



## YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN PSİKOLOJİK SAHİPLENME VE İŞ STRESİ İLE İLİŞKİSİ

### THE RELATIONSHIP OF LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF THE EXECUTIVES WITH PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP AND JOB STRESS

Yunus ZENGİN<sup>1</sup>

Sevil YURDAKUL<sup>2</sup>

Nagihan BAYRAM<sup>3</sup>

Merve SAKARYA<sup>4</sup>

Murat BAĞCI<sup>5</sup>

#### Öz

*Bu çalışma, örgütlerde yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların psikolojik sahiplenme ve iş stresi ile olan ilişkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Belirlenen amaca ulaşmak adına basit tesadüfi yöntem kullanılarak Kars İli Sarıkamış İlçesinde bulunan ve Kayak Organizasyonları yapan otellerde değişik görevlerde çalışan 201 kişiden anket tekniği ile veriler elde edilmiştir. Veriler SPSS programıyla analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre yöneticilerin liderlik özellikleri ile psikolojik sahiplenme arasında pozitif yönlü ve yüksek, iş stresi ile negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Etik liderlik, Karizmatik Liderlik, Paternalist Liderlik, Psikolojik Sahiplenme,

**Jel Kodlar** : M1, M10, M12, M54

#### Abstract

*The aim of this study is to examine the effects of leadership autonomy of managers on psychological ownership and work stress in organizations. Using the simple random method, data were obtained from 201 people working in different positions in the hotels that make Ski Organizations in Sarıkamış District of Kars Province and with the questionnaire technique. The data were analyzed with the SPSS program. According to the findings obtained as a result of the analysis, it was determined that there is a positive relationship between managers' leadership characteristics and psychological ownership, and also a negative relationship with job stress.*

**Key Words** : Leader, Ethical leadership, Charismatic Leadership, Paternalist Leadership, Psychological Ownership,

**Jel Classification** : M1, M10, M12, M54

<sup>1</sup> Doç.Dr. Kafkas Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, yunuszengin@kafkas.edu.tr, 0000-0001-8381-6918

<sup>2</sup>YL Öğrencisi, Kafkas Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, yurdakulsevil36@gmail.com, 0000-0002-0457-8075

<sup>3</sup>YL Öğrencisi, Kafkas Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, naghn.6125@gmail.com, 0000-0002-4616-0064

<sup>4</sup>YL Öğrencisi, Kafkas Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, merve.sakarya1758@gmail.com, 0000-0001-8236-8885

<sup>5</sup> YL Öğrencisi, Kafkas Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, muratbagci1986@gmail.com, 0000-003-0446-6433

## GİRİŞ

Heraklitos'un "Her şey akıştadır ve hiçbir şey duruşta değildir" sözü ile toplumların değişime karşı duyarlı olduğu, etkin bir uygulama ile doğru algılayarak ve uyum sağlayarak sürece katılım sağladığı kabul edilmektedir. Örgüt kültürleri değişimle birlikte hızlı bir gelişim göstermekte ve aktif bir yönetim anlayışının etkin olduğu bir sürece girmektedirler. Bu hızlı değişimler belirli yükümlülükleri beraberinde getirmekte ve bu yükümlülükleri başarabilecek liderlerin yönetimde yer almasını zorunlu kılmaktadır. Bundan dolayıdır ki tarih boyunca liderlere sürekli ihtiyaç duyulmuş ve bu konu ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. En geniş anlamda liderlik, örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmak için çalışanların motivasyonunu sağlayarak personeli yönlendirmektir. Liderlik kavramının birden fazla tanımı olduğu gibi birçok türü de bulunmaktadır. Bu çalışmada liderlik türleri arasında yer alan Karizmatik, Babacan ve Etik liderlik konuları ele alınmaktadır.

Karizmatik liderlik, çalışanlarının kendi kişiliği ile çok güçlü özdeşim kurmasını sağlamakta ve aynı zamanda çalışanlarının üzerinde yoğun duygusal izlenimler bırakmaktadır. Bu liderlik türünün en önemli özelliğinden biri, oluşan krize anında müdahale ederek çalışanlarını motive etmekte ve bu süreci olabildiğince en az hasarla atlatılmasına yardımcı olmaktadır. Babacan liderlik daha çok aile kültürü etkisinde kendine has özellikler oluşturmuş sevecen, paylaşımcı, astlarının sorunlarına karşı duyarlı, yönetimde disiplin ve otoriteyi yardımseverlik ile çalışanlarına sunabilen kişiler olarak tanımlanmaktadır. Etik liderlik ise, ahlak olgusunun ağır bastığı, dürüstlük, güvenilirlik, adil olma, başkalarına saygı duyma gibi unsurları toplumlar üzerinde kabul görmüş ahlaki olgular içerisinde gösterebilen özelliklere sahip kişiler olarak nitelendirilmektedirler. Liderlerin sahip oldukları bu özellikler ve bu özelliklere bağlı olarak ortaya çıkan davranışlar, çalışanların liderlerin bu davranışlarını kabul etme ya da etmeme durumunu ortaya çıkarmaktadır. Nitekim davranışların sonuçlarının olumlu olması örgüt çalışanlarının lideri benimsemesi ve dolayısıyla örgüt ile özdeşleşmesini sağlayarak sahiplenme duygusunu ön plana çıkaracaktır. Günümüz ekonomik yapısında çok önemli bir değer olarak kabul edilen işgücünün kurumunu psikolojik olarak sahiplenmesi, örgüte sağlayacağı katkı açısından oldukça önemlidir. Liderin yönetsel bağlamda göstermiş olduğu davranışlarının kabul edilmemesi ve bunun çalışanlar tarafından benimsenmemesi durumunda ise örgüte karşı olan bağlılıklarının düşmesine ve verim kayıplarının yaşanmasına neden olacaktır. Yaşanan bu süreç çalışmada iş stresine zemin hazırlayacaktır.

İş stresi, çevreden gelen talepler, tehditler ve zorluklar doğrultusunda çalışanların psikolojik veya fiziksel davranışlarının değişmesine neden olan, onları normal işlevlerinin dışına çıkaran stres kaynaklarına karşı vermiş olduğu tepkilerdir. Ancak bireylerin stres kaynaklarını algılayış şekilleri farklı olabileceğinden dolayı her birey farklı tepkiler verebilmektedirler. Örgütlerde birçok nedene bağlı olarak ortaya çıkabilen stres, özellikle çalışanlarda motivasyon ve performans düşüklüğüne neden olabileceği için önleyici tedbirlerin alınmasını gerektiren bir durumdur. Bu düşünceden

hareketle ele alınan bu çalışmada örgüt yönetiminde yer alan yöneticilerin uygulamış oldukları liderlik özelliklerinin çalışanların organizasyonu ne ölçüde sahiplendiklerini yada bu davranışların ne ölçüde iş stresi oluşturdukları ile olan ilişkisini belirlemek ve bunun hangi düzeyde gerçekleşeceği sorusuna cevap bulmaktır.

