



*Cilt / Volume: 13, Sayı / Issue: 25, Sayfalar / Pages: 306-326*

Araştırma Makalesi / Research Article

Received / Alınma: 14.12.2022

Accepted / Kabul: 11.04.2023

## OTANTİK LİDERLİK, YETENEK YÖNETİMİ VE İŞ-YAŞAM DENGESİ ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

Mehmet SAĞIR<sup>1</sup>

Eda TELLİ<sup>2</sup>

### Öz

Bu çalışmada, otantik liderliğin hem iş-yaşam dengesi hem de yetenek yönetimi üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Aynı zamanda yetenek yönetiminin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkileri ile otantik liderliğin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin aracılığının olup olmadığı da araştırılmıştır. Araştırmanın evrenini, Konya merkez ilçelerdeki araştırma hastanelerinde görev yapan tıp hekimleri oluşturmaktadır. Örneklem ise evren içerisinden seçilen 211 hekim olarak belirlenmiştir. Araştırmanın analizi AMOS ve SPSS programları kullanılarak yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar neticesinde bu üç değişken arasında ilişki ve etkinin olup olmadığının değerlendirilmesi yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, otantik liderliğin iş yaşam dengesi üzerinde negatif, yetenek yönetimi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi varken, yetenek yönetiminin de iş-yaşam dengesi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır. Yine otantik liderliğin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinde yetenek yönetimin kısmi aracılığının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analizler sonucunda üçlü etki elde edilmiş olduğundan, hem otantik liderlik ve iş-yaşam dengesi, hem otantik liderlik ve yetenek yönetimi hem de yetenek yönetimi ve iş-yaşam dengesi arasında anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Otantik Liderlik, İş-Yaşam Dengesi, Yetenek, Yetenek Yönetimi.

**JEL Kodları:** M00, M10.

<sup>1</sup>Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, Turizm Fakültesi Turizm Rehberliği Bölümü, E-posta: msagir@selcuk.edu.tr ,ORCID: 0000-0002-7081-5462.

<sup>2</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Ağlasun MYO, Finans Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, E-posta: edatelli@mehmetakif.edu.tr , ORCID: 0000-0003-0353-2507.

### Atıf/Citation

Sağır, M. & Telli, E. (2023). Otantik liderlik, yetenek yönetimi ve iş-yaşam dengesi arasındaki etkileşim. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(25), 306-326.

## INTERACTION AMONG AUTHENTIC LEADERSHIP, TALENT MANAGEMENT AND WORK-LIFE BALANCE

### *Abstract*

In this study, it is aimed to reveal the effect of authentic leadership on both work-life balance and talent management. At the same time, it was also investigated whether talent management mediates the effects of talent management on work-life balance and the effect of authentic leadership on work-life balance. The population of the research consists of physicians working in research hospitals in Konya central districts. The sample was determined as 211 physicians selected from the population. The analysis of the research was made using AMOS and SPSS programs. As a result of the results obtained, it was evaluated whether there was a relationship and effect between these three variables. According to the results of the study, while authentic leadership has a negative effect on work-life balance and a positive and significant effect on talent management, talent management has a positive and significant effect on work-life balance. Again, it was concluded that there is a partial mediation of talent management in the effect of authentic leadership on work-life balance. As a result of the analysis, it was determined that there is a significant relationship between both authentic leadership and work-life balance, authentic leadership and talent management, and talent management and work-life balance.

**Keywords:** Leadership, Authentic Leadership, Work-life Balance, Talent, Talent Management.

**JEL Codes:** M00, M10.

### 1. GİRİŞ

Küreselleşmenin etkilerinin artarak devam ettiği örgütsel çevrede, örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde insan kaynaklarının önemi giderek artmaktadır. Bu durum, çalışanlardan en fazla verimin alınması noktasında farklı yönetim tarzlarının, farklı uygulamaların ve farklı parametre ve değişkenlerin dikkate alınması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Yetenek yönetimi ve iş-yaşam dengesi de bunlardan sadece ikisidir.

Çalışanların iş, aile ve özel yaşamları arasında her biri için optimum düzeyde gerekliliklerin sağlanması ve aralarındaki dengenin oluşturulması olarak ifade edilen iş-yaşam dengesi, bireylerin mutluluk, başarı ve performansı için büyük önem arz etmektedir. Çalışanın iş aile ve özel hayatı ile ilgili olarak her bir beklentisinin karşılanabileceği kadar düzeyde her birine emek, zaman ve çaba gösterebileceği dengenin kurulması, bireysel davranış ve tutumlarda etkili olmaktadır. Özellikle bireyin iş, aile ve özel yaşam üçlüsü içerisinde mutlu ve motivasyonu üst düzeyde bir birey olarak yaşamına devam etmesi ve her biri için göstereceği çabada istekli olması, üst düzey performans göstermesi adına önemlidir.

Örgütsel başarının yakalanmasında insan kaynağının önemi ne derece büyükse, insan kaynağının yönetiminde etkili olan liderlik tarzı da o derece önemlidir. Bu durumda, yetenekli insan kaynağını bulmak kadar onların doğru yönlendirilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi, girişimcilik ve yaratıcılık ruhlarının ön plana çıkarılması da bireylerin örgüte sağlayacağı faydanın maksimum düzeyde olmasına katkı yapacaktır. Bu noktada otantik

liderlik tarzı, pozitif bir yaklaşıma sahip olmasından dolayı çalışanların olumlu davranış ve tutumları üzerinde ve örgüte karşı olan sorumluluklarının yerine getirilmesinde daha üst düzey performans sergilemelerini sağlamaktadır. Otantik liderlik tarzı, rutin yönetim faaliyetleri yanı sıra, yetenek yönetimini de etkili şekilde gerçekleştiren bir liderlik tarzıdır. Yetenek yönetiminin, genel anlamda, örgütün ihtiyaç duyduğu yeteneğin, elde edilmesi, geliştirilmesi, doğru yerde ve doğru zamanda kullanılması ile ilgili kararların alınması, uygulanması ve kontrolünün gerçekleştirilmesi olduğu düşünüldüğünde, otantik liderler için örgütsel başarıda, yeteneklerin (insan kaynağının) başarılı bir şekilde yönetilmesi, örgüt, çalışan ve iş-yaşam dengesi arasındaki uyumun sağlanması önemlidir.

Bu bağlamda araştırmanın amacı, modern liderlik tarzlarından biri olan otantik liderliğin hem örgütlerde yetenek yönetimi üzerinde hem de iş-yaşam dengesi üzerinde ne derecede etkili olduğunu ölçmek; otantik liderliğin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin aracılık rolü olup olmadığını tespit etmek ve bu üç değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırma Konya’da bulunan 3 kamu araştırma hastanesinde gerçekleştirilmiştir. Bu maksatla gönderilen 300 anketten 230’una geri dönüş sağlanmıştır. Dönüş yapılan anketlerden 211 adedi bilimsel açıdan kullanılabilir nitelikte olmasından dolayı analize dâhil edilmiştir. Araştırmada öncelikli olarak demografik bilgilerin sayısal yüzdeleri üzerinden bir değerlendirme yapılmış, sonrasında ankette kullanılan ölçekler için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Çalışmanın ilerleyen kısmında ise yapısal eşitlik modellemesiyle çalışma için önerilen hipotezler değerlendirilmiştir. Böylece çalışmanın gerek ele aldığı değişkenler gerekse de sonuçları itibariyle, pozitif bir anlayışı yansıtan liderliğin günümüz örgütleri için stratejik bir kaynak olarak rekabet avantajı sağlayacak ve çalışanlar üzerinde olumlu etkilerinin olacağı söylenebilir. Aynı zamanda literatürde bu üç kavramın birbiri arasındaki ilişki ve bağlantısını inceleyen çalışmanın olmamasından dolayı da elde edilecek sonuçların literatüre katkı yapması amaçlanmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk olarak, üzerinde araştırma yapılan değişkenlerle ilgili literatür taraması yapılmıştır. İkincisi, araştırmanın amacı doğrultusunda değişkenler arasındaki bağlantı ve aracılığı ortaya koymak amacıyla hipotezler oluşturulmuş ve YEM ile analiz gerçekleştirilmiştir. Son olarak, analiz sonucu elde edilen bulgular yorumlanmış ve sonuçlar açıklanmıştır.

