya da yöneticiler çalışmalarını istedikleri verimlilikte sürdüremezler (Güney, 2020, s. 292).

Aile istek ve arzuları ile örgüt beklentilerinin uyuşmaması, örgütün beklentileri ile çalışanın kendi beklentilerinin çatışması, ekonomik sıkıntılar, ev ve iş değiştirme, siyasi ve politik belirsizlikler, çevre ve ulaşım problemleri, sosyal ve kültürel değişmeler çalışanlarda strese neden olmakta ve çalışma ortamında verimliliklerinin düşmesine yol açmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004, s. 64; Güney, 2020, s. 292; Barutçugil, 2002, s. 160; Özkalp ve Kırel, 2020, s. 380; Aksoy ve Kutluca, 2010, s. 461).

1.4.3.2. Bireysel Stres Kaynakları

Bireysel stres kaynaklarını üstlenilen rolün özellikleri, kişilik özelliklerinden meydana gelen problemler, yaşam ve kariyer değişiklikleri, iş gerekleri ile kişilik uyumsuzluğu alt başlıkları şeklinde incelenecektir.

- **Üstlenilen Rolün Özellikleri**

İnsanın sosyal bir varlık olmasından dolayı, sahip olduğu ve gerçekleştirmek zorunda olduğu çeşitli rolleri bulunmaktadır. Birey sahip olduğu bu rollerini kullanırken diğer rol beklentilerden dolayı çatışmalar meydana gelebilmektedir. Rol çatışması örgütlerde sık sık karşılaşılan ve birçok farklı biçimde ortaya çıkan problemlerdendir. Çalışma hayatında rol çatışması; kaynaklar, politikalar, görevler, kurallar ve diğer çalışanlar arasında uyumsuzluğa sebep olabilir (Özkalp ve Kırel, 2020, s. 386; Güney, 2020, s. 305). Çalışanın işini yaparken, yaptığı işin belirsiz olması, diğer muhataplarının kendisinden neleri beklediğinin belirsizliği, bilgi eksikliği, haberleşmenin zayıf olması, yaptığı işin net bir şekilde tanımlanmamış olması durumunda rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması ve rolün belirsiz olması çalışanlarda veya yöneticilerde strese sebep olmakta ve örgüte istenmeyen olumsuzluklara neden olmaktadır (Ertekin, 1993, s. 87; Güney, 2020, 305).

- **Kişilik Özelliklerinden Meydana Gelen Problemler**

Kişilik, kişiyi diğer bireylerden ayırt eden kişiye özgü özelliklerinden oluşmaktadır. Her bireyin sahip olduğu kişilik yapısı ile stres arasında bir ilişki bulunmaktadır. Kişiliğe etki eden en önemli etkenlerden biri kişinin yaşadığı sosyal çevresi ile uyum ve ilişkileri olmaktadır. Bunun yanında kişinin fiziksel özellikleri, sağlıklı veya sağlıksız olması kişinin yaşadığı stres üzerinde olumlu veya olumsuz durumlar meydana getirmektedir (Burger, 2006, s. 800).

Kişilik yapısını ve bu yapıyı etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak, bireyin sahip olduğu kişilik tipine göre yaşamı boyunca seçeneklerini belirlemesine ve kararlar almasına yardımcı olacaktır. Bu sayede birey kendisini daha iyi tanıyacak, çevre ile olan ilişkilerini daha sağlıklı bir zemine oturtarak, tutum ve davranışlarına yön vermede önemli bir avantaja sahip olacaktır (Durna, 2010, s. 276).

Meyer Friedman ve Ray Roseman yaptıkları çalışmalar neticesinde elde etikleri verilere göre insanları A ve B kişilik tipi olarak iki gruba ayırmışlardır. Ayrıca bu kişilik tipleri ile stres arasında yakın bir ilişkinin olduğunu da bulmuşlardır (Güney, 2020, s. 306). Bu iki kişilik tipine ek olarak bazı araştırmalarda karma kişilik tipinin de ele alındığı görülmektedir.

A tipi davranışa sahip birey son derece rekabetçi, işine bağlı ve zamana karşı çok duyarlıdır. Ayrıca, bu tip birey sabırsız, agresif ve çok iş odaklıdır. Birçok güdüsü olmakta ve mümkün olduğunca kısa sürede başarılı sonuçlar elde etmek ister (Moorhead ve Griffin, 1992, s. 463). A kişilik tipine sahip bireyler kendileri, aile üyeleri ve çalışma arkadaşları için yüksek bir beklenti düzeyine sahiptir. Kendileri için ideal olarak düşündükleri bu seviyeye ulaşamadıklarında mutsuz olup, stresli bir hale bürünürler. Maruz kaldıkları bu stresin etkisiyle belirledikleri seviyelere ulaşma yöntemlerini araştırır ve belirledikleri bu seviyeye ulaştıklarında da mutlulukları kısa sürmektedir (Güney, 2020, s. 306). Bu davranış tipine sahip bireyler sürekli zamanla yarışan ve aslında başarı yönelimli başarıya aç insanlardır. Bu kişilik yapısına sahip bireyler hızlı çalışırlar, hızlı konuşurlar, birkaç işi aynı anda yapmaya çalışırlar, bekleme tahammülleri olmadığından konuşanın sözünü kesme eğilimindedirler, konuşma gidişatını denetlemeye çalışırlar, öfkeli, saldırgan ve sabırsızlardırlar, nitelikten çok niceliği esas alıp önem verirler ve aşırı derecede rekabetçi bir yapıya sahiptirler (Batıgün ve Şahin, 2006, s. 33; Güney, 2020, s. 306).

A Tipi çalışanlar (yöneticiler, satış görevlileri, personel uzmanları, sekreterler veya sıradan işletme çalışanları) önemli ölçüde stres yaşarlar (Luthans, 2011, s. 284). Bu stresli durum da bazı sinirli hal ve davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Güney, 2020, s. 308).

B tipi kişilik yapısına sahip bireyler, zaman konusunda hassas olmayıp sabırlıdırlar ve başarıyı önemsemeyip rahat hareket ederler, işinde kalite arayan, başkalarıyla rekabet etmeyen, sağlığına düşkün, kendine güvenen ve boş zamanı çok olan, her şeyi olduğu şekilde kabul eden, işin içinde olan bireyler olup, herkesle arkadaş canlısı, çevreye açık ve sosyal hayatı sevmektedirler (Aktaş, 2001, s. 31). B tipi kişilikler daha az rekabetçi, daha uysal, daha rahat ve daha az agresif olarak tanımlanırlar. B tipine sahip bireyler de stres yaşamakta ancak tehdit ve zorlamalar

karşısında daha az panikledikleri yapılan çalışmalarda belirtilmiştir. Bu kişiler ayrıca, yüksek kan basıncı ve biyokimyasal tepkimeler açısından da A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerden farklılık göstermektedirler (Batıgün ve Şahin, 2006, s. 33).

Çalışma hayatındaki çalışanlar A ve B tipi karma özelliklere sahip olabilirler. Bunlara karma tipler denilmekte ancak burada önemli olan bireyin hangi tipin daha fazla özelliğine sahip olduğu ve buna göre davrandığıdır. Çünkü insan aynı anda hem sabırlı hem de sabırsız olamaz. Acil bir durumda herkes hızlı bir şekilde hareket ederek çalışmak zorunda kalabilir. Ancak normal durumlarda kişi hırslı, telaşlı, aceleci, ilk bitiren ve başarılı tutum ve davranışları içinde ise bu kişinin A tipi özelliklere sahip olduğunu söyleyebiliriz. Kimseye zarar vermeden, kimseyle yarış haline girmeden, yaptığı işi en iyi bir şekilde ve kısa bir sürede bitirmek gayreti içerisinde ise bu kişi karma tiptir. Günümüz çalışma hayatı için gerekli olan kişilik tipleri karma tiplerdir. Onlara profesyoneller de diyebiliriz. Böyle bir kişilik özelliğine sahip olmak için mutlaka özel eğitimler almak gerekmektedir (Güney, 2020, s. 309).

- **Yaşam ve Kariyer Değişiklikleri**

Sosyal ve teknolojik değişiklikler gibi, yaşam ve kariyer değişiklikleri de strese neden olabilmektedir. Araştırmacılarca da ani hayat değişmelerinin bireyler üzerinde strese sebebiyet verdiği ortaya konulmuştur. Hayat değişmeleri yavaş (yaşlanma) olabileceği gibi hızlı ve ani (aile bireylerinden birinin ölümü) olabilmektedir. Aynı şeyler kariyer değişiklikleri için de söylenebilir. Aniden yeni sorumluluklarla yeni bir işe başlamak insanlarda stres meydana getirebilir. Aynı şekilde yeterince kullanılamayan veya kapasitesini aşan bir işe veya pozisyona terfi etmek de insanlarda stres meydana getirebilmektedir. Bu strese bağlı olarak çalışanların iş performansında düşüşler görülebilir (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 250; Güney, 2020, s. 309).

- **İş Gerekleri ile Kişilik Uyumsuzluğu**

Kişi-iş uyumu, bir işin gereksinimleri veya özellikleri ile kişinin yetenek ve kabiliyetleri arasındaki uyumdur. Kişi-iş uyumu, çalışanın kurumun değerleri, misyon ve amaçları ile ne ölçüde uyumlu olduğunu ifade etmektedir (Polatçı, Sobacı ve Kaban, 2020, s. 16). Çalışma hayatında bazen işin gerekleri ile kişilik arasındaki uyumsuzluk problem meydana getirir. Bu duruma kişi ve rol arasındaki çatışma da denilebilmektedir. Bu, örgütün çalışandan kendi temel değerleriyle çatışan bir rol

beklediğinde meydana gelen çatışma türüdür. Bireylerin meslek seçimi ve işe yerleştirilmelerinde ilgileri, yetenek ve kabiliyetleri dikkate alınmadığında bu tarz uyumsuzluklar ortaya çıkmaktadır. Bu durum da stresli bir çalışma yapısının oluşmasına zemin hazırlar (Güney, 2020, s. 310). Ancak bireye uygun iş ve görevler verilmesi durumunda, çalışanın iş tatmininin artmasına ve verilen işi başaramama tedirginliğini de azaltarak çalışanın kendine güveninin artması ve olumlu duygulara sahip olması sağlanmış olur (Polatçı, Sobacı ve Kaban, 2020, s. 19). Bu durum da çalışma ortamının daha az stresli bir hal almasına sebebiyet verecektir.

1.4.3.3. Grupsal Stres Kaynakları

Grubun insanlar üzerinde muazzam etkisi bulunmaktadır. Grup veya ekip iş ortamında çalışanlar üzerinde potansiyel bir stres kaynağı olarak görülebilir (Luthans, 2011, s. 282).

Bir çalışan yakın zamanda katıldığı ekibinin toplantısını şu şekilde ifade etti: Ne yazık ki, bazen bir gruptaki kişilerarası çatışmalar bir "zorbalık" sorununa yol açar. Bu durum yalnızca yakın zamanda tanımlanan bir sorundur. Cinsel taciz veya kabalıktan farklı olarak, “zorbalık” sözlü taciz, tehdit, aşağılayıcı veya saldırgan davranış veya eylemleri içerebilen tekrarlayan, sağlığa zarar veren kötü muamele veya işe müdahale şeklinde ortaya çıkar (Luthans, 2011, s. 283).

İşyerinde zorbalık açıkça işyerleri için ciddi bir sorundur. Doğrudan zorbalık deneyimine sahip olan hedefler ve zorbalığa tanık olanlar birleştirildiğinde, kas-iskelet sistemi sorunları bildirenlere kıyasla daha fazla sayıda çalışan etkilenmektedir. Ayrıca doğrudan ya da dolaylı olarak çalışma ortamında zorbalığa maruz kalanların sayısı yapılan araştırmalarda toplam çalışanların en az üçte birine denk gelmektedir ve zorbalığa maruz kalanların sağlık durumlarının tehlikeye girmesine neden olmaktadır (Hodgins, MacCurtain ve Mannix-McNamara, 2020, s. 266-267)

Grup streslerini iki ayrı alana ayırarak inceleyebiliriz.

- **Grup bütünlüğünün olmaması**

Tarihsel olarak ünlü Hawthorne araştırmalarından bu yana, uyumun veya birlikteliğin, özellikle organizasyonların alt seviyelerinde çalışanlar için çok önemli olduğu açık bir hale gelmiştir. Bir çalışanın görev tasarımı nedeniyle bu bütünlük

fırsatı reddedilirse, yönetici bunu yasaklayacak veya sınırlayacak şeyler yaptığı veya grubun diğer üyeleri kişiyi dışladığında, sonuçta bu duruma maruz kalan çalışan için çok stresli bir durum ortaya çıkabilir (Luthans, 2011, s. 283).

- **Sosyal destek eksikliği**

Çalışanlar, uyumlu bir grubun bir veya daha fazla üyesinin desteğinden büyük ölçüde etkilenmektedirler. Sorunlarını ve sevinçlerini eğer başkalarıyla paylaşabiliyorlarsa kendilerini çok daha iyi durumda hissederler. Çalışan için bu tür bir sosyal destek eksikse, durum çok stresli olabilir. Hatta sosyal destek eksikliğinin o kadar stresli bir durum olduğunu ve çalışanlarda sağlık sorunlarına sebep olduğu yapılan araştırmalarla da ortaya konulmuştur (Luthans, 2011, s. 284).

Grup kendi başına stres kaynağı olabileceği gibi, grup düzeyindeki dinamikler de stres kaynağı olabilmektedir (Luthans, 2011, s. 284). Grupsal strese neden olan birçok kaynak bulunmakla birlikte en genel olarak bilinenleri şu şekilde sıralayabiliriz: örgütsel politika, iş arkadaşları ve amirler arasında çatışmalar, sosyal hoşnutsuzluklar, her türlü kötü niyet, grup desteğinin seviyesi, iş yerinde çekişmelerin olması (Luthans, 2011, s. 284; Güney, 2020, s. 302-304).

Grupsal stres sonucunda çalışanlarda şu durumlar görülebilmektedir (Hodgins, MacCurtain ve Mannix-McNamara, 2020, s. 266-267):

- İşe devamsızlık,
- Örgütsel etkinlik düzeyinde azalma,
- Üretkenliğinde düşüş,
- İntihar düşüncesi,
- Kronik ağrılar,
- Uyku güçlükleri,
- Akıl sağlığı bozuklukları,
- Mesleki stres,
- Hastalık izni,
- İş tatminsizliği.

1.4.3.4. Örgütsel Stres Kaynakları

Örgüt dışında meydana gelen potansiyel stres kaynaklarının yanı sıra örgütün kendisiyle ilişkili olanlar da mevcuttur (Luthans, 2011, s. 282). İnsanlar hayatlarını devam ettirebilmek için çalışmak durumundadırlar ve nitekim birçok insana bakıldığına hayatlarının büyük bir bölümünü iş yaşamında geçirmektedirler (Aydın, 2004, s. 54). Dolayısıyla örgüt içerisinde hayatını devam ettiren çalışanlar örgüttün birtakım özelliklerinden meydana gelen çeşitli davranış ya da olaylarına maruz kalmaktadır (Durna, 2006, s. 322). Örgütte çalışan ve belirli görev ve sorumlulukları yerine getiren bireyler, örgütsel ortamdan meydana gelen örgütsel stresle karşı karşıya kalmaktadırlar. Örgütsel stres, kişiyi normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişimlerle şekillenen, işlerinden ve diğer bireylerle etkileşiminden kaynaklanan bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Pehlivan, 1995, s.12).

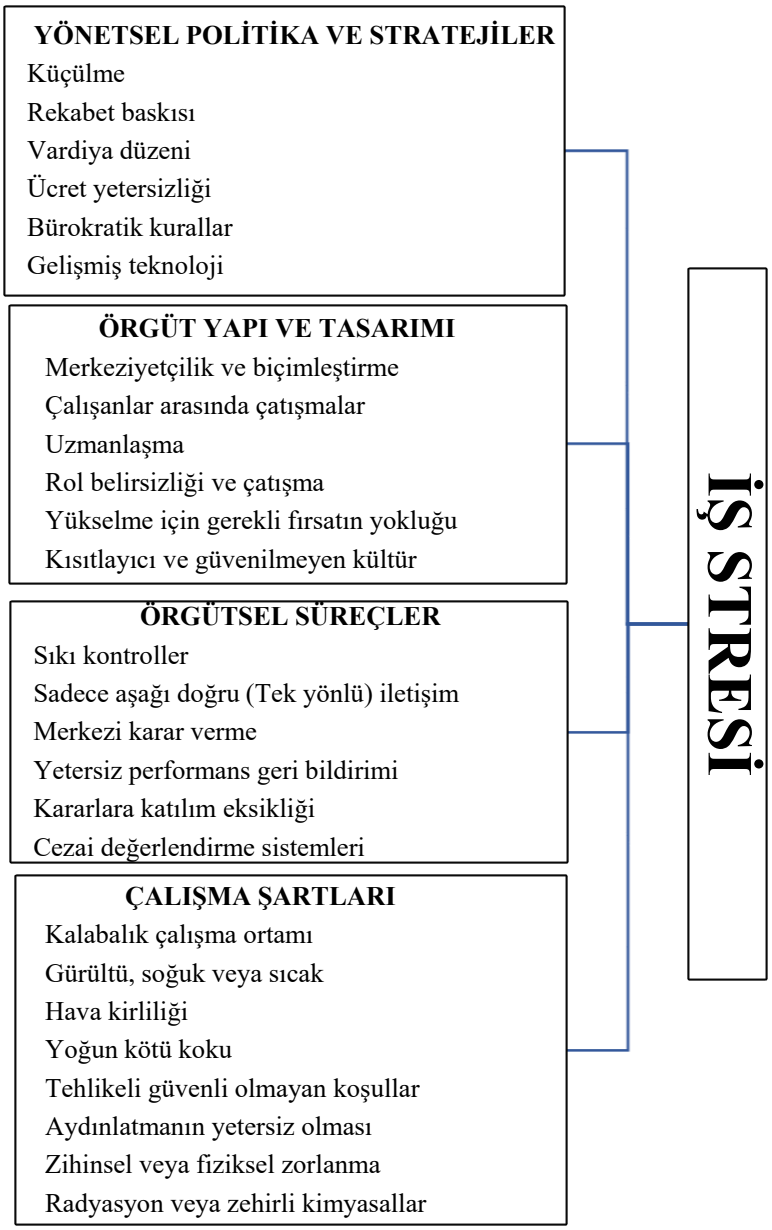
Çalışma ortamı her zaman strese elverişli bir ortamdır. Bir işte bir çalışandan çok fazla veya az şey istemek stres meydana getirir. Açıkça ifade etmek gerekirse, işin her yönü strese neden olabilir. Çok fazla ısı, ışık, gürültü veya çok az sorumluluk, çok az veya çok fazla iş yükü, çok az veya çok fazla denetim bireylerde strese sebep olabilmektedir. Ancak stres genel olarak kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Örneğin aynı meslek gurubunda yer alan çalışanların stresli bir durum karşısında aynı tepkiyi vermesi beklenemez. Başarı güdüsü yüksek olan bir çalışan için, işle alakalı gerilimler başarı dürtüsünü beslerken, bir başka çalışan durumla başa çıkamamaktan dolayı stresli olabilir. Kısacası kişisel farklılıklar stresi hissetmede önemli bir olgudur (Aytaç, 2002).

Şekil 4'te de görüldüğü gibi makro düzeyde örgütsel stres kaynakları, yönetsel strateji ve politikalar, örgüt yapı ve tasarımı, örgütsel süreçler, çalışma şartları şeklinde kategorize edilmektedir. Özellikle performansla alakalı daha spesifik iş stres kaynaklarından bazı özel örnekleri arasında rol belirsizliği, çatışma ve aşırı iş yükü, iş-aile çatışması, iş güvensizliği, çevresel belirsizlik ve durumsal kısıtlamalar yer almaktadır. Yapılan çalışmalarda bunların her birinin iş performansı ile olumsuz ilişkilerinin olduğu ortaya konmuştur (Luthans, 2011, s. 282). İş stresi, bireyler ve kuruluşlar için önemli bir sorundur. Stres, tükenmişliğe, sağlıksızlığa, devamsızlığa, yüksek işgücü devrine, düşük morale, düşük performans ve verimliliğe sebep

olabilmektedir (Hannigan, Edwards ve Burnard, 2004, s. 235). Küçük (2016, s. 169) iş stresinin düşük verimlilik ve performansın yanı sıra çalışanların işe geç gelmesine, çalışan devir hızının artmasına, saldırgan tutum sergilemelerine, işi yavaşlatmalarına, örgüte karşı çalışmalarına, hastalık nedeniyle devamsızlık yapmalarına, iş kaybı gibi örgütsel olumsuzlukların örgüt açısından ortaya çıkmasına neden olabileceğini ifade etmiştir.

Kuruluşlar, küreselleşme, ekonomik değişimler ve çeşitlilikler nedeniyle çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamak adına bünyelerinde birtakım değişiklikler yapmak durumunda kaldılar. Bu değişikliklerle birlikte özellikle işlerinde bireysel olarak çalışanların daha fazla stres yaşamalarına neden olmaktadır. Yakın zamanda da ifade edildiği gibi günümüzde kuruluşlar daha hızlı, çevik ve duyarlı olmalı, değişime hızlı yanıt vermeli, yeniden yapılanmaya gitmeliler. Bu bağlamda kuruluşların birçoğu bu rekabet ortamında ayakta kalmak ve değişikliklere uyum sağlamak amacıyla iş stratejilerinde değişiklik yapmaktadırlar. Özellikle kuruluşlarda yeniden yapılanma ve küçülme gibi programlar ağırlık kazanmaktadır. Bilhassa küçülme, çalışanlara zarar vermekte ve vermeye de devam etmektedir. İş kaybı, işten çıkarılma tehdidi çalışanlar için son derece stresli bir durum meydana getirmektedir. Küçülme stratejisinden etkilenmeyen çalışanlar genellikle, ücretlerinde kesintiler, arkadaş ve meslektaşlarını kaybetme, iş yüklerinin artması endişesiyle büyük baskı yaşarlar. Başka bir ifadeyle, küçülme stratejisi genellikle hayata kalanlar için daha uzun saatler ve daha fazla stres anlamına gelmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar da bu tür kronik mesleki taleplerin strese neden olduğunu göstermektedir (Luthans, 2011, s. 282).

Şekil 4: Makro Düzeyde Örgütsel Stres Kaynakları



Kaynak: Fred Luthans, *Organizational behavior fred luthans an evidence-based approach,* McGraw-Hill Companies, Twelfth Edition, New York, 2011, s.283

Örgütlerde, strese gerekli önem verilmez, ihmal edilip ve zamanında da gerekli önlemler alınmazsa, birçok kayıp ve olumsuzluklara sebep olur. Davranış veya alışkanlıklardaki değişiklikler, meslektaşlarla ilişkilerin bozulması, geç kalma, işe devamsızlık, bitmeyen şikayetler ve performansın düşmesi, bireydeki stresin çok sağlıklı olmadığını gösterir. Örgütlerdeki stres, tek bir çalışanı ilgilendiren kişisel bir

sorun değildir. Örgütlerde stresle gerekli ve yeterli mücadele yapılmadığı sürece etkileri bireysel olarak kalmayacak ve organizasyondaki diğer çalışanlar üzerinde de "domino etkisi" meydana getirecektir (Durna, 2006, s. 323).

1.4.4. Stresle Başa Çıkmada Bireysel ve Örgütsel Yöntemler

Örgütlerde çalışma ortamında yer alan her çalışan ya da her yöneticinin stres ile karşılaşması kaçınılmaz bir durumdur. Örgütlerde karşılaşılan her stres faktörünü olumsuz bir şekilde nitelememek gerekmektedir. Stres bazı durumlarda çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu etkide bulunmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2018, s. 388-389). Ancak önemli hususlardan biri çalışanın stres düzeyini belirlemek ve mümkün oldukça stresi kontrol altına alıp belirli bir düzeyde tutulup yönetilebilirliğinin sağlanmasıdır (Durna, 2006, s. 325). Stresle başa çıkma stratejileri ve yönetim desteği konularını dikkate alan artan sayıda çalışma vardır; stres yönetimi, temel olarak stresi azaltmak ve başa çıkma yeteneklerini geliştirmek için tasarlanmış çok çeşitli farklı yöntemleri kapsayan bir şemsiye terimdir. Müdahaleler, stres potansiyelini azaltmak için çevreyi değiştirebilir, bireylerin stresle ilgili değerlendirmelerini değiştirmelerine yardımcı olabilir veya stres kaynakları ile daha etkili bir şekilde başa çıkmalarına yardımcı olabilir (Edwards ve Burnard, 2003, s. 170). Ancak yanlış yönetilen bir stres hem çalışanlara hem de örgüte yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Stresin kişiler üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak için kullanılacak yöntemler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2018, s. 388-389).

1.4.4.1. Bireysel Stres Yönetimi

Stres bilinçli bir şekilde olmasa da, genellikle kişiden kaynaklanmaktadır. Bireyler strese nelerin sebep olduğu konusunda daha dikkatli olmayı öğrenerek, strese karşı daha düşük seviyelerde tepki düzeyi geliştirebilirler (Akgemici, 2001, s. 305). Stresle baş etmede bireysel olarak kullanılan bazı yöntemler oldukça gerekli ve önemlidir. Kullanılan bu yöntemlerin ortak yönü, bireylerin kişisel alışkanlıklarını ve davranışsal, psikolojik ve fiziksel süreçlerini kontrol etmektir. Böylece insan vücudunda ilk ortaya çıkan ve zarar veren stres uyarıcılarına yönelik alınan önlemlerle azaltılmaya veya etkisiz hale getirilmeye çalışılır. Bireysel olarak stresle başa çıkmak için birtakım yöntemler kullanılabilir ve bu yöntemler bireyleri stresten uzaklaştırarak ya da stresten kurtararak daha iyi şartlarda yaşamalarına fayda sağlamaktadır

(Pehlivan, 1995). Esas olarak, müdahale stratejileri bireysel çalışanları hedef alır ve çalışanlara stresin sonuçlarıyla daha etkin bir şekilde başa çıkmalarına yardımcı olacak teknikleri ve becerileri aktarmayı amaçlamaktadır. Stresi en aza indirme ya da önlemede uygulanan bireysel yöntemler şu şekilde sıralanabilir (Özkalp ve Kırel, 2018, s. 389; Reynolds, Taylor ve Shapiro, 1993, s. 99):

- Meditasyon ve dinlenme,
- Düzenli tatil ve sağlık kontrolü,
- Hobiler bulma,
- Kendini eğitme ve geliştirme,
- Düzenli aerobik egzersizleri,
- Biyolojik geri besleme,
- Dengeli bir şekilde beslenme,
- Kendini tanıma ve anlama.

1.4.4.2. Örgütsel Stres Yönetimi

Bireyler ve örgütlerde strese bağlı olarak ortaya çıkan davranışsal ve zihinsel problemleri azaltmak ve önlemek örgütsel stres yönetiminin amacıdır. Örgütsel stres yönetimi, stresle baş etmede öncelikle strese neden olan kaynakları tanımaya, strese ilişkin tepkilerini anlamaya, daha sonra olumsuz sonuçlarını minimize etmeye veya ortadan kaldırmaya çalışmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004, s. 65). Örgütsel stresle baş etme yöntemleri, çalışanların iş ve iş ortamlarından kaynaklanan streslerini önlemek ya da azaltmak amacıyla örgütsel düzeyde strese sebep olan faktörlerin kontrol edilmesi ya da en aza indirilmesi için yönetim tarafından yapılan düzenlemeleri ifade etmektedir (Güney, 2020, s. 328).

Stres yönetim modeline göre örgütsel olarak alınabilecek önlemlerden bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Özkalp ve Kırel, 2008, s. 398; Güney, 2020, s. 328; Aydın, 2004, s. 59):

- Katılım yönetimi,
- Rol analiz ve sınıflandırılması,

- Amaç ve hedefleri belirleme faaliyetleri,
- Çatışmaların azaltılması,
- Sosyal destek,
- Zaman yönetimi,
- Kariyer yönetimi ve planlaması,
- Çalışanların yaptıkları işleri zenginleştirmek,
- Duygusal iklimi kontrol,
- Ücret yönetimi
- Fiziksel çalışma şartlarının iyileştirilmesi,
- Stres yönetimi eğitimi,
- Mesleki gelişimi sağlamak için eğitim programlarının belirlenmesi.

Ne bireysel ne de örgütsel stres yöntemleri, çalışanlara yönelik stresin etkilerini önlemede yeterli olmamaktadır. Gerçek anlamda stresin etkilerini azaltmak ya da önlemek için her iki gruptaki yöntemlerin birlikte ve koordineli bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Aydın, 2004, s. 59).

1.4.5. Stresin Azaltılmasında Liderlere Düşen Görevler

İdealist ve başarılı liderler kısa vadeli verimlilik yerine daha uzun dönemli verimli olmanın yollarını incelerler. Bu uzun dönemli verimliliği sağlamanın en etkili yollarından birinin de çalışanların rahatlığının sağlanmasıyla elde edileceğini bilirler (Güney, 2020, s. 328). İş memnuniyetinin sağlanabilmesi için önemli olan işin özellikleri ile çalışanların arzu ve isteklerinin birbiriyle uyumlu olmasıdır (Paksoy, 2007, s. 139). Başarılı liderler, verimliliğin var olabilmesi için stresin azaltılması gerektiğine de inanırlar. Çalışanlarının düşük strese maruz kalması için liderlerin dikkat etmeleri gereken hususlar şunlardır (Güney, 2020, s. 328-329):

- Çalışmaya yönelik çekici bir ortam oluşturularak iş tatminini yükseltmek,
- Çok fazla olan iş yükünü azaltmak,
- Var olan rollere ilişkin belirsizliği en asgariye indirmek,
- Grup, kurum veya toplumda değişme ve süreklilik arasındaki dengenin iyi kurulması,
- İzleyicilerini sürekli motive etmek,

- Çalışma ortamında çalışanların da kararlara katılmalarını sağlamak,
- Grup, kurum veya toplumda stresi en aza indirmek için gerekli olan hizmetleri oluşturmak,
- Stres konusunda izleyicilerini bilgilendirmek.

1.5. KAYGI (ANKSİYETE) KAVRAMI VE TANIMI

Bulunduğumuz çağda teknolojik değişim ve dönüşümlerin hızlı bir şekilde yaşanması, sanayileşme sürecinin devam etmesi, bilgi ortamının hızlı bir şekilde yaygınlaşması, bireyleri kendi medeniyetlerine bağlı ve tutsak hale getirmiştir. Bununla birlikte modern çağ bireylere fiziksel, mesleki, finansal ve sosyal anlamda donanımlı olmaları gerekliliğini dayatmıştır. Bu duruma bağlı olarak kişilerin giderek yalnızlaşması, kimliklerini kaybetmeleri, sosyal ilişkilerinin zayıflamasına ve yabancılaşmalarına neden olmaktadır. Meydana gelen bu değişim ve dönüşümler ile toplumun beklentileri bir takım psikolojik, duygusal ve davranışsal etkileri olan kaygının ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir (Nozoğlu, 2020, s. 31).