## 1. LİDERLİK VE LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

İnsanlar doğası gereği yaşamları boyunca birbirleri ile sürekli etkileşim içinde olan ve bu etkileşimi de sağlamak amacıyla sosyal bir çevre oluşturan varlıklardır. Sosyal yaşantı içinde bulunmanın önemli bir özelliği, toplu olarak hareket etmek ve takım ruhunu geliştirebilmektir (Balaban, 2018, s. 42). Örgütlerin de sosyal yaşantının bir parçası ve belirli amaçlarının olduğu düşünüldüğünde bu amaçlar için takım halinde hareket etmeleri gerekmektedir. Bu yüzden örgütler, ekibi yönlendirecek bir lidere sürekli olarak ihtiyaç duymaktadırlar (İrlanda ve Hitt, 2005: 65)

Liderlik kavramı, tarih boyunca üzerine en çok düşünülen ve araştırma yapılan bir konu olmasına rağmen yine de tam anlamıyla tanımlaması yapılamayan bir kavram olarak kalmıştır (Luthans, 1981:197). Liderlik, belirli koşullar altında, bazı kişi ya da grupların hedeflerini gerçekleştirmek için belirli özelliklere sahip bir kişi tarafından faaliyetleri etkilemesi ve yol göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Koçak ve Özdoğru, 2012: 79). Aynı zamanda liderlik, çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda teşvik eden, bildiklerini karşısındakine aktaran ve çalışanlarının memnuniyetini sağlayan kişi olarak da tanımlanmaktadır (Önen ve Kanayran, 2015: 45). Kısacası lider, bir işletmenin düzenini oluşturan ve hedefler doğrultusunda çalışanları motive eden/yöneten kişilerdir.

Lider sözcüğünün orijini İngilizce “leadership” ve fiil olarak “lead” yol göstermek, öncülük etmek, rehberlik yapmak, kılavuz olmak, anlamına gelmektedir. “Leader” ise; lider, baş, önder, rehber, kılavuz, anlamlarında kullanılmaktadır. Kronolojik olarak incelendiğinde insanlığın oluşumundan bu zamana kadar gelen bu kavram 19. yüzyılın ilk yarısından sonra bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Küçüközkan, 2015: 88). Böylelikle günümüze kadar önemini koruyan liderlik kavramı, değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir (Eraslan, 2006: 2)

İyi bir lider olmak için bazı özelliklere sahip olmak gerekmektedir. Genel olarak bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Mısırdalı Yangil, 2016: 132; Yıldırım, 2010: 8; Tuncer, 2011: 63):

- Ø Lider, şirketin ve çalışanlarının sorumluluğunu almalı,
- Ø Lider, karar vermede etkin olmalı,
- Ø Lider, çalışanları motive ederek amaçlanan hedeflere ulaşılmasına yardım etmeli,
- Ø Lider, dünyayı iyi tanımalı ve güçlü bir vizyona sahip olmalı,
- Ø Lider, hızlı karar verme özelliğine sahip olmalı,
- Ø Lider, başarıya ulaşmak için doğru ekipmanları oluşturması,

- Ø Lider, çalışanlarını takım halinde çalışmaya teşvik etmeli,
- Ø Lider, çalışanları için esnek bir örgüt yapısı oluşturmalı,
- Ø Lider, çalışanlar arasındaki dengeyi iyi sağlamalı,
- Ø Lider, örgüt içindeki sorunlara kalıcı/uzun ömürlü çözümler aramalı,
- Ø Lider, örgüt için oluşabilecek riskleri ortadan kaldırmalı,
- Ø Lider, krizi fırsata çevirmeli ve bu fırsatı iyi değerlendirmelidir.

Birçok bilimsel araştırmaya konu olan liderlik kavramının geniş bir yelpazeye sahip olması farklı alt boyutlar açısından ele alınarak incelenmesine neden olmaktadır. Liderlik özelliklerinin psikolojik sahiplenme ve iş stresi ile ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmada ise; karizmatik, etik ve paternalist liderlik özellikleri ele alınmaktadır. Aşağıda bu liderlik özelliklerine kısaca değinilmiştir.

**Karizmatik Liderlik:** Karizma Yunan dilinde "yetenek" anlamına gelen kelimedenden oluşan bir kavramdır. Hristiyan kilisesi karizmayı; hastalıkları iyileştirme, gelecekle ilgili tahminde bulunma gibi sıradan olmayan ve yetenek gerektiren işlerin yapılabilmesi için tanrı tarafından gönderilen yetenekler olarak açıklamıştır (Alarçin, 2020: 23). Karizmatik lider ise, çalışanları üzerinde son derece etkili olan, olağanüstü saygınlığı bulunan, kendini her konuda aşan ve yeniliğe açık olan kişi olarak tanımlanmaktadır (Aykanat ve Yıldız, 2016: 202). House göre karizmatik liderlik, kendine ve çalışanlarına aşırı güvenen ve onlardan büyük beklentileri olan, ideolojik görüşleri olan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Serinkan, 2005: 94).

Karizmatik liderler birçok özelliğe sahip olmalarının yanında sergiledikleri davranışlarla diğer liderlik biçimlerine göre farklılıklar göstermektedirler (Demircioğlu, 2015: 59). Çalışanlarını ortaya koyduğu fikirlerle heyecanlandıran, davranışları ile örgüt içerisinde hayranlık toplayan, üye ihtiyaçlarına duyarlı olan ve risk almayı seven kişiler olması bu farklılığı oluşturan özellikler arasında sayılabilmektedir (Çınar vd., 2018: 149). Yetenekleri en çok kriz dönemlerinde ön plana çıkan karizmatik liderler, kurtarıcı, çözüm yolları sıradan olamayan ve güçlü bir yapıya sahip olmalarıyla bu süreci etkin yönetebilmektedirler (Arıkan, 2017: 5).

**Etik liderlik:** Etik kelimesinin orijini Yunanca "ethos" kelimesinden oluşmakta ve iki farklı anlamı bir arada barındırmaktadır. Birincisinde etik, gelenek ve alışkanlık anlamları oluştururken, ikincisinde ise davranışı gerçekleştiren kişinin, bugüne kadar kabul görmüş davranış kurallarını ve değer yargılarını sorgulama sonucunda özümseyerek ve üzerinde muhakeme ederek beklenen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştürmek anlamını taşımaktadır (Aykanat ve Yıldırım, 2012: 129). Etik liderlik ise, örgüt içerisinde ahlaki değerleri ve ilkelerini ön planda tutarak bu değerler doğrultusunda çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerini sürdürmeyi amaçlayan liderlik kuramıdır (Yılmaz, 2006: 28). Başka bir ifadeyle etik liderlik, çalışanların kişisel ihtiyaçlarıyla

ilgilenen, onların haklarını savunan, önyargısız ve adil olan kişi olarak tanımlanmaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 113).

Etik liderle bütünleşen dürüstlük kavramı, bu liderlik boyutu için çok önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü etik lider öz bilginin, samimiyetin ve olgunluğun dürüstlük kavramı ile gelişebileceğine inanmaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2014:109). Bu liderlik boyutu için önemli olan diğer bir faktör ise, çalışanlarının statüsüne bakmadan bütün çalışanlarının fikirlerine saygı duyan ve gerektiği yerlerde bilgisini paylaşan bir lider olmaktır. Kısacası etik liderin ahlaki değer ve ilkeler çerçevesinde bencil değil paylaşımcı olması gerekmektedir. Böylelikle örgüt içerisinde huzur ve güven ortamı oluşması kolaylaşacaktır (Bass ve Steidlmeier, 1999).