## **2. LİTERATÜR TARAMASI**

Literatürde yetenek yönetimi, otantik liderlik ve çalışan bağlılığının iş memnuniyeti üzerindeki etkisi (Goestjahjanti vd., 2020), otantik liderliğin yetenek sermayesini arttırmadaki rolü (Hasan,

2021), otantik liderlik ve yetenek geliştirmede sosyo-kültürel bağlamda bireysel potansiyeli gerçekteştirmesindeki etkisi (Debebe, 2017) ya da otantik liderlik, yetenek yönetimi ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen (Sudiyono vd., 2020) pek çok çalışma yapılmıştır. Diğer yandan üç değişkenle ilgili ayrı ayrı ve farklı alanlarda yapılmış çalışmalar olmasına rağmen, *Otantik Liderlik, İş Yaşam Dengesi ve Yetenek Yönetimi* üçlüsünü bir arada ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın literatür taraması kısmında kavramlarla ilgili derinlemesine inceleme yapılmış ve ilerleyen kısımda değişkenler arasındaki ilişkilerle literatür derinleştirilmiştir.

## 2.1. Otantik liderlik

Yunan felsefesinden gelen otantik kavramı, kendine karşı dürüst olma anlamı taşıırken (Avolio & Gardner, 2005, s. 319), gerçekteyi yansıtmayı da ifade etmektedir. Harter (2002)'a göre otantiklik, “kişinin kendini tanıma isteği ile kişisel deneyimlerinin, düşüncelerinin, duygularının, ihtiyaçlarının, isteklerinin, tercihlerinin veya inançlarının ne yaptığını bilme konusunda uyarılması” olarak tanımlanmaktadır (Gardner vd., 2005, s.343). Otantik liderlik, daha yüksek güven için koşullar yaratan, insanların güçlü yönlerini geliştirmelerine yardımcı olan, düşüncelerini genişletmeye, kararlarına değer veren şeyleri anlamaya ve değer katmaya yardımcı olan, liderlerin izleyicileriyle şeffaf ilişki kurulmasını ve pozitif ahlaki iklimi teşvik eden bir liderlik yapısını ifade etmekte ve aynı zamanda kuruluşların zaman içindeki performansının artırılmasında etkili bir liderlik modelini ortaya koymaktadır (Korkmaz, 2017, s. 439). Otantik liderlerin katılımcı, yol gösterici ve gerektiğinde davranış tarzının otoriter bir özellik göstermesi, onları otantik olmayan liderlerden ayıran bir özellik olarak ifade edilebilir. Otantik liderler değişik görüşleri ön plana alırken, aynı zamanda izleyicilerine iş birliğine dayalı ilişki ağları kurması, kendi imajını yükseltmesi ve izleyicilerinin güvenini kazanması konusunda da bireysel değer ve yargılara uygun hareket ederler.

Bu hareketlerden dolayı takipçileri, liderini otantik olarak kabul etmektedirler (Avolio vd., 2004, s. 806). Otantik liderlerin takipçileri, lider niteliklerinin pozitif olduğu algısı ile otantik lidere değer ve inançlarını içselleştirerek davranışlarını yönlendirmektedirler (Wang vd., 2014, s. 7). Sadece izleyiciler açısından olmayıp, liderlerin de davranışları arasındaki tutarlılıktan kaynaklı olarak, liderler güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadırlar. Daha fazla otantik olan liderlerin yaşam tecrübeleri, psikolojik sermaye yetenekleri (umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz yeterlilik), sağlam bir ahlaki bakış açısı, daha fazla kendi farkındalığını ortaya koymak için destekleyici bir örgütsel çevresi olduğu ileri sürülmektedir (Wong & Laschinger, 2012, s. 948).

Otantik liderlik, öz-farkındalık, içsel ahlaki bakış, dengeli işleme ve ilişkisel şeffaflığı teşvik eden liderlik davranışı olarak tanımlanırken, otantik liderlik boyutları olan bu dört kavram; öz-farkındalık, kişinin kendi duygularını, isteklerini ve dürtüleri bilmeyi aynı zamanda da güven duymayı içerir. İçselleştirilmiş ahlaki bakış, bireylerin kendi değerleri, tercihleri ve realiteye göre hareket etmelerini sağlarken, dengeli işlem, liderler başkalarının görüşlerini herhangi bir çarpıtma olmadan ve ego savunma mekanizmalarına yakalanmadan kabul edip hareket etmesidir. İlişkisel şeffaflık ise, liderin başkalarıyla karşılıklı anlayışı ve güvene dayalı ilişkileri anlatarak, kendini gösterme sürecidir (Ilies vd., 2005; Kernis, 2003; Shamir vd., 1993; Walumbwa vd., 2008). Boyutları kısaca açıklarsak;

*Öz-farkındalık:* kişinin kendini tanıma, olduğu gibi davranma, çevresini algılayarak kendisi ile ilgili sonuçlar çıkarabilmenin yanı sıra güçlü ve zayıf yönlerini bilerek kendinin farkında olması ve davranışlarına bu farkındalık doğrultusunda yön vermesi olarak açıklanabilir. Dolayısıyla öz-farkındalık, bireylerin içinde bulunduğu çevre ve varlıklara ilişkin farklı bakış açıları kazanması, onları analiz edebilmesi ve tanımına olanak sağlamaktadır (Hırlak & Taşlıyan, 2018, s. 1086).

*İlişkisel şeffaflık:* otantik liderliğin boyutlarından olan ilişkisel şeffaflık, diğer bireylerle ilişki kurarken açık ve net davranışlar sonrasında samimi duygular sergileme ve neticesinde güven hissi verebilme, bireyde oluşacak güvenle aynı samimiyeti bekleme (benzer şekilde davranmaya sevk etme) neticesinde karşı tarafla kurduğu açık ve net iletişim olarak açıklanabilir. Diğer bir ifadeyle, bireyin gerçek duyguları ve düşünceleri dahil olmak üzere doğru, ilgili ve zamanında bilgi paylaşarak hem kendisine hem de ekip üyelerine karşı aldatıcı olmamaktır (Ahmad vd., 2015).

*İçselleştirilmiş ahlaki bakış:* içsel ahlaki (moral) standartların ve ahlaki değerlerin önderliğinde yön verme, öz-denetim, kendi değer yargıları ve realite çerçevesinde davranışlara yön verebilme olayıdır. Özellikle toplumsal ve örgütsel değerlerin dikkate alınması söz konusudur. Bu bağlamda otantik liderin içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı, iç standartlar belirlemeyi, bu standartlar ve sonuçlar arasındaki tutarsızlıkları değerlendirmeyi ve çözmeyi ifade etmektedir (Puni & Hilton, 2020).

