

**T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİCİLERDE YENİ LİDERLİK BECERİLERİ İLE STRES  
İLİŞKİSİ: KOMB (VUCA) VE ÖZ YETERLİLİK ETKİLEŞİMİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan  
Engin YURDASEVER**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Yahya FİDAN**

**Karabük**

**HAZİRAN / 2019**

T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**YÖNETİCİLERDE YENİ LİDERLİK BECERİLERİ İLE STRES  
İLİŞKİSİ: KOMB (VUCA) VE ÖZ YETERLİLİK ETKİLEŞİMİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Engin YURDASEVER**

**Tez Danışmanı**  
**Prof. Dr. Yahya FİDAN**

**Karabük**

**HAZİRAN / 2019**

# İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY SAYFASI .....	6
DOĞRULUK BEYANI.....	7
ÖNSÖZ .....	8
ÖZ .....	9
ABSTRACT.....	10
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	11
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	12
KISALTMALAR.....	13
ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	14
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	16
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	18
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ .....	24
EVREN VE ÖRNEKLEM .....	28
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER.....	30
BİRİNCİ BÖLÜM.....	31
1. YENİ LİDERLİK BECERİLERİ .....	31
1.1. KOMB Dünyasında Yeni Liderlik Becerileri .....	31
1.2. Johansen'in On Yeni Liderlik Becerisi Yaklaşımı.....	32
1.2.1. Birşeyler Yapma İçgüdüğü (Maker Instinct) .....	38
1.2.2. Netlik (Clarity) .....	39
1.2.3. İkilem Dönüştürme (Dilemma Flipping) .....	40
1.2.4. Sürükleyici Öğrenme (Immersive Learning) .....	42
1.2.5. Biyo-Empati (Bio-Empathy) .....	44
1.2.6. Yapıcı Depolarizasyon (Constructive Depolarization) .....	45
1.2.7. Sessiz Şeffaflık (Quiet Transparency) .....	46
1.2.8. Hızlı Prototipleme (Rapid Prototyping) .....	47
1.2.9. Akıllı Ağlar ve Gruplar Örgütlenme (Smart-Mob Organizing).....	49
1.2.10. Ortak Alanlar Oluşturma (Commons Creating) .....	50

<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	52
<b>2. STRES</b> .....	52
<b>2.1. Stres Kavramı ve Kapsamı</b> .....	52
2.1.1. Bireysel Stres (Olumlu ve Olumsuz Bireysel Stres).....	57
2.1.2. Örgütsel Stres (İş Stresi).....	59
<b>2.2. Stres Teorileri</b> .....	61
2.2.1. Fizyolojik Stres Teorisi.....	62
2.2.1.1. Alarm Aşaması.....	62
2.2.1.2. Direnç (Karşı Koyma) Aşaması.....	62
2.2.1.3. Tükenme Aşaması.....	63
2.2.2. Psikolojik Stres Teorisi.....	64
<b>2.3. Stres Kaynakları</b> .....	65
2.3.1. Bireysel Stres Kaynakları.....	66
2.3.1.1. Kişilik Özellikleri.....	66
2.3.1.2. Yaş, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi.....	67
2.3.1.3. Ekonomik Faktörler.....	68
2.3.2. Çevresel Stres Kaynakları.....	68
2.3.2.1. Çevre ve Ulaşım Sorunları.....	69
2.3.2.2. Teknolojik Değişim ve Belirsizlik.....	69
2.3.2.3. Sosyal ve Kültürel Değişimler.....	69
2.3.2.4. Siyasi, Politik ve Ekonomik Belirsizlikler.....	70
2.3.3. İş ile İlgili Stres Kaynakları.....	70
2.3.3.1. İşin Kendisinden Kaynaklanan Stres.....	71
2.3.3.2. Role Bağlı Stres.....	72
2.3.3.3. Bireylerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres.....	72
2.3.3.4. Kariyere Bağlı Stres.....	73
2.3.3.5. Örgüte Bağlı Stres.....	73
<b>2.4. Stresin Belirtileri</b> .....	74
2.4.1. Fiziksel Belirtiler.....	74

2.4.2. Zihinsel (Bilişsel) Belirtiler .....	75
2.4.3. Psikolojik (Ruhsal) Belirtiler .....	75
2.4.4. Duygusal Belirtiler .....	75
2.4.5. Davranışsal (Sosyal) Belirtiler .....	75
2.5. Stresin Sonuçları .....	76
2.5.1. Stresin Bireysel Sonuçları .....	76
2.5.1.1. Fiziksel Sonuçlar.....	76
2.5.1.2. Psikolojik Sonuçlar.....	77
2.5.1.3. Davranışsal Sonuçlar.....	77
2.5.2. Stresin Örgütsel Sonuçları.....	78
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>79</b>
<b>3. KOMB (KARMAŞIKLIK, OYNAKLIK, MUĞLAKLIK, BELİRSİZLİK)....</b>	<b>79</b>
3.1. KOMB Kavramı .....	79
3.2. KOMB Bileşenleri ve Bileşenlerin Kombinasyonu.....	82
3.2.1. Karmaşıklık (Complexity) .....	82
3.2.2. Oynaklık (Volatility) .....	87
3.2.3. Muğlaklık (Ambiguity) .....	89
3.2.4. Belirsizlik (Uncertainty).....	91
3.3. KOMB Dünyası.....	95
3.3.1. KOMB Dünyasının Genel Görünümü.....	96
3.3.2. KOMB Dünyasının Özellikleri .....	98
3.4. KOMB Prime Yaklaşımı.....	99
3.4.1. Karmaşıklığa Karşı Netlik.....	101
3.4.2. Oynaklığa Karşı Vizyon.....	102
3.4.3. Muğlaklığa Karşı Çeviklik.....	102
3.4.4. Belirsizliğe Karşı Anlama .....	103
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>105</b>
<b>4. ÖZ YETERLİLİK .....</b>	<b>105</b>
4.1. Öz Yeterlilik Kavramı .....	105
4.2. Öz Yeterlilik İnancı ve Önemi.....	107
4.2.1. Öz Yeterlilik İnancının Kaynakları.....	108
4.2.1.1. Yaşanmış Deneyimler (Performans Başarıları) .....	109

4.2.1.2. Başkalarının Deneyimleri (Model Alma).....	109
4.2.1.3. Sözel İkna.....	110
4.2.1.4. Fiziksel ve Duygusal Durum .....	111
4.3. Öz Yeterlilik Süreci.....	112
4.3.1. Bilişsel Süreçler .....	112
4.3.2. Motivasyon Süreçleri .....	113
4.3.3. Duygusal Süreçler .....	114
4.3.4. Seçimsel Süreçler.....	114
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>116</b>
<b>5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....</b>	<b>116</b>
5.1. Tanımlayıcı İstatistik Bulguları.....	116
5.1.1. Demografik Verilere İlişkin Frekans Dağılımları.....	116
5.1.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Analiz Bulguları .....	120
5.2. Normallik Analizi.....	121
5.3. Faktör Analizi .....	123
5.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA).....	124
5.4.1.1. Yeni Liderlik Becerileri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	127
5.4.1.2. Algılanan Stres Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	129
5.4.1.3. KOMB Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	132
5.4.1.4. Genel Öz Yeterlilik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi .....	133
5.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....	136
5.4.2.1. Yeni Liderlik Becerileri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	138
5.4.2.2. Algılanan Stres Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	140
5.4.2.3. KOMB Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	142
5.4.2.4. Genel Öz Yeterlilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	144
5.4. Yapısal Eşitlik Modeli.....	145
5.4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	152
5.4.2. Güvenilirlik Analizi.....	160
5.4.3. Birleşme Geçerliliği .....	161
5.4.4. Ayrışma Geçerliliği .....	164






5.4.5. Çoklu Doğrusal Bağlantı.....	165
5.4.6. Model Uyum Değerleri.....	167
5.4.7. Hipotez Testleri .....	167
5.5. Tek Yönlü Varyans Analizleri (ANOVA) .....	188
SONUÇ .....	194
KAYNAKÇA .....	205
TABLolar LİSTESİ .....	222
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	225
EKLER.....	226
ÖZGEÇMİŞ.....	232



## TEZ ONAY SAYFASI

### Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Engin YURDASEVER'e ait "Yöneticilerde Yeni Liderlik Becerileri İle Stres İlişkisi: KOMB (VUCA) ve Öz Yeterlilik Etkileşimi" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Doktora programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Danışman Üye	: Prof. Dr. Yahya FİDAN	
Üye	: Doç. Dr. Ferudun KAYA	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi M. Murat TUNÇBİLEK	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Ramazan CANSOY	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Sabahattin ÇETİN	

Tez Sınavı Tarihi: 27.06.2019

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu bu tez ile **Doktora** derecesini onamıştır.

Doç. Dr. Sinan YILMAZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür V.





## DOĞRULUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntılarım intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Engin YURDASEVER

İmza :



## ÖNSÖZ

Tez danışmanlığının belirlenmesinden başlayarak, gerek yeterlilik sınavı sürecinde, gerek tez konumun belirlenmesinde, gerekse tez yazım sürecinde ve nihayet tezin tamamlanma aşamasında karşılaştığım tüm problemlerde engin hoşgörüsü ve tevazusu ile deneyimlerini, fikirlerini ve çözüm önerilerini paylaşmaktan imtina etmeyen, çok değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Yahya FİDAN'a teşekkürlerimi, minnetlerimi ve saygılarımı sunarım. Tez konusunun belirlenmesi, araştırma modelinin kurulması ve araştırma verilerinin analizi süreçlerinde, çok değerli fikirlerini bizlerle paylaşan, araştırmamıza katkı sunan, tezin son aşamasına kadar yoğun temposu içinde bizlere daima zaman ayıran Sayın Prof. Dr. Hüner ŞENCAN'a da teşekkürlerimi borç bilirim. Ayrıca tez izleme sürecinde değerli fikirleri ile tezin şekillenmesinde katkıları olan Tez İzleme Komitesi üyelerim Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK ve Dr. Öğr. Üyesi Ramazan CANSOY'a, Tez Savunma Sınavı jüri üyelerim Sayın Doç. Dr. Ferudun KAYA ve Dr. Öğr. Üyesi Sabahattin ÇETİN'e teşekkür ve saygılarımı sunarım. Bunun yanında ders aşamasında dersini aldığım tüm hocalarıma sağladıkları bilgi ve katkılardan dolayı teşekkür ederim. Ayrıca doktora eğitimi süresince her konuda yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Canan YILDIRAN'a çok teşekkür ederim. Araştırma verilerinin elde edilmesinde, değerli vakitlerini ayırarak anketimize katılan değerli şirket yöneticilerine de şükranlarımı sunarım. Onların fedakar yardımları olmasaydı bu tezin yazılması mümkün olamazdı.

Son olarak bugünlere gelmemde en büyük paya sahip olan, çok değerli anne ve babama yürekten teşekkür ederim. Ve tabi ki uzun doktora sürecinde bana her türlü maddi ve manevi desteği veren, her zaman yanımda olan çok değerli eşim Kıymet'e teşekkür ederim. Sevgili oğlum Ege ve kızım Ece'ye de hayatıma kattıkları anlam için çok teşekkür ederim.

## ÖZ

Bu araştırmada, yöneticilerin sahip oldukları yeni liderlik becerileri ile iş ortamlarında yaşadıkları stres arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca söz konusu liderlik becerileri ile iş ortamında algıladıkları karmaşık, oynak, muğlak ve belirsiz durum ve koşullar ile öz yeterlilik düzeyleri arasında bir etkileşim kurulduğunda, yaşadıkları stresin ne oranda değiştiği de incelenmiştir.

Bu amaçla, araştırmanın birinci bölümünde, Johansen'in (2012) ortaya attığı ve 21. yüzyıldaki iş ortamlarının gerektirdiği yeni liderlik becerileri ele alınmış ve on yeni liderlik becerisi detaylı olarak incelenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde, yöneticilerde stres konusu ele alınmış ve stres kaynakları, stres belirtileri ve stresin sonuçları gibi konular incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde, günümüz iş dünyasını tanımlayan, yeni normal olarak kabul edilen ve karmaşık, oynak, muğlak ve belirsiz bir ortamı ifade etmek için kullanılan VUCA kısaltması ele alınmıştır. Bu kavram, çalışmada KOMB olarak Türkçe'ye çevrilmiş ve KOMB'u oluşturan her bir bileşen ayrıntılı olarak açıklanarak günümüz KOMB Dünyası ve bu dünyada izlenmesi gereken stratejiler açıklanmıştır. Araştırmanın dördüncü bölümünde ise öz yeterlilik kavramı ve öz yeterlilik inancının kaynakları ile öz yeterlilik süreci incelenmiştir.

Araştırmanın beşinci ve son bölümünde ise İSO500 – 2016 listesine girmiş sanayi işletmelerinde çalışan 794 orta ve üst düzey yöneticiden e-posta yoluyla elde edilen anket verileri işığında, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Analiz sonucunda yöneticilerin sahip oldukları yeni liderlik becerileri ile yaşadıkları stres arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Yeni liderlik becerileri ile KOMB ve öz yeterlilik değişkenlerinin etkileşimi ise stres üzerinde anlamlı bir etki ortaya çıkarmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yeni Liderlik Becerileri; Stres; VUCA; KOMB; Öz Yeterlilik.

## ABSTRACT

In this research, the relationship between managers' new leadership skills and the stress they experience in business environments is examined. In addition, when the interaction between these leadership skills and the complex, volatile, ambiguous and ambiguous conditions and self-sufficiency levels perceived in the work environment is established, the extent of the stress they experience is examined.

For this purpose, in the first part of the research, new leadership skills required by Johansen (2012) and 21st century business environments were discussed and ten new leadership skills were examined in detail. In the second part of the research, the subjects of stress were dealt with and the sources of stress, stress symptoms and the results of stress were examined. In the third part of the research, the abbreviation VUCA, which defines today's business world, is considered as the new normal and used to express a complex, volatile, ambiguous and uncertain environment, has been discussed. This concept, translated into Turkish as the KOMB in the study and each component of the KOMB is explained in detail, explaining today's KOMB World and the strategies that need to be followed in this world. In the fourth part of the research, self-efficacy concept and self-efficacy process are examined.

In the fifth and last part of the research, with the survey data obtained from 794 middle and senior managers working in industrial establishments listed in İSO500 - 2016 through e-mail, the relations between research variables were analyzed. As a result of the analysis, a negative significant relationship was observed between new leadership skills and stress experienced by the managers. Interaction of new leadership skills with KOMB and self-efficacy variables did not have a significant effect on stress.

**Keywords:** New Leadership Skills, Stress, VUCA, KOMB, Self Efficacy

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	<b>Yöneticilerde Yeni Liderlik Becerileri İle Stres İlişkisi: KOMB (VUCA) ve Öz Yeterlilik Etkileşimi</b>
<b>Tezin Yazarı</b>	<b>Engin YURDASEVER</b>
<b>Tezin Danışmanı</b>	<b>Prof. Dr. Yahya FİDAN</b>
<b>Tezin Derecesi</b>	<b>Doktora</b>
<b>Tezin Tarihi</b>	<b>27.06.2019</b>
<b>Tezin Alanı</b>	<b>İşletme</b>
<b>Tezin Yeri</b>	<b>KBÜ SBE</b>
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	<b>232</b>
<b>Anahtar Kelimeler</b>	<b>Yeni Liderlik Becerileri, Stres, VUCA, KOMB, Öz Yeterlilik</b>

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	<b>Relationship Between New Leadership Skills and Stress in Managers: KOMB (VUCA) and Self Efficacy Interaction</b>
<b>Author of the Thesis</b>	<b>Engin YURDASEVER</b>
<b>Advisor of the Thesis</b>	<b>Prof. Dr. Yahya FİDAN</b>
<b>Status of the Thesis</b>	<b>Doctorate</b>
<b>Date of the Thesis</b>	<b>27.06.2019</b>
<b>Field of the Thesis</b>	<b>Business</b>
<b>Place of the Thesis</b>	<b>KBÜ SBE</b>
<b>Total Page Number</b>	<b>232</b>
<b>Keywords</b>	<b>New Leadership Skills, Stress, VUCA, KOMB, Self Efficacy</b>

## KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
ANOVA	: Tek Yönlü Varyans Analizi
ASÖ	: Algılanan Stres Ölçeği
AVE	: Average Variance Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans)
CEO	: Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GÖYÖ	: Genel Öz Yeterlilik Ölçeği
HTMT	: Heterotrait-Monotrait Ratio
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
KEKK	: Kısmi En Küçük Kareler
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
KOMB	: Karmaşıklık, Oynaklık, Muğlaklık, Belirsizlik
KOMBÖ	: KOMB Ölçeği
PLS	: Partial Least Squares (Kısmi En Küçük Kareler)
SEM	: Yapısal Denklem Modelleme
VIF	: Variance Inflation Factor
VUCA	: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
YLBÖ	: Yeni Liderlik Becerileri Ölçeği

## ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu, imalat işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerde ortaya çıkan stres ve bu stres üzerinde 21. yüzyılın gerektirdiği yeni liderlik becerilerinin etkisidir.

Günümüzde stres, çağımızın tanımlanması zor ancak en önemli hastalığı olarak kabul edilmekte, pek çok hastalığın ise sebebi olarak gösterilmektedir. Stres ve gerilim, sanayileşmenin, ekonomik kalkınmanın, hızlı yaşamının ve rekabetin sonucunda insanları baskı altına alan yeni yaşam biçiminin bir sonucudur (Şencan, 2018). Stres aynı zamanda bireyin çevresinde algıladığı potansiyel tehditlere karşı gösterdiği bir tür tepkidir.

İnsanların yaşamında strese yol açan pek çok faktör bulunmaktadır. Bunları kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olarak sınıflandırmak mümkündür. Bu çalışmada strese yol açan bazı kişisel ve çevresel faktörlerin, işyerlerinde yöneticilerin yaşadıkları strese olan etkisi ampirik olarak incelenmiştir.

Strese yol açan kişisel faktörler arasında öncelikle, bireyin sahip olduğu liderlik becerilerinin düzeyi ele alınmıştır. Anket formu yardımıyla öncelikle yöneticilerin, Johansen tarafından geliştirilen ve 21. yüzyıl yöneticilerinde bulunması gereken yeni liderlik becerilerine ne düzeyde sahip oldukları belirlenmiş, ardından bu becerilere sahip olma düzeyi ile yöneticilerin yaşadıkları stres düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Strese kaynak oluşturabilecek bir diğer kişisel faktör olarak yöneticilerin öz yeterlilik inançları ele alınmıştır. Elde edilen veriler ışığında öncelikle yöneticilerin salt öz yeterlilik düzeyleri ile stres düzeyleri arasında ilişki ele alınmış, ardından yeni liderlik becerileri ile öz yeterlilik düzeyleri birlikte değerlendirildiğinde, yöneticilerin yaşadıkları stres düzeyi ile aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Son olarak strese kaynak oluşturabilecek çevresel faktörler ele alınmıştır. Öncelikle yöneticinin iş çevresini ne düzeyde karmaşık, oynak, muğlak ve belirsiz olarak algıladığı, VUCA kavramından yararlanarak ölçülmeye çalışılmıştır. VUCA, İngilizce'deki volatility, uncertainty, complexity ve ambiguity kavramlarının baş harflerinden oluşan bir kısaltma olarak ortaya çıkmıştır. Anlam olarak da günümüz dünyasında mevcut olan karmaşık, oynak, muğlak ve belirsiz ortamları ifade etmektedir.



Başlarda askeri kökenli bir kısaltma olarak ortaya çıkan VUCA, günümüzde artık işletmelerin içinde bulunduğu kaotik ortamı tanımlamak için her geçen gün daha çok kişi tarafından kullanılmaktadır. Bu çalışmada VUCA kısaltması, birleşiminden oluştuğu kelimelerin Türkçe karşılıklarının baş harflerinden yararlanarak dilimize KOMB olarak uyarlanmıştır. Anket yoluyla elde edilen veriler ışığında öncelikle yöneticilerin iş çevrelerini KOMB olarak algılama düzeyleri ile stres düzeyleri arasında ilişki ele alınmış, ardından yeni liderlik becerileri ile KOMB algılama düzeyleri birlikte değerlendirildiğinde, yöneticilerin yaşadıkları stres düzeyi ile aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.



## ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın temel amacı, yöneticilerin yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, iş ortamında yaşadıkları stres düzeyine etki edip etmediğini ortaya koymaktır. Bunun yanında araştırmanın ikincil amacı da, yöneticilerde yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, KOMB ve öz yeterlilik düzeyleri ile etkileşime girdiğinde yönetici stresi üzerindeki bir etkisinin olup olmadığını incelemektir.

Günümüzün belki de en yaygın sorunların başında stres gelmektedir. Stres artık günlük yaşamın bir parçası haline gelmiştir. Hemen her insan, farkında olsun olmasın yoğun bir stres yaşamaktadır. İnsanların hayatlarının büyük bir bölümünü işyerlerinde ya da işe bağlı faaliyetler ile geçirdikleri düşünüldüğünde, iş ortamında ya da mesleğe bağlı olarak ortaya çıkan stresin önemi her geçen gün artmaktadır. İş stresi ya da örgütsel stres olarak ifade edilen bu durum, pek çok örgütsel sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu yüzden örgütlerde strese etki eden faktörleri ve bunların etki düzeylerini ortaya koymak önem arz etmektedir.

Günümüzde iş ve örgüt çevreleri geçmişle kıyaslanamayacak hızda değişmektedir. Birbirleriyle karşılıklı ilişki içinde pek çok faktörün oluşturduğu karmaşık piyasalar, hızla belirsiz ve muğlak bir geleceği hazırlamaktadır. Günümüzde bu durum “yeni normal” olarak kabul edilmekte ve VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) olarak tanımlanmaktadır. VUCA kendini tüm dünyada her geçen gün daha fazla hissettirse de ülkemizde bu konu ile ilgili herhangi bir bilimsel çalışma yapılmamıştır. Bu çalışmada VUCA kavramı dilimize KOMB (karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık, belirsizlik) olarak uyarlanmış ve yazar tarafından geliştirilen ölçek ile, yöneticilerin KOMB algısı ölçülmüştür. Bu açıdan bakıldığında araştırmayla literatüre yeni bir kavram kazandırılması amaçlanmıştır.

Günümüz iş ortamlarının KOMB olarak tanımlanması, özellikle karar alma pozisyonunda bulunan çalışanlar için son derece radikal bir zihinsel dönüşümü gerektirmektedir. Koşulların kökten değiştiği bir iş ortamında, eski yöntemlerin, tekniklerin, inançların ve deneyimlerin artık yeterli olmayacağı kabul edilmektedir. Dolayısıyla günümüzde yöneticiler için, KOMB koşullarına uygun becerilere ihtiyaç duyulmaktadır. İşte ABD’de faaliyet gösteren bir düşünce kuruluşu olan Institute for the Future (Gelecek Enstitüsü)’da uzun yıllar üst düzey yöneticilik yapan Bob Johansen, yöneticilerin gelecekte ihtiyaç duyacağı ve KOMB ortamlarında başarılı olabilmesi için

sahip olması gereken on yeni liderlik becerisi belirlemiştir. Bilinen liderlik teori ve becerilerinden farklı olarak KOMB ortamına hazır olması beklenen günümüz yöneticileri için tanımlanmış bu yeni liderlik becerileri, bu araştırmada ilk kez Türk literatürüne kazandırılmıştır. Bu yönüyle de araştırma gerek literatüre gerekse iş dünyasına önemli bir katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın, İSO500 listesine girmiş 500 büyük sanayi işletmesinin orta ve üst düzey yöneticilerinden elde edilen veriler ile yapılması, sonuçların ülkemizdeki yönetici profilini yansıtması açısından da önemli görölmektedir.



## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma deseni olarak da sosyal bilimlerde en fazla kullanılan ve kişilerin belirli konulardaki tutum, inanç, görüş, davranış, beklenti ve özelliklerini anket formları yardımıyla tespit etmeyi amaçlayan tarama yöntemi tercih edilmiştir. Bu araştırmada deneklerin çeşitli konularda vereceği cevaplar arasındaki ilişkiler de ele alındığından, ilişkisel ve nedensel tarama yöntemleri kullanılmıştır.

Tarama yönteminde en çok kullanılan veri toplama aracı ise ankettir. Bu sebeple bu araştırmada, araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan ve belirlenen ölçekler yardımıyla anket formları oluşturulmuş ve ISO500 – 2016 listesine girmiş işletmelerde görev alan orta ve üst düzey yöneticiler arasından seçilen örneklem grubuna e-posta yolu ile uygulanmıştır.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda öncelikle ölçek geliştirme süreci başlatılmıştır. Literatürde yeni liderlik becerileri ve KOMB değişkenleri ile ilgili bir ölçek çalışması olmadığından yeni ölçek geliştirme kapsamında, madde oluşturulması, maddelerin uzman ekip ile değerlendirilmesi, örnek uygulama ve elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirlik yönünden analiz edilmesi sonucunda “Yeni Liderlik Becerileri Ölçeği” ve “KOMB Ölçeği” geliştirilmiştir. Yöneticilerin stres düzeylerini ölçmek için ise Levenstein ve diğerleri (1993) tarafından geliştirilen “Algılanan Stres Ölçeği” yabancı dilde hazırlanan orijinal halinden Türk kültürüne, yabancı dili akıcı kullanan akademisyenlerin katkılarıyla bir süreç dahilinde uyarlanarak kullanılmıştır. Öz yeterlilik düzeyini ölçmek için ise Aypay (2010) tarafından Türk kültürüne uyarlanan ve pek çok araştırmada konu ile ilgili temel ölçek kabul edilen “Genel Öz Yeterlilik Ölçeği” kullanılmıştır.

Ölçeklerin anket formlarına dönüştürülmesi sonucunda, ilk olarak örneklem içerisinden seçilen 50 kişilik bir yönetici grubuna uygulanmış ve elde edilen verilere tekrardan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu analizler sonucunda faktör yükü çok düşük olan ve güvenilirliği düşüren birkaç ifadenin analiz dışı bırakılması ile anket formlarına son hali verilmiş ve işletmelerin orta ve üst düzey yöneticileri arasından seçilen 1.500 kişilik gruba uygulanmıştır. Anket formlarının uygulanmasında öncelikle denekler ile telefon yoluyla görüşme gerçekleştirilmiş, ankete katılımları teklif edilmiş ve teklife olumlu yaklaşımlara e-posta yoluyla anket formları gönderilmiştir. Gönderilen

anketlere, belirlenen süreler içerisinde geri dönüşler olmuş ve süreç sonunda 794 adet geçerli anket formu elde edilmiştir. Veri toplama süreci Nisan 2018 ile Aralık 2018 dönemleri arasında tamamlanmıştır.

Cevaplanıp geri gönderilen anket formları yoluyla, değişkenler ile ilgili olarak elde edilen veriler için tanımlayıcı istatistiklerin hesaplanması, güvenilirlik analizi, normallik analizi ve açıklayıcı faktör analizleri için SPSS 21.0 programı kullanılmıştır. Ayrıca güvenilirlik analizlerinde Omega güvenilirlik katsayısının elde edilebilmesi ve SPSS’de gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizini desteklemek amacıyla, Factor 10.8 programı ile de güvenilirlik analizi ve açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modelinin kurulmasında ise AMOS 21.0 programından yararlanılmıştır. AMOS 21.0 programı ile gerçekleştirilen analizlerde elde edilen sonuçları test etmek amacıyla, yapısal eşitlik modeli ile hipotez testleri için ayrıca SmartPLS 3.2.8. programı da kullanılmıştır. Yine SmartPLS programında yapısal eşitlik modelinin kurulabilmesi için gerekli olan, doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, birleşme ve ayrışma geçerliliği analizi ve çoklu doğrusal bağlantı analizleri yapılmıştır.

Aşağıda araştırma kapsamında kullanılan ölçüm araçları ile ilgili tanıtıcı bilgiler bulunmaktadır.

## **A. ÖLÇÜM ARAÇLARI**

Bu çalışmada veriler, araştırma modelini test etmek amacıyla hazırlanan anket formları aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın içerdiği, yeni liderlik becerileri, stres, KOMB ve öz yeterlilik kavramlarını ölçmek için 4 ölçek kullanılmıştır. KOMB ve Yeni Liderlik Becerileri ölçekleri, araştırmacı tarafından uluslararası literatürden yararlanarak geliştirilmiştir. Söz konusu ölçeklerin geliştirilmesinde, bilimsel ölçek geliştirme süreci takip edilmiştir. Öncelikle, ölçülecek özelliklere göre madde havuzları oluşturulmuş, maddelerin kapsam ve anlamları hakkında uzman görüşleri alınarak taslak ölçekler hazırlanmıştır. Hazırlanan taslak ölçekler hedef kitle içerisinde seçilen bir örneklem grubuna uygulanarak elde edilen veriler madde ve ölçek bazında analiz edilmiştir. Buna ilaveten, verilere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri de yapılmış, elde edilen sonuçlar ışığında ölçeklere son hali verilmiştir.

Algılanan Stres Ölçeği (ASÖ) ise araştırmacı tarafından Türk kültürüne uyarlanmıştır. İlk olarak maddelerin Türkçe’ye çevrilmesinden sonra, iyi derecede İngilizce bilen uzman akademisyen grup tarafından Türkçe’den yeniden İngilizce’ye,

ardından tekrar Türkçe'ye çevrilerek ve sonrasında da ifadelere ilişkin 2 uzman akademisyenin görüşleri alınarak ölçek maddeleri oluşturulmuştur. Bu süreçte her bir madde Türkçe'ye ve alana uygunluk, kullanılan kelimelerin doğruluğu ve açıklığı yönlerinden değerlendirmiştir. Hedef kitle içerisinde yer alan örneklem grubuna uygulanan ölçekteki bazı ifadelerin, gerçek anlamı aktarmada yetersiz kalması sebebiyle, bu ifadelerdeki bazı kelimeler değiştirilmiş ve ölçeğe son hali verilmiştir. Genel Öz Yeterlilik Ölçeği (GÖYÖ) ise mevcut Türkçe hali ile kullanılmıştır.

Çalışmada deneklerin demografik özelliklerini belirlemek ve değişkenlere ilişkin veri toplamak amacıyla anket tekniğinden yararlanılmıştır. Soru formunun ilk bölümünde demografik değişkenlere ikinci bölümde ise araştırmanın değişkenlerine ait ifadeler yer verilmiştir.

Anket ifadelerinde Likert tipinde 5'li derecelendirme kullanılmıştır. Literatürde yer alan ampirik çalışmalar incelendiğinde, neredeyse tüm Likert tipi ölçek uygulamalarında, deneklerden ifadeleri “1-Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğinden başlayarak cevaplamaları istenmektedir. Bu durum ise, deneklerin anketi cevaplamaya, ifadelerle karşı olumsuz cevap verme eğilimi ile başlamalarına sebep olmaktadır. Bu sebeple bu çalışmada kullanılan ölçekler, ifadelerde “1-Kesinlikle Katılıyorum” seçeneği ilk başta olacak şekilde düzenlenmiştir. Buna göre anketlerdeki değerlendirme aralıkları; “1-Kesinlikle Katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılmıyorum” olarak belirlenmiştir.

### **1. Yeni Liderlik Becerileri Ölçeği (YLBÖ)**

Yeni Liderlik Becerileri Ölçeği (YLBÖ), ilk defa Johansen (2012) tarafından kaleme alınan “Leaders Make The Future” kitabında yer alan ve KOMB dünyasında ihtiyaç duyulacağı öngörülen 10 yeni liderlik becerisinin Türk kültürüne uyarlanması ve ölçek haline getirilmesi ile elde edilmiştir. Johansen, ABD’de faaliyet gösteren bir düşünce kuruluşu olan Institute for the Future’da 30 yılı aşkın bir süredir gelecek ile ilgili öngörüler ve önde gelen pek çok üst düzey şirket yöneticisine, gelecek danışmanlığı yapmaktadır. Johansen’in geliştirdiği, 10 yeni liderlik beceri seti, Bernstein (2014) tarafından da doktora tez çalışmasında incelenmiş ve bu set ile yöneticilerin bu becerileri ne derece önemli olarak algıladıkları ölçülmeye çalışılmıştır. Burada yer alan 10 yeni liderlik becerisinden her biri ayrı bir yetkinliği ölçtüğü için, ölçek tek boyutlu olarak hazırlanmıştır.

Ölçeğin amacı, yöneticilerin KOMB dünyasında ihtiyaç duyulan yeni liderlik becerilerine ne düzeyde sahip olduğunu ölçmektir. Bunun için deneklerden, 10 maddeden oluşan ve her maddesi “1-Kesinlikle Katılıyorum ile 5-Kesinlikle Katılmıyorum” arasında değişen Likert tipi ölçeği cevaplaması istenmiştir. Ölçekteki tüm maddelerin pozitif olması sebebiyle, ölçek puanının yüksek çıkması durumunda, bu durum yöneticilerin yeni liderlik becerilerine daha yüksek düzeyde sahip olduğu şeklinde değerlendirilmiştir.

Tablo 1’de Yeni Liderlik Becerileri Ölçeğine ait tek boyut ve madde numaraları gösterilmiştir:

**Tablo 1.** Yeni Liderlik Becerileri Ölçeği (YLBÖ)

<b>Boyut</b>	<b>İfadeler</b>
Yeni Liderlik Becerileri	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

## **2. Algılanan Stres Ölçeği (ASÖ)**

Algılanan Stres Ölçeği (ASÖ), Levenstein ve diğerleri (1993) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek denek olarak, hastanede yatan hastalar ve ayakta tedavi gören hastalar ile sağlık çalışanları ve öğrencilerden oluşan gruplar üzerinde pilot ve gerçek uygulamalarla geliştirilmiş ve orijinal halini almıştır. Kişilerin kendilerini ne derece stresli algıladıklarını ölçmek için geliştirilen ölçek, 30 maddeden oluşmakta ve Likert tipinde 4’lü olarak derecelendirilmektedir. Ölçeğe göre, kişinin stres puanının artması, kişinin kendisini daha stresli algıladığı anlamını taşımaktadır. Buna göre stres puanının azalması da stresin düşük olduğunu göstermektedir. Ölçek İngilizce, İtalyanca ve Yunanca gibi çeşitli dillere çevrilmiştir. 30 maddeden oluşan bu ölçeğin orijinalinde, 1, 7, 10, 13, 17, 21, 25 ve 29 nolu maddeler ters kodlanmıştır. Bu çalışmada ters kodlanan maddeler, analiz sürecine dahil edilmeden önce SPSS programı içerisinde “transform” seçeneği ile pozitif hale dönüştürülmüştür.

Ayrıca araştırmada Likert tipinde 5’li derecelendirme benimsendiği için, Algılanan Stres Ölçeği, “1-Kesinlikle Katılıyorum ile 5-Kesinlikle Katılmıyorum” arasında değişen etiketler ile 5 seçenekli olarak uygulanmıştır.

Tablo 2’de Algılanan Stres Ölçeğine ait orijinal çalışmada yer alan boyutlar ve madde numaraları gösterilmiştir:

**Tablo 2.** Algılanan Stres Ölçeği (ASÖ)

<b>Boyut</b>	<b>İfadeler</b>
Rahatsızlık	2, 6, 19, 24
Aşırı Yük	4, 11, 28, 29*
Asabiyet	3, 10*
Keyifsizlik	5, 7*, 16, 17*, 21*, 23, 25*
Yorgunluk	1*, 8, 13*, 15
Endişe	9, 18, 20, 22, 30
Gerginlik	12, 14, 26, 27

\* Ters kodlanan maddeler

### **3. KOMB Ölçeği (KOMBÖ)**

KOMB ya da orijinal hali ile VUCA konusunda yapılan akademik çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu konu ile ilgili yapılan az sayıda çalışmanın tamamı da yurtdışı kaynaklıdır. Söz konusu çalışmaların ortak özelliği de kavramsal temelli olması yani herhangi bir ampirik araştırmayı içermemesidir. Dolayısıyla, literatür tarama sürecinde, çalışanların iş hayatında algıladıkları KOMB düzeyini ölçecek, herhangi bir ölçek bulunamamıştır.

Bu sebeple KOMB Ölçeği için, kapsamlı literatür taramaları sonucunda, araştırmacı tarafından literatüre bağlı kalarak ölçek maddeleri oluşturulmuştur. Ölçek maddelerinin oluşturulmasında, literatürde yer alan kavram tanımları ve bileşenler göz önünde bulundurulmuştur. Maddeler hakkında uzman ekip desteğiyle yapılan değerlendirmeler, pilot uygulama ve analiz süreçleri sonunda ölçeğe son hali verilmiştir. İçeriğinde KOMB'un açılımını temsilen dört boyut (karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık ve belirsizlik) bulunmakta ve her boyut beş sorudan oluşmaktadır. Amacı yöneticilerin iş çevrelerindeki KOMB algısını ölçmek olan 20 soruluk bu ölçekte, denekler ifadeleri, her maddesi “1-Kesinlikle Katılıyorum ile 5-Kesinlikle Katılmıyorum” arasında değişen seçenekler üzerinden cevaplamaktadır. Ölçekteki tüm maddelerin pozitif kodlanması sebebiyle, KOMB Ölçeğinden elde edilen puan yüksek ise, yöneticinin KOMB algısı yüksek, puan düşükse KOMB algısı da düşük olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 3’de KOMB Ölçeğine ait boyutlar ve madde numaraları gösterilmiştir:



**Tablo 3.** KOMB Ölçeği (KOMBÖ)

<b>Boyut</b>	<b>İfadeler</b>
Karmaşıklık	1, 2, 3, 4, 5
Oynaklık	6, 7, 8, 9, 10
Muğlaklık	11, 12, 13, 14, 15
Belirsizlik	16, 17, 18, 19, 20

#### **4. Genel Öz Yeterlilik Ölçeği (GÖYÖ)**

Genel Öz Yeterlilik Ölçeği (GÖYÖ), Schwarzer ve Jerusalem'ın (1995) geliştirdikleri, Aypay (2010) tarafından Türk kültürüne uyarlanan ve 25'ten fazla dile uyarlaması yapılan bir ölçektir. Schwarzer ve Jerusalem tarafından 1979 yılında Almanya'da geliştirilen Genel Öz Yeterlilik Ölçeği ilk olarak 20 madde olarak hazırlanmıştır. 1981 yılında yapılan düzeltmelerle 10 maddeye indirilen ölçek, 1995 yılında son haline getirilmiştir. Türkçe'de dâhil olmak üzere pek çok dile çevirisi yapılan ölçeğin, birçok araştırmacı tarafından konu ile ilgili temel ölçek olarak kullanıldığı görülmektedir.

Ölçek değişik çevrelerin, yeni ve zor görevlerle başa çıkma yeterliliği inancını test etmektedir. Tamamı pozitif ve 10 maddeden oluşan ölçek tamamen yanlış ve tamamen doğru noktalarıyla sınırlanan Likert tipinde 4'lü derecelendirme biçiminde hazırlanmıştır. Ölçek birçok araştırmada tek boyutlu olarak kullanılmıştır. Daha önce de değinildiği gibi, bu araştırmada Likert tipinde 5'li derecelendirme benimsendiği için, Genel Öz Yeterlilik Ölçeği de, "1-Kesinlikle Katılıyorum ile 5-Kesinlikle Katılmıyorum" arasında değişen etiketler ile 5 seçenekli olarak uygulanmıştır.

Tablo 4'de Genel Özyeterlilik Ölçeğine ait tek boyut ve madde numaraları gösterilmiştir:

**Tablo 4.** Genel Özyeterlilik Ölçeği (GÖYÖ)

<b>Boyut</b>	<b>İfadeler</b>
Özyeterlilik	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

## ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Günümüzde birçok lider karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık ve belirsizlik (KOMB)'ten etkilenmektedir. Çünkü örgüt içinde ve çevresinde, ihtimali ve zamanlaması bilinmeyen pek çok değişim yaşanmaktadır. Birçok araştırmacıya göre, karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık ve belirsizlik, gelecekte daha da şiddetlenecektir. KOMB dünyasının bu kendine has belirsizlikler, değişimler ve muğlaklıklarla dolu yeni koşulları, pek çok kişide umutsuzluğa, endişeye ve strese yol açmaktadır.

KOMB dünyasının zorlukları ve neden olduğu stres ile baş edebilmek için ise liderlerin yeni beceriler geliştirmesi gerekmektedir. Ancak günümüzde birçok yönetici, hızla etkisini hissettiren KOMB koşulları karşısında, sahip olduğu becerilerin yetersiz olduğuna inanmaktadır. Bu yüzden KOMB'un neden olduğu huzursuzluklar, riskler ve en önemlisi stresin önlenmesinde, liderlerin yeni becerilere sahip olması ve bu becerileri geliştirmesi anahtar öneme sahiptir. Bu sebeple araştırmamızda, yöneticilerin yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, iş ortamında yaşadıkları strese ne ölçüde etki ettiği araştırılmıştır. Bu amaçla araştırmada, yöneticilerin 21. yüzyılın gerektirdiği yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, yöneticilerin iş çevrelerinde yaşadığı stresi anlamlı bir şekilde etkilediği şeklinde teorik bir model geliştirilmiştir.

KOMB dünyasında, hem geçmişe oranla çok daha farklı bakış açılarının olması, hem de etnik ve kültürel farklılıklar gösteren çok sayıda paydaşın olması, çatışmaları tetikleyen ve örgütsel stresi besleyen bir etki ortaya çıkarmaktadır. Bunun yanında gelecekte hemen hemen her sektörde beklenen sarsıcı ve öngörülemeyen değişimler de önemli bir stres kaynağıdır. Örneğin muğlaklık, kuşkuyu artırırken karar vermeyi güçleştirir. Bu da özellikle iyi yapılandırılmamış örgütlerde düzensizliğe, kargaşaya ve strese yol açar. Yine belirsizlik de öngörü eksikliği ve sürpriz beklentileri ile ilgilidir. Böyle bir durum ise, kişisel güven eksikliğine, endişe ve stres duygularına neden olabilmektedir (Guterman & King, 2014; Githens, 2015; Webb, 2016). Dolayısıyla yalnız yeni liderlik becerilerinin değil bizzat KOMB dünyasının ve özelliklerinin de, bireylerin ya da daha da özele indirgenmiş haliyle şirket yöneticilerinin yaşadıkları stres ile muhtemel bir ilişki içerisinde olup olmadığı konusu da araştırılmaya değer görülmektedir. Bu sebeple araştırma modelinde, KOMB algısı ile yöneticilerin stres düzeyi arasında ortaya çıkması muhtemel ilişki de incelenmiştir.

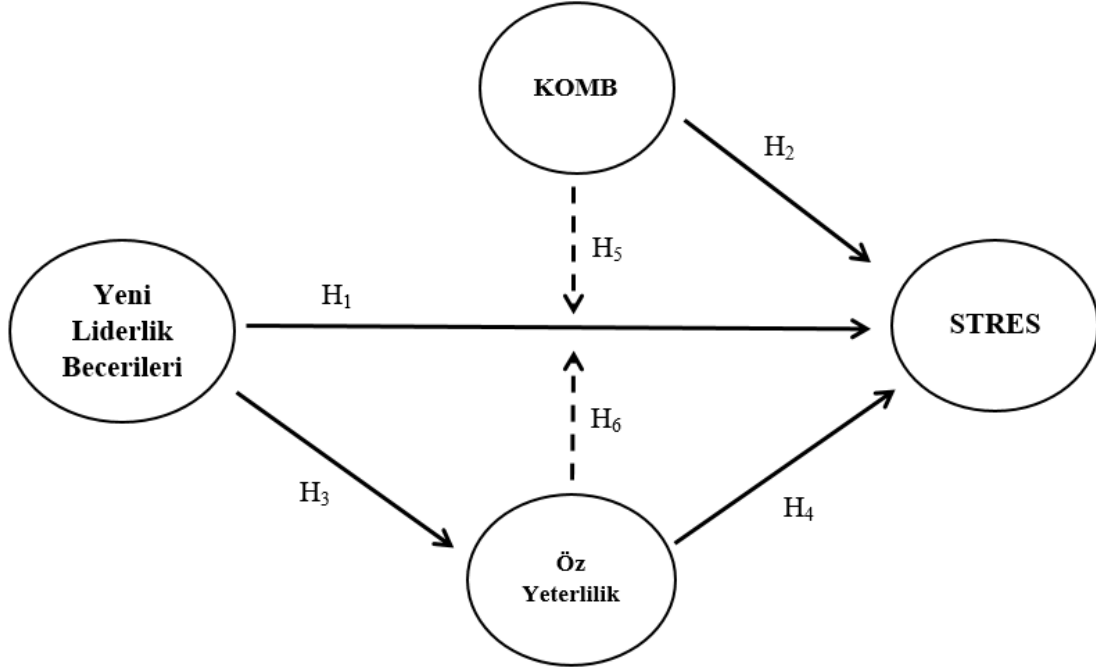
Bunun yanında yöneticilerin KOMB dünyasını ne düzeyde algıladıklarının, yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ile stres düzeyi arasındaki ilişkiyi arttırabileceği ya da azaltabileceği varsayımından hareketle, yöneticilerin KOMB algısının, modele moderatör (düzenleyici) değişken olarak eklenmesinin ve bir düzenleyici etki gösterip göstermediğinin test edilmesine karar verilmiştir.

Buradaki düzenleyici (moderatör) değişken kavramı, bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin yönünü ve/veya gücünü etkileyen değişken olarak ifade edilmektedir. Genel olarak moderatör değişkenler, bağımsız bir değişken olabileceği gibi, iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücünü etkileyen, nitel veya nicel bir değişken de olabilmektedir (Baron & Kenny, 1986). Bu araştırmada yöneticilerin KOMB algısının, yeni liderlik becerileri ile stres düzeyi arasındaki ilişkinin gücünü veya yönüne etkileyeceği düşünüldüğünden, KOMB değişkeni modele moderatör (düzenleyici) değişken olarak eklenmiştir.

Bir yöneticinin yeni liderlik becerilerine sahip olması, onu KOMB dünyasının tehditlerinden koruyacak, fırsatlarından ise yararlanmasını sağlayacaktır. Yöneticiler, günümüzde radikal değişimlerin hızla yaşandığı belirsiz iş ortamlarında, bu beceriler sayesinde, yönünü kaybetmeden, çevik ve esnek bir şekilde hareket etme kabiliyetini yakalayacaklardır. Böyle avantajlı bir konum elde etmek ise yöneticilerin kendilerine olan güvenlerinin artmasına ve sonraki görevler için başarı inancının yükselmesine yol açacaktır. Kısacası KOMB dünyasında başarılı olmak için gerekli olan yeni liderlik becerilerine sahip olmak, yöneticilerin, “belli bir performansı gösterme, gerekli işleri organize etme ve başarılı olma gücüne ilişkin kendi yargısı” anlamına gelen öz yeterlilik inancını arttıracaktır. Hatta bununla birlikte pek çok araştırmada görüldüğü gibi, artan öz yeterlilik inancı, yöneticilerin stres düzeylerini de azaltacaktır. Dolayısıyla bu karşılıklı ilişkiler göz önünde bulundurularak, araştırmada yöneticilerin yeni liderlik becerileri ile öz yeterlilik düzeyleri arasındaki ilişki ile birlikte öz yeterlilik ile stres düzeyi arasındaki olası ilişkinin de test edilmesine karar verilmiştir.

Son olarak bu ifadelerden sonra, yöneticilerin öz yeterlilik inancının, hem yeni liderlik becerileri ile hem de yaşadıkları stres düzeyi ile yakın ilişki içinde olması sebebiyle, yeni liderlik becerileri ile stres düzeyi arasındaki ilişkinin gücünü veya yönüne etkileyeceği düşünüldüğünden, öz yeterlilik değişkeninin de modele moderatör (düzenleyici) değişken olarak eklenmesine karar verilmiştir.