Kaygı (Anksiyete) kavramına bakıldığında birçok şekilde tanımlanmış olduğu görülmektedir. Amerikan Psikoloji Derneğinin yaptığı tanıma göre; *"Kaygı, gerginlik duyguları, endişeli düşünceler ve artan kan basıncı gibi fiziksel değişikliklerle karakterize edilen bir duygudur"* (APA, 2022). Türk Dil Kurumu Sözlüğünde *"kaygı; üzüntü endişe duyulan düşünce, gam, tasa şeklinde ifade edilmiştir. Genellikle kötü bir şey olacakmış düşüncesiyle ortaya çıkan ve sebebi bilinmeyen gerginlik duygusudur"* (Türk Dil Kurumu, 2022). Şahin (2019, s. 119)'e göre kaygı; kişinin o anda yaşadığı ve ileriki yaşamında ne şekilde gerçekleşeceği belli olmayan, belki de gerçekleşmeyecek olan öznel bir durumla alakalı endişe ve tedirginlik duyma halidir. Taylor (1979, s. 6) kaygıyı belirli bir duygusal tepki olarak değil, bireyin kişisel kimliğine yönelik tehdit içeren, oldukça farklı ve savunmacı tepkiler içeren resmi bir özellik olarak görmektedir. Kaygının kaynağının, bireyin bilgiyi işleme ve çevresini anlamlı bir şekilde yorumlama yeteneğini etkileyen herhangi bir durum olarak nitelemiştir.

Akandere (1998, s. 42) kaygının insanlarda var olan temel duygulardan biri olduğunu, bireyin sosyal ve fiziki çevresinden maruz kaldığı fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik uyumsuzluk durumunda birey için tehdit edici bir durum meydana

getirebilmektedir. Kaygının stresin bir yaşam biçimi olarak ortaya çıktığını, strese bağlı olarak artma ya da azalma eğilimi göstermektedir (Akandere, 1998, s. 42). Stres kaygıyı uyaran bir dış etkendir (Taylor, 1979). Kaygı baskıya verilen en yaygın tepkidir ve stresin davranış üzerindeki etkilerine aracılık etmektedir (Spielberger, 1972). Her ne kadar kaygı acı veren ve rahatsız eden bir duygu olsa da genellikle bireyin yaşamı için gerekli olan yaşamsal bir güçtür (Demiriz ve Ulutaş, 2003, s. 1). Hayatımızdaki bazı şeyler sadece olgudur ve hayatta kalabilmemiz için bu olgulara ihtiyacımızın olması da bir olgudur. Ancak bu kaygının aleyhimizde değil, lehimize çalışmasını sağlamamız gerekmektedir (Kennerley, 2021, s. 23).

Tanımlara da bakıldığında kaygı kavramı, kişinin kendini gerçekleştirme yolu olarak, var olmaya yönelik bir adım olarak düşünüldüğünde, aslen olumlu bir kavramdır. Kişinin kendini gerçekleştirmesi ve diğer kişiler üzerinde farkındalık oluşturmak adına bir güç olarak nitelenmekte (Gencer, 2018, s. 27) olup, organizma için uyarıcı, motive edici ve koruyucu yönleri de bulunmaktadır. Kişinin acı, yaralanma, cezalandırma, ayrılık, hayal kırıklığı, gibi durumlara yönelik hazırlamasına kaygının uyarıcı, başarısızlık korkusu ile daha fazla çalışmaya yönelik teşvik edilmesi motive edici, tedbirli olması ve herhangi bir olumsuzlukla karşılaştığında daha kolay atlatabilmesi koruyucu özelliklerine örnek olarak verilebilmektedir (Akgün, Gönen ve Aydın, 2007, s. 284). Ancak kaygıda aşırıya kaçıldığında ve bu durum döngüye dönüştüğünde oldukça sıkıntılar oluşturmakta (Kennerley, 2021), bu durum bireyin hayatında birtakım problemlere neden olmaktadır. Kaygı kontrol edilemez bir hal aldığında ve bireyin işlevselliğini olumsuz etkilediğinde, bu durum tanısal olarak genelleştirilmiş kaygı bozukluğu ile ilişkilendirilir (Borkovec, Ray ve Stöber, 1998, s. 561). Kaygının olumsuz olarak algılanmasına neden olan şeyler, rasyonel olmaması ve bireyin ruhsal faaliyetlerini yani düşüncelerini rahatsız etmesidir. Kaygıya ilişkin olumlu olarak nitelendiren özellikleri, korkulan şeylerle karşılaşıldığında bireyi uyarması ve önlem alması, bireyi başarılı ve daha mutlu olmaya yönlendirmesi, en önemlisi ise kişilik ve karakter gelişiminde etkin olarak rol oynamasıdır (Bertlek, 2016, s. 340).

1.5.1. Kaygı Türleri

Kaygı (Anxiyete), durumluk ve sürekli kaygı şeklinde ikiye ayrılmaktadır.

1.5.1.1. Durumluk Kaygı

Durumluk Kaygı: Otonom sinir sisteminin gerginliğine, endişesine ve aktivasyonuna yol açan, yoğunluğu zamanla değişen geçici duygusal durumdur (Taylor, 1979, s. 4). Durumluk kaygı, genellikle mantıksal nedenlerle, çevre koşullarına bağlı olarak ortaya çıkan, başkaları tarafından da anlaşılabilen ve genel olarak her bireyin hayatında yaşadığı geçici bir durumla ilgili olan bir kaygı biçimi olarak tanımlanmaktadır (Yazıcı, Öz, Çakmak Yıldızhan ve Büyükyıldırım, 2019, s. 176). Durum kaygısı, belirli bir durumu tehdit edici veya tehlikeli olarak algılayan ve bireyde uyandırılan karmaşık, duygusal bir tepkiyi ifade etmektedir. Gerçek veya nesnel tehlikenin (stres) varlığına bakılmaksızın bir durum tehdit olarak algılanırsa ve bu durumu tehdit olarak algılayan kişi bu durumda bir yükselme yaşayacaktır (Spielberger, 1972). Fizyolojik olarak otonom sinir siteminde meydana gelen uyarılma sonucu kızarma, terleme, sararma ve titreme gibi fiziksel değişiklikler, gerginlik ve tepkilerle oluşması beklenen normal kaygılardır. Ancak bunlar bireylerin ilerleyen yaşlarında günlük fonksiyonlarını ve performanslarını etkileyecek düzeyde meydana geliyorsa bu durumda patolojik olarak kabul edilir (Demiriz ve Ulutaş, 2003, s. 2). Böylece;

Şekil 5: Kaygı Oluşum Süreci



Kaynak: Charles D. Spielberger, Stress and anxiety: an overview; needed research on stress and anxiety. A special report of the usoe sponsored grant study: critical appraisal of research in the personality-emotions-motivation domain. IBR Report, 1972. No. 72-10., Texas Chiristian University Institute of Behavioral Research. https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED113649.pdf

Belirtilen kaygı, yoğunluk ve süre bakımından farklılık gösterir ve akıcıdır. Bir bireyi etkileyen stres miktarının ve bireyin stresli durumu kişisel olarak, tehlikeli veya tehdit edici olarak yorumlamasının bir fonksiyonu olarak zamanla değişkenlik göstermektedir (Spielberger, 1972).

1.5.1.2. Sürekli Kaygı

Sürekli Kaygı: Tehdidi algılamaya ve artan durumluk kaygı tepkileriyle yanıt vermeye yönelik genel eğilimdir (Taylor, 1979, s. 4). Büyüköztürk (1997)'e göre, sürekli kaygı, bireyde sürekli var olan kaygıyı göstermekte ve durumluk kaygının yoğunlaşması ve devam etmesi halidir. Bu kaygı türünün şiddet ve süresi, kişilik yapısına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Yapı olarak kişide kaygıya yatkınlık durumu varsa bu durum sürekli kaygı düzeyini etkilemektedir. Bireyin davranışlarında sürekli kaygı doğrudan gözlemlenemez. Ancak farklı koşul ve zamanlarda saptanan durumluk kaygı tepkilerinin sıklık ve şiddetinden yararlanılabilir (Civan, Arı, Görücü ve Özdemir, 2010, s. 195-196).

Durumluk ve sürekli kaygı arasındaki kavramsal farkı daha iyi açıklamak amacıyla Spielberger, kaygı ve enerji arasında bir benzetme yapmıştır. Bu analojiye göre durumluk kaygı, kinetik enerji veya çeşitli yoğunluk seviyelerinde ortaya çıkan anlık tepki gibidir. Sürekli kaygı ise potansiyel enerjiye benzetilebilir veya uygun uyaranla karşılaşıldığında ortaya çıkacak kinetik bir tepki için gizli bir eğilimdir (Çağlar, 1999, s. 21).

1.5.2. Kaygının Belirtileri

Kaygı, insan yaşamının normal bir parçasıdır. Her insan günlük yaşamında farklı sorunlarla ilgili kaygılar yaşayabilir ve kaygı her insanda farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır (Nozoğlu, 2020, s. 18). Kaygı, insan işlevinin fiziksel, bilişsel, davranışsal ve duygusal alanlarının çeşitli unsurlarını içeren çok yönlü bir kavramdır (Clark ve Beck, 2010). Dış ortamdan gelen kaygı kendiliğinden oluşan kaygıya dönüştüğü için kişide kaygı belirtileri yoğunlaşır. Kaygı durumu yaşayan bireylerde yaygın belirtiler meydana gelmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2018).

1.5.2.1. Fiziksel Belirtiler

Tipik olarak tehdit veya tehlike varlığında ortaya çıkan otomatik fiziksel tepkiler, savunma tepkileri olarak kabul edilir. Hem hayvanlar hem de insanlar korku uyandıran durumlarla karşılaştıklarında bir hesaplama yapma eğilimine girerek tepkiler verir. Bu tepkiler, organizmayı ya tehlikeden kaçarak veya tehlikeyle doğrudan yüzleşerek (yani kavga ederek) tehlikeyle başa çıkmaya hazırlayan otonomik uyarılmalardır (Kennerley, 2021, s. 45; Clark ve Beck, 2010). Bireyde kaygı

durumunda görülen belirtiler: Kalp atışının hızlanması ve kalp çarpıntısında artma; hızlı nefes alma, nefes darlığı; göğüste ağrı veya basınç; boğulma hissi; baş dönmesi, sersemlik; terleme, sıcak basması, titreme; mide rahatsızlığı, bulantı, ishal; sallanma, titreme; bacaklarda, kollarda karıncalanma veya uyuşma; kararsızlık, baygınlık, zayıflık; katılık, gergin kaslar; ağız kuruluğu gibi belirtiler kaygıya maruz kalan bireylerde görülmektedir (Clark ve Beck, 2010).

1.5.2.2. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal özellikler öncelikle kaçış veya kaçmanın yanı sıra güvenlik arama tepkilerini de içermektedir. Davranışsal belirtiler: tehdit belirti veya durumlardan kaçınma; kaçış, emniyet ve güvenlik arayışı; huzursuzluk, ajitasyon (bireyin, kendisi ya da yakın çevresinin güvenliğini tehlikeye sokan her türlü sözlü, sesli veya motor davranışlar kümesi), hızlanma; hiperventilasyon (gerekenden daha hızlı veya daha derin nefes alma); donma, hareketsiz kalma; zor konuşma gibi belirtiler sayılabilir (Clark ve Beck, 2010).

1.5.2.3. Bilişsel Belirtiler

Bilişsel değişkenler, içsel durumumuzun kaygı durumu olarak anlamlı bir şekilde yorumlanmasını sağlar. Kaygı yaşayan kişilerde görülen bilişsel belirtiler: başa çıkamama, kontrolü kaybetme korkusu; ölüm korkusu veya fiziksel yaralanma; gitme korkusu; başka insanlar tarafından olumsuz değerlendirilme korkusu; korkutucu düşünce, görüntü veya anılar; gerçek dışılık veya tarafsızlık algıları; kafa karışıklığı, zayıf konsantrasyon, dikkat dağınıklığı; daralma, tehdide karşı aşırı uyanıklık; zayıf hafıza; muhakeme güçlüğü, nesnellik kaybı gibi belirtiler görülmektedir (Clark ve Beck, 2010).

1.5.2.4. Duygusal Belirtiler

Son olarak duygusal alan, bilişsel ve fiziksel aktivasyondan türetilir ve endişeli hissetmenin öznel deneyimini oluşturur. Duygusal belirtiler: sinirli, gergin, yaralı; korkmuş, ürkmüş, dehşete düşmüş; sabırsız, hayal kırıklığına uğramış gibi belirtiler kaygı yaşayan bireylerde görülmektedir (Clark ve Beck, 2010).

1.5.3. Kaygının Nedenleri

Teknolojik gelişmeler hayatımıza birçok kolaylığı getirmiş olmasına rağmen pek çok sorunun da meydana gelmesine neden olmuştur. Bu sorunların başında kişilerin giderek yalnızlaşması ve yaşadıkları toplumdan yabancılaşmaları gelmektedir. Bu durum giderek bir toplumda aynı kültüre sahip bireyler arasında gerek sosyo-ekonomik gerek eğitim seviyesinde farklılıkların meydana gelmesini hızlandırmaktadır. Bu duruma bağlı olarak toplumda aynı koşul ve aynı aile ortamında büyüyen kardeşler arasında dahi sosyo-ekonomik durum, eğitim seviyesi ve hayata bakış açısından farklılıklar olduğu görülmektedir. Genel olarak toplum ve özel olarak aile üyeleri arasındaki bu farklılıklar endişeleri artırmaktadır (Akgün, vd., 2007, s. 285). Kaygıya sebep olan faktörlerin başında bireyin yetiştirilmesinde etkili olan faktörler gelmektedir. Bu ilişkiler, çocuğun ebeveynleri ve öğretmenleri gibi yetişkinleri olduğu kadar ev dışındaki sosyal çevreyi de içerir. Özellikle çocuğun yakın çevresinde kaygılı kişilerin bulunması bireyde aşırı kaygının gelişimine zemin hazırlar. (Demiriz ve Ulutaş, 2003, s. 2). Özellikle çocuklar güçlerini aşan gelişimsel görevlere zorlandıklarında, reddedici, aşağılayıcı ve alaycı tavırlara maruz kaldıklarında özgüvenlerini yitirmekte ve öğrenilmiş çaresizlik yaşamaktadırlar. Geçmişte yaşanan bu durumlar kaygının oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Şahin, 2019, s. 120). Kaygının oluşumuna neden olan bazı faktörler şu şekilde sıralanabilir (Kurt, 2006; Aydın, 2018);

Desteğin geri çekilmesi: Başka bir şehirde yeni bir işe başlayan ya da sınavı kazanıp başka bir şehre yerleşmesi durumunda kişinin yeni bir ortama girmesi; örneğin yabancı bir şehre yerleşeceği için aile, arkadaşlar, komşular ve ev ortamı gibi olağan desteklerin ortadan kalkması kaygının ortaya çıkmasına zemin hazırlar.

Olumsuz bir sonuç beklemek: Hazırlıksız girilen bir sınav ya da ceza verecek bir mahkeme gibi bireyin olumsuz sonuç beklediği durumlar kaygıya neden olur.

İç Çelişki: Kişinin inanç ve davranışları arasında çelişkinin olduğu durumlar kaygıya neden olur. Örneğin; İş disiplini açısından işe zamanında gitmenin oldukça önemli olduğunu savunan bir çalışan, trafik yoğunluğundan dolayı ara sıra işine geç kalması halinde bu durum o kişide gerginliğe ve kaygıya neden olur.

Gelecek kaygısı veya belirsizliği: Gelecekte kişinin ne olacağını bilememesi kaygıya neden olmaktadır. Aslında belirsizlik kaygının ana kaynaklarından biridir; Tarih boyunca insanları keşfetmeye iten, bilim ve teknolojinin oluşumunu sağlayan gücün, var olan belirsizliği ortadan kaldırma güdüsü olduğu savunulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu başlık altında araştırmanın ana amacı ve alt amaçları doğrultusunda hazırlanan hipotezler ve bu hipotezlere yönelik analizler tüm boyutlarıyla yer almaktadır.

2.1.ARAŞTIRMANIN DESENİ

Bu araştırma kamu çalışanlarının stres ve kaygı düzeyleri ile özgüvenleri arasındaki ilişkide kamu liderliğinin moderatör etkisini incelemek amacıyla yapılan nicel çalışma desenlerinden ilişkisel tarama modeli üzerine inşa edilmiştir. Araştırma iki aşamadan meydana gelmektedir. Araştırmanın birinci kısmında Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formunun Türkçeye uyarlanması ve psikometrik yönden incelenmesidir. Bu bağlamda ölçek uyarlama için gerekli olan tüm prosedür izlenmiştir. Çalışmanın ikinci kısmında ise, araştırmanın asıl amacını teşkil eden moderatör (düzenleyici) çalışması yer almaktadır.

Araştırmayla birlikte; Türkçeye uyarlaması yapılan kamu liderlik ölçeği kısa formu için gerekli analizler yapılmıştır. Bununla birlikte çalışmanın asıl amacı doğrultusunda bir model önerisinde bulunulmuştur.

Araştırmaya ilişkin kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_1 : Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu Türk kültürüne uygundur.

H_2: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H_3 : Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

H_4 : Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler algılanan gelir durumuna göre farklılaşmaktadır.

H_5 : Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler kıdem yılı durumuna göre farklılaşmaktadır.

H_6 : Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H_7 : Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler çalışılan kuruma göre farklılaşmaktadır.

H_8 : Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler çalışılan coğrafik bölgeye göre farklılaşmaktadır.

H_9 : Araştırma kapsamında kullanılan bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H_{10} : Araştırma kapsamında kullanılan stres ile özgüven değişkenleri arasındaki ilişkide kamu liderliğinin moderatör etkisi vardır.

H_{11} : Araştırma kapsamında kullanılan kaygı ile özgüven değişkenleri arasındaki ilişkide kamu liderliğinin moderatör etkisi vardır.

Araştırma aşamaları aşağıdaki şekil gibi olacaktır.

Şekil 6: Araştırma Aşamaları



2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmada iki evren ile çalışılmıştır. Ölçek uyarlama çalışması için kamuda çalışan bireylerden veri toplanırken; yapısal model için ise yedi farklı coğrafik bölgede çalışan kamu çalışanlarından veriler toplanmıştır. Bu araştırmada, uyarlaması yapılan ölçeğin; geçerlik, güvenirlik ve faktör analizini gerçekleştirmek amacıyla belli sayıda çalışana ulaşılmıştır. Bununla birlikte yine yapısal model için de yeterli sayıda çalışana ulaşılması hedeflenmiştir.

2.2.1. Ölçek Uyarlama İçin Evren ve Örneklem

Örneklemin belirlenmesi aşamasında, kamuda çalışan personellerden kolayda örnekleme yöntemiyle yapılan seçimlerle araştırmaya dâhil edilmiştir. Alanyazında ölçek uyarlama çalışmaları yapılırken, örneklem büyüklüğünün 1:5 ve 1:10 arasında

olması tavsiye edilmekle birlikte, genellikle n=300 düzeyinde olmasının daha doğru olacağı belirtilmektedir (Tinsley ve Tinsley, 1987). Benzer bir ifadeyi Nunnally ve Bernstein (1994) da ifade etmektedirler. Buradan hareketle ölçek uyarlama çalışması için 1:10 oranı minimum oran olarak kabul edilmiş ve bu oranın üstünde bir örneklem grubuna ulaşmak hedef olarak belirlenmiştir. Ölçek uyarlama çalışmasında farklı zamanlarda olmak kaydıyla üç defa veri toplanması planlanmış ve hem açımlayıcı faktör analizi hem de doğrulayıcı faktör analizi için en az 200 katılımcıya ulaşılması planlanmıştır (Madde sayısı=11). Buna göre açımlayıcı faktör analizi için 349, doğrulayıcı faktör analizi için 234 ve ölçüt geçerliği için 80 katılımcıdan veri toplanmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları bu örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir.

2.2.2. Model İçin Evren ve Örneklem

Bir araştırma tasarlanırken birçok faktörün göz önünde bulunulması oldukça önemlidir (zaman, maliyet ve kontrol güçlüğü gibi). Dolayısıyla araştırmanın evreni ve örneklemini oluşturan kamu çalışanlarına ulaşılması planlanırken, araştırma hipotezlerini test etmeye uygun veriye ulaşmak önemlidir. Bu yüzden her bir kamu kurumundaki çalışana eşit düzeyde ulaşabilmek adına basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle verilerin seçilmesi sağlanmıştır. Buradaki asıl amaç, her kamu çalışanını eşit şekilde seçilecek olasılığı sağlamaktır (Büyüköztürk, 2018; Yıldırım ve Şimşek, 2011). Ancak bazı durumlarda çalışma evreni araştırmacıya basit seçkisiz örnekleme yoluyla veri toplama olanağı sunmayabilmektedir. Böylesi durumlarda uygun veya elverişli örnekleme yoluyla veri toplamak tercih edilebilmektedir. Zira bu yöntem araştırmacının gönüllü olan katılımcılara ulaşması durumunu doğurmaktadır. Bazı durumlar araştırmacının planlasa dahi diğer örnekleme yöntemlerini seçmesine imkân tanımaz (Dawson ve Trapp, 2001). Bu araştırmada da mümkün oldukça örneklem grubu basit seçkisiz örnekleme yoluyla belirlenmeye çalışılmış olsa da özellikle bazı kurum personelinin çeşitli endişelerden dolayı katılım göstermemeleri, araştırmada uygun örneklemeyi kullanmayı zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda yapısal eşitlik modeli için toplanan verilere ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 5: Demografik Değişkenler Tablosu

Değişken		**N**	**%**
Cinsiyet	Kadın	207	%33,7
	Erkek	408	%66,3
Algılanan Gelir Durumu	Düşük	113	%18,4
	Orta	426	%69,3
	Yüksek	76	%12,4
Medeni Durum	Evli	418	%68,0
	Bekâr	155	%25,2
	Boşanmış	42	%6,8
	Toplam	615	%100
Kıdem Yılı	0-5 yıl	199	%32,4
	6-10 yıl	178	%28,9
	11-15 Yıl	98	%15,9
	16-20 yıl	57	%9,3
	21 yıl ve üstü	83	%13,5
	Toplam	615	%100,0
Eğitim Durumu	İlk ve Ortaokul	56	%9,1
	Lise	52	%8,5
	Önlisans	44	%7,2
	Lisans	246	%40,0
	Lisansüstü	217	%35,3
	Toplam	615	%100,0
Çalışılan Kurum	Eğitim	308	%50,1
	Sağlık	52	%8,5
	Güvenlik	44	%7,2
	Diyanet	36	%5,9
	Adalet	32	%5,2

	Diğer	143	%23,3
	Toplam	615	%100
Görev Bölgesi	Marmara	116	%18,9
	Ege	29	%4,7
	Akdeniz	51	%8,3
	İç Anadolu	91	%14,8
	Güneydoğu	202	%32,8
	Karadeniz	63	%10,2
	Doğu Anadolu	63	%10,2
	Toplam	615	%100

Yukarıdaki tabloda araştırma kapsamında kullanılan demografik değişkenler ve bu demografik değişkenlere ilişkin frekans yüzde durumları yer almaktadır.

2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma kapsamında toplamda beş ölçme aracı kullanılarak veriler toplanmıştır. Aşağıda bu ölçme araçlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

2.3.1. Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu

Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu, Vogel, Reuber ve Vogel (2020) tarafından geliştirilmiş ve araştırmacı tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmıştır. Ölçekte toplamda 11 madde ve dört alt boyut bulunmaktadır. Bu alt boyutlar hesap verebilirlik, kuralları uygulama, politik sadakat ve iletişim ağı olarak sıralanmaktadır. Hem toplam puan hem de alt boyut puanları hesaplanabilmektedir. Ölçekte ters olarak kodlanan madde yer almamaktadır.

2.3.2. Alturistik Liderlik

Ölçek uyarlama kapsamında ölçüt geçerliliği için Zheltoukhova (2016) tarafından geliştirilen Çakmak, Biçer ve Uğurluoğlu (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan Alturistik Liderlik Ölçeği maddeleri kullanılmıştır. Alturistik liderlik ölçeğinin orijinali iki faktör ve dokuz maddeden oluşmaktadır. Ancak uyarlama

yapılırken tek faktör ve sekiz maddeli olmasının daha uygun olacağına karar verilmiştir.

2.3.3. Stres ve Kaygı Ölçekleri

Çalışanların stres ve kaygı düzeylerini ölçmek amacıyla öncelikle Lovibond ve Lovibond (1995) tarafından 42 madde olarak geliştirilmiş, daha sonra Brown, Chorpita, Korotitsch ve Barlow (1997) tarafından kısa formu geliştirilmiştir. Yılmaz, Boz ve Arslan (2017) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan depresyon anksiyete stres ölçeği (dass 21) Türkçe kısa formunun stres ve kaygı maddeleri kullanılmıştır. Her bir ölçek yedi maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler bireylerin stres ve kaygı puanlarını ölçmektedir.

2.3.4. Özgüven Ölçeği

Çalışanların özgüven düzeylerini ölçmek amacıyla Akın (2007) tarafından geliştirilen özgüven ölçeği araştırma bağlamında kullanılmıştır. İç özgüven ve dış özgüven olmak üzere iki faktörden oluşmaktadır. Toplamda 33 maddeli olarak geliştirilmiştir.

Gerek ölçek uyarlama aşamasında gerekse moderatör etki kapsamında çalışanların demografik bilgilerini elde etmek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan demografik bilgiler formu kullanılmıştır.

2.4. ÖLÇEK UYARLAMAYA YÖNELİK İŞLEMLER

Bu başlık altında Türkçeye uyarlaması yapılan Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formuna ilişkin yürütülen tüm prosedürler yer almaktadır.

2.4.1. İzin ve Çeviri Çalışması

Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formunun Türkçeye uyarlamasını yapmak için öncelikle ölçeği geliştiren yazarlardan Dominik Vogel ile iletişime geçilmiş ve gerekli izinler alınmıştır. Daha sonra uyarlaması yapılacak ölçek için genel çeviri basamakları dikkate alınmıştır.

Brislin, Lonner ve Thorndike (1973); Cha, Kim ve Erlen (2007); Okan ve Okan (2021) çeviri aşamalarını genel olarak şu basamaklar çerçevesinde ele almışlardır.

Şekil 7: Uyarlamada Çeviri Basamakları



Şekil 7'deki basamaklar çerçevesinde; öncelikle İngilizce dil becerisi yüksek ve birbirinden habersiz beş uzman tarafından ölçeğin Türkçeye çevirisi yapılacaktır. Yapılacak bu çeviriler iki uzman tarafından birçok boyutuyla değerlendirilecektir. Bu değerlendirmede, özellikle dil yapısı, kültüre uygunluk ve anlaşılabilirlik gibi durumlar üzerinde durulmaktadır. Bazı değişiklikler neticesinde ölçeğin Türkçe taslak formu meydana getirilecektir. Akabinde Türkçe maddeler alanında uzman iki çeviri uzmanı tarafından orijinal diline çevrilecektir. Her iki dile de çevrilecek olan maddeler değerlendirilecek ve gerekli görülmesi halinde ufak değişiklikle ölçek maddeleri üzerinde fikir birliğine varılacaktır. Daha sonra hem alana hâkim hem de İngilizce diline hâkim iki uzmanın görüşlerine başvurulacak akademik ve dilsel yönden inceleme yapmaları istenecektir. Uzmanların olumlu değerlendirmelerde bulunmaları sonucu ölçek maddelerinin son halinde karar kılınacaktır.

2.4.2. Demografik Bilgiler Formu

Ölçek uyarlama ve yapısal model için veri toplama sürecinde çalışanlardan çeşitli demografik bilgileri elde etmek amacıyla demografik bilgiler formu maddelerle birlikte çalışanlara uygulanmıştır.

2.4.3. İstatistik Araçları

Bu araştırma için toplanan verilerin istatistiksel olarak analiz edilebilmesi için

SPSS 25 ve AMOS 24 Paket programları kullanılmıştır. SPSS 25 Paket Programı ile Açımlayıcı faktör analizi, Cronbach Alpha iç tutarlık katsayı analizi, Pearson korelasyon analizi ve diğer betimsel istatistiki analizler yapılmıştır. AMOS 24 Paket Programı ile de doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu kapsamda ölçek için gerekli geçerlik ve güvenirlik analizleri, bilimsel araştırma basamakları dikkate alınarak yapılmıştır.

2.4.4. Ölçüt Bağımlı Geçerlik

Ölçüt bağımlı geçerliği, Alturistik liderlik ölçeği ile gerçekleştirilmiştir. Zheltoukhova (2016) tarafından geliştirilen ve Çakmak vd. (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan Alturistik Liderlik Ölçeği orijinalinde dokuz madde ve iki alt boyuttan oluşurken, Türkçeye uyarlaması yapılan ölçek tek boyutlu ve sekiz maddeden oluşmaktadır. Ölçek için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin sekiz maddeli yapısı doğrulanmış ve uyum iyilik değerlerinin kabul edilebilir değerler arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\chi 2/sd=2,027$; RMSEA=0,069; GFI=0,967; AGFI=0,922; CFI=0,987; NFI= 0,975; TLI=0,976 ve IFI=0,987). Ölçek için yapılan Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı hesaplanmasında güvenilirlik katsayısının 0.927 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bu sonuçlar sekiz maddeli Alturistik Liderlik Ölçeğinin yeterli geçerlik ve güvenirlik değerlerine sahip olduğunu göstermektedir.

2.4.5. Görünüş ve Kapsam Geçerliği

Ölçek uyarlama kapsamında görünüş ve kapsam geçerliği için alanında uzman üç akademisyenden görüş alınmış ve bu doğrultuda hareket edilmiştir.

2.5. BETİMSEL İSTATİSTİK VE YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İÇİN VERİLERİN ANALİZİ

Veri analizi için doğru istatistik araçlarının kullanılması, araştırmanın sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için oldukça önemlidir. Bu bağlamda yapılan betimsel ve ilişkisel istatistikler için SPSS 25 Paket Programı ve Amos 24 Paket Programları kullanılmıştır. Veriler çözümlenirken çalışanların verdikleri yanıtların puanlarını hesaplamak amacıyla ölçekte yer alan maddeler likert durumlarına göre puanlanmıştır. Genellikle olumsuz olan madde 1 olarak kodlanırken, olumlu madde 4 ya da 5 olarak kodlanmıştır. Böylece ölçme araçlarındaki her bir madde 1 ile 5 arasında değişen puanlarla değiştirilmiştir. Veriler analiz edilmeden önce verilerin homojen olarak

dağılıp dağılmadığını tespit etmek oldukça önemlidir. Zira hem parametrik testler yapılırken hem de yapısal eşitlik modeli analizleri yapılırken verilerin normal dağılımı varsayımından hareket edilir. Verilerin normal dağılımı noktasında genellikle Shapiro-Wilk ve Kolmogorov Simirnov testleri yapılmaktadır. Bununla birlikte Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerlerine de bakılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bulgular bölümü, araştırma içerisinde cevap aradığımız soruların değerlendirilmesi amacıyla, örneklem grubundan topladığımız verilerin test edilmesine dair istatistiksel sonuçları sunmaktadır. Katılımcılardan elde ettiğimiz araştırmanın istatistiksel sonuçları ve tabloları aşağıda belirtilmiştir. Bu bağlamda bulgular kısmı iki alt başlık altında sunulmaktadır. Öncelikle ölçek uyarlamaya ilişkin bulgular ve akabinde ise modellere ilişkin bulgular yer almaktadır.

3.1. ÖLÇEK UYARLAMAYA İLİŞKİN BULGULAR

Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formunun Türk kültürüne uygun olup olmadığını test etmek amacıyla yürütülen bu çalışmaya ilişkin istatistiksel analizlerin sonucu bu başlık altında yer almaktadır. Ölçek uyarlamanın genel koşullarının izlendiği uyarlamaya ilişkin bulgular belli bir sıra dâhilinde verilmiştir.

3.1.1. Geçerlilik

Farklı bir kültürde geliştirilmiş olan ölçme aracının yeni bir kültüre uygun olup olmadığını test etmek için belli standartların sağlanması gerekmektedir. Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu geçerlik analizleri ile ilgili sonuçlar sunulmuştur.