*Dengeli işlem:* karar almadan önce olması gereken tüm verilerin elde edilmesi ve tarafsız şekilde değerlendirilmesi sonrasında herhangi bir şekilde ego ve çarpıtma olmaksızın değerlendirme şekli olarak açıklanabilir. Böylece dengeli işlem, liderin bir karar vermeden önce tüm verileri objektif olarak analiz ederek, başkalarının yeterli görüş ve bakış açısını isteyebilme becerisiyle açıklanmaktadır (Shapira-Lishchinsky & Levy-Gazenfrantz, 2016).

Çalışanların ve liderlerin iş-yaşam dengesine fayda sağlayan otantik liderlik, liderlerin olumlu, yapıcı davranışları kapsaması ve yayması için doğal bir çerçevedir. Bu açıdan bakıldığında otantik liderlik müdahaleleri olumlu iş-yaşam kültürü geliştirilebilir (Morganson vd., 2014).

## 2.2. İş Yaşam Dengesi

Günümüz hem iş hem de özel yaşamda başarının yakalanması adına nasıl bir denge sağlanacağı konusu, iş ve aile yaşamındaki beklentilerin değişmesinden kaynaklı olarak değişime uğramıştır (Kinnunen vd., 2003, s. 1669). Dengesizlik durumunun olmasının yaratacağı sıkıntılar örgüte, çalışana ve çalışanın ailesine yansıtacaktır. Bu durum en çok hem çalışana hem de organizasyona zarar verir. İş yaşam dengesinin sağlanamaması çalışanlarda stres, memnuniyetsizlik; örgütlerde ise, düşük verimlilik ve düşük performans gibi durumlara sebep olmaktadır (Prasetio & Trianasari, 2014, s. 241). İş-yaşam dengesi, iş hayatı ve özel hayat arasındaki dengeyi korumak ve bu şekilde kendi gelişimini sınırlamaksızın böyle bir denge birden çok yönüne dikkat etmek olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, kişisel olarak yerine getirme ihtiyacı mesleki dışındaki yaşam yönlerine de çevrilmelidir. Bununla birlikte, iş-yaşam dengesi kavramı tamamen özel hayatı iş hayatından ayırmak değil, ikisini birden hızlı bir şekilde birleştirmek ve böylece iş, aile ve hobilerin uyumlu bir bütün oluşturmalarını sağlamaktadır (Mazur-Wierzbicka, 2015, s. 110).

Kalliath & Brough'a (2008) göre; iş-yaşam dengesi, iş ve iş dışı hayatın uyumlu olduğunu ve bir kişinin mevcut hayat önceliklerine uygun olarak büyümeyi teşvik ettiğini göstermektedir. Bu tanımdan yola çıkılarak, yaşam dengesi, sürekli rekabet eden rolleri yerine getirirken bireylerin algısı ile ilgili olduğu söylenebilmektedir (Borah & Bagla, 2016, s. 113).

İş-yaşam dengesi en basit şekli ile kişinin iş ve özel hayatıyla alakalı isteklerinin dengelenmiş hali olarak tanımlanabilmektedir. Bir kişinin iş-yaşam dengesi olması, bu denge ilgili kişi için doğru konumda olduğu anlamına gelmektedir. Bu, iş taahhütlerini kariyer hedefleriyle ve evdeki ve daha geniş topluluk karşısındaki sorumluluklarımızı yönetmekle ilgili olduğu söylenmektedir. İş hayatı ve özel hayatı birbirine bağlı kişiler, işleri ve kişisel yaşamları dengeye yakın bir yerdeyse bile zorlu seçimler yapmaktadırlar (Dhuru, 2016, s. 69).

Bir örgütte iş-yaşam dengesi kurulması hedeflenirken çalışanların asıl amaç ve hedefinin aile ve sosyal yaşam standartlarını yükseltmek olduğu unutulmamalıdır. Dolayısıyla çalışanların örgütlerde yer almasının ana sebebinin bu olduğu ve bundan dolayı da aile ve sosyal yaşamına değer verilmesi gerektiği bu açıdan önem kazanmaktadır (Mazur-Wierzbicka, 2015, s. 110). Bu bakış açısıyla örgütler, çalışanların aile ve sosyal yaşamlarının önemli olduğu noktasından

hareketle onlara değer yaratarak, örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda motivasyonlarını artırabilir ve başarılı olmaları sağlanabilir. Böylece iş hayatında da aile ve sosyal hayatında da başarıyı yakalayan biri açısından iş-yaşam dengesi sağlanmış olacaktır. İş-yaşam dengesinin sağlanamaması durumunda, bireysel ve örgütsel sonuçlar ortaya çıkar.

*Bireysel sonuçlarda*, çalışanlar öncelikle iş tatminsizliği yaşamaya başlayacaklardır ve bu zamanla tükenmişliğe dönüşecektir. İş yaşamında başarıyı yakalayamayan ve aile yaşamında da mutsuz olan bir bireyin performansın da düşüş yaşanacaktır. Bunların ana sebebi, çalışanın karşılaştığı her olumsuzluk neticesinde yaşayacağı strestir.

*Örgütsel sonuçlarda*, çalışanda yaşanan olumsuz sonuçlar, insan kaynağı ile amaçlarına ulaşmayı hedefleyen örgütlerde etkinlik ve verimlilik azalacak dolayısıyla örgütsel performans olumsuz etkilenecektir. Yaşanacak her olumsuzluk örgüte maliyet olarak yansiyacaktır.

Otantik liderlerin her türlü davranışının, takipçileri tarafından olumlu şekilde algılanması, pozitif liderlik özelliklerini yapısında bulundurmasıyla ilişkilendirilmektedir. Bunun neticelerinin hem çalışan hem de örgüt açısından daha etkili ve verimli olacağı düşünülmektedir (Avolio & Gardner, 2005; Chan vd., 2005). Otantik liderlik, örnek olarak pozitif rol modellemeyi veya liderliği vurgular. Otantik bir lider, takipçilerinde bu özellikleri artıran *şeffaf karar verme, güven, iyimserlik, umut ve esneklik ile sözleri ve eylemleri arasında tutarlılık* (Avolio & Gardner, 2005, s. 326) göstermektedir. Bu takipçilerin memnuniyetini, örgütsel bağlılığını ve sadakatini artırır. Mantıken, liderin gerçekliği ne kadar yüksek olursa, takipçilerinin performansı o kadar iyi olur. Braun & Peus (2018), otantik liderliğin iş-yaşam dengesinin sağlanmasında etkili olduğunu, bunun da en önemli sebebinin, iş görenlerin otantik liderlik ve pozitiflik algısı noktasında çalışanların refahındaki yükselme olduğunu belirtmektedirler.

Otantik lider anlayışını benimseyen liderlerin izleyicilerinin, iş-yaşam dengesi algısı bakımından hayatlarının kolaylaştırılmasında ve iş tatmininin olumlu yönde etkileyip etkilemediğini araştırmayı amaçlayan Braun & Peus (2018, s. 876-879)'a göre liderlik, örgütsel stres faktörlerinin iş-yaşam dengesi üzerindeki potansiyel olumsuz etkilerini körleştirmekte ya da aksine şiddetini arttırmaktadır. Otantik liderlerin, kendini geliştirme değerleri üzerinde kendilerini aşan şeylere öncelik verdiklerini ileri sürmekte ve liderlerin davranışsal bütünlüğünün daha yüksek seviyelere ulaştığını doğrulamaktadır. Buna göre, değerler tarafından yönetilen otantik liderlerin kendilerinin ve başkalarının refahı için mesuliyet kabul edeceğini ve bunu yapmanın bir yönteminin de pozitif bir iş-yaşam dengesini teşvik etmek olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca, otantik liderlik algısının iş-yaşam dengesi algısıyla bir

etkileşim içerisinde olması kişisel yansıtıcı yetenekler, ahlaki değerler ve kişilerarası değerlendirme yoluyla bireysel gelişim özellikleriyle mümkün olabildiğinden bahsedilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, güven ve etkiye dayalı otantik liderlik tarzı uygulanması, çalışanların karşılaştığı potansiyel iş ailesi çatışmasını azaltarak iş yaşam dengesini artırmaktadır (Prasetio & Trianasari, 2014, s. 246). Başka bir ifadeyle, otantik liderlik tarzının pozitif psikolojiden beslenmesi neticesinde, bu tarzın benimsendiği örgütlerde, çalışanların refahlarında artışlar görülmektedir. Bu yüzden iş-yaşam dengesinin sağlanmasında, otantik liderlik önemli bir unsurdur (Ilies vd., 2005; Macik-Frey vd., 2009).