Buraya kadar bahsedilen ilişkiler ışığında, yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin bağımsız değişken, yöneticilerin stres düzeyinin bağımlı değişken ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi etkilediği varsayılan KOMB ve öz yeterlilik düzeyinin, moderatör (düzenleyici) değişken olarak yer aldığı araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir. Modelde düz çizgiler değişkenler arasındaki doğrudan etkiyi temsil ederken kesikli çizgiler ise moderatör (düzenleyici) etkiyi temsil etmektedir.



**Şekil 1.** Araştırma Modeli

Bu araştırmada modelin test edilmesinde yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli ile öncelikle değişkenler arasındaki doğrudan ilişkiler test edilmiş, ardından da moderatör değişkenler yapısal modele dahil edilmiştir. Moderatör değişkenlerin etkilerinin ölçülebilmesi için, modele eklendikten sonra ayrı ayrı bağımsız değişken ile etkileşime geçirilmiştir. Bağımsız değişken (yeni liderlik becerileri) ile moderatör değişkenler (KOMB ve öz yeterlilik) genel kabul gören temel yaklaşım uyarınca çarpılmış ve bu çarpma işlemi sonucunda iki ayrı etkileşim değişkeni elde edilmiştir. Kısaca bu yaklaşım, bağımsız değişken (a) ile moderatör değişkenin (b) çarpılarak etkileşim değişkeninin (c) elde edilmesi esasına dayanmaktadır ( $axb=c$ ). Dolayısıyla modelde düzenleyici (moderatör) etkinin var olabilmesi için bu elde edilen etkileşim değişkenlerinin (c) bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunması gerekmektedir.

Sonuç olarak, yukarıda açıklanan değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilebilmesi için Şekil 1’de görülen araştırma modeline göre geliştirilen ana hipotezler aşağıda sıralanmıştır. Ayrıca bu çalışmada ana hipotezlerde yer alan değişkenlerin, alt boyutları arasındaki ilişkiler de test edilmiştir. Bu ilişkiler ana hipotezlerin altında, alt hipotezler olarak yer almaktadır. Bu alt hipotezlere ilişkin bilgiler ve ulaşılan sonuçlar ise “Araştırmanın Bulguları” başlığı altında detaylı olarak açıklanmıştır.

Araştırma modeline göre geliştirilen ana hipotezler aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, yönetici stresi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: KOMB algısının, yönetici stresi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, öz yeterlilik düzeyi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H<sub>4</sub>: Öz yeterlilik düzeyinin, yönetici stresi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>5</sub>: Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısı etkileşiminin yönetici stresi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>6</sub>: Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve öz yeterlilik düzeyi etkileşiminin, yönetici stresi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

## EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni, İstanbul Sanayi Odasının her yıl kamuoyu ile paylaştığı ve sanayi faaliyet kolunda yer alan şirketlerin finansal verileri baz alınarak hazırlanan İSO500 – 2016 listesine girmiş, 500 büyük sanayi işletmesinin orta ve üst düzey yöneticileridir.

Söz konusu işletmelerde tüm yöneticilere ulaşmanın güçlüğü sebebiyle, her işletmeden bir üst düzey yönetici, iki de orta düzey yönetici ile iletişime geçilip araştırmaya katılımları talep edilmiştir. Dolayısıyla araştırma evreni içerisinde 1.500 kişilik rastgele bir örneklem seçimine gidilmiştir. Yapılan görüşmeler ve gönüllülük esasına göre gerçekleşen katılımlar neticesinde, 794 geçerli geri dönüş sağlanmıştır. Ancak örneklem olarak seçilen 1.500 kişiye, anket formlarının tamamı gönderilmemiştir. Araştırmada “ortak metod varyansı” sorununun yaşanmaması için 70 sorudan oluşan anket formu 30 ve 40 sorudan oluşan iki ayrı form olarak ikiye ayrılmış, bu işlemten sonra 1. form 750 kişiye, 2. form ise diğer 750 kişiye gönderilmiştir.

Burada sözü geçen ortak metod varyansı; kişilerin tutum, davranış, algı ve/veya inanışlarını araştıran ampirik araştırmalarda, tüm verilerin aynı kişilerden, aynı zamanda ve aynı metodla toplanması durumunda ortaya çıkan önemli bir problemdir. Çünkü verilerin bu şekilde toplanması, metod varyansının iki değişken arasındaki gözlenmiş korelasyonunun, olduğundan daha fazla veya daha az (yapay olarak) olması ihtimalini ortaya çıkarmaktadır (Lindell & Whitney, 2001; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003; Richardson, Simmering, & Sturman, 2009; Conway & Lance, 2010; Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). Dolayısıyla ortak metod varyansı, araştırma değişkenlerinin ölçülmesinde aynı yöntemin kullanılması sebebiyle, değişkenler arasında ortaya çıkan yapay korelasyon miktarı olarak tanımlanabilir (Campbell & Fiske, 1959; Fiske, 1982).

Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki gözlenmiş ilişkiyi aşırı şekilde arttırabilen ya da azaltabilen bu durum, gerçekte var olan teorik ilişkinin yokmuş gibi ya da olmayan bir ilişkinin varmış gibi kabul edilmesine yol açabilmektedir. Ayrıca, ortak metod varyansı, araştırmanın güvenilirliği ve yapı geçerliliği ölçümlerini de saptırmaktadır (Williams, Hartman, & Cavazotte, 2010; Conway & Lance, 2010).

Ortak metod varyansının ortaya çıkmasına sebep olan faktörler dört grupta toplanmaktadır (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Bu faktörler: (1) bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait verinin aynı kaynaktan veya denekten toplanması, (2) araştırma değişkenlerini ölçmede kullanılan ifadelerin veya soruların kendi özellikleri, (3) ifadelerin anketteki yerleri ve (4) anket ölçümlerinin toplandığı ortamdır.

Ortak metod varyansını kontrol etmek için, ona yol açan faktörleri kontrol altına almak gerekir. Ortak metod varyansını kontrol altına almaya yarayacak bir takım prosedürel çareler mevcuttur. Bu prosedürel çarelerin belki de en etkilisi, ampirik araştırmada kullanılan bağımsız ve bağımlı değişkenlere ait verilerin farklı kaynaklardan (kişilerden) toplanmasıdır (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003; Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012).

Bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait verinin farklı kaynaklardan (kişilerden) toplanmasının sağladığı en önemli avantaj, kişilerin ortak bir akıl kullanarak gözlenen ilişkilerde bir yanılma (bias) ortaya çıkarmasının mümkün olmamasıdır. Ancak ortak metod varyansını önlemeye yönelik olarak uygulanabilecek prosedürel ve istatistiksel çarelerin bu sorunu tamamen ortadan kaldırdığını söylemek ise mümkün değildir. Yine de bu yöntemler uygulanarak ortak metod varyansının belirli bir düzeye kadar azaltılabileceği söylenebilir (Özyılmaz & Eser, 2013, s. 506).

Sonuç olarak araştırmamızda ortak metod varyansının ortaya çıkarması muhtemel yanılığın önüne geçmek adına, bağımsız değişkene ait ifadelerin içinde bulunduğu 30 soruluk anket formu birinci 750 kişilik gruba, bağımlı değişkene ait ifadelerin içinde bulunduğu 40 soruluk diğer anket formu ise ikinci 750 kişilik gruba uygulanmıştır.

Toplamda geri dönüşü sağlanan ve geçerli sayılan 794 anket formunda yer alan ifadeler birleştirilmiş ve araştırma modelinin ve hipotezlerin ölçülebilmesi için 397 nihai veriye ulaşılmıştır. Yapılan hesaplamalara göre, araştırma evrenin büyüklüğü ne olursa olsun, evreni temsil ettiği kabul edilen azami örneklem sayısı 384'dür (Gürbüz & Şahin, 2017, s. 130). Bir başka deyişle 384 veriden daha fazla sayıda veri toplanması, örneklemin temsil yeteneğini yani evren hakkındaki yargıyı değiştirmeyecektir. Dolayısıyla bu araştırmada elde edilen veri sayısı, sözü edilen sınırın üstünde olduğundan, seçilen örneklemden elde edilen veri sayısının evreni temsil etme açısından yeterli olduğunu söylemek mümkündür.

## **KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER**

Araştırmanın kapsamını, İSO500 – 2016 listesine girmiş 500 büyük sanayi işletmesinin orta ve üst düzey yöneticilerinin araştırma değişkenleri hakkındaki görüşleri oluşturmaktadır. Bu listede yer alan her işletmenin organizasyon yapısı birbirinden farklı olduğundan, evrende yer alan toplam yönetici sayısını söyleyebilmek mümkün değildir. Ancak sayısı ne olursa olsun işletmelerin tüm orta ve üst düzey yöneticilerine ulaşmanın olanaksızlığı, araştırmanın en büyük kısıtını oluşturmaktadır.

Araştırmanın evrenine giren işletmelerin belirlenmesinde kullanılan İSO500 listeleri, her yıl İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanmaktadır. Üretimden gerçekleşen satışlara göre hazırlanan bu listelerde yer alan işletmeler, her yıl değişiklik göstermektedir. Bu araştırmada yalnızca İSO500 – 2016 listesinde yer alan işletmelerden elde edilen verilerin kullanılmış olması, araştırmanın bir diğer kısıtıdır. Araştırmanın farklı yıllarda farklı işletmeler üzerinde uygulanması, farklı sonuçlar ortaya koyabilir.

Araştırmada kullanılan tüm veriler e-posta yoluyla elde edilmiştir. Anketlerin yüzyüze doldurulmaması, cevapların doğru yönetici tarafından doldurulup doldurulmadığı ve yine yöneticilerin gerçek düşüncelerini yansıtıp yansıtmadığı konularında riskler taşımaktadır. Bu da araştırmanın bir başka kısıtıdır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. YENİ LİDERLİK BECERİLERİ

#### 1.1. KOMB Dünyasında Yeni Liderlik Becerileri

Yeni Liderlik Becerilerini ilk ortaya atan kişi olan Bob Johansen, misyonu, geleceğe bakmanın değerini savunmak olan bağımsız, kâr amacı gütmeyen bir araştırma grubu Institute for the Future'da, 30 yılı aşkın bir süredir gelecek öngörülerini yapmaktadır (Johansen & Euchner, 2013, s. 10). Johansen'in temel felsefesi, liderin geleceğe bakması, geleceği dinlemesi ve erkenden orada olması üzerine kurulmuştur.

Johansen'e (2012) göre, bir lider için, geleceği dinlemek zor bir iştir. Bu yüzden liderler, karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık ve belirsizliğin gürültüsü arasından, geleceği nasıl dinleyeceğini öğrenmelidirler. Liderlerin, kendilerine sunulan bir geleceği pasif olarak kabul etmek yerine, öngörüden yararlanması, bugün daha iyi ve doğru kararlar almasına yardımcı olacaktır. Yani uzun vadeli düşünme, kısa vadede de fayda sağlayacaktır. Dolayısıyla geleceğe bakmak, şimdi ne yapılacağına karar vermeye yardımcı olacaktır.

Günümüzde birçok lider karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık ve belirsizlik (KOMB) tarafından boğulmuş durumdadır. Bu sıkıntılı zamanlarda, pek çok lider çok erken değerlendirme yapmakta ve çok basitçe yargıya varmaktadır. Bunların dışındakiler ise cesaret eksikliği yüzünden, çok geç karar vermektedirler. Bazı liderler KOMB dünyasına, öfke ve küçümseme ile tepki göstermektedir. Bazı liderler de kaosun zamanla ortadan kaybolacağına inanmaktadır. (Johansen, 2010c). Dolayısıyla günümüz liderleri, henüz KOMB'a karşı en doğru şekilde davranma konusunda ortak bir perspektif geliştirebilmiş değillerdir.

Geleneksel liderlik uygulamaları, gelecekteki güçlüklerle başa çıkmak için yeterli olmayacaktır. Liderlerin hem KOMB fırsatlarını avantaja çevirmek, hem de KOMB tehlikelerini atlatmak için artık çok daha gelişmiş liderlik becerilerine ihtiyacı vardır. Gelecekte değişimlerin çok hızlı ve yıkıcı olacağı öngörüldüğünden, liderlerin çok çevik ve esnek olması gerekmektedir (Battey, 2012). Bu tür gelişmiş liderlik yetkinliklerinin, örgütün gelecekteki başarısı için önem derecesi de hızla artmaktadır. Yeni KOMB zorlukları ile baş edebilmek için, çeviklik, esneklik ve öğrenmenin ötesinde, yeni beceriler geliştirilmesi zorunludur (Johansen, 2010b). Liderlerin, hızla

yeteneklerini geliştirmeleri gereken bir dünyada, mevcut ve değişmekte olan değişim tetikleyicileri ile başa çıkabilmek için, gelecekteki çalışma becerilerine ve yeteneklere odaklanmak kritik öneme sahiptir. Phoenix Üniversitesi Araştırma Enstitüsü bünyesindeki Institute for the Future, altı değişik tetikleyiciyi özetlemekte ve bu faktörleri "gelecekteki manzarayı yeniden şekillendirmesi muhtemel yıkıcı kaymalar" olarak tanımlamaktadır (Davies, Fidler, & Gorbis, 2011, s. 1-3). Bu tetikleyiciler şunları içerir:

- Aşırı uzun yaşam süresi (Artan küresel ömür)
- Akıllı makine ve sistemlerin yükselişi (Artan entegre otomasyon)
- Bilişimsel dünya (Algılayıcılarda ve işlem gücünde büyük artışlar)
- Yeni medya ekolojisi (İletişim için yeni bir anadilin gelişmesi)
- Süper yapılandırılmış organizasyonlar (Daha önce ulaşılamayan sosyal bağlantı kaynaklarına dokunarak, aşırı ölçekli yapılar oluşturmak)
- Küresel bir şekilde bağlı dünya (Coğrafi sınırlar arasında daha fazla entegrasyon)

Günümüzde geleneksel liderlik geliştirme programlarında vurgulanmakta olan beceri temelli yetkinlik modelleri, performans düzeyleri için gerekli minimum temel becerilere odaklandığı için, bu faktörleri yeterince ele almamaktadır (Leslie, 2009). IBM tarafından yürütülen "Capitalizing on complexity" adlı çalışmaya göre, birçok yönetici, hızla artan karmaşıklıkla başa çıkmak için, kendi kapasitesinin yetersiz olduğuna inanmaktadır.

Giderek birbirine bağlı ekonomiler, işletmeler, toplumlar ve hükümetler, büyük yeni fırsatlar ortaya çıkarmıştır. Ancak şaşırtıcı sayıda CEO, bugünün daha karmaşık ortamları için, kötü hazırlanıklarını söylemiştir. Artan bağlanabilirlik de, güçlü ve çok sık bilinmeyen karşılıklı bağımlılıklar ortaya çıkartmıştır. Bu nedenle, günümüzde herhangi bir kararın nihai sonucu, genellikle tam olarak anlaşılmamaktadır. Pek çok CEO'nun kabul ettiği bugünkü yeni ekonomik ortam, önemli ölçüde daha oynak, çok daha belirsiz, giderek artan bir şekilde karmaşık ve yapısal olarak farklıdır.

## **1.2. Johansen'in On Yeni Liderlik Becerisi Yaklaşımı**

Günümüzde liderlik ortamı değişmiştir ve artık daha karmaşık, oynak ve öngörülemezdir. Dolayısıyla böyle bir ortamda liderlik için gereken beceriler de

değişmiştir. Daha karmaşık ve adaptif düşünme becerilerine ihtiyaç vardır. Ayrıca, hızla değişen bir ortamda, liderlerin esnek, dirençli ve hemen cevap verebilir olmaları gerekmektedir. Başarılı 21. yüzyıl liderleri, hızla değişen ve stabil olmayan ortamlarda, en iyi çalışmalarını yaparak, kaos ortamında gelişmelidirler. Gelecek için gerekli beceriler, liderlerin kronik belirsizlikten üstün olmasını sağlayacak şekilde nitelendirilmelidir (Johansen, 2010b; Center for Creative Leadership (CCL), 2011; Collins & Hansen, 2011; Johansen, 2012). KOMB dünyasının tehditlerinden uzaklaşmak ve fırsatlarını yakalamak için, liderlerin gelişim hızı, KOMB'un değişim hızının çok üzerinde olmalıdır.

İnsan ilişkileri kurma, performansı yönetme ve yenilikleri artırma gibi kalıcı liderlik becerileri, önemli kalmaya devam etse de, bir liderin ekiplere rehberlik etmesi ve sonuçları yönlendirmesi bağlamında, önemli değişiklikler gerçekleşmiştir. Liderler iş gücünü, sürekli değişen bir dünyada, etkin bir şekilde kullanmak için hazırlanmalıdır. Ayrıca bireysel sorumlulukları ve çalışma süreçlerini, çalışanların gelecekteki değişen iş modellerini ortaya çıkarmaya ve kabul etmeye teşvik edecekleri şekilde düzenlemelidirler. Örneğin, ilaç endüstrisinde, kişiselleştirilmiş tıbbın ortaya çıkışı ve tedaviden, önleme yöntemlerine odaklanmaya doğru geçiş, sonuçta, bir kişinin genetik yapısına dayanan özelleştirilmiş ilaç tedavileri ile artan kişiselleştirilmiş hasta planlamasını destekleyen ticari modelleri ortaya çıkarabilir (Osterwalder & Pigneur, 2010). Bu zorluklarla yüzleşen liderler, ihtimali ve zamanlaması bilinmediği için, gerçekleşebilecek ya da gerçekleşmeyecek eğilimleri dikkate almak zorundadırlar.

Johansen, pek çok çalışmasında bir liderin KOMB dünyasında başarılı olabilmesi için, temelde farklı liderlik becerileri setine sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu araştırma, Johansen tarafından ifade edilen, on yeni liderlik becerisine odaklanmıştır.

Bu on yeni liderlik becerisi, Institute for the Future tarafından, geniş bir tahmin yelpazesine cevap olarak, yeni bir lider türü profili oluşturmak için, özel olarak tasarlanmıştır. Bu becerilerin temel varsayımları, KOMB'un gelecekte daha da artacağı, KOMB dünyasının sadece tehlikeli değil, aynı zamanda fırsatlarla dolu olması ve liderlerin teknolojik bağlanabilirlik ile güçlendirilecek yeni beceriler öğrenmeleri gerektiğidir. Dolayısıyla KOMB ortamında bir liderin yapılabileceği en akılcı şey, geleceğe hazırlanmaktır. Bu on yeni liderlik becerisinin oluşumu, liderin KOMB

dünyasında etkin bir şekilde çalışabilme kabiliyeti açısından, sekiz kalıcı liderlik ilkesinden etkilenmiştir. Bunlar şöyle sıralanabilir (Johansen, 2012, s. 21-23):

a. Erken Varma: Gidilmek istenen yere erken ulaşmak için, ne zaman hareket edeceğini önceden tahmin etme yeteneğidir.

b. Fiziksel ve Zihinsel Egzersiz: Sağlıksız bir dünyada sağlıklı kalma becerisidir. Araştırmalar, fiziksel egzersiz ve sağlıklı yaşamın liderlik için çok önemli olduğunu göstermektedir. Liderler, çevresindeki kişilere ilham verecek fiziksel ve duygusal enerjiler geliştirmelidirler.

c. Aktif Dikkat: Gürültüyü ve dikkat dağıtacak şeyleri filtreleme yeteneğidir. Bu yetenek aynı zamanda içinde, uyarılara boğulmuş olsa dahi dengeli kalma becerisini de barındırmaktadır.

d. Hazırlık Disiplini: Öngörme, hazırlanma ve uygulama becerisidir. KOMB dünyası kontrol altında tutulamaz ancak ona hazır olunabilir. Liderlik her zaman hazırlıktan yararlanmış, ancak belirsizliğin arttığı KOMB dünyasında bu oldukça zor olacaktır. Bunu başarmak için liderler, geniş bir yelpazedeki alternatif senaryoları değerlendirebilir ve nasıl tepki verebileceklerine hazırlanabilirler.

e. Acil Sabır: Ne zaman meydan okumanın ve ne zaman rahatlamamanın gerekeceğini bilme becerisidir. Liderler, o anda ihtiyaç duyulan şeylere bağlı olarak, hem acil hem de sabırlı olabilirler. Bunu uygularken, işler çok gerginleştğinde baskıyı hafifletmek için geri çekilip sabredebilir, işler rahatladığında ise aciliyeti artırabilir.

f. Hikâye Anlatma ve Dinleme: İnsanların bir geleceği hayal etmelerine yardımcı olan, ilgi çekici öyküler bulma ve bunları anlatma becerisidir. Büyük liderler genellikle büyük hikâyecilerdir. Sorunlar bir formül veya algoritma ile özetlenebilirken, bir ikilemi anlatmak için genellikle bir hikâyeye ihtiyaç duyulmaktadır.

g. Mütevazî Güç: Özgün, merak uyandıran ve kendini geri planda tutan bir çizgide, cesur ve açık niyetli hareket etme yeteneğidir. Uzun vadeli bir gelecek için düşünmek, alçakgönüllülüğü beslemekte ve artırmaktadır.

h. Eşzamanlılık ve Senkron: Tesadüf, rastlantı gibi aynı ana denk gelme durumlarından anlam çıkarma becerisidir. Liderler başkaları onları görmeden önce, evrenin kalıplarını, modellerini, desenlerini görmelidirler. Bunun için, kişisel deneyim ile gelecek olasılıkları arasındaki bağlantıları görme yeteneği esastır.

Aşağıdaki beceriler de, 2007 yılında Institute for the Future tarafından orijinal olarak özetlenmiş ve şekillendirilmiştir (Finlev, 2009; Karakaş, 2009):

a. Yüksek Kıvraklık (Ping Quotient): Yüksek seviyede proaktif katılım ve başkalarının katılım taleplerine cevap verebilme yeteneğidir.

b. Ekosistem Vizyonu (Longbroadening): Daha üst düzey sistemler, daha büyük ağlar, şebekeler ve daha uzun döngüler açısından düşünme becerisidir.

c. Açık Yazarlık (Open Authorship): Genel değişikliklere içerik oluşturan, çoklu katılımcılarla çalışma yeteneği ve içten bir istektir.

d. İşbirliği Radarı (Cooperation Radar): Belirli bir görevi yerine getirebilecek en iyi ortakları bulmak için, sezgisel bir mercektir.

e. Çoklu Kapitalizm (Multi-Capitalism): Doğal, entelektüel, sosyal, mali ve sanal kaynakları içeren, çoklu karma sermayelerle, eşzamanlı ticarete akıcılıktır.

f. Kalabalıklarla İşbirliği (Mobbability): Çok büyük ölçekli işbirlikleri için, birçok insanın eşzamanlı koordinasyonunu sağlama becerisidir.

g. Dinamik İnovasyon (Protovation): Cesur, yeni, hızlı ve tekrar eden geliştirme döngüleri ile maliyetleri düşürme ve başarısızlık hızını arttırma becerisidir.

h. Online Karizma (Influency): Çoklu sosyal medya alanlarında, hikâye anlatımı yoluyla, ikna edici kabiliyetin üst düzeyde olmasıdır.

i. Dijital Pusula (Signal/Noise Management): Yığın ve çoklu veri ve fikir akışından, anlamlı bilgi ve desenleri filtreleme yeteneğidir.

j. Online Firaset (Emergensight): Aşırı ölçekli ortak çabalardan kaynaklanan, şaşırtıcı sonuçları ve karmaşık durumları ele alma ve bunlara hazırlanma becerisidir.

Son olarak, 2009 yılında Institute for the Future tarafından özetlenen yeni beceriler, gelecekteki iş gücü için on liderlik bilgisi ile uyumlu hale getirilmiştir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Davies, Fidler, & Gorbis, 2011, s. 8-12):

a. Anlamlandırma (Sense-Making): İletilenin ne olduğunu ve önemini belirleyebilme becerisidir.

b. Sosyal Zekâ (Social Intelligence): Başkaları ile derin ve doğrudan bir şekilde bağ kurma yeteneğidir.

c. Özgün ve Adaptif Düşünme (Novel and Adaptive Thinking): Kural ve politikaların ötesinde, düşünme ve çözümler üretme ve yanıt verme yeterliliğidir.

d. Kültürlerarası Yetkinlik (Cross-Cultural Competency): Farklı kültürel ortamlarda çalışabilme yeteneğidir.

e. Sayısal Düşünme (Computational Thinking): Verilere dayalı mantığın derinlemesine anlaşılması ve çok miktarda verinin soyut kavramlara dönüştürülebilme yeteneğidir.

f. Yeni Medya Okuryazarlığı (New-Media Literacy): Eleştirel değerlendirme, yeni medya biçimlerini kullanarak içerik geliştirme ve güçlü iletişim için, yeni medya araçlarından yararlanma becerisidir.

g. Transdisiplinerlik (Transdisciplinarity): Okur yazarlık ve birden fazla disiplin arasındaki kavramları anlama yeteneğidir.

h. Zihinsel Tasarım (Design Mindset): Arzulanan sonuçlar için görevler ve çalışma süreçleri geliştirebilme becerisidir.

i. Bilişsel Yük Yönetimi (Cognitive Load Management): Çeşitli araçlar ve teknikler kullanarak, bilişsel işleyişi en üst düzeye çıkarmak için, bilgiyi ayırt etme ve filtreleme becerisidir.

j. Sanal İşbirliği (Virtual Collaboration): Sanal bir ekip üyesi olarak, verimli çalışma ve katılımı sağlama becerisidir.

Johansen, liderlere özgü bu yeni becerilerin önemini vurgulayarak, KOMB dünyasındaki karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık ve belirsizliğin, başarılı liderlik için, bu on gelecek becerisinin temelini oluşturacağını ileri sürmektedir. Bunun yanında Johansen'e göre, bağlanabilirlik, liderlik becerilerini hayata geçirecek ve etkilerini artıracaktır. Johansen ayrıca, liderlerin, gelecekteki dış güçlere cevap verebilmek için, bu becerileri geliştirmeleri gerektiğini ve "beceriler" sözcüğünün kelimenin en geniş anlamıyla incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Schachter, 2009). Bu beceriler, KOMB koşullarına uygun bir şekilde cevap verebilmek için birbirinden bağımsız ya da birlikte kullanılabilirler. Böylece gerekli stratejiler ve taktikler, bir lider tarafından sağlanabilmektedir.

KOMB dünyasında başarı olmak için hazır olması gereken sadece en üst düzey liderler değil, örgütün tüm üyeleridir. Ancak günümüzdeki pek çok liderin örgütlerde

karşılaştığı en önemli zorluk, KOMB dünyasında başarılı olmayı engelleyecek örgüt yapıları miras almalarıdır. Bu yüzden liderler örgüt yapılarını günümüz koşullarına uyumlaştırırken, liderlik becerilerini de tüm örgüt üyelerine empoze etmelidir (Beebe, 2016). Bu sayede söz konusu becerilerin tüm örgüte yayılması, örgütte topyekün bir hazır olma durumu ortaya çıkaracak ve örgüt bu puslu KOMB ortamında yoldan çıkmadan hedefe doğru ilerleyebilecektir.

Bu bölümde yer alan, gelecekteki liderlik becerilerinin hepsi, birbiri üzerine inşa edilmekte ve birlikte çalışmaktadır. Her liderlik becerisi, her bir diğer beceri ile bağlantılıdır. Liderlik ekipleri, bu gelecekte ilham alan liderlik becerilerinin bir karışımına ihtiyaç duyarlar. Ancak her bir becerinin sağlayacağı katkı, liderin diğer becerilere ne oranda sahip olduğuna bağlı olarak değişmektedir. Johansen tarafından tanımlanan ve KOMB dünyasında etkili bir şekilde liderlik etmek için gerekli olan bu on yeni liderlik becerisi kısaca şu şekildedir (Johansen, 2012):

1. Birşeyler Yapma İçgüdüsü: Bir şeyler ortaya çıkarmak ve geliştirmek için, iç etkenleri kullanabilme ve bunu yaparken başkalarıyla bağlantı kurabilme becerisidir.
2. Netlik: Karışıklıkları anlamlandırma, başkalarının henüz göremediği bir geleceği, karışıklıklar ve çelişkiler içinden görebilme becerisidir.
3. İkilem Dönüştürme: Ortadan kaldırılamayan ikilemleri, avantajlara ve fırsatlara dönüştürme becerisidir.
4. Sürükleyici Öğrenme: Bilinmeyen çevre ve ortamlarda, bizzat katılarak öğrenme becerisidir.
5. Biyo-empati: Doğanın kalıplarını, desenlerini anlamak ve öğrenmek için, doğanın bakış açısı ile görme becerisidir.
6. Yapıcı Depolarizasyon: İletişimin bozulduğu gergin durumları sakinleştirme, kutuplaşmaları ortadan kaldırma ve farklı kültürlerden insanları yapıcı etkileşime sokma becerisidir.
7. Sessiz Şeffaflık: Kendi reklamını yapmadan, kendisi için önemli olan şey hakkında açık ve özgün olma becerisidir.
8. Hızlı Prototipleme: İlerideki başarılar için erken başarısızlıklar gerekeceği düşüncesiyle, yeniliklerin hızlı erken sürümlerini oluşturma becerisidir.

9. Akıllı Ağlar ve Gruplar Örgütlenme: Mevcut medya araçlarının akıllıca kullanımı yoluyla, bir amaca yönelik olarak değişim ağları oluşturma, bunlarla etkileşim kurma ve bunları geliştirme becerisidir.

10. Ortak Alanlar Oluşturma: Başkalarına fayda sağlayacak ve rekabeti arttıracak, paylaşılan varlıkları oluşturma ve büyütme becerisidir.

Aşağıda ayrıntılı olarak açıklanacak olan bu on yeni liderlik becerisinden her biri, mevcut veya potansiyel liderin kişisel olarak veya başkasıyla ortaklaşa çalışarak gerçekleştirebileceği, gelecekteki liderlik becerisini tanımlayacaktır.

### **1.2.1. Birşeyler Yapma İçgüdüğü (Maker Instinct)**

Yapma içgüdüğü, bir şeyler yapmak veya geliştirmek için, iç etkenlerden yararlanma ve bunu yaparken başkalarıyla bağlantı kurma yeteneğidir. Bu beceri, aynı zamanda içsel bir tetikleyicidir. Yapma içgüdüğüne sahip olan liderlerin, her zaman çevrelerindeki organizasyonları iyileştirme arzusu vardır. Çünkü yapma içgüdüğü, liderin sadece kendisi ya da organizasyonu için değil tüm paydaşlar için harekete geçmesini sağlayan bir dürtüdür (Kohl, 2017). Bu içgüdü, lideri harekete geçiren ve hareket halinde tutan en önemli güçtür.

Bir şeyler yapma içgüdüğü, aslında herkesin sahip olduğu bir yetenektir. Bununla birlikte, bu yeteneğin ortaya çıkmasına izin verip vermeme konusu, kişinin kendi tercihine bağlıdır. Liderler, kuruluşlarındaki insanları, içgüdülerini kullanmaya teşvik edip etmeyeceğine karar vermelidirler. Yapma içgüdüğü, temel niteliktedir ve gelecekteki liderlik için ihtiyaç duyulan diğer tüm becerilerden önde gelmektedir. Yapma içgüdüğüne sahip kişiler, dünyayı daha iyi bir yer haline getirme konusunda üstün becerilere sahiptirler. Ancak genellikle bunun farkında değildirler. Onlar bunu sadece hoşuna gittiği için yapar, ancak liderler bu kişilerin enerjilerini, değişim için bir kuvvet olarak nasıl kullanacaklarını bilmelidirler (Johansen, 2012, s. 29). Gizli kalmış yapma içgüdülerinin ortaya çıkarılması ve onlardan olumlu yönde yararlanılması, bir liderin örgütü için yapacağı en değerleri katkılardandır.

Birşeyler yapma içgüdüğüne sahip liderler, sadece verilen emirlere uymak ya da gerçekleşmiş olaylara ve koşullara tepki vermek yerine, proaktif davranarak, muhtemel geleceği şekillendirme potansiyeline sahiptirler. Böylece herhangi bir belirsizlikle karşılaştıklarında hem kendilerinde hem de başkalarında var olan yapıcı enerjiyi ortaya



çıkabilirler (Beebe, 2016). Lider, ortaya çıkan bu enerji sayesinde, kendisini ve takipçilerini, daha doğru bir yol üzerinde geleceğe taşıyabilecektir.

Bir şeyler yapmak ve bunun için içgüdüleri kullanmak, hayatın her alanında karşımıza çıkmaktadır. Zor olan, çalışanların içgüdüleri ile liderlerin içgüdülerini senkronize etmek için, evrensel bir dürtüyü liderlik becerisine dönüştürmektir. Birçok kişi kendi içgüdü potansiyelini fark etmez. Doğal bir içgüdü, değerli bir beceriye dönüştürmek için, liderlerin önce kendi yapma içgüdülerini fark etmeleri gerekir. Yapma içgüdü, gelecek için kilit ve temel bir özelliكتedir ve gelecekteki liderlik için ihtiyaç duyulan diğer tüm becerilerden önce gelmektedir. Bu yüzden her liderde bulunmalı ve bağlanabilirlik yoluyla güçlendirilmelidir (Johansen, 2012, s. 28). Gerek liderlerin gerekse diğer çalışanların yapma içgüdüleri, fark edildiği, ortaya çıkarıldığı ve cesaretlendirildiği sürece, diğer beceriler edinilmesi ve geliştirilmesi mümkün olacaktır.

### **1.2.2. Netlik (Clarity)**

KOMB dünyasındaki en önemli yönetsel becerilerden birisi de netliktir. Liderlikte netlik, karışıklıklar ve çelişkiler içinden görebilme, her şeyi olabildiğince açık hale getirme ve bu netliği iletme, başkalarının henüz göremediği geleceği görme, karışıklığın ortasında uygulanabilir bir yön bulma ve sorunlara başka taraftan umutla bakma yeteneği olarak açıklanmaktadır (Anamoutou, 2018).

İş bağlamında netlik ise, şirket stratejisinin kesin bir ifadesi veya bazen stratejik amaç olarak adlandırılır. Şirketin nereye gittiğini ve oraya nasıl gideceğini ortaya koymaktadır. Pek çok endüstri lideri şirketin, net bir şekilde ifade edilmiş güçlü bir gelecek yönelimi (vizyonu) vardır (Johansen, 2012). Bu netliğin tüm örgüt tarafından paylaşılan bir vizyona dönüşmesi ve içselleştirilmesi, liderin örgütteki başarısını perçinlemektedir.

Netliğin en önemli unsuru, başkalarının henüz göremediği bir geleceği, karışıklık ve çelişkiler içinden görebilme yeteneğidir. KOMB dünyasında bir lider, nereye gittiği konusunda çok net, ancak oraya nasıl gideceği konusunda da bir o kadar esnek olmalıdır. Örneğin, modern askeri kurumlarda, komutanın emri ve niyeti konusunda büyük bir netlik vardır. Ancak bu emre yönelik olarak kullanılacak araçlarda esneklik bulunmaktadır (Johansen & Euchner, 2013, s. 11). Dolayısıyla netlik, liderin çok uzak ya da engellerle dolu olsa da hedefi görebilmesini ve ona ulaşmak için gerektiğinde farklı yollar denemesini gerektiren bir beceridir.

Netlik, şirketler ve liderler için anahtar niteliktedir. Hedefin net olması ise en temel konudur. Hedef veya vizyon netliği, örgütün uzun vadeli hedeflerini, net bir paylaşılan vizyonu ve çalışanların ulaşması gereken kısa vadeli hedef ve eylemleri kapsamaktadır (Pyle, 2015). Netliğin geleceğin en önemli becerilerinden biri olmasının sebebi, KOMB dünyasının netliği gerektiren, karışıklıklar, çelişkiler ve ikilemlerle dolu olmasıdır.

Bir kaos ortamının yaşanması ve her şeyi sarması, netlik becerisinin daha önemli hale gelmesine sebep olmaktadır (Lucchetti, 2009). Liderlik netliği yeni bir kavram olmamasına rağmen, KOMB dünyası, belirsizliğin etkisini azaltmak ve geleceği inşa etmek için, daha yüksek bir netlik becerisi gerektirmektedir (Bernstein, 2014). Bu yüzden bu beceri, yeniden irdelenmeli, uyarlanmalı ve liderlere kazandırılmalıdır.

Karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık ve belirsizlik arttıkça, bu karmaşadan kurtulmak isteyen birçok kişi olacaktır. KOMB dünyasında, pek çok insanın kafası karışacak ve netlik arayışına gireceklerdir. Özellikle KOMB dünyasında netlik, etkileyici ve güçlü liderlik için bir ön koşul olacaktır. Dünya daha da kafa karıştırıcı hale geldikçe, karışıklık içinden görebilmek için netliğe sahip olmak daha da zorlaşacaktır. Gelecekte birçok çelişki olacaktır ancak netlik sahibi liderler, çelişkileri görerek, ne yapacağını ve nereye gideceğini ayırt edebilecektir (Johansen, 2012). Liderin bunu başarabilmesi, durması, dinlemesi ve yeniden harekete geçebilmesine bağlıdır.

### **1.2.3. İkilem Dönüştürme (Dilemma Flipping)**

Bu beceri, çözülebilen ve daha sonra ortadan kalkan sorunların aksine, ortadan kaldırılamayan (çözülemeyen) ikilem ve çelişkileri, avantajlara ve fırsatlara dönüştürebilme becerisidir. Liderler ikilemleri tersine çevirip, gizli fırsatları bulabilmelidirler. İkilemleri tersine çevirmek, liderlerin kimsenin çözemediği sorunların hâkim olduğu bir dünyada, kazanmak için ihtiyaç duyacakları önemli bir beceridir (Pyle, 2015). Var olan çelişki ve ikilemler KOMB dünyasının bir gerçeğidir ve liderin yapacağı en iyi şey, bu tehditleri tersine çevirmek ve fırsatlara dönüştürmektir.

Bir ikilemin başlıca özellikleri, tekrarlayan, tam olarak çözülemeyen, karmaşık ve dağınık, şaşırtıcı, kafa karıştırıcı ve zaman zaman tehdit edici olmasıdır. KOMB dünyasında bu tür ikilemleri fırsatlara dönüştürebilmek için olaylara ve durumlara farklı açılardan bakabilmek, güçlü sorular sorabilmek, yeni bilgiler geliştirebilmek ve dikkat hızını artırabilmek gerekmektedir (Mittelsdorf, 2016).

KOMB dünyasında bir kişinin kafası karışmıyorsa, dikkat etmediği anlamına gelmektedir. Karışıklık, KOMB dünyasında oyunun bir parçasıdır. Ve aslında pek çok kişinin korktuğu bir oyunun parçasıdır. Ancak korkarak beklemek, oyunu kaybetmek anlamına gelmektedir. Bu sebeple, yapılması gereken, çok fazla pratik yapmak ve KOMB'a hazır olmaktır. Bu karışıklıkla ve korkuyla nasıl etkileşim kurulacağı ve bunun bir fırsata nasıl dönüştürülebileceğinin öğrenilmesi gerekmektedir. İşte bu "ikilem dönüştürme" denilen liderlik becerisidir. Nihai ikilem, KOMB dünyasının ele geçirmek ve onu tehditkâr bir şeyden, sadece tehdit değil aynı zamanda içinde fırsatlar da barındıran bir dünyaya dönüştürmektir (Johansen & Euchner, 2013, s. 10). Bu ise, geleneksel liderlik becerilerinin ötesinde yeni ve dönüştürücü beceriler gerektirmektedir.

İş dünyasında en sık karşılaşılan ikilem, küresel ölçekte ile kişiselleşmiş beklentileri dengelemektir. Önümüzdeki on yıl içinde tüketiciler, yerel hatta kişiselleştirilmiş hissi uyandıran ürün ve hizmetleri arzulayacaktır. İkilemi tersine çeviren liderler, piyasada yeni pazar modelleri keşfetmek için bu gerginlikte bir fırsat bulacaktır. Günümüz dünyasında ortak bir aile ikilemi ise, iş dünyası ve özel hayatın dengelenmesinin imkânsızlığıdır. Bu kolay çözülebilecek bir sorun değildir. Bunun yerine en iyi çözüm, ikisinin kesişimde bulunan ve yalnızca akıllı tercihlerle dolaşılabilen bir bölgedir (Johansen, 2012). İkilem çevirme siyah ve beyazdan gri elde etmeye benzemektedir. Yapılması gereken en önemli şey, en doğru karışım ile en iyi sonucu elde etmektir.

İkilemleri dönüştürme, KOMB dünyasında öne çıkan liderlik becerilerinden biridir. KOMB dünyasında, liderin çözemeyeceği birçok sorun olacağı gibi, kazanmak için bir yol bulması gereken durumlar da olacaktır. İşte birçok lider bu ikilemlerle uğraşmak zorunda kalacaktır. İkilemlerle uğraşırken, liderin zaman zaman erken, zaman zaman geç karar verme sanatını ustalıkla kullanması gerekmektedir. Yapılması gereken, çok erken karar verme ile çok geç karar verme arasındaki alanı geniş tutmaktır (Johansen & Euchner, 2013, s. 13). Kısacası liderlerin karar verirken, "acil sabır" adı verilen ve gerektiğinde aceleci gerektiğinde ise sabırlı olabilmeyi ifade eden beceriyi geliştirmeleri gerekmektedir.

F. Scott Fitzgerald, 1936 yılında yaptığı gözlem sonucunda, zekânın, zihinde aynı anda iki karşıt fikri barındırabilen ve bunların işlev görme kabiliyetini koruyabilen

bir yetenek olduğu sonucuna ulaşmıştır. 2012’de ise Johansen, KOMB dnyasındaki liderlerin, sıklıkla iki karşıt fikirden, etkili şekilde etkilenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Johansen, 21. yzyıl liderlerinin, bir sorunun cözölmesinden nadiren tatmin olacaklarını iddia etmektedir. Bilakis, problemlerin aksine, cözölmemeyen cöklu ikilemlerle karşı karşıya kalacaklardır. Gelecekte problemler cök olacaktır, ancak üst düzey liderler, cögunlukla cözümün bulunmadığı ikilemlerle uğraşacaklardır. Ancak yine de liderlerin karar vermeleri gerekecektir (Johansen, 2010a, s. 21).

KOMB dnyası bundan sonra da muhtemelen bir cök ikileme sahne olacaktır. Bu yzden liderler bu ikilemlerle meşgul olabilmeli ve onları ortadan kaldıramasa bile nasıl başedebileceğini öğrenmelidir. Hatta ikilemleri kazanma fırsatlarına dönüştürebilmelidir. KOMB dnyasının en iyi liderleri problem cözömayı başkalarına devreder ancak ikilemleri kendileri için saklarlar (Ravuri, 2012a).

Bangladeş’te her yıl yaşanan su taşkınları ile ilgili bir örneğ, ikilem cövirme yi son derece iyi tarif etmektedir. Bangladeş’in üçte biri her yıl muson mevsiminde sular altında kalmaktadır ve cövre sel raporlar, su seviyelerinin ülkenin pek cök bölgesinde her geçen yıl yükselmeye devam edeceğini öngörmektedir. Yükselen su seviyesi bir cök cöcuğun okula gitmesini engellemektedir. Bu durum cöocukların okuldan ayrılma oranlarını artırmaktadır. Buradaki ikilem, okula devam oranını artırarak cöocukların eğitim seviyesini yükseltme arzusu ile su seviyesinin her geçen gün artmaya devam ederek eğitimi engellemesi arasındadır. Ancak ikilemlerin en temel özelliğinde olduğu gibi Bangladeş’teki sel sorunu ortadan kalkmayacaktır. Bu nedenle, ülkedeki bir mimar, bu ikilemi bir fırsata cövirme ye karar vermiştir. Cöocukların sel sırasında okula gidemediğini düşünerek, okulun cöocuklara gitmesi gerektiğine karar vermiş ve yerel tekne imalatcılarıyla cöalışarak bugün 90.000 aileye hizmet veren, 50’den fazla yzzen okul kurulmasına ön ayak olmuştur (Ravuri, 2012a).

#### **1.2.4. Sürükleyici Öğrenme (Immersive Learning)**

Bu beceri, kişinin kendisine yabancı (aşına olmadığı) ortamlara katılarak, bizzat öğrenmesini sağlayan beceridir. Katılma, liderin düşük riskli sanal bir ortama dahil olması anlamında kullanılmaktadır. Daha büyük eğilim ve zorlukları taklit eden küçük ölçekli senaryolara dahil olmak, burada yeni davranışlar denemek ve deneyerek öğrenmek, günümüzde biraz farklı bir öğrenme becerisi gibi görünse de bu yolla sağlanan deneyimlerin gerçekçi ve unutulmaz olması muhtemeldir (Center for Creative

Leadership (CCL), 2013). Çünkü bu tür öğrenme, sanal ve risksiz bir ortamda bizzat yaparak ve yaşayarak öğrenme prensibine dayanır ve liderin geleceğe daha iyi hazırlanmasına yardımcı olur.

Sürükleyici öğrenme, geleceğin dünyasında tercih edilen çok önemli bir öğrenme ortamıdır. Bu yüzden KOMB dünyasında, sürükleyici öğrenmeyi etkinleştirme ve senaryo planlamayı kullanmanın yollarını düşünmeyi denemek gerekmektedir. Örneğin, liderlerin potansiyel dünyalara katılımını sağlayacak senaryolar oluşturulabilmekte ve farklı yaklaşımları denemeleri sağlanabilmektedir. Bir evet veya hayır cevabı gerektiren bir öneriden ziyade, KOMB dünyasındaki yöneticileri meşgul edecek bir senaryo egzersizi planlanabilmektedir (Johansen & Euchner, 2013, s. 13). Gerçek hayattaki olay ve durumların bir kopyası olan bu senaryolar, liderlerin gerçek yaşamda karşılaşılabileceği her türlü koşulu içermekle birlikte, liderlerin uzun yıllar içerisinde edinebileceği deneyimi, çok kısa sürelerde, zarar görmeden ve herhangi bir kayba uğramadan yaşamasına imkan sağlamaktadır.

İdeal ve kapsamlı bir öğrenme ortamı, liderin gerçek dünyada deneyimleyeceğinden daha zor olmalıdır. Böylece hayali dünyada geleceğe hazırlanıldığında, gerçek dünyada bunu başarmak daha kolay olacaktır. Örneğin rol oynama simülasyonlarında (role-play simulation) katılımcılar, gerçek dünyadaki deneyimlerden yola çıkarak etkileşimli simülasyonlarda herhangi bir rolü üstlenirler. Bu yolla onlara yeni durumların hissettirdiklerini anlama ve muhtemel tepkileri uygulama şansı verilmektedir. Rol yapma simülasyonları, liderlerin kendileri için bir başka rolde yeni şeyler öğrenmelerine imkân sağlayabilmektedir (Johansen, 2012). Bu yöntem, liderleri yeni rollere hazırlamada kullanılabilir en etkili yöntemlerden biridir. Bunun yanında başka rollere giren lider, kararlarından etkilenen diğer rollerdeki kişileri daha iyi anlama imkanına da sahip olmaktadır.

