

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE İŞE ADANMIŞLIK
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BU İLİŞKİDE
GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK TEORİSİNİN ROLÜ:
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE UYGULAMA

Mufid TİGANJ

2531121163

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Murat YAŞLIOĞLU

İSTANBUL- 2019

ÖZ

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE İŞE ADANMIŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BU İLİŞKİDE GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK TEORİSİNİN ROLÜ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE UYGULAMA

MUFİD TİGANJ

Bu ampirik araştırmada, kişilik özelliklerine dayalı olarak işe adanmışlık ile sağlık sektöründe yer alan hastanedeki uygulamalarda moderatör “*güçlendirici liderliğin*” kişilik özelliklerinin işe adanmışlık üzerindeki etkilerini nasıl değiştirdiği öngörülmeye çalışılmıştır. Daha sonra hangi kişilik özelliklerinin işe bağlılıktaki en yüksek varyansı açıkladığı belirtilmiştir. “Beş büyük kişilik özellikleri ögeleri” Goldberg Lewis R. tarafından geliştirilmiştir. İşe adanmışlığı ölçmek için ise UWES tarafından geliştirilen en popüler çerçeve olan Utrecht iş bağlılığı ölçeği kullanılmıştır.

Kişilik özellikleri insan eylemleriyle ilgilidir. Bununla birlikte iş yerindeki örgütsel ortam da önemlidir. İşe adanmışlık da artan verimlilik, mali getiriler ve satış ile ilişkilendirilmektedir. Kişilik özelliklerine göre işe adanmışlık belirlenmeye çalışılmıştır. Kişilik özellikleri işe adanmışlık ilişkisinde ara bulucu olarak “güçlendirici liderlik” seçilmiştir. Güçlendirici liderlik; çalışanın yaptığı işin önemini açıklayıp ona daha fazla karar verme özerkliği sağlamak, çalışanın yeteneklerine duyulan güveni ifade edip performansların önündeki engelleri kaldırarak gücün çalışan ile paylaşılmasını gerçekleştirmektir. “Güçlendirici liderlik yapıları” Ahearne, Mathieu ve Rapp tarafından geliştirilmiştir.

Anahtar kelimeler: Beş büyük kişilik özellikleri, güçlendirici liderliğin teorisi, işe adanmışlık.

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN PERSONALITY TRAITS AND EMPLOYEE'S ENGAGEMENT, AND ROLE OF THE EMPOWERING LEADERSHIP THEORY IN THIS RELATIONSHIP: WITH APPLICATION IN THE HEALTHCARE INDUSTRY

MUFID TIGANJ

In this empirical research we will try to predict employee's engagement by personality traits and how moderator '*empowerment leadership*' changes the effects of personality traits on work outcome (employee's engagement) with implementation in the healthcare industry-hospital. As a first step research must identify which personality traits are the most strongly related to engagement. After, need to answer which personality traits explain the most variance in engagement. The Big-Five Personality Traits Items are developed by Goldberg Lewis R.. To measure employee engagement, I used the most popular framework developed by the Utrecht Work Engagement Scale (UWES).

Personality traits are related with human actions. In the work place organizational environment is important too. Employee engagement has been linked to increased productivity, financial returns, and sales too. It is the reason why I will try to predict work outcomes (employee engagement) by personality traits.

Empowering leadership as moderation in the relationship of personality traits-work outcome is supposed to share power with employee by describing the significance of the employee's job, providing greater decision-making autonomy, expressing confidence in the employee's capabilities and removing barriers to performances. The constructs of empowering leadership are developed by Ahearne, Mathieu, and Rapp.

Key words: Big five personality traits, empowering leadership theory, and employee's engagement.

ÖNSÖZ

Araştırmamızda “beş büyük kişilik özelliği” ile işe adanmışlığın nasıl birlikte öngörülebileceği, “güçlendirici liderlik”in çalışanları nasıl güçlendirdiği ve çalışma sürecinde bağlılıklarını nasıl arttırdığı açıklanmaya çalışılmıştır.

Günlük çalışma ortamında birçok kişi motivasyon kaybı, stres ve demotivasyona yönelik bir platformda bulunmaktadır. Lider olan kişi çalışanları nasıl güçlendireceğini biliyorsa çalışma süresi boyunca kişilerin bağlılıkları o derece artış gösterir.

Bu çalışma akademik bir çalışma olmasının yanında hayatımızın bir parçasıdır ve liderlerimizle güçlü, sağlam bir ilişki içinde olmanın her zaman daha iyi sonuçlar getireceğini göstermektedir. Ayrıca bu çalışma, bana her zaman üstlerimin ve meslektaşlarımın beni nasıl teşvik ettiğini hatırlatmaktadır. Bundan ötürü Doç. Dr. Murat YAŞLIOĞLU ve meslektaşlarıma teşekkür ediyorum.

MUFİD TİGANJ

İSTANBUL – MAYIS 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. BEŞ BÜYÜK KİŞİLİK ÖZELLİĞİ	2
1.3.1. Dışa Dönüklük	6
1.3.2. Nevrotizm	7
1.3.3. Geçimlilik	9
1.3.4. Deneyimlere Açıklık	10
1.3.5. Sorumluluk	11
1.2. GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK	13
1.2.1. Liderliğin Tarihi	13
1.2.2. Liderliğin Tanımları	14
1.2.3. Liderlik Tarzları	14
1.2.4. Güçlendirici Liderlik Tarzı	17
1.2.5. Güçlendirici Liderliğin Psikolojik Kaynakları	22
1.2.6. Psikolojik Güçlendirme	23
1.2.7. Güçlendirici Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme	23
1.3. İŞE ADANMIŞLIK	26
1.3.1. İşe Adanmışlık Kavramı	26
1.3.2. Adanmışlığın Tanımları	29
1.3.3. İşe Adanmışlığın Unsurları	31
1.3.3.1. Enerjiklik	31
1.3.3.2. Adanma	32
1.3.3.3. Yoğunlaşma	32
1.3.4. İşe Adanmışlığın Türleri	33

1.3.5. Kişilik Özellikleri, İşe Adanmışlık ve Güçlendirici Liderlik ile İlgili Araştırmalar	34
---	----

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. ÇALIŞMANIN AMACI	41
2.2. ÇALIŞMANIN KAPSAMI.....	42
2.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ	42
2.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	42
2.5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI.....	48
3.2. İŞE ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİNİN FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI	50
3.3. KİŞİSEL ÖZELLİKLER ÖLÇEĞİNİN FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI ...	52
3.3.1. Kişisel Özellikler Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları	52
3.4. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ.....	53
3.5. BULGULAR.....	56
SONUÇ.....	69
KAYNAKÇA	73
EKLER.....	87

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Costa ve McCrae Beş Faktör Kişilik Modelinin Beş Alanı ile İlişkili	4
Kişilik Özellikleri.....	4
Tablo 1.2: Eysenck'in Kişilik Modelinin Üç Boyutu ile İlişkili Özellikler.....	7
Tablo 1.3: Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlık ile İlgili Araştırmalar	35
Tablo 2.1: Beş Büyük Kişilik Özelliğinin İfadeleri	45
Tablo 2.2: Güçlendirici Liderlik Tarzının İfadeleri	46
Tablo 2.3: İşe Adanmışlık İfadeleri	47
Tablo 3.1: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Yapısı	49
Tablo 3.2: İşe Adanmışlık Ölçeğinin Faktör Yapısı	51
Tablo 3.3: Kişisel Özellikler Ölçeğine Ait Cronbach Alfa Katsayıları	52
Tablo 3.4: Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları.....	54
Tablo 4.1: Kişisel Özellikler, Güçlendirici Liderlik ve İşe Adanmışlık Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlar Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları	56
Tablo 4.2: Dışa Dönüklük ve Güçlendirici Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	57
Tablo 4.3: Geçimlilik ve Güçlendirici Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	58
Tablo 4.4: Sorumluluk ve Güçlendirici Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	59
Tablo 4.5: Duygusal Dengelilik ve Güçlendirici Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	60
Tablo 4.6: Deneyime Açıklık ve Güçlendirici Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	61
Tablo 4.7: Kişisel Özellikler Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Cinsiyete Göre.....	62
Karşılaştırılması	62
Tablo 4.8: İşe Adanmışlık Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Cinsiyete Göre	62
Karşılaştırılması	62
Tablo 4.9: Kişisel Özellikler Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	63
Tablo 4.10: İşe Adanmışlık Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Eğitim Durumuna..	64

Göre Karşılaştırılması	64
Tablo 4.11: Kişisel Özellikler Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Yaşa Göre.....	64
Karşılaştırılması	64
Tablo 4.12: İşe Adanmışlık Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Yaşa Göre.....	65
Karşılaştırılması	65
Tablo 4.13: Kişisel Özellikler Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Görev Süresine ..	66
Göre Karşılaştırılması	66
Tablo 4.14: İşe Adanmışlık Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Görev Süresine Göre	
.....	67
Karşılaştırılması	67
Tablo 4.15: Sonuç Tablosu	68

GİRİŞ

İş dünyasında insanlar için zamanı yönetmek, eylemleri kontrol etmek ve takipçileri güçlendirmek ana faktördür. Bireysel performanslara bağlı olarak kişiler sonuçların getirisini öngörebilmektedir. Kişi, özelliklerini biliyorsa işindeki başarının akıbetini bilmektedir.

Bu çalışmada sağlık sektöründeki kişilik özellikleri incelenmiş ve “beş büyük kişilik özellikleri teorisi” ile işe adanmışlığın nasıl öngörebileceği belirlenmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda “beş büyük kişilik özellikleri” ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide bir moderatör olarak “güçlendirici liderlik teorisi” devreye sokulmuştur. Liderlerin çalışanları güçlendirerek işe adanmışlığı her zaman artıracak ve başarıya yönelik olumlu sonuçlara ulaşacağı düşünülmektedir.

Ampirik çalışma özel hastanede (sağlık sektörü) yapılmıştır. Çünkü hizmet sektörü kişilik özelliklerini araştırmak için en iyi yerdir. İlk bölümde “beş büyük kişilik özelliği, güçlendirici liderlik teorisi ve işe adanmışlık” terimleri açıklanmış, ayrıca bu konu ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın amacı, hipotezi ve araştırma modeli ile metodoloji açıklanmıştır. Üçüncü bölümde faktör analizi, Chronbach Alfa, korelasyon ve regresyona dayalı SPSS sonuçları gösterilmiştir.

Yapılan çalışma güçlendirici liderliğin, kişilik özellikleri ile işe adanmışlık arasında bir moderatör olduğunu varsaymaktadır. Sağlık sektöründe çalışanların %99’undan alınan verilere dayanarak elde edilen sonuçta güçlendirici liderliğin, çalışanların işe adanmışlıkta liderin kişilik özellikleri açısından önemli bir mekanizma olduğunu göstermiştir. Bundan dolayı liderlik tarzı önemlidir; çalışanı iş sırasında etkileyebilir ve enerjiklik, adanma ve yoğunlaşma sağlar. Araştırmada süper liderliğin güç paylaşımı, motivasyon ve gelişim desteği gibi üç farklı etkili yol ile otonomiye desteklemekte çok önemli bir odak olduğu varsayılmıştır. Fakat “beş büyük kişilik özelliği” her zaman direkt lider tarafından başlatılamaz. Liderlik tarzı; çalışan motivasyonu ve davranışını proaktif olarak azaltma anlamında önemli bir yer tutmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan kavramlara yer verilmiştir. Bu bağlamda kişilik özellikleri, güçlendirici liderlik ve işe adanmışlık kavramları incelenmiştir.

1.1. BEŞ BÜYÜK KİŞİLİK ÖZELLİĞİ

Kişilik (*lat. persona*), psikolojik bilimler tarafından kullanılan temel kavramlardan biridir. Kişilik psikolojisi bütün psişik yaşamı ve davranışı inceler ve bunları bir bütün olarak gözlemlediğinde “insanlar için ortak özellik nedir?” sorusunu sorar.¹ Kişilik psikolojisi sosyal bilimler psikolojisi bağlamında ayrı bir disiplin olarak 20. yüzyılın 30’lu yıllarında kurulmuştur. Bu on yıl boyunca benzer çalışmalar birleştirilmiş ve bütünleşik bir sistem ve alan oluşturulmak için iyi bir temel oluşturulmuştur. Bu çalışmaya en kapsamlı katkıyı Murray ve Levin'den sonra Allport yapmıştır. Onun "*Kişilik: Psikolojik Bir Yorum*" adlı kitabı alana büyük katkı sağlamıştır. "*Karakter ve Kişilik*" dergilerinin ilk sayısı 1932'de yayınlanmıştır. Bu derginin hedefi; çalışma vakaları, korelasyon analizi, deneyler, teorik tartışma ve benzeri özelliklerin tekil farklılıkları hakkındaki Alman çalışmalarını İngiliz ve Amerikan çalışmalarıyla birleştirmektir. McDougal, en önemli çalışmasında *karakter ve kişilik* arasındaki farkı açıklamıştır. Kişilik psikolojisinin gelişimine bu erken dönemde Adler, Jung, Spearman, Frenkel-Brunswick, Rozenzweig ve MacKinnon katkı sunmuşlardır.²

Allport, 1937 yılında çıkardığı kitabı "*Kişilik: Psikolojik Bir Yorum*" ile modern bilimlerin gelişiminde yerini alacak kişilik psikolojisinin büyük vizyonunu

¹ Topolinski, Sascha, and Rolf Reber. "Gaining insight into the “Aha” experience." *Current Directions in Psychological Science* 19.6 (2010): 402-405.

² Doc. Dr. Sladjana Starcevic, **Brand personality, the difference which is the most hard to make a copy**, Belgrad, 2016, s. 97.

şekillendiren ilk kişidir. Aynı yıl Stegner'in kişilik hakkındaki kitabı yayınlanmış ancak onun tarihsel etkileri Allport kadar güçlü olmamıştır.³

Allport, kişiliği *"bireyin çevresiyle uyumlanmasını belirleyen psikofizik sistemlerin bireyin içindeki dinamik organizasyonu"* olarak tanımlar. Bugün bile 1937'de yapılan bu tanımı kullanılmaktadır ancak Allport, kişiliği 1961 yılında yaptığı tanımı biraz değiştirerek *"karakteristik davranış ve düşünceyi belirleyen psikofizik sistemlerin bireydeki dinamik organizasyonu"* olarak tanımlamıştır.⁴

Child, kişiliği *"bir kişinin davranışını farklı zamanlarda tutarlı hale getiren ve diğer insanların benzer bir durumda ortaya koyacağı davranıştan farklı kılan... az ya da çok kararlı, iç faktörler"* olarak tanımlamıştır.⁵

Temel olarak kişilik çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Araştırmacıların ve bilim insanlarının çoğu onu özgün şekilde tanımlamaya çalışmıştır. İnsan kişiliği hakkında çok sayıda farklı teori mevcuttur. Teoriye bağlı olarak tanımlarda farklılıklar görülmektedir. Tanım, kişiliğin hangi unsurlarına öncelik verildiğine ve kişiliğin analizi sırasında kullanılan tekniğe de bağlı olarak farklılaşmaktadır. Bu arada tüm tanımlar kişiliğin bireylerin çevredeki diğer bireylerden farklı olmasını sağlayan özellik profili veya kombinasyonu ile ilgili olduğunu kabul etmektedir. Kişisel özellikler nispeten kalıcıdır ve benzer durumlardaki davranışlardan sorumludur. Örneğin, bazı bireyler hemen hemen tüm sosyal durumlarda "utanır". Bu şekilde birey daha "sosyal" olan diğer insanlardan farklılaşır. Ayrıca bu özellikler, insanların hangi şekillerde birbirlerine benzer olduklarını belirler. Örneğin, "utanan" insanlar normal olarak benzerdir çünkü çoğu sosyal durumda ve özellikle de kitlenin dikkati onlara odaklandığında "kaygılı"dırlar.⁶

Aşağıdaki kavramları birbiri ile karıştırmamak gerekmektedir:

³ Doc. Dr. Sladjana Starcevic, a.g.e.

⁴ Doc. Dr. Sladjana Starcevic, a.g.e.

⁵ Doc. Dr. Sladjana Starcevic, a.g.e., s. 98.

⁶ Gerald Matthews, Ian J. Deary, Martha C. Whitman, **Personality Traits** (Third Editions), Cambridge University, 2009, s. 106.

- **Karakter Özellikleri:** Birinin -özellikle kişiler arası ilişkilerde- bir şeyi neden yaptığını açıklar. Karakter, bireyin yaşadığı toplumun ahlaki ilkeleri, normları ve anlayışı ile bağlantılı olarak nasıl hareket ettiğini gösterir.
- **Mizaç Özellikleri:** Birinin bireylerin çeşitli türdeki durumlara karşı kişisel tepkileriyle bağlantılı olarak ne yaptığını açıklar.
- **Beceri Özellikleri:** Birinin bir şeyi yapmakta ne kadar başarılı olduğunu açıklar.⁷

Akademik araştırmalarda “beş büyük kişilik özellikleri” ölçeği kişiliği ölçmek için en kabul gören yöntemdir. Araştırmacılar bu yöntemi "bir bireyi en iyi özetleyen nedir?" sorusuna cevap almak için kullanırlar. Bu yöntem, bireyin sınırsız kişilik değişkenleri dâhil çok sayıda kişilik unsurları hakkında aşağıdaki soruların cevaplarını açıklamak için tüm dünyada kullanılmaktadır:

1. Dışa Dönüklük
2. Nevrotizm (Duygusal İstikrar)
3. Geçimlilik
4. Açıklık (Zihnin Hayal Gücü)
5. Sorumluluk

Tablo 1.1: Costa ve McCrae Beş Faktör Kişilik Modelinin Beş Alanı ile İlişkili Kişilik Özellikleri⁸

Nörotisizm (N)	Anksiyete, sinir, düşmanlık, depresyon, öz bilinç, dürtüsellik, kırılganlık
Dışa dönüklük (D)	Sıcaklık, gerginlik, atılganlık, etkinlik, heyecan arama, olumlu duygular
Açıklık (A)	Fantezi, estetik, duygular, eylemler, fikirler, değerler
Geçimlilik (G)	Güven, dürüstlük, fedakârlık, uyum, tevazu, yumuşak başlılık
Sorumluluk (C)	Yeterlik, düzen, hürmetkârlık, başarı çabası, öz disiplin, ihtiyat

Tupes ve Christal tarafından ilk defa 1961 yılında geliştirilen "beş faktör modeli", 20. yüzyılın 80'lerine kadar akademik kitleye ulaşmadı. Digman, Goldberg'in

⁷ Baumgartner, H., Toward a personology of the consumer, **Journal of Consumer Research**, 2002, ss. 286-292.

⁸ Gerald Matthews, Ian J. Deary, Martha C. Whitman, a.g.e., s. 25.

en yüksek mükemmellik seviyesine getirdiği "beş faktörlü modelini" geliştirdi⁹. Golberg'in özel kişilik teorisi geliştirme niyeti yoktu ve özellikleri sadece fenotipik düzeyde analiz etti. Diğer taraftan Costa ve McCrae tarafından geliştirilen kişilik modeli, evrensel insan doğasının bir parçası olarak beş büyük faktörü gözlemledi.¹⁰ Onların "beş faktör modeli" -pek çoğu beş büyük kişilik faktörünün varlığını doğrulayan- farklı kültürlerdeki oldukça geniş araştırmaları sayesinde 20. yüzyılın sonunda kişilik psikolojisinde önde gelen modellerinden biri hâline geldi.¹¹ Onlarca yıl içinde dört farklı gruptaki yazarların bağımsız olarak bu konuda araştırma yaptıklarını ve "beş büyük kişilik özelliği"ni hemen hemen aynı faktörler üzerinde kurmuş olduklarını da belirtmek gerekmektedir. Bunlardan ilki Tupes ve Christal'dir. Onları Golberd (Orgeon Araştırma Enstitüsü), Cattell (Illinois Üniversitesi), Costa ve McCrae (Ulusal Sağlık Enstitüsü) takip etti. Tüm yazarların vardığı nihai sonuç beş faktörün, kişisel özelliklerin temeli olan alt boyutlar bakımından en önemli kişisel özelliklerin tümünü kapsıyor olmasıydı. Sadece Cattle, beş faktör modelinin kişiliği tanımlamak için yeterli olacağını asla kabul etmemiş ve psikolojideki tüm gelişmeleri kendi 16pf modelinin karşıtı olarak görmüştür.

Costa ve McCrae beş faktör modelini önermeden önce "belirli boyut belirteci" bilinmiyordu. Model, teorilerin veri analizinden elde edildiği endüktif süreçle doğmuştur. Her faktörün adlandırılması, araştırmacının yaratıcılığına bağlıdır. Örneğin; Fiske'nin modeli Costa ve McCrae tarafından önerilen modelden çok farklıdır. Farklı araştırmacılar beş faktör modelinin belirlenmesi sırasında farklı araştırma yöntemleri kullanmışlardır (Farklı isimler ve tanımlar doğuran budur.) ancak hepsi karşılıklı korelasyona sahip olup faktör analiziyle sağlıklı şekilde tanımlanmıştır.¹²

⁹ Digman, John M. "Personality structure: Emergence of the five-factor model." **Annual review of psychology**, 1990, 41, 1, ss. 417-440.

¹⁰ Colović, Petar, Dušanka Mitrović, and Snežana Smederevac. "Evaluation of Big Five model in Serbian culture by FIBI questionnaire." **Psihologija**, 2005, 38, 1, ss. 55-76.

¹¹ Reece Akhtar, Dave Winsborough, Uri Ort, Abigail Johnson, Tomas Chamorro-Premuzic, Personality and Individual Differences Detecting the dark side of personality using social media status updates, 2008, s. 90-97.

¹² Gerald Matthews, Ian J. Deary, Martha C., a.g.e., s. 25-35.

1.3.1. Dışa Dönüklük

2500 yıl önce insanlar, kişiliğin temel boyutlarından “dışa dönüklüğü” konuşkanlık, iddialılık ve cesaret gibi özelliklerle tanımlamaktaydılar. “Dışa dönüklük” terimini psikolojinin popüler terminolojisine yerleştiren C. G. Jung olmuştur¹³. Eysenck'ten önce ilk olarak Lesboslu Tyrtamus tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Dışa dönüklük daha sonra Eysenck tarafından kavramsallaştırılmış ve ilk kez temel özelliklerini tanımlamaya çalışan ve kişiliği değerlendirmek için ölçekler geliştiren kişi Eysenck olmuştur.¹⁴ Dışa dönükler, zamanının çoğunu sosyal etkinliklerde harcayan, konuşkan, şen şakrak, iddialı ve atılgan bireylerdir.¹⁵

Dışa dönüklüğün aşağıdaki nedenlerden dolayı psikolojik güçlendirme (güçlendirici lider) ile ilişkili olması beklenmektedir: Birincisi yüksek enerji, öz yeterlik fikrine benzemektedir. Daha yüksek enerji seviyesi ile yakından ilişkili olan¹⁶ dışa dönüklüğün; öz-etkililiği öngörmesi mantıklıdır. İkinci neden, olumlu duygu durumları bireylerin dışa dönüklüğünü yükseltir ve onların işle ilgili yetenekleri konusunda kendilerine daha fazla güven duymalarını sağlayabilir. Son olarak dışa dönük bireyler daha yüksek düzeyde sosyal etkileşim gerektiren işlerde daha iyi performans elde etmek için çabalarlar.¹⁷

Costa ve McCrae, dışa dönüklüğün öznel refah, mutluluk, olumlu etki ve iyimser özelliklerle ilişkili olduğunu gösteren kanıtları olduğunu belirtmiştir.

Dışa dönük insanlar aktif, girişken, iddialı, konuşkan, enerjik ve iyimserdirler. Onlar yaradılış olarak heyecandan ve uyarımdan hoşlanırlar ve neşeli olma eğilimindedirler.

¹³ Jung, Carl G. "1971." **Psychological types** (1921).

¹⁴ Eysenck, Hans Jürgen. **Manual of the Maudsley personality inventory**. University of London Press, 1959.

¹⁵ Joshua Wilt and William Revelle, **Extraversion**, Northernstern University, Prepared for the HandBook of Individual Differences in Social Behaviour, Guilford, 1997, s. 2.

¹⁶ Robert R. McCrae, and Paul T. Costa, **Conceptions and Correlates of Openness to Experience**, Handbook of personality psychology, 1997 s. 831.

¹⁷ Amir M.T. Yazdi and Norizah Mustamil, Empowerment potentials: Big Five Personality Traits and Psychological Empowerment, **International Business and Management**, Canada, 2015, s. 63.