### 2.3. Yetenek Yönetimi ve Geliştirilmesi

Hem örgütler hem de bireyler için yetenek, amaçlara ulaşma için kullanılması gereken bilgi ve becerinin davranışlara yansımalarıyla özel bir hâl almış şeklidir. Bundan dolayı, yeteneği örgütlerin amaçlarına ulaşmak üzere elde etmesi gereken ve geliştirmesi gereken niteliklerinin yanı sıra bireylerin yetenekleri, bilgileri, becerileri, yeterlilikleri, tutumları, karakteri, kişiliği ve gelecekteki gelişmeler için potansiyelleri olarak tanımlanabilir (Irtaimah vd, 2016, s. 26). Bundan dolayı yetenek örgütlerde, örgüt yapısında bulunduğu gibi örgütlerin en değerli kaynağı olan insanda da bulunmaktadır.

Yetenek yönetimi, örgütlerin en önemli kaynağı olan çalışanlarla ilgili yeteneklerin belirlenmesi ve işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, yönetilmesi (Garg & Rani 2014; Sareen & Mishara, 2016) ve bunların meydana getirdiği bir süreçtir. Başka bir ifadeyle, doğru yeteneği başarılı bir şekilde sağlama, gelecekte en iyi pozisyonları almalarını sağlama, performanslarını inceleme olarak ifade edilmektedir. Vaiman vd., (2012) yetenek yönetimini başarıları ve sürdürülebilir rekabet avantajları için kritik öneme sahip pozisyonları sistematik olarak tanımlayan bir organizasyonel süreç ve rakipler tarafından taklit edilemeyen kişilerin katkısının ölçülmesi işlemi olarak tanımlamıştır.

Örgütlerde ulusal ya da uluslararası alandaki başarıları, yetenek yönetimi neticesinde, örgütün ihtiyacı olan yeteneklere önem verilmesi ve sahip olunması ile sağlanabilir (Sirková vd, 2016, s. 143). Bu çerçeveden bakınca yetenek yönetimi, örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmesi için uzun vadeli stratejilerinin gerçekleştirilmesi konusunda, üstün nitelikli ve yüksek performans potansiyeli olan işgücünün istihdam edilmesi, geliştirmesi, yerleştirilmesi, sürdürülmesi ve birleştirilmesi için kullanılan bir süreç olduğu söylenebilir.

İnsan kaynağını seçme, işe alma ve ücretlendirme gibi insan kaynakları uygulamaları kolayca yapılabilirken, etkin bir şekilde işe alım, tüm örgütlerde yeteneklerin elde edilmesi, elde



tutulması ve geliştirilmesi rekabet avantajı kazandırması sebebiyle, yüksek nitelikli ve yetenekli çalışanların çoğaltılması daha zor ve maliyetli olmaktadır (Jalagat, 2015, s. 1371). Bu durum nicelikten değil, nitel arayışlardan kaynakladığı için yeteneğin önemini göz ardı etmemek gerekir. Yüksek nitelikli ve yetenekli çalışanları örgüt bünyesine konuşlandırmak için yönetsel uygulamalar, bölgesel, ulusal ve uluslararası alanda hatta örgütten örgüte farklılık göstermektedir. İş dizayn tekniklerinden pek çoğunun ana hedefi çalışan açısından iş-yaşam dengesini sağlamak olduğu için bazen iş dizayn tekniklerinden bir veya birkaçı ya da başka yöntemler uygulanmaktadır.

Yetenekli çalışanın işe alım, örgütte tutma, geliştirme ve tanıtımını içeren iyi yetenek yönetimi programı ve sağlam liderlik tarzı olan (pozitif yaklaşımları olan-otantik) örgütler, rakiplerinden daha iyi performans gösterirler (Newhall, 2012). Literatürde, otantik liderlik ve yetenek yönetimini birlikte ele alan çalışmalardan biri Debebe (2017), çalışmasında yetenek geliştirme ve yönetimi ile otantik liderlikle ilgili olarak literatürde çok fazla çalışma olmasa da mevcut olanlardan elde ettiği bilgilerin sentezlenmiş haliyle; otantik liderlik ve yetenek yönetiminin (gelişimi) eş zamanlı olarak, (a) yapmayı öğrenme ve olmayı öğrenme, (b) kendi kendini yöneten ya da başka bir yönelimli öğrenme olmak üzere iki öğrenme sürecinden oluştuğunu belirtmektedir.

Otantik liderlik teorileri, yetenek geliştirme fikrini içermelidir ve otantik liderler, başkalarına değerler yoluyla ilham vermenin yanı sıra, yaptıklarından bir örnek vererek başkalarına ilham veren liderlerdir. Dolayısıyla liderler, doğrudan veya dolaylı olarak bireylerin yeteneklerini keşfetmeleri, geliştirmeleri ve kullanmaları için başkalarına iyi oldukları ve yapmayı sevdikleri şeyleri bulmaları ve geliştirmeleri için ilham verici özelliğe sahip olmalıdır (Debebe, 2017, s. 433).

### **3. GEREÇ VE YÖNTEM**

Çalışmada sağlık sektöründe yer alan kamu hastanelerindeki hekimler arasında otantik liderliğin iş-yaşam dengesi ve yetenek yönetimi, yine yetenek yönetiminin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilerini ölçmek amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra otantik liderliğin, çalışanlar açısından oldukça önemli bir kavram haline gelen iş-yaşam dengesi üzerine etkilerinde yetenek yönetiminin aracılık rolünün olup olmadığının araştırılması da çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır.

Çalışma ve değişkenler arasındaki etki, ilişki ve bağlantı ile ilgili daha önce yapılmış çalışmanın yok denecek kadar az olması (münferit ve farklı değişkenlerle olmasına rağmen) ve

araştırmanın yapıldığı örneklemin özgünlüğü çalışmanın önemini artırmaktadır. Böylece hem literatüre hem de örgüt yöneticilerine sağlayacağı bilgi ile çalışma daha da önemli hale gelecektir.

Çalışmada ilk olarak literatürden elde edilen veriler doğrultusunda araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Yine elde edilen veriler ve literatür doğrultusunda modeli oluşturan hipotezler ile birlikte ilişki hipotezler oluşturulmuştur. Otantik liderliğin iş-yaşam dengesi, otantik liderliğin yetenek yönetimine üzerindeki etkileri ve yetenek yönetiminin iş yaşam dengesi üzerindeki etkileri ile ilgili hipotezler ayrı ayrı oluşturulmuştur. Bununla birlikte otantik liderliğin iş-yaşam dengesine etkilerinde yetenek yönetiminin aracılık rolü olup olmadığı üzerine model oluşturulmuştur.