**Paternalist (Babacan) Liderlik:** Paternalist kelimesi Latince “baba” anlamına gelen “pater” kelimesinden oluşmaktadır. Paternalist kişileri, örgütleri veya daha büyüğü bir ülkeyi baba şefkati gibi yönetme olarak tanımlanmaktadır (Korkmaz vd., 2018: 953). Paternalist (babacan) liderlik ise, ataerkil topluluklarda daha çok görülen, çalışanlarını bir baba gibi koruyan ve onların bütün sorunlarıyla ilgilenen bunların karşılığında da çalışanlarından saygı, sevgi ve sadakat bekleyen liderlik olarak tanımlanmaktadır (Tekin, 2019: 179).

Asya ve Ortadoğu ülkelerinde daha çok görülen paternalist liderlik güç, disiplin ve otoriteyi bir arada tutmasının yanı sıra babacan davranış ve ahlaki dürüstlük ile çalışanlarına yardımcı olan bir liderlik anlayışıdır (Bilici, 2017: 42). Bu liderlik boyutunda çalışanlarıyla görev-sorumluluk ilişkisi yerine, örgütte oluşturulacak aile sıcaklığı ile manevi bir bağ ilişkisi bulunmaktadır (Cerit, 2012:36). Paternalist liderliği diğer liderlik boyutlarından ayıran temel özelliklerinden biri de çalışanları ile örgüt dışındaki aktivitelere de (evlilik, cenaze, mezuniyet vb.) katılmaktadır. Çalışanların bu samimiyete karşılık temel görevi ise çalıştığı yerdeki bireyleri ailesi gibi bilmeli, liderin çalışanları adına en iyi kararlar verebileceğine inanmalı ve örgüt dışı bir sorun olduğunda liderinin yanında olması gerekmektedir (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 241).

## 2. PSİKOLOJİK SAHİPLENME

Geçmiş dönemlerden itibaren insanlar arazi, eşya vb. birçok şeye sahip olmuşlardır. Çağdaş toplumların temeli sahiplenme duygusu ile oluşmuştur. İnsanlar sahiplenmek istedikleri hedeflere ve nesnelere has duygular ve güçlü tutumlar göstermektedir. Gösterilen bu duygu ve tutumlar zaman içerisinde psikolojik bir özellik kazanmaktadır. İnsanların sahiplendikleri unsurlara karşı göstermiş oldukları bu bağı psikolojik sahiplenme adı verilmektedir (Temizkan, 2019: 643). Sahiplenme somut veya soyut bir nesneye karşı olabilir. Çalışanların örgütü kendilerine ait gibi hissetmeleri sonucunda psikolojik sahiplenme ortaya çıkar. (Şenol ve Üzüm, 2020: 761). Psikolojik sahiplenme, çalışanın içinde bulunduğu örgüte karşı sahiplenme ve benimseme duygusunu arttıran bir olgudur (Ghafoor vd., 2011: 7394).

Sahiplenmenin bireye ve duruma bağlı değişkenlik gösteren farklı amaçları olabilir. Bazı çalışanlarda sadece çalıştıkları örgüte karşı psikolojik sahiplenme olabileceği gibi bazı çalışanlarda ise örgüte ait ne varsa tümüne karşı sahiplenme olabilir (Çıkmaz ve Yeşil, 2020: 1295). Örgüt içerisinde geçirilen zaman, verilen sorumluluklar, iş ile ilgili elde edilen başarılar, üsler tarafından takdir edilme ve ödüllendirilme gibi durumlar çalışanlar üzerinde psikolojik sahiplenme duygusunu geliştirir (Carlson, 2019: 2). Örgütü kendilerininmiş gibi hisseden çalışanlar, örgütü yönlendirmeye haklarının olduğunu düşünerek daha derin bir sorumluluk hissedecektir (Derin, 2018: 66).

Örgütsel bağlılık ve psikolojik sahiplenme birbiriyle karıştırılmamalıdır. Bu iki olgu arasında sıkı bir ilişki olsa da kavram olarak ayrı ayrı ele alınmalıdır. Örgütü kendininmiş gibi hissetme psikolojik sahiplenmeyi, örgüt içerisinde kalma isteği örgütsel bağlılığı göstermektedir. Psikolojik sahiplenme ile oluşan örgütsel bağlılık duygusu, çalışanların örgüt amaçlarıyla kaynaştığı bir durumu ifade etmektedir. Psikolojik sahiplenmenin üç sebebe bağlı ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bunlardan birincisi; örgütün, çalışanların kendini daha güçlü ve iyi hissetmesini sağlayacak olanaklar sunması; ikincisi, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmesi, üçüncüsü ise çalışanların, örgütü kendi eviymiş gibi algılamasıdır. Bu üç olgunun var oluşu çalışanların psikoloji sahiplenme duygusunu artmasına olanak sağlayacaktır (Çıkmaz ve Yeşil, 2020: 1295).

Psikolojik sahiplenme, çalışanlar ve işverenler arasındaki ilişki açısından önemli bir etken olurken, örgüt yararına olumlu sonuçlar sağlaması açısından da önem taşımaktadır. Çalışanların fazladan görev üstlenmesi, örgütsel vatandaşlık, fedakârlık, gönüllülük, örgüte kendini adama, örgüt için risk alma, örgütü koruma, değişim, dönüşüm, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve bunlara bağlı olarak da örgüt performansında artış ve rekabet avantajı elde etme gibi durumlar psikolojik sahiplenmenin olumlu sonuçları arasında yer almaktadır (Derin, 2018: 66). Buna karşın çalışanlar ve gruplar arasında çatışma ya da bölgecilik gibi olumsuz durumlara rastlanılabilmektedir (Carlson:2019: 2).

### 3. İŞ STRESİ

Günümüzde çalışanları etkileyen en önemli konulardan biri de iş stresidir. İş stresi, çalışanların psikolojik veya fiziksel davranışlarını değişmesine neden olan, onları normal işlevlerinin dışına çıkaran stres kaynaklarına karşı vermiş olduğu tepkidir (Gül, 2007: 319). Yapılan iş ile ilgili taleplerin, tehditlerin ve zorlukların çalışanlarda oluşturduğu olumsuz bir durumdur (Ganster ve Rosen, 2013: 1088). İş stresi, çalışanlarda çeşitli sebeplere bağlı olarak korku ve gerilim meydana getiren durumlar olarak da tanımlanmaktadır (Tekin ve Deniz, 2019: 71). Diğer bir ifadeyle iş stresi, iş ile ilgili beklentilerin çalışanların kapasitelerinin üzerine durumlarda ortaya çıkan öznel duygular olarak tanımlanmaktadır (Karabay, 2015: 118).