3.1.1.1. Yapı Geçerliliği

Normalde uyarlanan bir ölçme aracı için Doğrulayıcı Faktör Analizinin (DFA) yapılması yeterlidir. Ancak Açımlayıcı Faktör Analizinin (AFA) yapılması ölçme aracının geçerliğini artıracaktır. Bu yüzden bu araştırmada Türkçeye uyarlaması yapılan Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu için hem AFA hem de DFA yapılması daha uygun görülmüştür. Bu kapsamda ilk etapta ölçme aracı için Açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 6: AFA Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formuna İlişkin Açıklanan Varyans

Faktörler	Başlangıç Özdeğerleri			Toplam Faktör Yük Değerleri		
	Toplam	%	Kümülatif %	Toplam	%	Kümülatif %
1	6,103	55,482	55,482	6,103	55,482	55,482
2	1,863	12,389	67,871	1,363	12,389	67,871

3	1,242	7,655	75,526	,842	7,655	75,526
4	1,012	6,407	81,933	,705	6,407	81,933

Yukarıdaki tabloya bakıldığında Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu için yapılan Açımlayıcı faktör analizi sonuçları, ölçeğin orijinalindeki gibi dört faktörlü olduğunu göstermektedir. Dört faktörün toplam varyansı %81,9 oranında açıkladığı görülmektedir. Büyüköztürk (2018) Sosyal Bilimlerde varyansın %40 ile %60 arasında açıklanmış olmasının kabul edilebilir olduğunu belirtmektedir. Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu için açıklanan varyansın çok daha yüksek olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

Tablo 7: KMO ve Bartlett's Testi Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		**,909**
Bartlett's Test of Sphericity	**Ki-kare Değeri**	2608,423
	S.Derecesi	55
	P	,000

Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu için yapılan KMO ve Bartlett’s testi sonuçlarının gösterildiği Tablo 7 incelendiğinde ölçek için KMO örneklem yeterliliği değerinin .909 olduğu görülmektedir. Alanyazın incelendiğinde KMO örneklem yeterliliği değerinin .900 üstü olması mükemmel değeri belirtmektedir (Tavşancıl, 2010). Bununla birlikte .60 ve .70 değerlerinin vasat, .80 ve üstünün ise oldukça iyi olduğu da yine alanyazında bilinmektedir. Kamu Liderliği Ölçeği Kısa Formu için elde edilen değer KMO Örneklem yeterliği testi sonucunun mükemmel değerde olduğunu göstermektedir. Barlett’s testi için elde edilen değer ise, 2608,423 (p<.000) şeklinde elde edilmiştir. Bu durumdan ölçek uyarlama için çok değişkenli ve normal bir şekilde dağılan verilerin kullanıldığı anlaşılmaktadır.

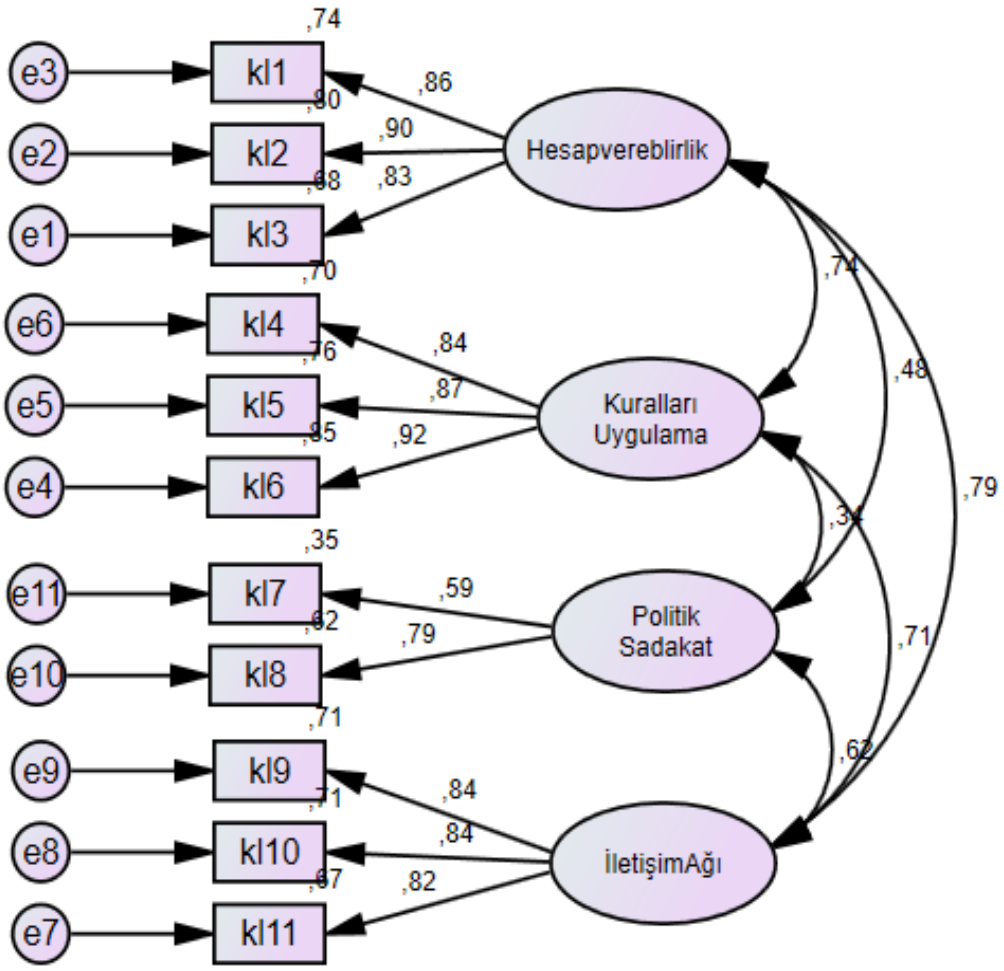
Tablo 8: Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu Maddelerinin Yük Değerleri

Maddeler	**Hesap verebilirlik**	**Kuralları Uygulama**	**Politik Sadakat**	**İletişim Ağı**
M1	,830			

M2	,824			
M3	,683			
M4		,847		
M5		,848		
M6		,824		
M7			,891	
M8			,727	
M9				,738
M10				,725
M11				,814

Kamu Liderliği Ölçeği Kısa Formu için yapılan Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) sonucunda ölçeğin orijinal halindeki gibi dört faktörlü yapısının doğrulandığı ve ölçek maddelerinin oldukça yüksek değerlere sahip olduğu anlaşılmaktadır (en düşük madde yük değeri 0,683; en yükseğin ise 0,891). Ölçekte herhangi bir ters madde bulunmamaktadır. Ölçek alt boyutlarından elde edilen toplam puan kişinin o liderlik türüyle ilgili puanını vermektedir. Aynı zamanda ölçek için toplam puan da alınabilmektedir. Yapılan AFA sonucunda elde edilen değerlerin bir nevi teyidi doğrulanması mahiyetinde olan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ise yapı geçerliği için yapılmaktadır. Buna ilişkin elde edilen sonuçlar görülmektedir.

Şekil 8: Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu İçin Yapılan DFA Path Diyagramı



Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu için yapılan DFA diyagramı yukarıdaki şekilde görülmektedir. Ölçeğin gerek orijinal halinde ve gerekse uyarlamanın ilk aşaması için yapılan AFA sonuçlarından da elde edildiği gibi dört boyutlu ve 11 maddeli yapısı DFA ile analize tabi tutulmuş ve alanyazında uygun görülen model uyum iyilik değerleri elde edilmiştir (X^2/sd=2.798; p<.001; RMSEA=0.072; S-RMR=0.056; NFI=0.961; CFI=0.974; GFI=0,944; IFI=0.975). Buna ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 9: Standart Uyum İyiliği Ölçütleri ve Araştırma Sonuçlarının Karşılaştırılması

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırmada Elde Edilen Uyum Değerleri
X^2/df	$0 \leq x^2/df \leq 2$	$2 \leq x^2/df \leq 3$	**2.798**

RMSEA	0≤RMSEA≤0.05	0.05≤RMSEA≤0.08	**0.072**
SRMR	0≤SRMR≤0.05	0.05≤SRMR≤0.10	**0.056**
NFI	0.95≤NFI≤1.00	0.90≤NFI≤0.95	**0.961**
CFI	0.95≤CFI≤1.00	0.90≤CFI≤0.95	**0.974**
GFI	0.90≤GFI ≤1.00	0.85≤GFI≤0.90	**0.944**
IFI	0.90<RFI<1.00	0.85< RFI <0.90	**0.975**

Kaynak: Karin Schermelleh-Engel., Helfried Moosbrugger, ve Hans Muller, Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. Methods of Psychological Research, 2003. 8(2), 23-74; Halil Ekşi., Nesrullah Okan, ve Havva Şeyma Mert, Kişisel Anlam Profili Ölçeği Kısa Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi,* 2018. 47 (47), 157-168. DOI: 10.15285/maruaebd.325654.

3.1.1.2. Ölçeğe İlişkin Ölçüt Geçerliliği

Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formunun ölçüt geçerliliğinin belirlenmesi maksadıyla Alturistik Liderlik Ölçeği toplamda 117 kamu çalışanına uygulanmıştır. Alturistik Liderlik Ölçeğinin kullanılma sebebi ise, kavramların birbirlerine olan benzerlikleridir. Bu ölçekler arası ilişkilere ait veriler alttaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 10: Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu Puanları Arasındaki İlişki

Faktörler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. **Hesap verebilirlik**	1	,679**	,359**	,721**	,626**
2. **Kuralları Uygulama**	,679**	1	,285**	,630**	,605**
3. **Politik Sadakat**	,359**	,285**	1	,486**	,439**
4. **İletişim Ağı**	,721**	,630**	,486**	1	,690**
5. **Alturistik Liderlik**	,626**	,605**	,439**	,690**	1

**P<,001

Yapılan analizler neticesinde, Alturistik liderlik ölçeği ile kamu liderlik ölçeği kısa formu alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki elde edilmiştir (r_1=.626; r_2=.605; r_3=.439; r_4=.690; p<,001). Bu sonuç Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formunun geçerliği açısından oldukça önemli bir sonucu göstermektedir.

3.1.2. Güvenirlik

Ölçek güvenirliğini hesaplamak için Cronbach Alpha (α) iç tutarlılık katsayılarına bakılmıştır. Bunlara ilişkin bulgular bu başlık altında sunulmuştur.

Tablo 11: Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu ve Alt Boyutları İç Tutarlılık Katsayısı

Ölçek	Cronbach's Alpha Değeri
Kamu Liderliği	.921
Hesap verebilirlik	.893
Kuralları Uygulama	.909
Politik Sadakat	.856
İletişim Ağı	.873

Tabloya bakıldığında, Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu (KLÖKF) için iç tutarlılık katsayısı Cronbach's Alpha değeri; Kamu liderliği için=.921; Hesap verebilirlik için=.893; kuralları uygulama için=.909; politik sadakat için=.856 ve iletişim ağı için=.873 şeklinde bulunmuştur. Sosyal Bilimlerde genel olarak kabul edilen değer ,70 ve üstü olarak beklenmektedir (Büyüköztürk, 2015). Bu durum Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu maddelerinin Türkçeye uyarlanması noktasında iyi bir güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

"H_1 : Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu Türk kültürüne uygundur". Hipotezi yapılan analizler neticesinde doğrulandığından kabul edilmiştir.

3.2. KAMU LİDERLİĞİ, ÖZGÜVEN, STRES VE KAYGI ÖLÇEKLERİ PUANLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırmada kamu personellerinin kamu liderliği, özgüven, stres ve kaygı puanlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde; kamu personellerinin kamu liderliği ortalama puanı 36.39 ve alt boyutlarından hesap verebilirlik ortalaması=10.00, kuralları uygulama=11.65, politik sadakat=5.56 ve iletişim ağı=9.97 olarak bulunmuştur. Ölçeklere ilişkin değerlerin özeti Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12: Kamu Liderliği, Özgüven, Stres ve Kaygı Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikleri

Faktörler	N	$\bar{X}$	SS	Minimum	Maksimum
Kamu Liderliği	615	36,39	10,73	35,54	37,24
Hesap verebilirlik	615	10,00	3,56	9,72	10,29
Kuralları uygulama	615	11,65	3,19	11,40	11,90
Politik Sadakat	615	5,56	2,39	5,37	5,75
İletişim Ağı	615	9,97	3,54	9,69	10,25
Özgüven	615	134,54	22,11	132,79	136,29
İç Özgüven	615	70,03	11,30	69,14	70,93
Dış Özgüven	615	65,34	10,72	64,49	66,19
Stres	615	18,95	6,112	18,47	19,44
Kaygı	615	14,53	6,743	14,00	15,06

3.3. VERİLERİN PARAMETRİK İSTATİSTİK YÖNTEMLERİNE UYGUNLUĞUNU BELİRLEMEK ADINA ÖLÇEKLERİN NORMALLİK DAĞILIMININ İNCELENMESİ

Araştırmada kamu çalışanlarından elde edilen verilerin normal bir şekilde dağılım gösterip göstermediğini test etmek için yapılan analizler tablo 13'te yer almaktadır. Puanların normal dağılım göstermediği durumlarda normal dağılımın varsayımlarından örneklem hacminin n>30 olması ve basıklık ve çarpıklık değerlerinin ± 2 arasında olmasından dolayı kamu liderliği ve alt boyutları, özgüven ve alt boyutları, stres ve kaygı ölçek puanlarına ait verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir. George ve Mallery (2010) yaptıkları çalışmada basıklık ve çarpıklık katsayılarının ± 2 arasında değişmesi durumunda verilerin normal dağılıma uyduğu şeklinde yorumlanacağını ifade etmişlerdir. Bulgular Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13: Kamu Liderliği, Özgüven, Stres ve Kaygı Puanlarının Normallik Dağılımı

Faktörler	Kolmogorov-Smirnov		Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
	Df	p		
Kamu Liderliği	615	,057	-.197	-.596

Hesap verebilirlik	615	,099	-.317	-.853
Kuralları uygulama	615	,151	-.898	.030
Politik Sadakat	615	,140	.318	-.753
İletişim Ağı	615	,096	-.230	-.948
Özgüven	615	,087	-.844	.675
İç Özgüven	615	,096	-.680	.724
Dış Özgüven	615	,100	-.701	.219
Stres	615	,074	-.054	-.335
Kaygı	615	,132	.707	-.386

3.4. PARAMETRİK FARK ANALİZLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Katılımcılardan alınan verilerin analizi ile elde edilen fark testlerine ait sonuçlar aşağıda paylaşılmıştır. Bu kapsamda araştırmada kullanılan ölçekler ve demografik değişkenlere göre yapılan t testlerine yer verilmiştir. Öncesinde normallik testi yapılmış ve verilerin normal dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bağımsız gruplar t testi yapıldıktan sonra tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testlerine geçilmiştir. Bu testler sonucunda elde edilen bulgulara ait tablolar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 14: Kamu Liderliği ile Alt Boyutları Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu ile İlgili Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Faktörler	**Gruplar**	*N*	$\bar{x}$	*ss*	$Sh_{\bar{x}}$	***t* Testi**		
						t	*Sd*	*p*
Kamu Liderliği	**Kadın**	207	37,84	11,407	,793	2,38	613	**.017***
	Erkek	408	35,66	10,314	,511			
Hesap Verebilirlik	**Kadın**	207	10,68	3,748	,260	3.34	613	**.001***
	Erkek	408	9,67	3,424	,169			
Kuralları Uygulama	**Kadın**	207	11,57	3,445	,239	-.44	613	**.**657
	Erkek	408	11,70	3,071	,152			
Politik Sadakat	**Kadın**	207	5,95	2,393	,166	2,88	613	**.004***

	Erkek	408	5,37	2,368	,117			
İletişim Ağı	**Kadın**	207	10,86	3,450	,240	4,51	613	**.000***
	Erkek	408	9,52	3,508	,174			

*p<.05

Araştırmanın değişkenleri olan kamu liderliği ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonucu incelendiğinde; kadınların kamu liderliği puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir (p<.05). Bununla birlikte kamu liderliğinin alt boyutları puanları incelendiğinde kuralları uygulama alt boyutu için herhangi bir anlamlılık bulunmamıştır (p>.05). Hesap verebilirlik, politik sadakat ve iletişim ağı alt boyutları için ise kadın katılımcılar lehine anlamlı bir sonuç elde edilmiştir (p<.05). Bu sonuçlar incelendiğinde gerek kamu liderliği puanlarının ve gerekse de hesap verebilirlik, politik sadakat ve iletişim ağı alt boyut puanlarında kadınların daha yüksek puanlara sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuca göre kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran kamu liderliğine verdikleri önem daha çok ön plana çıkmaktadır.

Tablo 15: Özgüven ile Alt Boyutları Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu ile İlgili Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Faktörler	**Gruplar**	*N*	$\bar{x}$	*ss*	$Sh_{\bar{x}}$	***t* Testi**		
						t	*Sd*	*p*
Özgüven	**Kadın**	207	137,08	24,539	1,706	2,03	613	**.043***
	Erkek	408	133,25	20,685	1,024			
İç Özgüven	**Kadın**	207	71,78	12,123	,843	2,63	613	**.006***
	Erkek	408	69,15	10,775	,533			
Dış Özgüven	**Kadın**	207	67,22	11,308	,786	2,82	613	**.002***
	Erkek	408	64,39	10,307	,510			

*p<.05

Araştırmanın değişkenleri olan özgüven ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan

bağımsız gruplar t testi sonucu incelendiğinde; kadınların özgüven puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir (p<.05). Bununla birlikte özgüven alt boyutları olan iç özgüven ve dış özgüven boyutları için de kadın katılımcılar lehine anlamlı bir sonuç elde edilmiştir (p<.05). Bu sonuçlar incelendiğinde gerek özgüven puanlarının iç özgüven ve dış özgüven alt boyut puanlarında kadınların daha yüksek puanlara sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuca göre kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran daha yüksek özgüvene sahip oldukları ifade edilebilir. Aynı şekilde kadın çalışanların hem iç özgüven puanları hem de dış öz güven puanları erkek çalışanlardan daha yüksek ve istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 16: Stres ve Kaygı Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu ile İlgili Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Faktörler	**Gruplar**	*N*	$\bar{x}$	*ss*	$Sh_{\bar{x}}$	***t* Testi**		
						t	*Sd*	*p*
Stres	**Kadın**	207	19,09	6,417	,446	,392	613	.695
	Erkek	408	18,89	5,959	,295			
Kaygı	**Kadın**	207	14,99	7,619	,530	1,180	613	.238
	Erkek	408	14,31	6,251	,309			

Araştırmanın değişkenleri olan stres ve kaygı puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşma durumunu görmek amacıyla bağımsız gruplar t testi analizine başvurulmuştur. Grup varyanslarının homojenliğine Levene testi ile bakılmış ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir ($p \geq 0.05$). Bağımsız gruplar t testinin sonuçlarına göre stres ve kaygı puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Sonuçlar incelendiğinde kadınların hem kaygı hem de stres puanlarının aritmetik ortalama olarak erkeklere nazaran yüksek olduğu görülmekle birlikte, bu farklılığın anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Daha açık bir ifadeyle araştırma kapsamında yapılan bağımsız gruplar t testi sonucuna göre stres ve kaygı puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

"H_2: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler cinsiyete göre farklılaşmaktadır". Hipotezi Kamu liderliği ve üç alt boyutu için doğrulanmış, bir alt

boyutu için ise reddedilmiştir. Aynı şekilde özgüven ve alt boyutları için de doğrulanmıştır. Ancak stres ve kaygı değişkenleri için reddedilmiştir. Bu durumda hipotez kısmen doğrulanmıştır.

Tablo 17: Kamu Liderliği ve Alt Boyut Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Faktörler	**Grup**	N	$\bar{x}$	ss	**Var. K.**	KT	Sd	KO	F	**Fark**
Kamu Liderliği	**1.Evli**	418	36,39	10,624	**G.Arası**	1351,993	2	675,9	5.96*	3>1
	2.Bekâr	155	35,03	11,287	**G.İçi**	69404,99	612	113,4		3>2
Medeni Durum	**3.Boşanmış**	42	41,43	8,148	**Toplam**	70756,98	614			
	Toplam	615	36,40	10,735						
Hesap Verebilir	**1.Evli**	418	9,89	3,598	**G.Arası**	100,394	2	50,19	3.98*	3>1
	2.Bekâr	155	9,92	3,663	**G.İçi**	7702,56	612	12,58		3>2
Medeni Durum	**3.Boşanmış**	42	11,50	2,412	**Toplam**	7802,95	614			
	Toplam	615	10,01	3,565						
Kuralları Uygulama	**Evli**	418	11,74	3,143	**G.Arası**	11,925	2	5,963	.582	
	1.Bekâr	155	11,42	3,544	**G.İçi**	6272,995	612	10.25		
Medeni Durum	**2.Boşanmış**	42	11,64	2,315	**Toplam**	6284,920	614			
	Toplam	615	11,66	3,199						
Politik Sadakat	**1.Evli**	418	5,53	2,358	**G.Arası**	55,707	2	27,85	4.93*	3>1
	2.Bekâr	155	5,36	2,525	**G.İçi**	3453,506	612	5,643		3>2
Medeni Durum	**3.Boşanmış**	42	6,64	1,936	**Toplam**	3509,213	614			
	Toplam	615	5,56	2,391						
İletişim Ağı	**1.Evli**	418	9,86	3,584	**G.Arası**	125,772	2	62,88	5.07*	3>1
	2.Bekâr	155	9,82	3,623	**G.İçi**	7583,812	612	12,39		3>2
Medeni Durum	**3.Boşanmış**	42	11,64	2,250	**Toplam**	7709,584	614			
	Toplam	615	9,97	3,543						

*P<.05

Bu araştırma için sonuçları hipoteze tabi tutulan önemli bir husus, kamu liderliği ve alt boyutları puanlarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmektir. Bu kapsamda araştırma değişkenleri için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem kamu liderliği ve üç alt boyutunda anlamlı sonuca ulaşılmışken sadece kuralları uygulama alt boyutu için anlamlı bir sonuç elde edilmemiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmuştur. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde kamu liderliği puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, boşanmış bireylerin evli ve bekâr çalışanlara göre daha yüksek kamu liderliği puanına sahip oldukları görülmektedir. Aynı zamanda kamu liderliğinin alt boyutları olan, hesap verebilirlik, politik sadakat ve iletişim ağı alt boyutları için de anlamlı sonucun boşanmış olan çalışanlar lehine olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle kuralları uygulama alt boyutu dışında gerek kamu liderliği ve gerek diğer alt boyutlar için boşanmış bireylerin kamu liderlik puanları diğerlerinden anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur. Bu durumda boşanmış bireyler için kamu liderliğine yönelik algıları daha yüksektir denilebilir.

Tablo 18: Özgüven ve Alt Boyut Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Faktörler	**Grup**	N	$\bar{x}$	ss	**Var. K.**	KT	Sd	KO	F	**Fark**
Özgüven Medeni Durum	**1.Evli**	418	134,20	21,818	**G.Arası**	1458,883	2	729,441	1.49	
	2.Bekâr	155	133,93	24,398	**G.İçi**	298741,81	612	488,140		
	3.Boşanmış	42	140,21	14,457	**Toplam**	300200,69	614			
	Toplam	615	134,54	22,112						
İç Özgüven Medeni Durum	**1.Evli**	418	70,12	11,011	**G.Arası**	305,749	2	152,874	1.20	
	2.Bekâr	155	69,22	12,968	**G.İçi**	78170,391	612	127,729		
	3.Boşanmış	42	72,21	6,460	**Toplam**	78476,140	614			
	Toplam	615	70,04	11,305						
Dış Özgüven Medeni Durum	**1.Evli**	418	65,01	10,548	**G.Arası**	346,297	2	173,148	1.51	
	2.Bekâr	155	65,52	11,560	**G.İçi**	70326,624	612	114,913		
	3.Boşanmış	42	68,00	9,045	**Toplam**	70672,920	614			
	Toplam	615	65,34	10,729						

Bu araştırma için sonuçları hipoteze tabi tutulan önemli bir husus, özgüven ve alt boyutları olan iç özgüven ve dış özgüven puanlarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmektir. Bu kapsamda araştırma değişkenleri için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem özgüven için hem de iki alt boyut olan iç özgüven ve dış özgüven puanları arasında medeni duruma göre anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlar dikkate alındığında kamu çalışanlarının medeni durumlarına bakıldığında gerek evli gerek bekâr ve gerek ise boşanmış çalışanların özgüven puanları arasında herhangi bir fark söz konusu değildir. Buradan hareketle özgüven değişkeninin medeni duruma göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Tablo 19: Stres ve Kaygı Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Faktörler	**Grup**	N	$\bar{x}$	ss	**Var. K.**	KT	Sd	KO	F	**Fark**
Stres Medeni Durum	**1.Evli**	418	18,84	5,936	**G.Arası**	75,108	2	37,554	1.05	
	2.Bekâr	155	19,48	6,700	**G.İçi**	22866,706	612	37,364		
	3.Boşanmış	42	18,14	5,542	**Toplam**	22941,815	614			
	Toplam	615	18,96	6,113						
Kaygı Medeni Durum	**1.Evli**	418	14,31	6,358	**G.Arası**	620,448	2	310,224	3.37	
	2.Bekâr	155	15,88	7,527	**G.İçi**	27304,550	612	44,615		
	3.Boşanmış	42	11,79	6,483	**Toplam**	27924,998	614			
	Toplam	615	14,53	6,744						

Bu araştırma için sonuçları hipoteze tabi tutulan diğer önemli bir husus, stres ve kaygı puanlarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmektir. Bu kapsamda araştırma değişkenleri için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem stres puanları hem de kaygı puanları arasında medeni duruma göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonuçlar dikkate alındığında kamu çalışanlarının medeni durumlarına bakıldığında gerek evli, gerek bekâr ve gerek ise boşanmış çalışanların hem stres hem de kaygı puanları arasında herhangi bir fark söz konusu değildir. Buradan hareketle stres ve kaygı değişkeninin medeni duruma göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

"H_3 : Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler medeni duruma göre

farklılaşmaktadır". Hipotezi Kamu liderliği ve üç alt boyutu için doğrulanmış, kuralları uygulama alt boyutu için ise reddedilmiştir. Özgüven ve alt boyutları için ise reddedilmiştir. Aynı şekilde stres ve kaygı değişkenleri için de reddedilmiştir. Bu durumda hipotez kısmen doğrulanmıştır.

Tablo 20: Kamu Liderliği ve Alt Boyut Puanlarının Algılanan Gelir Durum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Faktörler	**Grup**	N	$\bar{x}$	ss	**Var. K.**	KT	Sd	KO	F	**Fark**
Kamu Liderliği Algılanan Gelir Durumu	**1.Düşük**	113	31,28	10,333	**G.Arası**	4047,536	2	2023,76	18.56*	3>1 3>2 2>1
	2.Orta	426	37,15	9,967	**G.İçi**	66709,450	612	109,002		
	3.Yüksek	76	39,74	12,926	**Toplam**	70756,985	614			
	Toplam	615	36,40	10,735						
Hesap Verebilir Algılanan Gelir Durumu	**1.Düşük**	113	7,79	3,668	**G.Arası**	717,417	2	358,709	30.98*	3>1 2>1
	2.Orta	426	10,40	3,224	**G.İçi**	7085,542	612	11,578		
	3.Yüksek	76	11,13	3,934	**Toplam**	7802,959	614			
	Toplam	615	10,01	3,565						
Kuralları Uygulama Algılanan Gelir Durumu	**1.Düşük**	113	9,80	3,815	**G.Arası**	568,829	2	284,414	30.45*	3>1 3>2 2>1
	2.Orta	426	11,89	2,865	**G.İçi**	5716,091	612	9,340		
	3.Yüksek	76	13,08	2,823	**Toplam**	6284,920	614			
	Toplam	615	11,66	3,199						
Politik Sadakat Algılanan Gelir Durumu	**1.Düşük**	113	5,11	1,993	**G.Arası**	91,138	2	45,569	8.16*	3>1 3>2
	2.Orta	426	5,52	2,381	**G.İçi**	3418,075	612	5,585		
	3.Yüksek	76	6,50	2,740	**Toplam**	3509,213	614			
	Toplam	615	5,56	2,391						
İletişim Ağı Algılanan Gelir Durumu	**1.Düşük**	113	8,59	3,409	**G.Arası**	280,272	2	140,136	11.54*	3>1 3>2
	2.Orta	426	10,21	3,365	**G.İçi**	7429,312	612	12,139		
	3.Yüksek	76	10,71	4,188	**Toplam**	7709,584	614			
	Toplam	615	9,97	3,543						

*P<.05

Bu araştırma için sonuçları hipoteze tabi tutulan önemli bir husus, kamu liderliği ve alt boyutları puanlarının algılanan gelir duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmektir. Bu kapsamda araştırma değişkenleri için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem kamu liderliği, hem de dört alt boyutunda anlamlı sonuç elde edilmiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması

durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmuştur. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde kamu liderliği puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, algılanan gelir durumu yüksek olan bireylerin algılanan gelir durumu orta ve düşük çıkan çalışanlara göre daha yüksek kamu liderliği puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca orta algılanan gelire sahip çalışanların kamu liderlik puanları da düşük algılanan gelire sahip bireylerden daha yüksek çıkmaktadır. Kamu liderliğinin alt boyutu olan, hesap verebilirliğe ilişkin verilere bakıldığına, algılanan gelir durumu yüksek olanlarla orta olanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamışken, algılanan gelir durumu yüksek olan çalışanların puanlarının algılanan gelir durumu düşük olan çalışanların puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca orta algılanan gelire sahip çalışanların da düşük algılanan gelire sahip çalışanlara nazaran hesap verebilirlik puanları daha yüksek çıkmaktadır. Kamu liderliğinin alt boyutu olan, kuralları uygulamaya ilişkin verilere bakıldığına, algılanan gelir durumu yüksek olan çalışanların puanlarının algılanan gelir durumu orta ve düşük olan çalışanların puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca orta algılanan gelire sahip çalışanların da düşük algılanan gelire sahip çalışanlara nazaran kuralları uygulama puanları daha yüksek çıkmaktadır. Kamu liderliğinin alt boyutu olan, politik sadakatte ilişkin verilere bakıldığına, algılanan gelir durumu yüksek olan çalışanların puanlarının algılanan gelir durumu orta ve düşük olan çalışanların puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca orta algılanan gelire sahip çalışanların da düşük algılanan gelire sahip çalışanlara nazaran politik sadakat puanları daha yüksek çıkmaktadır. Kamu liderliğinin alt boyutu olan, iletişim ağına ilişkin verilere bakıldığına, algılanan gelir durumu yüksek olan çalışanların puanlarının algılanan gelir durumu orta ve düşük olan çalışanların puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Orta algılanan gelir duruma sahip çalışanlar ile düşük algılanan gelir duruma sahip çalışanların iletişim ağı puanları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 21: Özgüven ve Alt Boyut Puanlarının Algılanan Gelir Durum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, $\bar{x}$ ve SS Değerleri	ANOVA Sonuçları

Faktörler	Grup	*N*	$\bar{x}$	*ss*	Var. K.	*KT*	*Sd*	*KO*	*F*	Fark
Özgüven Algılanan Gelir Durumu	**1.Düşük**	113	137,08	22,553	**G.Arası**	995,428	2	497,714	1.04	
	2.Orta	426	134,16	21,588	**G.İçi**	299205,26	612	488,897		
	3.Yüksek	76	132,89	24,267	**Toplam**	300200,69	614			
	Toplam	615	134,54	22,112						
İç Özgüven Algılanan Gelir Durumu	**1.Düşük**	113	71,06	11,962	**G.Arası**	186,145	2	93,073	.78	
	2.Orta	426	69,93	10,787	**G.İçi**	78289,995	612	127,925		
	3.Yüksek	76	69,13	13,068	**Toplam**	78476,140	614			
	Toplam	615	70,04	11,305						
Dış Özgüven Algılanan Gelir Durumu	**1.Düşük**	113	66,44	10,632	**G.Arası**	326,310	2	163,155	1.42	
	2.Orta	426	65,34	10,550	**G.İçi**	70346,611	612	114,945		
	3.Yüksek	76	63,76	11,765	**Toplam**	70672,920	614			
	Toplam	615	65,34	10,729						

Bu araştırma için sonuçları hipoteze tabi tutulan bir diğer önemli husus, özgüven ve alt boyutları puanlarının algılanan gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmektir. Bu kapsamda araştırma değişkenleri için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem özgüven için hem de özgüven alt boyutları olan iç özgüven ve dış özgüven puanları arasında algılanan gelir durumuna göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonuçlar dikkate alındığında kamu çalışanlarının özgüven ve alt boyutlarına bakıldığında gerek yüksek gerek orta ve gerek ise düşük algılanan gelir durumuna sahip çalışanların hem özgüven hem de alt boyutları puanları arasında herhangi bir fark söz konusu değildir. Buradan hareketle özgüven ve özgüven alt boyutları değişkeninin algılanan gelir durumuna göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Tablo 22: Stres ve Kaygı Puanlarının Algılanan Gelir Durum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, $\bar{x}$ ve *ss* Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Faktörler	**Grup**	*N*	$\bar{x}$	*ss*	**Var. K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	*F*	**Fark**
Stres Algılanan Gelir Durumu	**1.Düşük**	113	20,98	5,482	**G.Arası**	2058,411	2	1029,2	30.16*	1>3 2>3
	2.Orta	426	19,23	5,875	**G.İçi**	20883,404	612	34,123		
	3.Yüksek	76	14,42	6,161	**Toplam**	22941,815	614			

	Toplam	615	18,96	6,113						
Kaygı Algılanan Gelir Durumu	**1.Düşük**	113	14,02	6,259	**G.Arası**	1130,062	2	565,03	12.91*	2>3 1>3
	2.Orta	426	15,27	6,817	**G.İçi**	26794,936	612	43,783		
	3.Yüksek	76	11,16	5,953	**Toplam**	27924,998	614			
	Toplam	615	14,53	6,744						

*P<.05

Bu araştırma için sonuçları hipoteze tabi tutulan bir diğer önemli husus, stres ve kaygı puanlarının algılanan gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmektir. Bu kapsamda araştırma değişkenleri için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem stres hem de kaygı puanları arasında algılanan gelir durumuna göre anlamlı sonuç elde edilmiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmuştur. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde stres puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, algılanan gelir durumu düşük olan bireylerin algılanan gelir durumu yüksek çıkan çalışanlara göre daha yüksek stres puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca orta algılanan gelire sahip çalışanların stres puanları da yüksek algılanan gelire sahip bireylerden daha yüksek çıkmaktadır. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde kaygı puanları için anlamlı çıkan sonuçlara bakıldığında, algılanan gelir durum değişkenine göre puanları düşük çıkan çalışanların algılanan gelir durumu yüksek çıkan çalışanlara göre daha yüksek kaygı puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca orta algılanan gelire sahip çalışanların kaygı puanları da yüksek algılanan gelire sahip bireylerden daha yüksek çıkmaktadır.