Deery (2008) ile Braun & Peus (2018), iş-yaşam dengesi algısında otantik liderliğin ne derecede önemli olduğuyla ilgili yapılan çalışmalarında aralarında bir etki olduğu bulguları doğrultusunda H<sub>1</sub> ve H<sub>4</sub>, Aytaç (2015), yetenek yönetimi ile liderliğinin bir ilişki içerisinde olduğundan dolayı yetenek yönetimi liderliğinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu bulguları doğrultusunda H<sub>2</sub> ve H<sub>6</sub>, Mohan (2018), psikolojik sözleşmenin iş-yaşam dengesi, yetenek yönetimi ve çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri ile ilgili nitel çalışmada yetenek yönetiminin iş-yaşam dengesi üzerinde etkisi olduğu bulguları doğrultusunda H<sub>3</sub> ve H<sub>7</sub> hipotezleri oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: Otantik liderlik, iş-yaşam dengesi üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

H<sub>2</sub>: Otantik liderlik, yetenek yönetimi üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

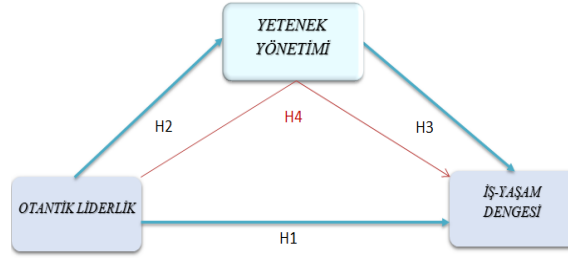
H<sub>3</sub>: Yetenek yönetimi, iş-yaşam dengesi üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

H<sub>4</sub>: Otantik liderlik, iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin aracılık rolü vardır.

H<sub>5</sub>: Otantik liderlik ve iş-yaşam dengesi arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Otantik liderlik ve yetenek yönetimi arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

H<sub>7</sub>: Yetenek yönetimi ve iş-yaşam dengesi arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.



**Şekil 1.** Araştırma Modeli

Araştırmanın evrenini Konya merkez ilçelerdeki araştırma hastanelerinde görev yapan tıp hekimleri oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde Konya’da bulunan 3 kamu araştırma hastanesinde 459 hekim görev yapmaktadır. Hastanelere gönderilen 300 anketten 230 adet geri dönüş sağlanmıştır. Dönüş yapılan anketlerden 211 adedi bilimsel açıdan kullanılabilir nitelikte olmasından dolayı bu sayı üzerinden veriler analize dâhil edilmiştir. Sekaran (2003: 294)’a göre, 460 kişilik bir evreni 209 kişi temsil edebilmektedir.

Araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla araştırma verilerinin elde edilmesinde anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında otantik liderlik ile ilgili olan ifadeler Tabak vd., (2012)’nin, Walumbwa, vd., (2008) tarafından geliştirilen ölçeğini Türkçe’ye çevirdiği *Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenilir ve Geçerlik Çalışması* konulu araştırmasından alınmıştır. İş-yaşam dengesi ile ilgili ifadeler Apaydın (2011)’in *Öğretim Üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi İle İş-Yaşam Dengesi ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki* konulu araştırmasından alınmıştır. Son olarak, yetenek yönetimi ile ilgili olan ifadeler Cutajar (2012)’in *Organizasyon Kültürünün Çalışanların Yönetimi Üzerine Etkisi: Malta Organizasyonları Örneği* konulu araştırmasından alınmıştır. Sektörde uzman kişilerin, akademisyenlerin görüşleri alınıp sağlık işletmelerine uyarlanarak pilot uygulama için hazır hale getirilmiştir. Pilot uygulamanın güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında, otantik liderlik, iş-yaşam dengesi ve yetenek yönetimi iyi ( $0.9 > \alpha \geq 0.8$ ) boyutta olduğu için uygulamaya devam edilmiştir. Yapılan anket uygulaması sonucunda, iş-yaşam dengesi ve yetenek yönetiminin iyi ( $0.9 > \alpha \geq 0.8$ ) ve otantik liderliğin ise mükemmel ( $\alpha \geq 0.9$ ) boyutta olduğu Tablo 1’de görülmektedir.

**Tablo 1.** Likert Tipi Ölçeklerde Güvenilirlik

Ölçekler	Cronbach’s Alpha	İfade Sayısı
Otantik Liderlik	,935	16
İş-Yaşam Dengesi	,855	20
Yetenek Yönetimi	,837	16

Çalışmanın uygulama kısmını tamamlamak için dört bölümden oluşan bir anket formu geliştirilmiştir. Anketin birinci bölümünde, otantik liderliğin yer aldığı 16 ifade, ikinci bölümünde, iş-yaşam dengesi ile ilgili 20 ifade, üçüncü aşamada, aracılık rolünün araştırıldığı yetenek yönetiminde ise 16 ifade yer almaktadır. Katılımcıların bu değişkenleri 5'li Likert ölçeğine göre (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) yanıtlamaları istenmiştir. Anketin son bölümünde ise demografik bilgiler ile ilgili sorular bulunmaktadır.

#### 4. BULGULAR

Anketi değerlendirmeye alınan 211 katılımcının 110'u (% 52,1) erkeklerden, 101'i (% 47,9) kadın hekimlerden oluşmaktadır. Diğer yandan kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacı ile AMOS programı kullanılarak tüm ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin geçerliliklerinin testi için oluşturulan ölçüm modellerinin sahip oldukları uyum değerleri kabul edilebilir (Tablo 3'te gösterilmektedir) sınırlar içinde olmaması sebebiyle programın önerdiği düzenlemeler yapılmış ve uyum değerlerine erişene kadar soru çıkarmaları yapılmıştır. Bu düzenlemeler sonucunda ölçekte yapılan değişiklikler Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Ölçekte Yapılan Değişiklikler

Ölçekler	İfade Sayısı	Kalan İfade Sayısı
Otantik Liderlik	16	13
İş-Yaşam Dengesi	20	15
Yetenek Yönetimi	16	14

Analizde aracılık yapısal uygunluğunu gösterir uyum değerleri Tablo 3'te verilmiştir. Bu duruma göre; yapılan modifikasyon sonucu modelin RMSEA ve CFI uyum değerlerinin kabul edilebilir (Sandalcı, 2022, s. 183; Ülkü vd., 2022, s. 223),  $\chi^2/df$  ve GFI uyum değerlerinin ise iyi boyutta olduğu (Meydan & Şeşen, 2015, s. 37) ve modelin yapısal olarak uygun olduğuna ilişkin yeterli kanıtların sağlandığı gözlemlenmiştir. RMSEA'nın eşik değerleri farklı şekillerde yorumlandığı çalışmalar da söz konusudur. Bu konuda RMSEA değerleri  $\leq .05$  iyi uyum,  $.05$  ile  $.08$  arası değerler yeterli uyum,  $.08$  ile  $.10$  arası değerler orta uyum olarak kabul edilebilirken  $> .10$  değerleri kabul edilemeyen uyumu göstermektedir (Schermelleh-Engel vd., 2003, s.36). Benzer şekilde RMSEA değerinin  $0,05$ 'e eşit veya daha küçük bir değer mükemmel uyuma,  $0,08$  ile  $0,10$  arasındaki değerler kabul edilebilir uyuma ve  $0,10$ 'dan büyük değerler kötü uyuma işaret ettiği kabul edilmektedir (Akyıldız & Koçoğlu, 2022).