İş stresi bireyleri ve örgütleri etkileyen çift yönlü bir olgudur. Her ne kadar olumsuz etkilerinin olduğu düşünülse de örgüt içerisinde belirli seviyede oluşan stres doğru bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanların iş ile ilgili istek ve beklentilerinin karşılanması, örgüte olan

bağlılığının ve iş tatmininin artması gibi olumlu etkiler oluşturabilmektedir (Unur ve Pekerşen, 2017: 110). Olumlu yönde oluşan stres, çalışanların işlerine daha iyi konsantre olmalarını ve verimlerinin artmasını sağlarken (Bayarçelik vd., 2019: 496), stres seviyesinin yüksek olduğu durumlar ise kaza, yaralanma, işe devamsızlıkların artması ve çeşitli hastalıkların ortaya çıkması, iş tatminini azalması, verimin, sinik düşünce ve performansın düşmesi vb. sonuçlara sebep olabilmektedir (Çelik ve Turunç, 2009: 220; Naktiyok vd., 2020:1241; Akdemir vd.,2016:128). Ayrıca iş stresi sebebiyle çalışan devir oranındaki artış, yeni çalışanların işe alım süreci ve verilecek olan eğitimler örgütler açısından maddi yükümlülüklerle de yol açabilmektedir (Nekoranec ve Kmosena, 2015: 167). İş stresi her ne kadar soyut olarak algılsa da çalışanlar üzerinde oluşturduğu fiziksel ve ruhsal etkileri ile yoğun olarak hissedilen ve kontrol altına alınması önerilen bir durumdur (Ergün ve Yüksel, 2019: 71).

Çalışanların iş hayatını olumsuz yönde etkileyen stres unsurları aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Gül, 2007: 319):

- İş üzerinde fazla denetim olması veya hiç denetim olmaması,
- İş konusunda beklentilerin yüksek olması,
- İş ilişkilerinde yeterli düzeyde destek sağlanmaması,
- Kaynakların yetersizliği,
- Aşırı iş yükü,
- Örgütsel bağlılığın düşük olması,
- Özel hayattaki sorunlar,
- Görev paylaşımındaki dengesizlik,
- İşten ayrılma niyetindeki artış

Bunların yanında yöneticilerin çalışanlara karşı fazla eleştirel olması ve sert bir tavır sergilemesi gibi durumlar da çalışanlar üzerinde iş stresi oluşturabilmektedir (Michie, 2002: 68).

İş stresinin ortaya çıkmasında genel olarak dört faktörün önemli rol aldığı ifade edilmektedir. Bu faktörler:

- Açık ve net olmayan görev yükümlülüklerinden kaynaklanan rol belirsizliği,
- Çalışanlar arasında rol çatışması,
- Abartılan talep ve beklentiler sebebiyle oluşan iş yükü,
- Performansı düşüren kaynak yetersizliği,

şeklinde belirtilmiştir (Gül, 2007: 319). Genel olarak bakıldığında çalışanlarda strese sebep olan kaynakların ortak olduğu görülmektedir. Bu stres kaynaklarına karşı bireyler farklı tepkiler

vermektedir. Bunun sebebi ise bireylerin stres kaynaklarını algılayış şekillerinin farklılık göstermesidir.

#### 4. DEĞİŞKENLERE AİT LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların psikolojik sahiplenme ve iş stresi ile olan ilişkisini ele alan bu çalışmanın, hedeflenen amaca ulaşabilmesi için oluşturulacak model ve test edilecek hipotezlerin temel kaynağını oluşturacak ulusal ve uluslararası literatürde var olan değişkenler ile bağlantılı yapılmış bazı çalışmalar aşağıdaki gibidir:

Gerçek tarafından (2018) yöneticilere yönelik yapılan çalışmada liderlerin babacan davranışlarının çalışanların işlerini özümsemesinde, otoriteyi kabullenmede ve gelişim göstermelerinde, Bekmezci ve Yıldız'ın (2019) tarafından yapılan çalışmada ise babacan liderliğin psikolojik sahiplik ve ortaklaşa şükran paylaşımının pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Eroy'un (2019) tarafından yapılan çalışmada liderin kullanmış olduğu yasal gücün çalışanların iş performansında olumsuz etkilerken, bilgi ve uzmanlık gücünün performans ve iş stresini olumlu etkilediğini tespit etmiştir. Ayrıca karizmatik gücün ve ödüllendirme gücünün çalışanların işten ayrılma niyetlerini ve iş stresleri üzerinde negatif bir etkiye sahip olduklarını ortaya koymuştur. Arabacı'nın (2014) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin müdürlerinde karizmatik liderlik özelliklerinin bulunduğu algısının yüksek, örgütsel bağlılık algılarının ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu veriler ışığında karizmatik liderlik özelliği, vizyon belirleme ve kişisel risk üstlenme bakımından olumlu ve anlamlı yönde etki sağlamaktadır.

Tayfur vd., (2013) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerin etik liderlik becerilerinin örgütsel güveni anlamlı bir şekilde etkilerken, Küçük vd.'nin (2014) çalışmalarında etik liderliğin örgütsel bağlılıkta yüksek derecede etkili olduğu gözlemlenmiştir. Akbaba ve Sarıkaya tarafından (2017) lise yöneticilerine yönelik yapılan çalışma da yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin iş prensibi ve öğretmenleri bilgilendirme konusunda yetersiz olduğu anlaşılırken, adil olma, yansız davranma, dürüst ve güvenilir ilkesine bağlı olma ve sabırlı davranma gibi davranışları teşkil ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Şama ve Korkmaz (2011) tarafından yapılan çalışma sonucunda ortaöğretimde çalışan öğretmenlerin ilköğretimde çalışan öğretmenlere nazaran özdeşleşme bağlılıklarının ve destekleyici, geliştirici özelliklerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Şimşek ve Erdoğan tarafından (2018) yöneticilere yönelik yapılan çalışmada liderlerin etik davranışları ile normatif bağlılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Yurttadur ve Çakmak (2015) tarafından yapılan çalışmada ise kamu kurumlarında bulunan yöneticilerin liderlik özellikleri ile işlerindeki motivasyonlarının çalışanlarının iş doyumlarına ve çalıştıkları kurumlarına olan bağlılıklarının genel olarak orta ve düşük seviyede olduğunu tespit etmişlerdir.

Mayhew ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan çalışmada psikolojik sahiplenmenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumlu yönde bir etkisi olduğu görülmüştür. Aynı zamanda psikolojik



sahiplenme ve çalışanların örgütsel davranışları arasında da olumlu yönde ilişki bulunmaktadır. Dyne ve Pierce'in (2004) çalışmalarında ise psikolojik sahiplenme ile çalışanın tutumu ve iş davranışı arasında olumlu yönde ilişki olduğu gözlenmiştir. McItyre, Srivastava, Fuller'ın (2009) tarafından yapılan çalışma sonucunda iç kontrol güdüsüyle, bireyciliğin öz kimlik güdüsü arasında olumsuz ilişkili olduğu ve üç güdünün (etki, yaşanacak yer ve öz kimlik) psikolojik sahiplenme ile olumlu yönde ilişkili olduğunu gözlemlenmiştir. Ötken'in (2015) yaptığı çalışmada algılanan örgütsel destek ile psikolojik sahiplenme arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda dağıtım, etkileşimsel ve işlemsel adaletin çalışana işle ilgili verilen destek ile psikolojik sahiplenme arasında düzenleyici role sahip olduğunu bulmuştur.

Konuyu teşkil eden değişkenlere yönelik yapılan teorik açıklamalar ve ulusal ve uluslararası literatür araştırmalarından yola çıkarak test edilmek üzere hazırlanan hipotezler aşağıdaki gibidir.