"H_4 : Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler algılanan gelir durumuna göre farklılaşmaktadır". Hipotezi Kamu liderliği ve dört alt boyutu için doğrulanmıştır. Ancak Özgüven ve alt boyutları için ise reddedilmiştir. Stres ve kaygı değişkenleri için ise doğrulanmıştır. Bu durumda hipotez kısmen doğrulanmıştır.

Tablo 23: Kamu Liderliği ve Alt Boyut Puanlarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, $\bar{x}$ ve ss **Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Faktörler	**Grup**	*N*	$\bar{x}$	*ss*	**Var. K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	*F*	**Fark**

Kamu Liderliği Kıdem Yılı	**1. 0-5 yıl**	199	34,18	9,908	**G.Arası**	1912,437	4	478,109	4.24*	4>1 3>1 5>1
	2. 6-10 yıl	178	36,90	11,504	**G.İçi**	68844,548	610	112,860		
	3. 11-15 Yıl	98	37,17	12,287	**Toplam**	70756,985	614			
	4. 16-20 yıl	57	40,11	8,226						
	5. 21 yıl ve üstü	83	37,14	9,597						
	Toplam	615	36,40	10,735						
Hesap Verebilirlik Kıdem Yılı	**1. 0-5 yıl**	199	9,60	3,452	**G.Arası**	190,863	4	47,716	3.82*	4>1 4>2 4>5
	2. 6-10 yıl	178	9,97	3,564	**G.İçi**	7612,097	610	12,479		
	3. 11-15 Yıl	98	10,03	4,244	**Toplam**	7802,959	614			
	4. 16-20 yıl	57	11,67	2,517						
	5. 21 yıl ve üstü	83	9,89	3,317						
	Toplam	615	10,01	3,565						
Kuralları Uygulama Kıdem Yılı	**1. 0-5 yıl**	199	11,20	3,223	**G.Arası**	160,204	4	40,051	3.99*	4>1 4>2
	2. 6-10 yıl	178	11,43	3,475	**G.İçi**	6124,716	610	10,041		
	3. 11-15 Yıl	98	11,80	3,502	**Toplam**	6284,920	614			
	4. 16-20 yıl	57	12,77	1,991						
	5. 21 yıl ve üstü	83	12,31	2,513						
	Toplam	615	11,66	3,199						
Politik Sadakat Kıdem Yılı	**1. 0-5 yıl**	199	5,20	2,341	**G.Arası**	71,272	4	17,818	3.16*	2>1 2>5
	2. 6-10 yıl	178	6,00	2,176	**G.İçi**	3437,941	610	5,636		
	3. 11-15 Yıl	98	5,80	2,659	**Toplam**	3509,213	614			
	4. 16-20 yıl	57	5,39	2,336						
	5. 21 yıl ve üstü	83	5,36	2,526						
	Toplam	615	5,56	2,391						
İletişim Ağı Kıdem Yılı	**1. 0-5 yıl**	199	9,79	3,351	**G.Arası**	135,809	4	33,952	2.73*	4>3 4>5
	2. 6-10 yıl	178	10,20	3,769	**G.İçi**	7573,775	610	12,416		
	3. 11-15 Yıl	98	9,55	3,930	**Toplam**	7709,584	614			
	4. 16-20 yıl	57	11,23	2,719						
	5. 21 yıl ve üstü	83	9,58	3,357						
	Toplam	615	9,97	3,543						

*P<.05

Bu araştırma için sonuçları hipoteze tabi tutulan diğer bir değişken ise, kamu çalışanlarının kamu liderliği ve alt boyutları puanlarının kıdem yılı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmektir. Bu kapsamda araştırma değişkenleri için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem kamu liderliği, hem de dört alt boyutunda anlamlı sonuç elde edilmiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla

ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmuştur. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde kamu liderliği puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, kıdem yılı değişkeni 16-20 yıl arasında olan kamu çalışanlarının kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek kamu liderliği puanına sahip oldukları görülmektedir. Kıdem yılı 11-15 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek kamu liderliği puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca kıdem yılı 21 yıl ve üstü çalışanların da kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlardan kamu liderlik puanları daha yüksek çıkmaktadır. Diğer değişkenler arasında ise kamu liderlik puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Kamu liderliğinin alt boyutu olan, hesap verebilirliğe ilişkin verilere bakıldığına, kıdem yılı 16-20 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlardan daha yüksek hesap verebilirlik puanına sahip oldukları görülmektedir. Kıdem yılı 16-20 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 6-10 yıl arasında olan çalışanlardan hesap verebilirlik puanları daha yüksek çıkmaktadır. Ayrıca kıdem yılı 16-20 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 21 yıl ve üstü çalışanlara nazaran hesap verebilirlik puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak kıdem yılı 16-20 yıl arasında olan çalışanlar ile 11-15 yıl arasında kıdem yılına sahip olan çalışanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Kıdem yılına bakıldığında diğer değişkenler arasında hesap verebilirlik puanları arasında anlamlı ilişkiler bulunmamaktadır. Kamu liderliğinin alt boyutu olan, kuralları uygulamaya ilişkin verilere bakıldığına, kıdem yılı 16-20 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek kuralları uygulama puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca kıdem yılı 16-20 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 6-10 yıl arasında olan çalışanlara göre kuralları uygulama puanları daha yüksek çıkmaktadır. Kıdem yılına bakıldığında diğer değişkenler arasında kuralları uygulama puanları arasında anlamlı ilişkiler bulunmamaktadır. Kamu liderliğinin alt boyutu olan, politik sadakat verilerine bakıldığına, kıdem yılı 6-10 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek politik sadakat puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca kıdem yılı 6-10 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 21 yıl ve üstü olan çalışanlara göre politik sadakat puanları daha yüksek çıkmaktadır. Kıdem yılına bakıldığında diğer değişkenler arasında politik sadakat puanları arasında anlamlı ilişkiler bulunmamaktadır. Kamu liderliğinin alt

boyutu olan, iletişim ağına ilişkin verilere bakıldığında, kıdem yılı 16-20 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 11-15 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek iletişim ağı puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca kıdem yılı 16-20 yıl arasında olan çalışanların 21 yıl ve üstü kıdem yılına sahip olan çalışanlara göre iletişim ağı puanları daha yüksek çıkmaktadır. Kıdem yılına bakıldığında diğer değişkenler arasında politik sadakat puanları arasında anlamlı ilişkiler bulunmamaktadır.

Tablo 24: Özgüven ve Alt Boyut Puanlarının Kıdem Yılı Durum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Faktörler	**Grup**	N	$\bar{x}$	ss	**Var. K.**	KT	Sd	KO	F	**Fark**
Özgüven Kıdem Yılı	**1. 0-5 yıl**	199	128,49	24,482	**G.Arası**	11111,858	4	2777,965	5.86*	4>1 3>1 5>1 2>1
	2. 6-10 yıl	178	136,87	21,352	**G.İçi**	289088,83	610	473,916		
	3. 11-15 Yıl	98	137,18	20,875	**Toplam**	300200,69	614			
	4. 16-20 yıl	57	139,60	17,370						
	5. 21 yıl ve üstü	83	137,47	19,302						
	Toplam	615	134,54	22,112						
İç Özgüven Kıdem Yılı	**1. 0-5 yıl**	199	67,05	13,041	**G.Arası**	2755,496	4	688,874	5.55*	4>1 3>1 5>1
	2. 6-10 yıl	178	70,93	10,289	**G.İçi**	75720,644	610	124,132		
	3. 11-15 Yıl	98	71,72	10,897	**Toplam**	78476,140	614			
	4. 16-20 yıl	57	72,60	8,742						
	5. 21 yıl ve üstü	83	71,53	9,572						
	Toplam	615	70,04	11,305						
Dış Özgüven Kıdem Yılı	**1. 0-5 yıl**	199	63,52	11,334	**G.Arası**	1095,747	4	273,937	2.40*	4>1 2>1 5>1 3>1
	2. 6-10 yıl	178	66,52	10,731	**G.İçi**	69577,173	610	114,061		
	3. 11-15 Yıl	98	65,46	10,455	**Toplam**	70672,920	614			
	4. 16-20 yıl	57	67,00	9,264						
	5. 21 yıl ve üstü	83	65,94	10,093						
	Toplam	615	65,34	10,729						

*P<.05

Bu araştırma için sonuçları hipoteze tabi tutulan diğer bir değişken ise, kamu çalışanlarının özgüven ve alt boyutlarına ilişkin kıdem yılı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmektir. Bu kapsamda araştırma değişkenleri için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem özgüven, hem de alt boyutları olan iç özgüven ve dış özgüven analizleri sonucunda anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. ANOVA analizinin

anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmuştur. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde özgüven puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, kıdem yılı değişkeni 21 yıl ve üstü olan kamu çalışanlarının kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Kıdem yılı 16-20 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Kıdem yılı 11-15 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca kıdem yılı 6-10 yıl arasında olan çalışanların da kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlardan özgüven puanları daha yüksek çıkmaktadır. Diğer değişkenler arasında ise özgüven puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde iç özgüven puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, kıdem yılı değişkeni 21 yıl ve üstü olan kamu çalışanlarının kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek iç özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Kıdem yılı 16-20 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek iç özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca kıdem yılı 11-15 yıl arasında olan çalışanların da kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek iç özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Diğer değişkenler arasında ise özgüven puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde dış özgüven puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, kıdem yılı değişkeni 21 yıl ve üstü olan kamu çalışanlarının kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek dış özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Kıdem yılı 16-20 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek dış özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Kıdem yılı 11-15 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek dış özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca kıdem yılı 6-10 yıl arasında olan çalışanların da kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlardan dış özgüven puanları daha yüksek çıkmaktadır. Diğer değişkenler arasında ise dış özgüven puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 25: Stres ve Kaygı Puanlarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Faktörler	**Grup**	N	$\bar{x}$	ss	**Var. K.**	KT	Sd	KO	F	**Fark**
Stres Kıdem Yılı	**1. 0-5 yıl**	199	19,59	6,386	**G.Arası**	539,031	4	134,758	3.67*	1>3 1>4 2>3 2>4
	2. 6-10 yıl	178	19,76	6,214	**G.İçi**	22402,784	610	36,726		
	3. 11-15 Yıl	98	17,38	6,294	**Toplam**	22941,815	614			
	4. 16-20 yıl	57	17,98	6,326						
	5. 21 yıl ve üstü	83	18,23	4,148						
	Toplam	615	18,96	6,113						
Kaygı Kıdem Yılı	**1. 0-5 yıl**	199	16,35	7,088	**G.Arası**	1174,541	4	293,635	6.70*	1>2 1>3
	2. 6-10 yıl	178	13,58	6,706	**G.İçi**	26750,457	610	43,853		
	3. 11-15 Yıl	98	12,68	5,789	**Toplam**	27924,998	614			
	4. 16-20 yıl	57	14,00	7,136						
	5. 21 yıl ve üstü	83	14,77	5,781						
	Toplam	615	14,53	6,744						

*P<.05

Bu araştırma için sonuçları hipoteze tabi tutulan diğer bir değişken ise, kamu çalışanlarının stres ve kaygı değişkenine göre puanlarının farklılık gösterip göstermediğini test etmektir. Bu kapsamda araştırma değişkenleri için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem stres, hem de kaygı analizleri sonucunda anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmuştur. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde stres puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, kıdem yılı değişkeni 0-5 yıl arasında olan kamu çalışanlarının kıdem yılı 11-15 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek stres puanına sahip oldukları görülmektedir. Kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 16-20 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek stres puanına sahip oldukları görülmektedir. Kıdem yılı 6-10 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 11-15 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek stres puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca kıdem yılı 6-10 yıl arasında olan çalışanların da kıdem yılı 16-20 yıl arasında olan çalışanlardan stres puanları daha yüksek çıkmaktadır. Diğer değişkenler arasında ise stres puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde kaygı puanları için anlamlı çıkan

sonuçlar dikkate alındığında, kıdem yılı değişkeni 0-5 yıl arasında olan kamu çalışanlarının kıdem yılı 6-10 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek kaygı puanına sahip oldukları görülmektedir. Kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 11-15 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek kaygı puanına sahip oldukları görülmektedir. Diğer değişkenler arasında ise kaygı puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

"H_5 : Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler kıdem yılı durumuna göre farklılaşmaktadır". Hipotezi Kamu liderliği ve dört alt boyutu için doğrulanmıştır. Aynı şekilde özgüven ve alt boyutları için de doğrulanmıştır. Aynı şekilde stres ve kaygı değişkenleri için de doğrulanmıştır. Bu durumda hipotez tamamen doğrulanmıştır.

Tablo 26: Kamu Liderliği ve Alt Boyut Puanlarının Eğitim Durum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Faktörler	**Grup**	N	$\bar{x}$	ss	**Var. K.**	KT	Sd	KO	F	**Fark**
Kamu Liderliği Eğitim Durumu	**1.Ortaokul ve altı**	56	33,63	8,767	**G.Arası**	2051,925	4	512,981	4.55*	4>2 4>1 5>1 5>2
	2.Lise	52	32,23	11,470	**G.İçi**	68705,060	610	112,631		
	3.Önlisans	44	34,27	10,549	**Toplam**	70756,985	614			
	4.Lisans	246	37,72	11,066						
	5.Lisansüstü	217	37,03	10,315						
	Toplam	615	36,40	10,735						
Hesap Verebilirlik Eğitim Durumu	**1.Ortaokul ve altı**	56	8,38	3,148	**G.Arası**	319,030	4	79,757	6.50*	5>1 5>2 4>1 4>2
	2.Lise	52	8,77	3,456	**G.İçi**	7483,930	610	12,269		
	3.Önlisans	44	9,45	3,481	**Toplam**	7802,959	614			
	4.Lisans	246	10,29	3,614						
	5.Lisansüstü	217	10,52	3,475						
	Toplam	615	10,01	3,565						
Kuralları Uygulama Eğitim Durumu	**1.Ortaokul ve altı**	56	9,50	2,717	**G.Arası**	433,089	4	108,272	11.29*	4>1 5>1 2>1
	2.Lise	52	11,88	3,479	**G.İçi**	5851,831	610	9,593		
	3.Önlisans	44	10,16	3,691	**Toplam**	6284,920	614			
	4.Lisans	246	12,14	3,116						
	5.Lisansüstü	217	11,91	2,937						
	Toplam	615	11,66	3,199						

Politik Sadakat Eğitim Durumu	**1.Ortaokul ve altı**	56	5,63	1,669	**G.Arası**	33,436	4	8,359	1.47
	2.Lise	52	5,00	2,964	**G.İçi**	3475,777	610	5,698	
	3.Önlisans	44	5,73	2,224	**Toplam**	3509,213	614		
	4.Lisans	246	5,77	2,553					
	5.Lisansüstü	217	5,41	2,220					
	Toplam	615	5,56	2,391					
İletişim Ağı Eğitim Durumu	**1.Ortaokul ve altı**	56	10,13	3,475	**G.Arası**	87,153	4	21,788	1.74
	2.Lise	52	9,27	3,846	**G.İçi**	7622,431	610	12,496	
	3.Önlisans	44	8,93	3,015	**Toplam**	7709,584	614		
	4.Lisans	246	10,11	3,747					
	5.Lisansüstü	217	10,17	3,315					
	Toplam	615	9,97	3,543					

*P<.05

Bu araştırma için sonuçları hipoteze tabi tutulan bir diğer önemli husus, kamu liderliği ve alt boyutları puanlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmektir. Bu kapsamda araştırma değişkenleri için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem kamu liderliği hem de iki alt boyutu olan hesap verebilirlik ve kuralları uygulamada anlamlı sonuçlara ulaşılmışken diğer iki alt boyut olan politik sadakat ile iletişim ağı alt boyutları için anlamlı sonuçlar elde edilmemiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmuştur. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde kamu liderliği puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, eğitim durumu değişkeni lisans olan kamu çalışanlarının eğitim durumu ortaokul ve altı olan çalışanlara göre daha yüksek kamu liderlik puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca eğitim durumu lisans olan çalışanların eğitim durumu lise olan çalışanlara göre daha yüksek kamu liderlik puanına sahip oldukları görülmektedir. Eğitim durumu lisansüstü olan çalışanların eğitim durumu ortaokul ve altı olan çalışanlara göre daha yüksek kamu liderlik puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca eğitim durumu lisansüstü olan çalışanların eğitim durumu lise olan çalışanlara göre daha yüksek kamu liderlik puanına sahip oldukları görülmektedir. Diğer değişkenler arasında ise kamu liderlik puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde hesap verebilirlik alt boyutu puanları için anlamlı çıkan

sonuçlar dikkate alındığında, eğitim durumu değişkeni lise olan kamu çalışanlarının eğitim durumu ortaokul ve altı olan çalışanlara göre daha yüksek hesap verebilirlik puanına sahip oldukları görülmektedir. Eğitim durumu değişkeni lisans olan kamu çalışanlarının eğitim durumu ortaokul ve altı olan çalışanlara göre daha yüksek hesap verebilirlik puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca eğitim durumu lisansüstü olan çalışanların eğitim durumu ortaokul ve altı olan çalışanlara göre daha yüksek hesap verebilirlik puanına sahip oldukları görülmektedir. Diğer değişkenler arasında ise kamu liderlik puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde kuralları uygulama alt boyutu puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, eğitim durumu değişkeni lise olan kamu çalışanlarının eğitim durumu ortaokul ve altı olan çalışanlara göre daha yüksek kuralları uygulama puanına sahip oldukları görülmektedir. Eğitim durumu değişkeni lisans olan kamu çalışanlarının eğitim durumu ortaokul ve altı olan çalışanlara göre daha yüksek kuralları uygulama puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca eğitim durumu lisansüstü olan çalışanların eğitim durumu ortaokul ve altı olan çalışanlara göre daha yüksek kuralları uygulama puanına sahip oldukları görülmektedir. Diğer değişkenler arasında ise kamu liderlik puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 27: Özgüven ve Alt Boyut Puanlarının Eğitim Durum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Faktörler	**Grup**	N	$\bar{x}$	ss	**Var. K.**	KT	Sd	KO	F	**Fark**
Özgüven Eğitim Durumu	**1.Ortaokul ve altı**	56	143,75	18,781	**G.Arası**	7931,015	4	1982,754	4.14*	1>3 1>2
	2.Lise	52	133,65	28,378	**G.İçi**	292269,678	610	479,131		
	3.Önlisans	44	126,16	26,639	**Toplam**	300200,693	614			
	4.Lisans	246	134,09	22,146						
	5.Lisansüstü	217	134,59	19,379						
	Toplam	615	134,54	22,112						
İç Özgüven Eğitim Durumu	**1.Ortaokul ve altı**	56	74,00	9,137	**G.Arası**	2074,490	4	518,623	4.14*	1>2 1>3
	2.Lise	52	68,81	15,512	**G.İçi**	76401,649	610	125,249		
	3.Önlisans	44	65,05	14,539	**Toplam**	78476,140	614			
	4.Lisans	246	70,02	11,096						
	5.Lisansüstü	217	70,34	9,690						
	Toplam	615	70,04	11,305						
Dış Özgüven	**1.Ortaokul ve altı**	56	69,75	10,373	**G.Arası**	1554,201	4	388,550	3.43*	1>2 1>3

Eğitim Durumu	**2.Lise**	52	64,85	13,177	**G.İçi**	69118,720	610	113,309
	3.Önlisans	44	62,20	11,282	**Toplam**	70672,920	614	
	4.Lisans	246	65,27	10,849				
	5.Lisansüstü	217	65,05	9,632				
	Toplam	615	65,34	10,729				

*P<.05

Bu araştırma için sonuçları hipoteze tabi tutulan diğer önemli bir husus, özgüven ve alt boyutları olan iç özgüven ve dış özgüven puanlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmektir. Bu kapsamda araştırma değişkenleri için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem özgüven hem de iki alt boyutu olan iç özgüven ve dış özgüvende de anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmuştur. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde özgüven puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, eğitim durumu değişkeni ortaokul ve altı olan kamu çalışanlarının eğitim durumu lise olan çalışanlara göre daha yüksek özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca eğitim durumu ortaokul ve altı olan çalışanların eğitim durumu ön lisans olan çalışanlara göre de daha yüksek özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Diğer değişkenler arasında ise özgüven puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde iç özgüven puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, eğitim durumu değişkeni ortaokul ve altı olan kamu çalışanlarının eğitim durumu lise olan çalışanlara göre daha yüksek iç özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca eğitim durumu ortaokul ve altı olan çalışanların eğitim durumu ön lisans olan çalışanlara göre daha yüksek iç özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Diğer değişkenler arasında ise özgüven puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde dış özgüven puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, eğitim durumu değişkeni ortaokul ve altı olan kamu çalışanlarının eğitim durumu lise olan çalışanlara göre daha yüksek dış özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca eğitim durumu ortaokul ve altı olan çalışanların eğitim durumu ön lisans olan çalışanlara göre

daha yüksek dış özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Diğer değişkenler arasında ise özgüven puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 28: Stres ve Kaygı Puanlarının Eğitim Durum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Faktörler	**Grup**	*N*	$\bar{x}$	*ss*	**Var. K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	*F*	**Fark**
Stres Eğitim Durumu	**1.Ortaokul ve altı**	56	19,88	1,550	**G.Arası**	296,683	4	74,171	1.99	
	2.Lise	52	20,13	6,325	**G.İçi**	22645,132	610	37,123		
	3.Önlisans	44	17,64	7,809	**Toplam**	22941,815	614			
	4.Lisans	246	18,41	6,513						
	5.Lisansüstü	217	19,32	5,876						
	Toplam	615	18,96	6,113						
Kaygı Eğitim Durumu	**1.Ortaokul ve altı**	56	13,88	6,290	**G.Arası**	64,880	4	16,220	.355	
	2.Lise	52	13,92	6,555	**G.İçi**	27860,119	610	45,672		
	3.Önlisans	44	15,07	7,672	**Toplam**	27924,998	614			
	4.Lisans	246	14,54	6,829						
	5.Lisansüstü	217	14,73	6,644						
	Toplam	615	14,53	6,744						

Bu araştırma için sonuçları hipoteze tabi tutulan diğer önemli bir husus, stres ve kaygı puanlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmektir. Bu kapsamda araştırma değişkenleri için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem stres için hem de kaygı puanları arasında eğitim durumuna göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonuçlar dikkate alındığında kamu çalışanlarının eğitim durumlarına bakıldığında ortaokul ve altı, lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim durumuna sahip çalışanların hem stres hem de kaygı puanları arasında herhangi bir fark söz konusu değildir. Buradan hareketle stres ve kaygı değişkeninin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

"*H_6 : Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır".* Hipotezi Kamu liderliği ve iki alt boyutu için doğrulanmış, ancak politik sadakat ve iletişim ağı alt boyutları için ise reddedilmiştir. Özgüven ve alt boyutları için doğrulanmıştır. Ancak stres ve kaygı değişkenleri için ise reddedilmiştir. Bu durumda hipotez kısmen doğrulanmıştır.

Tablo 29: Kamu Liderliği ve Alt Boyut Puanlarının Çalışılan Kurum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Faktörler	**Grup**	N	$\bar{x}$	ss	**Var. K.**	KT	Sd	KO	F	**Fark**
Kamu Liderliği Çalışılan Kurum	**1.Eğitim**	308	39,15	9,904	**G.Arası**	6917,390	5	1383,478	13.20*	1>2 1>5 4>2 4>5
	2.Sağlık	52	31,60	11,148	**G.İçi**	63839,595	609	104,827		
	3.Güvenlik	44	35,18	8,890	**Toplam**	70756,985	614			
	4.Diyanet	36	39,67	13,565						
	5.Adalet	32	29,38	7,237						
	6.Diğer	143	33,32	10,589						
	Toplam	615	36,40	10,735						
Hesap Verebilirlik Çalışılan Kurum	**1.Eğitim**	308	11,21	3,051	**G.Arası**	1228,214	5	245,643	22.75*	1>2 1>3 1>5 4>2 4>3 4>5
	2.Sağlık	52	8,25	3,463	**G.İçi**	6574,745	609	10,796		
	3.Güvenlik	44	8,45	2,968	**Toplam**	7802,959	614			
	4.Diyanet	36	11,11	4,261						
	5.Adalet	32	6,88	3,066						
	6.Diğer	143	8,96	3,560						
	Toplam	615	10,01	3,565						
Kuralları Uygulama Çalışılan Kurum	**1.Eğitim**	308	12,34	2,803	**G.Arası**	557,306	5	111,461	11.85*	1>2 1>5 3>2 3>5 4>2 4>5
	2.Sağlık	52	10,08	3,400	**G.İçi**	5727,614	609	9,405		
	3.Güvenlik	44	12,36	2,168	**Toplam**	6284,920	614			
	4.Diyanet	36	12,67	3,098						
	5.Adalet	32	10,13	3,309						
	6.Diğer	143	10,63	3,607						
	Toplam	615	11,66	3,199						
Politik Sadakat Çalışılan Kurum	**1.Eğitim**	308	5,56	2,318	**G.Arası**	104,791	5	20,958	3.74*	4>1 4>2 4>3 4>5 4>6
	2.Sağlık	52	5,08	2,308	**G.İçi**	3404,422	609	5,590		
	3.Güvenlik	44	5,27	2,555	**Toplam**	3509,213	614			
	4.Diyanet	36	7,11	2,926						
	5.Adalet	32	5,63	1,008						
	6.Diğer	143	5,43	2,477						
	Toplam	615	5,56	2,391						
İletişim Ağı Çalışılan Kurum	**1.Eğitim**	308	10,73	3,191	**G.Arası**	984,002	5	196,800	17.82*	4>2 4>3 4>5 4>6
	2.Sağlık	52	8,19	3,384	**G.İçi**	6725,582	609	11,044		
	3.Güvenlik	44	9,09	3,747	**Toplam**	7709,584	614			
	4.Diyanet	36	12,44	2,912						
	5.Adalet	32	6,75	3,243						
	6.Diğer	143	9,36	3,549						
	Toplam	615	9,97	3,543						

*P<.05

Bu araştırma için sonuçları merak edilen ve bu yüzden de analize tabi tutulan

önemli bir husus, kamu liderliği ve alt boyutları puanlarının çalışılan kurum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmektir. Bu kapsamda araştırma değişkenleri için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem kamu liderliği, hem de dört alt boyutunda anlamlı sonuç elde edilmiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmaktadır. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde kamu liderliği toplam puanı için eğitim kategorisinde çalışanların puanlarının sağlık ve adalet kategorisinde çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde diyanet personellerinin puanlarının da yine sağlık ve adalet çalışanlarından daha yüksek kamu liderliğine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Kamu liderliği toplam puanı için diğer gruplar arasında herhangi bir anlamlı farklılığa ulaşılamamıştır. Sırasıyla kamu liderliğinin her alt boyutu için puanlar arası farklılıklar incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Kamu liderliğinin alt boyutu olan, hesap verebilirliğe ilişkin verilere bakıldığına, eğitim sektörü çalışanlarının puanlarının sağlık, güvenlik ve adalet sektörü çalışanlarında yüksek ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı sonuç diyanet çalışanları ile sağlık, güvenlik ve adalet sektörlerinde çalışan kamu çalışanları arasında da bulunmuştur. Kamu liderliğinin diğer alt boyutu olan, kuralları uygulamaya ilişkin verilere bakıldığına, hem eğitim sektörü çalışanlarının hem güvenlik sektörü çalışanlarının ve hem de diyanet sektörü çalışanlarının kuralları uygulama puanlarının sağlık ve adalet sektörü çalışanları puanlarından yüksek ve anlamlı olduğu sonucu elde edilmiştir. Bir diğer kamu liderliğinin alt boyutu olan, politik sadakatte ilişkin verilere bakıldığına, diyanet personellerinin politik sadakat puanlarının diğer tüm sektör çalışanlarından yüksek ve anlamlı olduğu sonucu elde edilmiştir. Diğer gruplar arasında ise herhangi bir farklılık söz konusu değildir. Kamu liderliğinin en son alt boyutu olan, iletişim ağına ilişkin verilere bakıldığına, diyanet personellerinin iletişim ağı puanlarının eğitim sektörü dışındaki diğer tüm sektör çalışanlarından daha yüksek ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğine çalışılan kurum değişkenine göre gerek kamu liderliği ve gerek alt boyut puanları için anlamlı farklılıkların kurumlara göre değişkenlik gösterebileceği görülmektedir.