**Tablo 3.** Model 1'e İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Değerleri	$\chi^2/df^*$	RMSEA*	CFI*	GFI*
Yapısal Eşitlik Modeli	2,623	,088	,95	,935
İyi Uyum Değerleri	$\leq 3$	$\leq 0,05$	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	$\leq 4-5$	0,06-0,10	$\geq 0,95$	0,89-0,85

\* $p > 0,05$ ,  $\chi^2$ = Chi-Square (Kikare);  $df$ = Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI= Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI= Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)

Araştırmada hipotezlerin sınanması için oluşturulan YEM'e göre değişkenler arasındaki standardize edilmiş  $\beta$  katsayıları, standart hata,  $p$  ve  $R^2$  değerleri Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Yapısal Eşitlik Modellerinin Katsayıları

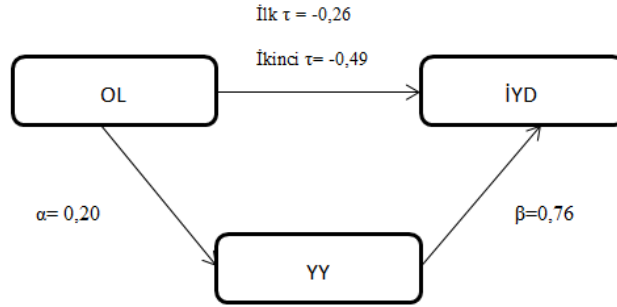
Değişkenler	Standardize $\beta$	Standart Hata	P	$R^2$
OL-YY	0,20	0,055	***	0,242
OL-İYD	-0,49	0,129	***	0,191
YY-İYD	0,76	0,323	0,019	0,191

YEM doğrultusunda, otantik liderliğin iş-yaşam dengesi üzerinde negatif ve yetenek yönetimi üzerinde pozitif, yetenek yönetiminin ise iş-yaşam dengesi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Her üç etki analizinde de  $P < 0,05$  olduğundan anlamlı bir etki söz konusudur. Otantik liderlik iş-yaşam dengesini %19,1 ( $R^2=0,191$ ) ile açıklarken, yetenek yönetimini %24,2 ( $R^2=0,242$ ) ile açıklamaktadır. Yetenek yönetimi ise iş-yaşam dengesini %19,1 ( $R^2=0,191$ ) ile açıklamaktadır. Yapılan analiz sırasında  $H_2$  ve  $H_3$  hipotezleri kabul edilirken  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir.

Model 1'e ilişkin, uyum iyiliğinin değerleri Tablo 3'te verilmiştir. Elde edilen değerler oldukça iyi denebilecek sonuçlar ortaya koyduğundan dolayı modelin uyumu istenilen değerlerde çıkmıştır. Model 1 testi sonucuna göre çalışmanın  $H_4$  hipotezi desteklenmiştir. Yani, otantik liderliğin iş-yaşam dengesi üzerinde yetenek yönetiminin aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Baron & Kenny (1986)'a göre aracılık testi yapılabilmesi için belirli adımların sağlanması gerekmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması, bağımsız değişken ile aracı değişken aynı anda modele dâhil edildiğinde, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki ilk hesaplanan etkisinde bir değişim olması gerektiği söylenebilir.

$H_1$ 'in reddedilmiş olması, otantik liderliğin iş-yaşam dengesini etkilediği sonucunu değiştirmeyecektir. Bunun anlamı iki değişken arasında anlamlı bir etkinin olduğu ancak bu etkinin pozitif değil negatif yönlü olmasından dolayı reddedildiğini ifade etmektedir. Değişkenler arasındaki üç etkinin sağlanmasıyla birlikte aracılık söz konusu olmaktadır. Bu

durumda, yetenek yönetiminin aracılık rolünün yapısal eşitlik modeli (Şekil 2) aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır.



**Şekil 2.** Otantik Liderliğin İş-Yaşam Dengesi Üzerine Olan Etkisinde Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolü Modeli Yem (Model 1)

Otantik liderliğin (OL), iş-yaşam dengesi (İYD) üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olmasının yanı sıra, otantik liderlik ile iş-yaşam dengesi arasındaki etkide yetenek yönetiminin (YY) aracılık rolü oynadığı bu modelde  $\tau'$  ile  $\tau$  arasında anlamlı bir azalmanın olması sebebiyle, yetenek yönetiminin otantik liderlik ve iş-yaşam dengesi arasında *kısmi aracılık rolü* oynadığı söylenebilmektedir ( $\tau' > \tau$ ). Ayrıca YEM den elde edilen üçlü etkiden dolayı, AMOS ta elde edilen üçlü etki sonucu, değişkenler arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Buradan elde edilen sonuçlar H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub>, H<sub>7</sub> hipotezlerini desteklemektedir.

**Tablo 5.** Korelasyon Katsayıları

		İş-Yaşam Dengesi	Otantik Liderlik	Yetenek Yönetimi
İş-Yaşam Dengesi	Korelasyon Kat Sayısı	1		
	P			
	N	211		
Otantik Liderlik	Korelasyon Kat Sayısı	,228**	1	
	P	,001		
	N	211	211	
Yetenek Yönetimi	Korelasyon Kat Sayısı	,160*	,470**	1
	P	,020	,000	
	N	211	211	211

Yapısal eşitlik modelinden elde edilen üçlü etkinin anlamlılığını ortaya koymak için değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek gerekir. Bu bağlamda verilere korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinde değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı 0 ile 0.3 arası değer aldığımda düşük, 0.3 ile 0.7 arası değer aldığımda orta, 0.7 ile 1 arası değer aldığımda ise kuvvetli düzeyde ilişki olduğunu gösterdiği söylenebilir (Gürbüz & Şahin, 2018). Tablo 5'teki analiz sonuçları incelendiğinde, otantik liderlik ile iş yaşam dengesi arasında düşük düzeyde ve pozitif yönde ( $r=0,228$ ); yetenek yönetimi ile orta düzeyde ve pozitif yönde ( $r=0,470$ ) ilişki

olduğu görülmektedir. Ek olarak yetenek yönetimi ile iş-yaşam dengesi arasında ise düşük düzeyde ve pozitif yönde ( $r=0,160$ ) ilişki olduğu tespit edilmiştir.

## 5. TARTIŞMA

Otantik liderlikte önemli olan liderin kendini, değerlerini, duygu ve hedeflerini tanıyarak, çalışanlarına karşı samimi bir şekilde ahlaki değerlerini ön planda tutarak, karar almadan önce tarafsız bir şekilde irdelemesidir.

Örgütün otantik liderlik ve alt boyutlarının tamamını içermesi, çalışanların örgütü faaliyetleri, tercihleri ve izlediği yolda daha samimi bulmalarına sebep olabileceğinden örgüt için en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Farklı sektörlerde de olduğu gibi rekabetin oldukça katı olduğu sektörlerden bir tanesi de hizmet sektörüdür. Örgüt ve yöneticilerinin rekabet ortamına hazırlıklı olmaları noktasında hekimlerin iş-yaşam dengesinin sağlanması da önemli bir noktayı işaret etmektedir. Rekabet avantajının elde edilmesinde önemli faktörlerden bir tanesi de hekimlerin örgütleri hakkındaki olumlu düşünceleridir. Olumlu düşüncenin yansımalarının otantik liderlik anlayışıyla algılanır olması, benimsenmesi gereken liderlik tarzının ne olması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın dizayn edilmesi esnasında belirlenen 3 etki, 1 aracılık ve 3 ilişki hipotezinin sadece 1'i reddedilmiş, diğerleri kabul edilmiştir. Literatürde, otantik liderliğin, iş-yaşam dengesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ifadelerine dayanarak kurulan  $H_1$ , yapılan analizler neticesinde negatif ve anlamlı bir etkinin olduğu sonucuna ulaşılması nedeniyle reddedilmiştir. Aracılık rolünden bahsedebilmek için her üç değişken arasında kurulan etki hipotezlerinin anlamlı olmaları yeterli olduğundan, buna bağlı olarak otantik liderlik, iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin aracılık rolü vardır olarak kurulan  $H_4$ 'te kabul edilmiştir. Kurulan hipotezler literatürdeki bazı çalışmalarla örtüşmektedir; ancak çalışmanın özgünlüğü açısından farklılaştığı yönler de ortaya konulmaya çalışılmıştır.