1.3.2. Nevrotizm

Hans Eysenck, Cattel'in kişisel özelliklerini sınıflandırmak için faktör analizi kullanan çağdaşlarından bir diğeri idi. Ancak Eysenck'in kişisel teori yaklaşımı üç noktaya yani *nörotisizm*, *dışa dönüklük-içe dönüklük* ve *psikotizm* süper özelliklerine dayanmaktaydı. Bu teoriye göre yüksek seviyede *dışa dönük* insanlar sosyaldır ve dışarı çıkmaktan keyif alırlar, heyecan ararlar ve diğer insanlara yarenlik ederler. Yüksek seviyede *içe dönük* insanlar kapalı ve sessizdir; zamanlarını yalnız geçirmek isterler ve hayatlarını çok dikkatli şekilde planlarlar. Yüksek seviyede *nevrotik* insanlar anksiyete, endişe, istikrarsızlık ve kırılganlığa meyillidirler. Depresif olurlar, uyku sorunları ve psikosomatik bozuklukları vardır ve duygularının kararlarını etkilemesine izin verirler. Diğer taraftan *düşük seviyede nevrotik* insanlar normalde stabil ve sessizdirler; kolay öfkelenmezler, dahası duygusal saldırı durumunda çok hızlı iyileşirler ve genellikle sakin ve endişesizdirler. Eysenck dışa dönüklük ve içe dönüklük özelliklerinin birbirinden bağımsız olduğunu düşünmekte ve farklı kişilik özelliklerinin bu iki üst özelliğin kombinasyonundan oluştuğuna inanmaktadır. Aşağıdaki görselde Eysenck'in üst özellikleri ile ilişkili olan özellikler görülmektedir. Örneğin; *nörotisizm* ve *dışa dönüklük* sergileyen insanlar, bu özelliklerdeki puanları düşük olan insanlardan tamamen farklı kişisel özelliklere sahiptirler. Eysenck ayrıca bir özellik daha belirlemiş ve bunu *psikotizm* olarak adlandırmıştır. Bu boyuta sahip bireyler benmerkezci, agresif, impersonal, soğuk, antipatik ve dürtüsel olarak tanımlanırlar; başkalarını umursamazlar ve genellikle diğer insanların hakları ve refahı ile ilgilenmezler.¹⁸ Duygusal istikrar düzeylerini yansıtan öfke, stres, suçluluk, kaygı ve korku gibi olumsuz duygulara sahip bireylerdir.

Duygusal olarak istikrarlı bireyler daha güvenli, kendine güvenen ve stresli durumları kontrol edebilen kişilerdir. Daha yüksek öz güven ve benlik saygısı derecesine sahiptirler. Öte yandan daha yüksek öz saygı, psikolojik güçlendirmenin öz yeterlik ve etki boyutlarıyla ilişkilendirilmektedir.¹⁹

Tablo 1.2: Eysenck'in Kişilik Modelinin Üç Boyutu ile İlişkili Özellikler

¹⁸ Gerald Matthews, Ian J. Deary, Martha C. Whitman, Third Edition, a.g.e., s. 107.

¹⁹ Amir M.T. Yazdi and Norizah Mustamil, a.g.e., s. 64.

Nörotisizm: Endişe, depresiflik, suçluluk duygusu, düşük benlik saygısı, gerginlik, irrasyonellik
Utangaç, huysuz, duygusal
Dışa dönüklük: Girişken, canlı, aktif, iddialı, sansasyon arayan, kaygısız
Baskın, üste çıkan, atak
Psikozlu: Agresif, soğuk, benmerkezci, kişiliksiz, dürtüsel, antisosyal
Empati kuramayan, yaratıcı, sert fikirli

Bu N ölçeği, normal kişiliğin bir boyutunu ölçer. Yüksek N puanları bazı psikiyatrik problemler için risk göstergesi olabilir ancak N ölçeği psikopatolojinin bir ölçüsü olarak görülmemelidir. Teşhis edilebilir bir psikiyatrik bozukluk olmadan N ölçeğinde yüksek bir skor elde etmek mümkündür. Düşük N puanına sahip olanlar duygusal olarak stabildir. Genellikle sakin, itidalli, rahattırlar ve stresli durumlarla üzüntü duymadan yüzleşebilirler.

Costa ve McCrae dışa dönüklüğü “beş büyük faktör modeli”ndeki birincil faktör olarak belirlemişlerdir. Bu çalışmada dışa dönüklük iş sonucu, işe adanmışlığı öngörmek için kullanılmıştır.

Bir çalışmada düşük nörotisizm ve yüksek dışa dönüklük düzeylerinin işe adanmışlığı doğurduğu bulunmuştur.²⁰

Bir başka çalışmada nörotisizmin, hemşirelerin çalışan katılımının varyansına %4,9 kadar etki ettiği ifade edilmiştir.²¹ Örneğin; Albright, Kenny ve Malloy “sosyal ilişki modeli” yaklaşımını kullanmış ve değerlendirilen beş faktörden hedef varyansın en yüksek oranının (yaklaşık %27) dışa dönüklük faktöründe olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca Spearman Brown, tek değerlendirici için minimum 0,36'dan beş değerlendirici için 0,73'e yükselen bir güvenirlik uyumluluğu ölçümü bildirmiştir.²²

²⁰ İlke İnceoğlu and Peter War, Personality and Job Engagement, **Published in Journal of Personnel Psychology**, 2012.

²¹ Ziapour, A., and N. Kianipour. "A study of the relationship between characteristic traits and Employee Engagement (A case study of nurses across Kermanshah, Iran in 2015)." **Journal of medicine and life**, 2015, 8. Spec Iss 3, s.134.

²² Ziapour, A., and N. Kianipour, a.g.e. s. 134.

1.3.3. Geçimlilik

Golberg (1981), her büyük beş faktör için sorular önermiş ve bunların gruptaki bireysel gücü gösterdiklerini belirtmiştir. Bunlardan biri "X kabul edilebilir midir? (sıcak ve hoş) veya kabul edilebilir değil midir? (soğuk ve uzak)" sorusudur.

Geçimlilik; iyilik, fedakârlık, sempati ve güven ile ilişkilidir. Ergeneli, Sağlam ve Metin, duygusal bağların bir sonucu olarak kişinin amirine güvenmesinin psikolojik güçlendirmenin etki boyutunu olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır.²³ Güven, geçimli insanların niteliklerinden biridir. Geçimlilik seviyesi yüksek bireyler hem güvenen hem de güvenilir kimselerdir ve aksi kanıtlanana kadar başkalarını da güvenilir olarak değerlendirmek şeklinde bir kuralları vardır.²⁴

Gruplar üzerinde olumlu ya da olumsuz etki yapan her birey, bir organizasyonda çalışmaktadır. Normalde her grubun bir görevi vardır ve bunu başarması gerekir. Grup üyeleri görev konusunda fikir birliğine sahip olduğunda ve buna odaklandığında başarı daha kolay elde edilir. Diğer taraftan sapkınlık gösteren, grupta uzun vadede kalamayacaktır. Organizasyondaki bireyler, normlar -eğer bir şirket personeliyse- şirket politikası, politikaya ne kadar saygı duyduğu ve başkalarıyla iş birliği düzeyi ile değerlendirilmektedir. Bireylerin gruptan elde ettikleri sonuçlar kendilerine bağlıdır ve kohezyon düşük olduğunda en üst seviyeye çıkamaz.²⁵

Geçimliliğin sonuçlarını destekleyen az sayıda çalışma mevcuttur. Geçimlilik, araştırmalarda dışa dönüklükten daha az araştırılmıştır. Örneğin; Albright, Kenny ve Malloy, "sosyal ilişki modeli" yaklaşımını kullanmışlar ve değerlendirilen beş faktörden, en düşük oranın (%4) hedef varyansın geçimlilik faktöründe olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Spearman Brown, geçimlilikte tek değerlendirici için

²³ Ergeneli, Azize, Güler Sağlam Arı, and Selin Metin. "Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers." **Journal of business research**, 2007, 60, 1, ss. 41-49.

²⁴ Amir M.T. Yazdi and Norizah Mustamil, Empowerment potentials: Big Five Personality Traits and Psychological Empowerment, **International Business and Management**, Canada (2015).

²⁵ William G. Graziano, Nancy Eisenberg; **Agreeableness: A dimension of Personality**, William Arizona State University, 1997, s. 799.

minimum 0,36'dan beş değerlendirici için 0,73'e yükselen bir güvenilirlik ölçümü bildirmiştir. Geçimliliğin ilgili değerleri dışa dönüklülüğe nazaran daha azdır.²⁶

Ek olarak geçimlilik özel olarak işe bağımlılık ile ilgili değildir.²⁷

Geçimli takım çalışanı, geçimlilik seviyesi düşük ekip üyelerine nazaran daha kolay bağlanmaktadır. Yöneticinin organizasyondaki bireyleri nasıl güçlendireceğini ve daha iyi iş sonuçları /sonuçları nasıl / üreteceğini bilmesi gerekmektedir. Wiggings, doğal dil formları kullanılmasının gruptaki ortak faaliyet ve görüş birliğini yansıttığını belirtmektedir. Örneğin; size bağlı çalışan bir kişiyle yönetici olarak konuşursanız “T” (Almanca “du”, Rusça “tea”, Latince, İtalyanca, Fransızca ve İspanyolca “tu”) hitabını kullanmanız gerekir. Ancak karşınızda üstünüz ise “V” (Latince “vos”, Fransızca “vous” ve Rusça “vea”) kullanmalısınız. Wiggings bunun faaliyetlerde kişiler arası davranışı etkilediğini söyler. Wiggings, dil formunun sadece dinamik ve baskın olanın “temsilî” gücünü değil, aynı zamanda samimiyet ve iş birliği hissini yansıttığını fark etmiştir. Yönetici, farklı zaman ve durumlarda gruptaki bireylerin farklılıklarını bilmelidir ve her birey için bir güçlendirme stratejisi uygulamalıdır.²⁸

1.3.4. Deneyimlere Açıklık

Deneyime açıklık, kişilik özelliklerinin temel faktörlerinden biridir. Bu tür kişilikleri açıklamak için en iyi örnek Leonardo De Vinci, Modigliani, Beethoven gibi sanatçılar ve geniş bir duygusal algılara sahip diğer hayalperestlerdir. Ancak başka bir davranış boyutuna geçme riskinden ötürü yönetimden bahsedildiğinde daha kesin ve spesifik olmak, çeşitli unsurları kontrol altında tutmak gerekmektedir. İlke İncoğlu ve Peter Warr, “deneyimlere açıklık” ile ilgili özelliklerin genellikle bağıllıkla ilgisiz olduğunu keşfetmişlerdir; bu durum da mantıklı görünmektedir.

Açık bireyler güzelliğe duyarlıdır, yaratıcıdır, değerler konusunda liberaldir, doğaları gereği meraklı, duygusal olarak farklılaşmış ve davranışsal olarak esnektir.

²⁶ William G. Graziano, Nancy Eisenberg, a.g.e., s. 800.

²⁷ Reece Akhtar, Dave Winsborough, Uri Ort, Abigail Johnson, Tomas Chamorro-Premuzic, Personality and Individual Differences Detecting the dark side of personality using social media status updates, 2008, s. 90-97.

²⁸ William G. Graziano, Nancy Eisenberg, a.g.e., s. 802

Yeni deneyimlerden öğrenme kapasitelerinin yüksek olması nedeniyle deneyime açık çalışanların işle ilgili görevlerini daha etkili şekilde algılamaları muhtemeldir.²⁹

Deneyime açık olan bireyler literatürde zeki addedilir, öğrenme yetenekleri vardır, bilgi ve anlayış kapasiteleri yüksektir. Bir araştırmada deneyimlere açıklık ve zekânın psikometrik ölçüleri ile diğer bazı bilişsel yetenekler arasında olumlu bir ilişki olduğu belirtilmiştir³⁰. Cattle, açıklığın bireysel alanda zekânın yansıması olduğunu bildirmektedir.

Borgatta gibi bilim adamları *akıllı, rasyonel ve mantıklı, açık fikirli, uyanık, olgun gibi sıfatların deneyime açıklığın göstergesi olduğundan bahsetmektedir*.³¹

Daha sonraki araştırmacılar, *zekâyı* sorumluluk faktörüne ikincil olarak bağlı bulmuşlardır. Akıllı olan birey şirkette iyi organize olabilir, entelektüel olarak meraklı ve yaratıcı ise işlerinde de verimli ve dikkatli olabilir.

Açık insanlar yeni fikirler anlama noktasında kendilerini sınırlamazlar, yeni şeyler yapmaktan keyif alırlar. Çeşitlenmiş ve geniş bir ilgi listesine sahiptirler. Aynı zamanda farklı bir projede çalışmaktan, becerilerini geliştirmekten ve hayır demeden yeni bir görevi kabul etmekten hoşlanırlar. Hastanede çalışanlar çoğunlukla işlerinin ne olduğu konusunda sınırların olmasını ve bundan taviz verilmemesini isterler. Ayrıca açık insanlar, geleneksel yolları takip etmeyi sevmeyen insanlar olarak karakterize edilmekte, yeni bir şey yaparak kültürü değiştirmeyi tercih etmektedirler. Esnek davranışları bir işi sık sık değiştirmelerine sebep olmaktadır.

1.3.5. Sorumluluk

20. yüzyılın ilk yıllarında Sigmund Freud (1856-1939) psikanalitik hakkında yazmaya başlamış ve sorumluluk yapısı hakkında önemli bir tartışmayı başlatmıştır. Freud, “insan zihni kişiliği teorisi”ni bilinçaltı sürecini araştırmak için bir yöntem ve aynı zamanda bir terapi biçimi olarak tanımlamıştır.

²⁹ Amir M.T. Yazdi and Norizah Mustamil, a.g.e., s. 64.

³⁰ Robert R. McCrae, and Paul T. Costa, **Conceptions and Correlates of Openness to Experience**, Handbook of personality psychology, 1997 s. 831.

³¹ Robert R. McCrae, and Paul T. Costa, a.g.e. s. 831.

Sorumlu bireyler öz disiplinli, sorumlu, dakik, maksatlı, muteber ve güvenilirlerdir. Sorumlu çalışanların birçok iş pozisyonunda iyi performans gösterdiği bulunmuştur. Hizmet işleri de bunlara dâhildir. Dolayısıyla sorumlu hizmet çalışanlarının, yetenekleri hakkında sorumluluk seviyesi düşük hizmet işçilerine nazaran daha olumlu bir algılamaya sahip olmaları beklenmektedir. Judge ve Ilies'in on dört ampirik çalışmanın meta-analizi çalışması da sorumluluk ve öz etkinlik (diğer bir deyişle psikolojik güçlendirme boyutu) arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.³²

Sorumluluk her organizasyon için önemli bir unsurdur. Gruptaki tüm insanlar kendilerinin farklı olduğunu düşünürler. Bazı bireyler şirketteki kabul durumuna bağlı olarak bilinçli ya da bilinçsiz şekilde motive olurlar. Sosyo-analitik teoriye göre bilinç, gruptaki diğer bireylerle başa çıkmaya yönelik kişiler arası stratejinin bir parçasıdır. Bilinç, organizasyonda hayatta kalmaya olanak sağlar. Sorumlu çalışanlar; başkalarının onları sorumluluk sahibi bir kişi olarak görmesini, işlerine zamanında gelmeyi, görevlerini zamanında yerine getirmeyi ve otoriteye meydan okumayan sorumlu çalışanlar olarak bilinmeyi isterler, kuralları severler ve tartışmalardan, belirsizliklerden ve kavgalardan kaçınırlar. Diğer taraftan sorumluluk ölçümü puanı düşük olan bireyler sapkın olarak görülür. Sorumlu kimliğe sahip birey, grupların kurallarına, normlarına ve beklentilerine uyarak kendini ifade etmek isteyen bir kişi olarak tanımlanabilir. Bu kişiler sorumluluk sahibi ve güvenilirdir.³³ İnceoğlu ve Peter Warr, sorumluluğun, kişilik özelliği faktörleri arasında işe bağlılığın en güçlü belirleyicilerinden biri olduğunu bulgulamışlardır. Kim, Shin ve Swanger da sorumluluğun anlamlı olduğunu bulmuşlardır.³⁴

Barrack ve Mount, değerlendirdikleri grup için yaptıkları ampirik çalışmanın (yalnızca sorumluluğa odaklanan beş kişilik özelliğinin geçerliliği çalışması) meta-analiziyle sorumluluk ölçeklerinin geçerli öngörücüler olduğunu teyit etmişlerdir.³⁵

³² Amir M.T. Yazdi and Norizah Mustamil, a.g.e., sayfa: 64.

³³ Joyce Hogan, Deniz S. Ones, **Conscientiousness and integrity at work**, Handbook of Personality Psychology, s. 849.

³⁴ İlke İnceoğlu and Peter War, Personality and Job Engagement, **Published in Journal of Personnel Psychology**, 2012.

³⁵ Joyce Hogan, Deniz S. Ones, a.g.e., s. 859.

1.2. GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK

Bu çalışma, kişisel özellikler ile “güçlendirici liderlik teorisi” tarafından kontrol edilen iş sonuçları arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Liderlik yapısının güçlendirici liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ılımlaştırıcı etkisi üzerinde durulmuş, etkisine odaklanmıştır. Çalışmada liderler ve çalışanlar arasındaki ilişki çalışan bakış açısıyla analiz edilmiştir. Ayrıca bu çalışma, sağlık sektöründen özel hastanede çalışan hemşire, hasta danışmanı ve teknisyen olmak üzere toplam 99 kişi ile yapılmıştır.

1.2.1. Liderliğin Tarihi

Liderlik örgütsel ve psikolojik araştırmanın uygulandığı en karmaşık ve çok yönlü fenomenlerden biridir. "Lider" terimi 1300'lerin başında kaydedilmiş hatta İncil çağından bile önce kavramsallaştırılmış olmasına rağmen liderlik terimi sadece 1700'lerin sonlarından beri tedavüldedir³⁶. Bu tarihten sonra da konuyla ilgili bilimsel araştırmalar 20. yüzyıla kadar başlamamıştır.³⁷ O zamandan bu yana konuyla ilgili yoğun bir araştırma yapılmış ve liderlik çeşitli perspektiflerden ele alınmıştır.

Burns; "Liderlik, dünyada en sık gözlemlenen ve en az anlaşılan fenomenlerden biridir." der. Bu problem sadece teorinin işleyişini anlama yolunda değil, aynı zamanda tanımlarında da ortaya çıkmaktadır³⁸.

Erken lider çalışmaları, liderlerin bireysel özelliklerine odaklanmış ve bir bireyin takipçileri güçlendirmesine izin veren doğuştan gelen özelliklerin olduğunu varsaymıştır. Liderlik çalışmaları ilerledikçe çok az sayıda liderin aynı yoldan hareket ettiği ortaya çıkmıştır.

³⁶ Stogdill, Ralph M. **Handbook of Leadership: A Survey Of Theory And Research**. Free Press, 1974.

³⁷ B.M. Bass, **Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications** (4th Edition b.). New York, Free Press

³⁸ Bass, Bernard M. **The ethics of transformational leadership. Ethics, the heart of leadership**, 1998, ss. 169-192.

1.2.2. Liderliğin Tanımları

"Benim lider tanımım . . . insanları yapmak istemedikleri şeyi yapmaya ya da yapmak için çok tembel oldukları şeyi yapmaya ikna edebilen bir adamdır." (Harry S. Truman, 1884-1972, Amerika Birleşik Devletleri Otuz Üçüncü Başkanı, Miller, Daha Fazla Plan Konuşması)

Liderlik, bir kişi başkalarını önceden belirlenmiş birtakım hedeflere doğru çalışmaya teşvik ettiğinde ortaya çıkar."

"Liderlik, bir astın ya da grubun davranışını etkilemek ve onları belirli bir eylem seyrini takip etmeye ikna etmek için kullanılan üstün bir yetenektir

"Liderlik, insanları ortak hedeflere ulaşmada itaatli, güvenli, saygılı ve sadık bir iş birliğini elde edecek şekilde etkileme ve yönlendirmenin sanatıdır."

1.2.3. Liderlik Tarzları

Araştırmacılar genellikle liderliği kendi bakış açılarına ve kendileriyle ilgilendikleri konulara göre tanımlarlar. Liderlik tanımlarının birçoğu sınırlı şartlar altında bir grup veya kuruluştaki etkinlik ve ilişkileri yönlendirmek, yapılandırmak ve kolaylaştırmak için uygulanan süreçler varsayımı olarak adlandırılır. Başka bir tanımlamaya göre liderlik, bir grubu belirli şartlar altında örgütsel hedeflerine ulaşmaları için cesaretlendiren, başarıları için kendi başarılarını ve deneyimlerini ileten ve onları uygulamaya yönlendiren bir etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. Liderlik; astları üyesi oldukları organizasyonun faaliyetine ve başarısına katkıda bulunmak için etkileme, yönetme ve motive etme becerisi ve aynı zamanda grubu belirlenen hedeflere ulaşmak için etkileme becerisidir.³⁹

Liderlik konusunu açıklayan yaklaşımlardan ilki, sistematik olarak araştırılan özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, fiziksel ve kişisel özellikler, yeterlilikler ve değerler gibi liderlerin özelliklerine odaklanır. Liderliği sadece bireysel liderlik perspektifinden alır. Bu yaklaşıma göre lideri üstün kılan özellikler daha sonra

³⁹Gary, Y. **Leadership in Organizations (8th Ed. b.).** New Jersey: Prentice Hall.

kazanılmaz, ancak doğumla kazanılır. Özellik yaklaşımı ilk olarak Birinci Dünya Savaşı sırasında subay gereksinimleri nedeniyle ortaya çıkmıştır. I. Dünya Savaşı'nın başlangıcında ABD ordusu, asker alımı ve seçimi için Amerikan Psikologlar Birliği'nden bir grup psikolog atamıştır. Psikologların çalışmaları sonucunda birçok seçenek ve ölçme aracı, özellikle de Alfa Zekâ Testi geliştirilmiştir. Bu araçların ve benzer tekniklerin piyasaya sunulmasıyla birlikte özellik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre bireyin kişisel veya psikolojik özellikleri lideri lider yapar.⁴⁰

Davranışsal yaklaşım; liderlerin davranışlarının kişisel özelliklere göre değil, davranış özelliklerine göre belirlendiğini ve liderlik davranışının eğitim yoluyla kazanılabileceğini savunur. Davranışsal yaklaşımda liderleri belirlenmiş amaç ve görevlere bağlayan bir dizi davranış vardır.⁴¹ Bunlar; yönettikleri kişilerle iletişim türü, motivasyon, grup bağlılığı, grup üyelerinin karar alma sürecine katkısı, emir verme şekli, toplantıları yönetme şekli, kuruluş içinde kaynak kullanımı gibi davranışlardır.⁴² Bu davranışlara dayanarak davranışsal yaklaşımda gerçek düşünce; liderin kişisel özelliklerinden ziyade liderlik sürecini yansıtan davranıştır.⁴³ Başka bir deyişle özellikler teorisinin aksine lidere, takipçilerinin penceresinden bakmayı içeren bir teoridir ve liderin ne tür özelliklere sahip olduğunu değil, insanlara karşı tutum ve davranışlarının yönünü içerir.⁴⁴

Liderlik tanımında bütün insanlar tarafından kabul edilmiş bir açıklama yoktur ve sadece bir liderlik tarzı beklemek mümkün değildir. Zamanının koşulları ve liderin bireysel nitelikleri, birçok liderlik tarzını ortaya koymuştur. Literatürdeki liderlik stilleri aşağıdaki gibidir.⁴⁵

⁴⁰ Aslı, Yazar, Ş. “Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

⁴¹ Fred, L. **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach (12 Ed. b.)**. NewYork: McGraw-Hill/Irwin.

⁴² Aslı, Yazar, Ş. “Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

⁴³ İ., Bakan, “Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması”. **KMÜ İİBF Dergisi**, 14, 13-40.

⁴⁴ Naim, I. “Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkar Liderliğin İş Görenlerin Organizasyonel Bağlılığına Etkileri”. Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

⁴⁵ Cemile, Ç., ve Önder, S. “Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: mersin ilinde bir alan araştırması”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 13/3, 49-66.

Etik liderlik, liderlerin davranışlarının iyi-kötü, doğru-yanlış şeklinde ahlaki yönlerini içerir. Çeşitli araştırmacılar etik davranışı tanımlamıştır; ahlak üzerine çalışma, iyi ya da kötü, erdemli ya da kusurlu, doğru ya da yanlışın ne olduğu ve diğerlerini değerlendirme kriterleri gibi ifade edilir.⁴⁶

Vizyoner liderlik, mevcut durumu açıklığa kavuşturan ve daha iyi bir gelecek için arzu edilen bir durum önererek bağlılığa yol açan ve organizasyonda olumlu sonuçlar veren bir stildir. Vizyon sahibi liderler, takipçilerin ihtiyaç ve değerlerini bilir ve bunları yansıtacak bir vizyon ifadesi geliştirir.⁴⁷

Otantik liderlik, liderlerin ve katılımcıların kendi kendini düzenleyen olumlu davranışlarını arttırma ve olumlu psikolojik kapasiteye ve gelişmiş örgütsel yapıya dayalı gelişmeyi teşvik etme sürecidir. Otantik lider, kendine güvenen, umutlu, iyimser, esnek, şeffaf, ahlaki / etik, geleceğe yönelik ve gelişecek meslektaşlarına öncülük eder.⁴⁸

Hizmetkâr lider, kuruluşun ve takipçilerinin öncelikli ihtiyaçlarına odaklanır ve kendisini bir lider hâline getirir ve bu faaliyetlerde çıkar amacı gütmaz.⁴⁹ Hizmetkâr liderliğin odağı, kendine değil, başkalarına karşıdır. Kişisel çıkarları liderliğini motive etmez. Liderin temel amacı, motivasyon sağlamak ve başkalarının ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu liderler, vizyon sağlayarak ve onları etkileyerek takipçilerin güvenini kazanırlar.⁵⁰

Dönüşümcü liderler; kuruluşun misyonunda, iş yapma biçiminde ve vizyonunu gerçekleştirmek için insan kaynaklarını yönetmede önemli değişiklikler yaparlar. Bir örgütün tüm felsefesini, sistemini ve kültürünü elden geçiren lider.⁵¹ Takipçileri örgüt

⁴⁶ Celal, T. U., ve Mehmet, Ü. “Öğretmenlerin bağlılık düzeylerine yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi”. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 41, 434-448.