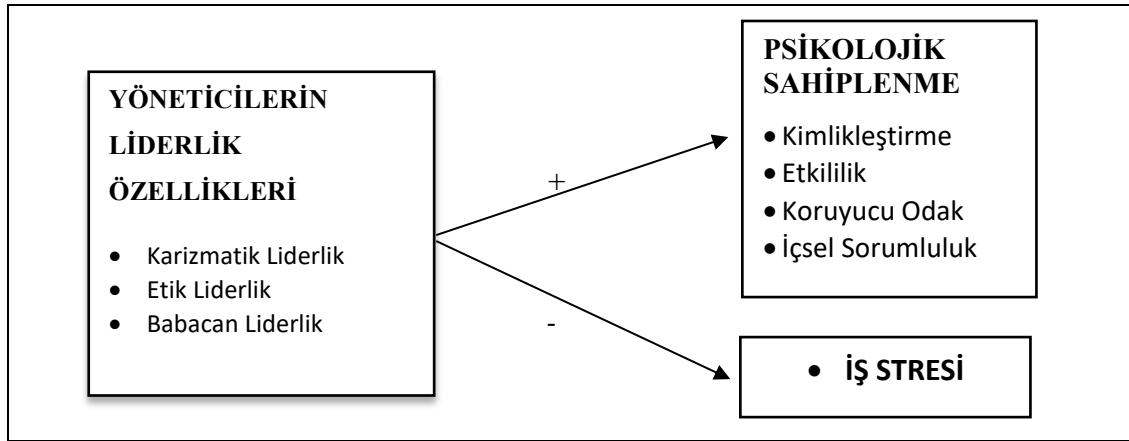
**H<sub>1</sub>:** Yöneticinin liderlik özellikleri ile psikolojik sahiplenme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Yöneticilerin liderlik özelliklerinin alt boyutu olan karizmatik, etik ve babacan liderlik ile psikolojik sahiplenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Yöneticinin liderlik özellikleri iş stresi arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>:** Yöneticilerin liderlik özelliklerinin alt boyutu olan karizmatik, etik ve babacan liderlik ile iş stresi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotezlere bağlı olarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'deki gibidir:



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

## 5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı örgütlerde yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik özelliklerinin çalışanların psikolojik sahiplenme ve iş stresi ile olan ilişkisini incelemektir. Örgütlerde liderlik üzerine yapılan çalışmalarda genellikle liderlik kavramı olumlu tarafları incelenmiş olup bu kavramın

örgüt içerisindeki başarısı üzerinde durulmuştur. Bu çalışmada da yöneticilerin yönetsel faaliyetlerde gösterdikleri belirli liderlik özelliklerini genel anlamıyla irdelenmeye çalışılmış ve örgüt içerisinde oluşabilecek iş stresi ile psikolojik sahiplenme ilişkisi üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Günümüz organizasyonlarında başarının anahtarı sayılabilecek en büyük etken, gelişen dünyaya uyum sağlayarak değişimi ve gelişimi kabullenmektir. Bu değişim her alanda kendini belli ettiği gibi örgütsel yapı içerisinde de yerini almış ve bu yapılar benimsedikleri eski klasik sistemlerinden uzaklaşarak yöneticilerin ve çalışanların birlikte yönettikleri bir ortam oluşturmuşlardır. Çalışanların fikirlerine her durumda önem veren, onları bu sürece dahil eden her aşamasında çalışanların önemli olduğunu hissettiren liderler, çalışanların sürekli olarak organizasyonda fikirlerini sunmalarına ve yapmış oldukları işten keyif almalarına olanak sağlayacaklardır. Bütün bu eylemler örgütlerin sürdürülebilir rekabet sürecinde en etkili faktörü konumunda bulunan işgücünün hem organizasyonu hemde organizasyonun çalışmalarını benimsemeyerek sahiplenmelerine olanak sağlamayı hedeflemektedir. Tabii bunun olumsuz durumları da olabilmektedir. Kendisine bu denli yaklaşan babacan, etik ve karizmatik liderlik özelliklerine haiz olan liderlere karşı çalışanlar psikolojik olarak rahatsız olabilmektedir. Bu psikolojik rahatsızlık sonucu çalışmış olduğu kurumda stres yaşayabilir ve çalışma aşamasında verimsizliğe neden olabilmektedir.

### **5.2. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Kısıtları**

Araştırmanın ana kütleliğini Kars İli Sarıkamış İlçesinde faaliyet gösteren ve kayak organizasyonları yapan otellerde değişik görevlerde çalışan 260 kişiden oluşmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları dahilinde %5 hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğünün 155 olduğu görülmüştür. Araştırmaya veri teşkil edecek kurumlara 225 adet anket gönderilmiştir. Geri dönüş anket sayısı 210'dur. Eksik doldurulan 9 anket değerlendirilmeye alınmamıştır. Dolayısıyla analize dahil edilen anket sayısı 201'dir. Çalışmanın Kars İli Sarıkamış İlçesinde bulunan ve kayak organizasyonları yapan kurum çalışanlarına yapılması, verilerin toplanmasında anket tekniğinin kullanılması ve ankette liderlik davranışlarından sadece üç tane özellik ile sınırlı tutulması bu çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

### **5.3. Veri Toplama Süreci**

Araştırmada; hedeflenen sonuçlara ulaşmak amacıyla ifade edilen hipotezlerin test edilmesi açısından öncelikli olarak değişkenler arasındaki ilişki, akabinde ise etki düzeylerine bakılmıştır. Kolayda örneklem yönteminin seçildiği çalışmada veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Çalışmada kullanılan anket dört bölüme ayrılmıştır. Tanımlayıcı bilgiler ilk bölümde, liderlik özellikleri ikinci bölümde, psikolojik sahiplenme üçüncü bölümde ve son olarak dördüncü bölümde ise iş stresi ile ilgili sorular yer almaktadır. Ölçeklere yönelik açıklayıcı bilgiler aşağıdaki gibidir:

Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ölçeği; karizmatik liderlik, paternalist liderlik ve etik liderlik olmak üzere 3 boyut ve 18 sorudan oluşmaktadır. De Hoogh (2004) tarafından geliştirilmiş karizmatik liderlik ölçeği 7 sorudan, Voich (1995) tarafından geliştirilen paternalist liderlik 5 sorudan oluşmakta

ve Öztöp (2008) tarafından yapılan çalışmada kullanılmıştır. Etik liderlik ölçeği ise Brown vd. (2005) tarafından geliştirilmiş ve Tuna (2012) tarafından çalışmasında kullandığı 6 sorudan oluşmaktadır. Psikolojik Sahiplenme Ölçeği; Van Dyne ve Pierce tarafından geliştirilmiştir. Avey ve arkadaşları tarafından üzerine atıflar yapılarak yeniden boyutlandırılmıştır. İspirli tarafından da çalışmasında kullanılan ölçek 4 boyut ve 15 sorudan oluşmaktadır. İş stresi ölçeği ise Parasuraman vd. tarafından (1992) geliştirilmiştir. Karabay (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek tek boyut ve 6 sorudan oluşmaktadır.