Tablo 30: Özgüven ve Alt Boyut Puanlarının Çalışılan Kurum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Faktörler	**Grup**	N	$\bar{x}$	ss	**Var. K.**	KT	Sd	KO	F	**Fark**
Özgüven Çalışılan Kurum	**1.Eğitim**	308	138,51	18,273	**G.Arası**	23063,147	5	4612,62	10.14*	3>5 1>5 4>5 6>5
	2.Sağlık	52	125,87	21,941	**G.İçi**	277137,546	609	455,070		
	3.Güvenlik	44	143,73	20,396	**Toplam**	300200,693	614			
	4.Diyanet	36	130,61	26,478						
	5.Adalet	32	118,63	25,144						
	6.Diğer	143	130,87	24,902						
	Toplam	615	134,54	22,112						
İç Özgüven Çalışılan Kurum	**1.Eğitim**	308	71,86	9,119	**G.Arası**	6200,641	5	1240.12	10.45*	3>5 1>5 4>5 6>5
	2.Sağlık	52	66,56	10,910	**G.İçi**	72275,499	609	118,679		
	3.Güvenlik	44	75,55	9,384	**Toplam**	78476,140	614			
	4.Diyanet	36	69,11	12,617						
	5.Adalet	32	61,13	12,886						
	6.Diğer	143	67,92	13,575						
	Toplam	615	70,04	11,305						
Dış Özgüven Çalışılan Kurum	**1.Eğitim**	308	67,22	9,188	**G.Arası**	5282,235	5	1056,447	9.84*	3>5 1>5 4>5 6>5
	2.Sağlık	52	59,31	11,550	**G.İçi**	65390,685	609	107,374		
	3.Güvenlik	44	68,18	11,361	**Toplam**	70672,920	614			
	4.Diyanet	36	67,56	9,776						
	5.Adalet	32	59,00	11,176						
	6.Diğer	143	63,50	11,839						
	Toplam	615	65,34	10,729						

*P<.05

Bu araştırma için sonuçları merak edilen diğer bir husus ise kamu çalışanlarının çalışılan kurum değişkenin göre özgüven ve alt boyutları puanlarının farklılık gösterip göstermediğini test etmektir. Bu kapsamda araştırma değişkenleri için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem özgüven, hem de alt boyutları olan iç özgüven hem de dış özgüven analizleri sonucunda anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmuştur. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde özgüven puanları için anlamlı çıkan sonuçlar

dikkate alındığında, eğitim, güvenlik, diyanet ve diğer kamu kuruluşlarında çalışan personellerin özgüven puanlarının adalet çalışanları puanlarına göre daha yüksek ve anlamlı olduğu sonucu elde edilmiştir. Diğer bir ifadeyle adalet kurumlarında çalışan personellerin özgüvenleri diğer kurumlarda çalışanlardan daha düşük bulunmuştur. Özgüven alt boyutu puanlarının yine kurumlara göre farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde, aynı şekilde adalet kurumlarında çalışan personellerin iç özgüvenlerinin diğer kurum çalışanlarına göre düşük bulunmuştur. Benzer bir sonuç dış özgüven puanları arasında da söz konusudur. Buradan hareketle gerek özgüven ve gerek de özgüven değişkeni alt boyutları olan iç özgüven ve dış özgüven puanları bağlamında en düşük puanların adalet kurumlarında çalışanlardan elde edildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 31: Stres ve Kaygı Puanlarının Çalışılan Kurum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Faktörler	**Grup**	N	$\bar{x}$	ss	**Var. K.**	KT	Sd	KO	F	**Fark**
Stres	**1.Eğitim**	308	18,31	6,116	**G.Arası**	603,4	5	120,6	3.29*	3>5
	2.Sağlık	52	18,23	5,425	**G.İçi**	22338,4	609	36,68		3>1
Çalışılan Kurum	**3.Güvenlik**	44	21,45	5,809	**Toplam**	22941,8	614			3>2
	4.Diyanet	36	19,44	8,269						
	5.Adalet	32	18,00	6,385						
	6.Diğer	143	19,93	5,469						
	Toplam	615	18,96	6,113						
Kaygı	**1.Eğitim**	308	13,89	6,664	**G.Arası**	1097,6	2	219,5	4.98*	4>2
	2.Sağlık	52	13,06	6,178	**G.İçi**	26827,3	297	44,05		4>3
Çalışılan Kurum	**3.Güvenlik**	44	13,36	5,072	**Toplam**	27924,9	299			4>1
										4>5
	4.Diyanet	36	18,00	8,363						
	5.Adalet	32	13,88	6,231						
	6.Diğer	143	16,10	6,760						

Toplam	615	14,53	6,744

*P<.05

Bu araştırmada merak edilen diğer bir sonuç ise çalışılan kuruma göre stres ve kaygı puanlarının değişiklik gösterip göstermeyeceğini test etmektir. Bu kapsamda araştırma değişkenleri için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem stres, hem de kaygı analizleri sonucunda anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmuştur. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde stres puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, güvenlik kurumlarında çalışan personelin stres puanlarının eğitim, sağlık ve adalet personellerine göre yüksek ve anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasında is herhangi bir farklılığa ulaşılmamıştır. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde kaygı puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, çalışılan kurum değişkenine göre diyanet personelinin kaygı puanlarının eğitim, sağlık, güvenlik ve adalet kurumlarında çalışan personellerden daha yüksek ve anlamlı bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle diyanet personelinin kaygı puanlarının diğer kurum çalışanlarına göre daha yüksek bulunmuştur.

"H_7 : Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler çalışılan kuruma göre farklılaşmaktadır". Hipotezi Kamu liderliği ve dört alt boyutu için doğrulanmıştır. Aynı şekilde özgüven ve alt boyutları için de doğrulanmıştır. Stres ve kaygı değişkenleri için de doğrulanmıştır. Bu durumda hipotez tamamen doğrulanmıştır.

Tablo 32: Kamu Liderliği ve Alt Boyut Puanlarının Coğrafik Bölge Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, $\bar{x}$ ve SS **Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Faktörler	**Grup**	N	$\bar{x}$	SS	**Var. K.**	KT	Sd	KO	F	**Fark**
Kamu Liderliği	**1.Marmara**	116	33,97	10,299	**G.Arası**	2933,90	6	488,9	4.38*	2>3
	2.Ege	29	39,86	11,360	**G.İçi**	67823,08	608	111,5		2>1
	3.Akdeniz	51	32,57	11,406	**Toplam**	70756,98	614			4>3

Coğrafik Bölge										4>1
	4.İç Anadolu	91	39,88	8,497						
	5.Güneydoğu	202	36,86	10,615						
	6.Karadeniz	63	36,10	11,902						
	7.Doğu Anadolu	63	36,13	11,055						
	Toplam	615	36,40	10,735						
Hesap Verebilirlik	**1.Marmara**	116	9,28	3,441	**G.Arası**	397,704	6	66,28	5.44*	2>3
	2.Ege	29	10,86	4,181	**G.İçi**	7405,255	608	12,18		2>1
	3.Akdeniz	51	8,55	4,451	**Toplam**	7802,959	614			4>3
Coğrafik Bölge										4>1
	4.İç Anadolu	91	11,43	2,769						
	5.Güneydoğu	202	10,20	3,307						
	6.Karadeniz	63	9,95	3,581						
	7.Doğu Anadolu	63	9,51	3,767						
	Toplam	615	10,01	3,565						
Kuralları Uygulama	**1.Marmara**	116	12,06	3,074	**G.Arası**	533,900	6	88,98	9.41*	2>3
	2.Ege	29	13,90	1,496	**G.İçi**	5751,020	608	9,459		4>3
	3.Akdeniz	51	9,00	3,720	**Toplam**	6284,920	614			
Coğrafik Bölge	**4.İç Anadolu**	91	11,98	2,683						
	5.Güneydoğu	202	11,64	3,110						
	6.Karadeniz	63	11,62	3,328						
	7.Doğu Anadolu	63	11,63	3,189						
	Toplam	615	11,66	3,199						
Politik Sadakat	**1.Marmara**	116	5,28	2,332	**G.Arası**	47,210	6	7,868	1.38	2>3
	2.Ege	29	6,21	2,513	**G.İçi**	3462,003	608	5,694		2>1
	3.Akdeniz	51	5,27	2,098	**Toplam**	3509,213	614			2>5

Coğrafik Bölge	**4.İç Anadolu**	91	5,90	2,329						
	5.Güneydoğu	202	5,52	2,476						
	6.Karadeniz	63	5,33	2,436						
	7.Doğu Anadolu	63	5,90	2,381						
	Toplam	615	5,56	2,391						
İletişim	**1.Marmara**	116	9,13	3,696	**G.Arası**	260,708	6	43,45	3.55*	4>1
Ağı	**2.Ege**	29	10,00	4,416	**G.İçi**	7448,875	608	12,25		4>6
	3.Akdeniz	51	9,75	4,242	**Toplam**	7709,584	614			
Coğrafik Bölge	**4.İç Anadolu**	91	11,15	2,761						
	5.Güneydoğu	202	10,18	3,381						
	6.Karadeniz	63	9,19	3,473						
	7.Doğu Anadolu	63	10,13	3,362						
	Toplam	615	9,97	3,543						

***P<.05**

Bu araştırma için sonuçları merak edilen ve bu yüzden de analize tabi tutulan önemli bir husus, kamu liderliği ve alt boyutları puanlarının coğrafik bölge değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmektir. Bu kapsamda araştırma değişkenleri için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem kamu liderliği, hem de dört alt boyutunda anlamlı sonuç elde edilmiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmaktadır. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde kamu liderliği toplam puanı için Ege ve İç Anadolu Bölgelerinde çalışan personellerin kamu liderlik puanları Akdeniz ve Marmara Bölgelerinde çalışan personellerden anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Diğer bölgelerde çalışan kamu personelleri için herhangi bir anlamlı farka ulaşılmamıştır. Sırasıyla kamu liderliğinin her alt boyutu için puanlar arası farklılıklar incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Kamu liderliğinin alt boyutu olan, hesap verebilirliğe ilişkin verilere bakıldığına, Ege ve İç Anadolu Bölgelerinde çalışan

personellerin hesap verebilirlik puanları Akdeniz ve Marmara Bölgelerinde çalışan personellerden anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Diğer bölge personelleri için herhangi bir fark söz konusu değildir. Kamu liderliğinin diğer bir alt boyutu olan, kuralları uygulamaya ilişkin verilere bakıldığına, Ege ve İç Anadolu Bölgelerinde çalışan personellerin hesap verebilirlik puanları Akdeniz Bölgesinde çalışan personellerden anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Bir diğer kamu liderliğinin alt boyutu olan, politik sadakatte ilişkin verilere bakıldığına, Ege Bölgesinde çalışan personellerin politik sadakat puanlarının, Akdeniz, Marmara ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde çalışan personellere göre daha yüksek ve anlamlı olduğu sonucu elde edilmiştir. Diğer gruplar arasında ise herhangi bir farklılık söz konusu değildir. Kamu liderliğinin en son alt boyutu olan, iletişim ağına ilişkin verilere bakıldığına, İç Anadolu Bölgesinde çalışan personellerin iletişim ağı puanlarının Marmara ve Karadeniz Bölgelerinde çalışan personellere göre daha yüksek ve anlamlı bulunmuştur. Diğer bölgeler bağlamında herhangi bir farklılık söz konusu değildir. Tüm bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğine coğrafik konum değişkenine göre gerek kamu liderliği ve gerek alt boyut puanları için anlamlı farklılıkların bölgelere göre değişkenlik gösterebileceği görülmektedir.

Tablo 33: Özgüven ve Alt Boyut Puanlarının Coğrafik Bölge Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Faktörler	**Grup**	N	$\bar{x}$	ss	**Var. K.**	KT	Sd	KO	F	**Fark**
Özgüven Coğrafik Bölge	**1.Marmara**	116	138,97	22,920	**G.Arası**	13401,153	6	2233,526	4.74*	4>3 1>3 4>2 1>2
	2.Ege	29	130,03	18,318	**G.İçi**	286799,539	608	471,710		
	3.Akdeniz	51	123,35	21,848	**Toplam**	300200,693	614			
	4.İç Anadolu	91	140,89	20,317						
	5.Güneydoğu	202	133,50	22,403						
	6.Karadeniz	63	133,29	19,099						
	7.Doğu Anadolu	63	132,94	22,886						
	Toplam	615	134,54	22,112						
İç Özgüven Coğrafik Bölge	**1.Marmara**	116	73,18	10,585	**G.Arası**	3555,298	6	592,550	4.81*	1>3 4>3
	2.Ege	29	68,83	8,980	**G.İçi**	74920,842	608	123,225		
	3.Akdeniz	51	64,98	12,105	**Toplam**	78476,140	614			
	4.İç Anadolu	91	72,73	11,029						
	5.Güneydoğu	202	69,05	11,569						
	6.Karadeniz	63	70,00	9,788						
	7.Doğu Anadolu	63	68,22	11,819						
	Toplam	615	70,04	11,305						
	1.Marmara	116	67,67	11,010	**G.Arası**	4139,627	6	689,938	6.31*	1>3

	2.Ege	29	63,10	7,871	**G.İçi**	66533,293	608	109,430	4>3
	3.Akdeniz	51	59,31	9,676	**Toplam**	70672,920	614		
Dış Özgüven Coğrafik Bölge	**4.İç Anadolu**	91	68,98	9,125					
	5.Güneydoğu	202	65,05	11,085					
	6.Karadeniz	63	63,29	9,941					
	7.Doğu Anadolu	63	64,71	11,259					
	Toplam	615	65,34	10,729					

***P<.05**

Bu araştırma için sonuçları merak edilen diğer bir husus ise kamu çalışanlarının coğrafik bölge değişkenin göre özgüven ve alt boyutları puanlarının coğrafik bölge değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmektir. Bu kapsamda araştırma değişkenleri için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem özgüven, hem de alt boyutları olan iç özgüven hem de dış özgüven analizleri sonucunda anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmuştur. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde özgüven puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, İç Anadolu ve Marmara Bölgelerinde çalışan personellerin özgüven puanlarının Akdeniz ve Ege Bölgelerinde çalışan personellerden daha yüksek ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özgüven alt boyutu puanlarının yine coğrafik bölgelere göre farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde, İç Anadolu ve Marmara Bölgelerinde çalışan personellerin iç özgüven puanlarının Akdeniz Bölgesinde çalışan personellerden daha yüksek ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer bir sonuç dış özgüven puanları arasında da söz konusudur. Buradan hareketle gerek özgüven ve gerek de özgüven değişkeni alt boyutları olan iç özgüven ve dış özgüven puanları bağlamında en düşük puanların Akdeniz Bölgesi çalışanlarından elde edildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 34: Stres ve Kaygı Puanlarının Coğrafik Bölge Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, $\bar{x}$ ve SS **Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Faktörler	**Grup**	N	$\bar{x}$	SS	**Var. K.**	KT	Sd	KO	F	**Fark**
Stres	**1.Marmara**	116	20,71	6,125	**G.Arası**	1422,853	6	237,14	6.70*	3>2

	2.Ege	29	16,17	7,187	**G.İçi**	21518,962	608	35,39		1>2
	3.Akdeniz	51	21,31	6,234	**Toplam**	22941,815	614			
Coğrafik Bölge	**4.İç Anadolu**	91	17,32	5,389						
	5.Güneydoğu	202	19,36	5,792						
	6.Karadeniz	63	17,00	5,861						
	7.Doğu Anadolu	63	18,14	6,130						
	Toplam	615	18,96	6,113						
Kaygı	**1.Marmara**	116	15,12	7,007	**G.Arası**	1931,143	6	321,85	7.53*	3>2
	2.Ege	29	13,14	6,116	**G.İçi**	25993,855	608	42,75		1>2
	3.Akdeniz	51	18,22	7,044	**Toplam**	27924,998	614			4>2
Coğrafik Bölge	**4.İç Anadolu**	91	11,88	6,200						
	5.Güneydoğu	202	15,57	6,488						
	6.Karadeniz	63	12,71	5,854						
	7.Doğu Anadolu	63	13,44	6,688						
	Toplam	615	14,53	6,744						

***P<.05**

Bu araştırmada merak edilen diğer bir sonuç ise coğrafik bölge değişkenine göre stres ve kaygı puanlarının değişiklik gösterip göstermeyeceğini test etmektir. Bu kapsamda araştırma değişkenleri için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem stres, hem de kaygı analizleri sonucunda anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmuştur. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde stres puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, Akdeniz ve Marmara Bölgelerinde çalışan personellerin stres puanlarının Ege Bölgesinde çalışan personellere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bölgeler için herhangi bir anlamlı sonuca ulaşılamamıştır. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde kaygı puanları için anlamlı çıkan sonuçlar

dikkate alındığında, Akdeniz, Marmara ve İç Anadolu Bölgelerinde çalışan personellerin kaygı puanlarının Ege Bölgesinde çalışan personellere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle stres ve kaygı puanlarının bölgelere göre çeşitli farklılıklar gösterdiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

"H_8 : Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler çalışılan coğrafik bölgeye göre farklılaşmaktadır". Hipotezi Kamu liderliği ve dört alt boyutu için doğrulanmıştır. Aynı şekilde özgüven ve alt boyutları için de doğrulanmıştır. Stres ve kaygı değişkenleri için de doğrulanmıştır. Bu durumda hipotez tamamen doğrulanmıştır.

3.5. BETİMSEL İSTATİSTİK VE MODELLERE İLİŞKİN BULGULAR

Burada çalışma içerisinde test edilmek istenilen modele ilişkin betimsel analiz değerlerine yer verilmiştir. Aşağıda araştırma kapsamında kullanılan değişkenler arasındaki ilişkilere bakılmış ve analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 35: Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu

Değişkenler	**1**	**2**	**3**	**4**
1.Kamu Liderliği	1	,334*	-,330*	-,260*
2.Özgüven		1	-,244*	-,358*
3.Stres			1	,690*
4.Kaygı				1

*p<,001

Yukarıdaki tabloda araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini gösteren korelasyon katsayıları görülmektedir. Araştırmada hedeflenen moderatör analizini yapmak için, çalışmanın değişkenleri arasında çoklu doğrusal bağıntı problem durumuna bakılmıştır. Korelasyon tablosundan da anlaşılacağı üzere değişkenler arasında orta düzeyde bir ilişki söz konusudur. Bu sonuç çoklu doğrusal bağıntı probleminin olmadığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuç Albayrak (2005) ile Köseoğlu ve Demir'in (2017) ifade etikleri değeri karşılamaktadır. Yapılan korelasyon analizine göre; kamu liderliği ile özgüven arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (r=.334; p<.001). Kamu liderliği ile stres değişkenleri arasında

ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır (r=-.330; p<.001). Kamu liderliği ile kaygı değişkenleri arasında da negatif yönlü anlamlı bir ilişkiye istatistikler neticesinde ulaşılmıştır (r=-.260; p<.001). Özgüven değişkeni ile stres değişkeni arasında ise benzer şekilde negatif ve anlamlı bir sonuç ortaya çıkmıştır (r=-.244; p<.001). Yine özgüven ve kaygı değişkenleri arasında da negatif ve anlamlı bir sonuç olduğu görülmektedir (r=-.358; p<.001). Son olarak stres ve kaygı değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur (r=.690; p<.001). Elde edilen bu sonuçlar araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin moderatör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle test edilen modeller için analizler kısmına geçilmiş ve model başlığı altında sunulmuştur.

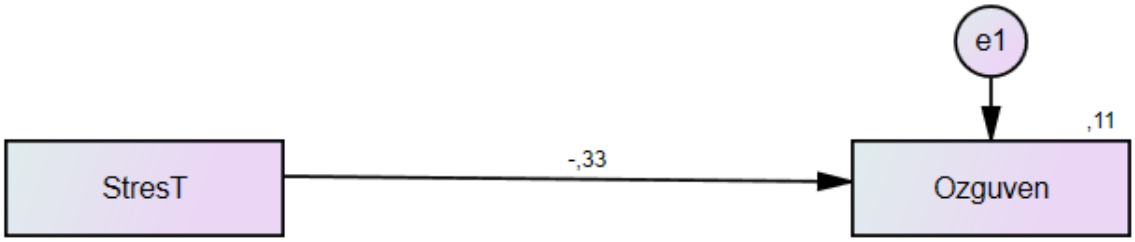
"H_9: Araştırma kapsamında kullanılan bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur". Hipotezi ilişkinin anlamlı çıkmasından dolayı doğrulanmıştır.

3.5.1. Test Edilen Modele İlişkin Bulgular

Bu araştırmada kamu çalışanlarının stres ve kaygı durumları ile özgüven düzeyleri arasında kamu liderliğinin moderatör etkisi incelenmektedir. Buna ilişkin bir yargı ve sonuca varabilmek için aşağıdaki modeller test edilmiştir:

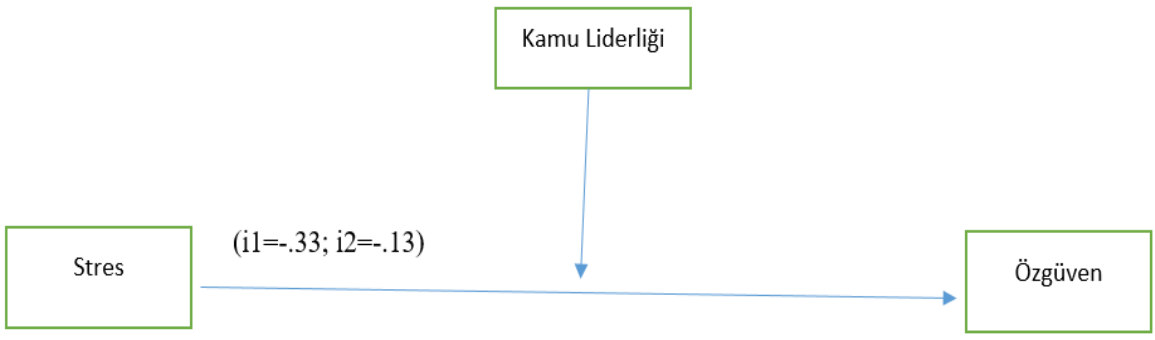
1. Model 1: Kamu çalışanlarının stres düzeyleri ile özgüvenleri arasında nasıl bir ilişki söz konusudur?
2. Model 2: Kamu çalışanlarının stres düzeyleri ile özgüvenleri arasında kamu liderliğinin moderatör etkisi var mıdır?
3. Model 3: Kamu çalışanlarının kaygı düzeyleri ile özgüvenleri arasında nasıl bir ilişki söz konusudur?
4. Model 4: Kamu çalışanlarının kaygı düzeyleri ile özgüvenleri arasında kamu liderliğinin moderatör etkisi var mıdır?

Şekil 9: Stres Puanları ile Özgüven Arasındaki İlişkiye Dair Yapısal Model 1



Moderatör analizinin yapılmasının ön koşulu olan bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiye model şekil 9'da gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde kamu personellerinin stres puanları ile özgüven puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (β=-.33; p<.001) Bu sonuç kamu liderliğinin her iki değişken arasındaki ilişkide moderatör değişken olarak kullanılabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla çıkan anlamlı ilişkiden ötürü modelin moderatör analizi için uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 10: Stres ile Özgüven Arasındaki İlişkide Kamu Liderliğinin Moderatör Etkisine İlişkin Yapısal Model 2

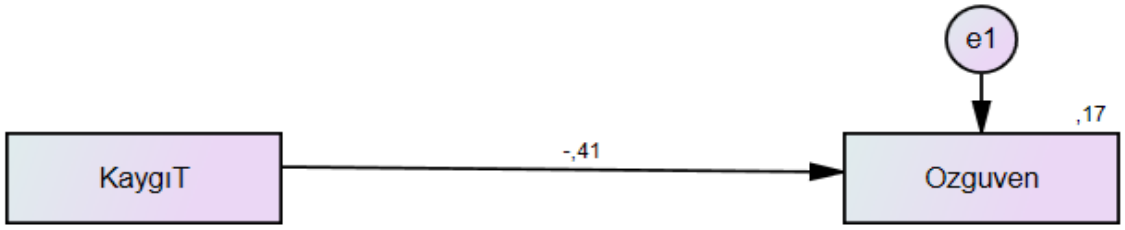


Kamu personellerinin stres düzeyleri ile özgüven düzeyleri arasındaki ilişkide kamu liderliğinin moderatör etkisine ilişkin yapısal model sonuçları yukarıdaki şekilde

gösterilmiştir. Şekil incelendiğinde stres puanları ile özgüven puanları arasındaki ilişkinin ilk modelde negatif yönlü ve (β_1=-.33; p<.001)'lük olduğu görülmektedir. Yani stres puanları arttıkça kamu personellerinin özgüvenleri azalmaktadır. Ancak araya kamu liderliği puanlarının moderatör etkisi eklendiğinde bu etkide anlamlı bir düşüş olduğu görülmektedir (β_2=-.13; p<.01). Daha açık ifade edilecek olursa; kamu personellerinin stres puanları özgüvenlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak etkili bir kamu liderliğinin stres değişkeninin özgüveni olumsuz etkilemesini önemli oranda azalttığı görülmektedir. Dolayısıyla kamu liderliğinin, kamu çalışanlarının stres durumları ile özgüvenleri arasındaki olumsuz ilişkiyi azalttığı söylenebilmektedir.

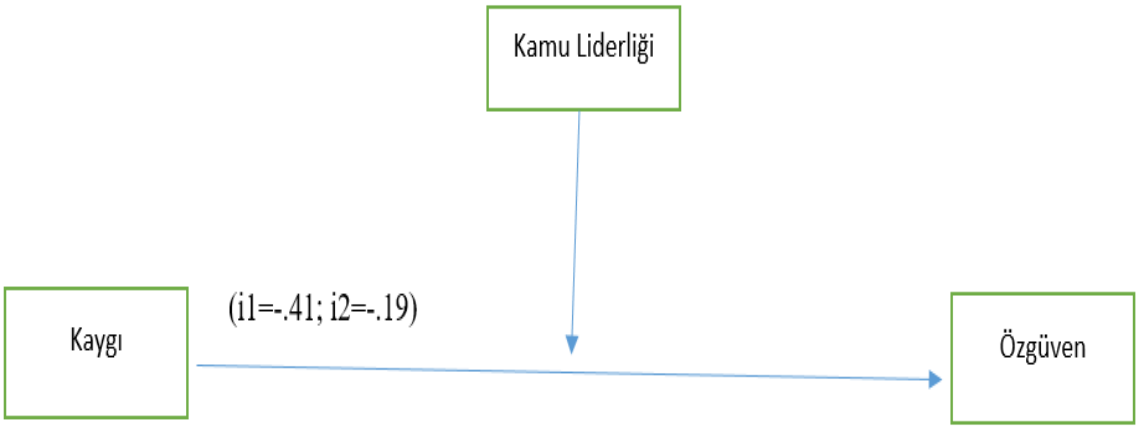
"H_{10} : Araştırma kapsamında kullanılan stres ile özgüven değişkenleri arasındaki ilişkide kamu liderliğinin moderatör etkisi vardır". Hipotezi analizler neticesinde doğrulanmış ve kabul edilmiştir.

Şekil 11: Kaygı Puanları ile Özgüven Arasındaki İlişkiye Dair Yapısal Model 3



Moderatör analizinin yapılmasının ön koşulu olan bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiye model şekil 11'de gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde kamu personellerinin kaygı puanları ile özgüven puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (β=-.41; p<.001) Bu sonuç kamu liderliğinin her iki değişken arasındaki ilişkide moderatör değişken olarak kullanılabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla çıkan anlamlı ilişkiden ötürü modelin moderatör analizi için uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 12: Kaygı ile Özgüven Arasındaki İlişkide Kamu Liderliğinin Moderatör Etkisine İlişkin Yapısal Model 4



Kamu personellerinin kaygı düzeyleri ile özgüven düzeyleri arasındaki ilişkide kamu liderliğinin moderatör etkisine ilişkin yapısal model sonuçları yukarıdaki şekilde gösterilmiştir. Şekil incelendiğinde kaygı puanları ile özgüven puanları arasındaki ilişkinin ilk modelde negatif yönlü ve (β_1=-.41; p<.001)'lik olduğu görülmektedir. Yani kaygı puanları arttıkça kamu personellerinin özgüvenleri azalmaktadır. Ancak araya kamu liderliği puanlarının moderatör etkisi eklendiğinde bu etkide anlamlı bir düşüş olduğu görülmektedir (β_2=-.19; p<.01). Daha açık ifade edilecek olursa; kamu personellerinin kaygı puanları özgüvenlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak etkili bir kamu liderliğinin kaygı değişkeninin özgüveni olumsuz etkilemesini önemli oranda azalttığı görülmektedir. Dolayısıyla kamu liderliğinin, kamu çalışanlarının kaygı durumları ile özgüvenleri arasındaki olumsuz ilişkiyi azalttığı söylenebilmektedir.

"H_{11} : Araştırma kapsamında kullanılan kaygı ile özgüven değişkenleri arasındaki ilişkide kamu liderliğinin moderatör etkisi vardır". Hipotezi yapılan analizler neticesinde doğrulanmış ve kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda ulaşılan sonuçların alanyazın ile birlikte ele alındığı veriler paylaşılacaktır. Öncelikle araştırma kapsamında Türkçeye uyarlaması yapılarak kazandırılan Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Forumuna ilişkin sonuçlar tartışılacaktır. Daha sonra ölçme araçlarından elde edilen verilere ilişkin parametrik test sonuçları tartışılmıştır. Son olarak ise araştırma kapsamında test edilen modellere ilişkin sonuçlar tartışılarak bölüm sonlandırılmıştır.

Ölçek Uyarlamaya İlişkin Sonuçların Değerlendirilmesi

Vogel vd. (2020) tarafından geliştirilen Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formunun Türkçeye kazandırılması için, ölçek maddeleri çeviri basamaklarına uymak kaydıyla Türkçeye çevirisi sağlanmıştır. Bu bağlamda Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formunun Türkçeye uyarlama aşamaları belli bir düzen içerisinde sunulmaktadır. Çeviri süreci çift yönlü bir süreç olmalıdır. Yani çeviriyi yaparken asıl dilden hedef dile çevirisi yapılan maddelerin tekrar asıl dile çevirisi yapılmalı ve bu basamakların alanında uzmanlar tarafından yapılması gerekmektedir. Aynı zamanda bu çeviri basamaklarını gerçekleştirme sürecinde ölçeğin uyarlanacağı kültüre hâkim uzmanlarca da maddelerin incelenmesi gerekmektedir. Bu yüzden de ölçek uyarlamaya ilişkin çalışmalar yapılırken, uyarlama sürecinde ölçek maddelerinin orijinal anlamlarına bağlı kalınması, bilhassa kavramlar arasında belirli bir uyumun olması ve hedef olarak belirlenen grup için uygunluğuna dikkat edilmesi gerektiği belirtilmektedir (Borsa, Damásio ve Bandeira, 2012: Deniz, 2007). Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Forumunun (KLÖKF) Türkçeye uyarlama çalışması yapılırken azami derecede bu hususların göz önünde bulundurulmasına dikkat edilmiştir.