⁴⁷ K.A.S., Dhammika, “Visionary Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Assessment of Impact of Sectarian Difference”. *Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking*, 1-10.

⁴⁸ Fred, L. **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach (12 Ed. b.)**. NewYork: McGraw-Hill/Irwin.

⁴⁹ Y. Akiş, **Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası**. İstanbul, Alfa Yayınları.

⁵⁰ Heller, Marjorie F., and William A. Firestone. “Who’s in Charge Here? Sources of Leadership for Change in Eight Schools”. **Elementary School Journal**, 96/1, 65-86.

⁵¹ J. L. Gibson, J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly & R. Konopaske, **Organizations: Behavior, Structure, Processes (14th Ed. b.)**. NewYork, Mc Graw Hill, 2012

uğruna kendi çıkarlarını aşmaya, kendilerini Maslow'daki güvenlik seviyesinden kendini gerçekleştirme seviyesine yükseltmeye ikna eder.⁵²

Dağıtımcı liderlik yaklaşımı, bir değişikliği gerçekleştirmek için kurumun başında birinin bulunmasının gerekliliğine karşı çıkar. Bu fikrin savunucuları, örgüt içindeki bireylerin liderliğinin gerekli olduğunu çünkü örgütlerin bir kişi tarafından yönetilemeyecek kadar karmaşık olduğunu savunurlar. Bu karmaşıklığın bir sonucu olarak karmaşık görevleri yönetme sorumluluğu birçok kişiye dağılmıştır.⁵³

Karizmatik liderliğe göre liderler örnek insanlardır ya da mükemmel kişilik özelliklerine sahip oldukları için sıradan insanların lider olması imkânsızdır. Karizmatik liderler genellikle kaos ve kriz ortamlarında ortaya çıkarlar. Atatürk, Gandhi ve Martin Luther King gibi tarihî figürler, ülkelerinin olumsuz durumlarının bir ürünü olarak ortaya çıkan karizmatik liderlerdir. Yeterince örgütlenmemiş toplumların özellikle bir sıçrama yapmak için kurtarıcı bir kahramana ihtiyacı vardır. Savaş, siyasi istikrarsızlık ve ekonomik kriz gibi kaoslarda toplumların kahramanlara duyduğu ihtiyaç artmaktadır. Karizmatik liderler; topluma saygı duyan, önderlik eden, gelecek için olumlu düşünmeyi teşvik eden, toplumun önemli şeyleri görmesini kolaylaştıran, insanlara bir misyon veren ve takipçilerini motive eden liderlerdir.⁵⁴

1.2.4. Güçlendirici Liderlik Tarzı

Literatürde 36 farklı liderlik tarzı görülmektedir. Liderlik labirenti üç ana bilimsel paradigmaya dayanmaktadır: özellik, davranış ve olumsuzluk. Çalışmada güçlendirici liderlik tarzı seçilmiştir çünkü hem modern hem de üç ana bilimsel paradigmayı içermektedir. Güçlendirici liderlik tarzı; çalışanın performansı ve memnuniyeti, özerklik tanımak, güç paylaşımı, uygunluk, takım odaklı olmak ve kendini geliştirmeyi teşvik etmekle ilgilenmektedir.

⁵²B.M. Bass, Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications (4th Edition b.). New York, Free Press.

⁵³ M. Özdemir, "Dağıtımcı liderlik envanterinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları". **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 18/4, 575-598.

⁵⁴ E. Oktay ve H. Gül, "Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10, 403-428.

Güçlendirici liderlik kavramı 1990'larda önerilmiştir. Bir dizi ampirik çalışma, güçlendirmenin üst ile ast arasındaki ikili ilişki olarak verimli şekilde ele alınabileceği fikrini desteklemektedir. Örneğin; Keller ve Dansereau, güçlendirme ile ilgili liderlik uygulamalarının ast düzeyinde kişiselleştirilebildiğine dair kanıtlar sunmaktadır⁵⁵. Yapılan ampirik çalışmalar, üstlerin astları arasında izin verdikleri tolerans derecesinde farklılaştığını göstermiştir. Yukl ve Fu anketlere, röportajlara ve odak gruplarına dayanan kapsamlı bir çalışmada yöneticilerin yöneticilerle uyumlu görev hedeflerini takip etme ve yöneticilerle olumlu ilişki kurma gibi konularda yetkin olarak gördükleri astlara daha fazla yetki verdikleri sonucuna varmıştır.⁵⁶

Güçlendirici liderlik (GL), üst yönetimden bilgi işçilerine yüksek özerklik (otonomi) ile günlük faaliyetler hakkında kararlar ve inisiyatif alabilen bir güç transferini kapsamaktadır.⁵⁷ GL, diğer liderlik yöntemleriyle karşılaştırıldığında yol gösterici, etkileşimsel ve dönüştürücü liderliğe daha etkili bir yaklaşım olarak tasarlanmıştır.⁵⁸

Özerkliği desteklemenin gerekçesi, özellikle Hackman ve Oldham'ın "iş karakterleri modeli" ve "kendini yönetme teorisi" araştırmalarında ortaya çıkmıştır. Örneğin, Humprey tarafından irdelenen iş tasarım literatürünün kapsamlı, toplu analizinde özerklik; yegâne motivasyonel özellik olarak bulunmuştur ki bu da %95 güven aralığında (GA) tarafsız performans ile ilişkiler açısından hiçbir bağlantı olmadığı anlamına gelmektedir.⁵⁹

Çalışmada üstün (süper) liderliğin özerkliğini destekleyen önemli odağıyla GL'ye teorik yaklaşımında tam tamına uyan bir modeli temsil ettiği kabul edilmiştir. Süper liderlik, diğerlerine liderlik ederek kendine liderlik etme süreci olarak

⁵⁵ Keller, Tiffany, and Fred Dansereau. Leadership and empowerment: A social exchange perspective. **Human Relations**, 1995, 48, 2, ss. 127-146.

⁵⁶ Michelle L. Kilbourne, **Measuring Organizational Leadership Context: Development and Validation of a Theory-Based Instrument**, Submitted to Regent University, 2012, s. 41.

⁵⁷ Ford & Fotteler (1995); Empowerment: A matter of degree. **Academy of Management Executive**, 9/3, 21-29.

⁵⁸ Liu, Lepak Takeuchi&Sims; Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective. **Human Resource Management Review**, 2003, 13/1, s. 127-152.

⁵⁹ Stein Amundsen, Empowering Leadership; Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale, **Article published in Leadership Quarterly**, 25/2014, s.6.

tanımlanmış ve Manz ve Simz'in çalışmalarından örnek alınmıştır (esinlenilmiştir).⁶⁰ Literatürde GL'nin özellikle özerk kurum çalışanlarını üç farklı, birbirine bağlı süreç yoluyla (güç paylaşımı, motivasyonel destek ve gelişim desteği) etkilediği bulunmuştur:

1. **Güç Paylaşımı:** Resmî sorumluluk, yetkiyi devretmek ve güç paylaşımını içeren klasik sosyo-yapısal yaklaşımdır.⁶¹ Bu yaklaşım, paylaşımcı liderlik ve çalışan katılımını içeren bakış açılarıyla benzerliklere sahiptir.⁶²

Buna rağmen gerçek güçlendiren GL olabilmek için liderlerin çalışanlara yetki devri net mesaj içermelidir ki diğer konularda da çalışanlar kendi kendilerine kararlar alabilsinler. Yukl'a göre açık karar süreçlerinde danışma (istişare) ve yetki devri farklılık göstermektedir. Yukl ve Fu, yetki devrini danışmadan çok daha güçlendirici olarak tanımlamaktadır. Leana, çalışanların yetki devrinde gerçek özerkliğe sahip olduklarını söylemiştir. Diğer taraftan danışma veya karar sürecine katkı bu özerkliği sağlamamaktadır.⁶³

2. **Motivasyonel Destek:** Süper liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde güçlendirici liderin çalışanları özerk olarak çalışmaya teşvik ettiği bir davranışlar dizisi ortaya çıkmaktadır. Conger ve Kanungo, GL'nin motivasyonel bir yaklaşım olarak incelenmesi gerektiğini fark etmiştir. Bunun nedeni resmî özerklikle çalışanları desteklemenin yeterli olmamasıdır. Benzer şekilde Thomas ve Velthouse, motivasyonel teriminin ayrıca çalışanların enerjilerini yükseltmek anlamına geldiğini iddia etmektedir⁶⁴. Bu yüzden resmî gücü paylaşmaya ek olarak liderler çalışanlarını -özerklik sağlayacak şekilde- çalışma konusunda desteklemelidirler.

⁶⁰ Manz & Sims, **The new superleadership: Leading others to lead themselves**, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1991,2001.

⁶¹ Burke, John P. **Bureaucratic responsibility**. 1986.

⁶² Stein Amundsen, a.g.e., s. 7.

⁶³ Stein Amundsen, a.g.e., s. 8.

⁶⁴ Thomas, Kenneth W., and Betty A. Velthouse. Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. **Academy of management review**, 1990, 15, 4, ss. 666-681.

İlk olarak süper liderler; çalışanlarını inisiyatif almak, görev temelli çabaları başlatmak, kararlar almak ve kendini yönetmek konusunda cesaretlendirmelidirler.⁶⁵

“Kişisel inisiyatif” kavramı, verilen resmî görevde yaratıcılığını kullanarak işi istenilenden daha öteye taşıyan, işe bireysel ve aktif katkı sunan bir davranış tarzı olarak açıklanabilir.

İkinci olarak kendilerinin tanımladığı ilham veren amaçları, cesaretlendirilmiş çalışanlarda süper lider davranışının önemli bir bölümü olarak göstermeleridir. Locke and Latham, amaçların motivasyon ve performansı dört mekanizma ile etkilediğini ileri sürmüşlerdir: (a) eylem ve dikkati yönlendirmek, (b) çabayı harekete geçirmek için gerekli enerjiyi sağlamak, (c) istikrarlı ve devamlı çaba sarf edilmesini sağlamak, (d) ilgili bilgi ve stratejileri kullanmaya ve keşfe yönlendirmek. Böylece çalışanlar amaç odaklı cesaretlendirilir ve motivasyonları artırılır.⁶⁶

Üçüncü olarak süper liderlerin önemli becerisi güven, inanç ve alaka göstererek çalışanlarının olumlu düşünce yapılarını ve kendi kendilerine yeterli olmalarını geliştirmektir. Çalışanların fikir, görüş ve önerilerini dinlemek onlara kendilerinin sürece dâhil edildiğini ve dikkate alındığını hissettirdiği gibi özerk karar alabilmeleri konusunda da onları motive eder ve kendilerini yeterli hissetmelerini sağlar. Ayrıca güçlendirici liderler, çalışanlara ilham verici bir iklim yaratarak onların motive olmalarını sağlar.

3. Özerklik: Otonomiye oluşturmak için üçüncü bir yol; çalışanları, iş rollerinde öğrenme ve gelişmeye teşvik etmek ve kendilerini yönetebilme kabiliyetlerini geliştirmektir.

Süper liderlerin asıl özelliği, çalışanları için sistemli olarak etkili liderlik becerileri ve iş ile ilgili bütünsel davranışlar konusunda gözlemlenebilir bir model olmalarıdır. Model olarak öğretme, sosyal bilişsel teori ve üçlü karşılıklılık ilkesinin bileşenidir. Bu da kişinin bilişsel sürecini, davranışlarını ve çevresel etkilerini

⁶⁵ Manz & Sims, **The new superleadership: Leading others to lead themselves**, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1991,2001.

⁶⁶ Houghton & Yoho, 2005; Manz & Sims, 2001; Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged? **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 11/4, s. 65–83.

içermektedir. Liderler, güç ve yetkilerini paylaşarak çalışanlarını güçlendirebilir, onların enerjilerini yükseltebilirler. Motivasyon desteğiyle özerklikle ilgili çabalarını artırabilirler. Kendilerini geliştirerek özerk çalışma konusundaki beceri ve kabiliyetlerini geliştirmelerine olanak sağlayabilirler.

Yukarıda bahsedilen konulara dayanarak GL'nin tanımı, kavramsallaştırmanın ötesinde bir rehber olarak hizmet etmesini sağlayacak şekilde aşağıdaki gibi yapılabilir: *Güçlendirici liderlik, organizasyonun tüm amaç ve stratejilerinin sınırları dâhilinde, güç ve yetki paylaşımı, motivasyon ve gelişim desteği sağlayan, kendine yeterlilik ve karar alabilme becerileriyle özerk çalışma kapasitesini artıran bir liderlik türüdür.*

*Çalışanın işinin önemini tarif ederek bir çalışanla güç paylaşımına olanak sağlayan uygulama şartlarının süreci: özerkliği oluşturan mükemmel kararları desteklemek, çalışanların kabiliyetlerine olan güveni ifade etmek ve performanslarının önündeki engelleri kaldırmaktır.*⁶⁷

Güçlendirici liderlik, çalışanların motivasyonunu ve onlara yapılan yatırımı arttırmayı amaçlayan güç paylaşımını kapsar. Bu tür liderlik, psikolojik güçlendirme ile de pozitif bir korelasyona sahiptir.

Liderler, iş tasarımıyla özellikle önem arz ederler. Güçlendirici liderlik ile ilgili son dönemde yapılan bütünsel analizler göstermiştir ki GL davranışı, içsel motivasyonu artırarak çalışanların psikolojik olarak güçlenmesini sağlamakta ve çalışanların performansını dikkate değer şekilde olumlu etkilemektedir.⁶⁸

Güçlendirici liderlik, aşağıda bahsedilen bir dizi lider davranışından oluşur: Birlikte karar alma yoluyla çalışanlar üzerinde olumlu etki bırakmak, işe anlam katmak, gelişim desteği sunmak, yüksek performans için güven tesis etmek, kendini

⁶⁷ Ahearne et al. 2005; Arnold, Arad, Rhodes, & Drasgov, 2000; Kirkman & Rosen, 1997, 1999; Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement, Xiaomeng Zhang and Kathryn M. Bartol, **Academy of Management Journal**, 2010, Vol. 53, No. 1, sayfa: 107–128.

⁶⁸ Kim & Beehr, 2018a; Lee, Willis, & Tian; **The Power of Empowering Leadership: Trust and Psychological Capital Resulting in Job Crafting**, April 2018, Author: Minseo Kim, Central Michigan U., Terry A Beehr, Central Michigan U. 2017, s. 11869.

yönetmeye teşvik etmek. Önceki araştırmalar baz alındığında güçlendirici liderlik, iş bağımlılığına yol açan kişisel özellikleri de etkileyebilmektedir (kişisel davranışlar).⁶⁹

1.2.5. Güçlendirici Liderliğin Psikolojik Kaynakları

Literatürde güçlendirici liderliği besleyen iki psikolojik kaynak bulunabilir: Liderdeki psikolojik sermaye ve güven. Bunlar, güçlendirici liderlik davranışlarının çalışan faaliyetlerini nasıl etkilediğini gösteren potansiyel anahtar mekanizmalardır.

Çalışanın psikolojik sermayesi dört temel özellik tarafından belirlenmiştir: yararlılık, umut, iyimserlik ve esneklik. Güçlendirici liderlik; motivasyonel ve gelişme desteğine vurgu yaparak, rol modeli olarak, rehberlik ederek ve iddialı görevler vererek çalışanların psikolojik sermayesini yükseltmektedir. Çünkü bu liderlik tarzı, çalışanların gelişmesine yönelik deneyim sahibi olmasına olanak vermektedir.⁷⁰

Güçlendirici liderlik iş ilişkilerinde güven tesis edilmesine yardımcı olur. Liderlikte güven, güçlendirici liderin davranışlarının çalışanların davranışlarını olumlu etkilediğini gösteren ikinci psikolojik kaynak ve anahtardır. Liderin iyi niyetli davranışının olumlu beklentilerinden dolayı çalışanların hassasiyetine özen göstermesi, psikolojik olarak çalışanların da liderlerine güven duymasına yol açar. Çalışanlarına saygı duyan ve ilgili davranan güçlendirici liderlik tarzında çalışanların liderlerine olan güveni çok daha fazla artmaktadır. Ayrıca güçlendirici liderliğin işe adanmışlığı etkilediği belirlenmiştir. Çünkü lider için psikolojik sermaye ve güven yaratmaktadır. Bu da güçlendirici liderliğin işe adanmışlığın pozitif etkisini gözler önüne sermektedir.⁷¹

⁶⁹ Amundsen & Martinsen, 2014; Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Zhang & Bartol, 2010; **The Power of Empowering Leadership: Trust and Psychological Capital Resulting in Job Crafting**, April 2018, Author: Minseo Kim, Central Michigan U., Terry A Beehr, Central Michigan U., s. 11869.

⁷⁰ Luthans, Youssef, & Avolio, 2007; **The Power of Empowering Leadership: Trust and Psychological Capital Resulting in Job Crafting**, April 2018, Minseo Kim, Terry A Beehr, Central Michigan U., s. 11869.

⁷¹ Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998; Yang & Mossholder, 2010; **The Power of Empowering Leadership: Trust and Psychological Capital Resulting in Job Crafting**, April 2018, Author: Minseo Kim, Central Michigan U., Terry A Beehr, Central Michigan U., s. 11869.

Literatürde çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmiş bir zihin hâlinde olmalarının teşvik edilmesi gerektiği konusunda fikir birliği oluşmuştur. Bu zihin hâli, dört ana temayı oluşturan içsel görev motivasyonu olarak tarif edilmektedir. Bunlar: anlam, yeterlilik, kendi kendine karar alabilme ve etkidir. Yeterli anlayışı sağlamak için liderlik sürecini güçlendirmekten bahsederken "*bireysel çalışanın bakış açısını*" dikkate almak çok önemlidir ki bu; bir liderin güçlendirici davranışının amaçlanan etkiye sahip olması için odak çalışanın psikolojik olarak güçlenmiş hissetmesi gerektiğine işaret etmektedir.

1.2.6. Psikolojik Güçlendirme

Psikolojik güçlendirme, deneyime dayalı bir durum veya biliş kümesi olarak kavramsallaştırılmıştır. Thomas ve Velthouse güçlendirmeyi dört bilişsellikte kendini gösteren psikolojik bir durum olarak tanımlamıştır: anlam, yeterlik, kendi kaderini tayin etme ve etki.⁷² Daha spesifik olmak gerekirse *anlam* kişinin çalışmasının kişisel olarak önemli olduğunu hissetme duygusuyla ilgilidir. *Yeterlik* bir bireyin görevini başarıyla gerçekleştirme yeteneğini ya da inancını ifade eder. *Kendi kaderini tayin etme*, görevlerin nasıl başlatılacağını ve yürütüleceğini seçme özgürlüğü algısını belirtir. Etki, kişinin davranışlarını iş sonuçlarında fark yaratan bir husus olarak görme derecesini temsil eder.⁷³

1.2.7. Güçlendirici Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme

Güçlendirme, 50 yıldan fazla organizasyonun bir parçasıdır. Lider nitelikleri, durumsal özellikler ve takipçi algıları organizasyonun üç unsurudur. Lider, takipçilerine rehberlik etmek için bir mum gibi olmalıdır ve eğer liderler ihtiyaç duydukları şeyi takipçilerine "*değişim*" yoluyla yaptırmışsa buna güçlendirici tarzda liderlik denilmektedir. Güçlendirme, ayrıca bireysel performanslar ve kuruluşlar için faydalar sağlamaktadır.

⁷² Thomas, Kenneth W., and Betty A. Velthouse. Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. **Academy of management review**, 1990, 15, 4, ss. 666-681.

⁷³ Xiaomeng Zhang and Kathryn M. Bartol, Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement, **Academy of Management Journal**, s. 107-108.

Güçlendirme, çalışanlara olumlu etkiye bulunmak ve onlara güç vermek gibi bir role sahiptir. Bu güç, liderlerden astlara geçen karar verme otoritesinin hiyerarşik seviyesinde görülebilir. Ahearne, Mathieu ve Rapp'in kavramsallaştırmasına göre güçlendirici liderlik; işin anlamlılığını arttırmak, karar vermeye katılımı teşvik etmek, yüksek performansa olan güveni ifade etmek ve bürokratik kısıtlamalardan özerklik sağlamak amacıyla bir gücün paylaşılmasını içermektedir. Bu, liderlik için modern bir yaklaşımdır. Güçlendirme kavramı, birkaç araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Liderler durumdan ayrı olarak değerlendirilemezler. Akıl ve dürüstlük, liderle lider olmayı ayıran iki ana unsurdur (Örgütsel Liderlik Bağlamının Ölçümü). Çalışanları güçlendirmek çoğunlukla şifahi yoldan mümkündür ve çalışanların, liderin onlara kendi zaman ve yetenekleri üzerinde kontrol vererek gerçekten onları güçlendirdiğini anlamaları ve buna güvenmeleri gerekir. Liderler, güçlendirme yaklaşımını kullanırken çalışanların ihtiyaçlarına, isteklerine ve yeteneklerine dikkat etmelidirler. Kelimenin tam anlamıyla iş yerinde özerkliğe sahip olmak; lideriniz tarafından güçlendirilmek anlamına gelir.⁷⁴

Literatürde psikolojik güçlendirme olarak bilinen başka bir güçlendirme formu bulunabilir. Güçlendirmenin bu formunda lider, astlarına sorumluluk alma fırsatı verir. Bu fırsatlar, artan kişisel etkinlik yoluyla astları harekete geçirmeyi amaçlar. Bu, psikolojik güçlendirme formudur.

Psikolojik güçlendirme Spreitzer tarafından çoğunlukla dört boyutlu kavramlarla açıklanmaktadır.⁷⁵

İlk boyut, görevin anlamını veya önemini tanımlamaktır. Görev, hedefleri ile kişinin inancı ve değerleri arasındaki uyum derecesine dayanır. Örneğin; hemşire görevinin anlamının hastanın hayatını kurtarmakla ilgili olduğunu anlayabilir ve bu sayede yaptığı işe bir değer katabilir.

⁷⁴ Seth M. Spain, **Leadership, work and dark side of personality**, 2019, s. 138.

⁷⁵ Miao Yu, Anne Live Vaagaasar, Ralf Mülere Linzhuo Wang, Fangwei Zhu, Empowerment, the key to horizontal leadership in projects, **International Journal of Project Management**, 2018, Volume 36, Issue 7, s. 992-1006.

İkinci boyut, müşterilere maharetli bir şekilde hizmet sunma anlamında nitelikli hissetmektir. Örneğin; hemşire, hastalara yaptığı şeylerde maharetli ise kendisini yeterli bir kişi olarak hissedilebilir.

Üçüncü boyut, özerklik veya kendi kendini yönetmektir. Hemşire az önce de belirttiğimiz gibi tecrübeliyse gerekli ilaçları nasıl edineceğini veya klinikte ilave yardımı nasıl isteyeceğini zaten bilmektedir. Bu boyut da önceki boyutlar gibi yüksek önem arz etmektedir.

Son boyut, çalışanın iş sürecini ve sonuçlarını etkileyebileceğini hissetme farkındalığıyla ilgilidir. Bu, hemşirenin işini iyi yapmasının daha iyi çalışma ortamı ve sonuçlar sağlayabileceğinin farkında olduğu anlamına gelmektedir.⁷⁶

Psikolojik güçlendirme astların yeterlik, özerklik ve etkililik ile işlerinin anlamlılığına dair deneyimlere sahip olarak kendileri hakkında edindikleri algılarla sağlanmaktadır.

Aşırı rol yüklenme hissi, psikolojik gelişime yönelik etkilere tesir edebilir. Daha az güçlendirici davranışa neden olabilir. Örneğin; "hasta danışmanın" çok fazla görevi varsa, muayene için çok sayıda başvuru formu ve yavaş bir bilgisayara sahipse daha az güçlendirici davranışa neden olabilir. Diğer taraftan eğer aşırı rol yüklemesi lider tarafından da hissedilirse aşırı yükün azaltılması güçlendirici davranışın artmasını sağlayabilir.⁷⁷

Güçlendirici liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki yakın ilişkiyi açıklayan sınırlı bir araştırma, Manz ve Sims tarafından yapılmıştır.⁷⁸

İlk olarak güçlendirici lider, çalışanların organizasyon için katkılarının önemini anlamalarına yardımcı olarak işin anlamlılığını geliştirme eğilimine sahiptir. İkincisi, güçlendirici lider çalışanın becerisine duyduğu güveni dile getirir ve yüksek

⁷⁶ Miao Yu, Anne Live Vaagaasar, Ralf Mülör Linzhao Wang, Fangwei Zhu, a.g.e., sayfa: 992-1006.

⁷⁷ Hazen Allison Witemeyer, Employee Engagement Construct and Instrument Validation, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Executive Doctorate in Business, In the Robinson College Of Business Of Georgia State University, 2013.

⁷⁸ Manz & Sims, **The new superleadership: Leading others to lead themselves**, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1991,2001.

performansları vurgular. Üçüncüsü, güçlendirici lider çalışanlara özerklik vererek öz karar verme sürecinde onları teşvik eder. Son olarak güçlendirici liderler, çalışanların karar verme sürecine katılımını sağlar.⁷⁹

1.3. İŞE ADANMIŞLIK

Günümüz iş dünyasında her geçen gün artan rekabet, şirketlerin giderlerini azaltarak kârlarını artırabilmeleri ve sürdürülebilir bir örgüt hâline gelebilmeleri için doğal ve güçlü liderlere ve işlerine adanmış personele olan ihtiyaçları daha fazla artırmaktadır.