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliklerini ölçmek için açımlayıcı faktör analizinden yararlanılmış ve sonuçlar Tablo 1’de detaylı olarak gösterilmiştir. Çalışmadaki verilerin faktör analizine uygunluğunu gösterecek olan KMO değerinin 0,60’tan büyük olması ve verilerden anlamlı faktörler çıkacağını ifade eden küresellik derecesindeki 0,00 değeri referans alınmıştır. Araştırmanın veri kaynakları olan ölçeklerin güvenilirliği için ölçeklerin içsel tutarlığına bakılmış ve çıkan sonuçlar Özdamar’ın ifade ettiği güvenilirlik aralığına göre yorumlanmıştır (Özdamar, 2004: 633).

**Tablo 1.** Değişkenlerde Kullanılan Ölçeklere Ait Açımlayıcı Faktör Analizleri

Değişkenler	Ölçek Madde	Faktör Yükleri	Boyutlar	Cronbach's Alpha	KMO	Barlett Küresel Testi (p)
Yöneticilerin Liderlik Özellikleri	YLÖ6	,770	Karizmatik Liderlik	,926	0,947	0,937
	YLÖ8	,762				
	YLÖ7	,759				
	YLÖ10	,689				
	YLÖ13	,675				
	YLÖ11	,623				
	YLÖ12	,614				
	YLÖ14	,602				
	YLÖ9	,583				
	YLÖ16	,876	Babacan Liderlik	,939		
	YLÖ15	,851				
	YLÖ17	,824				
YLÖ18	,810					
YLÖ1	,812	Etik Liderlik	,819			
YLÖ3	,743					
YLÖ2	,735					
Öz Değer: 3,171; Açıklanan Toplam Varyans: 70,773						
Psikolojik Sahiplenme	ÇPS20	,851	Kimlikleştirme	0,939	0,953	0,933
	ÇPS21	,818				
	ÇPS22	,813				
2764,036; p<0,001						

	ÇPS23	,800				
	ÇPS19	,786				
	ÇPS24	,698				
	ÇPS29	,792	Etkililik- Kişisel Odak	0,925		
	ÇPS28	,789				
	ÇPS26	,733				
	ÇPS27	,729				
	ÇPS25	,611				
	ÇPS32	,853	İçsel Sorumluluk	0,901		
	ÇPS31	,848				
	ÇPS30	,791				
	ÇPS33	,723				
Öz Değer: 6,684; Açıklanan Toplam Varyans: 78,718						
İş Stresi	İSE36	,885	Tek boyut	0,923	0,852	958,873; p<0,001
	İSE37	,876				
	İSE39	,872				
	İSE35	,863				
	İSE38	,842				
	İSE34	,764				
Öz Değer: 4,348; Açıklanan Toplam Varyans: 72,469						

Yöneticilerin liderlik özellikleri ölçeğine yönelik yapılan faktör analizi sonucunda 4 ve 5. soruların binişik olduğu görülmüş ve ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 16 soru üzerinde veri yapısının uygunluğunu tespit etmek için yapılan analizde KMO değerinin, 0,937, Barlet küresellik testinin 0,001 düzeyinde anlamlılık gösterdiğini, bu sonuçlardan hareketle ilgili veri setinin yeterli büyüklükte olduğunu ve analizden anlamlı faktörlerin çıkacağını göstermiş olmaktadır. Tablo 1’de görüldüğü üzere madde faktör yük değerlerinin 0,40’ın üzerinde olduğu ve bunun sonucunda maddelerin faktörleri nitelediği belirlenmiştir. Toplam varyansın %70,773’ünü açıklayan ölçek literatürle uyumlu olarak üç alt boyutta toplanmıştır. Güvenilirlik analizi için yapılan Cronbach’s Alpha analizinde yöneticilerin liderlik özellikleri ölçeğinin Cronbach’s Alpha değeri  $\alpha=0,947$ , alt boyutları olan karizmatik liderlik boyutu için  $\alpha=0,926$ , babacan liderlik için  $\alpha=0,939$ , etik liderlik için ise  $\alpha=0,819$  olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen sonuçlar ölçeğin oldukça güvenilir derecede olduğunu göstermektedir.

Psikolojik sahiplenme ölçeğinin veri yapısının uygunluğunu değerlendirmek amacıyla yapılan analizde KMO değerinin 0,933, Barlet küresellik testinin 0,001 olması veri setinin gerekli uygunluk şartlarına sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 1’de görüldüğü üzere, toplam varyansın %78,718’sini açıklayan ölçek literatürle uyumlu olarak üç alt boyutta toplanmış ve maddelerin faktör yüklerinin 0,40’ın üzerinde olduğu görülmüştür. Güvenilirlik analizi için yapılan Cronbach’s Alpha analizi

sonucunda psikolojik sahiplenme ana boyutunda  $\alpha=0,953$ , alt boyutlarından kimlikleştirme boyutu için  $\alpha=0,939$ , etkililik – kişisel odak için  $\alpha=0,925$ , içsel sorumluluk için ise  $\alpha=0,901$  olarak gerçekleşmiştir.

İş stresi ölçeği için yapılan faktör analizinde, iş stresi ölçeğinin veri yapısının analiz için gerekli koşulları sağladığı KMO ve Barlet küresellik testlerinin sonucunda görülmektedir (KMO, 0,852, Barlet küresellik testi 0,001). Tablo 1’de belirtilen maddelerin faktör yüklerinin 0,40’ın üzerinde olduğu, bunun devamında madde yüklerinin faktörleri nitelediği belirlenmiştir. Toplam varyansın %72,469 olduğu ölçek tek boyutta toplanmıştır. Ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı  $\alpha=0,923$  olarak tespit edilmiştir. Cronbach’s Alpha değerlerinin 0,70 üzerinde çıkması ölçeklerin yeterli düzeyde güvenilir ve istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar ortaya koyabilecek düzeyde olduğunu göstermektedir.

#### 5.4. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen veriler analiz edilerek sonuçlar yorumlanmıştır.

##### 5.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Çalışmaya katılan işçörenlere ait demografik istatistikler Tablo 2. yer almaktadır.

**Tablo 2.** Çalışanlara Ait Demografik Bilgiler

Demografik Değişkenler	Frekans	Yüzde (%)	
Cinsiyet	Kadın	69	34,3
	Erkek	132	65,7
Medeni durum	Evli	100	49,8
	Bekar	101	50,2
Yaşınız	18-25 aralığı	54	26,9
	26-35 aralığı	83	41,3
	36-45 aralığı	45	22,4
	46-55 aralığı	19	9,4
Eğitim durumu	İlköğretim	34	16,9
	Lise	95	47,3
	Ön Lisans	30	14,9
	Lisans	42	20,9
İşyerindeki görevi	Müdür	20	10,0
	Müdür. Yrd.	14	7,0
	Şef	25	12,4
	Garson	34	16,9
	Komi	12	6,0
	Şoför	8	4,0
	Gişe Elamanı	10	5,0
	Şef Garson	7	3,4
	Mutfak çalışanı	17	8,4
	Diğer	54	26,9
Geliriniz	2300 ile 3000	138	68,7
	3001 ile 5000	50	24,9

5001 ile 7000	8	4,0
7000 ve üstü	5	2,4
Total	201	100,0

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının cinsiyet bakımından büyük çoğunluğunun erkek (%65,7), medeni durum bakımından %50,2' sının bekâr, 26-35 yaş aralığında olanların oranının %41,3 olduğu görülmektedir. Eğitim durumları incelendiğinde çalışanların %47,3'ünün lise eğitimi aldıkları ve ana hizmetler dışında çalışan diğer personelin oranının %26,9 olduğu görülmektedir.