Türkçeye çevirisi yapılan ölçek maddelerine ilişkin ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için farklı örneklemler üzerinden AFA (Açımlayıcı Faktör Analizi) ve DFA (Doğrulayıcı Faktör Analizi) yapılmıştır. AFA'dan elde edilen açıklanan varyans (%81,933), veri yeterliliği ve dağılımına yönelik KMO (,909) ve Barlet's test sonuçları (X2=2608,423; p<,001) ve maddelerin yük değerleri (,891 ile ,683) ölçeğin orijinal halindeki gibi dört faktörlü yapısının doğrulandığı ve ölçek maddelerinin oldukça yüksek değerlere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Benzer sonuç Vogel ve arkadaşları

tarafından da bulunmuştur. Böylece yapılan uyarlamanın orijinal sonuçlarla benzerlik gösterdiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada DFA'dan elde edilen uyum indekslerine bakıldığına, iyi ve kabul edilebilir düzeyde olduğunu sonucu çıkmıştır. (X2/df=2.798; p<.001; RMSEA=0.072; SRMR= 0.056; NFI=0.961; CFI=0.974; GFI=0.944; IFI=0.975). Sonuç olarak bu çalışmada Türkçeye uyarlaması yapılan 11 maddelik Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formunun AFA ve DFA sonuçlarına göre ölçeğin yapı geçerliliği sağlanmıştır. Ölçüt geçerliliğine ilişkin alturistik liderlik ölçeği kullanılmıştır. 117 kamu çalışanından elde edilen verilere göre alturistik liderlik ile Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu arasındaki ilişki anlamlı bir şekilde çıkmıştır. Bu bağlamda alturistik liderlik ile kamu liderliği arasında elde edilen ilişki sonucunda Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu Türkçe versiyonunda ölçüt geçerliliği sağlanmıştır. Uyarlaması yapılan Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu güvenirliği için iç tutarlılık katsayılarına bakıldığında her alt boyut için iç tutarlık katsayısının kabul edilebilir değerler üzerinde olduğu analizlerden anlaşılmaktadır. Sonuç olarak geçerlilikte kullanılan AFA, DFA ve Alturistik Liderlik Ölçeği sonuçlarına ve güvenirlikte kullanılan iç tutarlılık katsayısı sonuçlarına dayanılarak adaptasyonu sağlanan Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formunun geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir. Böylece çalışanlara uygulanabilecek bu değerli Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu bilim literatürüne kazandırılmıştır.

Fark Testlerinden Elde Edilen Sonuçların Değerlendirilmesi

Bu başlık altında hem demografik değişkenlere ilişkin parametrik test sonuçları hem de modellere ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Sistematik bir şekilde düzenlenen bu bölümde öncelikle demografik değişkenelere ilişkin parametrik test sonuçları tartışılmakta daha sonra ise modellere ilişkin sonuçların tartışması yer almaktadır.

- **Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Araştırma Değişkenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi**

Araştırmanın demografik değişkenleri için hangi parametrik testin yapılacağına karar verilirken, demografik değişkenin kaç gruptan oluştuğuna dikkat edilmektedir. İkili gruplarda bağımsız gruplar t testi yapılırken, üç ve daha fazla grup için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tercih edilmektedir. Öncelikle bağımsız gruplar t test sonuçları incelendiğinde; kamu liderliği ve alt boyutlarının cinsiyet

değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonucu incelendiğinde; kadınların kamu liderliği puanlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde, liderlik algısının cinsiyet değişkenine göre farklı sonuçlar verebileceğini göstermektedir. Bazı çalışmalar erkeklerin liderlik puanlarının daha yüksek çıktığı sonucunu gösterirken, bazı çalışmalar ise kadınların liderlik puanlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Bartol ve Butterfield, 1976; Deal ve Stevenson, 1998). Ancak bazı araştırmalar ise lideri değerlendiren cinsiyete göre sonuçların farklılık göstermeyebileceğini belirtmektedirler (Luthar, 1996; Mobley, 1982; Pulakos, White, Oppler ve Borman, 1989). Kamu liderliğinin alt boyutları puanları incelendiğinde kuralları uygulama alt boyutu için herhangi bir anlamlılık bulunmamıştır ($p>.05$). Hesap verebilirlik, politik sadakat ve iletişim ağı alt boyutları için ise kadın katılımcılar lehine anlamlı bir sonuç elde edilmiştir ($p<.05$). Bu sonuçlar incelendiğinde gerek kamu liderliği puanlarının ve gerekse de hesap verebilirlik, politik sadakat ve iletişim ağı alt boyut puanlarında kadınların daha yüksek puanlara sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuca göre kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran kamu liderliğine verdikleri önem daha çok ön plana çıkmaktadır. Cinsiyet değişkeni bağlamında gerek kamu liderliği ve gerek alt boyutları için yapılan araştırmalar incelendiğinde, bazı araştırmalar erkek katılımcıların puanlarının daha yüksek olduğu sonucunu verirken (Arslan-Sarıca, 2019: 79-80; Bilgiç, 2020: 79; Kaya, 2020: 76; Fırat, 2021; ve Sever, 2020); bazı araştırmalar ise kamu liderliği puanlarının cinsiyete göre herhangi bir farklılık göstermediği sonucunu yansıtmaktadır (Atılkan, 2019; Gün, 2020; Kulu, 2020: 77; Uysal, 2019: 170; Yılmaz, 2013). Araştırmanın diğer bir değişkeni olan özgüven ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucuna göre, kadınların özgüven puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir ($p<.05$). Bununla birlikte özgüven alt boyutları olan iç özgüven ve dış özgüven boyutları için de kadın katılımcılar lehine anlamlı bir sonuç elde edilmiştir ($p<.05$). Literatür incelendiğinde Gül ve Hergüner (2019) okul yöneticileriyle yaptıkları çalışmada kadın yöneticilerin iç özgüvenlerinin erkek yöneticilerin ortalamalarından yüksek olduğu ancak istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olmadığını, kadın yöneticilerin hem özgüven hem de dış özgüvenlerinin erkek yöneticilere nazaran daha

yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte bazı çalışmalarda cinsiyetler arasında özgüven farklılığına ulaşılmamıştır (Koyuncu-Şahin, 2015, s. 85-86; Şanlıtürk, 2022; Aslantaş, 2022; Sağat, 2016). Ancak Ezmeci ve Dilekmen (2016, s. 520) yaptığı çalışmada kız öğrencilerin özgüvenlerinin erkeklerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Cinsiyet değişkeni için sonucu merak edilen diğer sonuçlar ise stres ve kaygı durumunda cinsiyetler arası farkın olup olmadığıdır. Bağımsız gruplar t testinin sonuçlarına göre stres ve kaygı puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Karayol ve Eroğlu (2020) yaptıkları çalışmada kadın ve erkekler arasında kaygı düzeylerinin benzer olduğu sonucuna ulaşmıştır. Koç (2009) sağlık çalışanlarıyla yaptığı çalışmada erkek ve kadın çalışanların stres puanları arasında herhangi bir farka ulaşmamıştır.

Araştırma kapsamında başka bağımsız gruplar t testi analizi olmadığından tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına geçilmiştir. Sonuçları ilk incelenen değişken medeni durum değişkenidir. Bu kapsamda araştırma değişkenleri için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre kamu liderliği ve üç alt boyutunda anlamlı sonuca ulaşılmışken sadece kuralları uygulama alt boyutu için anlamlı bir sonuç elde edilmemiştir. Anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğu incelendiğinde; boşanmış bireylerin evli ve bekâr çalışanlara göre daha yüksek kamu liderliği puanına sahip oldukları görülmektedir. Alkın (2006) yaptığı çalışmada benzer bir sonuca ulaşmıştır. Sağat (2016) yaptığı çalışmada yine benzer bir sonuca ulaşmıştır. Diğer değişken olan özgüven ve alt boyutları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem özgüven için hem de iki alt boyut olan iç özgüven ve dış özgüven puanları arasında medeni duruma göre anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Aldemir ve Bayram (2019) yaptıkları çalışmada medeni duruma göre özgüven ve alt boyutları bağlamında herhangi bir farka ulaşmamışlardır. Benzer bir durum diğer değişkenler olan stres ve kaygı için de geçerlidir. Bu kapsamda yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem stres için hem de kaygı puanları arasında medeni duruma göre anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bulloch, Williams, Lavorato ve Patten'in (2017) Kanada'da yaptıkları bir çalışmada kaygı, stres ve depresyon durumunun medeni duruma göre değişkenlik göstermediği sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma bulgularından elde edilen diğer bir sonuç ise algılanan gelir durumuna göre kamu liderlik, özgüven, stres ve kaygı puanlarının farklılık gösterip göstermediğidir. Bu kapsamda yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde, yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem kamu liderliği, hem de dört alt boyutunda anlamlı sonuç elde edilmiştir. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde kamu liderliği puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, algılanan gelir durumu yüksek olan bireylerin algılanan gelir durumu orta ve düşük çıkan çalışanlara göre daha yüksek kamu liderliği puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca orta algılanan gelire sahip çalışanların kamu liderlik puanları da düşük algılanan gelire sahip bireylerden daha yüksek çıkmaktadır. Kamu liderliğinin alt boyutu olan, hesap verebilirliğe ilişkin verilere bakıldığına, algılanan gelir durumu yüksek olanlarla orta olanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamışken, algılanan gelir durumu yüksek olan çalışanların puanlarının algılanan gelir durumu düşük olan çalışanların puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca orta algılanan gelire sahip çalışanların da düşük algılanan gelire sahip çalışanlara nazaran hesap verebilirlik puanları daha yüksek çıkmaktadır. Kamu liderliğinin alt boyutu olan, kuralları uygulamaya ilişkin verilere bakıldığına, algılanan gelir durumu yüksek olan çalışanların puanlarının algılanan gelir durumu orta ve düşük olan çalışanların puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca orta algılanan gelire sahip çalışanların da düşük algılanan gelire sahip çalışanlara nazaran kuralları uygulama puanları daha yüksek çıkmaktadır. Kamu liderliğinin alt boyutu olan, politik sadakatte ilişkin verilere bakıldığına, algılanan gelir durumu yüksek olan çalışanların puanlarının algılanan gelir durumu orta ve düşük olan çalışanların puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca orta algılanan gelire sahip çalışanların da düşük algılanan gelire sahip çalışanlara nazaran politik sadakat puanları daha yüksek çıkmaktadır. Kamu liderliğinin alt boyutu olan, iletişim ağına ilişkin verilere bakıldığına, algılanan gelir durumu yüksek olan çalışanların puanlarının algılanan gelir durumu orta ve düşük olan çalışanların puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca orta algılanan gelir durumuna sahip çalışanlar ile düşük algılanan gelir durumuna sahip çalışanların iletişim ağı puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Alanyazın incelendiğinde bu konuda yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Diğer değişken olan özgüven ve alt boyutları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem özgüven için hem de iki alt boyut olan iç özgüven ve dış özgüven puanları arasında algılanan gelir durumuna göre anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Kamu personelleriyle bu bağlamda yapılan bir çalışma olmamakla birlikte Torucu (1992); Kımter (2012) öğrencilerle yaptıkları çalışmalarda, düşük algılanan gelir düzeye sahip öğrencilerin daha düşük özgüvene sahip olduğunu bulmuşlardır.

Bu kapsamda araştırma değişkenleri için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem stres hem de kaygı puanları arasında algılanan gelir durumuna göre anlamlı sonuç elde edilmiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmuştur. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde stres puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, algılanan gelir durumu düşük olan bireylerin algılanan gelir durumu yüksek çıkan çalışanlara göre daha yüksek stres puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca orta algılanan gelire sahip çalışanların stres puanları da yüksek algılanan gelire sahip bireylerden daha yüksek çıkmaktadır. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde kaygı puanları için anlamlı çıkan sonuçlara bakıldığında, algılanan gelir durum değişkenine göre puanları düşük çıkan çalışanların algılanan gelir durumu yüksek çıkan çalışanlara göre daha yüksek kaygı puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca orta algılanan gelire sahip çalışanların kaygı puanları da yüksek algılanan gelire sahip bireylerden daha yüksek çıkmaktadır. Evans ve English (2002); Lengua (2009); Hardaway, Wilson, Shaw ve Dishion (2012) yaptıkları çalışmada düşük algılanan gelir durumuna sahip bireylerin daha yüksek stres ve kaygı riski taşıdıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma bulgularından elde edilen diğer bir sonuç ise kıdem yılına göre kamu liderlik, özgüven, stres ve kaygı puanlarının farklılık gösterip göstermediğidir. Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem kamu liderliği, hem de dört alt boyutunda anlamlı sonuç elde edilmiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmuştur. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde kamu liderliği puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate

alındığında, kıdem yılı değişkeni 16-20 yıl olan kamu çalışanlarının kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek kamu liderliği puanına sahip oldukları görülmektedir. Kıdem yılı 11-15 arasında olan çalışanların kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek kamu liderliği puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca kıdem yılı 21 yıl ve üstü çalışanların da kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlardan kamu liderlik puanları daha yüksek çıkmaktadır. Diğer değişkenler arasında ise kamu liderlik puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Kamu liderliğinin alt boyutu olan, hesap verebilirliğe ilişkin verilere bakıldığına, kıdem yılı 16-20 yıl olan çalışanların 0-5 yıl arasında olan çalışanlardan daha yüksek hesap verebilirlik puanına sahip oldukları görülmektedir. Kıdem yılı 16-20 yıl arasında olan çalışanların 6-10 yıl arasında olanlardan hesap verebilirlik puanları daha yüksek çıkmaktadır. Ayrıca kıdem yılı 16-20 yıl arasında olan çalışanların 21 yıl ve üstü çalışanlara nazaran hesap verebilirlik puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak kıdem yılı 16-20 yıl arasında olan çalışanlar ile 11-15 yıl arasında kıdem yılına sahip olan çalışanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Kıdem yılına bakıldığında diğer değişkenler arasında hesap verebilirlik puanları arasında anlamlı ilişkiler bulunmamaktadır. Kamu liderliğinin alt boyutu olan, kuralları uygulamaya ilişkin verilere bakıldığına, kıdem yılı 16-20 yıl arasında olan çalışanların 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek kuralları uygulama puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca kıdem yılı 16-20 yıl arasında olan çalışanların 6-10 yıl arasında olan çalışanlara göre kuralları uygulama puanları daha yüksek çıkmaktadır. Kıdem yılına bakıldığında diğer değişkenler arasında kuralları uygulama puanları arasında anlamlı ilişkiler bulunmamaktadır. Kamu liderliğinin alt boyutu olan, politik sadakat verilerine bakıldığına, kıdem yılı 6-10 yıl arasında olan çalışanların 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek politik sadakat puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca kıdem yılı 6-10 yıl arasında olan çalışanların 21 yıl ve üstü yıl arasında olan çalışanlara göre politik sadakat puanları daha yüksek çıkmaktadır. Kıdem yılına bakıldığında diğer değişkenler arasında politik sadakat puanları arasında anlamlı ilişkiler bulunmamaktadır. Kamu liderliğinin alt boyutu olan, iletişim ağına ilişkin verilere bakıldığına, kıdem yılı 16-20 yıl arasında olan çalışanların 11-15 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek iletişim ağı puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca kıdem yılı 16-20 yıl

arasında olan çalışanların 21 yıl ve üstü kıdem yıllına sahip olan çalışanlara göre iletişim ağı puanları daha yüksek çıkmaktadır. Kıdem yılına bakıldığında diğer değişkenler arasında politik sadakat puanları arasında anlamlı ilişkiler bulunmamaktadır. Fırat (2021, s. 60-61) yaptığı çalışmada kıdem yılına göre kamu liderliği ve alt boyutları için herhangi bir anlamlılığın olup olmadığını araştırmış ve sadece hesap verebilirlik alt boyutu için anlamlı fark bulmuştur.

Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem özgüven, hem de alt boyutları olan iç özgüven hem de dış özgüven analizleri sonucunda anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmuştur. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde özgüven puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, kıdem yılı değişkeni 21 yıl ve üstü olan kamu çalışanlarının kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Kıdem yılı 16-20 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Kıdem yılı 11-15 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca kıdem yılı 6-10 yıl arasında olan çalışanların da kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlardan özgüven puanları daha yüksek çıkmaktadır. Diğer değişkenler arasında ise özgüven puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde iç özgüven puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, kıdem yılı değişkeni 21 yıl ve üstü olan kamu çalışanlarının kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek iç özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Kıdem yılı 16-20 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek iç özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca kıdem yılı 11-15 yıl arasında olan çalışanların da kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek iç özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Diğer değişkenler arasında ise özgüven puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde dış özgüven puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, kıdem yılı değişkeni 21 yıl ve üstü olan kamu çalışanlarının kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek dış özgüven puanına sahip oldukları

görülmektedir. Kıdem yılı 16-20 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek dış özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Kıdem yılı 11-15 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek dış özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca kıdem yılı 6-10 yıl arasında olan çalışanların da kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanlardan dış özgüven puanları daha yüksek çıkmaktadır. Diğer değişkenler arasında ise dış özgüven puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Aslantaş (2022) öğretmenlerle yaptığı çalışmada mesleki kıdeme göre herhangi bir farka ulaşmamıştır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem stres, hem de kaygı analizleri sonucunda anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmuştur. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde stres puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, kıdem yılı değişkeni 0-5 yıl arasında olan kamu çalışanlarının kıdem yılı 11-15 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek stres puanına sahip oldukları görülmektedir. Kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 16-20 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek stres puanına sahip oldukları görülmektedir. Kıdem yılı 6-10 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 11-15 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek stres puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca kıdem yılı 6-10 yıl arasında olan çalışanların da kıdem yılı 16-20 yıl arasında olan çalışanlardan stres puanları daha yüksek çıkmaktadır. Diğer değişkenler arasında ise stres puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde kaygı puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, kıdem yılı değişkeni 0-5 yıl arasında olan kamu çalışanlarının kıdem yılı 6-10 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek kaygı puanına sahip oldukları görülmektedir. Kıdem yılı 0-5 yıl arasında olan çalışanların kıdem yılı 11-15 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek kaygı puanına sahip oldukları görülmektedir. Diğer değişkenler arasında ise kaygı puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Aslantaş (2022) yaptığı çalışmada mesleki kıdem arttıkça stres ve kaygı durumlarının arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma bulgularından elde edilen diğer bir sonuç ise eğitim durumu değişkenine göre kamu liderlik, özgüven, stres ve kaygı puanlarının farklılık gösterip göstermediğidir. Bu kapsamda araştırma değişkenleri için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem kamu liderliği hem de iki alt boyutu olan hesap verebilirlik ve kuralları uygulamada anlamlı sonuçlara ulaşılmışken diğer iki alt boyut olan politik sadakat ile iletişim ağı alt boyutları için anlamlı sonuçlar elde edilmemiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmuştur. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde kamu liderliği puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, eğitim durumu değişkeni lisans olan kamu çalışanlarının eğitim durumu ortaokul ve altı olan çalışanlara göre daha yüksek kamu liderlik puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca eğitim durumu lisans olan çalışanların eğitim durumu lise olan çalışanlara göre daha yüksek kamu liderlik puanına sahip oldukları görülmektedir. Eğitim durumu lisansüstü olan çalışanların eğitim durumu ortaokul ve altı olan çalışanlara göre daha yüksek kamu liderlik puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca eğitim durumu lisansüstü olan çalışanların eğitim durumu lise olan çalışanlara göre daha yüksek kamu liderlik puanına sahip oldukları görülmektedir. Diğer değişkenler arasında ise kamu liderlik puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde hesap verebilirlik alt boyutu puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, eğitim durumu değişkeni lise olan kamu çalışanlarının eğitim durumu ortaokul ve altı olan çalışanlara göre daha yüksek hesap verebilirlik puanına sahip oldukları görülmektedir. Eğitim durumu değişkeni lisans olan kamu çalışanlarının eğitim durumu ortaokul ve altı olan çalışanlara göre daha yüksek hesap verebilirlik puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca eğitim durumu lisansüstü olan çalışanların eğitim durumu ortaokul ve altı olan çalışanlara göre daha yüksek hesap verebilirlik puanına sahip oldukları görülmektedir. Diğer değişkenler arasında ise kamu liderlik puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde kuralları uygulama alt boyutu puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, eğitim durumu değişkeni lise olan kamu çalışanlarının eğitim durumu ortaokul ve altı olan çalışanlara göre daha yüksek kuralları uygulama puanına sahip oldukları görülmektedir. Eğitim durumu değişkeni

lisans olan kamu çalışanlarının eğitim durumu ortaokul ve altı olan çalışanlara göre daha yüksek kuralları uygulama puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca eğitim durumu lisansüstü olan çalışanların eğitim durumu ortaokul ve altı olan çalışanlara göre daha yüksek kuralları uygulama puanına sahip oldukları görülmektedir. Diğer değişkenler arasında ise kamu liderlik puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Çelik (2016) yaptığı çalışmada eğitim durumunun dağıtılmış liderlik bağlamında herhangi bir farka ulaşmamıştır.

Bu kapsamda araştırma değişkenleri için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem özgüven hem de iki alt boyutu olan iç özgüven ve dış özgüvende de anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmuştur. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde özgüven puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, eğitim durumu değişkeni ortaokul ve altı olan kamu çalışanlarının eğitim durumu lise olan çalışanlara göre daha yüksek özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca eğitim durumu ortaokul ve altı olan çalışanların eğitim durumu ön lisans olan çalışanlara göre daha yüksek özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Diğer değişkenler arasında ise özgüven puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde iç özgüven puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, eğitim durumu değişkeni ortaokul ve altı olan kamu çalışanlarının eğitim durumu lise olan çalışanlara göre daha yüksek iç özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca eğitim durumu ortaokul ve altı olan çalışanların eğitim durumu ön lisans olan çalışanlara göre daha yüksek iç özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Diğer değişkenler arasında ise özgüven puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde dış özgüven puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, eğitim durumu değişkeni ortaokul ve altı olan kamu çalışanlarının eğitim durumu lise olan çalışanlara göre daha yüksek dış özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca eğitim durumu ortaokul ve altı olan çalışanların eğitim durumu ön lisans olan çalışanlara göre daha yüksek dış özgüven puanına sahip oldukları görülmektedir. Diğer değişkenler arasında ise özgüven puanları arasında

anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Sağat (2016) yaptığı çalışmada eğitim durumuna göre özgüven puanlarının anlamlı farklılık gösterebileceği sonucuna ulaşmıştır.

Bu kapsamda araştırma değişkenleri için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem stres için hem de kaygı puanları arasında eğitim durumuna göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonuçlar dikkate alındığında kamu çalışanlarının eğitim durumlarına bakıldığında ortaokul ve altı, lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim durumuna sahip çalışanların hem stres hem de kaygı puanları arasında herhangi bir fark söz konusu değildir. Bu konuda herhangi benzer bir araştırmaya ulaşılmamıştır.

Araştırma bulgularından elde edilen diğer bir sonuç ise çalışılan kurum değişkenine göre kamu liderlik, özgüven, stres ve kaygı puanlarının farklılık gösterip göstermediğidir. Bu kapsamda araştırma değişkenleri için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem kamu liderliği, hem de dört alt boyutunda anlamlı sonuç elde edilmiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmaktadır. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde kamu liderliği toplam puanı için eğitim kategorisinde çalışanların puanlarının sağlık ve adalet kategorisinde çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde diyanet personellerinin puanlarının da yine sağlık ve adalet çalışanlarından daha yüksek kamu liderliğine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Kamu liderliği toplam puanı için diğer gruplar arasında herhangi bir anlamlı farklılığa ulaşılamamıştır. Sırasıyla kamu liderliğinin her alt boyutu için puanlar arası farklılıklar incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Kamu liderliğinin alt boyutu olan, hesap verebilirliğe ilişkin verilere bakıldığına, eğitim sektörü çalışanlarının puanlarının sağlık, güvenlik ve adalet sektörü çalışanlarında yüksek ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı sonuç diyanet çalışanları ile sağlık, güvenlik ve adalet sektörlerinde çalışan kamu çalışanları arasında da bulunmuştur. Kamu liderliğinin diğer alt boyutu olan, kuralları uygulamaya ilişkin verilere bakıldığında, hem eğitim sektörü çalışanlarının hem güvenlik sektörü çalışanlarının ve hem de diyanet sektörü çalışanlarının kuralları uygulama puanlarının sağlık ve adalet sektörü çalışanları puanlarından yüksek ve anlamlı olduğu sonucu elde edilmiştir. Bir diğer kamu liderliğinin alt boyutu olan, politik sadakatte ilişkin verilere bakıldığına, diyanet

personellerinin politik sadakat puanlarının diğer tüm sektör çalışanlarından yüksek ve anlamlı olduğu sonucu elde edilmiştir. Diğer gruplar arasında ise herhangi bir farklılık söz konusu değildir. Kamu liderliğinin en son alt boyutu olan, iletişim ağına ilişkin verilere bakıldığına, diyanet personellerinin iletişim ağı puanlarının eğitim sektörü dışındaki diğer tüm sektör çalışanlarından daha yüksek ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğine çalışılan kurum değişkenine göre gerek kamu liderliği ve gerek alt boyut puanları için anlamlı farklılıkların kurumlara göre değişkenlik gösterebileceği görülmektedir. Kamu kurumlarına göre kamu liderlik puanlarına ilişkin herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu yönüyle bu çalışma ilk çalışma mahiyetindedir.

Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem özgüven, hem de alt boyutları olan iç özgüven hem de dış özgüven analizleri sonucunda anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmuştur. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde özgüven puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, eğitim, güvenlik, diyanet ve diğer kamu kuruluşlarında çalışan personellerin özgüven puanlarının adalet çalışanları puanlarına göre daha yüksek ve anlamlı olduğu sonucu elde edilmiştir. Diğer bir ifadeyle adalet kurumlarında çalışan personellerin özgüvenleri diğer kurumlarda çalışanlardan daha düşük bulunmuştur. Özgüven alt boyutu puanlarının yine kurumlara göre farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde, aynı şekilde adalet kurumlarında çalışan personellerin iç özgüvenlerinin diğer kurum çalışanlarına göre düşük bulunmuştur. Benzer bir sonuç dış özgüven puanları arasında da söz konusudur. Buradan hareketle gerek özgüven ve gerek de özgüven değişkeni alt boyutları olan iç özgüven ve dış özgüven puanları bağlamında en düşük puanların adalet kurumlarında çalışanlardan elde edildiği anlaşılmaktadır. Literatür incelendiğinde kamu kurumları bazında çalışanların özgüvenlerine yönelik herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu yönüyle bu çalışma kamu çalışanlarının özgüvenlerini ölçme bağlamında ilk araştırma olarak literatürde yerini almaktadır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem stres, hem de kaygı analizleri sonucunda anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek

amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmuştur. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde stres puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, güvenlik kurumlarında çalışan personelin stres puanlarının eğitim, sağlık ve adalet personellerine göre yüksek ve anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasında is herhangi bir farklılığa ulaşılmamıştır. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde kaygı puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, çalışılan kurum değişkenine göre diyanet personelinin kaygı puanlarının eğitim, sağlık, güvenlik ve adalet kurumlarında çalışan personellerden daha yüksek ve anlamlı bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle diyanet personelinin kaygı puanlarının diğer kurum çalışanlarına göre daha yüksek bulunmuştur. Alanyazın incelendiğinde kamu kurumları bazında çalışanların stres ve kaygılarına yönelik herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu yönüyle bu çalışma kamu çalışanlarının özgüvenlerini ölçme bağlamında ilk araştırma olarak literatürde yerini almaktadır. Literatürde her ne kadar farklı kamu kurumlarındaki personellerin stres ve kaygı durumlarıyla ilgili farklı çalışmalar olsa da doğrudan farklı kamu kurumlarında çalışan personellerin karşılaştırmalarına yönelik araştırmaya rastlanmamıştır.

Araştırma bulgularından elde edilen diğer bir sonuç ise coğrafik konum değişkenine göre kamu liderlik, özgüven, stres ve kaygı puanlarının farklılık gösterip göstermediğidir. Bu kapsamda araştırma değişkenleri için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem kamu liderliği, hem de dört alt boyutunda anlamlı sonuç elde edilmiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmaktadır. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde kamu liderliği toplam puanı için Ege ve İç Anadolu Bölgelerinde çalışan personellerin kamu liderlik puanları Akdeniz ve Marmara Bölgelerinde çalışan personellerden anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Diğer bölgelerde çalışan kamu personelleri için herhangi bir anlamlı farka ulaşılmamıştır. Sırasıyla kamu liderliğinin her alt boyutu için puanlar arası farklılıklar incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Kamu liderliğinin alt boyutu olan, hesap verebilirliğe ilişkin verilere bakıldığına, Ege ve İç Anadolu Bölgelerinde çalışan personellerin hesap verebilirlik puanları Akdeniz ve Marmara Bölgelerinde çalışan personellerden anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Diğer bölge personelleri için herhangi bir fark söz konusu

değildir. Kamu liderliğinin başka alt boyutu olan, kuralları uygulamaya ilişkin verilere bakıldığına, Ege ve İç Anadolu Bölgelerinde çalışan personellerin hesap verebilirlik puanları Akdeniz Bölgesinde çalışan personellerden anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Bir diğer kamu liderliğinin alt boyutu olan, politik sadakatte ilişkin verilere bakıldığına, Ege Bölgesinde çalışan personellerin politik sadakat puanlarının, Akdeniz, Marmara ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde çalışan personellere göre daha yüksek ve anlamlı olduğu sonucu elde edilmiştir. Diğer gruplar arasında ise herhangi bir farklılık söz konusu değildir. Kamu liderliğinin en son alt boyutu olan, iletişim ağına ilişkin verilere bakıldığına, İç Anadolu Bölgesinde çalışan personellerin iletişim ağı puanlarının Marmara ve Karadeniz Bölgelerinde çalışan personellere göre daha yüksek ve anlamlı bulunmuştur. Diğer bölgeler bağlamında herhangi bir farklılık söz konusu değildir. Tüm bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğine coğrafik konum değişkenine göre gerek kamu liderliği ve gerek alt boyut puanları için anlamlı farklılıkların bölgelere göre değişkenlik gösterebileceği görülmektedir. Kamu liderliği ve alt boyutları için alanyazında gerekli taramalar yapılmıştır. Bu taramaların amacı kamu çalışanlarının çalıştıkları coğrafik bölgeye göre kamu liderlik puanları arasındaki farka yönelik herhangi bir çalışmanın yapılıp yapılmadığını belirlemektir. Ancak yapılan araştırmalar neticesinde herhangi bir araştırmaya ulaşılmamıştır. Bu durum bu araştırmayı bu yönüyle bir ilk haline getirmektedir.

Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem özgüven, hem de alt boyutları olan iç özgüven hem de dış özgüven analizleri sonucunda anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmuştur. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde özgüven puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, İç Anadolu ve Marmara Bölgelerinde çalışan personellerin özgüven puanlarının Akdeniz ve Ege Bölgelerinde çalışan personellerden daha yüksek ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özgüven alt boyutu puanlarının yine coğrafik bölgelere göre farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde, İç Anadolu ve Marmara Bölgelerinde çalışan personellerin iç özgüven puanlarının Akdeniz Bölgesinde çalışan personellerden daha yüksek ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer bir sonuç dış özgüven puanları arasında da söz konusudur. Buradan hareketle gerek özgüven ve gerek de özgüven değişkeni alt

boyutları olan iç özgüven ve dış özgüven puanları bağlamında en düşük puanların Akdeniz Bölgesi çalışanlarından elde edildiği anlaşılmaktadır. Özgüven ve alt boyutları için alanyazında gerekli taramalar yapılmıştır. Bu taramaların amacı kamu çalışanlarının çalıştıkları coğrafik bölgeye göre özgüven puanları arasındaki farka yönelik herhangi bir çalışmanın yapılıp yapılmadığını belirlemektir. Ancak yapılan araştırmalar neticesinde herhangi bir araştırmaya ulaşılmamıştır. Bu durum bu araştırmayı bu yönüyle bir ilk haline getirmektedir.

Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre hem stres, hem de kaygı analizleri sonucunda anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. ANOVA analizinin anlamlı çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası Post-Hoc LSD testine başvurulmuştur. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde stres puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, Akdeniz ve Marmara Bölgelerinde çalışan personellerin stres puanlarının Ege Bölgesinde çalışan personellere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bölgeler için herhangi bir anlamlı sonuca ulaşılamamıştır. ANOVA sonrası Post-Hoc sonuçları incelendiğinde kaygı puanları için anlamlı çıkan sonuçlar dikkate alındığında, Akdeniz, Marmara ve İç Anadolu Bölgelerinde çalışan personellerin kaygı puanlarının Ege Bölgesinde çalışan personellere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle stres ve kaygı puanlarının bölgelere göre çeşitli farklılıklar gösterdiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Stres ve kaygı değişkenleri için alanyazında gerekli taramalar yapılmıştır. Bu taramaların amacı kamu çalışanlarının çalıştıkları coğrafik bölgeye göre stres ve kaygı puanları arasındaki farka yönelik herhangi bir çalışmanın yapılıp yapılmadığını belirlemektir. Ancak yapılan araştırmalar neticesinde herhangi bir araştırmaya ulaşılmamıştır. Bu durum bu araştırmayı bu yönüyle bir ilk haline getirmektedir.