Gelişmiş ordularda, aday askerlerin yeni rolleri için hazır olma biçimi, temeli oyuna dayanan “sürükleyici öğrenme yeteneği” adı verilen bir liderlik becerisiyle sağlanmaktadır. Gerçek koşulların bir simülasyonu olan bu tür oyunlarda, eksik yönlerin görülmesi ve düzeltilmesi için önlem alınması mümkün hale gelmektedir. Bu sebeple KOMB dünyasında oyunlar, bazı becerileri ortaya çıkarabildiği için bir seçim aracı olarak da kullanılmaktadır (Johansen & Euchner, 2013, s. 12). Gerçeklik simülasyonları, alternatif gerçeklik oyunları, üç boyutlu çevrimiçi ortamlar, rol oynama simülasyon

oyunları, katılma senaryoları, mentorluk, ters mentorluk, tiyatral doğaçlama ve vaka analizleri, bu tür öğrenmenin en sık kullanılan araçlarıdır (Bernstein, 2014, s. 50). Bu araçların ortak özelliği, katılımcıların aşına olmadığı ortamlarda en iyi hareket tarzını öğrenmesini amaç edinmeleridir.

İş dünyasında liderler kuruluşların zirvesine ulaştıklarında, gerçekte olanlardan daha fazla izole edilirler. Liderlerin, öğrenebilecekleri çok farklı deneyimlerin içine adım atmak için korunan rollerinin dışına çıkmaları gerekir. İşte sürükleyici öğrenme yöntemleri, liderlerin bu korunaklı alanın dışına çıkararak gerçek dünyada ortaya çıkabilecek pek çok farklı durumu, düşük riskli olarak deneyimlemelerini sağlamaktadır (Pyle, 2015). Her ne kadar gerçek dünyanın tam bir simülasyonuna ulaşmak mümkün olmasa da gerçeğe benzer bir senaryo bile lidere çok değerli bir deneyim kazandıracaktır. Tabi ki gerçek yaşama ne kadar yaklaşırsa, simülasyonların liderlere sağlayacağı katkı da o kadar artacaktır.

Mentorluk ve ters mentorluk uygulamaları da aynı amaca hizmet etmesi için kullanılabilir alternatiflerdir. Örneğin öğrenme sürecindeki kişi, bir süreliğine birşeyler öğrenmek istediği kişinin yerine geçebilir. Ya da erkek yöneticilerin kadın yöneticilerin yaşadıklarını anlaması veya eski yöneticilerin yakın zamanda işe alınan birinden birşeyler öğrenmesine yardımcı olmak için ters mentorluk uygulaması da kullanılabilir. Avrupa’da, bu uygulamaya “secondment (geçici görevlendirme)” denilmektedir ve genellikle kişinin kariyerinin ilk evrelerinde uygulanmaktadır. Bir başka yöntem de katılma şeklinde uygulanan vaka incelemeleridir. Yaşanmış bir olayı ya da durumu incelemek, kendisini o ortamda farzetmek ve olaylara bu pencereden bakarak öğrenmeyi sağlamaktadır (Johansen, 2012). Başkalarının deneyimleri, doğru incelenip analiz edildiğinde, en az kişinin kendi deneyimleri kadar öğrenmeye katkı sağlamaktadır.

### **1.2.5. Biyo-Empati (Bio-Emathy)**

Biyo-empati, bir çok olay ve durumu, çevremizdeki doğal döngüden öğrenmek için, doğanın bakış açısından görme, anlama ve öğrenme becerisidir. Biyo-empati, doğa ile empati kurma ve onun yollarını, bağlantısallığını ve esnekliğini anlama yeteneğine dayanmaktadır. Biyo-empati, liderlerin organizasyonel çevrenin büyük resmini (çoklu ilişkili parçaları, doğrusal ve doğrusal olmayan ilişkileri ve değişim döngülerini) görmesini gerektirir. Doğada her şey birbirine bağlıdır ve 21. yüzyıl liderinin,

sistemlerin, işlevlerin, insanların ve süreçlerin birbiri ile bağlantısını anlaması ve buna saygı duymasının yanı sıra, doğanın öngörülemeyen güçlere karşı olan dayanıklılığını da öğrenmesi gerekir. Biyo-empati özelliğini geliştirmek, insanların doğal eğilimlerini ve sistemlerle nasıl etkileşime girdiklerini dinleyen, gözlemleyen ve kavrayan bir liderlik yapısı gerektirir. Liderlerin, doğal değişim döngüsü için, büyük resim düşüncesini uygulaması, saygı ve hoşgörü geliştirmesi gerekir (Bernstein, 2014, s. 51).

Biyo-empati geliştirmenin birçok yolu vardır. Ancak bunun ilk adımı, çevrede daima sürüp giden doğal süreçleri dinlemek, gözlemlemek ve değerini bilmektir. Her organizasyonun temel prensipleri, biyo-empatiyi yansıtmalı ve onu mekanik değil organik bir dille ifade etmelidir. Biyo-empati, değişim döngülerinin yanı sıra, çok sayıda birbiriyle ilişkili parçalara ve doğrusal olmayan ilişkilere saygı gösteren bir büyük resim düşüncesidir (Johansen, 2012). Bu becerinin temelinde, ekolojik sistemlerin uzun vadeli doğasını anlama ve öğrenme yatmaktadır.

Doğanın dikkat çeken en önemli özelliği sadeliği ve tutumlu olmasıdır. Doğa her zaman en kolay yolu kullanır. Aynı kuralları tekrar tekrar farklı yerlerde uygular. Doğanın bu yönünden esinlenmek, yani iş ortamlarında kaynakların kullanımında ve tüketiminde tasarruflu, ihtiyatlı ve ekonomik davranmak gerekmektedir (Mittelsdorf, 2016). Dolayısıyla liderin doğa ile empati yapabilmesi için, şirketi bir makine olarak değil bir ekosistem olarak gören bir bakış açısına sahip olması gerekir.

### **1.2.6. Yapıcı Depolarizasyon (Constructive Depolarization)**

Bu beceri türündeki depolarizasyon kavramı, bir ortamdaki kutuplaşmaları nötrleştiren, bir başka deyişle ortadan kaldıran eylem ve süreçleri ifade etmektedir. Yapıcı depolarizasyon, farklılıkların hâkim olduğu ve iletişimin kesildiği gergin durumları sakinleştirebilme, kutuplaşmayı kaldırma, farklı kültürden insanları olumlu etkileşim içine sokabilme becerisidir. Bu beceri, kutuplaşmayı diyaloga dönüştürmeye ve diyalogla yok etmeye yönelik bir girişimdir. Kutuplaşmaları kaldırma becerisi, öncelikle sakinleşmeyle başlar. Genellikle, kutuplaşmış çatışmalar, çözülebilen problemlerden ziyade, ikilemlerden ortaya çıkmaktadır. (Johansen, 2012, s. 113). KOMB dünyasında ikilemler ortadan kaldırılamadığından, yapılabilecek en iyi şey ikilemlerin ortaya çıkardığı kutuplaşmaların örgüte zarar vermesini engelleyecek önlemler almaktır.

Kutuplaşmış durumlarda, bireylerarası iletişim bozulmakta ve farklılıklar ön plana çıkmaktadır. Geleceğin lideri giderek daha çeşitli hale gelen işgücünü ustalıkla yönetmek konusunda yetenekli olmalıdır. Burada çeşitlilik ile yaş, cinsiyet, öğrenme tarzları, düşünce tarzları, kültürel ve etnik kimliklerle ilgili farklılıklar kastedilmektedir. Liderler, bu çeşitlilik düzeyini ve çatışmaları yönlendirmek, paydaşları yapıcı katılıma ve diyaloga ikna edebilmek için, yapıcı olma ve kutuplaşmaları ortadan kaldırma becerisine sahip olmalıdırlar (Kohl, 2017).

Bu beceriyi geliştirmek için, liderlerin önce kültürlerarası bir nezakete ihtiyacı olacaktır. Kültürlerarası nezaketten kasıt, kendisinden çok farklı hatta belki de rahatsız edici şekilde farklı olan insanları dinleme ve onlardan öğrenme yeteneğidir. Bu yetenek, kişinin hak edip etmediğine bakmaksızın ona saygı göstermeyi gerektirir. Liderler, nezaket yoluyla, uzlaşma sürecini kolaylaştırmayı başarabileceklerdir. Bu yüzden liderler, tüm görüşlere saygı ve anlayış göstermeli, bağlılık ve uzlaşmayı kolaylaştıran bir nezaket sergilemelidirler (Bernstein, 2014, s. 52). Nazik olmak, liderin zıt kutupları aynı paydada biraraya getirmesinin anahtarıdır ve yapıcı bir şekilde çatışmayı önlemenin ilk basamağıdır.

Kutuplaşmanın arttığı durumlarda lider, taraf tutmadığından emin olmalı, ilgili taraflarla empati kurmalı ve sakince yapıcı bir diyalog geliştirmeye çalışmalıdır. Lider bunu bazen mentorluk sistemini hayata geçirerek yapmaktadır. Hatta tersine mentorluk, pek çok kişi tarafından kutuplararası bir köprü vazifesi görmesi sebebiyle, basit ama güçlü bir strateji olarak kabul edilmektedir (Ravuri, 2012b). Rol değişimi de, bir konuya diğer tarafından bakmayı sağladığı için faydalıdır. Liderin farklı kutupların, birbirinden farklı bakış açılarını anlayabilmesi, önemli bir liderlik becerisi olmakla birlikte, yapıcı depolarizasyon becerisinin en önemli yakıtıdır.

### **1.2.7. Sessiz Şeffaflık (Quiet Transparency)**

Sessiz şeffaflık, kendi reklamını yapmadan, kendisi için önemli olan şey hakkında açık ve özgün olma becerisidir. Bir başka ifade ile önem arz eden işleri, açık, samimi, alçakgönüllü ve özgün olarak yapma becerisidir (Lefebvre, 2009). Liderlikte sessiz şeffaflık, tevazu ve alçakgönüllülükle başlar ve liderin, eşsiz liderlik düşüncesini, otantik, açık ve esnek olarak geliştirmelerini gerektirmektedir. Sessiz şeffaflık, sessiz olmayı ve gelecekteki bir yeri öngörmek ve sakin kalabilmek için dinlemeyi gerektirir (Bernstein, 2014, s. 53). Gelecekte liderlere, aldıkları kararların “nedenleri” konusunda



daha fazla soru sorulması muhtemeldir. Bu sebeple liderler mütevazı olmalı ve eylemlerinin arkasındaki düşünceyi açıklamaya istekli olmalıdırlar (Sherman, 2012). Tevazu, samimiyet, açıklık ve şeffaflık ile kendine özgü olma, bu beceriye sahip liderlerin en temel nitelikleri arasındadır.

Liderler, gelecekte açık olmak zorunda kalacak, bilgiyi ve bilgiye karşı reaksiyonlarını gizleyemeyeceklerdir. Sessiz şeffaflık, yüksek derecede açıklık anlamına gelir ve “eğer fikirleri paylaşırsanız, size daha iyi fikirler olarak geri gelecektir” inancına sahip bir “güven ilkesine” dayanır. Açık kaynaklı mantık, liderlerin sahip olduklarını paylaşmalarını, inançlarının şeffaf olmasını gerektirdiğini öğretmektedir. KOMB dünyasında tüm liderler için, geçmişten daha çok şeffaflık gerekecektir. Bazı şeyleri özel tutmak mümkün olsa da bu sınırlı olacaktır (Bernstein, 2014, s. 53). Yakın gelecekte şeffaflık bir tercihten ziyade zorunluluk haline gelecek ve liderler yeni bilgilere sahip olmanın, sahip olduğu bilgileri paylaşmaktan geçtiğini anlayacaktır.

Sessiz şeffaflık, birşeyin sadece bilmesi gereken kişi tarafından öğrenilmesi (need to know) ilkesine dayanmaktadır. Bu yönüyle, geleneksel kumanda ve kontrol odaklı liderlik becerilerinin ötesine geçmektedir. Kimi daha fazla kimi daha az şeffaf olsalar da, gelecekte liderler, kontrol gücünün bir kısmından vazgeçmek zorunda kalacaklardır. Dolayısıyla geleceğin KOMB dünyasında, liderler için tam kontrol, nadiren mümkün olacaktır (Johansen, 2012).

KOMB dünyasında sessiz şeffaflık, ün, şöhret veya övgü kavramları ile çelişmektedir. Bir liderin başarılı olması için ünlü olması gerekmez. KOMB dünyasında ünlülere değil, güçlü liderlere ihtiyaç vardır. Özellikle günümüz sosyal medyasında, liderler kendi reklamlarını yapmasalar bile insanlar onları öğreneceklerdir. Dolayısıyla gelecekte kendi reklamını yapmadan doğru işleri yapan, güçlü, şeffaf ve bir o kadar da mütevazı liderler tercih edilecektir (Ravuri, 2012b). Ünlü olmadan başarılı kalmayı başaran liderler, gerçek sessizliği sağlamış kabul edilecektir.

### **1.2.8. Hızlı Prototipleme (Rapid Prototyping)**

Hızlı prototipleme, liderlerin yeni ürünlerin, süreçlerin veya sistemlerin erken sürümlerini hızlı bir şekilde oluşturma yeteneğidir. Bunun yanında, gelecekteki başarıların, birkaç başarısızlık gerektireceğine de inanmaktır. Dolayısıyla bu beceri, gelecekteki başarılar için, ilk etaptaki başarısızlığın gerektiği inancıyla, yeniliklerin,

hızlı bir şekilde ilk uyarlamasını yapma ve uygulama becerisidir. Prototipleme yeni değildir, ancak hızlı prototipleme becerisi, KOMB dünyasında liderler için çok önemli bir konuma gelmiştir. Hızlı prototipleme, başarısızlıktan hızlı bir şekilde ve tekrar tekrar öğrenmeyi sağlamaktadır. Bu aslında, yenilikçiler için her zaman önem taşıyan deneme yanılma yöntemine benzer ancak ondan daha hızlı bir döngüdür. Hızlı prototiplemenin sloganı; “daha iyi bir gelecek için, erkenden, mümkün olduğunca hızlı ve düşük maliyetli başarısızlıklar yaşamak”tır (Johansen, 2012). En iyi deneyimlerin geçmiş başarısızlıklarla elde edildiği düşünüldüğünde, daha baştan başarısız olmak, sonraki girişimlerde başarısızlığı azaltacak ve çok erken deneyim kazanmayı sağlayacaktır.

Hızlı prototipleme yoluyla liderlikte, hızlı başlama ve sürekli öğrenme konusuna ilgi duyan bir deneme yanılma zihniyeti vardır ve öğrenmede aşırı hıza öncelik verilir. Bu yüzden liderler, tekrarlayan yenilik sürecini benimsemeli, başarısızlığı sürecin bir parçası olarak kabul etmeli ve prototipler boyunca modelleri ayırt etme becerisini kullanmalıdırlar (Bernstein, 2014, s. 54).

Bu beceri, kamu sektöründen ziyade özel sektörde daha iyi sonuçlar vermekle birlikte, genellikle projelerin çok hızlı bir şekilde başlatılması ile ilgilidir. Bu beceriye sahip olan liderler, başlangıç aşamasında başarısız denemeler olabileceğini bilir ve bu durumu kabul eder. Ancak bu sayede girişimlerin pek çok kez tekrar edilmesi sağlanmaktadır. Bu da olası başarısızlıklarla erkenden yüzleşilip önlem alınmasını kolaylaştırır (Lefebvre, 2009). Burada önemli olan gelecekte yaşanabilecek başarısızlıkları, hızlı hareket ederek öne çekmek ve başarısızlıklardan elde edilecek deneyim ile başarıyı bir an önce yakalamaktır. Özellikle üretim ile ilgili alanlarda, üretilmek istenen ürün veya hizmetlerin hızlı bir prototipinin tasarlanması veya uygulanması, uzun ve maliyetli bir üretim sürecinin başında eksiklikleri görmek ve gidermek için liderlere eşsiz bir imkan sağlamaktadır.

Prototipler, potansiyel son kullanıcılar ve diğer kilit paydaşların görüşleri hakkında etkili bilgiler sunar. Tasarımın daha en başından gözle görülebilir bir formata sokulması, temel eksiklikleri görmeyi sağladığı gibi yanlış tasarımları en aza indirmeye yarar. Geleneksel liderlik, hareket etmeden önce düşünmeyi desteklerken, hızlı prototipleme için temel kural, daha az planlama, daha çok denemektir (Mittelsdorf, 2016). Bu sebeple hızlı prototipleme becerisi, liderin her zaman rakiplerinden bir adım önde olmasını sağlayacaktır.

Özet olarak, birçok lider ne olursa olsun başarısızlığı sevmez. Ancak gelecekte, beklentilerini değiştirmek ve başarısızlıklardan öğrenmeye alışmak zorunda kalacaklardır. Winston Churchill'in söylediği gibi, "Başarı, başarısızlıktan başarısızlığa, hevesini hiç kaybetmeden geçebilme kabiliyetidir." Çünkü hızlı prototipleme, başarısızlığı başarının anahtarı olarak kabul eder.

### **1.2.9. Akıllı Ağlar ve Gruplar Örgütlenme (Smart-Mob Organizing)**

Bu beceri, liderin, elektronik ve diğer medya araçlarını ustaca kullanarak, belirli bir amacı olan, iş ve sosyal değişim ağları oluşturma, yetiştirme ve onlarla etkileşim kurma becerisidir. Bu beceri geleceğin liderleri için çok önemlidir. Akıllı ağlar ve gruplar örgütlenme, büyük bir grubu ortak bir iş veya sosyal değişim amacı ile bir araya getirerek medya araçlarını bilinçli bir şekilde kullanmayı sağlamaktadır. Akıllı ağlar ve gruplar gerçekten akıllıdır, çünkü medya, daha fazla etki için onların kolektif zekâsını güçlendirir. Bu grupların davranışları, geliştiği, öngörülemediği ve bazen saldırgan ya da ele avuca sığmaz olduğu için batıda bunlara "akıllı çeteler" de denilmektedir (Pyle, 2015). Çete kavramı, grubun davranışının nasıl ortaya çıktığına ve öngörülemeyen veya asi/zaptedilemeyen olabileceğine atıf yapar. Akıllı kavramı ise, işbirlikçi düşüncüyü organize etmek ve ilişkili bağlantılar kurmak için, kaynakları, süreci ve medyayı planlı (bir amaca hizmet etmek için) bir şekilde kullanmaya atıf yapmaktadır (Bernstein, 2014, s. 54).

Bugünün liderlerinin çoğu bireysel açıdan iyi iletişim kurmakla birlikte, elektronik ortamı kullanma konusunda sınırlı becerilere sahiptirler. Geleceğin liderleri güçlü bir çevrimiçi kimliğe sahip olmalıdır. Ancak web ile büyüdükleri için, günümüz gençlerinin güçlü çevrimiçi tanımlamalara sahip olma olasılığı daha yüksektir (Johansen, 2012). Dolayısıyla gelecek liderlerinin, internetin ve ona bağlı iletişim araçlarının gücünü çeşitli grupları oluşturmada kullanabilmesi ve bu grupları amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmesi gerekmektedir.

Free (2009), hassas işlenmiş ürünler endüstrisini, akıllı ağlar ve gruplar örgütlemeye örnek vermiştir. Buna göre, bu endüstride kişi bildiği bilgileri iş arkadaşlarının bilgisiyle birleştirerek, sektör, müşteriler ve zorluklar hakkında daha bilgilendirilmiş bir görünüm oluşturabilir (Free, 2009, s. 14). Wikipedia, akıllı çeteler örgütlenmesinin bir başka örneğidir. Wikipedia'nın kurucusu olan Jimmy Wales, dünyadaki herkes için kapsamlı ve ücretsiz bir ansiklopedi sağlamak için, herkesin bilgi

tabanına katkıda bulunabileceği ve bilginin doğruluğunun izlenebileceği, akıllı bir çete topluluğu oluşturmuştur. Wikipedia bilgisinin doğruluğu tartışılabilir olsa da, bu bilginin kullanımı ve bağımlılığı, etkin akıllı çeteler örgütlenme için bir örnek teşkil etmektedir (Bernstein, 2014, s. 55). Çünkü bu gibi örneklerde web tabanlı bir ağ oluşturulmakta ve bu ağ içinde yer alan herkesin sürekli olarak etkileşim halinde kalması sağlanmaktadır.

Akıllı ağların gelecekte daha da yaygınlaşması beklenmektedir. Bu yüzden liderlerin akıllı ağlar örgütlenme becerilerini öğrenmeleri gerekecektir. Günümüzde pek çok lider, sadece genç sosyal medya uzmanı ekiplere güvense de, geleceğe hazır olmak isteyen liderler, en azından kendi ağlarını kontrol edecek ya da genç profesyonellerden tersine mentorluk talep edeceklerdir. Çünkü günümüzdeki bu yeni ağlar, daha önce hiç olmayan yollarla işbirliği yapmayı ve birlikteliği mümkün kılmaktadır (Lefebvre, 2009). İçinde bulunduğumuz çağın bilgi ve internet çağı olduğu ve internetin hayatın her alanında yol açtığı radikal değişiklikler düşünüldüğünde, bu becerinin gelecekte en önemli liderlik becerilerinden biri olacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

#### **1.2.10. Ortak Alanlar Oluşturma (Commons Creating)**

İş dünyasında ortak alanlar oluşturma, liderin, rekabeti artıran ve başkalarına fayda sağlayan, paylaşılan varlıklar oluşturmalarını, onları beslemesini ve büyütmesini ifade etmektedir. Bir ortak alan, bir bütün olarak grup ya da geniş çaplı toplulukların yanı sıra, yapı içerisindeki bireysel oluşumlara fayda sağlayacak bir şeyler üretmek için bir platformdur. Örneğin, bir perakendeci, ücretsiz olarak çikolata tatma etkinliği sunduğunda ve katılımcılar bu çikolataları beğendiğinde, bu topluluktaki pek çok çikolata perakendecisi, gelecekteki satışlardan fayda sağlayacaktır. Bu durumda, etkinliği başlatan şirket, pozitif etkilenme ve tüm sektörün büyümesinden faydalanabilecektir (Bernstein, 2014, s. 55).

Ortak alanlar oluşturmak, geleceğin on yeni liderlik becerisinin en gelişmiş, en önemli ancak en zor olanıdır. Diğer dokuz gelecek liderlik becerisinin doruk noktasıdır ve diğer becerilerin tamamından yararlanır. Karmaşık bir beceridir ve pek çok paydaşı vardır (Ravuri, 2012b). Ortak alanlar oluşturma konusunda güçlü olan liderler, paylaşılan kaynakları harekete geçirebilir, sürdürülebilir katılım stratejileri geliştirebilir ve geleceği inşa etmek için yeni çevre ve ortamlar oluşturabilir. Ortak alanlar oluşturma kavramının özü, karşılıklılık (mütekabiliyet) kavramıdır. Kendini düşünme önemli olsa

da, mütakabiliyetin odağı, paydaşların büyük bir kısmının potansiyel değeridir. Ortak kullanım alanları oluşturmak, herkesin katılımını ve katkısını gerektirir. Bu bilgi paylaşımı ile değil, birlikte yeni bir şeyler ortaya koyma ile olmaktadır (Bernstein, 2014, s. 56). Bu yüzden bu beceri, sessiz şeffaflık becerisi ile de ilişkilidir. Çünkü ortak alanların oluşturulması, tarafların şeffaf olmasını ve kazan-kazan stratejisini izlemeyi gerektirir.

Esasen, yeni ortak alanlara dair bu arayış, birden çok tarafın eşzamanlı olarak yararlanabileceği bir iyilik arayışıdır. Her ne kadar içerisinde rekabeti barındırsa da, bu alanların diğer paydaşlara da yarar sağlaması esastır. Bu beceri liderin, hedeflerine ancak işbirliği ile ulaşabileceğini anlamasının bir sonucudur ve “bütün, onu oluşturan parçaların toplamından daha fazlasıdır” prensibine dayanmaktadır (Kohl, 2017).

Sanatçı Whitacre’ın “sanal orkestra” projesi, ortak alanlar oluşturma becerisinin güzel bir örneğidir. Ödüllü bir besteci ve şef olan Eric Whitacre, bir hayranının kendisine adayarak seslendirdiği bir şarkıdan ilham almış ve dünyanın dört bir yanından insanları, şarkı söyledikleri videoları kendisine göndermeleri için teşvik etmiştir. Onlarca ülkeden yüzlerce kişinin katılımıyla bir sanal koro oluşturmuş ve 2013 yılında Buchingham Sarayı’nda 101 farklı ülkeden, 6.000 sanatçıdan alınan 8.400 ses kaydıyla bu orkestrayı yönetmiştir. Bu sanal koro, farklı ülkelere, ırklardan, yaş gruplarından ve dinlerden insanların bir araya gelip tek bir grup halinde şarkı söylemelerini ve birbirleriyle bağlantı kurmalarını sağlayan ortak bir alan olmuştur. Bu platform aynı zamanda bir şarkıcı olmak isteyen, ancak buna fırsat bulamayan birçok insanın da umutlarını arttırmıştır (Ravuri, 2012b). İşte bu tür bir oluşumu organize edebilmek, birçok becerinin aynı anda kullanılmasını gerektiren ve on yeni liderlik becerisinin zirvesinde yer alan ortak alanlar oluşturma becerisini gerektirmektedir.

Sonuç olarak, gelecekteki on yeni liderlik becerisi, bireysel içgüdülerden toplu eyleme kadar uzanmaktadır. Bu on beceri, birçok zorluğa rağmen liderlere dünyayı daha iyi bir yer haline getirme şansı verecektir. Karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık ve belirsizlik (KOMB) dünyasında, bu on liderlik becerisi, başarılı liderlik için temel teşkil edecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. STRES

#### 2.1. Stres Kavramı ve Kapsamı

Günümüzde stres, gerilim, endişe, kuşku, tedirginlik, huzursuzluk, korku, heyecan gibi duyguları bir arada ifade etmekle birlikte hayatımızın ayrılmaz bir parçasıdır. Hızlı değişimlerin getirdiği belirsizlikler, giderek zorlaşan yaşam koşulları ve insan ilişkilerinde ortaya çıkan değişiklikler, stresi arttıran faktörler olarak sayılabilir. Günümüzde teknoloji, doğal ve iklimsel değişimler ile kentleşme gibi dışsal faktörler yaşam dengelerini bozmakta ve bu yeni gelişmelere ayak uydurmakta zorlanan insanlar, daha yoğun bir şekilde stres yaşamaktadırlar (Paşa, 2007, s. 1).

Stres, “çevrenin potansiyel tehdit edici durumuna fiziksel ve duygusal bir tepki”dir (Şimşek, Akgemci, & Çelik, 2003, s. 251). Başka bir ifade ile stres, insanların mevcut yaşamı ve huzuru için bir uyarı veya tehlike işareti olarak algılanan ve dolayısıyla bu durumu ortaya çıkaran olaylara karşı gösterilen ve belirgin olmayan psikolojik ve fizyolojik tepkiye verilen addır (Şimşek, 2001, s. 297). Stres en genel anlamıyla, bireyin yaşadığı çevreden kendisine yönelen istemlerle, kendi gereksinimleri, becerileri, yetenekleri, tutumları ve değerleri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan sosyal ve bedensel bir gerilim durumudur (Polat, 2006, s. 29).

Stres, günümüzün karmaşık kavramlarından biridir ve çağımızın tanımlanması oldukça zor olan bir hastalıktır. Emhan ve Çayır’a (2010) göre; günümüzde çok hızlı değişimlerin yaşanması ve rekabetin şiddetinin her geçen gün artması, hem örgütlerde hem de bireylerde büyük bir gerilime sebep olmaktadır. Ortaya çıkan bu gerilim gerek çalışan sağlığını gerekse örgüt sağlığını tehdit etmekte ve strese yol açmaktadır. Stres, hemen hemen her alanda ortaya çıkabildiğinden, 21. yüzyılda görülen pek çok hastalığın nedeni olarak da görülmektedir.

Stres bir tepkidir ve bu tepki birey için tehdit oluşturan ve çatışmalara sebep olan olaylar veya durumlara karşı ortaya çıkmaktadır (Kulaksız, 2016, s. 16). Daha basit bir anlatımla stres, bireyin çevresinden ya da kendisinden kaynaklanan ve ona rahatsızlık veren durumlara veya olaylara verilen bir tepkidir (Ceylan, 2012, s. 178). Stres, psikolojik temelli ve duygulara bağlı bir kavram olsa da zamanla fiziksel ve davranışsal

tepkiler yoluyla gözlemlenebilmektedir (Demirel, 2013, s. 222). Gözle görülen ve davranışlara yansıyan tepkiler, genellikle stresin daha ileri boyutlarında görülmektedir.

Stres kavramının ilk olarak bir fizikçi ve biyolog olan Robert Hooke tarafından kullanıldığı kabul edilmektedir. Hooke, köprüler gibi fiziksel yapıların üzerine gelen yükleri taşımaları için nasıl tasarlanmaları gerektiği üzerinde çalışırken, “yük” kavramını yapı üzerindeki ağırlık, yükün bindiği alanı “stres”, yapıdaki yük ve stresin etkisi ile meydana gelen bozulmayı ise “gerilim” olarak tanımlamıştır. Fizik alanından farklı disiplinlere geçerken kullanımı farklılaşsa da günümüzde stresin, biyolojik, sosyolojik veya psikolojik sistem üzerindeki dış yük veya talep olduğu kabul edilmektedir. İlk olarak Claude Bernard tarafından tanımlanan ve daha sonra Walter Cannon tarafından işleyişi detaylandırılan homeostasis prensibine göre de stres, beden in denge durumundan sapsması olarak görülmektedir (Lazarus, 1993, s. 4). Dolayısıyla stres ile ilgili ilk araştırmalar fizik ve mühendislik alanlarında görülmektedir. Ancak zamanla biyoloji, psikoloji ve yönetim bilimlerinde, stresin insanlar üzerindeki etkisini konu edinen pek çok araştırma yapılmıştır (Örnek & Aydın, 2008, s. 135). Bugün işletme biliminde stres, örgütsel davranış disiplininin çalışma alanına girmektedir.

Walter Cannon, duygusal tepkilerin hastalıklara yol açabilecek fiziksel değişmelerle ilgisini inceleyen ilk araştırmacıdır. Cannon stres kavramını, “istenmeyen çevresel etkenlerden dolayı bozulan fizyolojik iç dengeyi yeniden kazanmak için gerekli olan fizyolojik uyarılardır” şeklinde tanımlamıştır (Erdoğan, 1999, s. 269). Cannon, insan vücudunun bir sistem olarak incelenmesi gerektiğini ilk fark eden bilim adamlarındandır ve stresi canlı organizmalar bağlamında açıklamıştır. Ayrıca insan vücudunun strese karşı “savaş veya kaç” şeklinde tepki gösterdiğine yönelik ilk araştırmaları yapmıştır. Cannon’a göre strese yol açan şey, canlıya ait doğal içsel dengenin, çevredeki dışsal uyarılar tarafından bozulmasıdır (Şahin, 2010). Bu durumda canlı ya strese yol açan unsura direnç göstermekte ya da direnemeyip kabullenme ve alışma yoluna gitmektedir.

Hans Selye, Cannon’un fikirlerini temel alarak bazı laboratuvar çalışmaları yapmış ve bu çalışmalar sonucunda “Genel Uyum Sendromu” fikrini ortaya atmıştır. Hans Selye yapmış olduğu bu çalışmalar sonucunda, vücudun bir çok farklı stres kaynağına genellikle benzer tepkiler verdiğini fark etmiş ve bu tepki grubuna “Genel Uyum Sendromu” adını vermiştir. Böylece stres ile ilgili yapılan çalışmalarda çok

önemli bir kırılma yaşanmış, bu konuya duyulan ilgili eskiye oranla bir hayli artmıştır. Selye stresi, “vücudun kendi üzerinde bulunan baskılara vermiş olduğu genel bir tepki” şeklinde tarif etmiştir. Stres şeklinde ortaya çıkan tepkilere neden olan uyarıcılara ise “stresör” adını vermiştir (Gençöz, 1998).

Ivancevich ve Matteson stresi “bir kişi üzerindeki herhangi bir çevresel olay, durum veya faaliyet sonucu ortaya çıkan aşırı psikolojik veya fiziksel talebin, psikolojik süreçlerden ve kişisel farklılıklardan etkilenen bir uyum tepkisidir” şeklinde tanımlamıştır. Hammer ise stresi, “insan fizyolojisinin çevresel talebine vücudun gösterdiği belirsiz reaksiyondur” şeklinde tanımlamıştır. (Koçer, 2015, s. 48).

Stresle ilgili olarak, farklı yazarlar farklı tanımlamalar yapmışlardır. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

Çukur’a (2001) göre stres, kişi üzerinde aşırı fizyolojik ve psikolojik talepler oluşturan bir uyarıcıya karşı, kişinin uyum sağlayabilme tepkisidir.

Ertekin’e (1993) göre stres, tüm çevresel, örgütsel ve bireysel etmenlerin belli oranda etkili olduğu kişinin tutum ve davranışlarına yön veren bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Erdoğan’a (1996) göre stres, istenmeyen dış etkilerden sonra bozulan fizyolojik iç dengeyi yeniden kazanmak için gerekli olan fizyolojik uyaranlardır.

Eren’e (2004) göre stres, bireyler üzerine etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini ve başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır.

Dinçer’e (1994) göre stres, herhangi bir dış çevre etkisinin, durum veya olayın, organizmaya yansıyan psikolojik veya fiziki olumsuz sonuçlarıdır.

Gökler ve Işıtan’a (2012) göre stres, olağan üstü talepler, sınırlamalar veya fırsatlarla yüz yüze gelindiğinde birey tarafından yaşanan bir gerilim durumudur.

Cüceloğlu’na (1994) göre stres, bireyin fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir.

Selye’ye (1974) göre stres, bireyin enerjisinin tükenmesi ve kendi kendine yetememesidir. Stresi ortaya çıkaran sorunlar, bireyin enerjisini strese başa çıkmak için kullanmasına ve ihtiyaç hissettiği başka alanlarda enerjisinin yetersiz kalmasına sebep



olmaktadır. Yine Selye'e göre stres; bireyin hem biyolojik hem de fizyolojik sistemini etkisiz hale getiren en önemli psikolojik sorundur.

Aytaç ve Bayram'a (2000) göre stres, organizmanın dış veya iç çevreden gelen etkilerle vücudun hemeostatik dengesinin bozulması sonucu duygu ve davranışlarda ortaya çıkan rahatsız edici bir durum ve bundan duyulan rahatsızlıktır.

Özmutaf'a (2006) göre stres, algılanan çevresel tehditlere bireyin fiziksel ve ruhsal bir tepki verme eylemidir.

Sonuç olarak tüm bu tanımlar ışığında stresi, "dış çevreden kaynaklanan bir uyarıcının sebep olduğu ve bireyin, biyolojik, fizyolojik ve psikolojik dengesinin bozulmasına yol açan olay ve durumlara karşı gösterdiği fiziksel ve ruhsal tepkilerin bütününe verilen ad" olarak tanımlamak mümkündür.

Psikolojideki tanımıyla stres terimi "zorluk" ya da "sıkıntı" anlamına gelen ortaçağ İngilizce'sindeki "straisse" ya da "stress" sözcüklerinden gelmektedir. Çince'de stres kelimesi, fırsat ve tehlike kelimelerinin sembollerinin karışımından oluşmaktadır. Buna göre her tehlike bir fırsatı da içinde barındırmaktadır (Rowshan, 2003, s. 12). Stres gerek bireyi gerekse bireyin yaşantısını, insan ilişkilerini, davranışlarını, işteki verim ve başarısını etkileyen modern çağın hastalığı ve günlük yaşamın bir parçası olarak kabul edilmektedir (Kalay, 2009, s. 41).

Stresin oluşmasında en az dört faktör rol oynar. İlk olarak, stres oluşturan olayın meydana geldiği bir çevre söz konusudur. Stres durumu anlatılmaya çalışılırken bu çevre faktörlerinin değişik yönlerinden söz edilir (iş çevresi, aile çevresi, sosyal çevre gibi). İkinci olarak, stresin birey için anlamlı olabilmesi için algılanması gerekir. Üçüncü olarak, algılanan duruma bireyin bir cevap vermesi gerekir. Son olarak, bireyin verdiği cevabın bir tepki olarak ortaya çıkmasıdır (Telman & Ünsal, 2004, s. 90). Dolayısıyla stresten bahsedebilmek için, stresin bir çevre içerisinde algılanması ve kişinin stres oluşturan bu duruma tepki vermesi gerekir.

Stresin tanımlanmasında üç değişik yaklaşımdan bahsedilmektedir. İlk yaklaşımda, stres bir çıktı değil girdi olarak yani uyarıcı olarak tarif edilmekte ve çevre faktörüne odaklanılmaktadır. İkinci yaklaşımda ise stres bir tepki olarak ele alınmakta ve bireyin stresörlere karşı tepkilerine odaklanılmaktadır. Üçüncü yaklaşımda ise, çevre ve kişi arasında bir etkileşim olduğu ve stresin uyarıcı ve tepkileri içeren bir aşama

olduğu savunulmaktadır. Bu yaklaşıma göre stres, stres uyaranı ile stres tepkisinin bir etkileşimidir (Cotton, 1990). Dolayısıyla stresi anlamak ve yönetebilmek için hem stres yapıcıları hem de stresin sonuçlarını anlamak ve ikisi arasındaki etkileşimi iyi analiz etmek gerekmektedir.

Balcıoğlu (2005), stresin her zaman kötü olmayabileceğini, bazı durumlarda stresin insanlara yarar getirebileceğini iddia etmiştir. Buna göre, stres bireylere çalışma ortamında enerji, coşku ve motivasyon sağlıyorsa iyi veya olumlu stres olarak tanımlanabilir. Böyle bir stres, bireyin örgütsel bağlılığını artırmakta ve örgütün başarısı için çalışmasına katkı sağlamaktadır. Ancak stres bireyi zor durumda bırakıyor ve bir tehdit oluşturuyorsa, bu olumsuz ya da kötü stres olarak tanımlanmakta ve denetim altına alınması gerekmektedir. Bu yüzden yapılması gereken en önemli şey, stresin kaynağını bulmak ve onu kontrol altında tutmak olmalıdır (şenyiğit, 2004, s. 104). Hatta olumlu stresin ortaya çıkması ya da varsa sürdürülebilmesi için yeni stres kaynakları üretmek, kontrolu kaybetmediği sürece örgütlerin deneyebileceği alternatif yöntemlerden biridir.

Stres kavramını ele alırken, stresi her zaman olumsuz anlamda düşünmek doğru bir yaklaşım değildir. Gerçekte belli bir başarı elde etmek için stres gereklidir. Ancak stres çatışmaya sebep oluyorsa söz konusu stresörlerin engellenmesi gerekmektedir. Bu noktada belirleyici özellik stresin türü ve şiddetidir. Örneğin stres düzeyinin aşırı yüksek olduğu durumlarda birey zarar görürken, orta düzeyde yaşanan bir stres durumu, birey açısından yararlı sonuçlar doğurabilmektedir. Bireyin hedeflerine ulaşmak için taşıdığı orta düzeyde bir stres durumu, bireyin motive olmasına ve hedefe odaklanmasına yardımcı olabilmektedir. Dolayısıyla bireyin gelişiminde, başarılarında, yeni nitelik ve beceriler kazanmasında stresin önemli bir yeri bulunmaktadır (Palmer & Hyman, 1993, s. 31; Balcı, 2000, s. 5). Bu sebeple günümüzde stres, engellenmesi gereken bir problemden, bireysel ve örgütsel gelişim ve ilerleme için ihtiyaç duyulan bir güdülenme aracına dönüşmüştür.

Stres ile ilgili yapılan tanımların ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Kast & Rosenzweig, 1985, s. 654-655; Blaug, Kenyon, & Lekhi, 2007):

- Stres bireysel bir tepki ve kişisel bir deneyimdir.
- Stresin temel sebepleri ihtiyaç ve baskılardır.
- Stresin bir diğer sebebi ihtiyaçlar ile kaynaklar arasındaki dengesizliktir.
- Stres bireyin direnç seviyesini düşürmektedir.

- Her bireyin strese verdiği tepki birbirinden farklıdır.
- Stres her zaman kötü değildir. Uygun düzeyde stresin bireye etkisi olumlu olabilmektedir.
- Aşırı stres bireyin dengesini bozmaktadır.

### 2.1.1. Bireysel Stres (Olumlu ve Olumsuz Bireysel Stres)

Bireysel stres, bireyin iş dışındaki yaşamında ortaya çıkan sorunlar ve yaşanmışlıklarla ilgilidir. Dolayısıyla bu tür stresin kaynağı, insanların bireysel özellikleri ve özel yaşamıdır (Şahin, 2014, s. 232).

Selye bireysel stresi, yararlı (*eustress*) ve zararlı (*distress*) stres olarak iki guruba ayırmıştır (Haktanır, 2016, s. 11). Bireyi zorlasa da başa çıkılabilir düzeyde olan ve bireye dinamizm kazandıran stres, yapıcı stres olarak adlandırılmaktadır (Arat, 2010, s. 125). Başka bir ifade ile yapıcı stres, bireye kaygı yerine yaşama gücü ve kişisel doyum veren ve onu zor amaçlara ulaşmaya çalışırken yaratıcılığını kullanmaya yönelten strestir (Budak & Budak, 2004, s. 576). Yapıcı stres, öncelikle bireyin çevreye uyum sağlamasını ve hayatta kalmasını sağlamaktadır. Çünkü orta düzeyde ve katlanılabilir bir stres, organizmanın çalışması, belli bir davranışta bulunması, gelişim göstermesi, zorlukları aşması, sorunlara çözüm bulması, yaratıcılığını kullanması ve performansını arttırabilmesi için gerekli olan psikolojik ve fizyolojik güçlerin toplamından oluşan bir motivasyon meydana getirir (Aydın, 2010, s. 7). Bu sayede birey canlılık kazanır ve bireysel yaşam beklentilerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu sürdürülebilir bir enerji kaynağı elde etmiş olur.

Yıkıcı stres ise, bireyin baş edemeyeceği kadar onu zorlayan ve onun dengesini bozarak direncini kıran stres olarak tanımlanmaktadır (Arat, 2010, s. 126). Diğer bir ifadeyle, bireyin kendini yetersiz, çaresiz ve umutsuz hissetmesine neden olan, kendine olan güvenini kaybetmesine ve hayal kırıklığı yaşamasına sebep olan strestir (Budak & Budak, 2004, s. 576). Yıkıcı stres, stresin bozucu, olumsuz ve sağlıksız yönünü açıklamaktadır (Aydın, 2010, s. 7). Aşırı stres altında çalışanlarda işe devamsızlık ve iş kazalarının görülme oranı yüksek, buna karşılık iş tatmini oranı ise son derece düşüktür. Aşırı stres durumunda, bireylerin yalnızca performansları düşmekle kalmayıp, aynı zamanda bireyde stresin diğer tüm olumsuz sonuçları da yaşanabilmektedir (Eren Gümüştekin & Öztemiz, 2005, s. 283). Yıkıcı stres engellenmesi gereken stres türüdür ve hem bireyde hem de örgütte yıkıcı etkilere yol açar.

Stres kontrol edilmezse, bireyin sağlığını ve mutluluğunu bozar, meslek hayatını olumsuz etkiler, kişiler arasındaki ilişkileri ortadan kaldırır, özgüveni yok eder ve performansı sınırlar. Hatta daha ileri seviyelerde bireyin ölümüne bile neden olabilmektedir (Norfolk, 1989, s. 12). Zararlı stresin göstergeleri daha çok fizyolojik olarak ortaya çıkarken, yararlı stres genellikle psikolojik ve duygusal belirtilerle görülmektedir (Haktanır, 2016, s. 11).

Yapıcı veya olumlu stres genellikle kısa sürmekte, seyrek gerçekleşmekte, düşük yoğunlukta görülmekte ve çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Yıkıcı veya olumsuz stres ise çoğunlukla uzun sürmekte, sık sık gerçekleşmekte, yüksek yoğunlukta görülmekte ve bireyi zararlı bir şekilde etkilemez (Aktaş Mavili, 2001, s. 27; Arat, 2010, s. 116). Olumlu stres, bireyi motive eden, konsantrasyonunu ve potansiyelini artıran bir etki ortaya çıkarmaktadır. Olumsuz stres ise, bireyin motivasyonunu düşüren ve sağlık sorunları yaşamasına sebep olan bir stres türüdür. Konunun daha iyi anlaşılması için olumlu ve olumsuz stres Tablo 5’de karşılaştırılmıştır (Tutar, Tengilimoğlu, & Başpınar, 2012, s. 244).

**Tablo 5.** Olumlu Stres - Olumsuz Stresin Etkilerinin Karşılaştırılması

Olumlu Stres	Olumsuz Stres
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaratıcılığı ve performansı arttırır.</li> <li>• Enerji verir ve harekete geçirir.</li> <li>• Motivasyonu arttırır.</li> <li>• Konsantrasyon ve dikkati arttırır.</li> <li>• Kişinin potansiyelinden daha fazla yararlanılmasını sağlar.</li> <li>• Kişiyi cesaretlendirir.</li> <li>• Hızlı kan dolaşımı ve bol oksijen, organizmayı besler ve temizler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ortaya çıkardığı sorunlar sebebiyle performansı düşürür.</li> <li>• Enerjiyi yok eder, kaçma ve uzaklaşmaya yol açar.</li> <li>• Motivasyonu düşürür.</li> <li>• Dikkat ve konsantrasyonu bozar.</li> <li>• Kişinin potansiyelinden yeterince yararlanılmamasına sebep olur.</li> <li>• Kişide bıkkınlık, isteksizlik ve cesaretin kırılmasına neden olur.</li> <li>• Hızlı kan dolaşımı, çarpıntılara sebep olur ve kalp yorulur.</li> </ul>

Stres, uygun düzeyde ve nitelikte olduğunda, kişiyi güçlendiren, geliştiren, ona deneyim kazandıran bir uyarıcıdır. Ancak bireyin çeşitli sebeplerle yaşadığı kaygılar, kişinin baş edemeyeceği boyutlarda gerilimlere dönüşüyorsa, bu durumda stres, duygusal, zihinsel ve fiziksel açıdan kişiye zarar vermektedir. Önemli olan, yaşanan gerilimlerin kontrol edilebilir düzeyde tutulması ve gerilimlerin ortaya çıkardığı enerjiden pozitif anlamda yararlanılmasıdır. Bunu yapılabilmenin yolu, stresin gerçekte ne olduğunu, stresin nedenlerini, etkilerini ve sonuçlarını bilmekten geçmektedir

(Barutçugil, 2004, s. 144). Bu da bireyin stres konusunda özbilince sahip olması ya da örgüt tarafından bilinçlendirilmesini gerektirmektedir.

### 2.1.2. Örgütsel Stres (İş Stresi)

Örgütsel stres, işgören tarafından yerine getirilen işin, işgörenin ihtiyaçlarını, yetenek ve kapasitesini karşılamaması durumunda ortaya çıkan fiziksel ve duygusal tepkiler olarak tanımlanabilmektedir (Sauter, ve diğerleri, 1998; Park, 2007; Arrington, 2008). Bir başka tanıma göre örgütsel stres, kaygı ve zaman baskısı içeren işlerin ortaya çıkardığı tehditlere karşı, işgörenin verdiği bireysel tepkilerdir (Tsaur & Tang, 2012, s. 2). Örgütsel stres, işin gerekleri ile o işin yapan işgörenin yetenekleri arasında bir uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkmaktadır (Blaug, Kenyon, & Lekhi, 2007). Dolayısıyla örgütsel stres, örgüt çevresinde ve işe bağlı nedenlerle ortaya çıkan bir stres türüdür.

Erkoç (2006) iş stresini, “organizasyonlarda işe bağlı olarak ortaya çıkan gerilim, endişe, kuşku ve kaygılardır” biçiminde tanımlarken, Seyyar ve Öz (2007) iş stresini, “işyerinde olumsuz bir hava olması halinde veya işin gerekleri ile işçinin ihtiyaç, imkân ve yetenekleri arasında uyumsuzluk bulunduğu ortaya çıkabilecek zararlı fizyolojik, psikolojik ve duygusal tepkiler bütünüdür” biçiminde tanımlamışlardır.