1.3.1. İşe Adanmışlık Kavramı

“İşe adanmışlık” kavramı Utrecht tarafından kullanılmıştır ve UWES (Utrecht işe adanmışlık ölçeği) olarak bilinir. İş bağlılığı kavramı tükenmişlik kavramının tam tersidir. Bağlı çalışanların iş sırasında enerjileri yüksektir, iş faaliyetleri sırasında da etkili bir bağlantı gösterirler.

Maslach ve Leiter, tükenmişlik ve bağlılığın nasıl tarif edilebilebileceğini açıklamıştır.⁸⁰ Tükenmişliğin tükenme, sinizm ve azaltılmış mesleki etkinlik ile tanımlanabileceğini belirtmektedirler. Diğer taraftan iş bağlılığı enerji, katılım ve etkinlik ile tanımlanabilmektedir. Açıklamalarıyla tükenmişliğin, bağlılığın tam tersi olduğunu göstermektedirler. Ayrıca yukarıda belirtilen sıfatın karşıtı olan puanlama modelinin iş bağlılığını *işaret ettiğini* de belirtmektedirler. Ancak bu iki kavramın olumsuz şekilde ilişkilendiği iddiası kabul edilebilir değildir. Aşağıdaki nedenlerden dolayı iki farklı kavramla karşılaşılmaktadır: İlk olarak çalışanın bağlı olmaması tükenmiş olduğu anlamına gelmez. İkincisi, her iki kavram “on / rol / (?) modeli”ne aynı anda dâhil edilemez. Bu iki model ayrı ayrı ölçülmelidir.⁸¹

Adanmışlık kavramı; sosyoloji ve psikoloji dalındaki akademisyenlerin en fazla ilgi duyduğu ve araştırma yaptığı alanlardan biridir. Bu kavram, 1990 yılında

⁷⁹ Miao Yu, Anne Live Vaagaasar, Ralf Mülör Linzhuo Wang, Fangwei Zhu, a.g.e., sayfa: 992-1006.

⁸⁰ Leiter, Michael P. ve Christina Maslach. **Tükenmişlik hakkındaki gerçek: Örgütlerin kişisel strese nasıl neden olduğu ve bu konuda ne yapılması gerektiği**, Wiley, 1997.

⁸¹ Dail L. Fields, Taking the Measure of Work, A guide to validate scales for organizational research and diagnosis, Regent University, 2002, s. 4.

Kahn tarafından ilk olarak kullanılmaya başlandığı dönemde çalışma hayatında yaşanan tükenmişlik sendromu ile ilgili bazı araştırma ve çalışmalar yapılmıştır. Bununla beraber, çalışanların zayıf yönlerine odaklanmak yerine olumlu, güçlü ve potansiyel gelişime açık yönlerine odaklanılarak daha etkili ve pozitif yönleri ifade edilmiştir.⁸²

İşe adanmışlık, akademik araştırmalar bakımından nispeten yeni bir yapı ve çok popüler bir fikirdir. Akademik literatürde “işe adanmışlık” terimi kullanılmaktadır. Literatüre dayanarak işe adanmışlık, enerjiklik, adanma ve yoğunlaşma duygularıyla psikolojik güçlenmenin bilişsel değerlendirmesini hem rol hem de ekstra rol ile hareket etme motivasyonu ile karşılaştırarak kişinin şirketindeki çalışmalarına karşı kuruluşun hedeflerine hizmet eden bir tutum olarak tanımlamak mümkündür.

İngilizcede “engagement” nişanlanma anlamına gelir. Çalışma hayatında ise çalışan ve işveren arasında yapılan anlaşma olarak görülebilir.⁸³

Adanmışlık, Türk Dil Kurumunun (TDK) tanımında kutsal saydığı bir şeyle yoğun bir şekilde ilgilenmek, o şey için kendini feda etmek anlamına gelir. Birey için işin her detayında gönülden ve elinden gelenin en iyisini yapmak amacını taşır.⁸⁴

İşe adanmışlığın günümüzde kurumsal iş dünyasında, özellikle de hizmet sektöründe yaygın olarak kullanılan önemli bir teknik olduğu bilinmektedir.

İşe adanmışlık terimi, ilk olarak Gallup Danışmanlık Firması tarafından, sonraları ise Kahn Akademisi tarafından kullanılmıştır. Kahn, iş adanmışlığı terimini kullanan ilk akademik araştırmacıdır ve işe adanmışlığı *kuruma karşı çalışanların katılımının ve adanmışlığının seviyesi* olarak tarif eder. Çalışanlar işlerine bağlı

⁸² Aslantaş, M., Yetenek Yönetiminin İşe Adanma, Performans ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2016, s. 59.

⁸³ Bal E., Self-Efficacy, Contextual Factors and Well-Being: The Impact of Work Engagement, İstanbul: Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilim Enstitüsü, İşletme Bölümü, İşletme (İngilizce Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2008, s. 15.

⁸⁴ Bozdaş Ş., Öğretmenlerin Mesleklerine Adanmışlık Düzeyleri ile Değerler Eğitimi Uygulama Düzeyleri Arasındaki İlişki, Ankara: Hacettepe Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013.

olduklarında iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurmakta ve iş ortamı daha olumlu bir atmosfere sahip olmaktadır. Bağlılığın olduğu iş yeri, sorumluluk ve enerjiyi teşvik eder; bu da kurumda çalışanlar arasında iş performansını ve üretimini geliştirmektedir.⁸⁵

İş adanmışlığı; bireyin yaptığı işe enerjisini, dikkatini en üst düzeyde vererek keyif, coşku hissedip, tatmin olmuş şekilde maksimum etkinlik ve verimle çalışması olarak ifade edilmektedir.

İş adanmışlığının birçok değişkene sahip çok katmanlı bir yapı olması ilk dikkati çeken unsurdur. Bu tanımda örgüte hem duyguları hem de fikirleriyle bağlılık ve çalışanlarca fark yaratan emek ve çaba miktarı kavramları öne çıkmaktadır.⁸⁶

Bu kavram, çok popüler olmasına ve hakkında birçok araştırma yapılmasına rağmen akademisyenler tarafından tam ve net olarak tanımlanabilmiş değildir ve uygulayıcıları da bu konuda çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Büyük ölçüde uygulandıkça gelişmekte ve yaygınlaşmaktadır. Bu kavramla ilgili birçok farklı görüş ve tartışma bulunmaktadır. Davranış mı, süreç mi yoksa psikolojik bir durum mu olduğu net olarak tanımlanabilmiş değildir. Kimin hangi açıdan araştırma yaptığına göre bu durum değişiklik göstermektedir. Bu bağlamda kavramın nasıl ölçüldüğü, hangi değişkenlere sahip olduğu ve bunların uygulamadaki sonuçlarının ne olduğu konusunun daha net ve anlaşılır olmasında fayda bulunmaktadır.⁸⁷

İşe adanmışlık Leiter ve Bakker tarafından motivasyonel bir kavram olarak tanımlanmıştır.⁸⁸ İşe adanmış çalışanlar; en yüksek düzeyde emek, çaba, enerji ve motivasyon ile başarmak gerektiğine inanır ve işlerini en etkin ve tam olarak sorumluluk hissederek yapmak isterler. Bu; yaptıkları işe kattıkları değer, işi yaparken

⁸⁵ Kumar, D. P., & Swetha G., A prognostic examination of employee engagement from its historical roots. **International Journal of Trade, Economics and Finance**, 2/3, 2011, s. 232-241.

⁸⁶ Keçeoğlu, T. ve Yılmaz, M. K., Sonsuz Bir Süreç: Adanmışlık. **Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1/1, 2017, s. 95-114.

⁸⁷ Aybas M., İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü Konuya İlişkin Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2014.

⁸⁸ Leiter, Michael P., and Arnold B. Bakker. Work engagement: introduction. **Work engagement: A handbook of essential theory and research**, 2010, ss. 1-9.

duydukları coşku ve hissettikleri yüksek enerji ile ortaya çıkar. Atalet, yorgunluk ve endişe duymadan her şeylerini etkin biçimde işlerine ve örgütün başarısına adanlar. Yüksek farkındalık ve dikkatleri ile karşılaşılan zorluklara rağmen duydukları güven, en küçük detaylardaki hassasiyetleri ile etkin sonuçlar alırlar.⁸⁹

1.3.2. Adanmışlığın Tanımları

Adanmışlığın değişik tanımları vardır:

"Bir bireyin görev davranışında işe ve diğer bireylere bağlantılarını teşvik eden tercih edilmiş özünün, kişisel varlığının (fiziksel, bilişsel ve duygusal) ve aktif tam rol performansının eş zamanlı devreye girmesi ve ifadesi".⁹⁰

"Bir role dalmayı ve bireyin bir role odak yoğunluğunu ifade etme" anlamında dikkat ya da "bilişsel mevcudiyet ve bireyin bir rol hakkında düşünmeye harcadığı zaman miktarı" ve "emilim dâhil psikolojik varoluş"⁹¹

"Tükenmişliğin tersi; işle ilgili olarak canlılık, özveri ve emilim ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici bir zihin durumu."⁹²

"Bir bireyin işine yönelik istekliliğinin yanı sıra katılımı ve memnuniyeti."⁹³

"Çalışanlar işlerine karşı olumlu duygular hissettiklerinde, işlerini kişisel olarak anlamlı bulduklarında, iş yüklerinin yönetilebilir olduğunu düşündüklerinde ve çalışmalarının geleceği konusunda umutlu olduklarında."⁹⁴

⁸⁹ İnan K., Tükenmişlik ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki: Beyaz Yakalı Çalışanlar ve Öğretmenler karşılaştırılması. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Programı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2018.

⁹⁰ Kahn, W.A., Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, 33, 1990, s. 692-724.

⁹¹ Rothbard, N.P., Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. **Administrative Science Quarterly**, 46, 2001, s. 655-84.

⁹² Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A.B., The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, 3, 2001, s. 71-92.

⁹³ Harter J. K., Schmidt F. L., Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcome: A Meta-Analysis, **Journal of Applied Psychology**, 87/2, 2002, s. 268-279.

⁹⁴ Nelson, D. and Simmons, B., Eustress: An Elusive Construct, an Engaging Pursuit, in Pamela L., Perrewe and Daniel C. Ganster (ed.) **Emotional and Psychological Processes and Positive**

*"Çalışanların, büyük ölçüde sürdürülebilir bir temelde ihtiyari çaba sağlayarak şirketlerinin başarılı olmasına yardımcı olma isteği ve yeteneği."*⁹⁵

*"Çalışan tarafından organizasyona ve değerine yönelik gösterilen olumlu bir tutum ... işveren ve çalışan arasında iki yönlü bir ilişki gerektirir."*⁹⁶

*"Bir çalışanın kurumuna olan duygusal ve entelektüel bağlılığının ölçüsü ve bunun getirdiği başarı"*⁹⁷

*"Bir çalışanın iş yerinde öğrenme ve gerçekleştirme istekliliğini derinden etkileyen; iş, iş arkadaşları ve organizasyonlarına olumlu ya da olumsuz duygusal bağlılığının ölçülebilir bir derecesi."*⁹⁸

*"Bağlılık, canlılık, özveri ve emilim ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici, işle ilgili bir zihin hâlidir. Anlık ve spesifik bir durumdan ziyade, bağlılık; belirli bir nesne, birey veya davranışa odaklanmayan daha kalıcı ve yaygın bir duygusal-bilişsel durumu ifade eder. Canlılık, çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel esneklik, kişinin işine çaba harcama isteği ve zorluklar karşısında bile sebat göstermesi ile karakterizedir. Özveri, kişinin çalışmalarına güçlü bir şekilde dâhil olması ve anlamlılık, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu yaşamaya anlamına gelir. Emilim, kişinin işine tamamen konsantre ve mutlu bir şekilde emilimi ile karakterizedir, bu sayede zaman hızla geçer ve kişi kendini işten ayırmakta zorlanır."*⁹⁹

Yukarıdaki tanıma dayanarak UWES anlayışı, işe adanmışlığın üç boyutunu içerir: enerjiklik, adanma ve yoğunlaşma.

Intervention Strategies (Research in Occupation Well-being, Volume 3), Emerald Group Publishing Limited, 2003, s. 265-322.

⁹⁵ Towers Perrin, Stamford C.T., Working today: Understanding what drives employee engagement, 2003.

⁹⁶ Robinson D., Perryman S., and Hayday S., The Drivers of Employee Engagement Report 408, Institute for Employment Studies, UK, 2004.

⁹⁷ Hewitt Associates LLC. Employee Engagement. Retrieved April 29, 2005, from http://was4.hewitt.com/hewitt/services/talent/subtalent/ee_engagement.htm

⁹⁸ Vijayanthi, P.P., Shreenivasan, K.A., & Prabhakaran, S., Employee Engagement Predictors: A study at **GE Power & Water. International Journal of Global Business**, 4/2, 2001, s. 60-72.

⁹⁹ Hazen Allison Witemeyer, a.g.e., s. 6.

1.3.3. İşe Adanmışlığın Unsurları

Pozitif psikolojiye dayanan ve sıklıkla “tükenme ailesi” olarak adlandırılan alternatif bir yaklaşım, “iş bağlılığı”nı psikolojik yanmanın tersi olarak tanımlar. Schaufeli ve arkaları, iş katılımını, "enerjiklik, adanma ve yoğunlaşma ile karakterize edilen işle ilgili olumlu, tatmin edici bir zihin durumu" olarak tanımlamıştır. İşe adanmışlığın temel bileşenleri: enerjiklik, adanma ve yoğunlaşmadır.¹⁰⁰

Tükenmişlik ailesindeki araştırmacılar; enerjiklik, adanma ve yoğunlaşmayı ölçmek için Utrecht iş bağlılığı ölçeği (UWES) adı verilen bir araç geliştirmiştir. Bu araştırmada da sağlık sektöründe işe adanmışlığı ölçmek amacıyla söz konusu ölçek kullanılmıştır.

1.3.3.1. Enerjiklik

Tanım gereği canlılık; çalışma alanındaki yüksek düzeyde bir enerji ve çalışma sırasındaki zihinsel esneklik, kişinin çabaları ile işine yatırım yapma isteği, kolayca yorulmaması ve çalışanın önünde zor bir iş olsa bile sebat gösterebilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Enerjik olma, kavramdan da anlaşılacağı üzere zihinsel, fiziksel, duygusal dayanıklılık, yüksek enerji hissetmek, yorgunluk duymadan emek ve çaba sarf etmek isteğini içerir.¹⁰¹

Üst düzeyde motivasyona sahip bireyler; yüksek enerji, konsantrasyon ve coşku ile kendilerini işlerine adarken, sorumluluk duygusuyla işlerini yaparken karşılaştıkları olumsuzluklarda işlerini en iyi şekilde yapma arzularını, olumlu ve yapıcı duygularını ifade etmekten çekinmeyeceklerdir.¹⁰²

¹⁰⁰ W.B., Schaufeli, M., Salanova, V. Gonzalez-Roma, ve A.B. Bakker, The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, 3, 2002, s. 71-92.

¹⁰¹ Çalışkan, S. C., Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 16, Sayı:3, 2014, s. 363-382.

¹⁰² Özyılmaz, A. ve Süner, Z., İşe Adanmışlığın İşyeri Tutumlarına Etkisi: Hatay'daki 9 İşletmede Yapılan Ampirik Araştırmanın Sonuçları. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 10/3, 2015, s. 143-164.

Böylece diğer çalışanlara örnek olarak onların da enerji ve motivasyon düzeylerini arttırmada önemli rol oynayabilmektedirler.

1.3.3.2. Adanma

Tanım olarak özveri, kişinin yaptığı işe güçlü bir şekilde dâhil olması, bir anlam duygusu yaşaması, gurur duyması, ilham alması ve kişinin işiyle ilgili zorlukları benimsemesi anlamına gelir. Özveri, duygusal bir durum ya da güçlü bir bağlılık duygusu içeren bir bilişsel durum olarak işe adanmışlık ile çok benzeşmektedir.

Yaptığı işe yüksek ve güçlü bağlılık, tutku hissetme durumudur. Coşku duyarak, ilham vererek karşılaşılan her duruma katkı sağlamak ve artı değer yaratmak için meydan okumaktır.¹⁰³

İşe bağlılık, bireyin maksimum enerji ve motivasyonla işini hayatının merkezi olarak görmesi, her anlamda yaptığı işe kendisini vererek yüksek düzeyde katılım göstermesi anlamına gelmektedir.¹⁰⁴

İşlerine bağlılık duyan bireyler verimliliğin artmasında ve örgütün sürdürülebilir başarısında önemli bir görev üstlenirler. Bağlılık her seviyede performansı, işten ayrılma niyetlerini, örgütsel bağlılığı, işler yapılırken gösterilen emek ve çabayı etkilediğinden örgütlerin konu ile ilgili tam ve etkin çözümle üretecek insan kaynakları politikaları üretmesi ve uygulamaya koyması gerekmektedir.¹⁰⁵

1.3.3.3. Yoğunlaşma

Yoğunlaşma tanımı, kişinin işine tam olarak konsantre olması, çalışanların işlerine konu faaliyetlere tamamen dâhil olması ve bu sayede iş yerinde zamanın çok hızlı geçtiğini düşünmesi anlamına gelir.

¹⁰³ Yavan Ö., Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık. **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25, 2016, s. 278-296.

¹⁰⁴ Öztürk, V., Koçyiğit, S. Ç. ve Bal, E.Ç., Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 12/1, 2011, s. 84-98.

¹⁰⁵ Kuruüzüm, A., Irmak, S. ve Çetin, E.İ., İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz. **Ahmet Yesevi Üniversitesi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, 53, 2010, 183-198.

Yoğunlaşma, iş koliklik seviyesine gelir, aile ve sosyal çevre gibi diğer bölümlerini ihmal ederse dinlenme ve rahatlamaya zaman ayırmazsa bunlar olumsuz sonuçlara yol açabilir. Yoğunlaşan birey işini tam ve etkin yaptığı gibi hayatındaki diğer alanları ve kendini de ihmal etmeden yaşamalıdır.¹⁰⁶

İşkoliklik ve yoğunlaşma birbirine benzer görülse ve karıştırılsa da temelde çok farklı iki durumdur. Yoğunlaşma durumunda bireyler işlerinden ve hayatlarından keyif alırlar, stres duymazlar, işlerini tam dikkat ve konsantrasyon hâlinde endişe duymadan güven içinde yaparlar. İşkolikler ise işlerini kaybetme ve yöneticilerinden, iş arkadaşlarından olumsuz geri bildirim alma korkusu, örgütsel baskı ve kariyer beklentisi içinde olduklarından kendilerine ve sosyal hayatlarına gereken önemi göstermeden, dinlenme ve rahatlamaya zaman ayırmadan fazla iş yükü ve stresi altında ezilirler. Aradaki fark, adanmış bireylerde fiziksel, zihinsel ve duygusal sağlık, tatmin olunan bir hayat olarak ortaya çıkarken işkolikler de tam tersi bir durum olmasıdır.¹⁰⁷

1.3.4. İşe Adanmışlığın Türleri

Danışmanlık kuruluşu Gallup'a göre organizasyonda meydana gelen üç tür bağlılık vardır. Hepsi katılım ve organizasyondaki rolleri açısından farklıdır. İşe adanmışlığın türleri aşağıdaki gibidir:

a) Bağlı çalışanlar, b) Bağlı olmayan çalışanlar, c) Aktif olarak kopmuş olanlar.¹⁰⁸

Bağlı Çalışanlar

Bağlı çalışanlar, kurumsal gelişimin temeli olarak görülmektedir. Bu tip çalışanlar, kurumu olumlu yöne doğru taşırlar. Sadece işlerini yapmakla kalmaz, kurumsal amaç ve hedeflerin başarılmasında önemli bir rol oynarlar. Bağlı çalışanlar,

¹⁰⁶ Çankır, B., Çalışmaya Tutkunluk Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (İktisat) Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi., 2016, s. 15.

¹⁰⁷ Kanten, P., İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi. Isparta: Suleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2012, s. 16.

¹⁰⁸ Employee Engagement: A conceptual Framework, Chapter – 3, s. 56.

her gün işlerinde yetenek ve etkinliklerini kullanmak isterler. İşlerini tutku ile yaparlar, yenilik peşinde ve performansları ile kurumlarını daha da ileriye taşırlar.¹⁰⁹

Bağlı Olmayan Çalışanlar

Bu tip çalışanlar sadece kendilerine verilen işleri yapmakla ilgilidirler; hedefler, amaçlar ve kurumun gelişimi gibi konular ilgi alanları dışında kalır. İşlerini herhangi coşku ve enerji hissetmeden yaparlar.¹¹⁰ Bu kategorideki çalışanlar, iş arkadaşları veya işveren ile iş birliğine önem vermezler. Kurumun başarı ve gelişmesinde katkıları çok azdır.

Aktif Olarak Kopuk Çalışanlar

Aktif olarak kopuk çalışanlar, işlerini uygun bir tutum ile yapmazlar ve zamanında tamamlamazlar. Kurumun gelişimi ve başarısındaki katkıları neredeyse yok denecek kadar azdır. İş yerinde mutsuzdurlar, kendi işlerinden daha çok diğer çalışanların işlerini nasıl yaptıklarıyla ilgilidirler. Bu tip çalışanlar, kurumu olumsuz yöne doğru taşırlar ve kurum onların davranışlarından dolayı hedef ve amaçlarına ulaşmakta zorluklarla karşılaşabilir.¹¹¹

1.3.5. Kişilik Özellikleri, İşe Adanmışlık ve Güçlendirici Liderlik ile İlgili Araştırmalar

Aşağıdaki tabloda ilgili araştırmalara yer verilmiştir. İlk kolonda, büyük beş kişilik özellikleri ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi ve güçlendirici liderliğin bu ilişkiye nasıl aracılık ettiğini açıklayan bir araştırma bulunmaktadır (A+B + C).

İkinci kolonda kişilik özellikleri ve işe adanmışlık arasındaki ilişki hakkında bir araştırma bulunmaktadır.

¹⁰⁹ Vazirani, N. 2007. Employee engagement. Working paper series (WPS05), SIES College of Management Studies. Retrieved from http://www.siescoms.edu/images/pdf/reserch/working_papers/employee_engagement.pdf

¹¹⁰ Reilly, R. (2014, January 7). Five ways to improve employee engagement now. Retrieved from <http://www.gallup.com/businessjournal/166667/five-ways-improve-employee-engagement.aspx>

¹¹¹ Vazirani, N., a.g.e.

Ve üçüncüsünde güçlendirici liderlik ve kişilik özellikleriyle ilgili bir araştırma yer almaktadır.

A – Kişilik Özellikleri

B – Güçlendirici Liderlik

C – İşe Adanmışlık

Tablo 1.3'te kişilik özellikleri ve işe adanmışlık ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Tablodaki araştırmaların hangi konuda olduğunun anlaşılması için kişilik özellikleri A harfi, güçlendirici liderlik B harfi ve işe adanmışlık C harfi ile kodlanmıştır. Kişilik özellikleri ile güçlendirici liderliğin birlikte konu edildiği araştırma A+B, kişilik özellikleri ve işe adanmışlığın birlikte konu edildiği araştırma A+C, güçlendirici liderlik ve işe adanmışlığın birlikte konu edildiği araştırma B+C ve bunların hepsinin birlikte ele alındığı araştırma A+B+C şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 1.3: Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlık ile İlgili Araştırmalar

Araştırma Makalesi	Yazar	Sonuçlar
1. En bağlı çalışanlar kimlerdir? Kişilik ve işe adanmışlığa dair bir meta-analiz Wiley Journal of Organizational Behavior'da yayınlanmıştır. A+B+C	Henry R. Young / David R. Glerum / Wei Wang / Dana L. Joseph Alındığı tarih: 20 Ağustos 2017	Bağlılığın, sorumlulukla ($p=.39$, 95 % CI (.35, .42); $k = 57$), dışa dönüklükle ($p=.40$, %95 CI (.36, .44); $k = 44$), geçimlilikle ($p=.28$, %95 CI (.22, .33); $k = 33$, deneyime açıklıkla = (.28,95 % CI (.22, .34); $k = 31$) ilişkisi orta seviyede ve pozitif, nörotisizm ile negatiftir ($p=-.35$, 95 CI (-.38, -.32); $k = 43$). Çalışma kapsamında kişilik özelliklerinin canlılık, özveri ve emilimle varyansı sırasıyla %39. 20, %28.90 ve %24.50 idi.
2. Karakteristik özellikler ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiye dair bir çalışma (2015'te Kermanshah, İran'daki hemşirelerin incelenmesi) Journal of Medicine and Life dergisi Cilt 8, özel sayı 3, 2015 (A+C)	Ziapour A*, Kianipour N** Yazışma: Kiani our N, MD	Deneyim kabulü en yüksek seviyede (ortalama=3.75, SD=0.63) ve nörotisizm en düşük seviyede (ortalama=2.82, SD=0.55) tutulmuştur. Pearson korelasyonu, kişilik özelliklerinin iki yönü yani nörotisizm ($p<0.001$, $r=0.172$) ve dışa dönüklük ($p<0.001$, $r=0.038$) ve iş etkileşimi arasında bağlantı olduğunu göz önüne sermektedir. Nörotisizm ve geçimlilik, hemşirelerin çalışma bağlılığı varyansının %4.9'unu öngörmüştür.