- **Test Edilen Modellere İlişkin Sonuçların Değerlendirilmesi**

Çalışmada en çok merak edilen husus; stres ve kaygı ile özgüven arasındaki ilişkide kamu liderliğinin moderatör etkisinin olup olmadığıdır. Yapılan analizler gerek stres ve gerek kaygının kamu personelinin özgüvenini olumsuz anlamda etkilediğini göstermektedir. Bu kapsamda her bir modele ilişkin sonuçlar bu başlık altında tartışılmaktadır. İlk olarak stres ile özgüven arasındaki ilişkiye belirleyen

model ele alınmaktadır. Yapılan analizler neticesinde kamu personellerinin stres durumlarının özgüvenlerini olumsuz şekilde etkilediği sonucu elde edilmiştir (β=-.33; p<.001). Bu sonuca göre kamu personelinin yaşadığı stres durumu özgüvenlerini düşürmektedir. Stres ile özgüven arasındaki ilişkiye yönelik alanyazın incelendiğinde; Aslantaş'ın (2022) sözleşmeli öğretmenlerin stres durumlarıyla özgüvenleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada benzer sonuca ulaşmıştır. Bu araştırmada da öğretmenlerin stres durumlarının özgüvenlerini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca hem stres hem de özgüven değişkenleri ile farklı araştırmalar yapılmış, genel olarak stres ve özgüvene ilişkin sonuçlar elde edilmiştir (Çatma, 2013; Gündüz, 2018; Siyambaş, 2015). Şunu da belirtmek gerekir ki stres ve özgüven ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmasına rağmen, özellikle kamu personelleri bağlamında yeterince araştırmanın yapılmadığı görülmektedir. Birinci modelden elde edilen anlamlı sonuç, stres ve özgüven arasındaki olumsuz ilişkide kamu liderliğinin olumlu bir katkısının olup olmayacağını test etmeye izin vermektedir.

Araştırmanın ikinci modeli olan, kamu personellerinin stres düzeyleri ile özgüven düzeyleri arasındaki ilişkide kamu liderliğinin moderatör etkisine ilişkin yapısal model sonuçları incelenmektedir. Sonuçlara bakıldığında stres puanları ile özgüven puanları arasındaki ilişkinin ilk modelde negatif yönlü ve (β_1=-.33; p<.001)'lük olduğu görülmektedir. Yani stres puanları arttıkça kamu personellerinin özgüvenleri azalmaktadır. Ancak araya kamu liderliği puanlarının moderatör etkisi eklendiğinde bu etkide anlamlı bir düşüş olduğu sonucu elde edilmiştir (β_2=-.13; p<.01). Daha açık ifade edilecek olursa; kamu personellerinin stres puanları özgüvenlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak etkili bir kamu liderliğinin stres değişkeninin özgüveni olumsuz etkilemesini önemli oranda azalttığı görülmektedir. Dolayısıyla kamu liderliğinin, kamu çalışanlarının stres durumları ile özgüvenleri arasındaki olumsuz ilişkiyi azalttığı söylenebilmektedir. Bu konuda alanyazında herhangi bir araştırmaya ulaşılmadığından, araştırma sonucunun alanyazınla karşılaştırılması yapılamamıştır. Ancak elde edilen bu sonucun ileride yapılacak çalışmalara önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Üçüncü olarak kaygı ile özgüven arasındaki ilişkiye yönelik model ele alınmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında kaygı puanları ile özgüven puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (β=-.41; p<.001) Bu

sonuç kamu liderliğinin her iki değişken arasındaki ilişkide moderatör değişken olarak kullanılabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla çıkan anlamlı ilişkiden ötürü modelin moderatör analizi için uygun olduğu anlaşılmaktadır. Benzer araştırmaların alanyazında yapılıp yapılmadığına bakıldığında çeşitli araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Yetişkinlerin kaygı düzeyleri ve özgüvenleri arasındaki ilişkiyi test etmek için Merey (2010) tarafından yapılan araştırma sonucu, araştırmamıza benzer bir sonuç vermiştir. Bu araştırmada da kaygı durumunun özgüveni negatif yönlü etkilediği görülmektedir. Doğrudan kamu çalışanlarıyla yapılmamış olsa da farklı örneklem gruplarıyla yapılan araştırmalar, bireylerin kaygı durumlarıyla özgüven durumları arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Altan, 2001; Bilgin, 2001; Cebe, 2005; Göçek, 1996). Benzer çalışamların yurtdışında da yapıldığı görülmekte, kaygının özgüveni negatif yönlü etkilediği anlaşılmakatdır (Bruce, 2000; Cheung, 2006; Kang ve Jang, 2018; Riketta, 2004). Gerek yurt içi ve gerek yurtdışında yapılan çalışamalrın ortak özelliği, kaygının özgüveni olumsuz etkilediği ve her iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğudur.

Araştırmanın dördüncü modeli olan, kamu personellerinin kaygı düzeyleri ile özgüven düzeyleri arasındaki ilişkide kamu liderliğinin moderatör etkisine ilişkin yapısal model sonuçları gösterilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde kaygı puanları ile özgüven puanları arasındaki ilişkinin önkoşul modelde negatif yönlü ve (β_1=-.41; p<.001)'lik olduğu görülmektedir. Yani kaygı puanları arttıkça kamu personellerinin özgüvenleri azalmaktadır. Ancak araya kamu liderliği puanlarının moderatör etkisi eklendiğinde bu etkide anlamlı bir düşüş olduğu görülmektedir (β_2=-.19; p<.01). Daha açık ifade edilecek olursa; kamu personellerinin kaygı puanları özgüvenlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak etkili bir kamu liderliğinin kaygı değişkeninin özgüveni olumsuz etkilemesini önemli oranda azalttığı görülmektedir. Dolayısıyla kamu liderliğinin, kamu çalışanlarının kaygı durumları ile özgüvenleri arasındaki olumsuz ilişkiyi azalttığı söylenebilmektedir. Bu konuda alanyazında herhangi bir araştırmaya ulaşılmadığından, araştırma sonucunun alanyazınla karşılaştırılması yapılmamıştır. Ancak elde edilen bu sonucun ileride yapılacak çalışmalara önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Özetle kamu çalışanlarıyla yapılan ve birçok boyutu ele alan ve oldukça kapsamlı olan bu araştırmanın birçok noktada gelecek çalışmalara katkı sunacağı

düşünülmektedir. Hem farklı kamu kurumlarından, hem her yaş grubundan, hem farklı bölgelerden ve hem de farklı sosyo kültürel düzeydeki kamu çalışanlarından verilerin toplanmış olması çalışmayı ayrıca önemli kılmaktadır. Belki de en önemli husus ise etkili kamu liderliğinin çalışanların psikolojik sağlıkları üzerinde ne denli etkili olduğu konusunda fikir vermesidir. Bu yönüyle yapılan bu araştırmanın bütüncül bir perspektifle birlikte çok sayıda araştırmaya ilham olacağı beklenmektedir. Bu kapsamda çeşitli önerilerin yapılması yerinde olacaktır.

- **Öneriler**

- Türkçeye uyarlanan Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu ile farklı ölçme araçları arasındaki ilişki incelenip, uyarlaması yapılan ölçme aracına ilişkin daha fazla geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılabilir.

- Çalışmada elde edilen önemli bir sonuç kadınların kamu liderlik puanlarının daha yüksek olduğudur. Buna ilişkin nitel bir araştırma tasarlanarak sebepleri sorgulanabilir. Böylece kamu çalışma ortamında etkili kamu liderliğinin neden kadın çalışanlar için daha önemli olduğu anlaşılabilir.

- Araştırmada kadın çalışanların özgüven puanları erkek çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bununla ilgili nedenlerinin sorgulandığı araştırmalar tasarlanabilir.

- Araştırmada sonucu merak edilen önemli bir değişken medeni durum değişkenidir. Kamu liderliği ve alt boyutlarının medeni duruma göre puanlarına bakıldığında boşanmış bireylerin kamu liderlik puanları daha yüksek ve anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç oldukça dikkat çekicidir. Bu yüzden boşanmış kamu personellerinin neden daha yüksek kamu liderliği puanına sahip olduklarına dair derinlemesine araştırmalar yapılabilir.

- Araştırmada cevabı aranılan önemli bir husus algılanan gelir durum değişkenidir. Kamu liderliği ve alt boyutlarının algılanan gelir durumuna göre puanlarına bakıldığında kendilerini algılanan gelir durumu düşük olarak gören çalışanların kamu liderlik puanları diğer gruplara göre daha düşük ve anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç oldukça dikkat çekicidir. Bu yüzden kendilerini düşük

algılanan gelir grubunda gören kamu çalışanlarının kamu liderlik puanlarının neden daha düşük olduğu araştırılabilir.

- Araştırmada sonucu merak edilen önemli bir değişken kıdem yılı değişkenidir. Kamu liderliği ve alt boyutlarının kıdem yılı puanlarına bakıldığında çalışma yılı arttıkça kamu liderlik puanlarının da birlikte arttığı görülmektedir. Bu sonucun özellikle nitel araştırmalarla desteklenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Benzer bir sonuç özgüven puanları için geçerli iken, stres ve kaygı puanları için tersi bir durum söz konusudur. Yani çalışma yılı arttıkça kamu çalışanlarının özgüvenleri artmaktadır. Ancak çalışma yılı arttıkça stres ve kaygı durumlarının azaldığı görülmektedir. Bu durumda araştırılmaya değer bir fenomen olarak karşımızda durmaktadır.
- Araştırmada sonucu merak edilen önemli bir değişken eğitim düzeyi değişkenidir. Kamu liderliği ve alt boyutları için eğitim durumları puanlarına bakıldığında eğitim durumu yükseldikçe, kamu liderlik puanlarının da birlikte arttığı görülmektedir. Bu sonucun özellikle nitel araştırmalarla desteklenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Dikkat çekici bir husus ise eğitim durumu azaldıkça özgüvenin daha arttığıdır. Bu durumun da nitel araştırmalarla desteklenmesi oldukça önemlidir.
- Araştırmada dikkat çekici bir sonuç ise kamu personellerinin çalıştığı kurumlara göre mukayese edilmesi ve sonucun farklı çıkmasıdır. Kamu liderlik puanları bağlamında sonuç incelendiğinde özellikle eğitim ve diyanet kurumlarında çalışanların kamu liderlik puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Özgüven değişkeni için ise en düşük puanlar adalet sektöründe çalışan kamu personelleri için bulunmuştur. En yüksek stres puanlarının güvenlik kurumlarında çalışanlarda olduğu, en yüksek kaygı puanlarının ise diyanet kurumlarında çalışan kamu personelinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bu sonuçlar nedenlerinin sorgulandığı nitel araştırmalar ile desteklenebilir.
- Araştırmanın asıl amacını teşkil eden değişkenler arasındaki ilişki sonuçları incelendiğinde, gerek stres ve gerek kaygının kamu çalışanlarının özgüvenini

olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Kamu çalışanları ile buna yönelik görüşmeler yapılarak sebepleri irdelenebilir.

- Araştırmada en dikkat edici sonuç ise, etkili kamu liderliğinin çalışanlar üzerindeki stres ve baskıyı azaltarak daha yüksek özgüven puanalarına sahip olmalarını sağladığı görülmektedir. Daha açık ifadeyle etkili bir kamu liderliğinin kamu çalışanları üzerinde çok boyutlu etkileri olduğu görülmektedir. Bu bağlamda kamu yöneticilerine, kamu liderliği bağlamında eğitimler verilerek, çalışma ortamını daha etkili ve verimli bir hale getirmeleri beklenebilir.

KAYNAKÇA

Acuner, A. (2012). *Farklı dansları yapan bireylerin çeşitli değişkenlere göre özgüven ve öz yeterliliklerinin karşılaştırılması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Trabzon.

Akagündüz, N. (2006). *İnsan yaşamında özgüven kavramı*. İstanbul: Ümraniye Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü Yayınları.

Akandere, M. (1998). Üniversite gençliğinde görülen kaygının giderilmesinde sporun farklı yaş gruplarına göre etkisinin incelenmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 42-50.

Akdemir, A. (2008). *Vizyon yönetimi.* Ankara: Ekin Basım Yayım.

Akgemci, T. (2001). Örgütlerde stres ve yönetimi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2).

Akgemici, T. (2008). *Stratejik yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Akgün, A., Gönen, S. ve Aydın, M. (2007). İlköğretim fen ve matematik öğretmenliği öğrencilerinin kaygı düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (20), 283-299.

Akın, A. (2007). Öz-Güven Ölçeği'nin Geliştirilmesi ve Psikometrik Özellikleri. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7(2),-. Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/aibuefd/issue/1494/18075

Akor, P. U. (2014). Influence of autocratic leadership style on the job performance of academic librarians in benue state. *Journal of educational and social research,* 4(7), 148-149.

Aksoy, A., ve Kutluca, F. (2010). Çalışma hayatında stres kaynakları, stres belirtileri ve stres sonuçlarının incelenmesi üzerine bir araştırma. *Journal of Social Policy Conferences*, 0(49). Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/iusskd/issue/897/10034

Aktaş, A., ve Ramazan, A. (1992). İş stresi, *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Yayınları, Sayı:1.

Aktaş, A. M. (2001). Bir kamu kuruluşunun üst düzey yöneticilerinin iş stresi ve kişilik özellikleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 56 (04), DOI: 10.1501/SBFder_0000001872

Akyol, S. (2015). *Strateji, liderli ve çalışan performansı* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi: İstanbul.

Akyüz, B., Kaya, N. ve Aravi, B. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi,* Cilt: 13, Sayı: 25, 71-90.

Albayrak, A. S. (2005). Çoklu doğrusal bağlantı halinde enküçük kareler tekniğinin alternatifi yanlı tahmin teknikleri ve bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi,* 1 (1), 105-126. Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijmeb/issue/54840/750869

Aldemir, G. Y., ve Bayram, A. (2019). Liderlik özelliklerinin özgüven düzeyleri üzerindeki etkisi: Marmara Üniversitesi spor yöneticiliği öğrencileri üzerinde bir araştırma. *EKEV Akademi Dergisi*, 0 (77), 201-220. Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/sosekev/issue/71512/1150414

Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? *A Review. Journal of Management Policies and Practices September*, Vol. 2, No. 3, pp. 71-82.

Alkın, M. C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Edirne.

Altan, A. (2001). *Body Image dissatisfaction, self-Esteem and anxiety in plastic surgery patients* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Altıntaş, E. (2015). *Kuramdan uygulamaya özgüven*. Ankara: Nobel Yayınları.

Altuntaş, E. (2003). *Stres yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J. ve Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 10.

American Psychological Association (2022 Kasım 26). https://www.apa.org/topics/anxiety adresinden edilmiştir.

Arıkan, M. (2014). *Nitelikli insan. Kişisel gelişim serüveninde başarıya ulaştıran 26 temel yetkinlik.* (18. Baskı). İstanbul: Hayat Yayınları.

Arıkan, S. (2001). *"Liderlik", yönetim ve organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınları.

Arslan-Sarıca, P. (2019). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile denetim stiline ilişkin öğretmen algıları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı: Çanakkale.

Aslantaş, M. B. (2022). *Sözleşmeli öğretmenlerin stres düzeyleri ile özgüvenleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı: Aydın.

Atılkan, N. (2019). *Okul müdürünün dağıtımcı liderlik davranışları ile okulların etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı: Karabük.

Aydın, A. (2000). *Gelişim ve öğrenme psikolojisi*. (1. Baskı) İstanbul: Alfa.

Aydın, İ. (2008). *İş yaşamında stres*, Ankara: Pegem Akademi.

Aydın, Ş. (2004). Örgütsel stres yönetimi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı:3.

Aydın, Y. D. (2018). *Üniversite sınavına hazırlanan öğrencilerin sınav kaygısı, bağlanma stilleri ve annelerinin kaygı düzeyleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Psikolojik Danışma ve Rehberlik Programı: Ankara.

Aykan, E. (2021 Kasım 25). Kayseri'de *faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 17(2), Kayseri (2004). http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_17/12_aykan.pdf adresinden edinilmiştir.

Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Karaman.

Aykut, B. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, yıl: 11, Sayı: 36, 33-50.

Aytaç, S. (2002). İşyerindeki kronik stres kaynakları. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 4 (1), 0-0. Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/isguc/issue/25514/269078

Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 0(14), 13-40.

Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları"na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19): 73-84.

Balcı, A. (2000). Öğretim elemanlarının iş stresi, kuram ve uygulamalar*,* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Baltaş, A., ve Baltaş, Z. (2018). *Stres ve başa çıkma yolları* (36. Basım). İstanbul: Remzi Kitapevi.

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs*, NJ, 1986, 23-28.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review* 1977, Vol. 84, No. 2, 191-215.

Barlı, Ö. (2010). Davranış bilimleri ve örgütlerde davranış. İstanbul: Aktif Yayınevi.

Barnes, L. L. B., Harp, D. ve Jung, W. S. (2002). Reliability generalization of scores on the Spielberger State-Trait Anxiety Inventory. *Educational and Psychological Measurement,* 62(4), 603–618.

Bartol, K. M., ve Butterfield, D. A. (1976). Sex effects in evaluating leaders. *Journal of Applied Psychology,* 61(4), 446–454. https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.4.446

Barut Y., Özkamalı E. ve Tıngır S. (2010). Çalışan kadınlarla çalışmayan kadınların stresle başa çıkma yolları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Volume: 3, İssue: 14, 121-123.

Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bass, B. (2010). *The bass handbook of leadership: theory, research and managerial applications.* New York, NY: Simon & Schuster.

Batıgün, A. D., ve Şahin, H. N. (2006). İş stresi ve sağlık psikolojisi araştırmaları için iki ölçek: A-tipi kişilik ve iş doyumu. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1), 32-45.

Bayram, Ş. (2013). *Liderlik kavramı ve liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal bilimler enstitüsü: Gebze.

Behn, R. D. (1998). What right do public managers have to lead? *Public Administration Review*, *58*(3), 209-224.

Behn, R. D. (1997). Branch Rickey as a Public Manager: Fulfilling the Eight Responsibilities of Public Management. *Journal of Public Administration Research and Theory,* 7 (1), 1-33.

Benabou, R., ve Tirole, J. (2002). Self-Confidence and personal motivation. *The quarterly Journal of Economics,* 117(3), 871-915. http://dx.doi.org/10.1162/003355302760193913

Bennis, W. (2001). *Bir lider olabilme*. Çev. Utku Teksöz. 2.Baskı, İstanbul: Sistem Yayınları.

Bertlek, S. B. (2016). Öğrencilerin farklı bir alanda lisansüstü eğitimi yapma sebepleri ve akademik kaygıları. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, (6), 339-352. Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/inesj/issue/40018/475824

Bettelheim, B. (1988). *A good enough parent*. Newyork: Random House.

Bilgiç, B. (2020). *Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sermayesi ile ilişkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Programı: Ankara.

Bilgin Ş, (2001). *Ergenlerde kaygı ve benlik saygısı arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.

Bilgin, O. (2011). *Ergenlerde özgüven düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi: Sakarya.

Biricik, Y. S. (2018). *Akademik personelin örgütsel stres kaynakları ve stresle başa çıkma düzeylerinin öğrenilmiş güçlülük yönünden değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış doktora tezi), Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü Spor Yönetimi Anabilim Dalı: Erzurum.

Birleşmiş Miletler Çocuklara Yardım Fonu (2022 Ekim 03). https://www.unicef.org/parenting/mental-health/what-is-stress adresinden edinilmiştir.

Bolden, R. (2005). *What is leadership development: purpose and practice?*. University of Exeter, Centre for Leadership Studies.

Borkovec, T. D., Ray, W. J. ve Stöber, J. (1998). Worry: A cognitive phenomenon intimately linked to affective, physiological, and ınterpersonal behavioral processes. *Cognitive Therapy and Research*, 22 (6), 561-576.

Borsa, J. C., Damásio, B. F. ve Bandeira, D. R. (2012). Cross-Cultural adaptation and validation of psychological instruments: Some considerations. *Paidéia,* 22(53), 423–432.

Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: a conceptual framework. *European Law Journal,* 13(4), 447-468.

Bozeman, B., ve Bretschneider, S. (1994). The "publicness puzzle" in organization theory: A test of alternative explanations of differences between public and private organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4, 2, 197–224.

Brislin R.W., Lonner W.J. ve Thorndike R.M. (1973). Cross-Cultural Research Method. Wiley, NY, USA.

Brookes, S. (2011). Crisis, confidence and collectivity: responding to the new public leadershipchallenge, Leadership, Vol. 7 No. 2, pp. 175-194.

Brown, T. A., Chorpita, B. F., Korotitsch, W. ve Barlow, D. H. (1997). Psychometric properties of the Depression Anxiety Stress Scales (DASS) in clinical samples. *Behaviour research and therapy*, 35(1), 79-89. https://doi.org/10.1016/S0005-7967(96)00068-X

Bruce, B. (2000). Relationships between Anxiety, Fear, Self-Esteem, and Coping Strategies in Adolescence. Adolescence, 35(137).

Bulloch, A. G., Williams, J. V., Lavorato, D. H. ve Patten, S. B. (2017). The depression and marital status relationship is modified by both age and gender. *Journal of affective disorders*, 223, 65-68.

Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik (organizational leadership and ınformation era). *Yeni Türkiye Dergisi,* 4(20):1205-1213.

Buluç, B. (1998). Bilgi çağında insan kaynakları yönetiminin temel bileşenleri, *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(19), 19.

Burger, M. J. (2001). *Kişilik.* Çev. İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu. İstanbul: Kaktüs Yayınları.

Büyüköztürk, Ş. (1997). Araştırmaya yönelik kaygı ölçeğinin geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* 12 (12), 453-464. Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10383/127044

Büyüköztürk, Ş. (2015). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni. SPSS uygulamaları ve yorum (Gözden geçirilmiş yirmi birinci baskı).* Ankara: Pegem Yayınları.

Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (24. Basım). Pegem Yayınları.

Can H., Aşan Ö. ve Aydın E. M., (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

Can, H., Aşan A. Ö., ve Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve yönetim.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canman, D. (1995). Çağdaş personel yönetimi, Ankara: TODAİE.

Cebe, F. (2005). *Sosyal hizmetler ve çocuk esirgeme kurumu yetiştirme yurtlarında barınan çocukların benlik saygısı, depresyon, kaygı skorlarının ailesi yanında kalan*

çocuklarla karşılaştırılması (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Adli Tıp Enstitüsü: İstanbul.

Cha, E. S., Kim, K. H. ve Erlen, J. A. (2007). Translation of scales in cross-cultural research: Issues and techniques. *Journal of Advanced Nursing*, 58(4), 386–395.

Cheung, H. (2006). Factors affecting the state anxiety level of higher education students in Macau: The impact of trait anxiety and self-esteem. Assessment & Esteem in Higher Education, 31(6), 709-725. https://doi.org/10.1080/02602930600760934

Civan, A., Arı, R., Görücü, A. ve Özdemir, M. (2010). Bireysel ve takım sporcularının müsabaka öncesi ve sonrası durumluk ve sürekli kaygı düzeylerinin karşılaştırılması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, *7*(1), 193-206.

Cloud, R. C. (1991). Thoughts on stress and college administration, *Community Collage Review,* 19(1), 24-29.

Cramer R. J., Neal T. M. S. ve Brodsky S. L. (2009). Self-Efficacy and confidence: theoretical distinctions and ımplications for trial consultation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61, 319-334.

Crampton, S. M., Hodge, J. W., Mishra, J. M., & Price, S. (1995). Stress and stress management. *SAM Advanced Management Journal,* 60(3), 10.

Ceylan A. (2017). *Ergenlerde mükemmeliyetçi benlik sunumunun özgüven ile ilişkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi: İstanbul.

Clark, D. A., ve Beck, A. T. (2010). *Cognitive therapy of anxiety disorders: Science and practice.* Guilford Press.

Çakmak, C, Biçer, İ. ve Uğurluoğlu, Ö. (2019). Alturistik (Özgeci) liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 21(3), 785-802. Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/ahbvuibfd/issue/50684/562255

Çatma, Z. (2013). *How special are teachers of specialized schools?: a quantitative investigation of Turkish mathematics teachers' self-confidence levels in the technology domain* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Bilkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.

Çelik, S. (2016). *Resmi liselerde dağıtılmış liderlik ve öğretmen özerkliği ilişkisinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi (Elazığ ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı: Ankara.

Çelik, A., ve Akça, H. (2021). Değer odaklı bir yönetim yaklaşımı: Kamu değeri. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 28, 376-404.

Çelik, İ. (2014). *Ortaokul öğrencilerinin özgüven düzeyinin bazı değişkenler açısından değerlendirilmesi (Afyonkarahisar örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Çetin, C. (2008). Yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi, *İstanbul Ticaret Odası*, 15, 55-57.

Çırpan, H. (2021 Kasım 24). Lider mi, yönetici mi?, *Active Dergisi*, (1999) http://www.eflatun.com.tr/makaleler/lider_yonetici.pdf adresinden edinilmiştir.

David, B., ve Turner, J. C. (2001). Self-categorization principles underlying majority and minority influence, in J. P. Forgas and K. D. Williams (eds), Social influence: Direct and Indirect Processes, Philadelphia, PA: Psychology Press.

Dawson, B. ve Trapp, R.G. (2001) *Basic & Clinical Biostatistics.* Lange Medical Books/ McGraw-Hill, New York.

Deal, J. J., ve Stevenson, M. A. (1998). Perceptions of female and male managers in the 1990s: Plus ça change... Sex Roles: *A Journal of Research,* 38(3-4), 287–300. https://doi.org/10.1023/A:1018741318216

DeHart-Davis, L. (2009). Green Tape: A theory of effective organizational rules. *Journal of Public Administration Research and Theory,* 19, 2, 361–84.

Demirbaş, A., ve Öktem, M. K. (2013). Kamu yönetiminde bilgi toplumu kapsamında liderlik sorunsalı, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4 (7), 95-96.

Demiriz, S., ve Ulutaş, İ. (2003). 9 12 yaş çocuklarının kaygı düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 3 (1). Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/egeefd/issue/4922/67329

Deniz, Z. (2007). Psikolojik ölçme aracı uyarlama. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 40 (1), 1-16.

Döğüşgen, M. M. (2013). *Çocukluktan ergenliğe duygusal gelişim ve özgüven.* İstanbul: Ekinoks Yayınevi.

Durna, U. (2010). A tipi ve B tipi kişilik yapıları ve bu kişilik yapılarını etkileyen faktörlerle ilgili bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 19 (1), 275-290. Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2687/35307

Edwards, D., ve Burnard, P. (2003). A systematic review of stress and stress management interventions for mental health nurses. *Journal of advanced nursing*, *42*(2), 169-200.

Eggen, P., ve Don, K. (1999). *Educational psychology,* Fourth Ed. New Jersey: Printice-Hall, Inc.

Ekşi, H., Okan, N. ve Mert, H. Ş. (2018). Kişisel anlam profili ölçeği kısa formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi,* 47 (47), 157-168. DOI: 10.15285/maruaebd.325654.

Eldeleklioğlu, J. (2004). Çocuklarda özgüven gelişimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 2(24), 111-121

Er, H., ve Kaya, M. F. (2014). Sosyal bilgiler öğretmen adaylarının stres kaynaklarının belirlenmesi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 3 (2), 1-15. DOI: 10.30703/cije.321338.

Eraslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik, *Uluslararası İnsan İlişkileri Dergisi*, (1), 1-32.

Erdal, M. (2007). *İşletmelerde dönüştürücü liderlik davranışlarının analizi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kahramanmaraş.

Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, kuramlar ve yeni bakış açıları*, Ankara: Efil Yayınevi.

Ertekin, Y. (1993). *Stres ve yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eryılmaz, B., ve Biricikoğlu, H. (2011). Kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve etik. *İş Ahlakı Dergisi*, *4*(7), 19-45.

Evans, G. W., ve English, K. (2002). The environment of poverty: multiple stressor exposure, psychophysiological stress, and socioemotional adjustment. Child Development. 73(4):1238-1248. doi: 10.1111/1467-8624.00469.

Ezmeci, F., ve Dilekmen, M. (2016). İlkokul birinci sınıf öğrencilerinin özgüvenleri. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* Cilt-Sayı: 18-1.

Ezmeci, F. (2012). *İlköğretim 1. sınıf öğrencilerinin özgüvenleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalı: Erzurum.

Farmer, D. J. (2001). Mapping Anti-Administration: Introduction to the Symposium, Administrative Theory & Praxis, Vol. 23, No. 4, s.475-492.

Fernandez, S. (2005). Developing and testing an integrative framework of public sector leadership: Evidence from the public education arena. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 197-217.

Fırat, N. (2021). *Okul Yöneticilerinin kamu liderliği davranışları ile öğretmen özerkliği arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı: Siirt.

Fiske, S. T., Morling, B. ve Stevens, L. E. (1996). Controlling self and others: A theory of anxiety, mental control, and social control. *Personality and Social Psychology Bulletin,* 22(2), 115–123.

French, J. R. P., ve Raven, B. (1959). Studies of Social Power (Ann Arbor, MI: Institute for Social Research).

Gailmard, S., ve Patty, J.W. (2012). *Learning while governing: Expertise and accountability in the executive branch.* Chicago: University of Chicago Press.

Gaurdry, E., ve Spielberger, C. D. (1971). Anxiety and educational achievement. New York: Wiley.

Geçtan, E. (1984). *Çağdaş yaşam ve normal dışı davranışlar*. İstanbul: Maya Mat.

Gencer, Z. T. (2018). Sosyal Medya Kullanımının İletişim Kaygısı Bağlamında Değerlendirilmesi. *Selçuk İletişim*, 11 (2), 21-34. DOI: 10.18094/josc.412915

George, D., ve Mallery, M. (2010) SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Update, 10th Edition, Pearson, Boston.

Goleman, D., Boyatsız, R. ve McKee, A. (2002). *Yeni lider*. Çev. Filiz Nayır ve Osman Deniztekin. 1. Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları.

Göknar, Ö. (2017). *Özgüven kazanmak*. (6. Baskı). Ankara: Arkadaş Yayınları.

Gözüoğlu, B, E. (2021). *Anne-baba tutumlarının 3-5 yaş çocukların özgüven duygusuna etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sağlık Bilimleri Enstitüsü Çocuk Gelişimi Anabilim Dalı Çocuk Gelişimi Yüksek Lisans Programı: İstanbul.

Gül, M., ve Hergüner, B. (2019). Okul yöneticilerinde özgüven düzeyini etkileyen faktörler: Trabzon örneği. *Academic Review of Humanities and Social Sciences,* 2(1), 1-18.

Gültekin, N. (2009). Örgütsel bağlılık: Harran Üniversitesi'nde akademik personelin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik bir araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*. Cilt: 46 Sayı:527.

Gümüştekin, E. G., ve Öztemiz, B. A. (2004). Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:23, 61-85.

Gün, F. (2020). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin okula bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Karaman.

Gündüz, R. (2018). *Fen ve teknoloji öğretmen adaylarının teknolojik pedagojik alan bilgisi özgüven düzeylerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Malatya.

Günlü, E. (2012). Stratejik yönetimde liderlik ve motivasyon. C. Serinkan (Ed.) *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (ss. 179-205). Ankara: Nobel.