İşgörenler kendilerine verilen görev ve rolleri, örgüt ortamında yerine getirdiklerinden, örgütten kaynaklanan örgütsel stres ile karşı karşıya kalabilmektedirler. İş stresi olarak da nitelendirilen örgütsel stres, örgütsel değişimin tetiklediği ve bireylerin gerek kendi işlerinden gerekse diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan bir durumdur (Eren Gümüştekin & Öztemiz, 2005, s. 272).

Örgütsel stresin performans üzerindeki etkisini araştıran Yerkes ve Dodson’a göre stres, ancak orta düzeyde olduğunda birey en yüksek performansı gösterir. Stresin aşırı ya da çok az olması durumunda bireyin performansı düşer (Telman & Ünsal, 2004, s. 91). Uygun düzeylerde ortaya çıkan örgütsel stres, bireyin iş yapabilme kabiliyet ve becerisini ortaya çıkaran ve geliştiren bir enerji ya da itici güç şeklinde görülebilir (Şimşek, 2001, s. 298). Bir başka ifadeyle, ılımlı düzeyde örgütsel stres, bireyleri canlı ve aktif hale getirerek motivasyonlarını arttırmakta ve bunun bir sonucu olarak da performanslarının yükselmesini sağlamaktadır. Buna karşılık yapılan araştırmalar göre, sürekli ve aşırı örgütsel stres ise bireyin psikolojik ve fizyolojik dengesini bozmakta ve bu durumda örgütlerde etkinlik ve verimlilik düşüşleri yaşanmaktadır (Armağan, 2004).

Anlaşılabacağı üzere bireysel strese benzer olarak örgütsel stresin de kısa süreli ve makul düzeyde ortaya çıkması, örgüte olumlu katkı yapmaktadır.

İş stresinin en temel kaynakları arasında, iş tatminsizliği, aşırı sorumluluk, zaman baskısı ve çalışma arkadaşları ya da yöneticilerle yaşanan çatışmalar gösterilmektedir. Ayrıca işin kendisi de birey için önemli bir stres kaynağı olabilmektedir. Özellikle rol belirsizliği ya da rol çatışmalarının olduğu işler ve çalışanın işi üzerindeki kontrolünün çok az olduğu işler, önemli bir stres kaynağıdır (Çelik, 2014, s. 25). Jones, Flynn ve Kelloway (1995) benzer şekilde iş stresinin nedenlerini, yetersizlik, rol belirsizliği, başkalarının sorumluluklarını alma ve buna bağlı olarak ortaya çıkan aşırı yük olarak sıralanmaktadır (Batıgün & Şahin, 2006). Görüldüğü gibi tüm bu nedenler örgüt ve işe bağlı faktörlerden oluşmaktadır.

Beehr ve Newman iş stresini, iş ile ilgili faktörlerin birey üzerinde baskı oluşturması ve bu baskının bireyin zihinsel ve fiziksel faaliyetlerini bozması olarak tanımlamaktadırlar (Koçer, 2015, s. 52). Bu baskının en temel sebebi, 21. yüzyılın aşırı rekabetçi yapısıdır ve bu durum bireyler üzerinde tehlikeli sonuçlar doğurmaktadır (Aytaç, 2002). Rekabetin artması, örgütlerin işgörenlerden beklentilerinin artmasına sebep olmakta, bu durum ise işgörenlerin yetenekleri ile kendisinden beklenenler arasında uyumsuzluklar ortaya çıkarmaktadır.

Sutherland ve Cooper'a (1990) göre, işyerlerinde yaşanan strese yol açan faktörler, her işe göre farklılıklar gösterse de, bu faktörlerin genel olarak beş ana grupta sınıflandırılması mümkündür. Bu başlıklar şöyledir:

1. İşin kendisinden kaynaklanan stres faktörleri (fiziki koşullar, iş yükü, karar alma konusundaki yetkiler)
2. Rolden kaynaklanan stres faktörleri (rol çatışması, rol belirsizliği, sorumluluk paylaşımı)
3. İlişkilerden kaynaklanan stres faktörleri (üstlerin beklentileri, meslektaşların talepleri)
4. Kariyere bağlı stres faktörleri (terfi, atama)
5. Örgütsel yapı ve kurum kültüründen kaynaklanan stres faktörleri (engellemeler, baskılar)

Söz konusu faktörlerden kaynaklanan iş stresi, çalışanın performansının ve öğrenme becerilerinin düşmesine ve mesleki tükenmişliğin artmasına sebep olmaktadır.

Bunun bir sonucu olarak birey kendisine ya savaşma ya da geri çekilme şeklinde bir tepki belirler (O’neill & Davis, 2011, s. 385).

Stres, işyerinde gerçekleşen en önemli ölüm sebepleri arasında gösterilmektedir. Stresin bir sonucu olarak kişilerde depresyon ortaya çıkmakta, aynı zamanda kişinin bilişsel faaliyetlerinde de aksamalar meydana gelmektedir. Bunun yanında aşırı örgütsel stres ortamında çalışanlarda, performans kaybı, devamsızlık ve işe geç kalmalarda artış görülürken, iş dışında kalan aile ortamında ve sosyal ilişkilerde de sorunlar ve çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla rgtsel stres, işgören devir hızının yükselmesi ve devamsızlıkların artması gibi istenmeyen sonuçlar doğurmaktadır. Ayrıca bunların yanında örgütlerde meslek hastalıkları ve iş kazalarında da artışlar yaşanmakta ve tüm bunlara bağlı olarak yüksek maliyet sorunları da yaşanmaktadır (Leontaridi & Ward, 2002). Bu sebeple, günümüzde her yöneticinin, bireysel ve örgütsel stresin sebeplerini ve sonuçlarını bilmesi, stresi nleme veya onu yönetme konusunda yeterliliğe sahip olması gerekmektedir.

Stresin gerek bireyler üzerindeki psikolojik, fizyolojik davranışsal etkileri gerekse örgütsel sonuçları ve bunların oluşturduğu maliyetler, bir yöneticinin göz ardı etmemesi gereken konulardır. Örgütlerin başarı veya başarısız olmasının bünyesinde çalışan işgörenlerin başarı veya başarısızlığına bağlı olduğu düşünüldüğünde, işgörenlerin stres kaynaklarının belirlenmesi, giderilmesi veya kontrol altına alınması için gereken önlemleri uygulamak son derece önem arz etmektedir (Eren Gümüştekin & ztemiz, 2005, s. 286).

## **2.2. Stres Teorileri**

Stresin açıklanmasına yönelik birçok kuram ve yaklaşımdan faydalanıldığı, bununla beraber stres konusuyla ilgili tüm unsurları tek başına içerisinde barındıran bir kuram bulunmadığı söylenebilir (Akman, 2004, s. 45). Literatürdeki birey ve çevresindeki stres kaynakları arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik çalışmaların temel olarak iki ana yaklaşım altında gruplandırıldığı görülmektedir. Bunlardan birincisi stresin fizyolojisine odaklı olan ve Selye (1936) tarafından genel uyum sendromu olarak adlandırılan “fizyolojik stres yaklaşımı” diğeri ise bilişsel psikoloji alanında gelişen “psikolojik stres yaklaşımı” (Lazarus, 1966) olarak tanımlanabilir (Krohne, 2001).

## 2.2.1. Fizyolojik Stres Teorisi

Fizyolojik stres yaklaşımının stresle ilgili açıkladığı temel konu, strese karşı bedenin verdiği tepkilerdir (Akman, 2004, s. 44). Stres fizyolojisi alanında öncü bir araştırmacı olan Hans Selye, 1930'lu yıllarda deney fareleri ile yaptığı bir dizi deney sonucunda, farelerin farklı özelliklerdeki çeşitli rahatsız edici etkiler karşısında kendisini yeni şartlara uyarlamaya yönelik çabalar göstermesi üzerine, bu durumu "Genel Uyum Sendromu" olarak tanımlamıştır (Selye, 1936, s. 231). Genel uyum sendromu, dokulara zararlı her türlü etkenin (stres kaynağının) hemen hemen aynı bütünlük fizyolojik savunma mekanizmalarını harekete geçirdiğini vurgulamaktadır (Lazarus, 1993, s. 4). Bir başka deyişle bu teori, algılanan stresin kaynağı ne olursa olsun, her canlının benzer tepkiler verdiğini savunmaktadır.

Genel uyum sendromu, üç safhadan meydana gelmektedir. Bunlar kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir:

### 2.2.1.1. Alarm Aşaması

Bu aşama, strese yol açan etkenin fark edildiği ve organizmanın biyokimyasal tepkiler yardımıyla kendisini korumaya çalıştığı aşamadır. Alarm, organizmanın dış uyarıcıyı stres olarak algıladığı durumdur. Bu aşamada insan vücudu bir stres kaynağı ile karşılaşmıştır. Organizma, bu duruma hazırlanmak için kan basıncının yükselmesi, göz bebeklerinin büyümesi, stres hormonlarının salgılanması ve terleme gibi çeşitli tepkiler verir. Bu yolla organizma, stresten kaçarak ya da onunla mücadele ederek kendini korumaya çalışır (Aytaç, 2009, s. 7). Yani bedensel veya ruhsal bir zorlukla karşılaştığını fark eden kişi, bu zorluktan kaçarak ya da onunla mücadele ederek (savaş ya da kaç) yeniden genel dengesini bulmaya çalışır (Solmuş, 2004, s. 67).

İlk safha olan "alarm" safhası bir başlangıç şoku evresi ve bunun ardından karşı şok evresinden oluşmaktadır. Şok evresinde heyecanlanma, artan adrenalin salgısı ve mide-bağırsak ülseri görülebilmektedir. Karşı şok evresi, savunma süreçlerinin başladığının işaretidir ve adrenokortikal faaliyetlerin artışı ile anlaşılmaktadır (Krohne, 2001).

### 2.2.1.2. Direnç (Karşı Koyma) Aşaması

Alarm aşamasında karşılaşılan stres durumu devam eder ve organizma savaşmakta ya da kaçmakta başarılı olamazsa, bu durumda "direnç" aşamasına geçilmektedir (Aydın Ş., 2008, s. 145). Bu aşama, stres yapıcının olumsuz etkilerine



karşı çıkıldığı, bunun için de fiziksel veya ruhsal enerjinin harekete geçirildiği aşamadır (Solmuş, 2004, s. 67). Bu aşamada bedensel ve psikolojik alarm tepkileri kaybolmakta ve canlı stres kaynaklarına adapte olmaya başlamaktadır. Stres kaynağına direnç artarken diğer türlerdeki stres kaynaklarına karşı ise direnç düşmektedir. Bu sebeple bu aşamaya “uyum aşaması” da denilmektedir. (Krohne, 2001). Bu aşama, canlının stresli duruma alışmaya başladığı ve uyum sağladığı aşamadır.

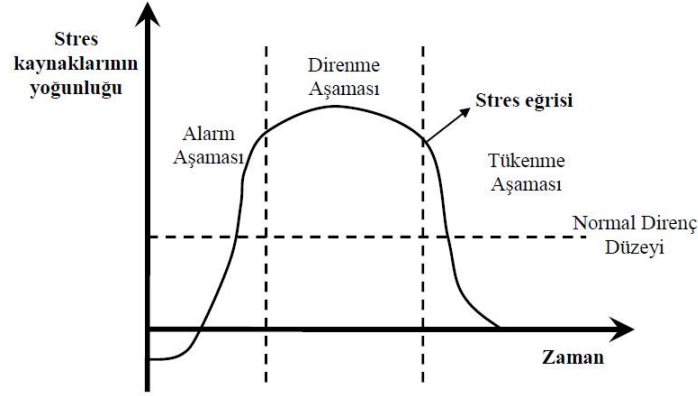
Karşı koyma aşamasında, kişi strese yol açan faktörü etkili bir şekilde bertaraf edebilirse, organizma alarm aşamasında ortaya çıkan zararları onarır, vücudun stres durumuna karşı gösterdiği tepkiler ortadan kalkar ve vücut normal denge durumuna geri döner (Aytaç, 2009, s. 7). Yani genel uyum sendromu üçüncü aşamaya geçmeden direnç ya da karşı koyma aşamasında sona erer. Ancak, eğer strese yol açan faktör ya da faktörler çok şiddetliyse ve birey olumsuz etkilere karşı koyamaz ve bu etkilere uzun süre maruz kalırsa, üçüncü aşama olan tükenme aşamasına geçilir ve kişide yıkım ve bitkinlik baş göstermeye başlar (Solmuş, 2004, s. 67).

### **2.2.1.3. Tükenme Aşaması**

Uyarımın uzun süre devam etmesi durumunda direnç safhası yerini “tükenme” safhasına bırakmaktadır. Canlının stres kaynağına adaptasyon yeteneği artık tükenmiştir. Beden artık stresin baskısına daha fazla dayanamaz, direncini ve dengesini kaybeder (Sökmen, 2010, s. 227). Bu aşamada alarm safhasındaki belirtiler tekrar görülmeye başlar ancak canlının direnç gösterebilmesi artık mümkün değildir (Krohne, 2001). Bu aşamada birey tükenmiş bir durumdadır ve bireyin stres kaynağı hâlâ bulunmaktadır (Aydın İ., 2008, s. 30-55).

Artık organizma her türlü hastalığa açık bir haldedir. Strese yol açan olay çok önemli ve uzun süreli ise organizma kişide geri dönüşü olmayan izler bırakarak tükenir. Stresin bu şekilde devam etmesi, kişinin kalıcı hasarlar alarak sistematik olarak tükenmesine ve hatta ölümüne yol açabilir. Tükenme aşaması, organizmanın kendisini savunamayıp tükendiği ve hastalıkların başladığı aşamadır (Aytaç, 2009, s. 7). Strese bağlı pek çok hastalık, organizmanın zayıf düştüğü ve savunmasız kaldığı bu aşamada ortaya çıkmaktadır.

Genel uyum sendromunun yukarıda sayılan üç aşamasının grafiksel olarak gösterimi Şekil 2’de sunulmuştur (Ergun, 2008, s. 57).



**Şekil 2.** Genel Uyum Sendromunun Aşamaları

Şekil 2’de görüldüğü gibi alarm aşaması stres belirtilerinin ortaya çıktığı ve stres yoğunluğunun giderek arttığı aşamadır. Ardından gelen direnme aşamasında ise stres yoğunluğu en üst seviyededir ve vücut savaşıma ya da kaçma alternatiflerinden birini seçmek durumundadır. Tükenme aşamasında ise strese yol açan faktörlerin varlığı devam etmekle birlikte vücudun savunma mekanizması yıkılmış ve tükenme başlamıştır.

### **2.2.2. Psikolojik Stres Teorisi**

Psikolojik stres teorisinde, fizyolojik stres yaklaşımından farklı olarak iki temel konseptin merkezi öneme sahip olduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi bireyin iyilik durumuna karşı meydana gelenlerin ne derece önemli olduğuna yönelik “değerlendirme”, ikincisi bireyin düşünce ve davranışlarıyla karşılaşılan zorlukları yönetme çabaları olan “başa çıkma”dır (Krohne, 2001).

Yapılan stres araştırmaları, stresli koşulların yaşanan stres belirtileri bakımından her zaman sabit, güvenilir sonuçlar vermediğini, belirli bir koşulda bazı bireylerin yaşadıkları stresin yüksek olduğu görülürken, bazılarının düşük olduğunu, yapılan göreve bağlı olarak bazılarının performansı ciddi biçimde düşerken bazılarının yükseldiğini, bazılarını ise etkilemediğini göstermiştir. Dolayısıyla stres konusunda ne olduğunun anlaşılması için, stres kaynakları ve stres tepkisi arasındaki ilişkide bireysel farklılıklar ile motivasyonel ve zihinsel değişkenlerin aracılık rollerinin göz önünde bulundurulması gereklidir (Lazarus, 1993, s. 3).

Psikolojik stres teorisi, zihinsel değerlendirme ve başa çıkma süreçlerini birey-çevre arasındaki stresli ilişkide temel aracı değişkenler olarak görmektedir (Folkman, Lazarus, Gruen, & Vedelongis, 1986, s. 572; Krohne, 2001).

Lazarus (1993) ayrıca stresi tek boyutlu bir harekete geçirme formu olarak ele almak yerine, stresin çok boyutlu bir yapı olduğunu ve üç çeşit stres olduğunu öne sürmektedir. Stresin, zarar görme, tehlike ve meydan okuma olmak üzere üç farklı çeşidi vardır. Zarar görme, gerçekleşmiş psikolojik zarar anlamındadır. Tehlike, henüz gerçekleşmemiş ancak yakın bir zamanda gerçekleşebilecek bir zararı göstermektedir. Meydan okuma ise başa çıkma kaynakları harekete geçirilerek ve uygulanarak üstesinden gelineceğine güvenilen zorluklar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bir çeşit direnç durumu olan meydan okuma, bireyin strese yol açan bir durumla karşılaştığında ortaya çıkmakta ve muhtemel zararların gerçekleşmesine izin vermeyecek bir kararlılıkla, stresli durumla başa çıkma mücadelesini ifade etmektedir.

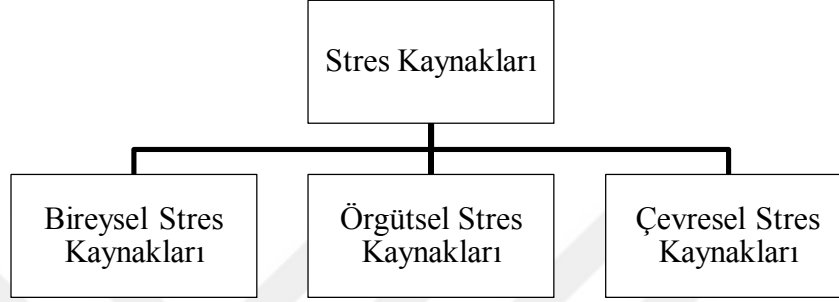
### **2.3. Stres Kaynakları**

Bir bireyin stres tepkisi vermesinde birincil düzeyde etkisi olan sebeplere, stres kaynağı ya da stresör denilmektedir. Stres kaynağı, göreceli bir özellik taşımaktadır. Yani bir stres kaynağının nasıl bir stres tepkisine yol açacağı, bireyin stres kaynağını algılama biçimine bağlıdır. Dolayısıyla herhangi bir stres kaynağı bir kişi için strese yol açarken, aynı stres kaynağı bir başka kişi için strese yol açmayabilir. Bireylerde strese yol açacak stres kaynakları birbirinden farklı olabileceği gibi, her birey aynı stres kaynağından farklı derecelerde de etkilenebilmektedir (Arat, 2010, s. 136-137).

Çalışma hayatı ve çalışma ortamları, yapısı itibarıyla strese son derece elverişli durumdadır. Bir çok iş ve çalışma ortamı, bir çok yönüyle stres yapıcı özelliklere sahiptir. Örneğin ısı, nem, gürültü, koku ve ışık gibi dış etkiler ya da aşırı sorumluluk, aşırı denetim gibi işe bağlı sebepler çalışanlarda strese yol açabilmektedir (Balcı, 2000, s. 4-5). Bu sebeple günümüzde bireylerde çalışma hayatı ve bununla ilişkili nedenlere bağlı olarak (örn. ekonomik) stres görülme oranı son derece yüksektir.

Örgütlerde stres kaynaklarının bilinmesi ve bu konuda gerekli tedbirlerin alınması, bireysel ve örgütsel başarı açısından oldukça önemli bir konudur (Özgün, 2015, s. 69). Fizyolojik ihtiyaçlara, fiziksel bütünlüğe, sosyal bağlılıklara, kendilik algısına ve kaynaklara yönelik tehditlerin farklılığına göre araştırmacılar tarafından önerilen birçok stres kaynakları sınıflandırması bulunmaktadır (Kemeny, 2003, s. 55).

Strese yol açan faktörler, “bireyin kendisi, iş çevresi ve genel çevresi” ile ilgili olmak üzere başlıca üç grupta toplanmaktadır (Eren, 2004, s. 293). Benzer şekilde pek çok kaynakta stresi oluşturan faktörler “bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler” olarak da isimlendirilmektedir. Bu faktörler arasındaki ayırım kesin olmayıp, birbirini tamamlar ve etkiler niteliktedirler. Söz konusu üç grup stres kaynağı, Şekil 3’de gösterilmiştir (Önsüz, Hıdıroğlu, Gürbüz, Topuzoğlu, & Karavuş, 2008, s. 24).



**Şekil 3.** Stres Kaynakları

Aşağıda bu stres kaynakları ve bu kaynakları oluşturan alt etkenler, ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

### **2.3.1. Bireysel Stres Kaynakları**

İnsanların yaşadıkları stresin ortaya çıkışı, bizzat kendi bireysel niteliklerine bağlı olabilmektedir. Kişiliği oluşturan karakter, mizaç, huy ve yetenekler temel stres kaynakları arasında sayılmaktadır (Tutar, 2000, s. 222). Kişinin, strese yol açan olay ve durumlara verdiği tepkiler, kişilik özelliklerinden etkilenmektedir. Örneğin kişinin kişilik tipi (a tipi, b tipi), kendilik kontrolü (içsel, dışsal), başarı ihtiyacı ve bunun gibi pek çok etken, bireyin yaşadığı stres üzerinde etkili olmaktadır (Armağan, 2004, s. 904). Bunun yanında çalışanların cinsiyeti, içe veya dışa dönüklüğü, sorumluluk bilinci, değişimlere açık olup olmaması ve bunlara uyum sağlayabilme becerisi de bireysel stresin en önemli kaynakları arasında düşünülebilir (Erdoğan, 1999, s. 26). Bireylerde strese yol açabilen belli başlı bireysel stres kaynakları aşağıda açıklanmaktadır.

#### **2.3.1.1. Kişilik Özellikleri**

Stres yaşama ve stresten etkilenme düzeyi, kişilik özelliklerine göre farklılık arz etmektedir. Bazı kişilikler strese karşı daha dayanıklı olurken, bazıları stresten daha kolay etkilenmekte ve stresin yıpratıcı etkilerine karşı koyamamaktadır. Bazı insanlar

stresörlere karşı hemen alarm aşamasına geçerek hızla savunma pozisyonu alırken, bazı kişiler strese karşı daha geç tepki vermekte, alarm durumuna geçmede yavaş davranmaktadır (Silah, 2000, s. 326). Kişilik, bireyin duygularını ve davranışlarını etkileyen ve onlara yön veren en temel özellik olduğundan, stresin algılanışı ve strese karşı gösterilen tepki kişilik özelliklerinden doğrudan etkilenmektedir.

Çalışanlar, strese eğilimli olma seviyeleri açısından değerlendirildiklerinde üç farklı sınıflandırma ortaya çıkmaktadır. Bunlar A Tipi, B Tipi ve karma tip (A ve B tipin karışımı) kişilik özellikleri gösteren bireylerdir (Pehlivan, 2000, s. 10). A tipi kişiler, bir hareket ve duygusallık karmaşası içinde yaşayan, sürekli bir mücadele içinde olup kısa sürede tek şey başarmaya çalışan hatta belirli bir dirence rağmen bunu başarmak için ısrar eden kişilerdir. B tipi bireyler daha az kaygı ve öfke duyarlar. Strese dayanıklılık düzeyi yüksek, rahat, olayları olduğu gibi kabul edebilen insanlardır. Stresten kaçınmak için boş vermeyi öğrenmişlerdir (Özkalp, 2010, s. 91-92). Karma tip kişiliğe sahip bireyler ise stres kaynağına bağlı olarak farklılık göstermekle birlikte, kimi zaman daha sakin ve dengeli kalabilirken, bazı durumlarda ise stresten yoğun bir şekilde etkilenen kişilik özellikleri gösterirler.

Bunun yanında kişilerin sahip oldukları öz yeterlilik inancı da strese karşı gösterdikleri tepki düzeyini etkilemektedir. Kişilerdeki öz yeterlilik inancı, bireyin bir işi başarabileceği konusunda kendi olumlu yargılarını ifade etmektedir. Öz yeterlilik inancı yüksek bireyler, yeteneklerine ve performansına güvenen, herhangi bir konuda başkalarına bağımlı olmayan yani kendi kendine yetebilen ve karşılaştıkları olumsuzlukların üstesinden kendi başlarına gelebileceğine inanan kişilerdir. Bu yüzden stresi bir gerilim değil gelişim fırsatı olarak görürler. Öz yeterlilik inancı düşük olan bireyler ise, yeteneklerinin farkında olmadıklarından, kendilerine olan güvenleri düşüktür ve başarısız olma korkusuyla stres yaşarlar (Solmuş, 2004, s. 79). Dolayısıyla kişilerin öz yeterlilik inancı ile yaşadıkları stres arasında ters yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

### **2.3.1.2. Yaş, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi**

Bireylerin her yaş dönemi içinde ruhsal, fiziksel ve algısal farklılıklar yaşaması muhtemeldir. Bireylerin tepkileri, içerisinde oldukları yaş gruplarının özelliklerine bağlı olarak değişebilmektedir. Örneğin yaşlılık dönemi içinde bireyler huzursuz, aşırı hassas, kırılgan, öfkeli ya da şüpheli davranışlar sergileyebilir. Bu yaş grubunda yenilik ve

değişimlere direnç ve zor kabullenme durumu söz konusudur (Kurşun, 2014, s. 15). Kişi yaşlandıkça, beynin ve bedenin dış baskılara dayanma kapasitesi hızla azalmaktadır. Bunun bir sonucu olarak bireyler, stresli durumlara direnç gösterme gücünü de giderek kaybetmektedir (Barlı, 2010, s. 272).

Bireylerde ortaya çıkan stres kaynaklarından biri de cinsiyettir. Günümüzde erkek egemen iş ortamlarında kadınların da çalışmaya başlamasıyla, kadınların erkeklerden daha çok stres yaşadığı görülmektedir. Kadın çalışanlarda, fiziksel veya psikolojik şiddet (mobbing), cinsiyet ayrımcılığı, cinsel taciz, iş-aile sorumluluklarının çatışması gibi durumlar, stres kaynağı olarak görülmektedir (Soysal, 2009). Ayrıca kadınlar erkeklere oranla bu gibi olumsuz durumlarla başa çıkmada çok daha zorlanmaktadır. Bu da kadınların erkeklerden daha fazla strese maruz kalmasına sebep olmaktadır.

Eğitim düzeyi ile iş stresi arasında yapılmış olan araştırmaların sonuçlarına göre; eğitim düzeyi ile stres düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre kişinin eğitim düzeyi arttıkça iş stresi azalmakta ve birey, karşılaştığı stresi daha kolay yönetebilmektedir (Büyükfırat, 2009, s. 66). İş ortamında üniversite mezunlarının, ilköğretim ve lise mezunlarına oranla daha fazla stres yaşamaları ve yıpranmalarına rağmen, eğitim düzeyi, bilgi ve tecrübelerinin yardımıyla stresle daha kolay baş edebildikleri görülmektedir (Baytar, 2010, s. 23).

### **2.3.1.3. Ekonomik Faktörler**

Son yıllarda yaşanan ekonomik krizler ve bunun bir sonucu olarak ortaya çıkan ekonomik zorluklar, pek çok kişi için önemli bir stres kaynağıdır. Günümüzde ekonomik zorluklar sebebiyle eşini çalıştırmak zorunda kalan ya da ikinci bir iş yapan pek çok kişi bulunmaktadır. Bu durum, iş aile dengesini bozmuş ve toplumda hakim olan bir huzursuzluk hali baş göstermiştir (Luthans, 1992, s. 198). Ayrıca ekonomik güçlüklerin kişilerin geçim sıkıntısı yaşamasına ve pek çok ihtiyacını karşılayamamasına sebep olması sebebiyle en önemli stres kaynaklarından biri olduğu kabul edilmektedir.

### **2.3.2. Çevresel Stres Kaynakları**

Bireylerin içinde yaşadığı genel çevre denildiğinde, ekonomik, politik, teknolojik ve sosyo-kültürel çevre unsurları birarada anlaşılmaktadır. Bu sebeple bireyin genel çevreden kaynaklanan bir stres yaşaması, ülke ve dünya ekonomisindeki olumsuzluklar, politik belirsizlikler, çarpık kentleşme, yetersiz altyapı, teknolojik

değişim hızı ve buna bağlı olarak oluşan yaşam tarzındaki değişikliklerden kaynaklanabilir (Haktanır, 2016, s. 31). Bireylerde strese yol açabilen belli başlı çevresel stres kaynakları aşağıda açıklanmaktadır.

#### **2.3.2.1. Çevre ve Ulaşım Sorunları**

İnsanoğlunun ihtiyaçlarını karşılarken aşırı davranarak doğaya egemen olma arzusu ve onu tahrip etmesi, dengeleri bozarak çevre kirliliği gibi tehlikeli durumlar oluşturur. İnsan sağlığını bozan ve ruhsal sağlığa olumsuz etkileri olan bu durumlar çevreye zarar verme yoluyla hastalıklara ve strese yol açar (Doğru, 2015, s. 52). Ayrıca insanların çevreye verdiği zararların bir sonucu olarak ortaya çıkan iklim değişikliği ve meteorolojik olaylar da kişilerde olumsuz ruhsal sorunlara ve strese yol açan önemli etkenlerdir.

Büyük şehirlerde yaşayan insanlarda, ev ile işyerleri arasında uzak mesafelerin olması, bu sebeple sabahları çok erken saatlerde evden çıkma zorunluluğu, uzun ve zorlu bir yolculukla işe gelip gitme gibi durumlar sıkça yaşanmaktadır. Bu gibi durumlar, çalışanların gerek iş ortamını gerekse özel yaşamını olumsuz etkilemekte, strese neden olarak performansın düşmesine yol açmaktadır (Eren, 2004, s. 296).

#### **2.3.2.2. Teknolojik Değişim ve Belirsizlik**

Günümüzde teknolojik değişimlerin iş dünyasına sayısız fayda sağlamanın yanında bazı zorluk ve olumsuzlukları da beraberinde getirdiği kabul edilmektedir. Bunlardan en önemlisi, teknolojideki hızlı değişimin, çalışanların becerilerini de hızla yetersiz duruma getirmesidir. Hızlı teknolojik gelişim karşısında, yeni yazılım, sistem ve ekipmanları iyi bilme ve kullanma ihtiyacı, çalışanlarda bir tür tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu tehdit sadece alt kademe çalışanlarını değil, aynı zamanda yetenekli ve kalifiye orta ve üst düzey yöneticileri de etkisi altına almakta, baskı ve gerilim oluşturmaktadır (Tutar, 2000, s. 27).

Hızlı teknolojik değişikliklerin, insanların rutinlerini bozması, yaşantılarında köklü değişikliklere sebep olması ve bu değişimin gelecekte nerelere varacağı ya da ne tür başka değişimlere sebep olacağı konusundaki belirsizlikler de kişilerde endişe ve strese yol açmaktadır.

#### **2.3.2.3. Sosyal ve Kültürel Değişimler**

Günümüzde giderek artan ve farklı kültürel ortamlardan gelmenin yol açtığı kültürel çatışmalar ve ülkelerin hızlı bir şekilde değişen sosyo-kültürel yapıya uyum

gösterme konusunda yaşadıkları zorluklar, kişilerde strese neden olan etkenler olarak ortaya çıkmaktadır (Güvenç, 1994, s. 101). Özellikle ülkemizdeki gibi kısa dönemlerde çok hızlı sosyal ve kültürel değişimlerin yaşanması, bireylerin bu yeni durumlara ayak uydurmasını zorlaştırmakta ve sonucunda toplumsal direnç, çatışma ve strese sebep olmaktadır.

Bunların yanında, kırsal kesimden kent yaşamına ve tüketim ekonomisine, aktiflikten hareketsizliğe ya da durağanlıktan hareketliliğe geçiş gibi değişimler strese yol açmaktadır (Doğru, 2015, s. 51).

#### **2.3.2.4. Siyasi, Politik ve Ekonomik Belirsizlikler**

Bir ülkede siyasi iktidarların sık sık değişmesi, bu durumun belirsizliklere yol açması, sürekli bir erken seçim gündeminin olması, siyaseti dizayn etmeye dönük askeri müdahale ve darbeler, o ülkede politik istikrarsızlıklar ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkan politik istikrarsızlıklar da ekonomik dengesizlik ve belirsizliklere yol açmakta, demokrasiye olan inancın kaybolmasına, korku ikliminin hakim olduğu ve insanların gelecek endişesiyle yaşadığı stresli bir ortama sebep olmaktadır (Eren, 2004, s. 300). Bunların yanında gelişmekte olan bazı ülkelerde, siyaset iş dünyasını fazlasıyla etkisi altına almaktadır. Bu gibi ülkelerde istikrarsızlığın kronikleşmesi sonucu işletme sahipleri ve yöneticiler de stres yaşamaktadırlar.

Ülkenin ve örgütün içinde bulunduğu sektörde bazı dönemlerde yaşanan ekonomik krizler ve belirsizlikler, işletme sahibi ve yöneticilerini maliyet artışı, pazar daralması, ödeme zorlukları, çalışanları ise işsizlik, düşük ücret gibi zorluklarla karşı karşıya bırakarak endişeli bir sürece sürükler. Ekonomik belirsizliklerin neden olduğu bu dönemler önemli bir stres kaynağıdır (Doğru, 2015, s. 51).

#### **2.3.3. İş ile İlgili Stres Kaynakları**

Çalışma ortamında karşılaşılan stres faktörlerini ifade eden örgütsel stres ya da iş stresi, yeniden yapılanma, iş güvencesizliği, yeni iletişim teknolojileri, sanal çalışma kaynaklarının dağılımında ve iş görme biçiminde değişiklikler gibi süreçlerde artarak çalışanlarda fiziksel, psikolojik ve davranışsal sorunlar ve hastalıklara yol açabilmekte, yaşam kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir (Türk & Çakır, 2006, s. 37-42).



İş ile ilgili olarak en çok karşılaşılan stres kaynaklarını şöyle sıralamak mümkündür (Perrewe & Victory, 1988, s. 84-85; Defrank & Ivancevich, 1998, s. 55-56):

- İş koşullarında ve teknolojide değişme, başarısızlık ve işten atılma korkusu,
- İş tasarımı kaynaklı belirsizlikler, sıkıcı/rutin işler,
- Yöneticilerden kaynaklı sorunlar, yetersiz destek, aşırı iş talebi, aşırı kurallar ve düzenlemeler, adil olmayan ödemeler,
- Örgütsel yapı, örgüt politikaları, kararlara katılım yetersizliği, iletişim sorunları, aşırı veya yetersiz işgücü,
- Ortak hedef, inanç ve duygu eksikliği, örgüt kültürünün zayıf olması, birey-örgüt değerlerinin çatışması.

Aşağıda iş ile ilgili stres kaynakları, özelliklerine göre sınıflandırılarak açıklanmaktadır.

### **2.3.3.1. İşin Kendisinden Kaynaklanan Stres**

Çalışanların, yerine getirdikleri işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmaması durumunda, işin kendisi strese neden olmaktadır (Paşa, 2007, s. 19). Bunun yanında aşırı iş yükü de çalışanlarda strese yol açmaktadır. Hatta çalışanlar için normalden az iş yükü de bir stres kaynağıdır. Bireye normalden daha az iş verilmesi, bireyin kendisini yetersiz hissetmesine sebep olmakta ve bireyde sıkılganlık ve bıkkınlık hissi ortaya çıkarmaktadır (Özkalp & Kırel, 2011, s. 382). Aşırı iş yükü ise işin kendisinden kaynaklanan stres yapıcılar arasında en çok karşılaşılan ve en önemli olanıdır. Çünkü aşırı çalışma yükü, bireyin ruh ve beden sağlığının bozulmasına yol açmaktadır. Ayrıca zaman baskısı yani sınırlı ve belirli bir zaman dilimi içinde çok sayıda işi yapma gerekliliği de, işgörenlerde stres oranını yükseltmektedir (Şencan, 1986, s. 119).

İşin sürekli aynı tempoda ve tekrarlanarak yapılması (seri imalat teknolojisi gibi) yani monoton olması (Arıkanlı & Ulubaşı, 2004, s. 116), zaman baskısı altında yapılması (Baltaş & Baltaş, 2011), vardiyalı sistemde çalışılması –özellikle gece vardiyası- (Büyükfırat, 2009, s. 58) bireylerde bıkkınlık, baskı, endişe, yorgunluk ve depresyona sebep olmakta ve bu koşulların süreklilik arz etmesi durumunda kişi yoğun bir stres altında çalışmak zorunda kalmaktadır.

Çalışma ortamının ısı ve nem düzeyi, gürültü, titreşim, aydınlatma, hava ve yüzey kirliliği ve iş kazalarına sebebiyet verecek şekilde tehlikeli ortamlar önemli stres

kaynakları olarak sayılabilmektedir (Sökmen, 2005, s. 5; Camkurt, 2007, s. 93-102). Ayrıca işin güvenlik ile ilgili risklerinin olması da (polislik, itfaiyecilik, askerlik vb.) stresin artmasına yol açmaktadır. Hava ve denizcilik, maden, inşaat ve enerji sektörlerinde çalışan bireylerde, işin niteliğinden kaynaklanan tehlike faktörü en önemli stresörlerden biridir (Özkalp & Kirel, 2010, s. 385).

### **2.3.3.2. Role Bağlı Stres**

Örgüt içerisinde işgörenlerin üstlenmek zorunda oldukları çok sayıda rol mevcuttur ve bu roller, birçok noktada işgörenler açısından sorun teşkil etmekte, onları stres altına sokmaktadır (Özgün, 2015, s. 85). Bireylerin üstlenmiş olduğu iki veya daha çok rolün aynı anda ortaya çıkması, roller arasındaki farklılıklar sebebiyle rol çatışmasına sebep olmaktadır. Role bağlı stres faktörleri arasında, rol belirsizliği, rol çatışması, yetki ve sorumlulukların dengeli olmaması ya da aralarında çelişki olması ve kişilik ile rol arasındaki uyumsuzluk sayılabilir (Önsüz, Hıdıroğlu, Gürbüz, Topuzoğlu, & Karavuş, 2008, s. 24; Balcı, 2014, s. 37-38).

Burada sözü edilen rol belirsizliği genellikle iş tanımının belirsiz olmasından kaynaklanmaktadır ve çalışanlarda tatminsizlik, güvensizlik, faydalı olamama düşüncesi ve strese yol açmaktadır (Özkalp & Kirel, 2001, s. 191; Ceylan & Ulutürk, 2006, s. 49). Rol çatışması ise, çalışanların üstlendikleri farklı rollerin gerektirdiği davranış kalıplarının birbirinden farklı olduğu ve çatıştığı durumları tanımlamak için kullanılan bir kavramdır ve bu durum da işyerlerinde strese yol açmaktadır (Seyyar & Selek Öz, 2007, s. 327). Bunun yanında bireyin sahip olduğu role tanınan yetkilere nazaran daha fazla sorumluluk yüklenmesi ve bireyin kişilik yapısının role uygun olmaması durumunda stres ortaya çıkmaktadır.

### **2.3.3.3. Bireylerarası İlişkilerden Kaynaklanan Stres**

İş ortamında birbirinden farklı pek çok bireyin birarada olması, bireylerin uyum zorlukları yaşamasına ve strese sebep olmaktadır (Paşa, 2007, s. 26). Üstlerin astlara karşı olumsuz ve cezalandırıcı bir tutum sergilediği, bireylerin yakın ilişki kurabileceği çalışma arkadaşları bulamadığı durumlarda da işgörenler stres yaşamaktadır (Cam, 2004, s. 4). Bununla birlikte bireye herhangi bir konuda bilinçli ve devamlı suretle baskı yapılması ve mobbing uygulanması da strese sebep olan en önemli faktörlerdendir.

Bireyler arasındaki işbirliğinin, desteğin ve birbirine güvenin zayıf olduğu örgütlerde stresin ortaya çıkması kaçınılmazdır (Sutherland & Cooper, 1990). Böyle

durumlarda birey kendisini yalnız hissetmekte, bağılılık duygusunu kaybetmekte ve yabancılaşmanın etkisiyle mutsuzluk ve stres ortaya çıkmaktadır.

#### **2.3.3.4. Kariyere Bağlı Stres**

Bir iş sahibi olmanın insan hayatındaki önemi oldukça büyüktür. Bu yüzden bireyin iş araması, bir iş sahibi olamaması veya çalıştığı işten çıkarılması, birey üzerinde büyük bir strese yol açmaktadır (Macnab, 1985). Kuruluşlarda finansal sıkıntıların yaşanması, örgüt yapısında değişikliğe gidilmesi ya da otomasyonun yaygınlaşması ile insanın yerini makinelerin almaya başlamasıyla bireylerin yaşadığı işini kaybetme korkusu, büyük bir stres kaynağı olarak dikkat çekmektedir (Quick, Quick, Nelson, & Hurrell, 1997).

Kariyer hedeflerine ulaşmaya çalışan bireyler, örgüt içerisindeki değerlendirmelerin adaletli yapılmadığına inanıyorsa, başarı değerlendirme kriterleri gerçekçi değilse, çalışanların objektif ölçütlere göre terfi imkanları bulunmuyorsa ve bu sebeple başarı ihtiyacını ve hırsını kaybediyorsa, birey kaçınılmaz olarak stres yaşayacaktır (Palmer & Hyman, 1993, s. 29). Böyle durumlarda kişilerin meslek hayatında planladıkları kariyer hedeflerinin başarısızlıkla sonuçlanması da strese sebep olmaktadır. Kariyer hedefleri ile gerçekleşen pozisyonlar arasındaki fark ne kadar büyükse, bireyde o kadar büyük strese yol açar (Eren Gümüştekin & Gültekin, 2009, s. 150).

Ayrıca işgörenler için eşit ve dengeli bir ücret politikası uygulanmıyorsa, ücret nesnel ölçütlere göre belirleniyorsa, çalışanlar stres yaşayacaktır (Yılmaz & Ekici, 2006, s. 45). Ücret konusundaki memnuniyetsizlik, hem kişinin kariyerini olumsuz etkileyecek hem de ekonomik yönden bir başka stres kaynağı olacaktır.

#### **2.3.3.5. Örgüte Bağlı Stres**

Her örgüt birbirinden farklı olarak, sahip olduğu örgüt iklimine, örgüt içi gruplaşma ve çatışmalara, çalışanların tecrübe ve eğilimlerine, sahip olduğu teknolojiye ve içinde bulunduğu çevresel koşullara göre stres kaynakları geliştirmektedir (Aydın, 2004, s. 54).

Örgüt yapısı ve iklimine bağlı olarak, kararlara katılımın olmaması, merkeziyetçi ve bürokratik bir yapı, gelişme ve ilerlemenin mümkün olmaması, aşırı uzmanlaşma ve birimler arasında aşırı karşılıklı bağımlılık, örgütten kaynaklanan stres yapıcılara örnek gösterilebilir (Ertekin, 1993, s. 42; Pehlivan, 1995; Önsüz, Hıdıroğlu, Gürbüz,

Topuzoğlu, & Karavuş, 2008, s. 24). Bunlara ek olarak, örgüt içi iletişimin yetersiz olması, örgütün amaç ve hedeflerinin belirsizliği, örgüt içi kuralların katılığı, çalışan bağlılığı ve aidiyet duygusunun zayıf yetersiz olması da işğörenler için bir stres kaynağıdır (Büyükfırat, 2009, s. 62).

Bunların yanında örgütsel süreç ile ilgili olarak çok sıkı kontrol mekanizması, sadece yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen bir iletişim yapısı, işğörenin sergilediği performansa ilişkin çok az ya da hiçbir geribildirim almaması, cezalandırıcı bir değerlendirme sisteminin varlığı gibi konularda strese yol açar (Eren Gümüştekin & Öztemiz, 2005, s. 276).

## **2.4. Stresin Belirtileri**

Stresin birey üzerindeki etkilerinin daha kolay belirlenebilmesi açısından stresin belirtilerini, fiziksel, zihinsel, psikolojik, duygusal ve davranışsal belirtiler olarak sınıflandırmak mümkündür (Koçer, 2015, s. 50). Söz konusu stres belirtileri çoğunlukla iç içe geçmiş durumdadır. Bu yüzden çok karmaşık bir hal alabilmektedir. Stresin belirtileri her insanda farklı görülebilmekte, hatta aynı insanda bazı belirtiler azalırken veya yok olurken, yerine yeni belirtiler ortaya çıkabilmektedir (Düzgün, 2014, s. 7). Aşağıda stresin belirtileri sınıflandırılarak incelenecektir.

### **2.4.1. Fiziksel Belirtiler**

Stres, vücudun belirli bölgelerinde ve sistemlerinde birtakım değişikliklere neden olur. Bu değişiklikler farklı seviyelerde görülebilir ve her seviyede farklı şikayet ve semptomlar ortaya çıkabilir. Bu semptomlar yüksek tansiyon, düzensiz uyku, kalp krizi, aşırı terleme, nefes darlığı, yorgunluk gibi fiziksel rahatsızlıklardır (Bakan, 2013, s. 45-46).

Stresin insan üzerinde gözlemlenebilir diğer fiziksel belirtileri arasında düşük enerji hissi (enerji kaybı) ve çeşitli mide problemleri (hazımsızlık, ülser) gibi bireylerin vücuduna doğrudan etki eden etmenlerde bulunmaktadır. Bu belirtilerin yanı sıra stresin, baş, sırt ve kas ağrıları, uykuda diş gıcırdatma, deri döküntüsü, iştahsızlık ve ani kilo değişimleri, dikkatsizlik ve kazalarda artış gibi pek çok olumsuz etkisi de bulunmaktadır (Güçlü, 2001, s. 95).

### **2.4.2. Zihinsel (Bilişsel) Belirtiler**

Stresin zihinsel belirtileri, fonksiyonel olmayan düşünce yollarıdır. Bu belirtiler arasında, bireyin sürekli olumsuz (negatif) düşünmesi, konsantrasyon güçlüğü, zihin ve kafa karışıklığı, hafızada zayıflık, hayal kurmada aşırılık, karar verme güçlüğü, unutkanlık, bir fikir veya düşünceye odaklanarak saplantı haline getirme, iş kalitesinde ve verimlilikte düşüş, hataların artması, muhakeme güçlüğü sayılabilir (Güçlü, 2001, s. 95).

### **2.4.3. Psikolojik (Ruhsal) Belirtiler**

Stres gerek örgütlerde gerekse bireylerde çeşitli psikolojik belirtiler de ortaya çıkarmaktadır. Stresin örgütlerde görülen başlıca psikolojik belirtileri, çalışanlararası gerginlik ve geçimsizlik, endişeli, düş kırıklıklarının ve yetersizlik duygularının hakim olduğu bir örgüt iklimidir (Sökmen, 2005, s. 5). Stres, bireyler üzerinde ise sürekli endişe, kaygı, çaresizlik, çeşitli korkular, konsantrasyon güçlüğü gibi psikolojik etkiler göstermektedir (Aytaç, 2009, s. 6).

### **2.4.4. Duygusal Belirtiler**

Bireylerde stresin ortaya çıkardığı duygu belirtiler arasında, duyguların hızlı ve devamlı değişimi, aşırı duygusal tepkiler verme, başarısızlık ve tatminsizlik duygusu vb. durumlar sayılabilmektedir (Haktanır, 2016, s. 37). Ayrıca stres altında, özgüven azalması, güvensizlik hissi, kolay kırılabilirlik, aşırı hassasiyet, saldırganlık, öfke patlamaları ve sakinleşememe, endişe, üzüntü, asabilik, gerginlik, düşmanlık, ümitsizlik, tükeniş, depresyon, çabuk ve aşırı ağlama ve sık sık kâbus görme gibi pek çok duygusal belirti ortaya çıkmaktadır (Güçlü, 2001, s. 95).