4. Bağlanma kapasitesi: iş bağlılığındaki bireysel farklılıkların rolünün incelenmesi – İran'dan bulgular Journal of Management Development Dergisi, Cilt 35 Sayı:9, sf.1174-1183. (A+C)	Parisa Ghorbannejad, Ahmad Esajhani	Üç bireysel farklılık genel olarak çalışanın iş bağlılığını öngörmüştür. Sorumluluk özellikleri, iş bağlılığındaki 0.138 varyansı açıklar. Genel öz-yeterlik, iş bağlılığındaki 0.166 varyansı açıklar. Proaktif kişilik, iş bağlılığındaki 0.087 varyansı açıklar. Regresyon analizinde sorumluluk özelliği, iş bağlılığı ile anlamlı ilişkiliydi. ($\beta=0.376$, $p<0.01$)
5. Bir sigorta şirketinde çalışan yetişkinlerin kariyer uyarlanabilirliği ve işe adanmışlık: bir keşif çalışması SA Journal of Human Resource Management, 25 Ağustos 2015 (A+C)	Rebeca Tladinyane Marna Van Der Merwe	Kariyer uyarlanabilirliği ve işe adanmışlık arasında anlamlı olumlu ilişkiler bulunmuştur. Sonuçlar, daha yüksek işe adanmışlık yaşamış katılımcıların, daha iyi kariyer uyum becerileri geliştirdiğini düşündürmektedir.
8. Akademik öğretim üyeleri arasında kişilik özelliklerinin iş bağlılığı ve iş tatmini yoluyla yaşam doyumu üzerindeki etkisi Studia Psychologica'da yayınlanmıştır, C. 60, No. 4, 2018 Çek Bilim Akademisi (A+C)	Marek Blatný, Petr Květon, Martin Jelínek, Ava Šolcová, Kateřina Zábrodská, Jiří Mudrák, Kateřina Machovcová	Meta-analiz kişiliğin önemi var mı? Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. Notice sonraki sonuçlar: Nörotisizm ve dışa dönüklük, iş bağlılığı ile sırasıyla negatif ve pozitif ilişkiliydi. Diğer beş büyük kişilik özelliklerinden sorumluluk, yüksek iş bağlılık seviyeleri ile olumlu bir şekilde ilişkiliydi.
9. Kişilik ve İş Bağlılığı Journal of Personnel Psychology, 2012 (A+C)	Ilke Inceoglu (SHL Group, Londra) ve Peter Warr (İş Psikolojisi Enstitüsü, Sheffield)	Düşük düzeyde nörotisizm ve yüksek düzeyde dışa dönüklük, çalışanların bağlılığını öngörmüştür.

11.Güçlendirme Potansiyeli: Beş Büyük Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Güçlendirme International Business and Managment, Kanada, 2015 (A+B)	Amir M. T. Yazdi, Norizah Mustamil	Sonuç tüm faktörler için kabul edilebilir yapı geçerliliği kanıtı sunmuştur.
15 Kişilik özellikleri ve iş bağlılığı arasındaki ilişkinin incelenmesi Bilim doğrudan, Procedia sosyal ve Davranış Bilimleri, 2013 (A+C)	Özgür Ongore, Doktora Adayı, Ankara Üniversitesi	Beş büyük faktör, fiziksel bağlılık-canlılığın toplam varyansının %22'sini açıklamıştır. Beş faktör modeli, duygusal bağlılık-özveri veya katılımın toplam varyansının %32'sini açıklamıştır. Yine beş faktör modeli, bilişsel etkileşimin-emilimin toplam varyansının %32'sini açıklamıştır.
Eğitimcilerin tutulması: Liderlik, güçlendirme ve işe katılımının rolü. <i>International Journal of Social Sciences and Humanity Studies</i>, 8(1), 187-202 (A+B+C)	Stander, AS ve Stander, MW (2016)	Bu araştırmanın amacı, lider güçlendirme davranışının (LEB), psikolojik güçlenmenin (PE) ve işe adanmışlığın (WE) eğitimcilerin öğretmenlik mesleğini bırakma niyetini (IL) ne derece öngördüğünü araştırmaktır. Sonuçlar, LEB, PE, WE arasında ve IL ile diğer yapılar arasındaki negatif ilişkilerin arasında anlamlı pozitif korelasyonların bulunduğunu göstermiştir. LEB ve PE, WE'deki varyansın yüksek bir yüzdesini, LEB, PE ve WE ise IL'deki varyansın %28'ini öngördü. PE, LEB ve WE arasındaki ilişkiyi dolaylı olarak etkilerken WEB ve IL arasındaki ilişkiyi dolaylı olarak etkilemiştir.
Güçlendirici Liderlik ve Çalışan İş Bağlılığı Bağlantısı: Kişi-İş Uygunluğu, Kişi-Grup Uygunluğu ve Proaktif Kişiliğin Etkileri Published online 2018 Jul 31. doi: 10.3389/fpsyg.2018.01304 (B+C)	Di Cai, Yahua Cai, Yan Sun, and Jinpeng Ma	Ölçülen değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve Pearson korelasyonları güçlendirici liderliğin kişi-iş uyumu ($r = 0.59, p = 0.000$) ve kişi-grup uyumu ($r = 0.46, p = 0.000$) ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir .

Liderlik güçlendirme davranışı, işe katılım ve ciro niyeti: Psikolojik güçlenmenin rolü Journal of Positive Management, 5(3), 28-45. (B+C)	Sonja de Klerk Optentia Araştırma Programı, Kuzey Batı Üniversitesi, Vaal Kampüsü Güney Afrika Marius W. Stander Optentia Araştırma Programı, Kuzey Batı Üniversitesi, Vaal Kampüsü Güney Afrika	Sonuçlar, gözlenen her değişken ile onun bireysel yapısı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir.
Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İşe Adanmışlık Seviyeleri ve Tükenmişlik Davranışlarına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması (A+C)	(YÖK Dokümantasyon Tuğba ALGAN ATABAY, Dokuz Eylül Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İzmir 2019)	Sonuç: Tükenmişlik ile işe adanmışlık arasında negatif bir ilişkiye rastlandığı, olumlu kişilik özelliklerine sahip olmak ile tükenmişlik arasında negatif, işe adanmışlık ile ise pozitif bir ilişki görüldüğünü söylemek mümkündür. Dolayısıyla çalışanların işe adanmışlıklarını artırabilmek, tükenmişlik düzeylerini azaltabilmek için kişilik özelliklerinin olumlu boyutlarını artırmanın, nörotiklik boyutunu azaltacak önlemler alınmasının yerinde olduğu tavsiye olunmuştur.
Proaktif Kişilik ile Proaktif Çalışma Davranışı Arasındaki İlişkide İşe Gönülden Adanmanın Aracı Etkisi Business & Management Studies An International Journal Vol.:5 Issue:4 Year 2017, pp.76.97 (A+C)	İlknur Uncuoğlu Yolcu, Ahmet Ferda Çakmak	Sonuç: Çalışan personelin proaktif çalışma davranışı göstermelerinde proaktif kişilik ve işe gönülden adanmanın etkili olduğu ve Proaktif kişilerin işlerine gönülden adanmasının, işletmelerin proaktif kişiler ile çalışmayı tercih etmelerinin işletme politikalarına uygun olduğu takdirde işletme açısından faydalı olacağı ileri sürülmüştür.
Liderlik Özelliklerinin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma BEÜ İİBF AİD., 4(2), 264-282. (B+C)	Şen, N. (2019)	Sonuç olarak bu çalışma, kamu ve özel sektör çalışanlarına uygulanarak, liderlerin üç davranış özelliğinden yola çıkılarak işe tutkunluğa etkisini çalışanlar üzerinde belirme konusunda yol göstermektedir. Örneklem için yalnızca Düzce ilinde özel ve kamu çalışanlarının ele alınması çalışmanın sınırlılığıdır. Bundan sonraki çalışmalarda tek bir kuruluş ve diğer lider özellikleri de katılarak ve tek bir işletme baz alınarak o işletmenin tüm çalışanları araştırmaya dâhil edilerek işletme ve çalışanlarına özgü daha net sonuçlara ulaşılabilir.

Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma (B+C)	Cevahir, H. (2004)	Güçlendirici liderlik davranışlarından sırasıyla yenilikçi performans için koçluk ve kendi kendine karar alma-beceri geliştirme devam bağlılığı hariç, bağımlı değişkenler olan duygusal bağlılık ile iş tatminini artırmasına karşın yetki devrinin bağımlı değişkenler üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bu sonuç da aslında güçlendirme ile yetki devrinin birbirinden farklı kavramlar olduğunu, aynı şekilde çalışanlarca da farklı algılandığını göstermesi bakımından önemlidir.
---	--------------------	---

İşe adanmışlık, literatürde iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çeşitli örgütsel sonuçlarla karşılaştırılmıştır ve bu sonuçların yeni bir versiyonu olduğu iddia edilmektedir. Ancak literatürde işe adanmışlığın bu yapılardan farklı olduğuna dair yeterli ampirik kanıt vardır. Bu kanıtların en önemlisi olarak eski örgütsel yapıların hiçbirinin çalışanların işe adanmışlık durumunda olduğu gibi kendi işlerinde fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini eş zamanlı olarak kendi işine sarf etme ihtimalini göz önünde bulundurmadıkları söylenebilir. Bu nedenle söz konusu organizasyonel sonuçlarla birlikte işe adanmışlık, işe bağlılığın farklı yönlerini yansıtan bir kavramdır¹¹². Bu bağlamda işe adanmışlık, anlık ve spesifik bir durumdan ziyade herhangi bir nesneye, duruma, kişiye veya tutuma odaklanmayan daha kalıcı ve yaygın bir duygusal ve bilişsel durumu vurgulamaktadır¹¹³.

İşe adanmışlık, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamanın yanı sıra kuruluşa iş performansı, verimlilik ve iş gücü maliyetlerinde azalma açısından katkıda bulunur. Çalışanların en belirgin özellikleri enerjik olmaları, işle ilgili faaliyetlerle aktif bir bağ kurmaları ve kendilerini işle ilgili taleplerle başa çıkabilme yetenekleri içinde görmeleridir¹¹⁴.

Son yıllarda çalışanların tutku ile çalışmaya olan bağlılığını önemini vurgulayan en önemli faktör, çalışmalarını konusunda hevesli olan bireylerin,

¹¹² W.B., Schaufeli, M., Salanova, V. Gonzalez-Roma, ve A.B. Bakker, The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, 3, 2002, s. 71-92.

¹¹³ A. B. Bakker, ve E. Demerouti, Towards a Model of Work Engagement. **Career Development International**, 13/3, 2008, s. 209-223.

¹¹⁴ W.B., Schaufeli, M., Salanova, V. Gonzalez-Roma, ve A.B. Bakker, a.g.e.

üretkenliklerinde bunu yansıtmaktadır. Örgütlerde işleriyle meşgul olan insanlar bir işe adanmıştır; iş için tutkusu olmayan çalışanlar da örgütten kopmuştur. Bunun iş gücü devri, kaza oranları ve müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır.¹¹⁵ Yapılan araştırmalar da bu durumu desteklemektedir. Araştırmalar sonucunda işe adanmışlık ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Tutkulu çalışanların kurumlarında yüksek üretim ve sadık müşterilere ek olarak bu kuruluşların gelir artışı ortalamasının üzerinde gerçekleşmiştir. Ayrıca çalışanların, kuruluşun amaçlarına ayrılmayı düşünmeden uzun süre hizmet ettikleri görülmüştür.¹¹⁶ Bu bağlamda, çalışanların tutkularını anlamak önemlidir. Ancak çalışmaları konusunda tutkulu olan bireyler, kurumun hedeflerine dair daha çalışkan olsalar da çalışmaları konusunda tutkulu olmayan bireylerde uyurgezerlik durumu baskındır.¹¹⁷ Gökaslan öğretmenlerin işe adanmışlığı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma gerçekleştirmiştir.¹¹⁸ Araştırma sonucunda işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Güçlendirme uygulamaları, çalışanların işe adanmışlığını artırmaktadır. Güçlendirici lider çalışanlarda bulunan güçsüzlük, ilgisizlik, anlamsızlık, sosyal izolasyon, disiplin sorunları ve şikayetler gibi olumsuzlukları azaltabilmektedir. Güçlendirici lider çalışanların işe daha fazla katılımını sağlama, olumlu çalışma alışkanlıkları kazandırma, sağlıklı iletişim geliştirme ve onların önceliklerine önem vererek işe adanmışlıklarını artırabilmektedir.¹¹⁹

¹¹⁵ S. P. Robbins ve T. Judge, **Örgütsel Davranış** (Çev. Ed.: İ. Erdem). Nobel Yayınları, Ankara, 2013.

¹¹⁶ S. Markos, ve M. S. Sridevi, Employee engagement: The key to improving performance. **International Journal of Business and Management**, 5/12, 2010, s. 89-96.

¹¹⁷ G. H. Seijts, ve D. Crim, What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement. **Ivey Business Journal**, 70/4, 2006, s. 1-5.

¹¹⁸ M. O. Gökaslan, Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. **Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 3/2, 2018, s. 25-46.

¹¹⁹ B. Ehrhard ve A.S. King, Empowering the workplace: A commitment. **Empowerment in Organizations**, 5/3, 1997, s. 139-150.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde çalışmanın amacı, kapsamı, modeli, metodolojisi ve hipotezlerine yer verilmiştir.

2.1. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu araştırma, güçlendirici liderlik teorisinin aracılık ettiği beş büyük kişilik özelliği ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu araştırma, sağlık sektöründe uygulanmış ve çalışanları tanımlayan beş büyük kişisel özelliği ampirik çalışmada kullanılmıştır: Dışa dönüklük, geçimlilik, sorumluluk, nörotisizm (duygusal istikrar) ve açıklık (zihnin hayal gücü). Bu beş büyük kişilik özelliği ile hastane çalışanlarının iş sonucu tahmin edilmeye çalışılmıştır. İş sonucu olarak işe adanmışlık seçilmiştir. Bunun nedeni şirket başarısı ve kalitesinin de bunu ortaya çıkarmasıdır. İşe adanmışlığın unsurları şunlardır: enerjiklik, adanma ve yoğunlaşma. Literatürde enerjikliğin fiziksel bağlılık, adanmanın duygusal bağlılık ve yoğunlaşmanın bilişsel bağlılık olarak tanımlandığı görülmektedir.

Birçok araştırmada kişilik özellikleri ve işe adanmışlık arasında olumlu bir ilişki bulunması nedeniyle kişilik özellikleri ve işe adanmışlık arasında aracılık varyansı olarak güçlendirici liderlik eklenmiştir.

Araştırma, çalışanların performansına odaklıdır ve güçlendirici lider, çalışanları güçlendirerek işe adanmışlığı değiştirebilir. Güçlendirici liderlik, son 50 yılda yönetim literatüründe büyük bir paya sahiptir. Araştırmada birincil ölçümler için Ahearne, Mathieu ve Rapp'ten ögeler kullanılmıştır.¹²⁰

¹²⁰ Ahearne, M., Mathieu, J., Rapp, A. To empower or not to empower your sales force An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance". **Journal of Applied Psychology**, 2005, 90, 945-955.

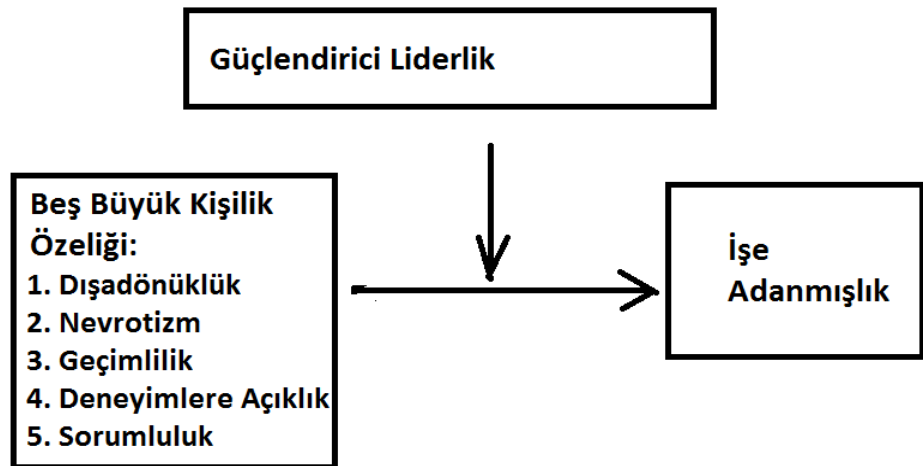
2.2. ÇALIŞMANIN KAPSAMI

Araştırma, bireylerin farklı kişilik özelliklerine sahip olmalarının, onların işe adanmışlığı üzerinde nasıl farklı bir etki yaratabileceğini ve güçlendirici liderliğin kişilik özellikleri aracılığıyla işe adanmışlığı nasıl etkileyebileceğini öngörmeyi amaçlamaktadır.

Sağlık sektöründe ampirik bir çalışma yapılmıştır. Bunun nedeni "*hasta danışmanları*" ve "*hemşireler*"nin müşterilerle doğrudan temasa geçmesi ve böylece bu ilişkide işe adanmışlığın gözlemlenebilmesidir. Bu çalışmanın sağlık sektöründe yapılmasının nedenini şu şekilde de açıklamak mümkündür: Servis departmanındaki bireylerin kişilik özelliklerinin işe adanmışlığı ile nasıl ilişkilendirilebileceği ve bu ilişkide güçlendirici liderliğin rolünü analiz etmek için bu sektör en uygun yerdir.

2.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma modelinde beş büyük kişilik özelliği ve işe adanmışlık arasındaki ilişki ele alınmıştır. Diğer taraftan bu ilişkide güçlendiren liderliğin etkilerini de görmek için model aşağıdaki gibi tasarlanmıştır.



Şekil 1.1: Araştırmanın Modeli

2.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir.

1H1: Kişilik değişkenleri (D, G, S, N, A) işe adanmışlığı etkiler.

1H1a: Dışa dönüklük, işe adanmışlığı etkiler.

1H1b: Geçimlilik, işe adanmışlığı etkiler.

1H1c: Sorumluluk, işe adanmışlığı etkiler.

1H1d: Nörotisizm, işe adanmışlığı etkiler.

1H1e: Açıklık (zihnin hayal gücü), çalışanların bağlılığını etkiler.

2H1: Kişilik özellikleri ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide güçlendirici liderliğin düzenleyici rolü vardır.

2H1a: Dışa dönüşlülük ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide güçlendirici liderliğin düzenleyici rolü vardır.

2H1b: Geçimlilik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide güçlendirici liderliğin düzenleyici rolü vardır.

2H1c: Sorumluluk ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide güçlendirici liderliğin düzenleyici rolü vardır.

2H1d: Nörotisizm ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide güçlendirici liderliğin düzenleyici rolü vardır.

2H1e: Deneyime açıklık ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide güçlendirici liderliğin düzenleyici rolü vardır.

3H1: Kişilik özellikleri demografik özelliklere göre farklılık gösterir.

3H1a: Kişilik özellikleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

3H1b: Kişilik özellikleri eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.

3H1c: Kişilik özellikleri eğitim yaşına göre farklılık gösterir.

3H1d: Kişilik özellikleri imtiyazlara göre farklılık gösterir.

4H1: İşe adanmışlık demografik özelliklere göre farklılık gösterir.

4H1a: İşe adanmışlık cinsiyete göre farklılık gösterir.

4H1b: İşe adanmışlık eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.

4H1c: İşe adanmışlık eğitim yaşına göre farklılık gösterir.

4H1d: İşe adanmışlık imtiyazlara göre farklılık gösterir.

2.5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

İstanbul'da bir özel hastanedeki 100 çalışana (68 kadın, 31 erkek) anketler uygulanmıştır. Kadın çalışanların sayısının erkek çalışanlardan çok olduğu bilindiğinden ankete katılacakların %70'i kadınlardan ve %30'u erkeklerden seçilmiştir. Veriler toplandığında 1 kişinin anketi boş gönderdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle örneklem büyüklüğü 99 olarak alınmıştır. Ankete cevap verenlerin %68'i kadınlardan, %31'i erkeklerden oluşacak şekilde devam edilmiştir. Örneklem 68 kadın ve 31 erkek çalışandan oluşmaktadır.

Anket, çalışma saatleri içinde çalışan gruba (hemşireleri, hasta danışmanları, tercümanlar ve teknisyenler) uygulanmıştır.

Değişkenlerin her birine dair katılımcıların Likert ölçeğindeki her bir ifadeye katılıp katılmadıklarını 1'den 5'e kadar (1 – tamamen katılmıyorum, 5 – tamamen katılıyorum) belirtmeleri istenmiştir. Kullanılan bu ölçekler İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir.

Katılımcıların kendilerini gelecekte olmak istedikleri gibi değil, genellikle şimdi oldukları gibi tanımlamalarını isteyen sorular sorulmuştur. Beş büyük kişilik özelliğini ölçmek için uluslararası kişilik ögesi havuzu kullanılmıştır. Bu beş ölçek, aşağıdaki makalede bildirilen beş büyük faktör belirtecini ölçmek için geliştirilmiştir. Bu öğeler aşağıda açıklanmıştır¹²¹:

¹²¹ Goldberg, L.R.:1992, "Possible Questionnaire Format for Administering the 50-Item Set of IPIP Big-Five Factor Markers". Psychological assessment, 4/1, 26.

Tablo 2.1: Beş Büyük Kişilik Özelliğinin İfadeleri

İfadeler	1. DİŞA DÖNÜKLÜK
1.	Genellikle mutluyum.
2.	Pek konuşmam.
3.	İnsanların içinde rahat hissederim.
4.	Arka planda olmayı tercih ederim.
5.	İlk önce ben konuşmaya başlarım.
6.	Söyleyecek çok az şeyim vardır.
7.	Partilerde çok farklı insanlarla konuşurum.
8.	Dikkatleri üstüme çekmekten hoşlanmam.
9.	Dikkatlerin üstümde olmasında sakınca yoktur.
10.	Yabancıların yanında sessizim.
İfadeler	2. GEÇİMLİLİK
1.	Başkaları için sık sık endişe ederim.
2.	İnsanlarla ilgilenirim.
3.	İnsanları küçük düşürürüm.
4.	Diğer insanların duygularını önemserim.
5.	Başkalarının sorunlarıyla ilgilenmem.
6.	Yumuşak bir kalbim vardır.
7.	Başkalarıyla gerçekten ilgilenmem.
8.	Başkaları için zaman ayırırım.
9.	Başkalarının duygularını anlarım.
10.	İnsanların rahat hissetmelerini sağlarım.
İfadeler	3. SORUMLULUK
1.	Her zaman hazırlıklıyım.
2.	Eşyalarımı etrafa bırakırım.
3.	Detaylara dikkat ederim.
4.	Her şeyi elime yüzüme buluşturırım.
5.	İşleri doğru şekilde yaparım.
6.	Aldığım bir şeyi yerine koymayı sıklıkla unuturum
7.	Emir vermeyi severim.
8.	İşlerimi aksatırım.
9.	Önceden planladığım programıma uyarım.
10.	İşimde heyecanlıyım.
İfadeler	4. NEVROTİZM
1.	Kolayca aşırı stresli olurum.
2.	Kendimi rahat bir insan olarak tanımlayabilirim.
3.	Bir şeyler için endişelenirim.
4.	Nadiren hüzünlü hissederim.
5.	Kolayca rahatsız olurum.
6.	Kolayca üzülürüm.
7.	Ruh hâlim değişkendir.
8.	Sık sık ruh hâlim değişir.
9.	Kolayca kızarım.
10.	Ben sık sık hüzünlü hissederim.
İfadeler	5. DENEYİMLERE AÇIKLIK
1.	Zengin bir kelime hazinesine sahibim.
2.	Soyut fikirleri anlamakta zorlanırım.
3.	Kuvvetli bir hayal gücüm vardır.
4.	Soyut fikirler ile ilgilenmem.
5.	Mükemmel fikirlerim vardır.
6.	İyi bir hayal gücüm yoktur.
7.	Hızlı anlarım.
8.	Kendimi işimden zor uzaklaştırırım.
9.	Derinlemesine düşünmek için zaman harcarım.
10.	Ben fikirlerle doluyum.

Yukarıdaki tabloda beş büyük kişilik özelliği ifadeleri yer almaktadır. Tabloda görüldüğü üzere dışadönüklük, geçimlilik, sorumluluk, nevrozizm ve deneyimlere

açıklık özelliklerine göre maddeler bulunmaktadır. Eşit sayıda maddeden oluşan bu özellikler, genelde olumlu ifadelerden oluşmaktadır.