#### 5.4.2. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın konusunu teşkil eden değişkenler ve alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek için yapılan pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 3' de belirtilmiştir.

**Tablo 3.** Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, Psikolojik Sahiplenme ve İş Stresi ile Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1.Yöneticilerin Liderlik Özellikleri</b>	1							
<b>2. Karizmatik Liderlik</b>	,956**	1						
<b>3. Babacan liderlik</b>	,833**	,708**	1					
<b>4. Etik liderlik</b>	,794**	,676**	,524**	1				
<b>5. Psikolojik Sahiplenme</b>	,765**	,694**	,718**	,605**	1			
<b>6. Kimlikleştirme</b>	,789**	,720**	,769**	,577**	,918**	1		
<b>7. Etkililik Odaklılık</b>	,612**	,551**	,579**	,500**	,916**	,750**	1	
<b>8. İçsel Sorumluluk</b>	,570**	,515**	,476**	,515**	,796**	,565**	,680**	1
<b>9. İş Stresi</b>	-,325**	-,311**	-,351**	-,194**	-,300**	-,360**	-,183**	-,210**

Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ile Psikolojik Sahiplenme ve İş Stresi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır. Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ve alt boyutları ile Psikolojik Sahiplenme ve alt boyutları ve İş Stresi arasındaki ilişki incelendiğinde, yöneticilerin liderlik özellikleri ile psikolojik sahiplenme arasında ( $r = 0,765$ ;  $p < 0,01$ ) pozitif yönde yüksek, iş stresi ile ise negatif yönde ve orta düzeyde ( $r = -0,325$ ;  $p < 0,05$ ), anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar  $H_1$  ve  $H_3$  hipotezlerinin doğrulandığını göstermektedir. Yöneticilerin liderlik özelliklerinin alt boyutları ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonucunda ise karizmatik liderlik ( $r = 0,694$ ;  $p < 0,01$ ) ve etik liderlik ( $r = 0,605$ ;  $p < 0,01$ ) ile orta, babacan liderlik ile yüksek düzeyde ( $r = 0,718$ ;

$p<0,01$ ) ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. Yöneticilerin liderlik özelliklerinin alt boyutlarının diğer bağımlı değişken olan iş stresi ilişkisi incelendiğinde karizmatik liderlik ( $r = -0,311$ ;  $p<0,05$ ) ve babacan liderlik ( $r = -0,311$ ;  $p<0,05$ ) ile negatif yönlü ve orta, etik liderlik ile ise ( $r = -0,194$ ;  $p<0,05$ ) negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Dolayısıyla ileri sürülen  $H_2$  ve  $H_4$  hipotezleri de kabul edilmiştir.

#### 5.4.3. Değişkenlere Ait Regresyon Analizi Sonuçları

**Tablo 4:** Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Psikolojik Sahiplenme ve İş Stresi Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişkenler	Sabit Katsayı	B	R	R <sup>2</sup>	t	p
Yöneticilerin Liderlik Özellikleri	Psikolojik Sahiplenme	1,393	0,714	0,765	0,583	16,767	0,000
	İş Stresi	3,382	-0,380	0,325	0,106	-4,845	0,000

Değişkenler arasındaki etki düzeyini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analiz sonuçları incelendiğinde modelin 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre bağımsız değişken olan yöneticilerin liderlik özelliklerinde meydana gelen bir birimlik artış psikolojik sahiplenmeyi 0,714 oranında artırırken, iş stresinde 0,38 oranında azalmaya neden olmaktadır. R<sup>2</sup> değerleri incelendiğinde çalışanların psikolojik sahiplenme duygularında yöneticilerin liderlik özelliklerinin payının %58, iş stresinde ise %11 oranında pay sahibi olduğu görülmektedir

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma örgüt yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik özellikleri ile çalışanların soyut yada somut herhangi bir “şeye” kendisini ait hissetmesi anlamına gelen psikolojik sahiplenme ve aksi durumun ortaya çıkması neticesinde yaşanan iş stresi ile olan ilişkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma Doğu Anadolu Bölgesinde “Hüzün Şehri” olarak da bilinen ve kristalimsi karı ile farklı bir özelliğe sahip Sarıkamış ilçesinde kayak organizasyonlarına ev sahipliği yapan konaklama işletmelerinde gerçekleşmiştir. 201 otel çalışanından elde edilen veriler ile yapılan bu çalışma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkiler ve etkilere yönelik önemli bulgular ortaya konulmuştur.

Ulusal ve uluslararası literatür araştırmaları ve teorik çerçeveden hareketle hazırlanan hipotezleri test etmek amacıyla öncelikle pearson korelasyon analizi, akabinde etki düzeylerini belirlemek için regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar bu minval üzerine yorumlanmaya çalışılmıştır. Elde edilen korelasyon sonuçlarına göre, yöneticilerin liderlik özellikleri ile psikolojik sahiplenme arasında pozitif yönde yüksek, iş stresi ile ise negatif yönde ve orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin liderlik özelliklerinin alt boyutları ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkiye bakıldığında, karizmatik liderlik ve etik liderlik ile orta, babacan liderlik ile yüksek düzeyde

ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. Yöneticilerin liderlik özelliklerinin alt boyutlarının diğer bağımlı değişken olan iş stresi ilişkisi incelendiğinde negatif yönlü bir ilişkinin olduğu, bu ilişkinin düzeyine bakıldığında karizmatik liderlik ve babacan liderlik ile orta, etik liderlik ile ise düşük düzeyde gerçekleştiği görülmüştür. Bu sonuçlar çalışmada ifade edilen hipotezlerin doğrulandığını göstermektedir. Değişkenler arasındaki etki durumu incelendiğinde, yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların psikolojik sahiplenme durumları üzerinde olumlu bir etkiye sahipken, yaşayabilecekleri iş stres düzeylerini azalttığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar değişkenlerin benzer ve farklı olarak daha önce yapılmış olunan çalışmaları desteklediği (Mayhew vd. (2010); Şimşek ve Erdoğan (2018); Dyne ve Pierce (2004); Tayfur vd., (2013); Gerçek (2018); Eroy (2019); Ötken (2015); Çakmak (2018)) görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuçlardan hareketle yöneticilerin örgütün en değerli halkası konumunda bulunan işgörenlere karşı karanlık özelliklerinden ziyade aydınlık yönlerini göstermeleri ve kullanmaları örgütsel devamlılığın ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin en önemli özellikleri olabileceği söylenebilir. Özellikle duygusal emeğin ön planda olduğu hizmet işletmelerinde hizmeti satın alan kişilere karşı çalışanların gösterecekleri tutum ve davranışlar üzerinde olumlu ve olumsuz etkilere sahip olabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle yöneticilerin örgüt içerisinde gösterdikleri yönetsel davranışlar örgüt çalışanlarının davranışlarına yansıtacaktır. “Win – Win Strategy” (Kazan – Kazan Stratejisi) olarak ifade edilebilecek bu durumun sonuçlarının da her iki kesim içinde olumlu olacaktır. Olumlu yönde etki bırakan bir liderin çalışanlarının da olumlu etki bırakması kaçınılmazken, negatif etki bırakan bir liderin personelinden olumlu sonuç beklemesi beyhude bir davranıştan ibaret olacaktır. Çalışanlar örgütsel iklimin uygun olmadığı bir ortamda örgütsel faaliyetlere isteyerek katılması, sahip olduğu kazanımları örgüt ile rahatlıkla paylaşması ve verimlilik sağlaması mümkün değildir. Fakat yöneticilerin liderlik özelliklerini örgüt içerisinde etkin bir şekilde uygulaması çalışanların davranışlarına etki bırakan olumsuz durumu ortadan kaldıracığı gibi çalışanlarında verimli olmasını sağlayarak örgüte bu süreçte sürdürülebilirlik imkân ve olanağı tanıyacaktır.