### **2.4.5. Davranışsal (Sosyal) Belirtiler**

Stres, kişilerin davranışları üzerinde açık ve doğrudan gözlemlenebilir etkiler ortaya çıkarmaktadır. Bu etkilerden bazıları, yemek yemede artış veya iştahsızlık, konuşma güçlükleri, sürekli uyuma isteği, sigara ve alkol kullanımında artış olarak sıralanabilir (Sökmen, 2005, s. 5). Sosyal hayata ilişkin ise, kendini diğer insanlardan soyutlamak, insanları suçlamak, hata bulmaya çalışmak, onları rencide etmek, bir çok kişiye küsmek veya insanlara aşırı güvensizlik, randevulara geç kalmak, gitmemek veya çok kısa zaman kala iptal etmek gibi davranış bozuklukları görülür (Bakan, 2013, s. 46).

Stresin işyerlerinde davranışsal belirtileri arasında ise, performansta azalma, yapılan işin kalitesinin düşmesi, uzun süreli çalışmama ve isteksiz çalışma, kararlara katılmama, sürekli eleştirme ve beğenmeme, kaza yapma eğilimde artış, gevşeme ya da sakinleşme açısından güçlükler, sabırsız ve telaşlı davranma ya da sakarlık gösterilmektedir (Güney, 2001, s. 48; Düzgün, 2014, s. 9).

## **2.5. Stresin Sonuçları**

Pek çok stres belirtisi, aynı zamanda stresin bir sonucudur. Günümüzün en önemli sorunlarından biri olan stres, fizyolojik, psikolojik ve davranışsal sonuçlar olmak üzere bireysel bir takım sonuçlar ortaya çıkartırken, performans düşüklüğü, işe devamsızlık, iş kazaları ve yüksek çalışan devir hızı gibi örgütsel birtakım sonuçlara da neden olmaktadır. Bireysel ve örgütsel stresin sonuçlarını bilmek, stres ile baş edebilmek için atılması gereken adımların da belirlenmesine katkı sağlamaktadır (Koçer, 2015, s. 69). Bu yüzden aşağıda stresin sonuçları bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak iki grupta incelenmiştir.

### **2.5.1. Stresin Bireysel Sonuçları**

Bireysel stres, fiziksel, psikolojik ve davranışsal boyutta sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Fiziksel sonuçlara örnek olarak, çok çeşitli türlerde hastalıklar ve kronik yorgunluk gösterilebilir. Duygusal sonuçlar ise inişli çıkışlı olumlu ve olumsuz duygular şeklinde görülmektedir. Davranışsal sonuçlar ise sözlü ve bedensel tepkilerden oluşmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 414).

Aşağıda bu sonuçlar kısaca ele alınmıştır.

#### **2.5.1.1. Fiziksel Sonuçlar**

Pek çok hastalıkta olduğu gibi stres durumlarında da insan vücudu çeşitli fiziksel tepkiler vermektedir. Stresin etkisinin uzun sürmesi hastalıklara sebep olmaktadır. İnsan vücudunun stres durumunda gösterdiği başlıca fiziksel tepkiler arasında, baş ağrısı, yüksek tansiyon, yorgunluk, terleme ve nefes darlığı bulunmaktadır (Baltaş & Baltaş, 2011, s. 138). Strese maruz kalan insanlarda görülebilen bazı hastalıkları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Okutan & Tengilimoğlu, 2002, s. 23):

- Bağışıklık Sistemi Hastalıkları: Diyabet, kanser.
- Deri Hastalıkları: Egzama, sedef, kurdeşen.
- Hareket Sistemi Hastalıkları: Kas gerilmesine bağlı hastalıklar.

- Kalp, Damar ve Dolaşım Sistemi Hastalıkları: Kalp atışında düzensizlik ve çarpıntı, hipertansiyon.
- Sindirim Sistemi Hastalıkları: Gastrit, ülser, hazımsızlık veya iştahsızlık.
- Solunum Sistemi Hastalıkları: Hızlı ve aşırı soluk alıp vermek.

Bu hastalıklardan en çok can kaybına yol açanlar ise kalp ve damar hastalıkları ile kanserdir. Tüm bu belirtilerin hepsinin bir arada olması gerekli değildir. Birinin ya da birkaçının olması bedensel olarak bireyin stres altında bulunduğu işaretidir (Baltaş & Baltaş, 2011, s. 169).

#### **2.5.1.2. Psikolojik Sonuçlar**

Stres sonucu en sık ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklar, tükenmişlik, yılgınlık, depresyon, kaygı, endişe ve yorgunluk olarak sıralanabilir (Kulaksız, 2016, s. 36). Bunların yanında anksiyete, korku, sinirlilik ve saldırganlık, sıkıntı, hoşnutsuzluk, durgunluk, içe kapanıklık ve yalnızlık duygusu, çabuk öfkelenme, duygusal patlamalar, kendine güvensizlik, yabancılaşma gibi psikolojik sonuçlar da ortaya çıkmaktadır (Türk, 1997, s. 15; Tutar, 2000, s. 262-263).

Solmuş (2004) ve Ataman'a (2002) göre, stresin bireyler üzerindeki psikolojik sonuçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Alınganlık ve duygusal hassasiyet,
- Dikkat dağınıklığı ve hafızanın zayıflaması,
- Engellenmişlik duygusu, öfke ve saldırganlık,
- Hastalık hastası olma,
- Hayattan zevk alamama,
- İletişim güçlükleri,
- İş tatminsizliği,
- Karar verme güçlüğü yaşama,
- Kendine ve başkalarına duyulan güvensizlik,
- Tepkisizlik.

#### **2.5.1.3. Davranışsal Sonuçlar**

Stresin psikolojik sonuçları, kişinin iç yaşantısına bağlı olarak dolaylı bir biçimde, onun duygu ve davranışlarında da gözlemlenebilmektedir (Silah, 2005, s. 159). Stresin davranışsal sonuçları, aktif ve pasif olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Aktif davranışlar, strese sebep olan faktörü ortadan kaldırmaya, pasif davranışlar ise stres

ortamından bir süre için uzaklaşarak enerji toplamaya odaklanmaktadır (Tutar, 2004, s. 252).

Kişilerin stresten uzaklaşmak için en çok başvurduğu davranış türü, sigara, alkol ve uyuşturucu madde kullanımının başlaması ya da artışıdır (Himmetoğlu & Kirel, 1996, s. 50). Stresin yol açtığı diğer davranışsal sonuçlar ise, saldırganlık, agresif hareketler, kazaya eğilim, duygusal boşalmaları ve ağlama, aşırı yemek yemek, kişilerle iletişim kurmama, intihar veya intihar girişimi şeklinde görülmektedir (Türk, 1997, s. 15).

### 2.5.2. Stresin Örgütsel Sonuçları

Örgütsel faaliyetlerin insanlar aracılığıyla yürütülmesi sebebi ile bireye etki eden tüm stres faktörleri aynı zamanda örgütler üzerinde de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Koçer, 2015, s. 71). Bu örgütsel sonuçlar arasında, performans düşüklüğü, işe devamsızlık, personel devir hızı ve yabancılaşmayı saymak mümkündür (Cüceloğlu, 1992, s. 274). Dolayısıyla bu sonuçlardan hareketle stresin, örgütlerde etkinlik ve verimlilik azaltıcı ve önemli maddi kayıplara neden olan bir konu olduğunu söylemek mümkündür (Albrect, 1988, s. 155). Stresin örgütler üzerindeki olumsuz etkileri Tablo 6'da toplu olarak gösterilmiştir (Yılmaz & Ekici, 2003, s. 8).

**Tablo 6.** Stresin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Etkileri

<ul style="list-style-type: none"><li>• Olumsuz örgüt iklimi</li><li>• İş tatminsizliği</li><li>• Yüksek iş gücü devri</li><li>• İşe devamsızlıkların artması</li><li>• Sağlık maliyetlerinde artış</li><li>• Personel kaynaklı şikâyet ve taleplerin artması</li><li>• Müşteri şikâyetlerinin artması</li><li>• İş kazalarının artması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İş ilişkilerinde güvensizlik ve gerginlik</li><li>• Örgütsel iletişimin zayıflaması</li><li>• Yemek ve çay molalarının uzaması</li><li>• Örgütsel imajın zayıflaması</li><li>• Örgütsel bağlılığın zayıflaması</li><li>• Mal ve hizmet kalitesinin düşmesi</li><li>• Bölümlerarası iş birliğinin zayıflaması</li></ul>
---	--

Tablo 6'da görüldüğü gibi örgütsel stres, örgütün yararına olan pek çok konuda zayıflama, örgütün zararına olan pek çok konuda ise artışa neden olarak örgütü olumsuz yönde etkilemektedir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. KOMB (KARMAŞIKLIK, OYNAKLIK, MUĞLAKLIK, BELİRSİZLİK)

KOMB kavramı, orijinali VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) kelimelerinin baş harflerinin birleşimi) olan ve oynaklık, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık kelimelerinin baş harflerinden oluşan bir kısaltmadır. VUCA kavramı ilk olarak Bennis ve Nanus'un (1985) liderlik teorisinden yararlanarak ABD Ordusu tarafından genel koşulların karmaşıklığını, oynaklığını (değişkenliğini), muğlaklığını ve belirsizliğini tanımlamak için kullanılmış bir kısaltmadır. Bu çalışmada VUCA kavramı, kendisini oluşturan kelimelerin Türkçe karşılıklarının baş harflerinin kullanılmasıyla, dilimize KOMB olarak uyarlanmıştır.

KOMB kavramı günümüzde olduğu gibi, radikal liderlik değişikliklerinin yaşandığı ve geleneksel liderlik becerilerinin yeterli olmayacağı bir ortamı anlatmaktadır. KOMB dünyasında, belirsizliğe karşı liderliğe duyulan ihtiyaç, anahtar öneme sahip bir gereksinimdir. KOMB dünyasında iş ortamları, oynaklık, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık özellikleri ile iç içedir (AREETE, 2011). KOMB dünyasında başarının sırrı, KOMB koşullarını anlamaktır. Bu sebeple, aşağıda öncelikle KOMB kavramı ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

#### 3.1. KOMB Kavramı

KOMB ile ilgili literatür incelendiğinde KOMB kavramının pek çok araştırmacı tarafından ele alındığı görülmektedir. Aşağıda farklı yazarların KOMB kavramına ilişkin ifadeleri yer almaktadır.

KOMB, soğuk savaş döneminin bitiminden sonra, “çok kutuplu yeni dünya düzeni”ni tanımlamak için Amerikan ordusunda askeri bir terimden doğmuş bir akronimdir. Aslında KOMB yaşadığımız çalkantılı zamanları özetleyen bir kısaltmadır. KOMB, daha karmaşık, daha oynak, daha muğlak ve daha belirsiz bir iş dünyasını temsil etmektedir (Automatic Data Processing, 2016). Kısaca KOMB, karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık ve tahmin edilemezliklerle dolu bir dünya anlamına gelmektedir. Bugün, KOMB iş dünyasında son derece belirgindir (Brittain, 2012).

KOMB terimi, 1990'ların başında Amerika'nın gelecekteki generallerinin eğitildiği, Amerikan Ordusu için elit bir eğitim kurumu olan, Ordu Savaş Koleji (Army

War College) tarafından, gittikçe dinamik, birbiriyle ilişkili ve çok kutuplu bir dünyayı tanımlamak ve Sovyetler Birliği'nin çöküşünden sonra dünyanın nasıl bir hale geleceğini (karmaşık, oynak, muğlak ve belirsiz) anlatmak amacıyla kullanılan bir kısaltmadır. KOMB terimi, dünyada askeri alanda ve iş dünyasında, son yıllarda hızla ilgi uyandırmaya başlamıştır. Özellikle askeri alanda, Bosna Hersek, Kosova, Afganistan, Irak ve Suriye örnekleri, KOMB ortamlarının yaşandığı yerler olmuştur. Bu ortamlarda savaşan askerlerin deneyimleri, bugün iş dünyası liderleri için birer örnek teşkil etmektedir (Casey, 2014, s. 75). Bu yönüyle KOMB kavramı, siyaset, ekonomi, toplum, teknoloji ve çevreden kaynaklanan ve sürekli değişen zorlukları anlamaya çalışan, artan sayıda CEO'nun da ilgisini çekmektedir (Fails Management Institute, 2012).

KOMB terimi önceleri askeri çevrelerde kullanılsa da daha sonra, kâr amacı gütmeyen kuruluşlardan eğitim alanına, finans piyasalarından siyasi oluşum ve ortamlara kadar, her konuda geniş bir yelpazede bulunan fikirlerde de kendisine yer bulmuştur (Wikipedia, 2017). KOMB, neredeyse günümüzde hemen hemen her işte karşı karşıya olunan koşullar ve etkenleri anlatan, kullanışlı bir kısaltmadır (Turner & Margolis, 2012).

KOMB, her büyüklükteki ve her pazardaki organizasyonlar için mevcut ve gelecekteki liderlik profilini şekillendirmek için kullanılan bir 21. yüzyıl çerçevesi olarak kabul edilmektedir (Stiehm, 2002; Johansen, 2007). İş dünyası bağlamında KOMB kavramı, 2008 ve 2009 yıllarındaki küresel mali kriz sonrasında daha fazla kullanılmaya başlanmıştır. O zamandan beri, bu kavram çeşitli organizasyonlarda liderlik becerilerinin geliştirilmesinde ağırlık kazanmıştır (Tovar, 2016). Çünkü geçmişten çok farklı koşulları tanımlamak için kullanılan KOMB, liderlerde de geleneksel becerilerin çok ötesinde yeni beceriler gerektirmektedir.

KOMB, herkesin karşı karşıya kaldığı, değişken ve kaotik iş, ekonomik ve fiziksel çevreyi en iyi şekilde tanımlamaktadır (Sullivan, 2012b). Bu terim ciddi siyasi koşulları belirtmek için de kullanılmaktadır. Ancak artık iş dünyası ile ilişkisi daha güçlenmiştir. Geçmişte işletmeler daha çok belirsizlikle başa çıkmayı planlarken, günümüzde belirsizlik, işletmeleri idare etmek için neredeyse beklenen bir özellik haline gelmiştir. Ancak bunun için liderlerin proaktif ve çevik bir yaklaşımla çalışması gerekmektedir (Sharma, 2015). Geleceği beklemek günümüz liderlerinin yapacağı en

son şey olmalıdır. Bunun yerine liderlerin geleceği tasarımları ve herkesten önce orada olmaları gerekmektedir.

KOMB, günümüzde göz ardı edilemeyecek, standart bir işletme dönemi haline gelmiştir (Sullivan, 2013). Çünkü tüm endüstriler, benzeri görülmemiş karmaşıklıklar, oynaklıklar, muğlaklıklar ve belirsizliklerle karşı karşıyadırlar. KOMB, günümüzün çalkantılı iş ortamında CEO'ların her gün karşılaştıkları şeyleri, uygun bir şekilde özetlemektedir (King, 2013). KOMB, teknolojik değişimler, geçici avantajlar, parçalı pazarlar, çok yönlü rakipler, küresel ekonomik koşullar, istikrarsız hükümetler, siyasi kargaşa, oynak finansal piyasalar ve kararsız tüketicileri kapsayan, gerçekten dinamik bir terimdir. Bu faktörlerin her biri kendi özelinde bir karmaşıklık ve belirsizlik ortaya çıkarır. Ancak, bu gibi olaylar aynı anda gerçekleştiğinde, etkileri komplike ve derin olur (Turner & Margolis, 2012). Günümüzde iş ortamları, bu faktörlerin pek çoğunun aynı anda ortaya çıktığı ve sürdüğü kaotik bir yapıdadır. Tüm bunların yanında KOMB'un şiddeti her geçen gün artmaya devam etmektedir.

KOMB öncesi dönem, uzun yıllar boyunca, görece istikrar ve öngörülebilir ekonomik büyüme ile nitelendirilmiştir. Günümüz liderlerinin çoğu, kesinliğin değer kazanmış olduğu, belirsizliğin ve sürprizlerin az olduğu bir dünyada büyümüştür. Bugünün KOMB dünyasında ise artık kabul edilen görüş bu değildir. Günümüzde iyi bir lider, sürprizleri beklemeli, bunları öngörme ve bunlara uyum sağlama konusunda uzman olmalıdır (Brittain, 2012). Dolayısıyla günümüz liderleri, geçmişin alışkanlıklarını bir kenara bırakmalı, deneyimlerini bugünkü koşullara göre test etmeli ve KOMB dünyasında başarılı olmak için bir zihniyet değişiminin gerekliliğini kabul etmelidir.

Çoğu çağdaş organizasyonda (iş, askeri, eğitim, devlet ve diğerleri), KOMB, farkındalık ve hazır olma için pratik bir düşünce yapısıdır. Basit bir kısaltmanın ötesinde, hazırlıklı olma, önceden tahmin etme, evrilme ve müdahale için öğrenme modelleri ile uğraşan bir bilgi tabanı vardır (Wikipedia, 2017). Ancak KOMB, daha çok iş dünyasında görülen, dengesiz piyasa, siyasi ve ekonomik koşulları anlamak ve yönetmek için, giderek daha popüler hale gelmektedir. KOMB, mevcut koşulları ve atılacak adımların etkisini anlamayı amaçlamaktadır (Forward Intelligence Group, 2014).

KOMB koşulları, keskin, hızlı ve yıkıcı teknolojik değişiklikler, toplumsal değişimlerin insanlarda ortaya çıkardığı huzursuzluklar, ülke içi ve ülkeler arasında yaşanan büyük siyasi anlaşmazlıklar, son derece birbirine bağlı bir dünyada terörizm ve savaş, doğal kaynaklar üzerindeki baskılar ve küresel ısınma gibi sebeplerden dolayı, istikrarlı ülkeleri bile hızla sarmaktadır (Mukherjee, 2016). Johansen'e göre, daha önce de KOMB'un görüldüğü tarihi zamanlar olmuştur. Ancak gelecek 10 yılın, ölçek, yoğunluk ve hız açısından, KOMB'un zirveye çıkacağı dönem olacağı düşünülmektedir. Örneğin, daha önce karşılaşılmamış boyutta bir küresel iklim bozukluğu, internetle güçlenen ve muhtemelen daha da güçlenecek olan terörizm ve siber savaş tehdidi veya daha önce sahip olunmayan seviyelerdeki aşırı bilgi/veri yoğunluğu, bu beklentiyi artıran sebeplerden bazılarıdır (Johansen & Euchner, 2013, s. 11).

KOMB'un bir başka yönü de aynı anda hem bir tehlike hem de bir fırsat olmasıdır. Çünkü çevre, organizasyonlarda bozulmaya sebep olma tehlikesinin yanında, gelişim fırsatları açısından da aynı derecede zengindir. KOMB'un devamlı kalacağı ve zamanla artacağı kabul edilmektedir. Bu yüzden KOMB ortamında başarılı olmak için hem bireyleri hem de kuruluşları hazırlamak gerekmektedir (Loyd, 2015). KOMB ortamına hazırlanmak ve KOMB kavramını daha iyi anlamak için, onu karakterize eden bileşenlerin daha detaylı olarak incelenmesi gerekmektedir. Aşağıda bu temel bileşenler ele alınmıştır.

### **3.2. KOMB Bileşenleri ve Bileşenlerin Kombinasyonu**

KOMB, daha önce de belirtildiği gibi karmaşık, oynak, muğlak ve belirsiz koşulların hâkim olduğu bir çevre için türetilmiş bir akronimdir. KOMB'un dört bileşeninden her biri, günümüz liderinin zorluklarla karşılaşmasına sebep olan bir "değişim gelgit dalgası" oluşturmaktadır. Ayrıca bu bileşenler, kuruluşların mevcut ve gelecekteki durumlarını görme açısından bir çerçeve sağlamaktadır. Bunun yanında, planlama ve politika yönetimi için de sınırları belirtmektedir (Wikipedia, 2017).

Aşağıda KOMB'u oluşturan her bir bileşen detaylı olarak açıklanmıştır.

#### **3.2.1. Karmaşıklık (Complexity)**

Karmaşıklık, bazı güçlerin çok katmanlı olması, sorunların kafa karıştırması ve bunları çevreleyen kaos ve karmaşadır. Karmaşıklık aynı zamanda kararlı olma konusunda yetersizliğe yol açmaktadır. Bunun sebebi insanların, kendini böyle bir

ortamda bilgi ve seçim arasında boğuşurken bulmasıdır (Webb, 2016). Kısaca karmaşıklık, sebep ve sonuç arasında kesin bir bağlantının bulunmadığı, yaygın bir kargaşa halidir (Wikipedia, 2017). Karmaşıklık, çok yönlü koşullar ve konuların kafa karıştırıcılığı ile ilgilidir. Nedensel faktörlerin veya sosyal güçlerin genellikle birbirleriyle rekabet ettikleri bir durumdur. Karmaşık ortamlarda, karar vericiler çoğunlukla rakip etkileri tartmalı ve sonuçta hangi güçlerin, kritik olayların sonuçlarını nihai olarak değiştireceği konusunda, bilinçli tahminler yapmalıdır (Shaffer & Zalewski, 2011). Çünkü karmaşık ortamlar, bir problemde birçok anlaşılması zor nedenlerin bulunduğu yerlerdir (Sullivan, 2012b).

Karmaşık bir durum, birçok birbirine bağlı parça ile karakterize edilmiştir. Yine bu durum, oynak veya belirsiz bir durumdan farklıdır. Örneğin, bir şirketin, faaliyet gösterdiği birçok ülkedeki düzenleyici ortamlar ve siyasi iklimler açısından karşı karşıya bulunduğu durum, gerçekten karmaşıktır ancak mutlaka oynak veya belirsiz değildir. Karmaşık durumlarda, kastedildiği gibi, öngörülemez ya da stabil olmayan bir değişiklik olmak zorunda değildir. Ya da herhangi bir kilit bilgi eksikliği ile karşılaşmamaktadır. Şirketler, düzenlemeler, mevzuatlar, vergi tarifeleri ve benzeri konularda, çok fazla bilgiye sahip olmakla birlikte, bu bilgilerin tümünü işleme ve sürdürme ihtiyacı karşısında adeta boğulmaktadır. Karmaşık durumlarda, ilgili bilgiyi toplamak, özümsemek ve anlamak için çok çaba gerekmektedir (Bennett & Lemoine, 2014, s. 315). Dolayısıyla oynak yani değişken olmayan ve belirsizliğin olmadığı durumlarda dahi mevcut koşullar yeterince karmaşık olabilir.

Peter Hinssen, karmaşık ortamların bazı özelliklerini öne çıkarmaktadır. Hinssen'e göre, karmaşık ortamlarda "bağlantısallık" söz konusudur. Bu, tabaktaki bir çubuk makarnanın çekilmesi ile diğer makarnaların da hareket etmesi ve etkilenmesine benzemektedir. Diğer yandan karmaşık ortamlar, "birlikte evrime" sahiptirler. Buna göre şirketler yalnızca değişen çevrelerine uyum sağlamaz, aynı zamanda çevrelerini de değiştirirler (Broeckx, 2015). Bu yüzden karmaşık ortamlarda birbirine bağlı pek çok faktör bulunmakta ve bunlardan bir ya da bir kaçında meydana gelen değişim, ilgili ortamın bütününe sirayet etmektedir.

Bir organizasyon ne kadar büyükse, sorunlar da o denli karmaşık olmaktadır. Bu yüzden etkili bir liderin karmaşık ortamlarda öncelikle, zihninde olaylara netlik kazandırması gerekmektedir. Karmaşıklığa karşı netlik sağlama, astların harekete

geçirilmesinde öncelikli adımdır (Casey, 2014). Karmaşıklık, birden fazla etken ve faktörün, bağımlılık miktarı ve etkileşim etkisini ifade etmektedir. Karmaşık etkileşim, liderlerin daha yaratıcı, yenilikçi ve doğrusal olmayan şekilde düşünmesini gerektirir. Yani bu durumda liderler siyah ve beyazın aksine gri tonları çözümlayebilmelidirler (Cooke, 2013a). Ancak yine de liderin denemesi gereken ilk alternatif, karmaşıklığı sadeleştirmek ve bu sayede geleceği görebilmektir. Bunun gerçekleştirilemediği durumlarda yeni becerilerin kazanılması ve uygulanması gerekmektedir.

Karmaşıklık, bileşenlerin sayısını ve bileşenler arasındaki ilişkileri belirtmektedir. Bu çerçevede, karmaşıklık, sebep ve sonuç arasındaki ilişkileri de etkilemektedir. Önceden değil, geriye doğru bakıldığında algılanabilir. Bu durumda örgütler, “derinlemesine inceleme, algılama ve cevap verme” şeklinde bir çevik yaklaşımı kullanabilir (Githens, 2015). Bunun yanında karmaşıklık, sistemlerin artan karşılıklı bağımlılıklarına da işaret etmektedir. Bu bağlamda, tedarik zincirlerini yönetmede ya da küresel bağlantılı ekonomilerde ve toplumlarda da görülmektedir (Michel, 2016).

Karmaşıklık durumlarında, herhangi bir olayın sonucu, önceden bilinmemekte ve ancak gerçekleşikten sonra hissedilebilmekte veya görülebilmektedir (Snowden, 2005; Snowden & Boone, 2007). Westley ve diğerleri (2007), bu durumu bir çocuğu yetiştirmeye benzetmektedirler. Çocuğu yetiştirme sürecinde birçok karmaşık olay, durum ve yollar ortaya çıkmaktadır. Ancak sonucu kestirebilmek mümkün değildir. Sonucun görülebilmesi için çocuğun büyümesi ya da bir olayın gerçekleşmesi gerekir.

Bazı durumlarda, karmaşıklığın daha ileri aşaması olan “kaos” ortamı ortaya çıkabilmektedir. Kaos ortamında hiçbir neden-sonuç ilişkisi algılanamamaktadır. Dolayısıyla kaotik durumlarda, hiçbir planlama mümkün değildir (Courtney, Kirkland, & Viguerie, 1997; Snowden, 2005; Snowden & Boone, 2007). 2004 yılında Hint Okyanusunda meydana gelen “tsunami” örneği, gelişmiş bir planlamanın dahi bir felaket sırasında meydana gelen olayları öngöremediğini göstermektedir (Schloss, 2014, s. 96).

Bugün dünyada geçmişe göre çok daha karmaşık projeler bulunmaktadır. Uzay görevleri, arazi biçimlendirme, beyin haritalama bunlardan bazılarıdır (Prensky, 2014). Kredi temerrüt swapları, teminatlı borç yükümlülükleri, entegre proje teslimatları (IPD), bugünün işletme ortamının karmaşıklığını artıran birçok dış faktörden yalnızca birkaçıdır. Bu faktörlerden her biri, birçok müdahil faktör, çeşitli girdi ve çıktılar ile

derin, kapsamlı, sosyal, ekonomik ve teknolojik etkileri olan karmaşık birer çalışmadır. Günümüz dünyasında faaliyet gösteren liderler, bu faktörler arasında neden-sonuç bağlantısı kurabilmelidir. Ayrıca, zorlukları ve fırsatları toplu olarak incelemenin ötesine geçerek, onları birbirleriyle etkileşimli görmelidirler. Bu karmaşıklıklar, çoğunlukla karışıklığa ve artan sofistike iş ortamını anlamaya yönelik girişimlerin artmasına neden olmaktadır (Fails Management Institute, 2012). Dolayısıyla tüm bu artan karmaşık işlem ve projelerin üstesinden gelebilmek için, liderlerin yeni beceriler kazanması ve yeni stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

Karmaşıklığa karşı izlenebilecek bazı stratejiler şunlardır (Loyd, 2015):

a. Karmaşık sistemlerdeki karmaşık projeler içinde liderler, taban tabana zıt düşünce kalıplarına sahip olabilmelidir. Örneğin, projeler “indirgeyici düşünme” ve kontrol sistemlerini gerektirir. Projeler, “ne, ne zaman” gibi ayrıntılı olarak, en basit bileşenlerine ayrılmalıdır. Böylece işler, doğrusal, öngörülebilir, istikrarlı ve standart hale getirildiğinde en iyi sonuçlar elde edilebilir. Diğer taraftan liderler, kuruluşların, ekiplerin ve bireylerin özellikleri itibarıyla karmaşık sistemler olduğunu kabul etmelidir ve karmaşık sistemlerin, projelerin aksine doğrusal sebepleri ve etkileri yoktur. Bunlar doğası gereği tahmin edilebilir, istikrarlı ve standart değildir. Dolayısıyla “indirgeyici düşünme” karmaşık sistemlerde işe yaramaz. Bu nedenle, karmaşık sistemler, sistem düşüncesi ve karmaşıklık yönetimini gerektirir.

b. Karmaşık sistemlerde şebekeler ve ağlar, yeni ortaya çıkan özelliklere sahiptir. Kuruluş bir sistemdir. Bu özellikler, ülkeler, kültürler ve ağlar gibi diğer sistemler içinde de bulunur. Kuruluş içinde sosyal ağlar vardır. Bu ağlar çoğunlukla hiyerarşiden daha güçlüdür. Kuruluşun gerçekte nasıl çalıştığını anlamak için “sosyal ağ analizi”ni kullanmak gerekmektedir.

c. Karmaşıklığa en önemli silahlardan biri de mümkün olan yerleri basitleştirmektedir. Çünkü gereksiz karmaşıklık, son derece pahalıdır.

Tüm bunların yanında, karmaşıklığın önlenmesinde, örgütsel planlayıcılar kritik rol üstlenmektedirler. KOMB çağında, örgütsel planlayıcılar, artan bir şekilde, sadeleştirme aracı olarak hareket etmelidir. Planlayıcılar, mevcut tüm verileri analiz ederek, birbirlerine bağımlılıklarını değerlendirerek, desenleri/modelleri görmeli ve önemli olanı ortaya çıkararak, herkesin daha önemli şeylere odaklanmasını sağlamalıdır. Kuruluşların günümüzde karşı karşıya kaldığı iş problemleri, her zamankinden daha

büyük, daha geniş ve daha çeşitlidir. Bu yüzden çözülebilmesi için, yeni düşünme şekilleri ve sadeleştirme gerekmektedir (Fischer, 2017). Planları sadeleştirmek ve hedefe odaklanmak, karmaşık süreçler içerisinde liderlerin ihtiyaç duyacağı netliğe ulaşmalarına yardımcı olacaktır.

Karmaşık bir durum, KOMB'un diğer bileşenleri için olması gerekenden, tamamen farklı, benzersiz bir tepki gerektirir. Kaynakları stoklamak, oynak durumlarda etkili olmasına rağmen, bir şirket, karmaşık bir ortamda o kaynakları en iyi nerelere tahsis edebileceğini anlayamıyorsa, bu yöntem faydasız olacaktır. Benzer şekilde, bir şirketin, belirsizlik dönemlerinde yapması gerektiği gibi, yeni bilgi ağlarının kurulması, şirketin hiçbir karar verememesine ve “bloke” olmasına neden olabilecek, aşırı bilgi yüklenmesine yol açabilir. Bunun yerine, bir organizasyonun karmaşıklığı gidermek için seçebileceği en basit yol, ortamı yansıtan bir örgüt yapısı benimseyerek, durumu “basitleştirmek”tir (Heugens & Lander, 2009).

Daha açık bir örnek vermek gerekirse, daha küçük bir tedarikçi grubuyla, daha küçük bir müşteri tabanıyla ve daha az düzenlemeyle uğraşan, daha küçük bir işletme, nispeten basit bir organizasyon yapısı içinde en iyi sonuçları alacaktır. Ancak organizasyon büyüdükçe, bu yapının işlevi kalmaz ve sonuç olarak kuruluşun iş çevresi daha karmaşık hale gelir. Örgüt büyüdükçe, karmaşıklık artacak ve bölümler daha da bölünebilecektir. Bir başka örneğe göre, bir şirketin, pek çok yeni pazara girerek büyümesi, daha çok coğrafi açıdan örgütlenmiş bir yapıya geçmek suretiyle, çözülebilecek bir karmaşıklık ortaya çıkarır. Öyle ki, şirketin farklı kolları, piyasa düzenlemeleri ve bunların özelliklerini anlama ve bunlardan yararlanma konusunda uzmanlaşabilir. Dolayısıyla şirketin birden çok pazara girmesi, mevcut organizasyon yapısı için aşılması güç bir karmaşıklık ortaya çıkarmaktadır. Yineleyecek olursak, oynak ve belirsiz durumlar için tercih edilen çözümler, burada ki karmaşıklık için uygun değildir. İhtiyaç duyulmayan kaynakları stoklamak veya gereksiz bilgileri toplamak yerine, firmanın en etkili eylem şekli, yeni çevresel karmaşıklığa uyumlu hale gelmek için, “kendisini yeniden yapılandırması”dır (Bennett & Lemoine, 2014, s. 315).

Sonuç olarak organizasyonların karmaşık ortamlarda izlemesi gereken temel strateji, sadeleştirme ya da basitleştirme iken, bunun mümkün olmadığı durumlarda, örgüt yapısının yeniden yapılandırılarak dış çevre şartlarına uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir.



### 3.2.2. Oynaklık (Volatility)

Oynaklık, sürekli artan bir değişimi ve değişim hızının yol açtığı türbülanslı ifade etmektedir (Michel, 2016). Bir başka ifadeyle oynaklık, bugün yüzleştiğimiz değişikliklerin, tür, hız, hacim ve ölçek boyutlarında ortaya çıkan acımasız artıştır (Wikipedia, 2017). Oynak bir durum, stabil olmayan veya öngörülemeyen bir durum olarak tanımlanabilir. Oynaklık, iş dünyasında kullanılan KOMB kavramının genel tanımına en yakın bileşendir. Oynaklığı kısaca, “nispeten stabil olmayan değişim” olarak ifade etmek mümkündür (Bennett & Lemoine, 2014, s. 313).

Oynak ortamlar, birçok şeyin hızla değiştiği, ancak öngörülebilir bir eğilim veya tekrarlanabilir bir modelin olmadığı yerlerdir (Sullivan, 2012b). Oynaklık aynı zamanda, bir durumdan diğerine geçme eğilimini ifade etmektedir. Oynaklığın özelliklerinden birisi de tehlikeyi temsil edebileceği gibi, fırsatı da temsil edebilmesidir. Bu yüzden, eğer fırsatlar aranıyorsa, oynaklığın olumlu olduğunu, ancak öngörülebilirlik aranıyorsa, olumsuz olduğunu söylemek mümkündür (Githens, 2015).

Günümüzde yaşanan şiddetli ve hızlı değişimler örgütler ve liderler için istikrarsızlığı beraberinde getirmektedir (Cooke, 2013a). Dünyada, eskisinden çok daha fazla değişkenlik vardır. Boston Consulting Group’a göre, son 30 yıldaki en çalkantılı mali çeyreklerin yarısı, 2002 yılından sonra görülmüştür. Hava bile, geçmişte olduğundan daha değişkendir (Prensky, 2014). Ancak oynaklık bir belirsizlik durumu değildir. Oynaklık halinde, durum ve koşullar hakkında bilgi sahibi olunabilmekte ve eylemlerin sonuçları öngörülebilmektedir. Oynaklık halinde sorun, yalnızca hızlı değişim oranıdır (Loyd, 2015). Bu yüzden diğer bileşenler için izlenecek stratejiler oynaklık durumunda işe yaramayacaktır. Oynaklık halinde, değişimin hızı dikkate alınarak farklı stratejiler geliştirilmelidir.

Oynaklığa karşı izlenebilecek bazı stratejiler şunlardır (Loyd, 2015):

a. Hızla gelişen fırsatlar, dikkatle izlenmelidir. Çünkü işletmelerin herhangi bir alanında büyük bir değişiklik, başka yerlerde bir iş fırsatı için bir işaret olabilmektedir.

b. Hızlı değişim zamanlarında, liderlik ekibinin durumu yakından izlemesi önem arz eder. Oynaklık zamanlarında, vizyoner liderliğe duyulan ihtiyaç halen devam etmekle birlikte, taktik liderliğe olan ihtiyaç artmaktadır.

c. Oynak zamanlarda, insan ilişkileri en üst düzeyde olmalıdır. Çünkü bireylerarası bağlantılar kritik hale gelmektedir. Liderler, paydaşlarla iletişim ve bağlantı kurmaya odaklanmalıdır. Ayrıca çalışanlar birbirine bağlı olmalı ve birbirleriyle iletişim kurmalıdır.

d. Takımlar, birlikte bir şeyler inşa etme fikriyle motive edilmelidir. Burada başarıları vurgulamak önem arz etmektedir.

e. Liderler çoğunlukla, işletmelerin aksamasının teknolojilerin bir savaşı olduğuna ve en iyi teknolojinin kazanacağına inanmaktadır. Ancak daha iyi bir kültür, yürütme, uygulama ve iş modelleri, her seferinde daha iyi teknolojiye üstün gelmektedir.

Oynak bir değişim beklendiğinde, ona hazırlanmanın en iyi yolu, “çeviklik geliştirmek için kaynak ayırmak”tır. Bu genellikle pahalı ve kaynakların stoklanması gibi faaliyetleri gerektirmektedir. Örneğin, herhangi bir piyasadaki bir firmanın, piyasa fiyatları düşüken oynaklığı tahmin etmesi ve çevikliğini korumak için agresif davranması, onun ayakta kalmasını sağlayacaktır. Birçok araştırmacı, bu çevikliğin, çevresel oynaklığı önlemenin anahtarı olduğunu savunmaktadırlar. Değişiklik geldiğinde, ancak büyüklüğü, yönü ve uzunluğu bilinmediğinde, etkin organizasyonel liderler, potansiyel “uzun kış”a hazırlanırken, kaynak bolluğu (resource slack) oluşturmaktadır. Kısa vadede, bu genellikle pahalı ve görünüşte gereksiz görünse de eğer bir pazar gerçekten oynaksa, bu uzun vadede başarının kesin reçetesi kabul edilmektedir (Bennett & Lemoine, 2014, s. 313).

Gelecekte hemen hemen her sektörde, sarsıcı ve öngörülemeyen değişimler beklenmektedir. Dünya, daha iç içe geçmiş ve birbirine bağlı hale geldiğinde, oynaklığın etkileri, işletmeler üzerinde daha da yoğunlaşacaktır. Oynaklığa hazırlanmanın anahtarı, kritik değişimlerin nerede olacağını, endüstriyi (özellikle şirketleri) nasıl etkileyeceğini, çeşitli senaryoları test ederek, tahmin etmektir. Oynaklığa karşı yapılacak bir diğer önemli şey de ne yapılmaması gerektiğini iyi bilmek ve hem düşünmeden hem de koordinasyonsuz tepkilerden kaçınmaktır (Fails Management Institute, 2012).

Sonuç olarak KOMB dünyasının liderleri, herhangi bir konuda yaklaşan oynaklığı öngörebilmeli, bu sayede ona hazırlık yapabilmeli ve oynaklık geldiğinde çevik davranabilmelidir.

### 3.2.3. Muğlaklık (Ambiguity)

Muğlaklık, gerçeklerin bulanıklığını, olay ve durumları yanlış okuma potansiyelini ve neden-sonuç karmaşasını ifade etmektedir (Guterman & King, 2014). Muğlaklık, bilgi, durum ve olayların yanlış şekillerde yorumlanabilme riskini de ifade etmektedir. Muğlaklık, kuşkuyu artırır, karar vermeyi yavaşlatır ve çoğunlukla kaçırılmış fırsatlar (ve tehditler) ile sonuçlanır. Liderlerin düşüncelerini ve olayları birden fazla perspektiften teşhis etmelerini gerektirir (Cooke, 2013a). Muğlaklık, özellikle iyi yapılandırılmamış örgütlerde çalışan birçok insan için stres nedenidir. Zira muğlaklık denildiğinde akla gelen düzensizlik ve kargaşa, rahatsız edicidir. Bu yüzden insanlar, muğlaklıktan kaçınma, göz ardı etme veya onu minimize etme eğilimindedir (Githens, 2015).

Muğlaklık, gerçekliğin bulanıklığı ve çeşitli durum ve koşulların karışık anlamlarıyla da ilgilidir. Bu durum, hem karışıklığa hem de netlik eksikliği ve yanlış okuma potansiyelinden dolayı çatışmaya neden olabilmektedir (Webb, 2016). Muğlak ortamlar, nedenlerin ve olayların ardındaki “kim, ne, nerede, ne zaman, nasıl ve niçin”in belirsiz ve tespit edilmesi güç olduğu yerlerdir (Sullivan, 2012b). Muğlak bir ortamda, hem durumsal farkındalık hem de eylemlerin sonucunun öngörülebilirliği oldukça düşüktür. Bu, pazara tamamen yeni bir iş modelinin getirildiği veya daha önce hiç denenmemiş bir teknoloji kombinasyonunun başlatıldığı bir duruma benzemektedir (Loyd, 2015). Muğlaklık, herhangi bir durumda, bir veya daha fazla faktörün bilinmeyen önemine de atıf yapmaktadır (Shaffer & Zalewski, 2011).

Muğlaklık, oynaklık değildir. Burada, hızlı, öngörülemeyen, stabil olmayan bir değişiklik beklemek için bir sebep yoktur. Muğlaklık, karmaşıklıktan da farklıdır. Burada, çok sayıda hareketli parça da yoktur. Sadece bir sonraki aşamada ne olacağı konusunda bir eksiklik söz konusudur. Ve bu anlayış eksikliği, belirsizlikten farklıdır. Çünkü belirsiz bir durumda, belirsizliğe neyin sebep olduğu konusunda bir fikir sahibi olunabilmektedir. Öte yandan muğlak bir durum, genellikle tamamen yeni bir ürün, pazar, yenilik veya fırsat etrafında dönmektedir. Belirsiz bir durumda, yeterli bilgiyi topladığınızda ne olacağını tahmin edebilirsiniz. Muğlak bir durum ise yenilik yüzünden daha da zorlayıcıdır. Muğlaklıkta, belirli nedenlerin veya eylem yollarının sonuçlarının belirlenmesi için geçmişte yaşanmış çok az örnek vardır (Bennett & Lemoine, 2014, s. 316). Dolayısıyla muğlaklık durumunda, daha fazla bilgi toplama ya da geçmiş

deneyimlerden yararlanarak öngörülebilir bulunma imkanı son derece sınırlı olmakla birlikte, çeşitli faktörler arasında neden-sonuç ilişkisi kurmak da bir o kadar güçtür.

Kaynakları stoklama, oynak durumlar için uygun olmakla birlikte, muğlak bir durumda, zaman ve enerji kaybına yol açabilir. Bir ortam muğlak olduğunda, bilgi toplamak da benzer şekilde işe yaramamaktadır. Çünkü muhtemelen hangi bilginin toplanmasının faydalı olacağı bilinmemektedir. Aynı şekilde, bir şirketin yeniden yapılandırılması, firmanın bu yeniden yapılandırmanın neden gerekli olduğunu anlamaması durumunda, çok verimsiz olabilir. KOMB'un her bileşeninde olduğu gibi, muğlaklıkta da genel eğilim değişmemektedir. Yani, KOMB'un bir bileşeni için işe yarayan çözüm, diğer üçü için, çoğunlukla işe yaramamaktadır. Çünkü KOMB'un her boyutu, ayrı ve benzersizdir ve farklı bir optimal hareket tarzı gerektirir. Muğlaklık durumunda, başarının anahtarı, kaynak stoklama, bilgi toplama ya da yeniden yapılandırma değil "deneyimleme"dir (Bennett & Lemoine, 2014, s. 316). Muğlaklık oluşturan durumların geçmişte örneği olmadığından, ne tür sonuçlar ortaya çıkacağını anlamamanın en iyi yolu, o durumu yaşamak ve tecrübe etmektir.

Günümüzde muğlaklık sebebiyle artık pek çok şey, nadiren sadece göründükleri gibidir. Artık dünyada var olan muğlaklığı tanımlamak için "frenemy" ve "co-opetition" gibi yeni kelimeler ve yeni bir dil kullanılmak zorunda kalınmıştır. Frenemy (Friend-dost ile enemy-düşman kelimelerinin karışımı), dost gibi görünen düşman anlamına gelmektedir. Co-opetition (cooperation-işbirliği ile competition-rekabet kelimelerinin karışımı) ise, işbirliği içinde rekabet anlamına gelmektedir (Prensky, 2014). Çünkü muğlaklık, birey ve kuruluşların seçimlerinin ve eylemlerinin sonuçlarını belirsizleştiren, seçenekler ve potansiyel çıktılarla dolu bir dünyayı yansıtmaktadır (Michel, 2016). Bu yüzden, bu yeni dilin gerektirdiği cümlelerin kurulması ve oyunun yeni kurallarına göre stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir.

Bir şirketin piyasaya sunduğu yeni bir ürününün potansiyel etkisi, çok muğlaktır. Müşterinin ürüne karşı reaksiyonunu tahmin etmek oldukça zordur. Burada en iyi seçenek "deneyimleme" olacaktır. Örneğin şirket, bireysel özellikleri, yeni üründen mevcut ürünlere doğru tanıtabilir, müşterinin satın alma eğilimini test edebilir. Burada kilit nokta, seçenekler yani opsiyonlardır. Şirket çeşitli yeni stratejiler deneyerek ve bu stratejilerin her birini özenle analiz ederek, piyasa ortamına en uygun olanı belirleyene kadar, kaynaklarını yayabilir (Bennett & Lemoine, 2014, s. 316). Böylece yoğun bir

deneyimleme süreci ile muğlak ortamı daha berrak hale getirerek KOMB dünyasında rakiplerinden bir adım önde olma fırsatını yakalayabilir.

Muğlaklığa karşı izlenebilecek bazı stratejiler şunlardır (Loyd, 2015):

a. “Neden”ler araştırılmalı ve ortaya çıkarılmalıdır. Neden muğlak bir duruma düşüldüğü anlaşılırsa, ilk zor günler süresince, yola daha iyi devam edilebilecektir.

b. Son kullanıcılar göz önünde bulundurularak başlanılmalıdır. Son kullanıcıların ihtiyaçları netleştirmeli ve bu ihtiyaçlarını karşılayan çözümler sunmaya odaklanılmalıdır.

c. Son kullanıcılar, sunulan çözümün sağladığı avantajı ilk anda anlayamazlar da vazgeçilmemelidir. Direniş, red veya itirazlarına rağmen ilerlemeye devam edilmelidir.

d. Söz sahibi olmak, paydaşlar için hayati önem taşımaktadır. Ancak karar haklarının kimlerde olduğunu ayırt etmek önemlidir.

e. Deneysel bir yaklaşımla, küçük iddialara girilmeli, geri bildirim alınmalı ve düzeltilmelidir. Erken geri bildirim toplamak için, prototipler kullanılmalıdır. Ancak prototipe gereğinden fazla yatırım yapmaktan kaçınılmalıdır. Çünkü prototipin amacı, verilecek tepkiye karar vermeye yardımcı olmakla sınırlıdır.

f. Geri dönüşmesi gerekse bile ilerlemeye devam edilmelidir. Çünkü hareket eden bir geminin yönlendirilmesi daha kolay olacaktır.

### **3.2.4. Belirsizlik (Uncertainty)**

Belirsizlik, karar alma aşamasında, bireylerin ve kuruluşların öngörülebilirlik düzeylerinin azalması anlamına gelmektedir (Michel, 2016). Bir başka ifade ile belirsizlik, öngörülebilirliğin az olması, sürprizlerin ortaya çıkma ihtimali ve spesifik bilgi eksikliğidir (Guterman & King, 2014). Örneğin, “bugün yağmur yağma ihtimali nedir” sorusu, belirsizliği simgelemeye çalışan bir sorudur (Githens, 2015).