Güçlendirici liderlik çalışanlarla dört öge üzerinden güç paylaşımı yapılmasını içerir: işin anlamlılığının artırılması, karar vermeye katılımın teşvik edilmesi, yüksek performansa duyulan güvenin ifade edilmesi ve bürokratik kısıtlamalardan özerklik sağlanması. Her bir yapı için ölçüme yönelik olarak bu öğeler kullanılmıştır¹²²:

Tablo 2.2: Güçlendirici Liderlik Tarzının İfadeleri

<i>İfadeler</i>	1. İşin Anlamlılığını Artırmak
1.	Yöneticim, amaç ve hedeflerimin şirketin amaç ve hedefleriyle ne kadar örtüştüğünü anlamama yardımcı olur.
2.	Yöneticim, çalışmalarımın şirketin genel etkinliği üzerindeki önemini anlamama yardımcı olur.
3.	Yöneticim, işimin tüm işler ile nasıl uyumlu olduğunu anlamama yardımcı olur.
<i>İfadeler</i>	2. Karar Vermeye Katılımın Teşvik Edilmesi
1.	Yöneticim, birçok kararı benimle birlikte alır.
2.	Yöneticim, genellikle stratejik kararlar konusunda bana danışır.
3.	Yöneticim, beni etkileyebilecek kararlar hakkında bana danışır.
<i>İfadeler</i>	3. Yüksek Performansa Duyulan Güvenin İfade Edilmesi
1.	Yöneticim, zorlu görevleri yerine getirebileceğime inanır.
2.	Yöneticim, hatalar yapmama rağmen yeteneğimin gelişeceğine inanır.
3.	Yöneticim, yüksek düzeyde performans gösterme konusunda bana olan güvenini gösterir.
<i>İfadeler</i>	4. Bürokratik Kısıtlamalardan Özerklik Sağlanması
1.	Yöneticim, işimi benim yöntemimle yapmama izin verir.
2.	Yöneticim, işimi yapabilmem için kuralları ve düzenlemeleri daha etkin hâle getirir.
3.	Yöneticim, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için önemli kararları hızlıca almamı sağlar.

Araştırmada işe adanmışlığı ölçmek için UWES (Utrecht iş bağlılığı ölçeği) modeli kullanılmış ve özellikle işe bağlılığının enerjiklik, adanma ve yoğunlaşma boyutları ölçülmüştür¹²³:

¹²² Xiaomeng Zhang American University and Kathryn M., Linking Empowering Leadership and Employee creativity; The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement, Bartol University of Maryland, (2010), sayfa: 127.

¹²³ Wilmar Schaufeli & Arnold Bakker, Utrecht work engagement scale (UWES), Preliminary Manual, December, 2014, s. 5-6.

Tablo 2.3: İşe Adanmışlık İfadeleri

<i>İfadeler</i>	1. ENERJİKLİK
1.	İşimde enerji patlaması yaşıyorum.
2.	İşimde kendimi güçlü ve coşkulu hissedirim.
3.	Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyim.
4.	Ara vermeden çok uzun süre çalışmaya devam edebilirim.
5.	İşimde güçlükleri yenme konusunda çok iyiyim.
6.	İşler kötü gitse bile işime dört elle sarılır, işimin peşini bırakmam.
<i>İfadeler</i>	2. ADANMA
1.	Yaptığım işi anlamlı bulurum. Aynı zamanda bu iş hedeflerime de uygundur.
2.	İşim konusunda çok hevesliyim.
3.	İşim bana ilham verir.
4.	Yaptığım işle gurur duyarım.
5.	Bana göre işim zorlayıcı olup yeni başarılar getirir.
<i>İfadeler</i>	3. YOĞUNLAŞMA
1.	Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.
2.	Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.
3.	Yoğun çalışırken kendimi mutlu hissedirim.
4.	İşimle bütünleşirim.
5.	Çalışırken adeta kendimden geçerim.
6.	Kendimi işimden soyutlamam mümkün değildir.

Tabloda işe adanmışlığın boyutları görülmektedir. Araştırma UWES’te yer alan bu ifadelerle gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilerle istatistiksel analiz yapılmıştır. Enerjiklik boyutunda katılımcıların çalışmaya olan eğilimi ve dayanaklılığını belirten ifadeler, adanma boyutunda katılımcıların işe yönelik isteği ve işe olan olumlu tutumlarını belirten ifadeler, yoğunlaşma boyutunda ise katılımcıların işe olan ilgisini gösteren ifadeler yer almaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırma kapsamında kullanılan güçlendirici liderlik ölçeği, işe adanmışlık ölçeği ve kişisel özellikler ölçeğinin faktör analizi sonuçları ile güvenirlik sonuçlarına yer verilmiştir. Ardından uygulanacak veri analizinin seçimine yönelik olarak verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir.

3.1. GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

Faktör analizinden önce toplanan verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı belirlenmelidir. Örneklem yeterli olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı hesaplanmıştır. Verilerin faktörleşmeye uygunluğunu belirlemek için ise Barlett Sphericity testi uygulanmıştır.¹²⁴ KMO değeri 0,82 olarak hesaplanmıştır. 0,80-0,90 arasındaki KMO değerleri örneklem sayısının yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.¹²⁵ Barlett Sphericity (χ^2 (66) = 771,72; $p < 0,001$) testinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular, örneklem büyüklüğünün yeterli ve ölçek maddelerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir.

Güçlendirici liderlik ölçeğinin orijinal formu dört faktörlü bir yapıya sahip olduğundan ölçek maddeleri analiz gerçekleştirilmiştir. Faktör analizinde faktörlerde yer alan ölçek maddelerini daha belirgin kılmak için Varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi sürecinde faktör yükü kesim noktası 0,32 olarak belirlenmiştir. Tabachnick ve Fidell'e göre 0,32 değeri, ölçek maddesinin varyans düzeyine önemli katkı yaptığını göstermektedir.¹²⁶ Elde edilen sonuçlara göre faktör yükü kesim noktasının altında yer alan herhangi bir madde bulunmamaktadır. Faktör

¹²⁴ Field A., **Discovering Statistics Using IBM SPSS** (4th edition), London: Sage Publication, 2013, s. 647.

¹²⁵ Leech, N.L., Barrett, K.C., Morgan, G.A.: **SPSS for intermediate statistics; Use and interpretation** (2nd edition). Mahwah, NJ, Lawrence, Erlbaum Associates, 2005.

¹²⁶ Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S., **Using Multivariate Statistics**, Allyn & Bacon / **Pearson Education**, 2007, s. 79.

analizi sonucunda personel güçlendirme ölçeğinin keşfedilen yapısı Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Yapısı

Maddeler	Faktör Yüğü					Özdeğer	Açıklanan varyans (%)	Cronbach Alfa
	Yüksek performansla olan güveni ifade etme	İşin anlamlılığını artırma	Karar verme sürecine katılımı teşvik etme	Bürokratik kısıtlamalardan özerklik sağlama				
Ök9	0,84							
Ök8	0,82					5,98	49,85	0,88
Ök7	0,80							
Ök1		0,89						
Ök2		0,85				1,64	13,68	0,84
Ök3		0,77						
Ök5			0,88					
Ök4			0,82			1,18	9,79	0,87
Ök6			0,70					
Ök11				0,85				
Ök12				0,77	0,85	7,04	0,85	
Ök10				0,68				

Tablo incelendiğinde ölçek maddelerinin dört faktör altında toplandığı anlaşılmaktadır. Ölçeğin yüksek performansla olan güveni ifade etme, işin anlamlılığını artırma, karar verme sürecine katılımı teşvik etme ve bürokratik kısıtlamalardan özerklik sağlama faktörlerinde yer alan maddelerin faktör yükleri sırasıyla 0,80-0,84; 0,77-0,89; 0,70-0,88 ve 0,68-0,85 arasında değerler almıştır. Dört faktörlü ölçek toplam varyansın %80’ini açıklamıştır.

Cronbach Alfa katsayıları hesaplanarak örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirliği incelenmiştir. Alfa katsayısının 1’e yakın değerler alması, iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğin yüksek düzeyde olduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte 0,60-0,80 arasındaki alfa katsayılarının ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ve 0,81-1,00 arasındaki alfa katsayılarının ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu belirttiği

bildirilmiştir.¹²⁷ Ölçek faktörleri için hesaplanan alfa katsayıları 0,84 ile 0,88 arasında değerler almıştır. Elde edilen katsayılar, ölçeğin oldukça güvenilir olduğuna işaret etmiştir.

3.2. İŞE ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİNİN FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

Faktör analizinden önce toplanan verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı belirlenmelidir. Örneklemin yeterli olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı hesaplanmıştır. Verilerin faktörleşmeye uygunluğunu belirlemek için ise Barlett Sphericity testinin uygulanması tavsiye edilmiştir.¹²⁸ KMO değeri 0,87 olarak hesaplanmıştır. 0,80-0,90 arasındaki KMO değerleri örneklem sayısının yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.¹²⁹ Barlett Sphericity (χ^2 (136) = 961,62; $p < 0,001$) testinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular, örneklem büyüklüğünün yeterli ve ölçek maddelerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmiştir.

İşe adanmışlık ölçeğinin orijinal formu üç faktörlü bir yapıya sahip olduğundan ölçek maddeleri analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizinde, faktörlerde yer alan ölçek maddelerini daha belirgin kılmak için Varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi sürecinde faktör yükü kesim noktası 0,32 olarak belirlenmiştir. Tabachnick ve Fidell'e göre 0,32 değeri ölçek maddesinin varyans düzeyine önemli katkı yaptığını göstermektedir¹³⁰. Elde edilen sonuçlara göre faktör yükü kesim noktasının altında yer alan herhangi bir madde bulunmamıştır. Faktörlerde toplanan maddeler nomolojik açıdan da değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirme sonucunda iki maddenin (İc6 ve İc12) nomolojik ağa uygunluk göstermediği tespit edilmiştir. Bu maddeler analizden çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Faktör analizi sonucunda işe adanmışlık ölçeğinin keşfedilen yapısı Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

¹²⁷ Özdamar K., **Paket programlar ile istatistiksel veri analizi (çok değişkenli analizler)**. Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2004, s. 110.

¹²⁸ Field, A., a.g.e., s. 647.

¹²⁹ Leech, N.L., Barrett, K.C., Morgan, G.A, a.g.e.

¹³⁰ Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S., *Using Multivariate Statistics*, Allyn & Bacon / **Pearson Education**, 2007, s. 79.

Tablo 3.2: İşe Adanmışlık Ölçeğinin Faktör Yapısı

Maddeler	Faktör Yüğü			Özdeğer	Açıklanan varyans (%)	Cronbach Alfa
	Adanma	Enerjiklik	Yoğunlaşma			
İc10	0,89					
İc9	0,78					
İc8	0,78			6,55	43,67	0,89
İc11	0,71					
İc7	0,66					
İc2		0,85				
İc1		0,73				
İc3		0,70		1,69	11,29	0,81
İc4		0,65				
İc5		0,59				
İc16			0,81			
İc17			0,77			
İc13			0,68	1,34	8,90	0,80
İc14			0,59			
İc15			0,55			

Tablo incelendiğinde ölçekte 15 maddenin bulunduğı ve bu maddelerin üç faktör altında toplandığı anlaşılmaktadır. Ölçeğin adanma, enerjiklik ve yoğunlaşma faktörlerinde yer alan maddelerin faktör yükleri sırasıyla 0,66-0,89; 0,59-0,85 ve 0,55-0,81 arasında değerler almıştır. Üç faktörlü ölçek toplam varyansın %64'ünü açıklamıştır.

Cronbach alfa katsayıları hesaplanarak işe adanmışlık ölçeğinin güvenilirliği incelenmiştir. Alfa katsayısının 1'e yakın değerler alması iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğin yüksek düzeyde olduğuna işaret etmiştir. Bununla birlikte 0,60-0,80 arasındaki alfa katsayılarının ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ve 0,81-1,00 arasındaki alfa katsayılarının ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu belirttiğı bildirilmiştir.¹³¹ Ölçek faktörleri için hesaplanan alfa katsayıları 0,80 ile 0,89 arasında değerler almıştır. Elde edilen katsayılar, ölçeğin oldukça güvenilir olduğuna işaret etmiştir.

¹³¹ Özdamar K. **Paket programlar ile istatistiksel veri analizi (çok değişkenli analizler)**. Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2004, s. 110.

3.3. KİŞİSEL ÖZELLİKLER ÖLÇEĞİNİN FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

Kişilik özellikleri ölçeğinin KMO değeri 0,54 olarak bulunmuştur. KMO değeri 0,70'in altında olduğu için örneklem sayısı yeterli değildi.¹³² Bu nedenle bu ölçeğin faktör analizi yapılmamıştır.

3.3.1. Kişisel Özellikler Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Güvenirlik analizi sonucunda ölçekte yer alan sekizinci, yirminci, otuz beşinci ve kırkinci maddelerin bulundukları faktörlerin Cronbach alfa katsayısını düşürdüğü gözlenmiştir. Bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Kişisel özellikler ölçeği faktörleri için hesaplanan alfa katsayıları Tablo 3.3'te gösterilmiştir.

Tablo 3.3: Kişisel Özellikler Ölçeğine Ait Cronbach Alfa Katsayıları

Faktör	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Dışa Dönüklük	10	0,61
Geçimlilik	10	0,65
Sorumluluk	9	0,61
Duygusal Dengelilik	10	0,73
Deneyime Açıklık	7	0,60

Alfa katsayısının 1'e yakın değerler alması, iç tutarlılığa bağlı güvenirliliğin yüksek düzeyde olduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte 0,60-0,80 arasındaki alfa katsayılarının ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ve 0,81-1,00 arasındaki alfa katsayılarının ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu belirttiği bildirilmiştir.¹³³ Ölçek faktörleri için hesaplanan alfa katsayıları 0,60 ile 0,73 arasında değerler almıştır. Elde edilen katsayılar, ölçeğin güvenirliliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermiştir.

¹³² Leech, N.L., Barrett, K.C., Morgan, G.A, a.g.e.

¹³³ Özdemir a.g.e.

3.4. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda parametrik analiz teknikleri uygulanarak katılımcıların personel güçlendirme, işe adanmışlık ve kişisel özellikler ölçeklerinden almış olduğu puanlar; cinsiyet, çalışma süresi, yaş ve eğitim durumu değişkenlerine göre karşılaştırılmıştır.

Analizler gerçekleştirilmeden önce karşılanması gereken varsayımlar test edilmiştir. Birinci adımda verilerin normal dağılım gösterip göstermediği araştırılmıştır. Normal dağılım incelenmeden önce normal dağılımın gerçekleşmesini engelleyen uç değerlerin veri setinde bulunup bulunmadığı; kutu grafikleri oluşturularak incelenmiştir. Kutu grafikleri, uç değer veya değerlerin veri setinde yer almadığını göstermiştir. İkinci adımda güçlendirme, işe adanmışlık ve kişisel özellikler ölçeklerinden elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bunun için ölçeklerden elde edilen verilere ait çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Bu değerlerin ± 2 aralığında bulunması normal dağılım için yeterlidir.¹³⁴ Elde edilen değerlerin ± 2 aralığında yer aldığı, ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (Tablo 3.4).

¹³⁴ George, K. & Mallery, M., **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update** (10a ed.), Boston, Pearson, 2010, s. 175.

Tablo 3.4: Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Değişkenler	N	Çarpıklık	Basıklık
Dışa Dönüklük	99	0,21	0,29
Geçimlilik	99	-0,82	0,96
Sorumluluk	99	-0,32	-0,42
Duygusal Dengelilik	99	0,12	-0,20
Deneyime Açıklık	99	-0,24	0,18
İşin Anlamlılığını Artırma	99	-0,97	0,87
Karar Verme Sürecine Katılımı Teşvik Etme	99	-0,23	-0,43
Yüksek Performansa Olan Güveni İfade Etme	99	-0,49	0,37
Bürokratik Kısıtlamalardan Özerklik Sağlama	99	-0,49	-1,09
Enerjiklik	99	-0,13	-0,28
Adanma	99	-0,57	0,87
Yoğunlaşma	99	-0,24	0,39

Güçlendirici liderlik, işe adanmışlık ve kişisel özellikler ölçeklerinden elde edilen puanları cinsiyete göre karşılaştırmak için bağımsız “Örneklem T testi” kullanılmıştır. Ölçme araçlarından elde edilen puanları yaş grubu, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine göre karşılaştırmak için ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Varyansların homojen olup olmadığını belirlemek için “Levene F testi” uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, karşılaştırma gruplarının varyanslarının homojen olduğunu göstermiştir. “Scheffe testi” uygulanarak varyans analizinde farkın kaynağı belirlenmiştir. Scheffe testi, varyansların homojen ve gruptaki birey sayılarının farklı olduğu durumlarda kullanılabilen çoklu karşılaştırma testlerinden biridir.¹³⁵ Analiz işlemleri SPSS 25.0 kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında personel güçlendirme, işe adanmışlık ve kişisel özellikler ölçeklerinden elde edilen puanların arasındaki ilişkileri incelemek için “Pearson korelasyon analizi” uygulanmıştır. Pearson korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek için kullanılan parametrik testlerden biridir. $\pm 0,0 < r < \pm 0,30$ arasındaki katsayılar düşük, $\pm 0,30 < r < \pm 0,70$ arasındaki

¹³⁵ Kayri, M., (2009), Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) teknikleri. **Firat University Journal of Social Science**, 19/1, 2009, s. 51-64.

katsayılar orta ve $\pm 0,70 < r < \pm 1$ arasındaki katsayılar ise yüksek ilişkileri göstermektedir.¹³⁶

Araştırma kapsamında kişisel özellikler ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide personel güçlendirmenin düzenleyici etkisini belirlemek için “hiyerarşik regresyon analizi” uygulanmıştır. Regresyon analizine dâhil edilen değişkenler arasında çoklu bağlantının bulunup bulunmadığını belirlemek için VIF (variance inflation factor) değerleri hesaplanmış ve incelenmiştir. VIF değerinin 10 ve daha yüksek olması, veriler arasında çoklu bağlantı olduğunu göstermektedir.¹³⁷ Bu araştırmada elde edilen VIF değerleri ($1,00 < VIF < 1,15$) belirtilen referans aralığında yer almıştır. Bu sonuç, değişkenler arasında çoklu bağlantı olmadığını göstermiştir. Hataların bağımsızlığı (independence of errors) varsayımını incelemek için Durbin-Watson katsayısı (1,79) hesaplanmıştır. Hesaplanan değer referans aralığında ($> 1,5$ ve $< 2,5$) bulunmaktadır. Bu sonuç, hataların bağımsızlığı (independence of errors) varsayımının karşılandığını göstermiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin doğrusal olup olmadığını belirlemek için ise saçılma diyagramı matrisi oluşturulmuş ve incelenmiştir. Diyagramda gözlenen ikili ilişkilerin her birinin doğrusal olduğu gözlenmiştir. Sonuç olarak verilerin regresyon analizine uygun olduğu anlaşılmıştır.

¹³⁶ Büyüköztürk, Ş., **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, Pegem Yayınları, 2006.

¹³⁷ Çokluk, O., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş., **Sosyal bilimler için çok değişkenli SPSS ve LISREL uygulamaları**. Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık, 2012.

3.5. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın hipotezlerini test etmek için gerçekleştirilen analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Regresyon analizlerinden önce ölçme araçlarından elde edilen puanlar arasındaki ilişkiler hesaplanarak incelenmiştir. Hesaplanan korelasyon katsayıları Tablo 4.1’de yer almaktadır.

Tablo 4.1: Kişisel Özellikler, Güçlendirici Liderlik ve İşe Adanmışlık Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlar Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Dışa Dönüklük	1											
2. Geçimlilik	,423**	1										
3. Sorumluluk	,271**	,261**	1									
4. Duygusal Dengelilik	,265**	0,188	0,172	1								
5. Deneyime Açıklık	,340**	,339**	,370**	0,151	1							
6. İAA	0,046	,232*	,354**	0,161	,323**	1						
7. KSKT	0,011	0,143	,262**	0,115	0,149	,542**	1					
8. YPİE	0,120	,293**	0,119	-0,007	,389**	,420**	,511**	1				
9. BKÖS	0,186	0,175	0,002	,216*	-0,006	0,164	0,019	0,184	1			
10. Enerjiklik	0,136	,376**	,317**	,304**	,231*	,402**	,245*	,317**	0,082	1		
11. Adanma	-0,009	,298**	,260**	0,112	0,151	,335**	,201*	,274**	0,106	,604**	1	
12. Yoğunlaşma	-0,083	0,067	0,141	-0,043	0,037	0,082	0,181	,220*	0,008	,480**	,531**	1
$\bar{X}$	3,27	3,92	3,69	2,89	3,68	3,47	2,93	3,58	3,48	3,33	3,69	3,25
Ss	0,46	0,42	0,44	0,56	0,48	0,79	0,89	0,75	0,25	0,67	0,70	0,72

**p<0,01; *p<0,05; N=99; İAA= İşin anlamlılığını artırma, KSKT= Karar verme sürecine katılımı teşvik etme, YPİE= Yüksek performansa olan güveni ifade etme, BKÖS= Bürokratik kısıtlamalardan özerklik sağlama

Tablo incelendiğinde dışa dönüklük puanları ile enerjiklik ($r=0,136$; $p>0,05$), adanma ($r=-0,009$; $p>0,05$) ve yoğunlaşma ($r=-0,083$; $p>0,05$) arasında düşük düzeyde ve anlamlı olmayan ilişkiler bulunmaktadır. Bu sonuca göre 1H1a hipotezi reddedilmiştir.

Tabloda yer alan ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkiler incelendiğinde geçimlilik puanları ile canlılık ($r=0,376$; $p<0,01$) ve adanmışlık ($r=0,298$; $p<0,01$) puanları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre 1H1b hipotezi kabul edilmiştir.

Sorumluluk puanları ile canlılık ($r=0,317$; $p<0,01$) ve adanmışlık ($r=0,260$; $p<0,01$) puanları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre 1H1c hipotezi kabul edilmiştir.

Duygusal dengelik puanları ile canlılık ($r=0,304$; $p<0,01$) puanları arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre 1H1d hipotezi kabul edilmiştir.

Deneyime açıklık puanları ile canlılık ($r=0,231$; $p<0,05$) puanları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre 1H1e hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında kişisel özellikler ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide personel güçlendirmenin düzenleyici etkisini belirlemek için “hiyerarşik regresyon analizi” uygulanmıştır. Modelde kişisel özellikler bağımsız değişken, işe adanmışlık bağımlı değişken ve personel güçlendirme düzenleyici değişken olarak yer almıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2: Dışa Dönüklük ve Güçlendirici Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3
	β	β	β
Dışadönüklük (DD)	0,001	-0,035	-0,045
Güçlendirici Liderlik (GL)		0,392**	0,374**
DD x GL	0,000		0,036
ΔR^2	0,000	0,153	0,001
R^2	0,000	0,153	0,154
ΔF	0,000	17,284**	0,093
F	0,000	8,642**	5,738**

** $p<0,01$; Bağımlı değişken= İşe adanmışlık

Tablo incelendiğinde birinci regresyon modelinde dışa dönüklüğün işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediği anlaşılmaktadır ($\beta=0,001$; $p>0,05$). Regresyon modelinin bir sonraki adımında güçlendirici liderlik değişkeni modele eklenmiştir. İkinci modelde işe adanmışlık üzerinde dışa dönüklüğün ($\beta=-0,035$; $p>0,05$) negatif, güçlendirici liderliğin ise ($\beta=0,392$; $p<0,01$) pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

Bir sonraki adımda dışa dönüklük ve güçlendirici liderlik etkileşimi (DD X PG) regresyon modeline dâhil edilmiştir. Üçüncü modelde işe adanmışlık üzerinde dışa dönüklüğün ($\beta=-0,045$; $p>0,05$) negatif, güçlendirici liderliğin ($\beta=0,374$; $p<0,01$) ve etkileşim değişkeninin ise ($\beta=0,036$; $p>0,05$) pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Üçüncü modelde etkileşim değişkeninin işe adanmışlık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,036$; $p>0,05$). Elde edilen bu sonuç, dışa dönüklük ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide güçlendirici liderliğin düzenleyici etkisinin bulunduğu işaret etmiştir. Bu sonuca göre 2H1a hipotezi red edilmiştir.

Tablo 4.3: Geçimlilik ve Güçlendirici Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3
	β	β	β
Geçimlilik (G)	0,289**	0,185	0,179
Güçlendirici Liderlik (GL)		0,331**	0,331**
G x GL			-0,028
ΔR^2	0,084	0,099	0,001
R^2	0,084	0,182	0,183
ΔF	8,853**	11,574**	0,085
F	8,853**	10,696**	7,091**

** $p<0,01$; Bağımlı değişken= İşe adanmışlık

Tablo incelendiğinde birinci regresyon modelinde uyumluluğun işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediği anlaşılmaktadır ($\beta=0,289$; $p<0,01$). Regresyon modelinin bir sonraki adımında güçlendirici liderlik değişkeni modele eklenmiştir. İkinci modelde işe adanmışlık üzerinde uyumluluğun ($\beta=0,185$; $p>0,05$) ve güçlendirici liderliğin ($\beta=0,331$; $p<0,01$) pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

Bir sonraki adımda geçimlilik ve güçlendirici liderlik etkileşimi (UY X PG) regresyon modeline dâhil edilmiştir. Üçüncü modelde işe adanmışlık üzerinde

uyumluluğun ($\beta=0,179$; $p>0,05$) ve güçlendirici liderliğin ($\beta=0,331$; $p<0,01$) pozitif, etkileşim değişkeninin ise ($\beta=-0,028$; $p>0,05$) negatif bir etkisi bulunmaktadır.