*İş-Yaşam Dengesi Algılarının Geçişi: Otantik Liderlik Önemli midir?* üzerine yaptığı araştırması ele alındığında Braun & Peus (2018)'un, 121 kişiyle yaptığı anket çalışması ve 154 kişiyle yapılan deneysel çalışması sonucunda, iş-yaşam dengesi ile otantik liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışma da ise, otantik liderlik ile iş-yaşam dengesi arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle her iki çalışmada da anlamlı bir ilişki olduğu ancak etki bakımından bu çalışmanın farklılaştığı söylenebilir. Öte yandan Marič & Žnidaršič (2019)'in otantik liderlik ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolünü inceledikleri çalışmada ise, otantik

liderlik ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada da, otantik liderlik ile iş-yaşam dengesi arasında yetenek yönetiminin aracılık ettiği sonucuna ulaşılmış böylelikle bu örnek ile benzer nitelikler gösterdiği söylenebilir.

*İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uygulanması, Yarık Cerrahisi Servis Ekiplerini İyileştirebilir mi?* üzerine yaptığı araştırması ele alındığında Mohan (2018)'in sağlık sektöründeki çalışması ele alındığında psikolojik sözleşmenin iş-yaşam dengesi, yetenek yönetimi ve çalışan motivasyonu ve performansı üzerinde etkili olduğunu literatür incelemesi şeklinde nitel bir değerlendirme ile ortaya koymuştur. Çalışma, bu çalışma ile benzerlik göstermektedir. Benzer şekilde, Deery (2008) çalışmasında yetenek yönetimi ve iş-yaşam dengesi ile ilgili sonuçlarını, çalışmada da görmekteyiz. Budhiraja vd.,(2022)'nin iş-yaşam dengesi göstergeleri ve yetenek yönetimi yaklaşımı nitel bir araştırmayla ortaya koydukları çalışmada ise, iş-yaşam dengesi uygulamalarını kapsayıcı bir yetenek yönetimi yaklaşımıyla temel İKY uygulamalarının bir anahtarı olarak dikkate alındığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada da, benzer bulgulara ulaşıldığı söylenebilir.

## 6. SONUÇ

Araştırmada yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre, otantik liderliğin iş-yaşam dengesi üzerindeki negatif ve anlamlı etkisi, sağlık örgütlerinde otantik bir yapının, hekimlerde olumlu algıyı artıracığı ancak otantik yapı ve rolleri çerçevesinde iş aile ve sosyal yaşamında denge unsurunun düşük seviyelerde kalacağı anlayışı ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra otantik liderliğin yetenek yönetimi üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisi, sağlık işletmelerinde yetenek yönetimi faaliyetlerinin otantik liderler vasıtasıyla daha olumlu gerçekleşeceği sonucunu ortaya koymaktadır. Yetenek yönetiminin iş-yaşam dengesi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi, liderlerin doğru bilgiyi doğru yerde ve zamanda tarafsız bir şekilde kullanması durumunda iş-yaşam dengesine olumlu etkisinin olacağı yönündedir. Otantik liderlerin sahip olduğu değer, kimlik, duygu, hedef, karşısındakine karşı açık olma, samimi yaklaşma, güven hissi oluşturma, kişinin dürüstlüğü ve karakter merkezinde yer alan bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme gibi unsurların iş-yaşam dengesinin korunarak yetenek yönetiminin yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. Yani, kişilerin kendilerini tanıyıp olmaları ve çalışma ortamında ahlaki davranışlarda bulunmaları iş ve özel hayatlarındaki dengeyi kurmalarında ve bu sayede de çalışma anındaki yeteneklerini geliştirebilmelerine fayda sağlayacağı söylenebilmektedir. Ayrıca yapılan üçlü etki analizinde, otantik liderliğin (OL), iş-yaşam dengesi (İYD) üzerinde negatif de olsa anlamlı etkisinin olmasının yanı sıra, otantik liderlik ile iş-yaşam dengesi



arasındaki etkide yetenek yönetiminin (YY) kısmi aracılık rolü oynadığı sonucuna varılmıştır. Kısmi de olsa bu aracılık rolü, otantik liderliğin iş-yaşam dengesinin sağlanmasına olan etkisinde yetenek yönetiminin önem arz ettiğini göstermektedir. Literatürde otantik liderliğin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olmasına rağmen çalışmada elde edilen negatif ve anlamlı etki, yetenek yönetiminin aracılık rolü ile değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Genel anlamda otantik liderlik iş-yaşam dengesi üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahipken, otantik liderliğin yetenek yönetiminin artması yönündeki etkisinden kaynaklı olarak iş-yaşam dengesine negatif yönde etki ettiği görülmüştür.

Yetenek yönetimi sürecinde iş-yaşam dengesi sağlama adına örgütlerde liderlerin rolü büyüktür. Otantik lider kendi değerlerini, duygu ve hedeflerini tanımanın yanında, çalışanlarına karşı samimi bir şekilde onların ahlaki değerlerini ön planda tutmaktadır. Bu durum çalışanların iş-yaşam dengesi adına kendi değerlerinin varlığını kabul etmesi anlamını taşımaktadır. Sahip oldukları yeteneklerin hem örgüte kazandırılması hem de geliştirilerek örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılması son derece önemlidir. Dolayısıyla otantik liderlik tarzı iş-yaşam dengesinin sağlanması ve kendine özgü özellikleri ile örgütsel süreçlerde yetenek yönetimi konusundaki katkıları göz önüne alındığında hekimler tarafından olumlu algılanmakta ve desteklenmektedir.

Sağlık işletmelerinin (kurumlarının) üzerinde durması gereken konu, özellikle iş ve özel hayatlarındaki dengeyi kurabilen hekimlerle çalışması gerektiğidir. Aynı zamanda bu kişilerin örgütteki yeteneklerinin fark edilerek geliştirilmesi gerekmektedir. Rekabet avantajı elde etme konusunda insan kaynağının ve insan kaynağının sahip olduğu yeteneğin büyük öneminin olması sağlık işletmelerini bu yönde stratejiler belirlemeye yönlendirmektedir.

Çalışma, işverenlere, yöneticilere ve liderlere önemli bilgi kaynağı olmasının yanı sıra, gelecekte yapılacak benzer çalışmalara ışık tutacaktır. Ancak gelecekte çalışmanın farklı sektörlerde ve daha geniş bir örnekleme yapılması elde edilen sonuçların genele (hem sektörel hem de bölgesel) hitap etmesi adına önemlidir. Özellikle hizmet sektörü dışında farklı bir sektörde yapılması, hizmet sektörü dışında çok az çalışılmış olan bu araştırma konularında (otantik liderlik, iş-yaşam dengesi, yetenek yönetimi) elde edilecek bilgileri daha önemli hale getirecektir.