Belirsizlik, sorunlara ve olaylara özgü öngörülemezlik miktarıdır. Belirsizlik, geçmiş deneyimlere ve önceki çözümlere aşırı derecede başvurmaya neden olabilmekte veya çok sayıda veri analiz ederken bir çeşit felç durumu ortaya çıkarabilmektedir (Cooke, 2013a). Belirsiz ortamlar, büyük “dramatik” değişikliklerin sık gerçekleştiği yerlerdir. Ancak bu ortamlarda geçmiş, geleceğin doğru bir öngörücüsü değildir ve

“gelecekte ne gelecek” sorusunun yanıtını bulmak ve geleceğe hazırlanmak son derece zordur (Sullivan, 2012b).

Belirsizlik, öngörü eksikliği ve sürpriz beklentileri ile ilgilidir. Böyle bir durum ise, kişisel güven eksikliğine ve endişe duygularına neden olabilmektedir (Webb, 2016). Belirsiz durumlarda, durum hakkında epeyce bilgi sahibi olunabilir, ancak nasıl ilerleneceği konusunda tam bir netlik söz konusu değildir. Buna, askeri alanda “savaş sisi (the fog of war)” denilmektedir (Loyd, 2015).

Belirsizlik, sebep ve sonuçla ilgili değil, belirli bir olayın, anlamlı bir neden oluşturacak kadar önemli olup olmadığına ilişkin bilgi eksikliği ile ilgilidir. Bu yüzden KOMB’un tehditlerinden korunmak için genellikle çeviklik ve esneklik tavsiye edilse de, en iyi eylem planının, “bilgi toplama ve veri işleme kaynaklarını aktif olarak büyütme” olduğunu savunan pek çok kişi vardır. Örneğin, rakiplerin piyasaya sürdüğü yeni bir ürünün özellikleri hakkında kesin bilgi yoksa bu ürün hakkında veri toplanması gerekmektedir. Gerektiğinde, bu yeni inovasyonun piyasayı nasıl değiştirebileceğini ya da değiştirmeyeceğini daha iyi anlamak için ortaklarla, müşterilerle, araştırmacılarla, ticaret grupları ve hatta rakipler ile temas kurulması gerekmektedir. “Yeni ürünün teknik özellikleri nelerdir, mevcut piyasa ile nasıl mukayese edilmektedir ve firmanın kendi araştırma ve geliştirme yönü ve bütçesi üzerinde ne gibi bir etkiye sahiptir” şeklindeki sorular, bilgi toplama yoluyla cevaplanabilen, belirsiz bir durumu daha belirgin hale getiren ve kesinlikle daha yönetilebilir sorulardır (Bennett & Lemoine, 2014, s. 314). Bu yüzden KOMB dünyasında liderlerin belirsizliği azaltmak için mutlaka sorular sorarak bilgi eksikliğini gidermesi gerekmektedir.

Günümüz insanların, tehditleri ve zorlukları değerlendiren zihinsel modelleri ve paradigmaları, onları bugünün KOMB ortamında var olan belirsizliklere karşı korumak için, genellikle çok basit ve yetersiz kalmaktadır. Maalesef insanların, içlerinde besledikleri derin inançlara olan güveni, bazen hatalı varsayımlara neden olabilmektedir. Bu inançlar aynı zamanda, geçmişte işe yarayan çözümlerin, bu yeni KOMB dünyasında da geçerli olacağı varsayımını zorlamaktadır (Fails Management Institute, 2012). KOMB dünyasında mevcut koşulların geçmişe oranla köklü bir şekilde değişmesi, bu yeni ortamda elde edilecek deneyimleri daha değerli hale getirmiştir. Ancak değişim hızının son derece yüksek olduğu düşünüldüğünde, bugünkü deneyimlerin gelecekte

tekrar tekrar kullanılabilceği ya da iŖe yarayacağı konusunda bir kesinlik bulunmamaktadır.

KOMB dnyasında, dikkat edilmesi gereken pek çok tehdit bulunmaktadır ve bunların bazıları daha önce hiç görölmemiŖtir. PwC tarafından yapılan yıllık liderlik anketine bakıldığında, üst düzey yöneticileri en çok kaygılandıran Ŗeylerin, veri güvenliği eksikliğinden kaynaklanan siber tehditler (%61) ve teknolojik deđiŖim hızı (%58) olduğu görölmektedir. Bu kaygıların neredeyse tamamının yüksek oranda belirsizlik ortaya çıkarma potansiyeli olduğu düşünölmektedir (Automatic Data Processing, 2016). Dolayısıyla bu potansiyel belirsizlik sebeplerine karŖı liderin etkili stratejiler geliŖtirmesi gerekmektedir.

Belirsizliğe karŖı izlenebilecek bazı stratejiler Ŗunlardır (Loyd, 2015):

a. Gerçekten ne istendiğinin netleŖtirilmesi gerekir. İstenilen sonuç hakkında netlik olduğunda, belirsizliğin bir düzeyi ortadan kalkar.

b. Çevresel tarama, belirsizliğin giderilmesi için kritik önem taŖır. Bir KOMB ortamındaki en başarılı Ŗirketler, kısa ve uzun vadede aralıksız bir trend/eğilim taraması gerçekteŖtirirler. Bu özellik, zayıf sinyalleri bulma kabiliyeti kazanmak, yıkıcı eğilimleri öngörmek, adapte olmak ve harekete geçmek için anahtar niteliktedir.

c. Kalabalığın bilgeliğine dokunulmalıdır. İŖletme dıŖından farklı bakıŖ açıları ve perspektifler araŖtırmalıdır. Bugün, kuruluŖ dıŖındaki farklı fikirleri elde etmek için birçok araç bulunmaktadır. Örneğin, ödöl yarışmalarının kullanılması yoluyla, en iyi düşünceyi ve yeniliği elde etmek, son derece olumlu bir model kabul edilmektedir.

d. Senaryo planlama ve hikayeleŖtirme, çoklu olası geleceklere planlamaya ve belirsizliğin azaltılmasına yardımcı araçlardır. Giderek belirsizleŖen bir gelecekte, senaryo planlaması gittikçe önem kazanmaktadır.

e. Deneyimleme ve öğrenmeye önem verilmelidir. Örgütler farklı koŖullar için birden fazla çözümler tasarlayarak ve bunları test ederek, deneyerek öğrenmeyi sağlayabilecektir.

f. Extreme kullanıcılar aranmalıdır. Bunlar, hiçbir ücret almadan, gece geç saatlere kadar oturarak, iŖletmenin bulunduğu sektör hakkında blog yazan, iŖletmenin ürününü umulmadık Ŗekillerde deđiŖtiren ve modifiye eden, endüstri ile ilgili olarak

günde kırk tweet gönderen kişilerdir. Onlar, işletmenin henüz duymadığı bakış açıları olabilirler.

g. Tersine mentorlar aranmalı ve dinlenmelidir. Yöneticilerin sektörün durumu hakkında çok şey bilseler de, bu tersine mentorlar, taze ve en uç noktada ne olduğunun farkedilmesini sağlayabilirler. Sektöre göre daha yeni olan kişiler, taze bir bakış açısı getirebilirler.

Özetle belirsizlik, yeterli bilginin olmaması nedeniyle ortaya çıktığından, yapılması gereken en temel şey, “bilgi edinmek ve bilgi edinmeye yatırım yapmak”tır. Burada yapılan yatırımlar, bilgiyi toplama, yorumlama ve paylaşma yöntemlerini içermektedir (Bennett & Lemoine, 2014, s. 314). Böylece belirsizlik oluşturan durumlarla ilgili pek çok veri elde edilecek ve belirsizliğin ortaya çıkardığı tehditler bertaraf edilecektir.

Sonuç olarak, KOMB bileşenlerinin her biri, kendi başına her zaman bozucu ve kusurlu değildir. Ancak, dört KOMB bileşeninde birlikte ortaya çıkabilecek keskin artışlar, bu konuyu dikkate değer kılmaktadır (Prensky, 2014). KOMB bileşenleri, genellikle bazı kombinasyonlar halinde bulunur. Örneğin, yeni bir ürün pazarı hem oynak hem de muğlak olabileceği gibi, bir hükümet değişikliğinin ortasında yer alan yeni bir bölgeye yayılmak, hem karmaşık hem de belirsiz olabilir (Bennett & Lemoine, 2014, s. 312). Dolayısıyla, oynak, belirsiz, karmaşık ve muğlak iş ortamları arasındaki ayrımlar, kesin bir çizgi ile ayrılmamıştır (Loyd, 2015).

KOMB’u oluşturan bileşenlerin dördü de, yönetici röportajlarında, danışmanlık bloglarında ve iş dünyasındaki yayınlarda, çoğunlukla beraber kullanılmakta ve eş anlamlı kabul edilmektedir. Kelimelerin anlamları birbirine benzemekle birlikte, aralarında, liderlerin anlaması açısından çok değerli farklılıklar vardır. Ancak bunun yerine, terimler arasındaki yararlı farklar görmezden gelinmekte ve bunların değeri kaybolmaktadır. Tablo 7’de KOMB bileşenleri, aralarındaki farkları gösterecek şekilde birlikte sunulmuştur (Bennett & Lemoine, 2014, s. 313).

Tablo 7 incelendiğinde, KOMB bileşenlerinin tanımları, örnekleri ve bunlar ile baş etme yolları birlikte görülmektedir. Bazı araştırmacılar, bu dört durumun her birini birbirinden ayırmanın ve buna göre örgüt stratejisi seçmenin son derece önemli olduğunu iddia etmektedir. Gerçekten de liderlerin farklı koşullara verdiği cevapları özelleştirmesi gerekmektedir (Loyd, 2015). Bu bileşenler yardımıyla bir matris



oluşturmak ve bu matris yardımıyla içinde bulunulan koşulların kombinasyonuna göre stratejiler belirlemek, KOMB ortamlarında bir lider için faydalı bir araç olacaktır.

**Tablo 7.** KOMB Bileşenlerinin Karşılaştırması

	Tanımı	Örnek	İzlenebilecek Strateji
<b>Karmaşıklık</b>	Birbirine bağlı birçok parça, ayrıntılı bir bilgi ve prosedür ağı oluşturmaktadır. Çoğunlukla çok biçimli ve dolambaçlıdır. Ancak mutlaka değişimi içermek zorunda değildir.	Dış pazara girmek çoğunlukla karmaşıktır. Yeni ülkelerde iş yapmak, çoğunlukla, mevzuatlar, kanunlar, yönetmelikler ve lojistik konularında, karmaşık bir ağda gezinmeyi içermektedir.	<b>Yeniden yapılandırmak</b> , şirketin iç faaliyetlerini, dışarıdaki karmaşıklığa uydurmaya yönelik, en etkin ve verimli yoldur. Firmalar çevresel karmaşıklıkları yansıtmak için, kendi operasyonlarını ve süreçlerini “uydurmaya” çalışmalıdırlar.
<b>Oynaklık</b>	Nispeten istikrarsız değişimdir. Bilgi mevcuttur ve durum anlaşılabilir, ancak değişim sık ve bazen önceden tahmin edilemeyebilir.	Mal/emtia fiyatlaması genellikle oldukça oynaktır. Örneğin jet yakıt maliyetleri, 21. yüzyılda oldukça dalgalı bir hâl almıştır.	<b>Çeviklik</b> , oynaklık ile başa çıkmada kilit rol oynamaktadır. Kaynaklar, gelecekteki esneklik için, agresif bir şekilde bolluk (slack) ve potansiyel ortaya çıkarmaya yönlendirilmelidir.
<b>Muğlaklık</b>	“Oyunun temel kuralları” konusunda bilgi eksikliğidir. Sebep ve sonuç anlaşılabilir ve ne olacağını tahmin etmede bir “geçmiş örnek” yoktur.	Baskıdan dijital ortama geçiş çok muğlak olmuştur. Şirketler, müşterilerin yeni teknolojilerle verilere ve eğlenceye nasıl erişebileceklerini ve tecrübe edebileceklerini, hâlâ öğrenmektedirler.	Belirsizliğin azaltılması için <b>deneyimleme</b> gereklidir. Sadece, zekice deneyimler yoluyla firma liderleri, eski iş kurallarının geçerli olmadığı durumlarda, hangi stratejilerin yararlı olduğunu belirleyebilirler.
<b>Belirsizlik</b>	Bir olayın anlamlı sonuçlar doğurup doğuramayacağı konusunda bilgi eksikliğidir. Sebep ve sonuç anlaşılabilir, ancak bir olayın önemli bir değişime sebep olup olmayacağı bilinmemektedir.	Terörle mücadele girişimleri genellikle belirsizlikle doludur. Terörizmin birçok sebebini anlaşılabilir, ancak tam olarak ne zaman ve nasıl saldırı düzenlenebileceği bilinmemektedir.	<b>Bilgi</b> , belirsizliğin azaltılması için önemlidir. Hem yeni veriler toplamak, hem de yeni perspektiflerden değerlendirmek için firmalar, mevcut bilgi kaynaklarının ötesine geçmelidir.

### 3.3. KOMB Dünyası

KOMB Dünyası, 21. yüzyıl için kavramsal bir çerçeve ve içeriktir. Mevcut KOMB koşullarının ve olası fırsatların kombinasyonunu ifade etmektedir. KOMB dünyası, tehlikeli kırılmalar ve olumlu yenilikler dâhil olmak üzere, değişimin tümüyle ilgilidir (Johansen, 2007, s. 46).

21. yüzyıl, 2001 yılında başlamış olmasına rağmen, Birleşik Devletler Ordusu, bu sürecin, Berlin Duvarı'nın yıkılması ve Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla 1989'da

başladığını düşünmektedir (Hesselbein & Goldsmith, 2009). İşte bu tarihten sonra karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık ve belirsizlik anlamına gelen “KOMB” kısaltması, başlangıçta askeri analistler tarafından Soğuk Savaşın sonunda dünyanın içinde bulunduğu durumu tanımlamak için ortaya atılmıştır. 11 Eylül saldırılarının ardından daha da çok tutulmuştur. Bu terim, son onbeş yılda, dünyadaki ekonomik çalkantı ile iş analistleri arasında da popüler hale gelmiştir. Özetlemek gerekirse, “KOMB Dünyası”, kaotik yani kaostaki bir dünyadır (Mangahas, 2016) ve günümüzdeki insanlar, karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık ve belirsizlik ile nitelenen ve sürekli değişen bir KOMB dünyasında yaşamaktadır (Stiehm, 2002; Johansen, 2007).

Günümüzde birçok uzman ve lider, KOMB dünyasında yaşadığımızı iddia etmektedir. İş ortamında devam etmekte olan bu durum, liderler için sayısız tuzak oluşturmaktadır. Ancak iyimser liderler, KOMB’un birtakım fırsatları da beraberinde getirdiğine inanmaktadır (Bennett & Lemoine, 2014, s. 312).

### **3.3.1. KOMB Dünyasının Genel Görünümü**

KOMB dünyası, değişimin her zamankinden daha büyük olduğu, geleceğin öngörülebilir olmadığı, seçeneklerin katlanarak arttığı ve bu seçenekler hakkında düşünme şekillerinin şüphesiz değiştiği bir yerdir. Bugün, liderler kararlarını daha hızlı, çok miktarda bilgiyi kullanarak ve işleyerek ve her şeyin her zamankinden daha fazla bağlantılı olduğu bir koşulda vermek durumundadırlar (Tovar, 2016).

KOMB dünyasında değişim acımasız, türbülans ise yaygındır. İnsanlar artık kendilerini “meşgul çağda” yaşıyor bulmaktadır. Yapacak çok iş olmasına rağmen, bunlar için çok az zaman vardır. Stres sözcüğünün, çoğu yönetim düşüncesi yoluyla ana akım haline geldiği ve pek çok organizasyonda yaygınlaştığı bir çağdır. İnsanlar değişen koşullara uyum sağladığında, koşullar tekrar değişmektedir (Webb, 2016). Bu yüzden KOMB dünyası, bir çok insanın daha önce hiç görmediği zorlukta ve baş edilmesi güç bir şekilde yaşadığı bir dünyaya dönüşmüştür.

Günümüzde, hız, analiz ve çözüm için belirsizliğin ortadan kaldırılması gereken “sorunlar” dünyasından, sabretme, mantıklı olma ve belirsizlikle çarpışmayı gerektiren “ikilemler” dünyasına doğru ilerlenmektedir. Ve bu, geçici bir belirsizlik döneminden ziyade kalıcı bir durumdur (Guterman & King, 2014). Peter Hinssen, günümüzün KOMB ortamını, bir kaynar su örneği ile anlatmıştır. Hinssen’e göre, bir su 99 °C’ye kadar ısıtıldığında hiçbir şey olmaz. Su sadece daha sıcak hale gelir. Fakat 100°C’de su

kaynadığında işler biranda değişir. İşte bu nokta, eski kuralların artık işe yaramadığı, ağların devreye girdiği ve bir anda her şeyin değiştiği özel bir noktadır. Bu yüzden, burada sorulması gereken asıl soru, kaynama noktasında, hazır olup olunmadığıdır (Broeckx, 2015). Ancak değişimin hızı ve yaşananların geçmiş tecrübelerden oldukça farklı olduğu düşünüldüğünde, KOMB dünyası için yapılan hazırlıkların her zaman işe yarayacağını söyleyebilmek de güçtür.

Dünya, 2000’li yıllardan sonra hızla daha karmaşık bir hale gelmektedir. Nitekim Time Dergisi 2009 Aralık ayı sayısının kapağında, bu karmaşıklığa atfen, “The Decade From Hell (Cehennemden On Yıl)” başlığını kullanmıştır (Sullivan, 2012b). Özellikle 2016 yılı, dünyada KOMB’un en çok hissedildiği yıl olmuştur. Söz konusu yılda KOMB’u oluşturan bazı olaylar arasında; iklim değişikliği, Irak ve Suriye savaşları, Trump’ın ABD Başkanı olması, siber savaşlar, Brexit, terörizm, mülteci krizi, yapay zeka, Mars misyonu, yeniden kullanılabilir roketler, Türkiye’deki darbe teşebbüsü, Zika virüsü, Matthew kasırgası sayılabilir (Fischer, 2017).

KOMB, endüstrinin DNA’sının bir parçasıdır. Bugün, yükselen değişim hızı, geleneksel liderlik becerilerini eskimiş bir hale getiren ve yöneticilere zorlayıcı yeni anlayışlar ile liderlik yetenekleri kazandıran küresel iş ortamını daha da dönüştürmektedir (Fails Management Institute, 2012). Bugün çok sayıda lider, uygulanabilir bir tavsiye bulunmadığından, KOMB dünyasını ellerini kaldırarak, yani teslim olmuş bir şekilde karşılamaktadır. Giderek büyüyen bir liderlik düşüncesi hareketine göre, artık şirketlerde stratejik planlama çalışmaları, boşa çıkmaktadır. Çünkü böyle bir KOMB dünyasında birşeyler planlamak pek mümkün değildir. Bu düşünceye göre, KOMB dünyasının sebep olduğu kaos ve kontrol edilemezlik nedeniyle, strateji ve pazarlama gibi “modası geçmiş” fikirler, artık ömrünü tamamlamaya başlamıştır (Draycott, 2012). KOMB dünyasında senaryo değişmiştir ve oyunculara değişmek zorundadır. Liderlerin örgütlerde bu değişimi başlatması ve tüm örgütü dönüştürmesi kaçınılmazdır.

Kuruluşlar, yalnızca zenginleşmek değil, günümüzün aşırı rekabetçi KOMB ortamında ayakta kalabilmek için kendilerini değişime hazırlamak zorundadır. Hızlı teknolojik değişimler, küreselleşen bir ekonomi, değişmekte olan pazarlar ve e-ticaretin yükselişi, liderler için daha fazla tehdit ve daha fazla fırsat oluşturmaktadır. Günümüz KOMB ortamında, değişimin doğası ve hızı, insanları harekete geçirici, canlandırıcı bir

etki ortaya çıkarabilirken, aynı zamanda rahatsız edici, acılı ve korkutucu da olabilmektedir (Bawany, 2016b). KOMB dünyasında, gelecekte ne olacağını tahmin etmeye ve etkili bir şekilde tepki vermeye çalışmak için mevcut araçları ve yöntemleri kullanmak, etkili bir çözüm değildir (Sullivan, 2012a). Dolayısıyla örgütler ve liderler, değişimin tazeleyici gücünü kullanarak, bu yeni tehditlere karşı etkili silahlar geliştirmek zorundadır.

Bugüne yansıyan en büyük sorunlardan biri de, insanların yüzyıllar boyunca, dünyanın öngörülebilir bir yer olduğuna inandırılarak yetiştirilmiş olmasıdır. Şimdi ise artık farklı bir zihinsel yapıya ihtiyaç vardır. Burada önemli olan şey “muhtemel olana” odaklanmak değil, “mümkün olana” odaklanmaktır (Tovar, 2016).

### **3.3.2. KOMB Dünyasının Özellikleri**

KOMB dünyasının yeni normal olarak kabul edildiği günümüzde, bu ortama ilişkin ortak bir takım özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

#### **a. Hız, her zamankinden daha yaygın ve önemlidir.**

İçinde yaşadığımız, endüstrileşme, küreselleşme ve dijitalleşme sonrası dünyada, firmalar daha hızlı doğar ve daha hızlı ölür hale gelmiştir. Her endüstri, oyunun değişen aksaklıklarına karşı savunmasızdır. Yeni fikirlerin yayılma hızı artmıştır. Örneğin, “benimseme gecikmesi (adoption lag)” adı verilen, yani, dünyanın geri kalanının, öncülüklerin teknoloji kullanımına yetişmesi için gereken ortalama süre, 18. yüzyılda yaklaşık 100 yıl iken, günümüzde cep telefonları için 13 yıla kadar düşmüştür (Fischer, 2017). Bu yüzden KOMB dünyasında, şirketlerin veya kuruluşların iç saati, dış saatten (çalışılan çevre, sektör veya dünyadan) daha yavaş olmamalıdır. Dışarıdaki hızlı değişimlere ayak uydurabilmek için, iç dinamiklerin de buna uygun tasarlanması ve harekete geçirilmesi gerekmektedir (Broeckx, 2015). Yoksa örgütler açısından, hızla değişen çevreye ayak uydurabilmek her geçen gün daha da zorlaşacaktır.

#### **b. Ağların önemi artmıştır.**

Bir kuruluşun birden fazla alanda bilgi birikimine sahip olması ve bu alanlar arasında ilişki kurabilmesi ağ kavramı ile açıklanmaktadır. Bugünün iş dünyasına bakıldığında, klasik mağazaların güç kaybettiğini ve onların yerini internet satışlarının aldığını görmek mümkündür. Ancak kazananlar, her iki satış ve dağıtım biçimi arasında “ağ oluşturan” şirketler olacaktır. Örneğin Apple, hem benzersiz bir internet

platformunu hem de bir mağaza ağını yönetmeyi çok iyi bilmekte ve buna yatırım yapmaktadır (Broeckx, 2015).

### **c. Doğrusallık sona ermiştir.**

Bir şirketin stratejisi oldukça öngörülebilirdir. Ancak, bir ağdaki farklı yeteneklere sahip birkaç şirket birleştirilirse, etkileşimler ve karma dinamikler, hızla öngörülemeyen hale gelecektir. Bunun yanında, farklı oyuncuların bulunduğu bir ağ, piyasada hiçbir şirketin tek başına elde edemeyeceği hamleleri başarabilir. Bu yüzden doğrusal organizasyon tasarımları, giderek geçerliliğini yitirmekte (Broeckx, 2015) yerini matris ve sanal organizasyonlara bırakmaktadır.

### **d. Sürekli bir türbülans etkisi vardır.**

Dünyada yakın gelecekte, hızlı değişim, belirsizlik, kriz ve karmaşıklık sorunlarının, işletmeler için devam edeceği beklenmektedir (Konczak & Molloy, 2010, s. 5). Aslında türbülans, oynaklık ve sürekli hızlı değişim, artık “yeni normal” haline gelmektedir. Son zamanlarda, önde gelen danışmanlık firması BCG tarafından yapılan bir araştırma, bu yüksek seviyedeki türbülansı etkili bir şekilde tespit etmiştir (Sullivan, 2012a). Ancak türbülansın ne kadar süreceği, yoğunluğu ve sonuçları hakkında öngörülebilir bulunmak mümkün değildir.

### **e. Bilgi miktarının sınırı yoktur.**

Günümüzde, pek çok farklı bilgi kaynağı arasında hızlı bir şekilde seçim yapılmaktadır ve hangisinin güvenilir olduğunu belirsizdir. Dünyadaki bilgi hacmi katlanarak artmaktadır ve şu ana kadar üstesinden gelinebilecekten çok daha fazlasını sunmaktadır. Bugün dünya üzerinde akan bilgilerin miktarı, insanların dikkatini çekebileceğinden çok daha fazladır. Kısacası bugün, kaynağı belli olmayan büyük miktarda bilgi bulunmaktadır ve bunların çoğu hızla değişmektedir. Bunların sayıları ise giderek artacaktır (Ohanian, 2012). Bilgi miktarının sınırsız olması ve sürekli artmaya devam etmesi, bir ikilem olarak güvenilir bilgiye ulaşmayı daha da zorlaştıracaktır. Bu da KOMB dünyasında örgütlerin yaşayacağı yeni bir sorun alanı olacaktır.

## **3.4. KOMB Prime Yaklaşımı**

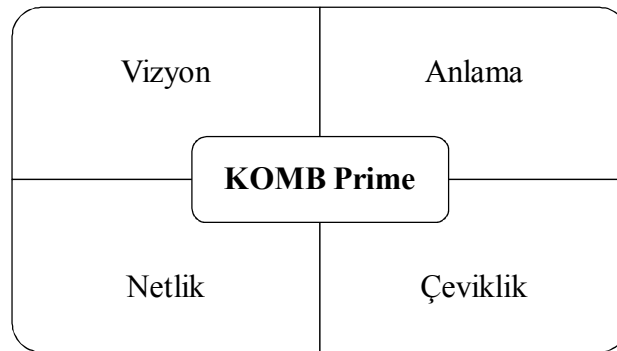
KOMB'un algılanması, tanımlanması ve açıklanması, pek çok işletme için köklü bir zihinsel değişime sebep olmuş ve olacaktır. Ancak başarı, sadece KOMB'u tanımak ya da anlamakla değil aynı zamanda KOMB'a hazır olmakla ve onunla başa çıkacak

stratejiler oluşturmakla elde edilecektir. KOMB'a hazır olma ya da onunla başa çıkabilmek için pek çok lider ya da araştırmacı çaba göstermektedir. Örneğin Peter Hinssen, KOMB'un panzehiri olarak VACINE (*Velocity, Agility, Creativity, Innovation, Network, Experimentation* - *Çabukluk, Çeviklik, Yaratıcılık, İnovasyon, Ağ ve Deneyim*) kısaltmasını geliştirmiştir. Hinssen'e göre KOMB dünyasında, çabuk ve çevik olmak, yenilikçi ve yaratıcı olmak, deneyim ve ağlara önem vermek başarı için kritik becerilerdir (Broeckx, 2015).

KOMB'un tehditlerinden korunmak ve fırsatlarını yakalamak için ortaya atılan ve en çok kabul gören yaklaşım ise Institute for the Future'dan Bob Johansen'in savunduğu "KOMB Prime" yaklaşımıdır. Bob Johansen, birkaç yıl önce, KOMB'un bir karşı gücü olarak "KOMB Prime" adını verdiği, bir etkili liderlik çerçevesi geliştirmiştir (O'Shea, 2017). Bu yaklaşıma göre; oynaklık tehdidi vizyon ile, belirsizlik tehdidi anlama ile, karmaşıklık tehdidi netlik ile ve son olarak muğlaklık tehdidi çeviklik ile fırsata dönüştürülebilmektedir. (Mangahas, 2016)

Bu yaklaşıma göre, KOMB'un varlığı birçok riski beraberinde getirdiği gibi aslında birçok fırsatı da barındırmaktadır. KOMB koşullarında güçlü liderler, oynaklığı vizyona, belirsizliği anlamaya, karmaşıklığı netliğe ve muğlaklığı çevikliğe dönüştürerek KOMB'un tehditleri arasında fırsatları yakalayabilecektir (Automatic Data Processing, 2016). Çünkü bu, insanların hayatta kalabileceği ve gerçekten çalkantılı zamanlarda gelişebileceği bir ortam oluşturmanın anahtarıdır (Webb, 2016).

KOMB bileşenlerinin panzehirini içeren KOMB Prime yaklaşımı Şekil 4'de görülmektedir.



**Şekil 4.** KOMB Prime

Şekil 4'de de görülen "KOMB Prime" terimi, KOMB dünyasıyla baş etmek için izlenmesi gereken kısa bir kılavuzdur. KOMB Prime'in bileşenleri vizyon, anlama,

netlik ve çeviklidir. Bunlar, basit zehirlere karşı kolay panzehirler değildir. KOMB dünyasıyla baş edebilmek için muazzam miktarda entelektüel, ahlaki ve ruhsal çalışma gerekecektir (Mangahas, 2016). Ancak böyle çok yönlü bir çalışma ile KOMB'un fırsatlarla dolu olumlu yüzü görülebilecektir.

### **3.4.1. Karmaşıklığa Karşı Netlik**

İşletmelerde çoğu zaman karmaşıklık netliğe boyun eğmektedir. Bu yüzden bilinçli ve ihtiyatlı bir süreçle, kaosu anlamaya çalışmak gerekmektedir (Mangahas, 2016). Liderler, başkalarının karmaşıklıktan anlam çıkarmasına yardım etmelidirler. Karmaşıklık yönetimi, işletmelerdeki karmaşıklığın analizi ve optimizasyonu ile ilgilenen bir metodolojidir ve bütüncül bir yaklaşım gerektirir (AREETE, 2011). Ancak böyle bir yaklaşımla karmaşıklık anlaşılabilir ve sadeleştirilebilir.

Netlik, liderin, işletmede mevcut kaosu anlamaya çalışmak için, bilinçli olarak zaman ve çaba sarf etmesi ile mümkün olmaktadır (Cooke, 2013b). Netlik, oldukça yoğun, baskıcı ve kalabalık dünyada, karmaşıklığı dağıtmak ve işleri basitleştirmek için gerçek bir yetenektir. Ancak işleri basit tutmak, karmaşık yaklaşımlardan çok daha zor olabilmektedir. Steve Jobs, her zaman, işleri basit yapmak için, düşünceleri sadeleştirmek gerektiğini savunmuştur (Webb, 2016). Her geçen gün bilgi miktarının daha da arttığı ve pek çok faktör arasında çok yönlü karşılıklı ilişki ve etkileşimlerin olduğu KOMB dünyasında, bilgiyi ayrıştırmak ve süreçleri sadeleştirmek, liderin üstesinden gelmesi gereken en önemli zorluklardandır.

KOMB dünyasının bir gerçeği, yanlış bile olsa netliğin ödüllendirilmesidir. Çünkü karmaşıklığı kesmek için buna ihtiyaç vardır. Birçok kişi şu anki karmaşıklık düzeyinde yaşamakta zorlanmaktadır. Bu nedenle, basit çözümleri cazip bulmaktadırlar (Johansen & Euchner, 2013, s. 10). Günümüzde, en büyük güçlüklerden biri, çoğu insanın dikkat süresinin azalmasıdır. Bu nedenle bilgilerin daha "kısa ve öz" bir biçimde sunulması gerekmektedir. Bu çerçevede, günümüzde, en başarılı kuruluşlardan bazıları, basitliklerini temel değerlerinden biri olarak benimsemektedirler (Webb, 2016). Ancak basitlik ve netliğin önemi henüz kavrayamamış pek çok kuruluş ise karmaşıklık içinde hayatta kalma mücadelesi vermektedir.

### **3.4.2. Oynaklığa Karşı Vizyon**

Oynaklığa karşı vizyon, işletmenin amacına ve nereye gittiğinize dair net bir resme sahip olmaktır. Oynaklığa karşı yapılması gereken, tüm kararlar için ölçüt görevi gören ve insanları, kaynakları, yatırımları ve çabaları her seviyede ve her alanda uyumlu hale getiren ortak ve yaygın olarak anlaşılmış bir vizyon sağlayarak, her seviyeye yaymaktır (Cooke, 2013b).

Vizyon, insanların çabalarının doğru alanlarda kesişmesini sağlamaktadır. Bu, tüm enerji ve emeğin, en yapıcı ve üretken biçimde kullanılmasını sağlayacaktır (Webb, 2016). Dolayısıyla oynaklık, vizyona boyun eğecektir. Vizyon, çalkantılı zamanlarda hayati bir rol oynamaktadır (Mangahas, 2016). Bugün, eskisinden çok daha fazla, türbülans zamanlarında insanlara liderlik edecek, ilham verecek ve onlarla ilgilenecek liderlere ihtiyaç vardır. Günümüzde, güçlü amaç ve inanç duygusu, güven duygusu ve güvenlik hissi uyandırmaya yardımcı olacaktır (Webb, 2016). Böylece oynaklığın hissettirdiği tedirginlik, vizyon sayesinde yerini belirlenen hedeflere doğru güvenle ve kararlı bir şekilde yol alma duygusuna bırakacaktır.

### **3.4.3. Muğlaklığa Karşı Çeviklik**

Çeviklik, kurum çapında açık şekilde iletişim kurabilme ve çözümler geliştirme, fikirlerin ve eylemlerin hızlı prototipini oluşturma ve çözümleri hayata geçirmek için hızlı bir şekilde harekete geçme yeteneğidir (Cooke, 2013b). Bu aynı zamanda, hızlı bir şekilde çözümler üretme, bunları iletme ve bunları işbirlikçi bir şekilde uygulama becerisidir (Mangahas, 2016). Çeviklik, hız ve öğrenme ile ilgilidir. Yani hızla çözüm geliştirmek, gerektiğinde çözümleri reddetmek, tekrar geliştirerek, onlardan öğrenme faaliyetlerini kapsar. Çeviklik, daha sağlam ve güçlü bir iş ortaya çıkarmaya, ilerlemeye devam etmeye ve çabalara ivme kazandırmaya yardımcı olmaktadır (Cooke, 2013b).

Muğlaklık, çevikliğe boyun eğer. Muğlak bir dünyada, liderler şokları önceden tahmin etmeye hazır olmalıdırlar. Liderler muğlaklıktan kurtulamazlar. Bu yüzden, kurtulmaya çalışmaktan ziyade, çevik ve esnek olmayı öğrenmelidirler. Çünkü KOMB dünyası, hiyerarşilerin katılık ve kırılğanlığını cezalandırır, ağları ise çevik oldukları için ödüllendirir. Burada stratejik öngörüğü geliştirmek önemlidir. Çünkü stratejik öngörü, iyi bir strateji sürecinin ilk adımıdır (AREETE, 2011). Muğlaklıkta geçmişte yaşanmış



örnekler olmadığından, çeviklikte öngörü kilit rol oynamaktadır ve hızlı deneyimleme için bir çerçeve belirlemektedir.

İçinde bulunulan koşullara, hızlı, güvenle ve kararlılıkla uyum sağlama yeteneği olan çeviklik, günümüzde son derece önemlidir. Buradaki anahtar nokta, geçmişten öğrenerek ve bir büyüme zihniyetini benimsemeyi sınırlayan yüklerden ayrılmak suretiyle, aksaklıklardan hızlıca kurtulmaktır. İnsanlar, geçmişten gelen yükleri ve hata yapma korkusu tarafından çoğunlukla kısıtlanabilmektedir. Gerçek beceri, dirençli olma ve bu aksiliklerden nasıl hızlıca kurtulacağını bilmektir. Tüm iyi dersleri almak ve negatif çağrışımlardan kurtulmak gerekmektedir. İnsanların kendisine yapabileceği en zayıflatıcı şey, geçmişin, onu geleceğe doğru olumlu bir yol kat etmesini engellemesine izin vermektir (Webb, 2016). Bu sebeple bir lider için en doğru yaklaşım, geçmişteki olumsuz yargılardan bağımsız kararlar almak ve proaktif davranmaktır.

Çevikliği sistematik olarak inceleyen, ölçen ve daha sonra liderlik ve örgütsel davranışları geliştirme rehberleri, koçluk ve etkileşimli atölye çalışmalarını kullanarak güçlendiren organizasyonlar, çevikliğini hızlı tempolu bu artan KOMB dünyasında rekabet avantajı haline getirecek bir konumda bulunmaktadır (O'Shea, 2017).

#### **3.4.4. Belirsizliğe Karşı Anlama**

Belirsizliğe karşı anlama, liderin, ne olup bittiğini anlamak için, zamanı durdurarak, hem işlevsel uzmanlığının hem de kendi işlerinin ötesine bakması ve dinlemesi anlamına gelmektedir. Liderlerin, “gürültünün” ötesini görmeleri ve vizyonlarını çalışanların liderliğinde paylaşmaları gerekmektedir. Bunu yaparken, çalışanlarının her kademesinde iletişim kurmaları, ekip çalışması ve işbirliği becerileri geliştirmeleri ve göstermeleri gerekmektedir (Cooke, 2013b). Çünkü anlamamanın en büyük gerekliliklerinden biri farklı bakış açılarını dinlemek ve bunları sentezlemektir.

KOMB dünyasında belirsizlik, anlamaya boyun eğmektedir. Bu, pazarı anlama, bilimsel anlama ya da rekabeti veya müşteriyi anlama şeklinde olabilmektedir (Johansen & Euchner, 2013, s. 10). Anlama, durulduğunda, bakıldığında, dinlendiğinde ve iş ortakları ile iletişim kurulduğunda kazanılır (Mangahas, 2016).

Günümüzde bilgi, meraklı bir yaklaşımı benimseyerek ve ilgili sorular sormak suretiyle, belirsizliği azaltmak ve anlamayı sağlamak için, kilit öneme sahiptir. Belki, bütün sorular yanıtlanamayabilir ancak en azından bazı anlayışlar kazanmak mümkün

olabilmektedir (Webb, 2016). Ancak burada da doğru sorulara doğru yanıtlar bulmak ve gerçekten anlayabilmek için, yine bir başka beceri olan bilgiyi sadeleştirmek gerekmektedir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. ÖZ YETERLİLİK

#### 4.1. Öz Yeterlilik Kavramı

Öz yeterlilik kavramı ilk kez 1977 yılında ünlü psikolog Albert Bandura tarafından ileri sürülmüştür. Bandura'ya göre öz yeterlilik, bireyin karşılaşılabileceği olay veya olaylar karşısında nasıl bir davranış sergileyeceğine ilişkin kendisi hakkındaki yargısıdır. Araştırmalar, güçlü öz yeterlilik inancına sahip bireylerin, daha başarılı ve daha sağlıklı olduğunu göstermektedir (Yiğitbaş & Yetkin, 2003, s. 6).

Snyder ve Lopez (2002) öz yeterliliğin dışarıdan gözlenebilen ya da kolayca algılanabilen bir beceri olmadığını, aksine bireyin bazı şartlar altında becerilerine ve yapabileceklerine duyduğu içsel bir inanç olduğunu öne sürmüştür. Ford (2003) ise öz yeterliliğin bireyin kişisel yeteneklerinin bir parçası olduğunu ve onu birşeyleri başarmak veya hayata geçirmek için güdülediğini iddia etmektedir.

Öz yeterlilik, bireyin belli bir performansı gösterme, gerekli işleri organize etme ve başarılı olma gücüne ilişkin kendi yargısıdır (Bandura, 1997). Başka bir ifade ile öz yeterlilik, bireyin bir işi yapabilme ve başarabilme yeteneği konusunda kendi zihninde oluşan bir kişisel görüştür (Zimmerman, 2000, s. 82). Öz yeterlilik aynı zamanda kişinin alışık olmadığı, karmaşık, zor ve farklı görevlerin üstesinden gelebilmek için kendinde bulunduğu güven duygusudur (Bandura, 2000). Öz yeterlilik, kısaca kişinin kendini bilmesidir (Korkmaz, 2002, s. 209). Dolayısıyla işletme, eğitim, psikoloji ve uluslararası ilişkiler gibi pek çok farklı alanda yapılan araştırmalar, öz yeterlilik inancının, birey davranışları açısından belirleyici bir faktör olduğunu göstermektedir (Kurbanoğlu, 2004, s. 8).

Öz yeterlilik, aynı zamanda içinde bilişsel, sosyal, duygusal ve davranışsal becerileri barındırmaktadır (Schunk, 1991). Ancak öz yeterlilik bireyin sahip olduğu bir beceri türü ya da becerilerinin bir sonucu değildir. Bunun yerine bireyin becerisini kullanarak yapabileceklerine ilişkin yargılarının oluşturduğu bir bütündür (Pajares, 1996; Pajares, 2002; Senemoğlu, 2005). Bu yüzden öz yeterliliği bir beceri değil, bireyin kendi becerilerine karşı duyduğu bir öz inanç olarak görmek daha doğru bir yaklaşımdır.

Kişiler genellikle, başatme kapasitelerini aşacağını düşündükleri etkinliklerden kaçınırken, yönetebileceğini düşündükleri etkinliklere girip, sürdürme eğilimindedirler.

Bu nedenle öz yeterlilik inancı, bireyin hangi zorluktaki etkinliklere dahil olacağını, karşılaştığı zorluklara karşı ne ölçüde çaba sarfedeceğini ve bu çabayı ne kadar sürdüreceğini belirlemektedir (Bandura, 1982). Bireylerde öz yeterlilik, genellikle zaman içinde kazanılan deneyimler yoluyla elde edilir. Bunun yanında bireyler öz yeterliliklerini diğer insanları gözlemleyerek ya da başkalarının yorumlarını dinleyerek de geliştirebilirler (Yeşilbalkan, 2001, s. 48). Dolayısıyla öz yeterlilik inancının kaynağı bireyin kendisi olabileceği gibi birey dışındaki insanlar da öz yeterlilik inancının oluşmasını sağlayabilmektedir.

Öz yeterliliği ifade etmede kullanılan anahtar soru “bu işi başarabilir miyim” sorusudur (Acar, 2007). Çünkü öz yeterliliği yüksek bireyler, herhangi bir zor görevle karşılaştıklarında, ondan kaçmak yerine onun üstesinden gelinmesi gereken bir iş olduğunu düşünmektedirler (Hazır Bıkmaz, 2004). Üstesinden gelebileceği inancını öz benliğinde hissettiği anda ise harekete geçmektedirler.

Bandura (1994) yüksek ve düşük öz yeterlilik inancına sahip olan bireylerin özelliklerini belirlemiştir. Buna göre öz yeterliliği yüksek olan bireylerin özellikleri şunlardır (Akgündüz, 2012, s. 46);

- Kendilerine zor hedefler seçerler ve onlara ulaşmak için kararlılık gösterirler.
- Zor durumlarla karşılaştıklarında, kaçmak yerine durumun üstüne giderek mücadele ederler.
- Geniş bir bakış açısına sahiptirler ve içinde buldukları durumu daha doğru değerlendirebilirler.
- Başarısız olduklarında pes etmez, yeniden çabalayarak mücadeleyi sürdürürler.
- Başarısızlık durumunda, başarısızlığın sebebini dış etkenler yerine kendisinde ararlar.
- Daha az stres yaşar ve stresin yol açabileceği olumsuzluklardan daha az etkilenirler.

Düşük öz yeterlilik inancına sahip olan bireylerin özellikleri ise şunlardır:

- Zor görevlerden kaçarlar. Bunun sebebi güvensizlik ve kendisini yeterince tanıyamamadır.

- Zorluklar karşısında çabuk pes eder, üstesinden gelmek için kendilerini motive edemezler.
- Başarısızlık olduklarında pes ederek, mücadeleyi bırakırlar. Tekrar harekete geçmeleri uzun zaman alır.
- Başarısızlık durumunda, başarısızlığın sebebini daha çok dış etkenlere bağlarlar.
- Kendi yeteneklerine güvenmediklerinden daha çok stres yaşarlar.

#### 4.2. Öz Yeterlilik İnancı ve Önemi

Öz yeterlilik inancı, bireyin istenilen sonuç ya da etkileri üretebilme imkân ve kapasitesi olarak ifade edilen öz yeterliliklerine ilişkin kişisel algı, değerlendirme, yargı ve inançlarını ifade etmektedir. Bir diğer ifade ile öz yeterlilik inancı, “bireylerin istenilen sonuç ya da etkileri üretebilme imkân ve kapasitesi hakkındaki kendi kişisel algı, inanç veya yargıları”dır. Bandura, öz yeterlilik inancı kavramını “kişinin, bir işi yapmak için ihtiyaç duyduğu yetenek ve kabiliyete sahip olduğuna dair inancı” olarak tanımlamıştır (Heslin & Khele, 2006, s. 705).

Öz yeterlilik inancı, birey davranışları altında yatan en temel güdü olarak kabul edilmektedir. Bandura’ya göre, öz yeterlilik inancı kişinin sadece davranışlarını değil, motivasyonunu ve başarısını da etkilemektedir (Henson, 2001). Bu yüzden bireylerde öz yeterlilik inancının artması, azim ve kararlılık artışı ile beraber daha iyi performans sergilemelerini sağlar (Kurt, 2012, s. 197). Bandura öz yeterlilik inancını, işlerin üstesinden gelmek için bireyin kendine duyduğu güven olarak ifade etmektedir. Bandura’ya göre belirli amaçlara ulaşmak ve bu amaçlara ulaşmak için izlenmesi gereken süreçleri organize etmek için öz yeterlilik inancına ihtiyaç vardır (Schmitz & Schwarzer, 2000, s. 75). Buna bağlı olarak örgütlerde karar alma pozisyonunda bulunan bireylerde öz yeterlilik inancının yüksek olması, bir zorunluluk kabul edilebilir.

İnsanların sahip oldukları öz yeterlilik inançları, onların olaylar karşısında ne düşüneceklerini, nasıl davranacaklarını ve kendilerini nasıl motive edeceklerini belirler. Dolayısıyla öz yeterlilik inancının yüksek olması, bireylerin doğru düşünmesini, doğru davranmasını ve bunun sonucu olarak da başarıya ve mutluluğa ulaşmasını sağlamaktadır (Kiremit, 2006, s. 68).

Öz yeterlilik inancının artması, azim, gayret ve dayanıklılığı artırırken, öz yeterlilik inancının az olması, daha düşük performans, daha fazla stres, başarısızlık ve

çabuk pes etme anlamına gelmektedir (Kurbanoğlu, 2004, s. 139). Dolayısıyla Bandura tarafından geliştirilmiş olan öz yeterlilik teorisine göre, yüksek öz yeterlilik inancına sahip olan kişilerin hedef ya da görevleri yerine getirmede, düşük veya olumsuz öz yeterlilik inancına sahip kişilere göre daha başarılı, çaba sarf etmek için de daha istekli olacakları savunulmaktadır (Spector, 2008, s. 208). Bu da yüksek öz yeterlilik inancına sahip olan bireyleri çalıştıran örgütlerin, rakiplerinden daha başarılı bir performans sergileyeceği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Öz yeterlilik inancı, bireylerin örgüt içinde, herhangi bir durumda harekete geçip geçmeyeceğini ya da karşılaştığı zorluklara karşı mücadele edip etmeyeceğini de belirlediğinden, bir bakıma örgütsel süreçleri de etkilemektedir. Bunun bir sonucu olarak, örgütler çalışanlarının öz yeterlilik inançlarını yükseltebilmeyi öğrenmeleri durumunda, aynı zamanda örgütün performansını da yükseltmeyi başaracaklardır (Basım, Korkmaz, & Tokat, 2008, s. 122). Örgüt performansının yükselmesi ve öz yeterlilik inancı yüksek olan bireylerin bunda pay sahibi olması, yaşanmış olumlu deneyimler sebebiyle yüksek olan öz yeterlilik inançlarını daha da artıracak ve böylece örgüt olumlu ve sürdürülebilir bir ivme yakalamış olacaktır.