Üçüncü modelde etkileşim değişkeninin işe adanmışlık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=-0,028$; $p>0,05$). Elde edilen bu sonuç, geçimlilik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide güçlendirici liderliğin düzenleyici etkisinin bulunmadığına işaret etmiştir. Bu sonuca göre 2H1b hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.4: Sorumluluk ve Güçlendirici Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3
	β	β	β
Sorumluluk (SO)	0,273**	0,186	0,172
Güçlendirici Liderlik (GL)		0,342**	0,330**
SO x GL			-0,161
ΔR^2	0,074	0,109	0,025
R^2	0,074	0,184	0,209
ΔF	7,783**	12,850**	3,051
F	7,783**	10,792**	8,365**

** $p<0,01$; Bağımlı değişken= İşe adanmışlık

Tablo incelendiğinde birinci regresyon modelinde sorumluluğun işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediği anlaşılmaktadır ($\beta=0,273$; $p<0,01$). Regresyon modelinin bir sonraki adımında güçlendirici liderlik değişkeni modele eklenmiştir. İkinci modelde işe adanmışlık üzerinde sorumluluğun ($\beta=0,186$; $p>0,05$) ve güçlendirici liderliğin ($\beta=0,342$; $p<0,01$) pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

Bir sonraki adımda sorumluluk ve güçlendirici liderlik etkileşimi (SO X PG) regresyon modeline dâhil edilmiştir. Üçüncü modelde işe adanmışlık üzerinde sorumluluğun ($\beta=0,172$; $p>0,05$) ve güçlendirici liderliğin ($\beta=0,330$; $p<0,01$) pozitif, etkileşim değişkeninin ise ($\beta=-0,161$; $p>0,05$) negatif bir etkisi bulunmaktadır.

Üçüncü modelde etkileşim değişkeninin işe adanmışlık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=-0,161$; $p>0,05$). Elde edilen bu sonuç, sorumluluk ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide güçlendirici liderliğin düzenleyici etkisinin bulunmadığına işaret etmiştir. Bu sonuca göre 2H1c hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.5: Duygusal Dengelilik ve Güçlendirici Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3
	β	β	β
Duygusal Dengelilik (DD)	0,127	0,090	0,088
Güçlendirici Liderlik (GL)		0,380**	0,376**
DD x GL			0,032
ΔR^2	0,016	0,143	0,001
R^2	0,016	0,159	0,160
ΔF	1,578	16,378**	0,114
F	1,578	9,103**	6,051**

**p<0,01; Bağımlı değişken= İşe adanmışlık

Tablo incelendiğinde birinci regresyon modelinde duygusal dengeliliğin işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediği anlaşılmaktadır ($\beta=0,127$; $p>0,05$). Regresyon modelinin bir sonraki adımında güçlendirici liderlik değişkeni modele eklenmiştir. İkinci modelde işe adanmışlık üzerinde duygusal dengeliliğin ($\beta=0,090$; $p>0,05$) ve güçlendirici liderliğin ($\beta=0,380$; $p<0,01$) pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

Bir sonraki adımda duygusal dengelilik ve güçlendirici liderlik etkileşimi (DD X PG) regresyon modeline dâhil edilmiştir. Üçüncü modelde işe adanmışlık üzerinde duygusal dengeliliğin ($\beta=0,088$; $p>0,05$), güçlendirici liderliğin ($\beta=0,376$; $p<0,01$) ve etkileşim değişkeninin ($\beta=0,032$; $p>0,05$) pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Üçüncü modelde etkileşim değişkeninin işe adanmışlık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,032$; $p>0,05$). Elde edilen bu sonuç, duygusal dengelilik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide güçlendirici liderliğin düzenleyici etkisinin bulunmadığına işaret etmiştir. Bu sonuca göre 2H1d hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.6: Deneyime Açıklık ve Güçlendirici Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3
	β	β	β
Deneyime Açıklık (DA)	0,174	0,060	0,061
Güçlendirici Liderlik (GL)		0,371**	0,387**
DA x GL			-0,069
ΔR^2	0,030	0,124	0,004
R^2	0,00	0,155	0,159
ΔF	3,035	14,106**	0,511
F	3,035	8,776**	5,991**

**p<0,01; Bağımlı değişken= İşe Adanmışlık

Tablo incelendiğinde birinci regresyon modelinde deneyime açıklığın işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediği anlaşılmaktadır ($\beta=0,174$; $p>0,05$). Regresyon modelinin bir sonraki adımında güçlendirici liderlik değişkeni modele eklenmiştir. İkinci modelde işe adanmışlık üzerinde deneyime açıklığın ($\beta=0,060$; $p>0,05$) ve güçlendirici liderliğin ($\beta=0,371$; $p<0,01$) pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

Bir sonraki adımda deneyime açıklık ve güçlendirici liderlik etkileşimi (DA X PG) regresyon modeline dâhil edilmiştir. Üçüncü modelde işe adanmışlık üzerinde deneyime açıklığın ($\beta=0,061$; $p>0,05$) ve güçlendirici liderliğin ($\beta=0,387$; $p<0,01$) pozitif, etkileşim değişkeninin ise ($\beta=-0,069$; $p>0,05$) negatif bir etkisi bulunmaktadır.

Üçüncü modelde etkileşim değişkeninin işe adanmışlık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=-0,069$; $p>0,05$). Elde edilen bu sonuç, deneyime açıklık ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide güçlendirici liderliğin düzenleyici etkisinin bulunmadığına işaret etmiştir. Bu sonuca göre 2H1e hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.7: Kişisel Özellikler Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Dışa Dönüklük	Kadın	68	3,29	0,47	0,66	0,51
	Erkek	31	3,22	0,43		
Geçimlilik	Kadın	68	3,92	0,42	0,15	0,88
	Erkek	31	3,91	0,41		
Sorumluluk	Kadın	68	3,73	0,42	1,55	0,13
	Erkek	31	3,59	0,47		
Duygusal Dengelilik	Kadın	68	2,84	0,49	-1,29	0,20
	Erkek	31	2,99	0,68		
Deneyime Açıklık	Kadın	68	3,69	0,48	0,33	0,74
	Erkek	31	3,66	0,50		

Tablo incelendiğinde dışa dönüklük, geçimlilik, sorumluluk, duygusal dengelilik ve deneyime açıklık puan ortalamalarında cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($p>0,05$). Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin dışa dönüklük, geçimlilik, sorumluluk, duygusal dengelilik ve deneyime açıklık ile ilişkili kişisel özelliklerinin benzer olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca göre 3H1a hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.8: İşe Adanmışlık Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Enerjiklik	Kadın	68	3,37	0,69	0,93	0,35
	Erkek	31	3,23	0,61		
Adanma	Kadın	68	3,76	0,72	1,45	0,15
	Erkek	31	3,54	0,66		
Yoğunlaşma	Kadın	68	3,36	0,74	2,20	0,03
	Erkek	31	3,02	0,65		

Tablo incelendiğinde enerjiklik ve adanma puan ortalamalarında cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($p>0,05$). Bununla birlikte yoğunlaşma puan ortalamalarında cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Araştırmaya dâhil edilen kadınların yoğunlaşma puan ortalamaları, anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuca göre 4H1a hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.9: Kişisel Özellikler Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
Dışa Dönüklük	Lise	24	3,29	0,46	0,28	0,75
	Ön Lisans	33	3,22	0,50		
	Lisans ve Lisansüstü	42	3,29	0,43		
Geçimlilik	Lise	24	3,92	0,44	0,91	0,41
	Ön Lisans	33	3,99	0,46		
	Lisans ve Lisansüstü	42	3,86	0,36		
Sorumluluk	Lise	24	3,75	0,48	0,35	0,70
	Ön Lisans	33	3,69	0,38		
	Lisans ve Lisansüstü	42	3,65	0,46		
Duygusal Dengelilik	Lise	24	2,95	0,61	0,23	0,79
	Ön Lisans	33	2,87	0,54		
	Lisans ve Lisansüstü	42	2,86	0,55		
Deneyime Açıklık	Lise	24	3,74	0,38	0,37	0,69
	Ön Lisans	33	3,63	0,51		
	Lisans ve Lisansüstü	42	3,69	0,51		

Tablo incelendiğinde dışa dönüklük, geçimlilik, sorumluluk, duygusal dengelilik ve deneyime açıklık puan ortalamalarında eğitim durumuna bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($p>0,05$). Lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunu olan katılımcıların dışa dönüklük, geçimlilik, sorumluluk, duygusal dengelilik ve deneyime açıklık ile ilişkili kişisel özelliklerinin benzer olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca göre 3H1b hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.10: İşe Adanmışlık Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Canlılık	Lise	24	3,48	0,60	1,82	0,17
	Ön Lisans	33	3,40	0,77		
	Lisans ve Lisansüstü	42	3,18	0,60		
Adanmışlık	Lise	24	3,88	0,78	2,24	0,11
	Ön Lisans	33	3,76	0,79		
	Lisans ve Lisansüstü	42	3,53	0,55		
Emilim	Lise	24	3,25	0,80	1,66	0,20
	Ön Lisans	33	3,42	0,84		
	Lisans ve Lisansüstü	42	3,12	0,55		

Tablo incelendiğinde canlılık, adanmışlık ve emilim puan ortalamalarında eğitim durumuna bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($p>0,05$). Lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunu olan katılımcıların canlılık, adanmışlık ve emilim ile ilişkili işe adanmışlık algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca göre 4H1b hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.11: Kişisel Özellikler Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Yaşa Göre Karşılaştırılması

Değişken	Yaş Grubu	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post-hoc
Dışa Dönüklük	1. 18-24	34	3,29	0,59	2,36	0,10	-
	2. 25-30	32	3,13	0,35			
	3. 31 ve üzeri	33	3,38	0,36			
Geçimlilik	1. 18-24	34	3,96	0,47	1,41	0,25	-
	2. 25-30	32	3,81	0,45			
	3. 31 ve üzeri	33	3,97	0,31			
Sorumluluk	1. 18-24	34	3,58	0,45	2,23	0,11	-
	2. 25-30	32	3,68	0,46			
	3. 31 ve üzeri	33	3,80	0,39			
Duygusal Dengelilik	1. 18-24	34	2,71	0,55	3,23	0,04	3>1
	2. 25-30	32	2,92	0,55			
	3. 31 ve üzeri	33	3,04	0,54			
Deneyime Açıklık	1. 18-24	34	3,71	0,53	0,13	0,87	-
	2. 25-30	32	3,65	0,51			
	3. 31 ve üzeri	33	3,68	0,41			

Tablo incelendiğinde dışa dönüklük, geçimlilik, sorumluluk ve deneyime açıklık puan ortalamalarında yaşa bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($p>0,05$). Bununla birlikte duygusal dengelilik puan ortalamalarında yaşa bağlı anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). “Scheffe çoklu karşılaştırma testi” sonuçlarına göre “31 ve üzeri” yaş grubunda bulunan katılımcıların duygusal dengelilik puan ortalamaları, “18-24” yaş grubunda bulunan katılımcılarınkine göre anlamlı olarak daha yüksektir. Bu sonuca göre 3H1c hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.12: İşe Adanmışlık Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Yaşa Göre Karşılaştırılması

Değişken	Yaş Grubu	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
Canlılık	18-24	34	3,11	0,74	3,18	0,05
	25-30	32	3,50	0,64		
	31 ve üzeri	33	3,38	0,58		
Adanmışlık	18-24	34	3,62	0,81	0,38	0,69
	25-30	32	3,78	0,74		
	31 ve üzeri	33	3,68	0,55		
Yoğunlaşma	18-24	34	3,17	0,80	0,49	0,62
	25-30	32	3,24	0,70		
	31 ve üzeri	33	3,35	0,67		

Tablo incelendiğinde canlılık, adanmışlık ve emilim puan ortalamalarında yaş gruplarına bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($p\geq 0,05$). 18- 24, 25- 30, 31 ve üzeri yaş gruplarında bulunan katılımcıların canlılık, adanmışlık ve emilim ile ilişkili işe adanmışlık algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca göre 4H1c hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.13: Kişisel Özellikler Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Görev Süresine Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Görev Süresi (yıl)	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
Dışa Dönüklük	1	25	3,28	0,53	1,60	0,20
	2	19	3,45	0,51		
	3	13	3,14	0,40		
	4 yıl ve üzeri	42	3,21	0,39		
Geçimlilik	1	25	3,96	0,43	1,29	0,28
	2	19	4,03	0,35		
	3	13	3,75	0,61		
	4 yıl ve üzeri	42	3,89	0,35		
Sorumluluk	1	25	3,70	0,46	0,07	0,98
	2	19	3,72	0,45		
	3	13	3,67	0,51		
	4 yıl ve üzeri	42	3,67	0,41		
Duygusal Dengelilik	1	25	2,91	0,53	0,06	0,98
	2	19	2,86	0,64		
	3	13	2,85	0,70		
	4 yıl ve üzeri	42	2,90	0,50		
Deneyime Açıklık	1	25	3,70	0,56	1,02	0,39
	2	19	3,82	0,44		
	3	13	3,73	0,43		
	4 yıl ve üzeri	42	3,60	0,47		

Tablo incelendiğinde dışa dönüklük, geçimlilik, sorumluluk, duygusal dengelilik ve deneyime açıklık puan ortalamalarında görev süresine bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($p>0,05$). Görev süreleri farklılık gösteren katılımcıların dışa dönüklük, geçimlilik, sorumluluk, duygusal dengelilik ve deneyime açıklık ile ilişkili kişisel özelliklerinin benzer olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca göre 3H1d hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.14: İşe Adanmışlık Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Görev Süresine Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Görev Süresi (yıl)	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
Canlılık	1	25	3,35	0,71	0,49	0,69
	2	19	3,19	0,72		
	3	13	3,48	0,60		
	4 yıl ve üzeri	42	3,32	0,65		
Adanmışlık	1	25	3,74	0,67	0,19	0,91
	2	19	3,59	1,00		
	3	13	3,72	0,83		
	4 yıl ve üzeri	42	3,70	0,52		
Emilim	1	25	3,24	0,80	0,55	0,65
	2	19	3,07	0,86		
	3	13	3,29	0,71		
	4 yıl ve üzeri	42	3,33	0,62		

Tablo incelendiğinde canlılık, adanmışlık ve emilim puan ortalamalarında görev süresine bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($p>0,05$). Görev süreleri farklılık gösteren katılımcıların canlılık, adanmışlık ve emilim ile ilişkili işe adanmışlık algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca göre 4H1d hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.15: Sonuç Tablosu

Hipotezler	Sonuç
1H1: Kişilik değişkenleri (D,G,S,N,A), işe adanmışlığı etkiler.	Kabul
1H1a: Dışa dönüklük, işe adanmışlığı etkiler.	Ret
1H1b: Geçimlilik, işe adanmışlığı etkiler.	Kabul
1H1c: Sorumluluk, işe adanmışlığı etkiler.	Kabul
1H1d: Nörotisizm, işe adanmışlığı etkiler.	Kabul
1H1e: Açıklık (zihnin hayal gücü), çalışanların bağlılığını etkiler.	Kabul
2H1: Kişilik özellikleri ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide güçlendirici liderliğin düzenleyici rolü vardır.	Ret
2H1a: Dışa dönüklük ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide güçlendirici liderliğin düzenleyici rolü vardır.	Ret
2H1b. Geçimlilik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide güçlendirici liderliğin düzenleyici rolü vardır.	Ret
2H1c. Sorumluluk ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide güçlendirici liderliğin düzenleyici rolü vardır.	Ret
2H1d. Nörotisizm ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide güçlendirici liderliğin düzenleyici rolü vardır.	Ret
2H1e. Deneyime açıklık ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide güçlendirici liderliğin düzenleyici rolü vardır.	Ret
3H1. Kişilik özellikleri demografik özelliklere göre farklılık gösterir.	Ret
3H1a. Kişilik özellikleri cinsiyete göre farklılık gösterir.	Ret
3H1b. Kişilik özellikleri eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.	Ret
3H1c. Kişilik özellikleri eğitim yaşına farklılık gösterir.	Kabul
3H1d. Kişilik özellikleri imtiyazlara göre farklılık gösterir.	Ret
4H1. İşe adanmışlık demografik özelliklere göre farklılık gösterir.	Ret
4H1a. İşe adanmışlık cinsiyete göre farklılık gösterir.	Kabul
4H1b. İşe adanmışlık eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.	Ret
4H1c. İşe adanmışlık eğitim yaşına göre farklılık gösterir.	Ret
4H1d. İşe adanmışlık imtiyazlara göre farklılık gösterir.	Ret

SONUÇ

Genel olarak Türkiye'de uygulanan sağlık sistemi, son 20 yılda çok gelişmiş ve günümüzde özel hastaneler 92 farklı ülkeden hasta kabul eder duruma gelmiştir. Hastanelerde hasta ve yakınlarını karşılayan ve ilgilenen müşteri hizmetleri çalışanlarının kişilik özellikleri itibarıyla işine bağlı çalışanlar olması müşteri memnuniyetini sağlama başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Bazen çalışanların konuşkan olmasının; hasta ve yakınlarını daha memnun ettikleri düşünülebilir ve aynı çalışan, içe dönük olandan daha ilgili olabilir. Yapılan araştırma, bu fikri teyit etmiştir. Hasta ve yakınlarına nazik ve güvenilir olmak; genelde çalışanlara bağlılığı arttırmış ve teknik olarak yapılan hataları göz ardı ettirmiş ve çalışanların nezaketiyle konunun üstesinden gelmesi sağlanmıştır. Örneğin; bir hastanın danışma masasına gelerek sigorta şirketinden teyit için beklemesi kendisi için genelde stresli bir süreç olmaktadır. Bununla beraber, hasta danışanı nezaket gösterdiğinde hasta bu süreci daha kolay atlatabilmektedir. Pratikte nazik, güvenilir ve empati sahibi bir çalışan, yaptığı işe daha bağlı olduğunu gösterir. Sorumlu ve öz disipline sahip çalışan, işine bağlı çalışan anlamına gelir; kanatlı bir kuş gibidir ve diğerlerine göre daha fazla hasta memnuniyeti yaratır. Bilinçli ve işine bağlı olmak da aynı yolda ilerler. Bazen, hastanelerde hizmet sunan duygusal olarak dengesiz çalışanlara rastlanmaktadır; bu kişiler öfkeli, stresli ve suçluluk duygusuyla davranmaktadırlar.

Bu araştırmada büyük beş karakteristik özellik ile işe adanmışlığı arasındaki bağlantıyı analiz etmeyi amaçlanmıştır. Araştırma, İstanbul'da yer alan özel hastanedeki hemşire, hasta danışmanları, tercüman ve tıbbi teknisyenler ile yapılmıştır. Sonuçlar, işe adanmışlığı konusunda beş büyük karakter özelliğinin çoğuyla tahmin yürütebileceğimizi göstermektedir. Çalışanların katılımı, nevrozluğun öngörüsü olarak tahmin edilebilir. Hemşirelerde veya yüksek derecede nevrozlu gösteren diğer hastane personeline kaygı, güvensizlik ve öfke gibi belirtiler nedeniyle, yüksek düzeyde işe bağlı olmaları beklenmektedir. Karakter özelliklerinin bir ögesi olarak dışadönüklük, çalışanların bağlılığını öngörmemektedir. Çalışanların bağlılığının zayıf göstergesidir. Hasta danışmanı, hemşire ya da tercüman her ne kadar konuşkan ya da başkalarının şirketlerinde teşvik aramaya eğilimli olma durumları

alışan bağlılığını yansıtabilir. Diğer karakter özellikleri ğerelerinden: deneyime açıklık, sorumluluk ve geçimlilik, işe adanmışlığını öngörmede çok önemli faktörlerdendir. Hatta hasta danışmanı öz disiplini, başarıyı hedeflediği, amiriyle iyi organize olma eğiliminde olduğu için çalışan bağlılığının güçlü bir yanını öngörmektedir. Sorumluluk da işe adanmışlığını da öngörmede kullanılabilecek bir diğer özelliktir. Bu, yüksek seviyede sorumluluğu çalışanın da yüksek düzeyde işe adanmışlığı olduğu anlamına gelmektedir.

Genel olarak bu sektörde sadece liderliğin güçlendirilmesi önemli bir rol oynamamaktadır çünkü çalışanlar kısa süre çalışmakta, 6-12 ayda bir yeni çalışan gelmekte ve bunların performansı da çok düşük olmaktadır. Bu durumda yönetici "durumu kurtarma" tepkisi vermektedir. Örneğin, hastanın babası faturayı ödemeye gelir ve üzerinde sadece AVRO cinsi para vardır. Hasta danışmanı finans departmanıyla temasa geçer ve sistemden toplam tutarın AVRO cinsi olarak nasıl hesaplanacağına kontrol eder ve tüm bu ödeme süreci 10 dakika sürer. Diğer müşterilerden biri sinirlenir ve telefon numarasını yazarak dışarı kahve içmeye çıkar ve şikyette bulunmak istemektedir.

Sağlık sektöründe kişilik özellikleri genel durum bunun gibi olduğu için cinsiyet önemli bir rol oynamamaktadır. Doktorlar son derece profesyonel, ama yönetim departmanı zayıftır.

Daha önce bahsedildiği gibi sorumlu çalışanların davranışları herhangi bir olaydan bağımsız, doğal özelliklerdir. Bu durum, işe adanmışlığı olumlu yönde etkilemektedir. Ve bir çalışan, yönetim bölümünde deneyime ve çalışmaya açık olduğunda her zaman ifade etmek isterim ki bunun yaratıcılık, gayret, işe adanmışlık ve öğrenme ile ilgisi yoktur.

Yönetici, alışanı güzel sözler ve ödüller ile motive ettiğinde çalışan, daima işine daha bağlı olur. Bununla beraber, araştırmalar bize, işe adanmışlığın kişilik özelliklerine bağlı olduğunu ve yöneticinin çalışanları geçici olarak motive edebildiğini göstermektedir.

Günümüzde hem Türkiye'de hem de dünyada işe adanmışlığı kurumlarında gerçekleştirebilmiş şirket sayısının çok az olduğu bilinmektedir. Zor olsa da bu durum imkânsız değildir. Yukarıda birçok araştırmada vurgulandığı gibi, işe adanmışlığın mutlu, işini severek yapan ve yaratıcılığını işine yansıtabilen çalışanlardan geçtiğini görmekteyiz. Maalesef, bugün birçok şirket, ayakta kalabilmek için, çalışanlarının mutlu olmasını, katkı sağlamasını, potansiyellerini keşfetmesini ve fark yaratmak istemesini göz ardı etmekte; genellikle serbest piyasa sisteminin koşullarının da dayatmasıyla sadece kar amaçlı yönetim sistemlerini tercih etmektedir. Bu da genellikle korku ve gerginlik yaratarak yönetme anlamına gelmekte; çalışma ortamını ve çalışanlarını mutsuz ve uzun vadede umutsuz kılmaktadır. Çalışanlar, bırakın bağlılığa sahip olmayı, işlerini kaybetmemek uğruna; bir makine gibi sadece kendi işlerini yaparak etliye, sütlüye karışmadan hayatlarını devam ettirmektedir. İşe adanmışlığa sahip olabilmek, kurum felsefesi yerleştirmek, tabii ki işveren ve üst yönetimin kararıdır ve bu kararın başarısı; her kademede uygulanmasıyla mümkündür. Bu da kurumda çalışan her bireyin, bütünsel (iş, aile ve sosyal yaşam), içsel ve dışsal, derin ve kalıcı değişimi ile mümkündür. İçsel değişim, her bireyin vicdan ve sorumluluk sahibi olması, farkındalık halinde yaşaması, karşılaştığı her canlıya şefkat ve nezaket ile davranması, kendini yönetebilmesi ve alçak gönüllü bir yaşam tarzı benimsemesi ile gerçekleşir. Dışsal değişim, iletişim ve ilişkiler, beden dili, toplantı yönetimi, temiz ve bakımlı olma gibi faktörleri içerir ki bunlar genelde teknik konulardır. Özellikle içsel değişime odaklanarak işe adanmışlığın sağlanabileceğine, kendisi ile barış, huzur ve uyumu yakaladığında çevresindeki herkes ile uyum ve barış içinde yaşayabileceğine inanılmalıdır.

Güçlendirici liderlik teorisi ile beş büyük kişilik özelliği ve işe adanmışlık arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada; güçlendirici liderlik, kişilik özellikleri ve işe adanmışlık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre farklı kişilik özelliklerine sahip hastane çalışanlarının işe adanmışlıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ve güçlendirici liderlik davranışlarının bu çalışanlar üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Araştırmada güçlendirici liderlik davranışlarının kişilik özellikleri ve işe adanmışlık üzerinde düzenleyici bir etkisinin olmadığı da görölmüştür. Güçlendirici liderlik davranışının kişiye has özellikleri çok etkilememesi beklenilebilir fakat bu özelliklerin işe ile alakalı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, güçlendirici liderlik davranışının yeterli düzeyde sergilenmediği söylenebilir. Diğer yandan güçlendirici liderlik davranışının işe adanmışlık üzerinde düzenleyici rolünün olmaması da güçlendirici liderlik davranışının yeterli düzeyde olmadığı düşüncesini desteklemektedir.

Yapılan ampirik araştırma Anadolu Yakası'nda uygulandı ve ileride benzer araştırma Avrupa Yakası'nda gerçekleştirildiğinde kıyaslama yapma imkânı bulunmasına katkı sağlayacaktır. Avrupa Yakası'nın daha kozmopolit olması metropol şehir olan İstanbul'da hayatı daha zor ve daha stresli kıldığından sonuçları farklı çıkabilir.