Yapılan bu çalışmanın sadece Sarıkamış ilçesinde faaliyette bulunan ve kayak organizasyonlarına ev sahipliği yapan organizasyonlarda gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte çalışmada yöneticilerin liderlik özelliklerinden sadece üç tanesi ele alınarak incelenmiştir. Gelecek çalışmalarda konunun farklı organizasyonlarda ve liderliğin diğer özellikleri ele alınarak çalışmalara konu olması daha genel yorumlamalara olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

Akdemir, B., Kırmızıgül, B. ve Zengin, Y. (2016). Örgütsel Sinizm ile İş Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(2), 115-130.



- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politika Algılamalarının Aracı Rolü. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1), 107-124.
- Alarçin, S. (2020). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Bahçe Şehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Arıkan, E. (2017). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Türk Truzim Araştırmaları Dergisi, 1(4), 1-19.
- Arslantaş, C., & Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışlarının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(8), 111-128.
- Aykanat, Z., & Yıldırım, A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22(2), 260-274.
- Aykanat, Z., & Yıldız, T. (2016). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 11(2), 198-228.
- Balaban, S. (2018). Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Etik, Karakter ve Özgün Dönüşümsel Liderlik Davranışı. Üç Aylık Liderlik Bülteni, 10(2), 181-217.
- Bayarçelik, E. B., Vatanserver Durmaz, B., & Gürler, E. N. (2019). İş Stresi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Arştırma. İnsan ve İnsan, 6(21), 493-523.
- Bilici, H. F. (2017). Tükenmişlik, İşe Bağlılık, İşten Ayrılma, Babacan Liderlik ve Bir Araştırma. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, İstanbul.
- Carlson, T. (2019). A New Lens: Psychological Ownership As An Element To Promoting Organizational Change. South Dakota State University, Major in Industrial and Organizational Psychology, Master of Science, South Dakota.
- Cerit, Y. (2012). Paternalistlik Liderlik İle Yöneticilerden ve İşin Doğasından Doyum Aarasındaki İlişki. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 31(2), 35-56.
- Çalışkan, N., & Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi. Journal Of Yaşar University, 11(44), 240-250.

- Çelik, M., & Turunç, Ö. (2009). Aile-İş Çatışması, İş Stresi ve Örgütsel Sadakatin İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 8(2), 217-245.
- Çıkmaz, G., & Yeşil, S. (2020). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Psikolojik Sahiplenme Üzerine Etkisi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(22), 1291-1311.
- Çınar, B., Akgül, G., & Korkmaz, E. (2018). Karizmatik Liderin İşgören Motivasyonuna Etkisi: Madencilik Sektöründe Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 143-165.
- Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açıdan Değerlendirilmesi. *Uluslararası akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 52-69.
- Derin, N. (2018). Kuruma Duyulan Psikolojik Sahiplenme İle Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Sanal Kaytarmanın Düzenleyici Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36(1), 63-82.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *International Journal Of Human Sciences*, 1(1), 1-30.
- Ergün, E., & Yüksel, A. (2019). İş-Yaşam Çatışmasının Çalışanın Davranışsal Sonuçlarına Etkisi ve İş Stresinin Aracılık Rolü. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 11(1), 67-90.
- Ganster , D. C., & Rosen , C. C. (2013). Work Stress And Employee Health: A Multidisciplinary Review. *Journal Of Management*, 39(5), 1085-1122.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T. (2011). Transformational Leadership, Employee Engagement And Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership. *African Journal Of Business Management*, 5(17), 7391-7403.
- Gül, H. (2007). İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Üniversitesi Dergisi*, 2(3), 318-332.
- İrlanda, R. D., & Hitt, M. A. (2005). "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the Century: The Role of Strategic Leadership". *Academy Of Management Executive*, 19(4), 63-74.
- Karabay, M. E. (2015). Sağlık Personelinin İş Stresi, İş-Aile Çatışması ve İş-Aile-Hayat Tatminlerine Yönelik Algılarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 113-134.
- Koçak, R. D., & Özdoğru, H. (2012). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama. *Ticaret ve Truzim Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 76-88.

- Korkmaz, F., Gökdeniz, İ., & Zorlu, K. (2018). Paternalist Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 950-973.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kurumsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Lynn Van Dyne & Jon L. Pierce 2004 Psychological ownership and feelings of possession three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439,459
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill Co.
- Melissa G Mayhew, Neal M. Ashkanasy, Tom Bramble, John Gardner 2007, A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings, Later published in *The Journal of Social Psychology*, 147(5), 477,500
- Michie, S. (2002). Causes And Management Of Stress At Work. *Occupational and Environmental Medicine*, 59(1), 67-72.
- Mısırdalı Yangil, F. (2016). Bilgi Toplumunda Liderlik: Sürdürülebilir Liderlik. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (48), 128-143.
- Naktiyok, S., Topçuoğlu, E., Kaygın, E. (2020). Otel İşgörenlerinin Örgütsel Sinizm Algıları ve İş Performansları Arasındaki İlişki: Kars İlinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1239-1255.
- Nekoranec, J., & Kmosena, M. (2015). Stress In The Workplace - Sources, Effects And Coping Strategies. *Review Of The Air Force Academy*, 1(28), 163-170.
- N. McLntyre, A.Srivastava, J.A Fuller, 2009, The relationship of locus of control and motives with psychological ownership in organizations January, *Journal of Managerial Issues*, 21(3), 383,401
- Önen , S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kurumsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(5), 43-64.
- Ötken Ayşe 2015, Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkide örgütsel adaletin rolü, *hacataepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 33(2), 113,140
- Serinkan, C. (2005). İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi. *Yönetim Dergisi*, 16(50), 86-103.

- Şenol, L., & Üzüm, B. (2020). Demografik Özellikler ve Psikolojik Sahiplenme: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 760-770.
- Tekin, B., & Deniz, B. (2019). Muhasebe Meslek Mensuplarının İş Stresi, İş Performansı ve İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Kontrol Odağı Etkili Bir Faktör Mü ? *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(84), 65-94.
- Tekin, E. (2019). Paternalist Liderliğin İş Tatmini Ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 178-204.
- Temizkan, Ö. Y. (2019). Psikolojik Güçlendirme ile Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: devlet Hastanesi Örneği. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(3), 640-665.
- Tuncer, P. (2011). Örgütsel Değişim Ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80(1), 57-83.
- Unur, K., & Pekerşen, Y. (2017). İş Stresi İle Toksik Davranışlar Arasındaki İlişki: Aşçılar Üzerinde Bir Araştırma. *Seyehat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 108-129.
- Yıldırım, A. (2010). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı*.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya*.