Sonuç olarak öz yeterlilik inancının yüksek olması, pek çok açıdan bireyin ve örgütün başarısını artırmaktadır. Örneğin bireyin kendi kapasitesine güvenmesi, zor görevleri bir tehdit olarak değil, kişisel gelişimine katkı sağlayacak bir mücadele olarak görmesini sağlamaktadır. Hatta bu bireyler kendilerine zor hedefler belirleyerek bu amaçlara ulaşmak için çok daha istek ve azimle çalışmasını sürdürebilirler. Herhangi bir başarısızlık durumunda ise pes etmek yerine daha çok mücadele ederek, öz yeterlilik inancını eski seviyelerine tekrar yükseltebilirler. Ayrıca bu başarısızlığı dış faktörlere değil kendi eksikliklerine bağlama eğilimindedirler. Dolayısıyla sahip oldukları bu özellikler, kişileri başarıya taşımakta, stresi azaltmada yardımcı olmaktadır (Bandura, 1994).

#### **4.2.1. Öz Yeterlilik İnancının Kaynakları**

Kişilerin kendinin farkında olarak davranışlarını şekillendirmesinde önemli rol oynayan öz yeterlilik, birbiri ile etkileşim halindeki dört kaynaktan meydana gelmektedir (Bandura, 1994). Bunlar, yaşanmış deneyimler, başkalarının (dolaylı) deneyimleri, sözel ikna ve fiziksel ve duygusal durumdur. Kişilerin öz yeterlilik inançları, bazı durumlarda sadece bu kaynakların birinden beslenirken, bazı durumlarda

ise bu kaynaklardan birden fazlasının birleşiminden beslenmektedir (Akgündüz, 2012, s. 40). Aşağıda öz yeterlilik inancının bu dört temel kaynağı sırasıyla açıklanmıştır.

#### **4.2.1.1. Yaşanmış Deneyimler (Performans Başarıları)**

Bir bireyin geçmişte yaptığı işlerde başarılı olması, onun gelecekte benzer işlerde de başarılı olacağına bir göstergesi niteliğindedir. “Yaptıklarım yapacaklarımin teminatıdır” sözü bunun en güzel örneğidir. Bu sebeple bireylerin geçmişte deneyimlediği başarılar, kişide bir çeşit ödül hazzı uyandırmakta ve bireyi gelecekte de benzer davranışları sergilemesi için motive etmektedir (Yılmaz, Köseoğlu, Gerçek, & Soran, 2004, s. 261).

Öz yeterlilik inancını en çok etkileyen kaynak, hiç şüphesiz bireyin geçmiş yaşantılarından edindiği başarılı sonuç ve performans deneyimleridir (Schunk, 1984). Geçmişte yaşanan başarılı performanslar, öz yeterlilik inancını artırırken, üst üste yaşanan başarısızlıklar ise kişinin öz yeterlilik inancını azaltabilmektedir. Ancak sürekli başarılarla gelişmiş, sağlam ve kuvvetli öz yeterlilik algısı, daha sonra yaşanan başarısızlıklardan kolay kolay etkilenmeyecektir. Dolayısıyla bireyin zor engelleri kendi çabalarıyla aşması, güçlü bir öz yeterlilik inancının oluşabilmesi için önem arz etmektedir. Ancak birey güçlükleri çaba sarfetmeden kolayca aşmış ise, bu tür deneyimler, kişilerin öz yeterlilik inancını güçlendirmek yerine, sonraki deneyimlerde de aynı kolay sonuçları beklemelerine ve bunun dışındaki sonuçlar ile karşılaştıklarında hayal kırıklığı yaşamalarına ve başarısız olmalarına neden olabilecektir (Bandura, 1997).

#### **4.2.1.2. Başkalarının Deneyimleri (Model Alma)**

Kişilerin kendileri ile özdeşleştirdikleri veya kendi özelliklerine benzer kişiler tarafından elde edilmiş başarılar, öz yeterlilik inançlarının oluşmasına etki eden bir diğer unsurdur (Ordun, 2005, s. 59). Kişilerin, kendilerine benzer kişilerin elde ettikleri başarıları gözlemlemesi, kendilerinin de bu görevi yerine getirebilecekleri yönündeki inançlarının oluşmasını ve artmasını sağlar (Bandura, 1994).

Başkalarının yaşantıları ya da model alma şeklinde ifade edilen bu kaynaktan elde edilen öz yeterlilik inancı, ilk maddede yer alan yaşanmış deneyimler yoluyla elde edilen inanca göre nispeten daha zayıftır (Schunk, 1984). Kişi, model aldığı bireyin kendisine benzediğini düşünüyorsa, öz yeterlilik inancı örnek alınan modelin başarı ve başarısızlıklarından doğrudan etkilenecektir. Ancak iç kaynaklardan beslenmeyen ve

yalnızca örnek alınan kişiden alınan ilham ile oluşan öz yeterlilik inancı, üstlenilen görevleri başarıyla tamamlama konusunda kırılabilirlik oluşturmaktadır.

Başkalarını model alan bireyler, “eğer diğerleri yapıyorsa ben de yaparım” diyerek kendilerini ikna ve motive ederler. Ancak model aldıkları kişiler yaptıkları işte başarısız olurlarsa bu durum kişilerin kendi öz yeterlilik inançlarını olumsuz yönde etkileyecektir (Karagöl, 2015, s. 30). Başkalarının deneyimlerinin bireyin öz yeterlilik inancına kaynak oluşturabilmesi için, model alınan kişinin, karşılaştırma yapan bireye benzerliği konusunda güçlü bir inanç olmalıdır. Yani birey model aldığı kişinin kendisi ile benzer özelliklere sahip olduğunu düşünmelidir. Eğer böyle düşünmüyorsa, model aldığı kişinin davranış ya da başarılarından etkilenmeyecektir (Bandura, 1994). Örneğin bir işçinin bir üst düzey yöneticiyi örnek alması ve model alınan yöneticinin başarılarının işçinin öz yeterlilik inancını yükseltmesi gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır.

#### **4.2.1.3. Sözel İkna**

Kişinin öz yeterliliğini değerlendirmesinde, önemli kişilerden gelen geri bildirimler ve sözel ikna girişimleri de önemli bir bilgi kaynağıdır. Sözel ikna, bireyin belli becerilere sahip olduğu konusunda başkaları tarafından yapılan telkinler ve sözlü değerlendirmeleri içermektedir (Schunk, 1991).

Sözel ikna yoluyla, bir bireyin belli davranışları başarıyla yapabileceği konusunda teşvik edilmesi ve kişinin cesaretlendirilmesi, öz yeterlilik inancının artmasına yol açabilir (Yılmaz, Köseoğlu, Gerçek, & Soran, 2004, s. 261). Çünkü insanlar başarıları için gereken yeteneğe sahip oldukları konusunda ikna edildiklerinde veya başaracağına inandırıldıklarında daha fazla çaba göstermekte ve herhangi bir problem ortaya çıksa bile kendi yeterliliklerinden şüphe duymadan çabalarını sürdürmektedirler (Bandura, 1997). Başka bir ifadeyle, bireyin yakın çevresi tarafından, gerçekleştireceği faaliyetler ile ilgili olarak sözlü olarak desteklenmesi, onun öz yeterlilik inancını arttıracak, bu da daha fazla gayret göstermesini sağlayacaktır (Ordun, 2005). Dolayısıyla çevreden gelen olumlu telkinler kişiye güç verir ve bir işi başarmak için onu teşvik eder. Aksine çevrenin olumsuz telkinleri ise bireyin öz yeterlilik inancını zayıflatır ya da yok eder (Say, 2005, s. 20). Kişiler bu telkinlerle farkında olmadıkları yeteneklerinin farkına varıp başarılı olabilecekleri gibi, sahip oldukları yeteneklerinin yetersiz olduğu kanısına varıp başarısız da olabilmektedirler



(Özerden, 2010; Erkoç, 2015). Bu yüzden bireyin bir tercih yapması gerekiyorsa, olumlu telkinde bulunan kişilerden geri bildirim alması, olumsuz telkinlerde bulunma potansiyeli olan kişilerden ise uzak durması gerekmektedir.

Sözel iknada, en önemli konulardan biri de ikna eden ya da telkinde bulunan kişinin kim olduğudur. İkna edenin konu hakkındaki bilgisi ve güvenilirliği öz yeterlilik inancının oluşmasına etki etmektedir. İkna edenin öz yeterlilik inancı yüksek ise diğer insanların öz yeterlilik inançlarını da olumlu yönde etkilemektedir. Hatta etkilediği kişiler için sözel iknadan daha fazlasını, örneğin muhtemel problemler karşısında uyarı, taktik ve strateji verme gibi konularda olumlu etkiler ortaya koyabilmektedir (Bandura, 1994). Örneğin bir öğretmenin, öğrencisine bursluluk sınavına katılması durumunda mutlaka başarılı olacağını söylemesi, öğrencinin öz yeterlilik inancının oluşması için son derece etkili bir kaynak olacaktır. Bunun sebebi, telkinde bulunan kişinin öğrencinin akademik durumunu en iyi bilen ve öğrencinin en çok güvendiği kişilerden biri olmasıdır.

#### **4.2.1.4. Fiziksel ve Duygusal Durum**

Kaygı, stres, bitkinlik ve ruh hali gibi fizyolojik ve duygusal durumlar da öz yeterlilik inancı üzerinde etki edebilmektedir. Çünkü insanlar yetenekleri hakkındaki yargılarını bedenlerindeki tepkileri gözlemleyerek oluştururlar. Performans anında bireyin yaşadığı kaygı, sinirlenme, heyecanlanma gibi duygular ve hızlı kalp atışı, terleme gibi fizyolojik değişimler bireyin öz yeterlilik değerlendirmelerini etkilemektedir (Bandura, 1997).

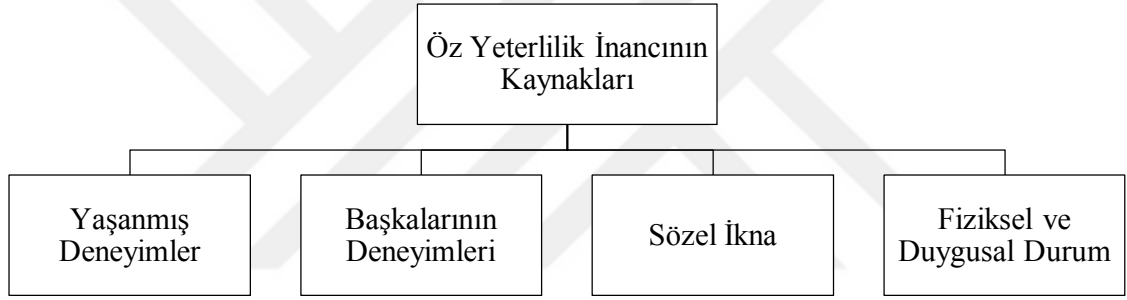
Bireyin her hangi bir işi gerçekleştireceği zaman gerek fiziksel gerekse duygusal olarak iyi durumda olması, öz yeterlilik inancını olumlu etkilemektedir (Yılmaz, Köseoğlu, Gerçek, & Soran, 2004, s. 261). Bireyin gerçekleştirmekte olduğu eyleme karşı hissettiği korku, stres, heyecan ya da panik gibi güçlü duygular, eylemin sonucunun başarılı mı yoksa başarısız mı olacağı konusunda ipuçları verir. Çoğunlukla birey olumlu duygular yaşıyorsa öz yeterlilik inancı güçlenmekte, olumsuz duygu durumlarında ise öz yeterlilik inancı zayıflamaktadır (Bandura, 1997). Örneğin topluluk karşısında fazla heyecanlanan, kalbi hızla çarpan ve sesi titreyen bir kişinin, etkili bir sunum yapacağına olan inancı son derece düşük olacaktır.

İnsanlar içinde buldukları psikolojik duruma göre de yaptıkları işlerde başarılı ya da başarısız olabilirler. Neşeli bir ruh haline sahip bir kişinin öz yeterliliği yüksek

olabileceği gibi, olumsuz ruh hali kişinin düşük öz yeterliliğe sahip olmasına neden olabilir. Bazen de olumsuz psikolojik ve duygusal deneyimler enerji verici ya da bir sonraki etkinliğin daha iyi gerçekleştirilmesi için motive edici olarak görülebilir (Kavanagh & Bower, 1985).

Buna göre, öz yeterlilik inancını artırmanın en temel yolu, fiziksel durumu iyileştirmek ve olumsuz duygulardan kurtulmak olarak özetlenebilir (Ercan, 2014, s. 36). Kişinin her gün yaptığı işte bir gün başarılı iken başka bir gün başarısız olabilmesinin nedeni insan psikolojisinin ve sağlığının değişken olması ile alakalıdır ki bu da öz yeterliliğin önemli bir kaynağı olan fiziksel ve duygusal durumu en iyi şekilde örneklendirmektedir (Karakeçili, 2016, s. 26).

Öz yeterlilik inancının kaynakları Şekil 5’de toplu olarak görülmektedir (Bandura, 1994).



**Şekil 5.** Öz Yeterlilik İnancının Kaynakları

Şekil 5’de görüldüğü gibi bireylerin öz yeterlilik inançları, gerek kendi yaşantılarındaki gerekse başkalarının yaşantılarındaki deneyimlerden etkilenmektedir. Ayrıca başkalarının kişiyi teşvik edici telkinleri ve kişinin kendisini hem fiziksel hem de duygusal yönden iyi hissetmesi de öz yeterlilik inancının artmasına sebep olmaktadır.

### **4.3. Öz Yeterlilik Süreci**

Öz yeterlilik inancı, kişilerin düşüncelerini, hislerini ve güdülerini etkilemektedir. Yapılan araştırmalara göre öz yeterliliğin bireylerin hareketlerini etkileme süreci dört boyutta ortaya çıkmaktadır. Bunlar; bilişsel süreçler, motivasyon süreçleri, duygusal süreçler ve seçimsel süreçlerdir (Akgündüz, 2012, s. 47).

#### **4.3.1. Bilişsel Süreçler**

Biliş, bir bireyin kendisi ve çevresi ile ilgili bildiklerini ifade eden bir kavramdır. Biliş kavramı sadece kişinin bildikleri ile değil, bilginin nasıl kaydedildiği ve

işlendiğiyle de ilgilidir. İnsanlar çoğu zaman harekete geçmeden önce düşünürler ve bu düşüncelere göre yaptıkları davranışları şekillendirirler. Öz yeterliliği yüksek olan kişilerin, bu düşünme sürecinde başaracaklarına olan güvenleri yüksek olduğu için, bu durum performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Yine insanlar bu düşünme sürecinde önsezi, ileriye tahmin etme gibi yetenekleri ile yapacakları işle ilgili yeteneklerini kıyaslayıp başarıp başaramayacakları konusunda tahminde bulunurlar. İşte bu süreç öz yeterlilikte bilişsel süreç olarak adlandırılmaktadır (Ercan, 2014, s. 38). Dolayısıyla bilişsel süreçlerin zihinsel bir takım faaliyetlerden oluştuğunu söylemek mümkündür.

Öz yeterlilik inancı, bireyin bilişsel süreçlerini etkiler ve amaca ulaşmak için alınması gereken kararlar ve yapılması gerekenler konusunda bireyin düşüncelerini yönlendirir. Öz yeterlilik inancı yüksek olan bireyler, zihinlerinde onları başarıya taşıyacak senaryoları canlandırırken, öz yeterlilik inancı düşük olan bireylerin zihnini, başarısız olacaklarına ilişkin düşünceler ve olumsuz duygular kaplar (Bandura, 1997, s. 116-118). Bilişsel açıdan olumsuz duygular, bireylerin kişisel eksikliklere ve yanlış davranışlara yoğunlaşmasına sebep olarak başarı şansını ve motivasyonu zayıflatır. Bu yüzden olumsuz bilişsel faaliyetler nedeniyle bu gibi bireylerin başarıyı yakalayabilmeleri oldukça zordur (Bandura, 1986). Olumlu bilişsel faaliyetler ise kişileri güdüleyerek başarıya odaklanmalarını ve başarabileceklerine inanmalarını sağlamaktadır.

#### **4.3.2. Motivasyon Süreçleri**

Yüksek öz yeterliliğe sahip bireyler, kendilerine zor hedefler seçerek yüksek motivasyonla işlerini yerine getirirler (Çorbacı Serin, 2012, s. 33). Araştırmalar göstermiştir ki öz yeterlilik inancı, bir işin yapılması esnasında bireyin iç motivasyonunu etkilemektedir (Baysal, 2010, s. 19). Öz yeterliliği yüksek bireyler, kendilerini motive ettikleri gibi davranırlar ve buna göre sonuç almayı beklerler. Bu yüzden kişinin kendisini olumlu yönde motive etmesi ancak olumlu düşünmesine bağlıdır (Ercan, 2014, s. 39). Öz yeterliliği düşük olan bireylerin olumsuz düşünceleri ise motivasyonunu olumsuz etkilemektedir.

Kendisine zor ve erişilmesi güç hedefler belirleyen bir kişi, kolay hedefler seçen bir başka kişiye göre çok daha yüksek öz yeterlilik inancına ve motivasyonuna sahiptir. Bu da kişinin daha yüksek bir performans sergilemesini sağlar. Öz yeterlilik inançları,

motivasyona çeşitli yollarla yardım etmektedir (Baltacı, 2008, s. 34). Pek çok kişinin motivasyonu bilişsel süreçlerle ortaya çıkar. Öz yeterlilik inancı yüksek kişiler, çoğunlukla kendi kendilerini motive ederler. Bu kişiler, önsözlerini kullanarak geleceğe yönelik kararlar verirler ve çoğunlukla bu kararların sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olacağını tahmin edebilirler. Motivasyonlarını ve davranışlarını, hedeflerine ulaşmak ve geleceği şekillendirmek için yönlendirirler. Dolayısıyla öz yeterlilik inancı motivasyon süreçlerinde kilit rol oynamaktadır (Akgündüz, 2012, s. 49).

#### **4.3.3. Duygusal Süreçler**

Öz yeterlilik inancı ile duygular birbirlerini karşılıklı olarak etkilemektedir. Kişinin öz yeterlilik inancı düşükse, genellikle kişide negatif duygular ortaya çıkmakta, bu da endişenin artmasına sebep olmaktadır. Kişinin öz yeterlilik inancı yüksekse, endişe azalmakta, bireyin ilgi ve motivasyonu artmaktadır (Akgündüz, 2012, s. 50).

Bireyin öz yeterlilik inancının düzeyi, olumsuz durumlar karşısında yaşayacakları duygu durumları açısından belirleyicidir. Öz yeterlilik düzeyi yüksek ise, kişi deneyimleri sayesinde olumsuz durumlar ile başa çıkabilir ve ileride bu durumları hatırladıklarında rahatsızlık duymazlar. Ancak öz yeterlilik düzeyi düşük olan bireylerde yeterli tecrübenin olmaması, onların olumsuz durumlar ile başedebilme şansını azaltmaktadır. Bu tip kişiler olumsuz durumları gereğinden fazla abartma ve endişelenme eğilimindedirler. Bu yüzden kendi duygu ve düşüncelerini de olumsuz yönde etkilerler (Erkoç, 2015, s. 32).

Yüksek seviyede öz yeterliliğe sahip olmak, bireyin potansiyel sorunlarla baş etme kabiliyetine olan inancını artırır. Zayıf seviyede öz yeterlilik ise, kendine karşı aşırı güvensizlik, endişe ve strese yol açmaktadır (Baltacı, 2008, s. 35).

#### **4.3.4. Seçimsel Süreçler**

Öz yeterlilik, kişinin karar alma ve seçim süreçlerinde de kilit rol oynamaktadır. Öz yeterliliği yüksek bireyler, tutarlı seçimler yapar ve aldıkları kararlardan sonucu ne olursa olsun memnun olurlar. Öz yeterliliği düşük olan bireyler ise tutarlı ve doğru kararlar verme ve verdiği karardan memnun olarak arkasında durma konusunda başarısız olabilirler (Erkoç, 2015, s. 32). Hatta öz yeterliliği düşük olan bireylerin en belirgin özelliklerinden birisi de bir karara varma konusunda tereddütler yaşama, yani kısaca kararsızlıktır.

Öz yeterlilik inancı düşük olan kişiler, seçim sürecinde yaşadıkları kararsızlık nedeni ile kötü ve olumsuz motivasyon yüzünden istenilen sonucu elde edememe durumu yaşayabilirler. Tam tersi durumunda ise seçim aşamasındaki yüksek öz yeterlilikle kendisini motive eden kişiler, bu durumdan olumlu sonuçlar elde ederler (Ercan, 2014, s. 42).

Kariyer seçimi, öz yeterlilik inancı açısından güzel bir örnektir. Öz yeterlilik inancı yüksek bireyler, başarılı olmak ve mesleki gelişimlerini sağlamak için farklı kariyer seçeneklerine sahip olduklarını bilmektedirler. Bu sayede kendisini için en uygun eğitim çevresini hazırlayarak, kendisini istediği yönde geliştirebilmektedirler. Ayrıca seçtikleri mesleğe hazırlanmak için gösterdikleri çaba da öz yeterlilik inancından doğrudan etkilenmektedir (Bandura, 1994).

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

#### 5.1. Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle deneklere ait demografik verilere ilişkin frekans dağılımlarına yer verilmiştir. Ardından deneklerin verdiği cevaplar ışığında araştırma değişkenlerinin her birinin ölçek ve boyut bazında aldığı ortalama değerler ve standart sapma değerleri aktarılmış ve yorumlanmıştır.

##### 5.1.1. Demografik Verilere İlişkin Frekans Dağılımları

Deneklerden veri toplamak için hazırlanan anket formlarında, deneklere ilişkin demografik ve tanımlayıcı bilgiler elde etmek için üç seçenekli sorulara yer verilmiştir. Yöneticilerin yaşlarını belirlemek için “26-45 yaş arası, 46-65 yaş arası ve 66 yaş üstü” olmak üzere eşit aralıklı ve üç seçenekli olarak hazırlanan soru neticesinde, yaş değişkenine ilişkin frekans dağılımları Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8.** Yaş Değişkenine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu

Değişken	Seçenekler	Frekans	Yüzde
Yaş	26-45 arası	466	58,7
	46-65 arası	315	39,7
	66 yaş ve üstü	13	1,6
<b>TOPLAM</b>		<b>794</b>	<b>100</b>

Tablo 8 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin %58,7’lik bölümü 26-45 yaş aralığında bulunmaktadır. Bu da araştırmaya katılan şirketlerde genç yöneticilerin son derece yüksek bir orana sahip olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin öğrenim durumunu belirlemek için “İlköğretim, Ortaokul ve Lise mezunları” bir kategoride, “Ön Lisans ve Lisans” mezunları ayrı bir kategoride ve son olarak “Lisansüstü” öğrenimden mezun olanlar üçüncü bir kategoride sınıflandırılmıştır. Öğrenim durumu ile ilgili hazırlanan bu soru neticesinde, öğrenim durumu değişkenine ilişkin frekans dağılımları Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin %55,4’lük kısmının Ön Lisans ya da Lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bunun yanında İlköğretim, Ortaokul

ya da Lise mezunlarının oranının %0,9 olması ve Lisansüstü mezunlarının oranının da %43,7 olması da dikkat çekici bir sonuçtur.

**Tablo 9.** Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu

Değişken	Seçenekler	Frekans	Yüzde (%)
<b>Öğrenim Durumu</b>	İlköğretim-Orta-Lise	7	0,9
	Ön Lisans-Lisans	440	55,4
	Lisansüstü	347	43,7
<b>TOPLAM</b>		<b>794</b>	<b>100</b>

Yöneticilerin çalıştıkları işletmelerdeki pozisyonlarını belirlemek için “Yönetim/İcra Kurulu Başkanı veya Üyesi veya CEO, Genel Müdür veya Genel Müdür Yardımcısı ve Diğer (Koordinatör, Direktör, Departman/Birim Müdürü)” şeklinde seçeneklere yer verilmiştir. Örgütte çalışılan pozisyon ile ilgili hazırlanan bu soru neticesinde, pozisyon değişkenine ilişkin frekans dağılımları Tablo 10’da gösterilmiştir.

**Tablo 10.** Çalışılan Pozisyon Değişkenine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu

Değişken	Seçenekler	Frekans	Yüzde (%)
<b>Çalışılan Pozisyon</b>	Yönetim/İcra Kurulu Bşk. veya Üyesi veya CEO	56	7,1
	Genel Müdür veya Genel Müdür Yrd.	157	19,8
	Diğer (Koord., Direktör, Depart./Birim Müdürü)	581	73,1
<b>TOPLAM</b>		<b>794</b>	<b>100</b>

Tablo 10 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin %73,1’lik kısmının Diğer kategorisinde yer alan pozisyonlardan birinde çalıştığı görülmektedir. Şirket yönetim kurulu başkan ve üyelerine ulaşma zorluğu sebebiyle bu pozisyona ilişkin oran ise %7,1’de kalmıştır.

Yöneticilerin mesleklerinde geçirdikleri süreyi belirlemek için “1-10 yıl, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üstü” olmak üzere eşit aralıklı ve üç seçenekli olarak hazırlanan soru neticesinde, meslekte çalışma süresi değişkenine ilişkin frekans dağılımları Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin toplamda %90,6’lık kısmının meslekte 10 yıldan fazla süredir çalıştığı görülmektedir. Bu durum araştırmaya katılan işletmelerde yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin, çok büyük bir çoğunlukla mesleki deneyimi yüksek kişiler olduğunu göstermektedir.

**Tablo 11.** Meslekte Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu

Değişken	Seçenekler	Frekans	Yüzde (%)
Meslekte Çalışma Süresi	1-10 yıl	74	9,4
	11-20 yıl	341	42,9
	21 yıl ve üzeri	379	47,7
<b>TOPLAM</b>		<b>794</b>	<b>100</b>

Yöneticilerin buldukları işletmelerde geçirdikleri süreyi belirlemek için yine “1-10 yıl, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üstü” olmak üzere eşit aralıklı ve üç seçenekli olarak hazırlanan soru neticesinde, bulunduğu işletmede çalışma süresi değişkenine ilişkin frekans dağılımları Tablo 12’de gösterilmiştir.

**Tablo 12.** İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu

Değişken	Seçenekler	Frekans	Yüzde (%)
İşletmede Çalışma Süresi	1-10 yıl	345	43,5
	11-20 yıl	293	36,9
	21 yıl ve üzeri	156	19,6
<b>TOPLAM</b>		<b>794</b>	<b>100</b>

Tablo 12 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin toplamda %43,5’luk kısmının işletmede 10 yıldan az süredir çalıştığı görülmektedir. Buna karşılık kalan %56,5’lik kısım ise mevcut işletmede 10 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. Bu durum araştırmaya katılan işletmelerde yönetici pozisyonunda bulunan kişilerde personel devir hızının düşük olduğu ve istikrarlı bir yönetici planlamasının yapıldığını göstermektedir.

Yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörü belirlemek için, İstanbul Sanayi Odasının ISO500 listelerinin oluşturulması sürecinde, katılımcı işletmelerden doldurmasını beklediği anket formundaki sektör kategorileri kullanılmıştır. Sektör türü ile ilgili olarak hazırlanan soru neticesinde, yöneticilerin çalıştığı şirketin içinde bulunduğu sektör değişkenine ilişkin frekans dağılımları Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştığı işletmenin %14,9’luk oranla en çok gıda sektöründe faaliyet gösterdiği görülmektedir. Ancak çalıştığı işletmeyi bu kategorilerden herhangi birinde konumlandıramayarak Diğer seçeneğini işaretleyenlerin oranı da %18,1 ile oldukça yüksektir. Bu durumun, yapılan sınıflandırmanın bazı sektörleri tam olarak yansıtmamasından kaynaklandığı



düşünülmektedir. Bu yüzden kanaatimizce denekler yanlış bir bilgi vermekten çekinerek diğer seçeneğini işaretleme eğilimi göstermiştir.

**Tablo 13.** Çalışılan Sektör Değişkenine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu

Değişken	Seçenekler	Frekans	Yüzde (%)
Sektör	Ana Metallerin İmalatı	74	9,3
	Deniz Taşıtları İmalatı	2	0,4
	Elektrik Enerjisi Üretimi	19	2,4
	Elektrik ve Elektronik Ürünlerin İmalatı	50	6,3
	Gıda Ürünleri İmalatı	118	14,9
	Giyim Eşyası Ürünleri İmalatı	8	1,0
	Kâğıt Ürünleri İmalatı ve Basım Sanayii	15	1,9
	Kara Taşıtları İmalatı	75	9,4
	Kimyasal Ürünlerin İmalatı	56	7,1
	Maden, Taş ve Toprak Ürünleri İmalatı	47	5,9
	Makine, Aksam ve Metal Eşya İmalatı	59	7,4
	Orman Ürünleri ve Mobilya İmalatı	26	3,3
	Plastik ve Kauçuk Ürünlerin İmalatı	40	5,0
	Tekstil Ürünleri İmalatı	60	7,6
	Diğer	144	18,1
<b>TOPLAM</b>		<b>794</b>	<b>100</b>

Yöneticilerin çalıştıkları işletmelerde istihdam edilen kişi sayısını belirlemek için seçeneklerde, gerek ülkemizde gerekse uluslararası literatürde uygun görülen, küçük (0-49), orta (50-249) ve büyük (250 ve üzeri) ölçekli işletmeler için belirlenen çalışan sayısı sınırları kullanılmıştır. Çalışan sayısı ile ilgili olarak hazırlanan soru neticesinde, yöneticilerin çalıştıkları işletmelerdeki çalışan sayısı değişkenine ilişkin frekans dağılımları Tablo 14’de gösterilmiştir.

**Tablo 14.** Çalışan Sayısı Değişkenine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu

Değişken	Seçenekler	Frekans	Yüzde (%)
Çalışan Sayısı	0-49	3	0,4
	50-249	47	5,9
	250 ve üzeri	744	93,7
<b>TOPLAM</b>		<b>794</b>	<b>100</b>

Tablo 14 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin %93,7’lik kısmı büyük ölçekli işletme kategorisine giren, 250 ve üzeri

çalışan sayısına sahiptir. Araştırmanın evreninin İSO500 listesine giren işletmeler olduğu düşünüldüğünde bu sonuç son derece normal kabul edilmektedir.

### 5.1.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Analiz Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde, deneklerin değişkenlere ilişkin ifadelerine verdiği cevapların analiz sonuçları ele alınmıştır. Ölçeklere faktör analizi yapılmadan ve herhangi bir madde çıkarmadan önce, deneklerin verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar Tablo 15’de gösterilmiştir.

**Tablo 15.** Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutlar	Madde Sayısı	N	Ortalama	Std. Sapma
<b>Yeni Liderlik Becerileri Ölçeği</b>	<b>10</b>	<b>397</b>	<b>2,05</b>	<b>0,59</b>
<b>Algılanan Stres Ölçeği</b>	<b>30</b>	<b>397</b>	<b>3,30</b>	<b>0,59</b>
Rahatsızlık	4	397	3,45	0,84
Aşırı Yük	4	397	2,47	0,76
Asabiyet	2	397	3,45	0,92
Keyifsizlik	7	397	3,30	0,59
Yorgunluk	4	397	3,44	0,77
Endişe	5	397	3,26	0,77
Gerginlik	4	397	3,70	0,87
<b>KOMB Ölçeği</b>	<b>20</b>	<b>397</b>	<b>3,16</b>	<b>0,49</b>
Karmaşıklık	5	397	3,25	0,58
Oynaklık	5	397	2,50	0,65
Muğlaklık	5	397	3,49	0,67
Belirsizlik	5	397	3,38	0,67
<b>Genel Öz Yeterlilik Ölçeği</b>	<b>10</b>	<b>397</b>	<b>1,94</b>	<b>0,61</b>

Tablo 15 incelendiğinde, araştırmanın bağımsız değişkeni olan tek boyutlu Yeni Liderlik Becerileri değişkenine ilişkin ifadelerin ortalamasının 2,05 olduğu görülmektedir. Deneklere uygulanan anket formunda seçeneklerin “1- Kesinlikle Katılıyorum” etiketi ile başladığı düşünüldüğünde, söz konusu değişkene ilişkin ifadelerin ortalaması son derece yüksek çıkmıştır. Bu sonuç yöneticiler arasında, yeni liderlik becerilerine sahip olma algısının yüksek oranda görüldüğünü göstermektedir.

Tablo 15 incelendiğinde, araştırmanın bağımlı değişkeni olan yedi boyutlu Stres değişkenine ilişkin ifadelerin ortalamasının 3,30 olduğu görülmektedir. Bu oran yöneticilerin stres düzeyinin ortalamasının biraz altında kaldığını göstermektedir. Algılanan stres ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde, **Aşırı Yük**

alt boyutu dışındaki hemen hemen tüm alt boyutların yaklaşık oranlara sahip olduğu görülmektedir. Aşırı Yük alt boyutu ise 2,47'lik ortalama ile yöneticilerin üzerinde fazla yük olduğunu ve bu yüzden stres yaşadıklarını göstermektedir.

Tablo 15 incelendiğinde, araştırmanın moderatör değişkenlerinden ilki olan ve dört boyuttan oluşan KOMB değişkenine ilişkin ifadelerin ortalamasının 3,16 olduğu görülmektedir. Bu oran yöneticilerin KOMB algısının ortalamasının biraz altında kaldığını göstermektedir. KOMB ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde, **Oynaklık** alt boyutu dışındaki hemen hemen tüm alt boyutların yaklaşık oranlara sahip olduğu görülmektedir. Oynaklık alt boyutu ise 2,50'lik ortalama ile yöneticilerin iş çevrelerini karmaşık, muğlak ve belirsizden çok “oynak (değişken)” olarak tanımladıklarını göstermektedir.

Tablo 15 incelendiğinde, araştırmanın moderatör değişkenlerinden ikincisi olan ve tek boyuttan oluşan **öz yeterlilik** değişkenine ilişkin ifadelerin ortalamasının 1,94 olduğu görülmektedir. Bu oran yöneticilerin öz yeterlilik inancının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu sonuca göre, yöneticiler mesleki anlamda kendilerini yüksek oranda yeterliliğe sahip olarak tanımlamaktadırlar.

## 5.2. Normallik Analizi

Bazı analiz türlerinin uygulanmasında, elde edilen verinin bazı ön koşullara sahip olması beklenmektedir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2014, s. 245). Bu ön koşullardan biri elde edilen verilerin normal dağıldığının belirlenmesidir (Norman, 2010, s. 628). Norman'a (2010) göre faktör analizleri ve yapısal eşitlik modelleri gibi istatistiki yöntemler, verilerin normal dağılım gösterdiği varsayımına dayanmaktadır. Bu yüzden söz konusu yöntemlerin kullanılabilmesi için, verilerin normal dağılım varsayımını bir ön koşul olarak sağlamaları gerekmektedir (Mertler & Vannatta, 2005). Normal dağılım koşulunun sağlanamaması, kullanılan istatistiksel yöntemlerin gücünü ve elde edilen sonuçların geçerliliğini düşürmektedir (Wells & Hintze, 2007).

Normallik varsayımının sağlanabilmesi için, verilerin aritmetik ortalamalarının, mod ve medyanların birbirine eşit ya da yakın olması beklenmektedir. Bunun yanında verilerin çarpıklık ve basıklık katsayılarının da +1 ile -1 aralığında 0'a yakın olması gerekmektedir (Lind, Marchal, & Wathen, 2006; Howitt & Cramer, 2011; McKillup, 2012; Wilcox, 2012; Tabachnick & Fidell, 2013). Güriş ve Astar'a (2015) göre çarpıklık ve basıklık katsayıları için kabul edilebilir sınır -1,96 ile 1,96 değerleri arasındadır.

Normal dağılımın olup olmadığının ölçümünde, örneklem büyüklüğünün 35'den büyük olması durumunda Kolmogorov-Smirnov testi (McKillup, 2012), küçük olması durumunda ise Shapiro-Wilk testi (Shapiro & Wilk, 1965) kullanılabilir.

Bu çalışmada her ne kadar örneklem büyüklüğü 35'in üzerinde olsa da normallik varsayımını güçlendirmek adına, verilere hem Kolmogorov-Smirnov testi hem de Shapiro-Wilk testi uygulanmıştır. Yapılan normallik testleri sonucunda ortaya çıkan sonuçlar Tablo 16'da gösterilmiştir.

**Tablo 16.** Normallik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Sig.	İstatistik	df	Sig.
Yeni Liderlik Becerileri Ölçeği	,140	397	,000	,897	397	,000
Algılanan Stres Ölçeği	,049	397	,021	,992	397	,031
KOMB Ölçeği	,049	397	,025	,995	397	<b>,232</b>
Genel Öz Yeterlilik Ölçeği	,154	397	,000	,855	397	,000

Normallik testlerinde hesaplanan p değerlerinin 0,05'den büyük çıkması, verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Mertler & Vannatta, 2005). Bir başka ifade ile Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilks testleri sonucu elde edilen p değerlerinin anlamsız çıkması ( $p>0,05$ ) veri setinin normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir. Tablo 17 incelendiğinde, KOMB Ölçeğine ait Shapiro-Wilk testinin p değeri (0,232) hariç, tabloda yer alan diğer ölçeklere ilişkin p değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu ve bu ölçeklerde verilerin normal dağılmadığı görülmektedir. Ancak veri setinin normal dağılıp dağılmadığına sadece bu değerlere bakarak karar vermek yanıltıcı olabilmektedir. Bu değerlere ek olarak, aritmetik ortalama, mod ve medyan değerleri ile çarpıklık ve basıklık değerlerinin birlikte değerlendirilmesi ve dağılımın normal olup olmadığına ondan sonra karar verilmesi daha doğru bir yoldur. Çünkü aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerinin birbirine eşit olması ya da çok yakın değerler alması, verilerin normal dağıldığının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Koçyiğit, 2018, s. 111-112).

Tablo 17'de ölçeklere ilişkin aritmetik ortalama, mod ve medyan değerleri ile çarpıklık ve basıklık değerleri birlikte gösterilmiştir.

**Tablo 17.** Ölçeklere İlişkin Aritmetik Ortalama, Mod, Medyan, Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) Değerleri

	Yeni Liderlik Becerileri Ölçeği	Algılanan Stres Ölçeği	KOMB Ölçeği	Genel Öz Yeterlilik Ölçeği
Aritmetik Ortalama	2,05	3,30	3,16	1,94
Mod	2,10	3,80	3,15	2,00
Medyan	2,00	3,30	3,15	1,90
Standart Sapma	0,59	0,59	0,49	0,61
Minimum	1,00	1,57	1,55	1,00
Maksimum	4,60	4,70	4,45	5,00
Skewness	1,43	-0,25	-0,15	1,83
Skewness Std. Hatası	0,12	0,12	0,12	0,12
Kurtosis	<b>3,79</b>	-0,20	0,19	<b>6,19</b>
Kurtosisin Std. Hatası	0,24	0,24	0,24	0,24

Tabloda 17 incelendiğinde, Yeni Liderlik Becerileri ile Öz Yeterlilik değişkenlerine ait verilerin basıklık (kurtosis) değerleri hariç, diğer tüm değerler kabul edilebilir sınırlar olan -1,96 ile 1,96 değerleri arasında yer almaktadır. Dolayısıyla -1,96 ile 1,96 aralığında kalan tüm değerlerin normal dağılım gösterdiği varsayılabilir. Basıklık (kurtosis) değerleri söz konusu aralığın dışında kalan yeni liderlik becerileri ve öz yeterlilik değişkenlerine ilişkin sırasıyla aritmetik ortalama, mod ve medyan değerleri incelendiğinde ise birbirine çok yakın değerler (Yeni liderlik becerileri 2,05 - 2,10 - 2,00; öz yeterlilik 1,94 – 2,00 - 1,90) elde edildiği görülmektedir. Dolayısıyla diğer koşulların sağlanamaması durumunda, bu değerlerin birbirine çok yakın olması sebebiyle, söz konusu değişkenlerin de **normal dağılım gösterdiği varsayılmaktadır**.

### 5.3. Faktör Analizi

Faktör analizi birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek kavramsal olarak anlamlı daha az sayıda yeni değişkenler bulmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir. Türetilen bu yeni değişkenlere faktör ya da boyut adı verilir (Çokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2012). Faktör analizinin iki temel amacı vardır. Bunlardan ilki değişken sayısını azaltmak ikincisi ise değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak yeni yapılar ortaya çıkarmaktır (Özdamar, 2010, s. 223). Daha farklı bir ifade ile faktör analizinin amacı, tüm değişkenlerin yer aldığı evrenin kaç boyutlu bir yapıya sahip olduğu ve daha az sayıda değişken aracılığıyla tanımlanabilen

bu yeni evren hakkında yorum yapabilmek olarak tanımlanmaktadır (Aksu, Eser, & Güzeller, 2017, s. 1).

Faktör analizi, açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) olmak üzere ikiye ayrılır. Açıklayıcı faktör analizi, bir grup değişken için bir faktör modeli ya da yapısı belirler (Bandalos, 1996). Açıklayıcı faktör analizi, verinin temelini oluşturan faktörün bir hipotez için yeterli olup olmadığının belirlenmesinde ve faktörlerin sayısını tespit etmede kullanılır. Açıklayıcı faktör analizi çoğunlukla teorileri test etmekten ziyade teori üreten bir teknik olarak düşünülmektedir (Stevens, 2002).

Doğrulayıcı faktör analizi ise teori üreten bir modelden daha çok teori test eden bir modeldir (Henson & Roberts, 2006). Doğrulayıcı faktör analizinde, araştırmacının elinde analizden önce bir model bulunmaktadır. Bu model, hangi değişkenlerin hangi boyutlarla ve hangi boyutların birbirleriyle ilişkili olduğunu belirtir. Böylece model kuramsal ya da deneysel bir temele dayandırılmış olur (Stevens, 2002).

Bu araştırmada kullanılan Yeni Liderlik Becerileri, Stres, KOMB ve Öz Yeterlilik ölçekleri için, bir model geliştirmek ve faktörlerin yeterli olup olmadığını ölçmek için öncelikle açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ardından, ölçeklere uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan model ve faktör yapısının, veri seti açısından geçerliliğini doğrulamak için, doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

### **5.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)**

Bu araştırmada açıklayıcı faktör analizinin yapılabilmesi için SPSS 21.0 programından yararlanılmıştır. SPSS yardımıyla yapılan açıklayıcı faktör analizlerinde, rotasyon sonrası elde edilen tabloda her bir değişkenin faktörlere yükleri (etkileri) yer almaktadır. Bu tablolarda yer alan değişkenler için hangi değerlerin ilgili faktör için anlamlı olduğunun en önemli göstergesi örneklem sayısıdır. Örneklem sayısı arttıkça anlamlı kabul edilebilecek yük değeri düşecektir. Örneğin 50 kişilik bir örneklem grubu için kabul edilebilecek faktör yük değeri en az 0,75 olmalıdır. Örneklem sayısı 85'e yükseldiğinde bu oran 0,60'a, 120'ye yükseldiğinde ise bu oran 0,50'ye kadar düşebilmektedir (Hair, Black, Babin, & Anderson R. E., 2010). Araştırmamızda açıklayıcı faktör analizi sonucunda değişkenlerin geçerli kabul edilecek faktör yükleri için alt sınır 0,40 olarak belirlenmiştir.

Faktör yükleri faktörlerin kararlılığını belirtir. Bir faktörün kararlı olabilmesi için en az 3 maddeden oluşması ve faktör yüklerinin de yüksek olması gerekmektedir (Hogarty, Hines, Kromrey, Ferron, & Mumford, 2005). Bir başka ifadeyle, birbiriyle ilişkili olan değişkenlerin faktör olarak etiketlenmesi için en az 3 değişkene ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bu koşul çalışmanın tasarımına da bağlıdır. Genel bir ilke olarak, 2 veya daha az değişkene sahip döndürülmüş faktörler, dikkatli bir şekilde yorumlanmak koşuluyla kabul edilmektedir (Aksu, Eser, & Güzeller, 2017, s. 4). Ancak bir faktör yükünün minimum 0,30 olması önemli bir gerekliliktir. Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre bir maddenin bir faktöre olan faktör yükünün minimum 0,32 olması gerekmektedir. Ayrıca bir değişkenin birden fazla faktöre verdiği faktör yükleri arasındaki farkın minimum 0,10 olması gerekmektedir (Stevens, 2002). Bazı araştırmacılar, bir maddenin birden fazla faktörde gösterdiği faktör yük değerleri arasında 0,10'un altında bir fark olması durumunda, "binişiklik sorunu" olduğunu belirlemektedirler. Açıklayıcı faktör analizinde her maddenin yalnızca bir özelliği ölçmesi istendiği için, ölçeğin yapı geçerliliğini sağlamak amacıyla, binişik maddelerin testten çıkarılması önerilmektedir (Aksu, Eser, & Güzeller, 2017, s. 57).

Açıklayıcı faktör analizinde, öncelikle veri büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunun test edilmesi gerekmektedir. Örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığının belirlenmesine ilişkin en sık başvurulan teknik ise Kaiser-Meyer-Olkin'in (KMO) örneklem yeterliliği ölçüm tekniğidir. KMO değeri 0 ile 1 arasında değerler almaktadır ve elde edilen değer 1'e yaklaştıkça örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterliliği artmaktadır (Seçer, 2015, s. 155). KMO için, 0,50'den büyük değerlerin kabul edilmesi tavsiye edilmektedir. 0,50-0,70 arası değerler orta, 0,70-0,80 arası değerler iyi, 0,80-0,90 arası çok iyi, 0,90'dan büyük değerler de mükemmel kabul edilmektedir (Field, 2009, s. 647).

Açıklayıcı faktör analizine geçebilmek için önemli bir koşul da Bartlett testinin p değerinin, %95 güven aralığında 0,05'den küçük olmasıdır. Bu test, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, kısmi korelasyonlar temelinde incelemektedir (Aksu, Eser, & Güzeller, 2017, s. 47). Bartlett testinde elde edilen p değeri 0,05'ten küçük ise veriler analiz için uygun kabul edilmektedir. Eğer p değeri 0,05'ten büyük elde edilmişse, verilerin faktör analizi için uygun olmadığına karar verilmektedir (Güriş & Astar, 2015, s. 416).

Bir ölçek için açıklayıcı faktör analizi yapıldığında, ölçeğin analizden sonra ortaya çıkan yeni boyut ve maddeleri için güvenilirlik analizleri de yapılmalıdır. Güvenirlilik, bir testin ya da ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesidir (Coşkun, Altunışık, Bayraktaroğlu, & Yıldırım, 2015, s. 124). Güvenirlilik, bir araştırmada kullanılan ölçme aracının benzer koşullarda aynı sonuçları verip vermediğini yani tutarlı olup olmadığını ifade etmektedir (Saruhan & Özdemirci, 2013, s. 178; Sönmez & Alacapınar, 2016, s. 130).

Ölçme araçlarının güvenilirliğinin sağlanabilmesi için uygulanabilecek ilk yöntem, ölçeğin iç tutarlılığının analiz edilmesi, ikinci yöntem ise ölçeğin aynı grup üzerinde farklı zamanlarda birden fazla kere uygulandığında aynı sonucu verip vermediğinin belirlenmesidir. Günümüz araştırmalarında en fazla tercih edilen yöntem, ölçeğin iç tutarlılığının analiz edilmesidir. İç tutarlılık analizinin gerçekleştirilmesinde en çok tercih edilen yöntem ise Cronbach's Alpha katsayısının hesaplanmasıdır (Coşkun, Altunışık, Bayraktaroğlu, & Yıldırım, 2015, s. 125).