Güney, S. (2020). *Liderlik,* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Göçek, E. A. (1996). *A comparison of anxiety level and self-esteem between working and non-working mothers* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Hajdin, M. (2005). Employee loyalty: An examination. *Journal of Business Ethics,* 59, 3, 259–80.

Hannigan, B., Edwards, D. ve Burnard, P. (2004). Stress and stress management in clinical psychology: Findings from a systematic review. *Journal of Mental Health*, *13*(3), 235-245.

Hansen, J. R., ve Villadsen, A. R. (2010). Comparing public and private managers' leadership styles: Understanding the role of job context. *International Public Management Journal*, 13(3), 247-274.

Hardaway, C. R., Wilson, M. N., Shaw, D. S. ve Dishion, T. J. (2012). Family Functioning and Externalizing Behaviour among Low-income Children: Self-regulation as a Mediator. Infant Child Dev. 21(1):67-84. doi: 10.1002/icd.765. Epub 2011 Dec 2. PMID: 22879800; PMCID: PMC3413287.

Hart, P., ve John, U. (2008). *Public leadership perspectives and practices.* The Australian Universty, E Press, 2-3.

Hesselbein, F., ve Cohen, P. M. (1999). Liderden Lidere, Çev. Selim Atay. İstanbul: Mess Yayınları.

Hill, M. J., ve Hupe, P. L. (2009). Implementing public policy: governance in theory and practice. London: Sage.

Hodgins, M., MacCurtain, S. ve Mannix-McNamara, P. (2020). Power and inaction: why organizations fail to address workplace bullying. *International Journal of*

Workplace Health Management, Vol. 13 No. 3, 265-290. https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2019-0125

Hoy, W., ve Miskel, C. (2012). Educational Administration: Theory, Research, and Practice (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Higher Education.

Humphreys, T. (2002). *Çocuk eğitimin anahtarı: özgüven*. Çev. Tanju Anapa. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Insight, D. (2021 Ekim 22). 2021 Global İnsan Kaynakları Trendleri (Yıkıma Uğramış Bir Dünyada Sosyal Şirket: İyileşmeden gelişmeye geçişe liderlik etmek). https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/2021-global-insan-kaynaklari-trendleri-raporu.html..html adresinden edinilmiştir.

Islam, K. N. (2010). Good Governance and Bureaucratic Leadership: Can 'Builders and Titans' Approach be Applicable in Public Agency Leadership? A Case of Bureaucracy in Bangladesh. Studies on Asia, 4 (1), 138.

Jacobsen, C. B., ve Bøgh Andersen, L. (2015). Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance. *Public Administration Review, forthcoming*, DOI:10.1111/puar.12380

Jones, A. M., ve York, S. L. (2016). The fragile balance of power and leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, Vol. 9: Iss. 2, Article 11.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2012). *Yeni insan ve insanlar*. İstanbul: Evrim Yayınları.

Kang, H., ve Jang, S. (2018). Effects of competıtıon anxıety on self-confıdence ın soccer players: Modulatıon effects of home and away games. *Journal of Men's Health.* 14(3); 62-68. DOI: 10.22374/1875-6859.14.3.9

Karabulut, N. (2021). *Öğretmenlerin Örgütsel Kırılganlığı ve Özgüven ile İlişkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi), Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı: Ankara.

Karayol, M., ve Eroğlu, S., Y. (2020). Takım ve bireysel sporlarla ilgilenen sporcuların spor yaralanması kaygı durumlarının incelenmesi. *Spor Eğitim Dergisi*, 4 (1), 137-144.

Kaya, O. (2020). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin sosyal sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora

tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı: Gaziantep.

Kaya, N., ve Taştan, N. (2020). Özgüven üzerine bir derleme. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (KÜSBD)* Cilt 10, Sayı 2, 297-312

Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.

Keklik, B. (2012). Sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tiplerinin belirlenmesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* C.14, 1, 73-93.

Kennerley, H. (2021). *Kaygı (Anksiyete): Yaşanmış örnekler, pratik öneriler, uygulamalar* (7. Baskı). Çev. Nur Yener. İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.

Kımter, N. (2012). Ergenlerde benlik saygısı ve öznel dindarlık algısının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Cilt: 9 Sayı: 17, s. 439-468.

Klijn, E. H., ve Koppenjan, J. (2012). Governance network theory: Past, present and future. *Policy & Politics,* 40(4), 587-606.

Kleinig, J. (2007). 'Loyalty', in E.N. Zalta (ed.), The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2022 edn.). https://plato.stanford.edu/entries/loyalty/

Koç, Ş. R. (2009). *Sağlık çalışanlarında iş stresi (acil servis örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı: İstanbul.

Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. 17. Baskı. İstanbul: Beta.

Kotter, J. (2019.11.25). *What leadersreally do?, Harvard businessreview, (2001).*(http://mindsetmatters.com.au/Portals/0/dox/what%20leaders%20really%20do%20j%20kotter.pdf) adresinden edinilmiştir.

Kozacıoğlu, G., ve Gördürür, H. E. (1995). *Bireyden topluma ruh sağlığı.* İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Koyuncu-Şahin, M. (2015). *Okul öncesi öğretmenlerinin öz güvenleri ve mesleki tutumlarının incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı: Afyon.

Köseoğlu, R., ve Demir, H. (2017). Amaç yönelimi ve tükenmişlik arasındaki ilişkide amaç ikliminin moderatör etkisi. *Ege Akademik Bakış,* 17(3), 337 - 349.

Kulaksızoğlu, A. (2004). *Ergenlik psikolojisi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Kulu, M. (2020). *Okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki topluluk düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Karaman.

Kurt, İ. (2006). *Sorularla kaygı ve sınav kaygısı*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kurtuldu, P. S. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin özgüven düzeyleri ile liderlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi: İstanbul.

Küçük, F. (2016). Şanlıurfa Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin yönetsel stres faktörlerine maruz kalma düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *İnönü Üniversitesi Akademik Yaklaşımlar Dergisi,* Cilt: 7 Sayı: 1, 168-185.

Lane, J. E. 1994. Will public management drive out public administration?, *Asian Journal of Public Administration*, 16, 2, 139–51.

Lauster, P. (2010). *Özgüven öğrenilebilir*. Çev. Lütfi Yarbaş. İzmir: İlya Yayınevi.

Lengua, L. J. (2009). Effortful control in the context of socioeconomic and psychosocial risk. Psychological Science Agenda, 23(1), http://www.apa.org/ science/ about/psa/2009/01/ lengua.aspx.

Lindenfield, G. (1997). *Kendine güvenen çocuk yetiştirme.* Çev. Gülder Tümer. Ankara: HYB Yayıncılık.

Lovibond, P. F., ve Lovibond, S. H. (1995). The structure of negative emotional states: Comparison of the Depression Anxiety Stress Scales (DASS) with the Beck Depression and Anxiety Inventories. *Behaviour research and therapy*, 33(3), 335-343. https://doi.org/10.1016/0005-7967(94)00075-U

Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: an ınfluence process. *International Journal of Management, Business, and Administration,* 15(1).

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior fred luthans an evidence-based approach.* McGraw-Hill Companies, Twelfth Edition, New York.

Luthar, H. K. (1996). Gender differences in evaluation of performance and leadership ability: Autocratic vs. democratic managers. *Sex Roles: A Journal of Research*, 35(5-6), 337–361. https://doi.org/10.1007/BF01664773

Maxwell, J. C. (1999). *Liderlik yasaları reddedilmez 21 liderlik yasası.* Çev. İbrahim Şener. (Kamu Yönetimine Uyarlanmıştır), İstanbul: Beyaz Yayınları.

McKay, M., ve Fanning, P. (2022). *Özgüven* (14. baskı.). Çev. Fatoş Gaye Atay. Ankara: Arkadaş Yayınları

Merey, B. (2010). *Yetişkinlerde özgüven duygusu ile anksiyete düzeyi arasındaki ilişkinin karşılaştırılması ve kültürlerarası bir yaklaşım* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Mobley, W. H. (1982). Supervisor and employee race and sex effects on performance appraisals: A fi eld study of adverse impact and generalizability. *Academy of Management Journal,* 25, 598-606.

Moorhead, G., ve Griffin, R. W. (1992). *Organizational behavior*, 3. B., Houghton Mifflin Company, Boston.

Mulgan, R. (2000). Accountability: An ever-expanding concept?. Public Administration, 78(3), pp. 555–573.

Mutluer, S. (2006). *Özgüven oluşmasında manevi değerlerin rolü* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

NBL Türkiye (2022 Ekim 04). https://nblturkiye.com/gunluk-yasamda-karsilastigimiz-stres-turleri-nelerdir-nasil-basa-cikariz-ne-tur-onlemler-almaliyiz/ adresinden edinilmiştir.

Nozoğlu, F. (2020). *Fen bilgisi öğretmen adaylarının fizik dersine yönelik kaygı düzeylerinin belirlenmesi ve fizik kaygısı ile başa çıkma yaklaşımları* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Matematik ve Fen Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı Fen Bilgisi Eğitimi Bilim Dalı: Elazığ.

NP İstanbul Hastanesi (2022 Ekim 03). https://npistanbul.com/stresnedir adresinden edinilmiştir.

Nunnally, J. C., ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Nur, E., ve Kaya, K. (2022). Sanal kaytarma davranışlarının arkasında yatan neden işe yabancılaşma mı? bankacılık sektöründe bir araştırma. *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 12 (2), 109-132.

Okan, N., ve Okan, Y. T. (2021). Kısa dönüşümcü liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması ve psikometrik yönden incelenmesi. *Turkish Studies-Social*, 16(2), 691.

Okan, N., Güner, H. ve Kardaş, S. (2021). Genç olumsuz ve olumlu stres ölçeğinin Türkçeye uyarlanması ve psikometrik yönden incelenmesi. *Turkish Studies - Education,* 16(1), 491-503. https://dx.doi.org/10.47423/TurkishStudies.48450

Ömürgönülşen, U. (2003). Kamu sektörünün yönetimi sorununa yeni bir yaklaşım: Yeni kamu işletmeciliği. *Çağdaş Kamu Yönetimi, 1* (ss.3-44), Ankara: Nobel.

Öney, E., ve Öksüzoğlu-Güven, G. (2015). Confidence: A critical review of the literature and an alternative perspective for general and specific selfconfidence. *Psychological reports*, 116(1), 149-163. doi: 10.2466/07.PR0.116k 14w0

Özbey, Ç. (2004). *Çocuk sorunlarına yapıcı çözümler*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Özden, K., ve Sertel-Berk, Ö. (2017). Kariyer stresi ölçeği'nin (KSÖ) Türkçe'ye uyarlanması ve psikometrik özelliklerinin sınanması. *Psikoloji Çalışmaları*, 37 (1), 35-51. Retrieved from https://dergipark.org.tr/en/pub/iupcd/issue/32435/297680

Özkalp, E., ve Kırel, Ç. (2018). *Örgütsel davranış,* Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye'de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13), 137-146.

Öztürk, N. (2005). *Bulgaristan ve Türkiye de okul müdürlerinin yönetici ve liderlik davranışları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı: İstanbul.

Paksoy, H. (2007). Üniversitelerde akademik personelin iş memnuniyeti: Harran Üniversitesi örneği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(12), 138 - 151.

Palmer, S., ve Cooper, C. (2021). *Stres yönetimi*. Çev. Ömer Anlatan. İstanbul: Nova Kitap.

Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde stres kaynakları.* Ankara: Pegem Yayınları, Personel Geliştirme Merkezi.

Pehlivan, İ. A. (2008). *İş yaşamında stres* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Pişkin, M. (2002). Özsaygı geliştirme programı. Y. Kuzgun (Ed). *İlköğretimde rehberlik* (ss. 95-120). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Publıc Sector Leadershıp For The 21st Century: Executıve Summary (2021 Ekim 14). https://www.oecd-ilibrary.org/governance/public-sector-leadership-for-the-21st-century_9789264195035-en adresinden edinilmiştir.

Pulakos, E. D., White, L. A., Oppler, S. H. ve Borman, W. C. (1989). Examination of race and sex effects on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 74, 770-780.

Rainey, H. G. (2014). Understanding and managing public organizations (5th edition). New York: John Wiley & Sons.

Reynolds, S., Taylor, E. ve Shapiro, D. A. (1993). Session impact in stress management training. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66(2), 99–113.* doi:10.1111/j.2044-8325.1993.tb00520.x

Riketta M. (2004). Does social desirability inflate the correlation between self-esteem and anxiety? *Psychol Rep*. 94(3 Pt 2):1232-1234. doi: 10.2466/pr0.94.3c.1232-1234. PMID: 15362397.

Rowshan, A. (2003). *Stres Management.* Çev. Şahin Cüceloğlu. Ankara: Sistem Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel psikoloji,* 4.Baskı, Bursa: Alfa Aktüel BasımYay.

Sağat, H. (2016). *Bireylerin anne baba tutumlarının özgüven ve sosyal fobiye olan ilişkisinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Bilim Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Ana Bilim Dalı Uygulamalı Psikoloji Yüksek Lisans Programı: İstanbul.

Sarı, E. (2016). *Özgüven duygusu*. Antalya: Nokta E-Book Publishing.

Seaward, B. L. (2009). *Managing stress principles and strategies for health and well being,* Sixth Edition, Canada, UK: Published by Jones and Barlett.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Muller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. Methods of Psychological Research, 8, 23-74.

Selye, H. (1950). Stress and the General Adaptation Syndrome. *British Medical Journal,* 1, 1383-1392. https://doi.org/10.1136/bmj.1.4667.1383

Selye, H. (1976). Stress without Distress. In: Serban, G. (eds) Psychopathology of Human Adaptation. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2238-2_9

Sekmen, İ. E. (2016). *Turistlerin özgüven düzeyleri ve destinasyonda algıladıkları riskler arasındaki ilişki: Kuşadası örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi: Aydın.

Sema, P., Sobacı, F. ve Kaban, İ. (2020). Kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumunun iş tatmini üzerine etkileri: taşeron çalışanlar üzerine bir araştırma. *Journal of Organizational Behavior Review.* Cilt/Vol.: 2, Sayı/Is.:1, 12-30.

Sever, N. (2020). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okulların örgütsel çekicilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı: Malatya.

Siyambaş, P. B. (2015). *Sınıf öğretmeni adaylarının teknolojik terim farkındalıkları, teknoloji ile öğrenmeye yönelik özgüven algıları ve bilgisayar ile internet tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Trabzon.

Smith, C. A., ve Lazarus, R. S. (1990). Emotion and adaptation. In L. A. Pervin (Ed.), Handbook of personality: Theory and research (pp. 609–637). The Guilford Press.

Soner, O. (2000). Aile uyumu, öğrenci özgüveni ve akademik başarı arasındaki ilişkiler. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12, 249-260.

Sökmen A. (2005). Konaklama işletmeleri yöneticilerinin stres nedenlerinin belirlenmesinde cinsiyet faktörü: Adana'da ampirik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,* Sayı: 1. s. 5-7.

Sørensen, E., ve J. Torfing. (2011). Enhancing collaborative ınnovation in the public sector, Administration & Society, 43, 8, 842–68.

Spielberger, C. D. (1972). Stress and anxiety: an overview; needed research on stress and anxiety. a special report of the usoe sponsored grant study: critical appraisal of research in the personality-emotions-motivation domain. IBR Report No. 72-10., Texas Chiristian University Institute of Behavioral Research. https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED113649.pdf

Steers, M. R. (1981). Introduction to organizatonal behaviour, Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.

Şahin, A., ve Temizel, H. (2007). Bilgi toplumunun örgütsel ve yönetsel yapılar üzerine etkileri bağlamında Türk kamu yönetiminde liderlik anlayışı. *Maliye Dergisi,* 0(153), 179-194.

Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K. ve Örselli, E. (2015). Kamu yönetiminde liderlik: yönetici ve çalışanların liderlik algısı. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt:18 Sayı:2, s.81-82.

Şahin, M. (2019). Korku, kaygı ve kaygı (anksiyete) bozuklukları. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD),* Cilt 6 Sayı 10, 117-135.

Şanlıtürk, İ. N. (2022). *Uzaktan eğitim ile spor yapan bireylerin sosyal bütünleşme ve özgüven düzeylerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü: Konya.

Tabak, A. (2005). *Lider ve takipçileri*. Ankara: Asil Yayınları.

Tamer, G. Z. (2018). Sosyal medya kullanımının iletişim kaygısı bağlamında değerlendirilmesi. *Selçuk İletişim*, 11(2), 21-34.

Tarhan, N. (2013). *Aile Okulu*. İstanbul: Timaş Yayınları.

Tatlılıoğlu, K. (2010). *Farklı öz anlayış düzeylerine sahip üniversite öğrencilerinin karar vermede öz saygı, karar verme stilleri ve kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.

Taylor, J. C. (1979). The Relationship Between Stress, Anxiety and Forms of Content Learning. UNF Graduate Theses and Dissertations. 4. https://digitalcommons.unf.edu/etd/4

Tinsley, H. E., ve Tinsley, D. J. (1987). Uses of factor analysis in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 34, 414-424. https://doi.org/10.1037/0022-0167.34.4.414

Toktaş, S. (2017). *Okul Spor Müsabakalarına Katılan Lise Öğrencilerinin Kaygı, Özgüven ve Güdülenmeleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi* (Doktora Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı: Trabzon.

Torucu, B. K. (1992). 13-14 Yaşındaki Gençlerin Sosyo-Ekonomik Düzeyi ve Ana-Baba Tutumlarındaki Farklılıkların Belirlenip, Benlik Saygısına Etkisinin Araştırılması. 1992 Çocuk ve Ergen Psikiyatrisi Günleri Kongre Kitabı (İçinde), İzmir: Saray Kitabevleri, s.241-256.

Tummers, L., ve Knies, E. (2016). Measuring public leadership: developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration, 94(2), 433–451.* doi:10.1111/padm.12224

Turan Başoğlu, S. (2007). *Sınav kaygısı ile özgüven arasındaki ilişkinin erinlik döneminde incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Türk Dil Kurumu (2022 Kasım 26). Türk Dil Kurumu Sözlükleri (sozluk.gov.tr) adresinden edinilmiştir.

Uygur, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Uysal, B. (2019). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı: Samsun.

Van Der Wal, Z., De Graaf, G. ve Lasthuızen, K. (2008). What's valued most? Sımılarıtıes and dıfferences between the organızatıonal values of the publıc and prıvate sector. *Public Administration, 86(2), 465–482.* doi:10.1111/j.1467-9299.2008.00719.x

Van Wart, M. (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. *Public Administration,* 91(3), 521-543.

Van Wart, M. (2003). Public Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, Vol.63, No.2, pp.221.

Vealey, R. S. (1986). Conceptualization of sport-confidence and competitive orientation: pre liminary investigation and instrument development. *Journal Of Sport Psychology*, 8, 221-246.

Vogel, D., Reuber, A. ve Vogel, R. (2020). Developing a short scale to assess public leadership. *Public Administration.* doi:10.1111/padm.12665

Vogel, R., ve Masal, D. (2014). Public Leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, (ahead-of-print), 1-25.

Wright, B.E., Moynihan, D.P. ve Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.

Yarımkaya, E. (2003). *12–14 yaş arası ilköğretim öğrencilerinin özgüven düzeylerinin voleybolda servis atma becerisi üzerine etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi: Konya.

Yazıcı, M., Öz, R., Çakmak Yıldızhan, Y. ve Büyükyıldırım, H. (2019). Görme engelli futbol ve futsalcıların müsabaka öncesi durumluk kaygı düzeylerinin incelenmesi. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 10 (2), 175-185. DOI: 10.17155/omuspd.478670

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8th ed.). Ankara: Seçkin Yayınevi.

Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici liderlik*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Yılmaz, A. İ. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik davranışları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İzmir.

Yılmaz, Ö., Boz, H. ve Arslan, A. (2017). Depresyon anksiyete stres ölçeğinin (Dass 21) Türkçe kısa formunun geçerlilik-güvenilirlik çalışması. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *2*(2), 78-91.

Your Article Library (2021 Eylül 20). https://www.yourarticlelibrary.com/ adresinden edinilmiştir.

Yörükoğlu, A. (1990). *Gençlik çağı ruh sağlığı ve ruhsal sorunlar*. İstanbul: Özgür Yayınları.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. 8th Edition. Pearson.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, Vol. 15 Issue 2, p. 251-290.

Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik.* Çev. Şahin Çetin ve Resul Baltacı. (8. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Yüksel, H. (2014). Çalışma yaşamı ve stres kavramı: durumsal bir yaklaşım. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi,* Cilt:3, Sayı:3.

EK

EK-1:

ETİK KURUL KARAR FORMU

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU

Tarih: 20.05.2022
Saat: 10:00
Sayı: 2022/85
Konu: Yusuf Taha OKAN

Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun yaptığı toplantı sonucunda Harran Üniversitesi **Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Öğr. Gör. Yusuf Taha OKAN'** ın yürütücü olduğu **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Prof. Dr. Nihat GÜLTEKİN'** in danışman olduğu, **"Çalışanların Stres ve kaygı düzeyleri ile özgüvenleri arasındaki ilişkide kamu liderlerinin moderatör etkisinin incelenmesi"** konulu doktora tezi çalışması, oy birliğiyle uygun bulunmuş ve 20.05.2022 tarihinden geçerli olmak üzere onaylanmıştır.

e-imzalıdır
Doç. Dr. Ahmet İLYAS
Başkan

e-imzalıdır
Dr. Öğr. Üyesi Emine YÖNEY
Başkan Yardımcısı

e-imzalıdır
Prof. Dr. Ayşe Dilek ATASOY
(katılmadı)

e-imzalıdır
Doç. Dr. Dursun ÇADIRCI
(katılmadı)

e-imzalıdır
Doç. Dr. Ömer SABUNCU
(katılmadı)

e-imzalıdır
Dr. Öğr. Üyesi Derya EVRAN

e-imzalıdır
Doç. Dr. Yasin TAŞ

EK-2:

DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ANKET FORMU

Değerli Katılımcı

Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme anabilim dalında Prof. Dr. Nihat GÜLTEKİN danışmanlığında yürütülmekte olan doktora çalışmam için desteğinize ihtiyaç duymaktayım. Bu yüzden de doktora çalışması kapsamında hazırlanan çeşitli demografik bilgiler ve ölçekler içeren sorular aşağıda sıralanmıştır. Vereceğiniz samimi, doğru ve eksiksiz cevaplar çalışmanın selameti açısından oldukça büyük önem arz etmektedir. Çalışma kapsamında verdiğiniz cevaplar tamamen gizlidir ve tarafıma sorulara verdiğiniz cevaplar harici herhangi bir kişisel bilginiz ulaşmamaktadır. Şimdiden katılımınız için teşekkürlerimi sunarım.

Yusuf Taha OKAN Prof. Dr. Nihat GÜLTEKİN

Bu araştırmaya gönüllü olarak katılıyorum.*

- [ ] Onaylıyorum

Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz*

- 1. Kadın
- 2. Erkek

2. Yaşınız* .....

3. Eğitim Durumunuz*

- 1. İlk ve ortaokul
- 2. Lise
- 3. Önlisans
- 4. Lisans
- 5. Lisansüstü

4. Medeni Durumunuz*

- 1. Evli
- 2. Bekar
- 3. Boşanmış
- 4. Eşi vefat etmiş

5. Algıladığınız Gelir Durumunuz:*

- 1. Düşük
- 2. Orta
- 3. Yüksek

6. Çalıştığınız Kurum (Size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.)*

- 1. Eğitim (YÖK, MEB)

- 2. Sağlık
- 3. Güvenlik
- 4. Diyanet
- 5. Adalet
- 6. Diğer

7. Kaç yıldır çalışıyorsunuz?*

- 1. 0-5 yıl arası
- 2. 6-10 yıl
- 3. 11-15 yıl
- 4. 16-20 yıl
- 5. 21 yıl ve üstü

8. Hangi coğrafik bölgede çalışmaktasınız?

- 1. Marmara Bölgesi
- 2. Ege Bölgesi
- 3. Akdeniz Bölgesi
- 4. İç Anadolu Bölgesi
- 5. Güneydoğu Anadolu Bölgesi
- 6. Karadeniz Bölgesi
- 7. Doğu Anadolu Bölgesi

Kamu Liderlik Ölçeği Kısa Formu

Aşağıda yöneticiniz ile ilgili algılarınızı ölçen kısa kamu liderliği ölçeği maddeleri bulunmaktadır. Lütfen size en uygun olan durumu işaretleyiniz. Sizden istenilen bu ifadeleri okuduktan sonra kendinizi değerlendirmeniz ve sizin için en uygun seçeneği işaretlemelisiniz. Her sorunun karşısında bulunan; (1) Hiçbir zaman (2) Nadiren (3) Sık sık (4) Genellikle ve (5) Her zaman anlamına gelmektedir.

1. Yöneticim, beni ve meslektaşlarımı faaliyetlerimizi çeşitli paydaşlara açıklama konusunda teşvik eder.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

2. Yöneticim, bizi çalışma şeklimiz hakkında paydaşlarımızı bilgilendirmeye teşvik eder.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

3. Yöneticim, kurumdaki birimimizin faaliyetlerini açık ve dürüst bir şekilde başkalarıyla paylaşmamızı sağlamaya çalışır.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

4. Yöneticim, bana ve meslektaşlarıma yasalara uymanın önemli olduğunu vurgular.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

5. Yöneticim, bana ve meslektaşlarıma hükümet kurallarını ve düzenlemelerini takip etme imkanı verir.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

6. Yöneticim, kurallara ve prosedürlere doğru bir şekilde uymamızı sağlar.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık

- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

7. Yöneticim, beni ve meslektaşlarımı, riskli olsa bile, siyasi yöneticilerle olan ilişkiyi tehlikeye atmamaya teşvik eder.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

8. Yöneticim, eksikler görsek bile, beni ve meslektaşlarımı siyasi tercihleri savunmaya teşvik eder.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

9. Yöneticim, beni ve meslektaşlarımı yeni temasların geliştirilmesine önemli miktarda enerji harcamaya teşvik eder.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

10. Yöneticim, beni ve çalışma arkadaşlarımı birimimizdeki insanlarla birlikte düzenli olarak çalışmaya motive eder. *

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

11. Yöneticim, beni ve meslektaşlarımı birimimiz dışındaki kişilerle birçok temas kurmaya teşvik eder. *

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

Özgüven Ölçeği

Sizden istenilen bu ifadeleri okuduktan sonra kendinizi değerlendirmeniz ve sizin için en uygun seçeneği işaretlemelisiniz. Her sorunun karşısında bulunan; (1) Hiçbir zaman (2) Nadiren (3) Sık sık (4) Genellikle ve (5) Her zaman anlamına gelmektedir.

1. Kendimi başarılı bir insan olarak görürüm.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

2. Başkalarının yanında heyecanımı kontrol edebilirim.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

3. Yaşamdaki zorluklarla baş edebilirim.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

4. Seçimlerimde başkalarına bağımlı değilimdir.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık

- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

5. Benim için aşılamayacak sorun yoktur.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

6. Başkalarının görüşlerine saygı gösteririm.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

7. Problemlerimin üstesinden gelebileceğime inanırım.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

8. Sosyal etkinliklere katılmaktan çekinmem.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

9. Verdiğim kararların arkasında dururum*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

10 Kendi kendime yetebileceğime inanırım.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

11. Aktif birisi olduğumu düşünürüm.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

12. Öz-eleştiri yapabilirim.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

13. Anlamadığım konularda başkalarına soru sorabilirim.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

14. Yeni girdiğim ortamlara uyum sağlarım.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

15. Kendimle barışık bir insanım.*

- 1 Hiçbir zaman

- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

16. Gerektiğinde sonuna kadar hakkımı savunurum.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

17. İstediğim şeyleri elde etmek için mücadele edebilirim.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

18. Kendimi rahat bir şekilde ifade edebilirim.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

19. Kendimi ve başkalarını olduğu gibi kabul ederim.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

20. Çevremde yeteri kadar güvenebileceğim insan vardır.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık

- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

21. Sorumluluk almaktan çekinmem.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

22. Diğer insanların eleştirilerini anlayışla karşılayabilirim.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

23. Sıkıntılı anlarımda bile olumlu düşünmeye çalışırım.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

24. Ön plana çıkmaktan korkmam.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

25. Başarısız olduğumda hemen pes etmem.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

26. Başka insanlarla kolaylıkla iletişim kurabilirim.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

27. Değerli birisi olduğuma inanırım.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

28. Kolay arkadaş edinebilirim.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

29. Düşüncelerimi ifade ederken başkalarından çekinmem.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

30. Kolay karar verebilirim.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

31. Sosyal bir insan olduğuma inanırım.*

- 1 Hiçbir zaman

- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

32. Kendimi severim.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

33. Başka insanların övgülerini hak ettiğime inanırım.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Nadiren
- 3 Sık sık
- 4 Genellikle
- 5 Her zaman

Stres ve Kaygı Ölçeği

Sizden istenilen bu ifadeleri okuduktan sonra kendinizi değerlendirmeniz ve sizin için en uygun seçeneği işaretlemelisiniz. Her cümlenin başına son 2 haftadır ifadesini ekleyerek işaretleyiniz. Her sorunun karşısında bulunan; (1) Hiçbir zaman (2) Bazen (3) Ara sıra (4) Oldukça sık ve (5) Her zaman anlamına gelmektedir. Son 1 haftadaki durumunuz.

1.Gevşeyip rahatlamakta zorluk çektim.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Bazen
- 3 Ara sıra
- 4 Oldukça sık
- 5 Her zaman

2. Olaylara aşırı tepki vermeye meyilliyim.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Bazen
- 3 Ara sıra
- 4 Oldukça sık

- 5 Her zaman

3. Sinirsel enerjimi çok fazla kullandığımı hissettim.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Bazen
- 3 Ara sıra
- 4 Oldukça sık
- 5 Her zaman

4. Kışkırtılmakta olduğumu hissettim.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Bazen
- 3 Ara sıra
- 4 Oldukça sık
- 5 Her zaman

5. Kendimi gevşetip salıvermek zor geldi.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Bazen
- 3 Ara sıra
- 4 Oldukça sık
- 5 Her zaman

6. Beni yaptığım işten alıkoyan şeylere dayanamıyordum.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Bazen
- 3 Ara sıra
- 4 Oldukça sık
- 5 Her zaman

7. Alıngan olduğumu hissettim.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Bazen
- 3 Ara sıra
- 4 Oldukça sık
- 5 Her zaman

8. Ağzımda kuruluk olduğunu fark ettim.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Bazen
- 3 Ara sıra
- 4 Oldukça sık
- 5 Her zaman

9. Soluk almada zorluk çektim (örneğin fiziksel egzersiz yapmadığım halde aşırı hızlı nefes alma, nefessiz kalma gibi). *

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Bazen
- 3 Ara sıra
- 4 Oldukça sık
- 5 Her zaman

10. Vücudumda (örneğin ellerimde) titremeler oldu.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Bazen
- 3 Ara sıra
- 4 Oldukça sık
- 5 Her zaman

11. Panikleyip kendimi aptal durumuna düşüreceğim durumlar nedeniyle endişelendim. *

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Bazen
- 3 Ara sıra
- 4 Oldukça sık
- 5 Her zaman

12. Panik haline yakın olduğumu hissettim.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Bazen
- 3 Ara sıra
- 4 Oldukça sık
- 5 Her zaman

13. Fiziksel egzersiz söz konusu olmadığı halde kalbimin hareketlerini hissettim (kalp atışlarımın hızlandığını veya düzensizleştiğini hissettim). *

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Bazen
- 3 Ara sıra
- 4 Oldukça sık
- 5 Her zaman

14. Geçerli bir neden olmadığı halde korktuğumu hissettim.*

- 1 Hiçbir zaman
- 2 Bazen
- 3 Ara sıra
- 4 Oldukça sık
- 5 Her zaman

Katılımınız için Teşekkürler.