KAYNAKÇA

- AHEARNE, M.,
MATHIEU, J.,
RAPP, A.: 2005
“To empower or not to empower your sales force An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance”. **Journal of Applied Psychology**, 90, 945-955.
- AKİŞ, Y.: 2004
Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası. İstanbul, Alfa Yayınları.
- AMUNDSEN, S.,
MARTINSEN, O.L.: 2014
“Empowering Leadership; Construct classification, conceptualization, and validation of new scale”. **Leadership Quarterly**, 25, 487-511.
- AMUNDSEN, S.,
MARTINSEN, Øyvind L.: 2014
“Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale.” **The Leadership Quarterly**, 25/3, 487-511.
- ARNOLD, J.A., ARAD, S.,
RHOADES, J.A.,
DRASGOW, F.: 2000
“The empowering leadership questionnaire: The construct and validation of a new scale for measuring leader behaviors”. **Journal of Organizational Behavior**, 21, 249-269.
- ARNORLD, J.J., ARAS, S.,
RHOADES, J.A.,
DRASGOW, F.: 2000
“The empowering leadership Questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader’s behavior”. **Journal of Organizational Behavior**, 21, 249-269.
- ASLANTAŞ, M.: 2016
“Yetenek Yönetiminin İşe Adanma, Performans ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Bankacılık Sektörü Örneği”. Diyarbakır, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- ATABAY, T.A.: 2019
“Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İşe Adanmışlık Seviyeleri ve Tükenmişlik Davranışlarına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

- AYBAS, M.: 2014 "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü Konuya İlişkin Bir Araştırma". İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- BAKAN, İ.: 2008 "Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması". **KMÜ İİBF Dergisi**, 14, 13-40.
- BAKKER, A. B.,
HETLAND, J.,
OLSEN, O. K.,
ESPEVİK, R.: 2018 "Daily strenght use and employee wellbeing: The moderating role of personality", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, The Brithish Psychological Society
- BAL, E.: 2008 "Self-Efficacy, Contextual Factors and Well-Being: The Impact Of Work Engagement". Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilim Enstitüsü, İşletme Bölümü, İşletme (İngilizce Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı) Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- BASS, B.M.:1998 The ethics of transformational leadership. **Ethics, the heart of leadership**, 169-192.
- BASS, B.: 2008 **Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications (4th Edition b.)**. New York, Free Press.
- BAUMGARTNER, H.: 2002 "Toward a personology of the consumer", **Journal of Consumer Research**,
- BLATNÝ, M.,
KVĚTON, P.,
JELÍNEK, M.,
ŠOLCOVÁ, A.,
ZÁBRODSKÁ, K.,
MUDRÁK, J.,
- "The influence of personality traits on life satisfaction through work engagement and Job satisfaction among academic faculty members, Published in Studia Psychologica", **Czech Academy of science**, 60/4.

MACHOVCOVÁ, K.:

2018

BOZDAŞ, Ş.: 2013

“Öğretmenlerin Mesleklerine Adanmışlık Düzeyleri ile Değerler Eğitimi Uygulama Düzeyleri Arasındaki İlişki”. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

BURKE, J.P.: 1986

Bureaucratic responsibility.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş.:

Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara, Pagem Yayınları.

2006

ČOLOVIĆ, P.,

"Evaluation of Big Five model in Serbian culture by FIBI questionnaire." **Psihologija**, 38, 1, 55-76.

DUŠANKA, M.,

SNEŽANA, S.: 2005

ÇALIŞKAN, S.C.: 2014

“Pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile yeni araştırma modelleri geliştirme arayışları: pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerine etkileri ve bu etkileşimde örgütsel adalet algısının aracılık rolü üzerine”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16/3.

ÇANKIR, B.: 2016

“Çalışmaya Tutkunluk Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (İktisat) Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

ÇELİK, C.,

“Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: mersin ilinde bir alan araştırması”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 13/3, 49-66.

SÜNBÜL, Ö.: 2008

- ÇOKLUK, O.,
ŞEKERCİOĞLU, G.,
BÜYÜKÖZTÜRK, Ş.:
2012
Sosyal bilimler için çok değişkenli SPSS ve LISREL uygulamaları. Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- DE KLERK, S.,
STANDER, M.W.: 2014
Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: The role of psychological empowerment. **Journal of Positive Management**, 5/3, 28-45.
- DHAMMIKA, K.: 2014
“Visionary Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Assessment of Impact of Sectarian Difference”. **Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking**, 1-10.
- DI Cai, YAHUA, Cai,
YAN, Sun, JİNPENG,
Ma.: 2018
Güçlendirici Liderlik ve Çalışan İş Bağlılığı Bağlantısı: Kişi-İş Uygunluğu, Kişi-Grup Uygunluğu ve Proaktif Kişiliğin Etkileri, Published online 2018 Jul 31. doi: [10.3389/fpsyg.2018.01304](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01304)
- ERGENELİ, A.,
SAĞLAM, G.,
METİN, S.: 2007
"Psychological Empowerment and its Relationship to trust in Immediate Managers." **Journal of business research**, 60, 1, 41-49.
- EYSENCK, H. J.: 1959
Manual of The Maudsley Personality Inventory. University of London Press.
- FIELDS, Dail L.: 2002
“Taking the Measure of Work, A Guide to Validate Scales for Organizational Research and Diagnosis”, Regent University.
- FORD, R. C.,
FOTTLER, M. D.:1995
“Empowerment: A matter of degree”. Academy of Management Executive, 9/3, 21–29.
- GİBSON, J.,
IVANCHEVICH, J.,
DONNELLY, J.,
KONOPASKE, R.: 2012
Organizations: Behavior, Structure, Processes (14th Ed. b.). NewYork, Mc Graw Hill.

- GEORGE, D.,
MALLERY, M.: 2010
MATTHEWS, G.,
DEARY, I. J.,
WHITEMAN, M.C.: 2009
GHORBANNEJAD, P.,
ESAJHANI, A.: 2016
GOLDBERG, L.R.:1992
GRAZIANO, W.G.,
EISENBERG, N.: 1997
HANDA, M.: 2014
HARTER J.K.,
SMHMIDT, F.L.: 2002
HASSAN, H.,
ASAD, S.,
HOSHINO, Y.: 2016
HELLER, M.F.,
FIRESTONE, W.A.: 1995
HEWITT ASSOCIATES
LLC: 2005
- SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, Boston, Pearson.
- Personality Traits, (3. Edition).** Cambridge University Press / First published in print format.
- “Capacity to engage studying role of individual differences in work engagement – evidence from Iran”, **Journal of Management Development**, 35/ 9, 1174-1183.
- "Possible Questionnaire Format for Administering the 50-Item Set of IPIP Big-Five Factor Markers". **Psychological assessment**, 4/1, 26.
- Agreeableness: A dimension of personality. **In: Handbook of personality psychology.** Academic Press.
- “Employee engagement, Does Individual Personality Matter”, **Journal of Management Research**,
- “Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcome: A Meta-Analysis,” **Journal of Applied Psychology**, 87/2.
- “Determinants of Leadership Style in Big Five Personality Dimension”, **Universal Journal of Management**, 4/4, 161-179.
- “Who’s in Charge Here? Sources of Leadership for Change in Eight Schools”. **Elementary School Journal**, 96/1, 65-86.
- Employee Engagement. Retrieved April 29,2005, from

- http://was4.hewitt.com/hewitt/services/talent/subtable/ee_engagement.htm
- HOGAN, J.,
ONES, D. S.: 1997 Conscientiousness and integrity at work. **In: Handbook of personality psychology.** Academic Press.
- HOUGHTON, J.D.,
YOHO, S.K.: 2005 “Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged”? **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 11/4, 65–83.
- IŞIK, N.: 2014 “Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkar Liderliğin İş Görenlerin Organizasyonel Bağlılığına Etkileri”. Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- İNCEOĞLU, İ.
WAR, P.: 2012 “Personality and Job Engagement”, **Published in Journal of Personnel Psychology,**
- JUNG, C.G.: 1971 **Psychological Types**, (1921).
- KAHN, W.A: 1990 “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work”. **Academy of Management Journal**, 33, 692-724.
- KANTEN, P.: 2012 “İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi”. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- KAYRI, M.: 2009 “Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) teknikleri”. **Fırat University Journal of Social Science**, 19/1, 51-64.
- KEÇEOĞLU, T.,
YILMAZ, M.K.: 2017 “Sonsuz Bir Süreç: Adanmışlık”. **Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**,

- KELLER, T.,
DANSEREAU, F.: 1995
KHAN, M. I., TUFAIL,
M., SHAH, D. S. M. A.,
JEHANGIR, D.: 2017
KHAN, M. I., TUFAIL,
M., SHAH, S.M.A.: 2017
KILBOURNE, M.L.:
2012
KIM, Hyun J.,
SHIN, Kang H.,
SWANGER, N.: 2009
KIM, M, BEEHR, T.A.:
2018
KIM, M.,
MICHIGAN, C.,
BEEHR, T.: 2018
KIRKMAN, B.L.,
ROSEN, B.: 1997
KUMAR, D.P.,
SWETHA, G.: 2011
KURUÜZÜM, A.,
IRMAK, S.,
Leadership and empowerment: A social exchange
perspective. **Human Relations**, 48, 2, 127-146.
“Personality Dimensions and Psychological
Empowerment: A Perspective of Five Factors Model”.
Discourse, 3/01.
**Personality dimensions and psychological
empowerment; A perspective of five factor model,**
The Discourse,
“Measuring organizational leadership context:
Development and validation of a theory-based
instrument”. Regent University.
“Burnout and engagement: A comparative analysis
using the big five personality dimensions”,
International Journal of Hospitality Management,
28/1, 96-104.
“Empowering leadership: leading people to be present
through affective organizational commitment”? **The
International Journal of Human Resource
Management**, 1-25.
“**The Power of Empowering Leadership: Trust and
Psychological Capital Resulting in Job Crafting**”,
In: Academy of Management Proceedings. 1, 11869.
“A model of work team empowerment”. In R. W.
Woodman & W.A. Pasmore (Eds.), **Research in
organizational change and development**, 10/131-
167.
“A prognostic examination of employee engagement
from its historical roots”. **International Journal of
Trade, Economics and Finance**, 2/3, 232-241.
“İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet
Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz”. **Ahmet**

- ÇETİN, E.İ.: 2010 **Yesevi Üniversitesi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, 53, 183-198.
- LEE, A.,
WILLIS, S.,
TIAN, A. W.: 2017 “Empowering leadership: A meta analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation”. **Journal of Organizational Behavior**, 39/3, 306-325.
- LEECH, N.L.,
BARRETT, K.C.,
MORGAN, G.A.: 2005 **SPSS for intermediate statistics; Use and interpretation** (2 nd edition). Mahwah, NJ, Lawrence, Erlbaum Associates.
- LEİTER, M.P.,
CHRİSTİNA, M.: 1997 **Tükenmişlik hakkındaki gerçek: Örgütlerin kişisel strese nasıl neden olduğu ve bu konuda ne yapılması gerektiği**, Wiley.
- LEİTER, M.P.,
ARNOLD, B. B.: 2010 Work engagement: introduction. **Work engagement: A handbook of essential theory and research**, 1-9.
- LIU, W.,
LEPAK, D. P.,
TAKEUCHI, R.,
SIMS Jr., H. P.: 2003 “Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective”. **Human Resource Management Review**, 13/1, 127–152.
- LUTHANS, F.: 2011 **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach (12 Ed. b.)**. NewYork: McGraw-Hill/Irwin
- LUTHANS, F.,
YOUSSEF, C.M.,
AVOLIO, B.J.: 2007 **Psychological Capital: Developing human competitive edge**, Oxford, Oxford University Press.
- MANZ, C.C.,
SIMS Jr., H. P.: 2001 **The new superleadership: Leading others to lead themselves**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- MCALLISTER, I.: 2016 “The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationship Between Job and Personal Resources and Employee Engagement”, San Jose State University, Master's theses and Graduate Research.

- MCCRAE, Robert R.,
COSTA JR, Paul T.: 1997 Conceptions and correlates of openness to experience.
In: Handbook of personality psychology. Academic Press.
- NELSON, D, SIMMONS, B.: 2003 Eustress: An Elusive Construct, an Engaging Pursuit, in Pamela L., Perrewe and Daniel C. Ganster (ed.)
Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies (Research in Occupation Well-being, Volume 3), Emerald Group Publishing Limited
- OKTAY, E.,
GÜL, H.: 2003 “Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma”,
Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10, 403-428.
- ONGORE, Ö.: 2013 “A study of relationship between personality traits and Job engagement”, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 141, 1315-1319.
- ÖZDAMAR, K.: 2004 Paket programlar ile istatistiksel veri analizi (çok değişkenli analizler). Eskişehir, Kaan Kitabevi.
- ÖZDEMİR, M.: 2012 “Dağıtımçı liderlik envanterinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 18/4, 575-598.
- ÖZTÜRK, V.
KOÇYİĞİT, S.Ç.,
BAL, E.Ç.: 2011 “Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği”. **Doğu Üniversitesi Dergisi**, 12/1, 84-98.
- ÖZYILMAZ, A.,
SÜNER, Z.: 2015 “İşe Adanmışlığın İşyeri Tutumlarına Etkisi: Hatay’daki 9 İşletmede Yapılan Ampirik

- Araştırmanın Sonuçları". **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 10/3, 143-164.
- PALLANT, J.: 2005 **SPSS Survival Guide**. Crow's Nest, NSW, Allen & Unwin.
- PERRIN, T.: 2003 **Working today:** Understanding what drives employee engagement. Stamford
- AKHTAR, R.,
WINSBOROUGH, D.,
Ort, U.,
JOHNSON, A.
CHAMORRO-
PREMUZIC, T., 2008. "Detecting the dark side of personality using social media status updates." *Personality and Individual Differences*, 132, 90-97.
- REILLY, R.: 2004 "Five ways to improve employee engagement now". Retrieved from <http://www.gallup.com/businessjournal/166667/five-ways-improve-employee-engagement.aspx>
- ROBINSON D.,
PERRYMAN S.,
HAYDAY S.: 2004 **The Drivers of Employee Engagement Report 408**, Institute for Employment Studies, UK
- ROTHBARD, N.P.: 2001 "Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles". **Administrative Science Quarterly**, 46, 655-84.
- ROUSSEAU, D.M.,
SITKIN, S.B.,
BURT, R.S.,
CAMERER, C.: 1998 "Not so different after all: A cross-discipline view of trust". **Journal of Organizational Behavior**, 75/ 245-259.
- SCHAUFELI, W.,
BAKKER, A.:2014 "Utrecht work engagement scale (UWES): Preliminary Manual",
- SCHAUFELI, W.B.,
SALANOVA, M.,
GONZA LEZ-ROMA, V.,
BAKKER, A.B.: 2002 "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach". **Journal of Happiness Studies**,

- SCHAUFELI, Wilmar B.: 2013 What is engagement?. In: **Employee engagement in theory and practice**. Routledge, 29-49.
- SPAIN, S. M.: 2019 Leadership, work and dark side of personality. Academic Press.
- STAECEVIC, S.,
TRBOVIC, A.: 2012 “Kreiranje i razvoj ličnosti brenda kao savremene forme diferenciranja”, University of Singidunum, Faculty for Economy, Finance and Administration Doctor dissertation.
- STANDER, A.S.,
STANDER, M.W.: 2016 Retention of educators: The role of leadership, empowerment and work engagement. **International Journal of Social Sciences and Humanity Studies**, 8/1, 187-202.
- STEGER, M. F.,
LITTMAN, H.,
MILLER, M.,
MENDER, L.,
ROTHMANN, S.: 2013 “Engaging in work even when it is meaningless: Positive affective disposition and meaningful work interact in relation to work engagement”, **Journal of career assessment**,
- STOGDILL, R.M.: 1974 **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research**. Free Press.
- SUTHERLAND, R.,
BRUIN, G. P.,
CROUS, F.: 2007 “The relation between conscientiousness, empowerment and performances”, **SA Journal Of Human Resource Management**, 5/2, 60-67.
- ŞEN, N.: 2019 “Liderlik özelliklerinin işe tutkunluk üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma”. **BEÜ İİBF AİD.**, 4/2, 264-282.
- ŞİMŞEK, A.: 2006 “Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

- TABACHNICK, B. G.,
FIDELL, L. S.:2007
TLADİNYANE, R.,
MERWE, M.V.D.: 2015
THOMAS, K.W.,
BETTY, A.:1990
TOPOLİNSKİ, S.,
REBER, R.: 2010
UĞURLU, C.,
ÜSTÜNEL, M.: 2011
VAIJAYANTHI, P.P.,
SHREENIVASAN, K.A.,
PRABHAKARAN, S.:
2001
VAZIRANI, N.: 2007
WILSON, K.: 2009
WILT, J.,
REVELLE, W.: 1997
- Using multivariate statistics.** Allyn & Bacon/Pearson Education
- “Caer adaptability and employee engagement of adults employed in an insurance company: an exploratory study; SA”, **Journal of Human Resource Managment,**
- Velthouse. Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. **Academy of management review**, 15, 4, 666-681.
- "Gaining insight into the “Aha” experience." **Current Directions in Psychological Science**, 19, 6, 402-405.
- “Öğretmenlerin bağlılık düzeylerine yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi”. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 41, 434-448.
- “Employee Engagement Predictors: A study at GE Power & Water”. **International Journal of Global Business**, 4(2).
- “Employee engagement. Working paper series (WPS05), SIES College of Management Studies”. Retrieved from http://www.siescoms.edu/images/pdf/reserch/working_papers/employee_engagement.pdf
- A survey of employee engagement.** Doctoral dissertation, University of Missouri. Retrieved from: <https://mospace.umsystem.edu/xmlui/bitstream/handle/10355/6137/research.pdf?sequence=3>
- “Extraversion”, **Prepared for the HandBook of Individual Differences in Social Behaviour**, Northerstern University, Guilford Press.

- WITEMEYER, H.A.: 2013 **Employee Engagement Construct and Instrument Validation.** Atlanta, GA: Georgia State University, 137.
- XIAOMENG, Z., KATHRYN, M.B.: 2010 “Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement”, **Academy of Management Journal**, 53/1, 107–128.
- YANG, J., MOSSHOLDER, K. W.: 2010 “Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach”. **Leadership Quarterly**, 21: 50-63
- YAVAN, Ö.:2016 “Örgütsel davranış düzleminde adanmışlık”. **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25, 278-296.
- YAZDI, A.M.T., MUSTAMIL, N.: 2015 “Empowerment Potential: Big-Five Personality Traits and Psychological Empowerment”, **International Business and Management**, 11/3, 62-69.
- YILDIRIM, B.I.: 2004 “Çalışanların Beş Factor Kişilik Özellikleri ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkiler: Antalya’daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama”, Anyalya Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- YOLCU, İ.U., ÇAKMAK, A.F.: 2017 “Proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı arasındaki ilişkide işe gönülden adanmanın aracı etkisi”, **Business & Management Studies An İnternational Journal**, 5/4, 76.97.
- YOUNG, H.R., GLERUM, D.R., WANG, W., JOSEPH, D.L.: 2018 “Who are the most engaged atwork? A meta-analysis of personality and employee engagement”, **Publish in Wiley Journa of Organizational Begaviour**, 39/10, 1330-1346.

- YU, M., VAAGAASAR, A. L., WANG, R. M., ZHU, F.: 2018
“Empowerment: The key to horizontal leadership in projects”, **International Journal of Project Management**, 36.
- YUKL, G.: 2013
Leadership in Organizations (8th Ed. b.). New Jersey: Prentice Hall.
- ZİAPOUR, A., KIANIPOUR, N.: 2015
“A study of the relationship between characteristic traits and employee engagement” (A case of study of nurses across Kermanshah, Iran in 2015). **Journal of medicine and life**, 8/3, 134.
- ZHANG X., BARTOL, K.M.: 2010
Güçlendirici liderlik ve çalışanların yaratıcılığını birbirine bağlamak: psikolojik güçlenmenin etkisi, içsel motivasyon ve yaratıcı süreç katılımının etkisi. **Acad. Yönetin. J.** 53, Doi: 107-128. 10.5465 / amj.2010.48037118

EKLER

Dizin: Anketlerin tasarımı

- İstanbul Üniversitesi'nde tez araştırmamın bir parçası olarak bu anketi yapmaktayım.
- Lütfen tüm soruları dikkatlice ve doğru bir şekilde cevaplayınız. Verdiğiniz bilgiler gizli tutulacak olup, isim belirtilmeyecek ve sadece araştırma amacıyla kullanılacaktır. Aşağıdaki anketi doldurabilirseniz sevinirim.

Yaşı: _____

Görev (iş): _____

Eğitim seviyesi:

1. Lise
2. Ön lisans
3. Lisans (Üniversite)
4. Yüksek lisans
5. _____

Cinsiyet: _____

Görev süresi: _____

Birinci bölüm: Yargılara katılım düzeyinizi seçeneklerden bir tanesini işaretleyerek belirtiniz:

İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Genellikle mutluyumdur					
2. Başkaları için sık sık endişe ederim					
3. Her zaman hazırlıklıyım					
4. Kolayca aşırı stres olurum.					
5. Zengin bir kelime hazinesine sahibim.					
6. Pek konuşmam					
7. İnsanlarla ilgilenirim.					
8. Eşyalarımı etrafa bırakırım.					

9. Kendimi rahat bir insan olarak tanımlayabilirim.					
10. Soyut fikirleri anlamakta zorlanırım.					
11. İnsanların içinde rahat hissedirim.					
12. İnsanları küçük düşürürüm.					
13. Detaylara dikkat ederim.					
14. Bir şeyler için endişelenirim.					
15. Kuvvetli bir hayal gücüm vardır.					
16. Arka planda olmayı tercih ederim.					
17. Diğer insanların duygularını önemserim.					
18. Her şeyi elime yüzüme bulaştırırım.					
19. Nadiren hüzünlü hissedirim.					
20. Soyut fikirler ile ilgilenmem.					
21. İlk önce ben konuşmaya başlarım					
22. Başkalarının sorunlarıyla ilgilenmem					
23. İşleri doğru şekilde yaparım					
24. Kolayca rahatsız olurum.					
25. Mükemmel fikirlerim vardır.					
26. Söyleyecek çok az şeyim vardır.					
27. Yumuşak bir kalbim vardır.					
28. Aldığım bir şeyi yerine koymayı sıklıkla unuturum.					
29. Kolayca üzülüyorum.					
30. İyi bir hayal gücüm yok.					
31. Partilerde çok farklı insanlarla konuşurum.					
32. Başkalarıyla gerçekten ilgilenmiyorum.					
33. Emir vermeyi severim.					
34. Ruh halim değişkendir.					
35. Hızlı anlarım.					
36. Dikkatleri üstüme çekmekten hoşlanmam.					
37. Başkaları için zaman ayırırım.					
38. İşlerimi aksatırım.					
39. Sık sık ruh halim değişir.					
40. Kendimi işimden zor uzaklaştırırım.					
41. Dikkatlerin üstümde olmasında sakınca yoktur.					
42. Başkalarının duygularını anlarım.					
43. Önceden planladığım programıma uyarım.					
44. Kolayca kızarım.					

45. Derinlemesine düşünmek için zaman harcarım					
46. Yabancıların yanında sessizimdir					
47. İnsanların rahat hissetmelerini sağlarım.					
48. İşimde heyecanlıyım.					
49. Ben sık sık hüzünlü hissedirim					
50. Ben fikirlerle doluyumdur.					

İkinci bölüm: Güçlendirici Liderlik (Ahearne, Mathieu ve Rapp, 2005).

Lütfen, yöneticinizle aranızdaki ilişkiyi tarif eden seçeneği işaretleyiniz!

İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
51. Yöneticim, amaç ve hedeflerimin şirketin amaç ve hedefleriyle ne kadar örtüştüğünü anlamama yardımcı olur					
52. Yöneticim, çalışmalarımın şirketin genel etkinliği üzerindeki önemini anlamama yardımcı oluyor					
53. Yöneticim, işimin tüm işler ile nasıl uyumlu olduğunu anlamama yardımcı olur.					
54. Yöneticim birçok kararı benimle birlikte alır					
55. Yöneticim genellikle stratejik kararlar konusunda bana danışır					
56. Yöneticim beni etkileyebilecek kararlar hakkında bana danışır					
57. Yöneticim, zorlu görevleri yerine getirebileceğime inanır					
58. Yöneticim, hatalar yapmama rağmen yeteneğimin gelişeceğine inanır					
59. Yöneticim yüksek düzeyde performans gösterme konusunda bana olan güvenini gösterir					
60. Yöneticim, işimi benim yöntemimle yapmama izin verir.					
61. Yöneticim, işimi yapabilmem için kuralları ve düzenlemeleri daha etkin hale getirir.					
62. Yöneticim, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için önemli kararları hızlıca almamı sağlar.					

Üçüncü bölüm: İşe Adanmışlığı

Yargılara katılım düzeyinizi seçeneklerden bir tanesini işaretleyerek belirtiniz:

İfadeler:	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
63. İşimde, enerji patlaması yaşarım.					
64. İşimde kendimi güçlü ve coşkulu hissedirim.					
65. Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir.					
66. Ara vermeden, çok uzun süre çalışmaya devam edebilirim.					
67. İşimde güçlükleri yenme konusunda çok iyiyimdir					
68. İşler kötü gitse bile işime dört elle sarılır peşini bırakmam.					
69. Yaptığım işi anlamlı bulurum. Aynı zamanda bu iş hedeflerime de uygundur.					
70. İşim konusunda çok hevesliyimdir.					
71. İşim bana ilham verir.					
72. Yaptığım işle gurur duyarım.					
73. Bana göre işim zorlayıcı olup yeni başarılar getirir.					
74. Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.					
75. Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.					
76. Yoğun çalışırken kendimi mutlu hissedirim.					
77. İşimle bütünleşirim.					
78.Çalışırken adeta kendimden geçerim.					
79.Kendimi işimden soyutlamam mümkün değildir.					