#### KAYNAKÇA

Ahmad, I., Zafar, M. A., & Shahzad, K. (2015). Authentic leadership style and academia's creativity in higher education institutions: Intrinsic motivation and mood as mediators. *Transylvanian review of administrative sciences*, 46, 5-19.

- Akyıldız, B., & Koçoğlu, D. (2022). Charging plastic bags within the demarketing: measuring the environmental attitude and environmental behaviour in Denizli: A structural equality model. *Present environment and sustainable development*, 16(1), 35-50. <https://doi.org/10.47743/pesd2022161003>
- Apaydın, Ç. (2011). *Öğretim üyelerinin işe bağımlılık düzeyi ile iş-yaşam dengesi ve iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi], Ankara Üniversitesi.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R., (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3),315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Aytaç, T. (2015). The relationship between teachers' perception about school managers' talent management leadership and the level of organizational commitment. *Eurasian journal of educational research*, 59,165-180. <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2015.59.10>
- Baron, R.M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6),1173-1182. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Borah, N., & Bagla, N. (2016). Work-life balance: Assessing perceptions. *SCMS journal of indian management*, 13(3),112-119.
- Braun, S., & Peus, C. (2018). Crossover of work-life balance perceptions : Does authentic leadership matter?. *Journal of business ethics*, 149 (4), 875-893. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3078-x>
- Budhiraja, S., Varkkey, B., & McKenna, S. (2022). Work–life balance indicators and talent management approach: a qualitative investigation of Indian luxury hotels. *Employee Relations: The International Journal*, 44(6), 1241-1258. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2021-0206>
- Chan, A., Hannah, S. T., & Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts. *Monographs in leadership and management*, 3, 3-41.
- Cutajar, B. (2012). *The impact of organisational culture on the management of employees' talents: The case of Maltese ICT organisations*. [PhD Thesis], Centre for Labour Market Studies University of Leicester.
- Debebe, G. (2017). Authentic leadership and talent development: Fulfilling individual potential in sociocultural context. *Advances in developing human resources*, 19(4),420-438. <https://doi.org/10.1177%2F1523422317728938>

- Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 792-806. <https://doi.org/10.1108/09596110810897619>
- Dhuru, P. (2016). A study on work life balance of married women in banking sector in Mumbai, *CLEAR International journal of research in commerce & management*, 7(6), 69-74.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Garg, D., & Rani, K. (2014). Talent management: Empirical research results, *International journal of management and commerce innovations*, 2(1), 289-295.
- Goestjahjanti, F.S., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, B., & Supono, J. (2020). Impact of talent management, authentic leadership and employee engagement on job satisfaction: evidence from South East Asian industries. *Journal of critical reviews*, 7(19), 67-88.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık.
- Hasan, F.A. (2021). Authentic leadership practices and their role in enhancing of the talent's capital. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(5),
- Hırlak, B., & Taşlıyan, M. (2018). Otantik liderliğin demografik özellikler açısından incelenmesi. *Uluslararası toplum araştırmaları dergisi*, 8(15), 1081 – 1110. <https://doi.org/10.26466/opus.439692>
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Irtaimeh H. J., Al-Azzam, Z. F., & Khaddam, A. A. (2016). Exploring the impact of talent management strategies and service quality on beneficiaries satisfaction in Jordan Healthcare Sector: Provider point of view. *International journal of management (IJM)*, 7(7), 23-38.
- Jalagat, R. C. (2015). Review of talent management and its relevance to firms today. *International journal of science and research (IJSR)*, 5(10), 1370-1374.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1-27. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01)
- Kinnunen, U., Vermulst, A., Gerris, J., & Mäkikangas, A. (2003). Work–Family conflict and its relations to well-being: The role of personality as a moderating factor. *Personality and individual differences*, 35(7), 1669-1683. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00389-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00389-6)
- Korkmaz, O. (2017). Otantik liderlik ve örgütsel güven. *The journal of academic social science studies*, 58, 437-454. <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS7131>

- Macik-Frey, M., Quick, J. C., & Cooper, C. L. (2009). Authentic leadership as a pathway to positive health. *Journal of organizational behavior*, 30(3), 453-458. <https://doi.org/10.1002/job.561>
- Marič, M., & Žnidaršič, J. (2019, December). *The relationship between authentic leadership and work-life balance: Job satisfaction as a moderator*. 6th International Scientific Conference “Economy Of Integration” ICEI 2019” (E)migration and Competitiveness of Southeastern European Countries, 308-318. Tuzla, Bosnia and Herzegovina.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2015). Implementing the work-life balance as a CSR tool in Polish Companies. *Social responsibility of organizations directions of change*, 387.109-121.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Mohan, A. (2018). Can the deployment of human resource practices improve cleft surgery service teams?. *British journal of healthcare management*, 24(8), 404-408. <https://doi.org/10.12968/bjhc.2018.24.8.404>
- Morganson, V. J., Litano, M. L., & O’Neill, S. K. (2014). Promoting work–family balance through positive psychology: A practical review of the literature. *The psychologist-manager journal* 17(4), 221-244. <https://doi.org/10.1037/mgr0000023>
- Newhall, S. (2012). A global approach to talent management: High-quality leaders are the key to competitive advantage. *Human resource management international digest*, 20(6), 31-34. <https://doi.org/10.1108/09670731211260870>
- Prasetio, A. P., & Trianasari, N. (2014). The effect of leadership style towards work family conflict at PT. XYZ, Bandung. *Full paper proceeding GTAR-2014, 1*, 236-247.
- Puni, A., & Hilton, S. K. (2020). Dimensions of authentic leadership and patient care quality. *Leadership in health services*, 33(4), 365-383. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2019-0071>
- Sandalcı, İ. (2022). Vergi okuryazarlığını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile analizi. *Mali çözüm dergisi/financial analysis*, 32(174). 165-188.
- Sareen, P., & Mishra, S. (2016). A study of talent management and its impact on performance of organizations. *IOSR journal of business and management*, 18(12), 66-73.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill-building approach*. John Wiley & Sons.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>

- Shapira-Lishchinsky, O., & Levy-Gazenfrantz, T. (2016). The multifaceted nature of mentors' authentic leadership and mentees' emotional intelligence: A critical perspective. *Educational management administration & leadership*, 44(6), 951-969. <https://doi.org/10.1177/1741143215595413>
- Sirková, M. Ali-Taha, V., & Ferencová, M. (2016). Management of hr processes in the specific contexts of selected area. *Polish journal of management studies*, 13(2),142-152. <http://dx.doi.org/10.17512/pjms.2016.13.2.14>
- Sudiyono, R. N., Fikri, M. A. A., Asbari, M., Suroso, Nugroho, Y. A., & Singgih, E. (2020). The role of employee engagement in the relationship between authentic leadership, talent management and job satisfaction. *International journal of advanced science and technology*, 29(5), 11809–11836.
- Tabak, A. Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği; güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. "İŞ, GÜÇ" endüstri ilişkileri ve insan kaynakları dergisi, 14(4), 89-106. <http://dx.doi.org/10.4026/1303-2860.2012.0212.x>
- Ülkü, T., Baygın, E., & Polatçı, S. (2022). Nepotizmin iş yerindeki kişiler arası çatışma üzerindeki etkisinde ücret tatmininin düzenleyici rolü. *Süleyman demirel üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, 27 (2), 215-236
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. G. (2012). Talent management decision making, *Management decision*, 50(5), 925-941. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211227663>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, *Journal of management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of organizational behavior*, 35(1), 5-21. <https://doi.org/10.1002/job.1850>
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2012). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 69(4),947-959. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>