Cronbach tarafından geliştirilmiş olan alfa katsayısı metodu, maddelerin Likert tipi ölçeğe göre puanlanması durumunda, kullanımı uygun olan bir iç tutarlılık öngörü metodudur. Cronbach's Alpha katsayısı, olası tüm öge kombinasyonları ile elde edilen korelasyon katsayılarının ortalamasıdır. Bu katsayı 0 ile 1 arasında değişen değerler alır.  $\alpha$  değeri 1'e yaklaştıkça ölçümün güvenilirliği artmaktadır (Özdemir, 2013, s. 80).

Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı yorumlanırken, Cronbach's Alpha değerinin 0,80-1,00 arasında olması durumunda ölçek "yüksek güvenilir", 0,60-0,79 arasında olması durumunda ölçek "oldukça güvenilir", 0,40-0,59 arasında olması durumunda ölçek "güvenilirliği düşük", 0,00-0,39 arasında olması durumunda ise ölçek "güvenilir değildir" şeklinde değerlendirilir (Alpar, 2014, s. 484-485).

Aşağıda her bir ölçek için yapılan açıklayıcı faktör analizinden elde edilen sonuçlar yer almaktadır. Yapılan analizler sonucunda, her bir ölçek için ortaya çıkan faktörler ve değişkenlere ilişkin faktör yükleri ayrı ayrı gösterilmiştir. Ayrıca bunun yanında tablolarda, açıklanan varyans oranları, Cronbach's Alpha değerleri ve açıklayıcı faktör analizinin temel varsayımları olan KMO ve Barlett testine ilişkin p değerleri de gösterilmiştir.



#### 5.4.1.1. Yeni Liderlik Becerileri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyini ölçmeye yönelik ifadelerle, temel bileşenler yöntemi ve varimax döndürme yöntemi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 18’de görülmektedir.

**Tablo 18.** Yeni Liderlik Becerileri Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (SPSS 21.0)

Faktörler	Faktör Yüklü	Öz Değer	Varyans	Cronbach's Alpha
<b>Modern Beceriler</b>		4,364	43,639	0,828
(ylb_1) Bir şeyler ortaya çıkarmak veya geliştirmek için, iç güdü ve sezgilerimden yararlanırım.	,568			
(ylb_2) Karışıklık ve çelişkiler ne kadar yoğun olursa olsun, başkalarının rahatlıkla göremeyeceği, geleceğin fırsat ve tehditlerini görebilirim.	,722			
(ylb_3) Ortadan kaldırılamayan ikilem ve çelişkileri, avantajlara ve fırsatlara dönüştürebilirim.	,770			
(ylb_4) Bilgi sahibi olmadığım konuları, simülasyon veya sanal uygulamalar ile bizzat tecrübe ederek öğrenebilirim.	,557			
(ylb_6) İş ortamında kutuplaşmayı kaldırarak, birbirinden farklı insanları olumlu etkileşim içine sokabilirim.	,632			
(ylb_8) Yeniliklerin, hızlı bir şekilde ilk uyarlamasını (prototipini) yapabilirim.	,593			
(ylb_9) Elektronik ve diğer medya araçlarını iyi kullanan, değişim odaklı informel gruplar kurabilirim.	,561			
(ylb_10) Tüm çalışanlara fayda sağlayabilecek, paylaşılan alanlar oluşturabilirim.	,703			
<b>Doğal Beceriler</b>		1,012	10,119	0,763
(ylb_5) Olayları, doğanın bakış açısından görebilir, anlayabilir ve öğrenebilirim.	,844			
(ylb_7) Önem arz eden işleri, şeffaf, samimi ve alçakgönüllü bir şekilde yapabilirim.	,870			
Açıklanan Toplam Varyans (%)		53,758		
Ölçek Cronbach's Alpha Değeri		0,851		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü	0,888			
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık $\chi^2$		1252,261	
	Sd		45	
	Anlamlılık		0,000	

Yapılan faktör analizi sonucunda oluşan “Rotated Component Matrix” tablosuna bakılarak her bir ifadeye ilişkin faktör yükleri ve binişik maddeler incelenmiştir. Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyini belirlemeye yönelik sorular, açıklayıcı faktör analizi ile analiz edildiğinde, ifadeler 2 boyut altında toplanmıştır. Sonuçlara göre ölçeğin ikinci boyutu sadece iki maddeden (ylb\_5, ylb\_7) oluşmaktadır. Her ne kadar literatürde bir faktörün kararlı olabilmesi için en az 3 maddeden oluşması gerektiği ifade

edilse de (Hogarty, Hines, Kromrey, Ferron, & Mumford, 2005), diğ er önemli kriter ise faktör yüklerinin de yüksek olması gerekliliğ idir. İkinci boyut altında toplanan 5. ve 7. maddelerin faktör yükleri (0,844 ve 0,870) oldukça yüksektir. Ayrıca yine literatürde, 2 maddeden oluşan boyutlar içeren birçok ölçek geliştirildiğ i ve kullanıldığ ı görölmektedir (Yıldız, Akpınar, Tatar, & Ergin, 2009, s. 1584; Baran & Taşğ it, 2010; İnce Aka & Sarıkaya, 2017, s. 81). Dolayısıyla ikinci faktör altında toplanan bu iki maddenin, bu aşamada analizden çıkarılmamasına ve ölçeğ in iki boyuttan oluşmasına karar verilmiştir. Sonuç olarak, yapılan işlemler neticesinde **ölçek 10 madde ve 2 boyuttan oluşmuştur.**

Bunun yanında ölçeğ e ilişkin Cronbach's Alpha değ erinin 0,851 olarak ölçülmesi, ölçeğ in “**yüksek düzeyde güvenilir**” olduğunu göstermektedir. Bununla beraber KMO değ erinin 0,888 olduğ u ve örneklem büyüklüğ ünün de çok iyi olduğ u görölmektedir. Ayrıca Barlett testi sonucunda p değ erinin de 0,05'den küçük çıkması ( $p < 0,05$ ) verilerin faktör analizine uygunluğ unun bir göstergesidir.

Elde edilen sonuçları test etmek ve araştırmanın geçerliliğ ini artırmak için, SPSS 21.0 programında Yeni Liderlik Becerileri ölçeğ i için yapılan açıklayıcı faktör analizinin yanında verilere, son yıllarda sosyal bilim araştırmalarında kullanılmaya başlanan Factor 10.8 yazılımı ile de açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca bu yazılım ile güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach's Alpha değ erinin yanında bir başka iç tutarlılık analizi sonucu olan Omega güvenilirlik katsayısı da elde edilmiştir. Factor 10.8 yazılımı ile yapılan açıklayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar ve Omega katsayısı Tablo 19'da gösterilmiştir.

İki ayrı programda yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları karşılaştırıldığında, her iki programda da ölçeğ e ilişkin ifadelerin iki boyut altında toplandığ ı ve faktör yüklerinin birbirine yakın değ erler aldığ ı görölmektedir. Ayrıca her iki analiz sonucu elde edilen güvenilirlik katsayıları karşılaştırıldığında, Cronbach's Alpha değ erinin 0,851, Omega değ erinin ise 0,859 olduğ u görölmektedir. Dolayısıyla iki ayrı program yardımı ile yapılan, ölçeğ e ilişkin açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçlarının tutarlı olduğ u görölmektedir.

**Tablo 19.** Yeni Liderlik Becerileri Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi  
Sonuçları (Factor 10.8)

Faktörler	Faktör Yüklü	Öz Değer	Varyans	Cronbach's Alpha
<b>Modern Beceriler</b>		4,436	44,362	0,859
(ylb_1) Bir şeyler ortaya çıkarmak veya geliştirmek için, iç güdü ve sezgilerimden yararlanırım.	,486			
(ylb_2) Karışıklık ve çelişkiler ne kadar yoğun olursa olsun, başkalarının rahatlıkla göremeyeceği, geleceğin fırsat ve tehditlerini görebilirim.	,667			
(ylb_3) Ortadan kaldırılamayan ikilem ve çelişkileri, avantajlara ve fırsatlara dönüştürebilirim.	,676			
(ylb_4) Bilgi sahibi olmadığım konuları, simülasyon veya sanal uygulamalar ile bizzat tecrübe ederek öğrenebilirim.	,526			
(ylb_6) İş ortamında kutuplaşmayı kaldırarak, birbirinden farklı insanları olumlu etkileşim içine sokabilirim.	,627			
(ylb_8) Yeniliklerin, hızlı bir şekilde ilk uyarlamasını (prototipini) yapabilirim.	,586			
(ylb_9) Elektronik ve diğer medya araçlarını iyi kullanan, değişim odaklı informal gruplar kurabilirim.	,450			
(ylb_10) Tüm çalışanlara fayda sağlayabilecek, paylaşılan alanlar oluşturabilirim.	,685			
<b>Doğal Beceriler</b>		1,001	10,011	0,819
(ylb_5) Olayları, doğanın bakış açısından görebilir, anlayabilir ve öğrenebilirim.	,553			
(ylb_7) Önem arz eden işleri, şeffaf, samimi ve alçakgönüllü bir şekilde yapabilirim.	,980			
Açıklanan Toplam Varyans (%)		54,373		
Ölçek McDonald's Omega Değeri		0,859		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü	0,891			
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık $\chi^2$		1295,200	
	Sd		45	
	Anlamlılık		0,000	

#### 5.4.1.2. Algılanan Stres Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Yöneticilerde stres düzeyini ölçmeye yönelik ifadeler, temel bileşenler yöntemi ve varimax döndürme yöntemi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 20'de görülmektedir.

Yapılan faktör analizi sonucunda oluşan "Rotated Component Matrix" tablosuna bakılarak her bir ifadeye ilişkin faktör yükleri ve binişik maddeler incelenmiştir. Algılanan stresi belirlemeye yönelik sorular açıklayıcı faktör analizi ile analiz edildiğinde, ifadeler 5 boyut altında toplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre ölçekteki 6 maddeye (stresk\_4, stresy\_2, stresr\_1, stresk\_1, stresk\_5, stresg\_4) ilişkin faktör

yüklerinin birden fazla faktör altında toplanması ve bu yükler arasında 0,10'dan daha az bir fark olması sebebiyle binişik madde kabul edilmiş ve analizden sırayla çıkarılmıştır.

**Tablo 20.** Algılanan Stres Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları  
(SPSS 21.0)

Faktörler	Faktör Yüklü	Öz Değer	Varyans	Cronbach's Alpha
<b>Tedirginlik</b>		7,257	30,236	0,874
(stresr_2) Zihnim karma karışık.	,617			
(stresr_3) İnsanların sıkıntısını çekiyorum.	,494			
(stresr_4) Bazı konularda haksız eleştirildiğimi düşünüyorum.	,558			
(stresk_6) Kimi şeyleri benimsediğim için değil, yapmak zorunda olduğum için yapıyorum.	,564			
(stresy_4) Sorunlarım artıyor gibi.	,526			
(strese_1) Hedeflerime ulaşma konusunda endişelerim var.	,780			
(strese_2) Pek çok konuda endişelerim var.	,776			
(strese_3) Epeydir cesaretimi kaybetmiş gibiyim.	,693			
(strese_4) Gelecekle ilgili bazı endişelerim var.	,590			
(stresg_1) Hayal kırıklığı içindeyim.	,667			
<b>Aşırı Yük</b>		3,202	13,342	0,807
(stresf_1) Bitirmem gereken çok sayıda iş var.	,786			
(stresf_2) Birçok konuda karar vermek zorundayım.	,696			
(stresf_3) Üzerimde çok fazla sorumluluk var.	,637			
(stresk_3) Sürekli koşuşturma içindeyim.	,757			
(strese_5) İşleri, süresi içinde bitirme baskısı altındayım.	,768			
<b>Yorgunluk</b>		1,413	5,888	0,712
(stresy_1) Kendimi zinde hissediyorum.	,750			
(stresy_3) Enerji dolu bir insanım.	,587			
(stresf_4) Kendime zaman ayırmayı bilirim.	,728			
(stresg_3) Zihinsel olarak neredeyse tükendim.	,575			
<b>Asabiyet</b>		1,261	5,254	0,723
(stresg_2) Gerginim.	,603			
(stresa_1) Üzerimde asabılık var.	,745			
(stresa_2) Sakin bir insan olduğumu düşünüyorum.	,827			
<b>Keyifsizlik</b>		1,019	4,247	0,891
(stresk_2) İşimi gerçekten severek yapıyorum.	,644			
(stresk_7) Ben gamsız biriyimdir.	,729			
Açıklanan Toplam Varyans (%)		58,967		
Ölçek Cronbach's Alpha Değeri		0,884		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü	0,892			
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık $\chi^2$	3932,692		
	Sd	276		
	Anlamlılık	0,000		

Her bir madde çıkarıldıktan sonra analiz yenilenmiş ve sonuçlar tekrar kontrol edilmiştir. Bu işlem sonucunda yukarıda sözü edilen 6 madde sırayla analiz dışı bırakılmış ve **ölçek 24 madde ve 5 boyuttan oluşmuştur.**

Ayrıca ölçeğin orijinal versiyonunda bulunan “rahatsızlık” ve “endişe” boyutlarına ilişkin maddelerin neredeyse tamamı açıklayıcı faktör analizi sonrasında aynı boyut altında toplanmış, bunun üzerine bu yeni alt boyuta “tedirginlik” adı verilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın sonunda yapılan hipotez testlerinde, rahatsızlık ve endişe alt boyutları ile ilgili hipotezlerin değerlendirilmesinde, yeni isimlendirilen tedirginlik boyutunun elde ettiği sonuçlar göz önünde bulundurulmuştur. Ancak açıklayıcı faktör analizi sürecinde, ölçeğin geçerliliği için yapılan madde çıkarma işlemlerinden sonra, gerginlik boyutu ölçekten tamamen çıkarılmıştır. Bunun sonucu olarak da araştırmanın başında oluşturulan ve içerisinde stres ölçeğinin gerginlik alt boyutu ile ilgili ifadelerin yer aldığı tüm alt hipotezler red edilmiştir.

Algılanan Stres Ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonrasında analizden çıkarılan gerginlik alt boyutu ile ilgili olarak red edilen hipotezler Tablo 21’de gösterilmiştir.

**Tablo 21.** Algılanan Stres Ölçeği Gerginlik Alt Boyutunun Analiz Dışı Bırakılması Sebebiyle Red Edilen Hipotezler

HİPOTEZLER	SONUÇ
H <sub>1g</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma algısının, yönetici stresinin gerginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2f</sub> : KOMB algısının karmaşıklık alt boyutunun, yönetici stresinin gerginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2k</sub> : KOMB algısının oynaklık alt boyutunun, yönetici stresinin gerginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2r</sub> : KOMB algısının muğlaklık alt boyutunun, yönetici stresinin gerginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2y</sub> : KOMB algısının belirsizlik alt boyutunun, yönetici stresinin gerginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>4f</sub> : Öz yeterlilik düzeyinin, yönetici stresinin gerginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5f</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının karmaşıklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin gerginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5k</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının oynaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin gerginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5r</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının muğlaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin gerginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5y</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının belirsizlik alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin gerginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red

Son olarak ölçeğe ilişkin KMO değerinin 0,892 olduğu ve örneklem büyüklüğünün çok iyi olduğu görülmektedir. Ayrıca Barlett testi sonucunda p değerinin de 0,05’den küçük çıkması (p<0,05) verilerin faktör analizine uygunluğunun bir göstergesidir. Ayrıca madde çıkarma sonucu tekrarlanan güvenilirlik analizi sonucu

Cronbach's Alpha değeri 0,884 olarak elde edilmiştir. Bu değer ölçeğin “**yüksek düzeyde güvenilir**” olduğunu göstermektedir.

#### **5.4.1.3. KOMB Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi**

KOMB algısını ölçmeye yönelik ifadeler, temel bileşenler yöntemi ve varimax döndürme yöntemi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 22’de görülmektedir.

Yapılan faktör analizi sonucunda oluşan “Rotated Component Matrix” tablosuna bakılarak her bir ifadeye ilişkin faktör yükleri ve binişik maddeler incelenmiştir. KOMB algısını belirlemeye yönelik sorular açıklayıcı faktör analizi ile analiz edildiğinde, ifadeler, analizden önce teorik olarak oluşturulduğu gibi, yine 4 boyut altında toplanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre ölçekteki 4 maddeye (kombk\_2, kombm\_1, kombb\_4, kombb\_1) ilişkin faktör yüklerinin birden fazla faktör altında toplanması ve bu yükler arasında 0,10’dan daha az bir fark olması sebebiyle binişik madde kabul edilmiş ve analizden sırayla çıkarılmıştır. Her bir madde çıkarıldıktan sonra analiz yenilenmiş ve sonuçlar tekrar kontrol edilmiştir. Bu işlem sonucunda yukarıda sözü edilen 4 madde sırayla analiz dışı bırakılmış ve **ölçek 16 madde ve 4 boyuttan oluşmuştur.**

Bunun yanında ölçeğe ilişkin KMO değerinin 0,822 olduğu ve örneklem büyüklüğünün çok iyi olduğu görülmektedir. Ayrıca Barlett testi sonucunda p değerinin de 0,05’den küçük çıkması ( $p < 0,05$ ) verilerin faktör analizine uygunluğunun bir göstergesidir. Ayrıca madde çıkarma sonucu tekrarlanan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha değeri 0,750 olarak elde edilmiştir. Bu değer ölçeğin “**oldukça güvenilir**” olduğunu göstermektedir.

**Tablo 22.** KOMB Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (SPSS 21.0)

Faktörler	Faktör Yüğü	Öz Değer	Varyans	Cronbach's Alpha
<b>Oynaklık</b>		4,019	25,121	0,715
(kombk_4) Karar vermem gereken konularda, çok yönlü, karşılıklı ilişkiler bulunmaktadır.	,591			
(kombo_1) Çevremde değişimin hızı son derece yüksektir.	,753			
(kombo_2) Çevremdeki değişim sayısı çok fazladır.	,815			
(kombo_5) Gelecekte değişimin daha da artacağını düşünüyorum.	,710			
(kombb_2) İş ortamında, hiç beklenmedik bir durumla karşılaşma ihtimalim yüksektir.	,493			
<b>Karmaşıklık</b>		2,622	16,389	0,723
(kombk_1) Çevremdeki olayların sebepleri ve sonuçları arasında kesin bir ilişki bulunmamaktadır.	,538			
(kombk_3) Çevremdeki karmaşıklık sebebiyle, iş hayatıma hakim olan bir kargaşa ve kaos hali mevcuttur.	,491			
(kombo_3) Çevremdeki değişim, son derece istikrarsızdır.	,758			
(kombo_4) Çevremdeki değişim, öngörülemeyen bir değişimdir.	,843			
(kombm_3) İş başarısı için hangi faktörlerin daha önemli olduğunu kestiremiyorum.	,562			
<b>Belirsizlik</b>		1,056	6,598	0,636
(kombk_5) Çok sayıda veriye sahip olma, bunların kullanımı sırasında kafa karışıklığına sebep olmaktadır.	,563			
(kombm_5) Bir konuda yeterli bilgi sahibi olsam da, neyle karşılaşacağımı tahmin etmekte zorlanıyorum.	,638			
(kombb_3) İş ortamında, bir durum hakkında yeterli bilgimin olmadığı durumları daha sık yaşıyorum.	,513			
(kombb_5) Geçmiş deneyimlerimin, gelecekte her zaman işe yaramayacağını düşünüyorum.	,755			
<b>Muğlaklık</b>		1,004	6,277	0,537
(kombm_2) İçinde bulunduğum ortamda, attığım adımların sonuçlarını öngöremiyorum.	,848			
(kombm_4) Bir konuda karar aldığımda, bir sonraki aşamada ne ile karşılaşacağım net değildir.	,660			
Açıklanan Toplam Varyans (%)		54,385		
Ölçek Cronbach's Alpha Değeri		0,750		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü	0,822			
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık $\chi^2$		1604,661	
	Sd		120	
	Anlamlılık		0,000	

#### 5.4.1.4. Genel Öz Yeterlilik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Öz yeterlilik düzeyini ölçmeye yönelik ifadelere, temel bileşenler yöntemi ve varimax döndürme yöntemi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 23'de görülmektedir.

**Tablo 23.** Genel Öz Yeterlilik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları  
(SPSS 21.0)

Faktörler	Faktör Yüklü	Öz Değer	Varyans	Cronbach's Alpha
<b>Öz Yeterlilik</b>		5,579	55,794	0,907
(ozy_1) Yeterince çaba harcarsam, zor sorunları çözenin bir yolunu daima bulabilirim.	,818			
(ozy_2) Bana karşı çıkıldığında, istediğimi elde etmemi sağlayacak bir yol ve yöntem bulabilirim.	,539			
(ozy_3) Amaçlarıma bağlı kalmak ve hedeflerimi gerçekleştirmek benim için kolaydır.	,556			
(ozy_4) Beklenmedik olaylarla etkili bir biçimde başa çıkabileceğime inanıyorum.	,813			
(ozy_5) Yeteneklerim sayesinde beklenmedik durumlarla nasıl baş edebileceğimi biliyorum.	,839			
(ozy_6) Gereki çabayı gösterirsem, birçok sorunu çözebilirim.	,815			
(ozy_7) Baş etme yeteneklerime güvendiğim için, zorluklarla karşılaştığımda, soğukkanlılığımı koruyabilirim.	,725			
(ozy_8) Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle birkaç çözüm yolu bulabilirim.	,799			
(ozy_9) Başım dertte olduğunda, genellikle bir çözüm yolu düşünebilirim.	,753			
(ozy_10) Önüme çıkan zorluk ne olursa olsun, üstesinden gelebilirim.	,742			
Açıklanan Toplam Varyans (%)		55,794		
Ölçek Cronbach's Alpha Değeri		0,907		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü	0,932			
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık $\chi^2$	2088,434		
	Sd	45		
	Anlamlılık	0,000		

Yapılan faktör analizi sonucunda oluşan “Rotated Component Matrix” tablosuna bakılarak her bir ifadeye ilişkin faktör yükleri ve binişik maddeler incelenmiştir. Öz yeterlilik düzeyini belirlemeye yönelik sorular, açıklayıcı faktör analizi ile analiz edildiğinde, ifadeler ölçeğin orijinalinde olduğu gibi tek boyut altında toplanmıştır. Sonuçlara göre ölçek maddeleri içerisinde herhangi bir binişik maddeye de rastlanmadığından ölçekten madde çıkarılmamış ve **ölçek 10 madde ve tek boyuttan oluşmuştur.**

Bunun yanında ölçeğe ilişkin Cronbach's Alpha değerinin 0,907 olarak ölçülmesi, ölçeğin “**yüksek düzeyde güvenilir**” olduğunu göstermektedir. Bununla beraber KMO değerinin 0,932 olduğu ve örneklem büyüklüğünün de mükemmel olduğu görülmektedir. Ayrıca Bartlett testi sonucunda p değerinin de 0,05’den küçük çıkması ( $p < 0,05$ ) verilerin faktör analizine uygunluğunun bir göstergesidir.



SPSS 21.0 programında Genel Öz Yeterlilik Ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizinin yanında, verilere yine Yeni Liderlik Becerileri Ölçeğinde olduğu gibi Factor 10.8 yazılımı ile de açıklayıcı faktör analizi yapılmış, bunun yanında Omega güvenilirlik katsayısı da elde edilmiştir. Factor 10.8 yazılımı ile yapılan açıklayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar ve Omega katsayısı Tablo 24’de gösterilmiştir.

**Tablo 24.** Genel Öz Yeterlilik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları  
(Factor 10.8)

Faktörler	Faktör Yüğü	Öz Değer	Varyans	Cronbach's Alpha
<b>Öz Yeterlilik</b>		5,939	63,043	0,932
(ozy_1) Yeterince çaba harcarsam, zor sorunları çözenin bir yolunu daima bulabilirim.	,851			
(ozy_2) Bana karşı çıkıldığında, istediğimi elde etmemi sağlayacak bir yol ve yöntem bulabilirim.	,574			
(ozy_3) Amaçlarıma bağlı kalmak ve hedeflerimi gerçekleştirmek benim için kolaydır.	,534			
(ozy_4) Beklenmedik olaylarla etkili bir biçimde başa çıkabileceğime inanıyorum.	,860			
(ozy_5) Yeteneklerim sayesinde beklenmedik durumlarla nasıl baş edebileceğimi biliyorum.	,886			
(ozy_6) Gerekli çabayı gösterirsem, birçok sorunu çözebilirim.	,856			
(ozy_7) Baş etme yeteneklerime güvendiğim için, zorluklarla karşılaştığımda, soğukkanlılığımı koruyabilirim.	,733			
(ozy_8) Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle birkaç çözüm yolu bulabilirim.	,793			
(ozy_9) Başım dertte olduğunda, genellikle bir çözüm yolu düşünebilirim.	,774			
(ozy_10) Önüme çıkan zorluk ne olursa olsun, üstesinden gelebilirim.	,759			
Açıklanan Toplam Varyans (%)		63,043		
Ölçek McDonald's Omega Değeri		0,934		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü	0,933			
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık $\chi^2$	2136,5		
	Sd	45		
	Anlamlılık	0,000		

İki ayrı programda yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları karşılaştırıldığında, her iki programda da ölçeğe ilişkin ifadelerin tek boyut altında toplandığı ve faktör yüklerinin birbirine yakın değerler aldığı görülmektedir. Ayrıca her iki analiz sonucu elde edilen güvenilirlik katsayıları karşılaştırıldığında, Cronbach's Alpha değerinin 0,907, Omega değerinin ise 0,934 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla iki ayrı program yardımı ile yapılan, ölçeğe ilişkin açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçlarının tutarlı olduğu görülmektedir.

### 5.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Önceki bölümde de belirtildiği üzere açıklayıcı faktör analizi daha çok, yeni oluşturulan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmede kullanılan bir yöntemdir. Doğrulayıcı faktör analizi ise, daha önce keşfedilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de aynı faktörler altında toplanıp toplanmadığını ve modelin verilere uygun olup olmadığını test etmek üzere yapılmaktadır (Meydan & Şeşen, 2015, s. 21). Dolayısıyla doğrulayıcı faktör analizi, teori üreten bir modelden daha çok teori test eden bir modeldir (Stevens, 2002).

Açıklayıcı faktör analizinde belirlenen faktörler ile kuramsal olarak ortaya konulan faktörler arasında uyum olup olmadığı doğrulayıcı faktör analizi ile araştırılır. Bir başka ifadeyle kuramsal olarak ortaya konan faktörleri belirlemede rol oynayan değişkenler ile açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörleri oluşturan orijinal değişkenler arasında uyumluluk bulunup bulunmadığı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilir (Özdamar, 2010). Bu bağlamda doğrulayıcı faktör analizi, açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen yapıların, yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla kullanılır (Kline R. B., 2005).

Doğrulayıcı faktör analizi, aynı zamanda değişkenlerin faktörlerle ve faktörlerin birbirleriyle ilişki derecelerini, faktörlerin modeli açıklama durumunu belirlemeyi de amaç edinmektedir (Özdamar, 2004). Yani, gizli değişkenler ile gözlenen değişkenler arasında bulunan tahmini ilişkileri belirleyerek, doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan bilgisayar programları yardımıyla path diyagramı üzerinde gösterilmesini ve modelin test edilmesini sağlamaktadır (Nakıboğlu, 2008).

Araştırmacının bir ölçeği doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulaması, o ölçeğin geçerli bir ölçek olduğuna ve ölçek yapısının doğrulandığına işaret eder. Bir araştırmada uygulanacak temel analizlerden önce DFA uygulanarak ölçeklerin geçerliliğine dair kanıtlar sunulması yaygın kabul gören bir anlayıştır. Psikometrik özelliklerinden dolayı ölçeklerin her biri farklı faktör ve yapılardan oluşmaktadır. Bazı ölçekler tek faktörlü/boyutlu yapı olarak daha iyi çalışırken, bazıları da çok faktörlü bir yapı içerisinde daha iyi çalışabilmektedir. Bu nedenle de doğrulayıcı faktör analizinde tek faktörlü model, birinci düzey çok faktörlü model ve ikinci düzey çok faktörlü model olmak üzere farklı ölçüm modelleri test edilmektedir (Gürbüz & Şahin, 2017, s. 340).

Bu araştırmada her bir ölçeğin doğrulamayı faktör analizinde farklı düzeydeki ölçüm modelleri karşılaştırılarak verilerle en uyumlu model tercih edilmiştir.

Doğrulamayı faktör analizi, modelin oluşturulma biçimi ile ilgili herhangi bir bilgi vermezken bu bilgiye araştırmacı, uyum indekslerini ve kuramsal bilgisini kullanarak ulaşabilmektedir (Schumacker & Lomax, 2010).

Analizde tüm uyum indeksleri otomatik seçildiği ve analiz sonrasında uyum indeksleri sonuç sayfasında belirtildiği için ayrı ayrı analiz yapılmaz (Çapık, 2014). Ayrıca bu uyum indeksleri doğrulamayı faktör analizi için büyük önem taşımaktadır. Uyum indekslerinin belirtmiş olduğu değerler incelenerek önceden verilmiş olan yapının doğrulanması sırasında kullanılmaktadır (Şimşek, 2007).

Doğrulamayı faktör analizinde test edilen modelin veriler ile desteklenip desteklenmediğine uyum iyiliği değerlerine bakılarak karar verilmektedir. Ancak hangi uyum indekslerinin raporlanacağı tam olarak belli olan bir konu değildir. Bu çoğunlukla araştırmanın amacına bağlıdır. Ancak yine de her çalışmada ki kare, serbestlik derecesi ve iyilik uyum indeksi değerleri mutlaka verilmekte, amaca uygun olarak da diğer indekslerden birkaç tanesinin sonucu ifade edilmektedir. Bu araştırmada her bir ölçek için Amos 21.0 programında yapılan doğrulamayı faktör analizlerinde kullanılan uyum indeksleri ile her bir indeks için önerilen iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerleri Tablo 25’de gösterilmiştir (Meydan & Şeşen, 2015, s. 37).

**Tablo 25.** DFA İçin Önerilen Genel Uyum İndeksleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/ df$	$\leq 3$	$\leq 4-5$
RMR/SRMR	$0 \leq RMR/SRMR \leq ,05$	$,05 < RMR/SRMR \leq ,10$
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI \leq 0,90$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$
NNFI (TLI)	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$

Amos 21.0 programı ile yapılan doğrulayıcı faktör analizleri öncesinde, analizin temel varsayımlardan biri olan kayıp veri bulunmama koşulunun sağlanması için SPSS 21.0 programında analiz yapılmış ve kayıp veri bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ardından doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili verilen bilgiler ışığında, araştırmada kullanılan dört ölçeğin, yapı geçerliliğinin sağlanması için, her birine doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Aşağıda her bir ölçek için yapılan doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen sonuçlar yer almaktadır. Yapılan analizler sonucunda, her bir ölçek için elde edilen uyum iyiliği değerleri ve bu değerlerin önerilen genel uyum iyiliği değerleri ile karşılaştırması, tablo halinde gösterilmiştir. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi sonucunda doğrulanan faktörler ve değişkenlere ilişkin faktör yükleri de diyagramlar aracılığıyla ayrı ayrı gösterilmiştir.

#### 5.4.2.1. Yeni Liderlik Becerileri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yeni Liderlik Becerileri ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri Tablo 26'da gösterilmiştir.

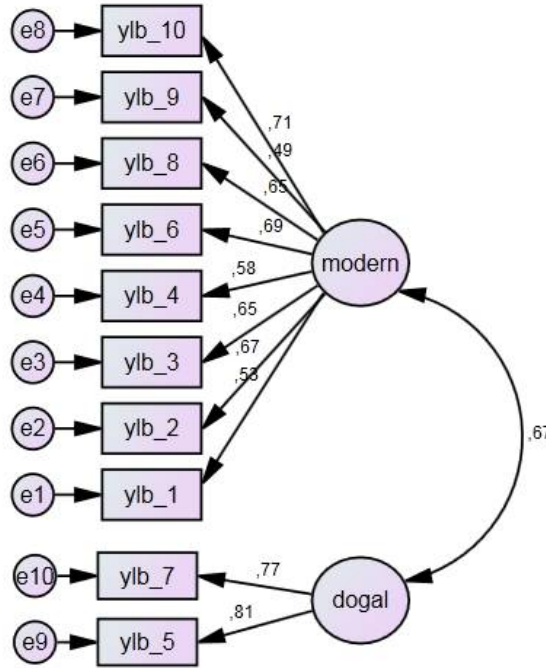
**Tablo 26.** Yeni Liderlik Becerileri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Amos 21.0)

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değer	Uyum Durumu
$\chi^2$			68,542	
Df (p)			34	
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	2,016	İyi uyum
RMR/SRMR	$0 \leq \text{RMR/SRMR} \leq ,05$	$,05 < \text{RMR/SRMR} \leq ,10$	0,030	İyi uyum
GFI	$0,90 \leq \text{GFI} \leq 1$	$0,85 \leq \text{GFI} \leq 0,90$	0,966	İyi uyum
NFI	$0,95 \leq \text{NFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$	0,946	Kabul edilebilir uyum
IFI	$0,95 \leq \text{IFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{IFI} \leq 0,95$	0,972	İyi uyum
NNFI (TLI)	$0,95 \leq \text{NNFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{NNFI} \leq 0,95$	0,963	İyi uyum
CFI	$0,97 \leq \text{CFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{CFI} \leq 0,97$	0,972	İyi uyum
RMSEA	$0 < \text{RMSEA} < 0,05$	$0,05 < \text{RMSEA} < 0,08$	0,051	Kabul edilebilir uyum

Tablo 26 incelendiğinde Yeni Liderlik Becerileri Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, elde edilen uyum değerlerinin önerilen sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde,  $\chi^2/df$ , RMRM/SRMR, GFI, IFI, NNFI(TLI) ve

CFI indekslerinin iyi uyum gösterdiği, NFI ve RMSEA indekslerinin ise kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizlerinde kullanılan diyagram ya da model, gözlenen ve gizli (örtük) değişkenler arasındaki ilişkiyi görsel olarak aktarmak için kullanılmaktadır. Diyagramda bulunan dikdörtgenler gözlenen değişkenleri (ölçek maddelerini), oval olan şekiller ise gizli (örtük) değişkenleri (alt boyutları) ifade etmektedir. Şekil 6’da, Yeni Liderlik Becerileri ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonrasında elde edilen birinci düzey çok faktörlü model için hazırlanan diyagram görülmektedir.



$\chi^2/df=2,016$ ;  $RMR=,030$ ;  $GFI=,966$ ;  $IFI=,972$ ;  $CFI=,972$ ;  $RMSEA=,051$

**Şekil 6.** Yeni Liderlik Becerileri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Şekil 6’da Yeni Liderlik Becerileri Ölçeğine ait birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğe ilişkin alt boyutlar ve maddelere ait faktör yükleri sunulmuştur. Buna göre “modern beceriler” faktörüne ait standardize edilmiş faktör yükleri 0,49 ile 0,71 arasında elde edilmiştir. “Doğal beceriler” faktörüne ait standardize edilmiş faktör yükleri ise 0,77 ile 0,81 arasında elde edilmiştir. Ayrıca iki faktör arasında pozitif yönlü bir korelasyon bulunmuştur.

#### 5.4.2.2. Algılanan Stres Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Algılanan Stres Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktör yükleri 0,40'ın altında kalan 3 madde (stresk\_7, stresk\_2 ve stresa\_2), sırayla analiz dışı bırakılmış ve analizler tekrarlanmıştır. Söz konusu maddelerin analiz dışı bırakılması sonucunda, “keyifsizlik” alt boyutu tamamen analiz dışı kalmıştır. Dolayısıyla bu sonuca göre, içerisinde keyifsizlik alt boyutu ile ilgili ifadelerin olduğu hipotezlerin kabul edilme durumu ortadan kalkmıştır. Ancak araştırmanın ilerleyen bölümlerinde doğrulayıcı faktör analizleri SmartPLS programı ile bir kez daha yapıldığından, bu aşamada ilgili hipotezler red edilmemiştir.

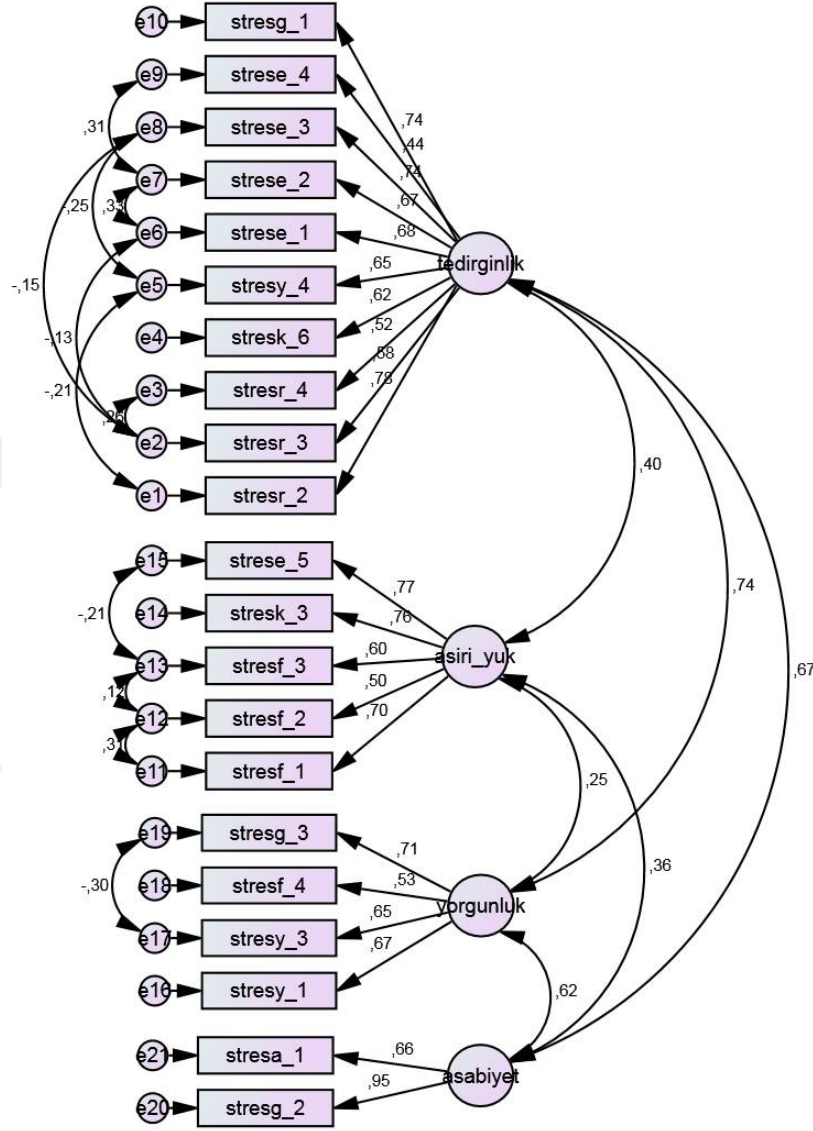
Madde çıkarma işlemlerinden sonra Algılanan Stres Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri Tablo 27’de gösterilmiştir.

**Tablo 27.** Algılanan Stres Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları  
(Amos 21.0)

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değer	Uyum Durumu
$\chi^2$			505,019	
Df (p)			172	
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	2,936	İyi uyum
RMR/SRMR	$0 \leq \text{RMR/SRMR} \leq ,05$	$,05 < \text{RMR/SRMR} \leq ,10$	0,940	Kabul edilebilir uyum
GFI	$0,90 \leq \text{GFI} \leq 1$	$0,85 \leq \text{GFI} \leq 0,90$	0,892	Kabul edilebilir uyum
NFI	$0,95 \leq \text{NFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$	0,859	Zayıf Uyum
IFI	$0,95 \leq \text{IFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{IFI} \leq 0,95$	0,902	Kabul edilebilir uyum
NNFI (TLI)	$0,95 \leq \text{NNFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{NNFI} \leq 0,95$	0,880	Zayıf Uyum
CFI	$0,97 \leq \text{CFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{CFI} \leq 0,97$	0,901	Zayıf Uyum
RMSEA	$0 < \text{RMSEA} < 0,05$	$0,05 < \text{RMSEA} < 0,08$	0,070	Kabul edilebilir uyum

Tablo 27 incelendiğinde stres ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, elde edilen uyum değerlerinin bazılarının önerilen sınırlar içinde bazılarının ise bu sınırların altında kaldığı görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde,  $\chi^2/df$  indeksi iyi uyum, RMRM/SRMR, GFI, IFI ve RMSEA indekslerinin ise kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Ancak NFI, NNFI(TLI) ve CFI indekslerine ait değerlerin önerilen sınırların altında kaldığı ve zayıf uyum gösterdiği görülmektedir.

Şekil 7’de, Algılanan Stres Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonrasında elde edilen birinci düzey çok faktörlü model için hazırlanan diyagram görülmektedir.



Uyum İndeksleri:  $\chi^2/sd=2,936$ ; RMR= ,0940; GFI= ,892; IFI= ,902; CFI= ,901; RMSEA= ,070

Şekil 7. Stres Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Şekil 7’de Algılanan Stres Ölçeğine ait birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğe ilişkin alt boyutlar ve maddelere ait faktör yükleri sunulmuştur. Ayrıca Şekil 7 incelendiğinde, model uyum indekslerinin iyi sonuçlar vermemesi sebebiyle, modelde uyumu sağlayabilmek amacıyla maddeler arasında gerçekleştirilen modifikasyonlar da görülmektedir. Yapılan modifikasyonlar teorik alt yapıya aykırı düşmemek adına, aynı değişkeni ölçen ve aynı faktör altında yer alan maddeler arasında

gerçekleştirilmiştir. Ancak Tablo 27’de açıklandığı gibi yapılan tüm modifikasyonlara rağmen bazı indekslerde önerilen uyum sınırlarına ulaşamamıştır.

Sonuç olarak Algılanan Stres Ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonrasında, “tedirginlik” faktörüne ait standardize edilmiş faktör yükleri 0,44 ile 0,78 arasında elde edilmiştir. “Aşırı yük” faktörüne ait standardize edilmiş faktör yükleri ise 0,50 ile 0,77 arasında elde edilmiştir. Bunun yanında “yorgunluk” faktörüne ait standardize edilmiş faktör yükleri 0,53 ile 0,71 arasında, “asabiyet” faktörüne ait standardize edilmiş faktör yükleri ise 0,66 ile 0,95 arasında elde edilmiştir. Ayrıca tüm faktörler arasında pozitif yönlü bir korelasyon bulunmuştur.

#### 5.4.2.3. KOMB Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

KOMB Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktör yükleri 0,40’ın altında kalan 2 madde (kombb\_5, kombb\_2), sırayla analiz dışı bırakılmış ve analizler tekrarlanmıştır. Madde çıkarma işlemlerinden sonra KOMB Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri Tablo 28’de gösterilmiştir.

**Tablo 28.** KOMB Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Amos 21.0)

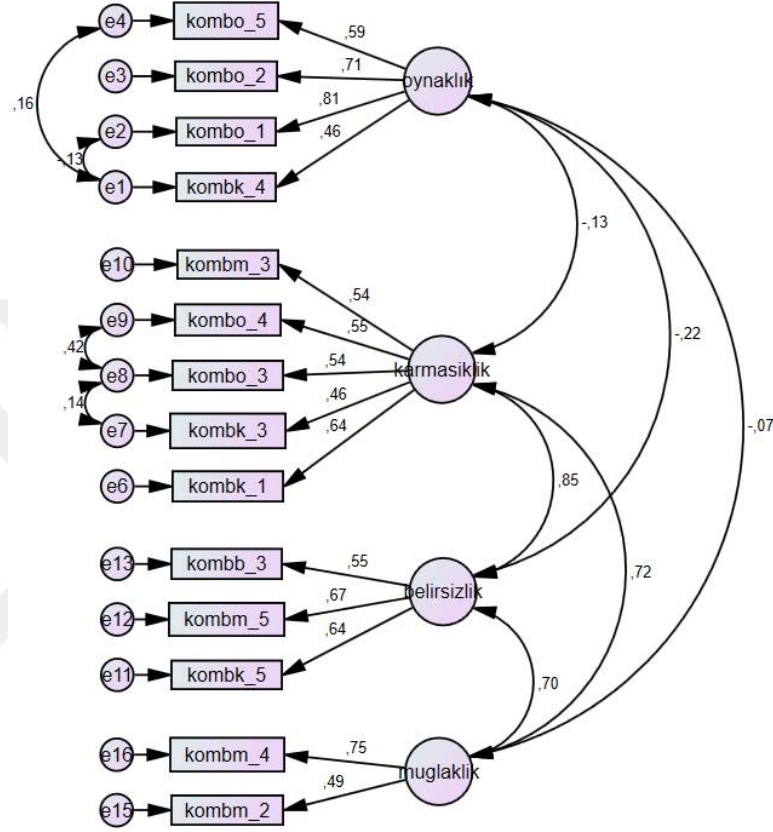
Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değer	Uyum Durumu
$\chi^2$			154,446	
Df (p)			67	
$\chi^2/ df$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	2,305	İyi uyum
RMR/SRMR	$0 \leq RMR/SRMR \leq ,05$	$,05 < RMR/SRMR \leq ,10$	0,067	Kabul edilebilir uyum
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI \leq 0,90$	0,949	İyi uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,889	Zayıf Uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,934	Kabul edilebilir uyum
NNFI (TLI)	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95$	0,909	Kabul edilebilir uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,933	Zayıf Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,057	Kabul edilebilir uyum

Tablo 28 incelendiğinde KOMB Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, elde edilen uyum değerlerinin bazılarının önerilen sınırlar içinde bazılarının ise bu sınırların altında kaldığı görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde,  $\chi^2/df$  ve GFI indeksinin iyi uyum, RMRM/SRMR, IFI, NNFI(TLI) ve RMSEA indekslerinin ise kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Ancak Algılanan Stres



Ölçeğinde olduğu gibi NFI ve CFI indekslerine ait değerlerin önerilen sınırların altında kaldığı ve zayıf uyum gösterdiği görülmektedir.

Şekil 8’de, KOMB Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonrasında elde edilen birinci düzey çok faktörlü model için hazırlanan diyagram görülmektedir.



Uyum İndeksleri:  $\chi^2/sd=2,305$ ;  $RMR=,067$ ;  $GFI=,949$ ;  $IFI=,934$ ;  $CFI=,933$ ;  $RMSEA=,057$

**Şekil 8.** KOMB Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Şekil 8’de KOMB Ölçeğine ait birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğe ilişkin alt boyutlar ve maddelere ait faktör yükleri sunulmuştur. Ayrıca Şekil 8 incelendiğinde, model uyum indekslerinin iyi sonuçlar vermemesi sebebiyle, modelde uyumu sağlayabilmek amacıyla maddeler arasında gerçekleştirilen modifikasyonlar da görülmektedir. Yine Algılanan Stres Ölçeğinde olduğu gibi, yapılan modifikasyonlar teorik alt yapıya aykırı düşmemek adına, aynı değişkeni ölçen ve aynı faktör altında yer alan maddeler arasında gerçekleştirilmiştir. Ancak Tablo 28’de açıklandığı gibi yapılan tüm modifikasyonlara rağmen bazı indekslerde önerilen uyum sınırlarına ulaşamamıştır.

Sonuç olarak KOMB Ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonrasında, “oynaklık” faktörüne ait standardize edilmiş faktör yükleri 0,46 ile 0,81 arasında elde edilmiştir. “Karmaşıklık” faktörüne ait standardize edilmiş faktör yükleri ise 0,46 ile 0,64 arasında elde edilmiştir. Bunun yanında “belirsizlik” faktörüne ait standardize edilmiş faktör yükleri 0,55 ile 0,67 arasında, “muğlaklık” faktörüne ait standardize edilmiş faktör yükleri ise 0,49 ile 0,75 arasında elde edilmiştir. Ayrıca oynaklık ile diğer faktörler arasında negatif yönlü bir korelasyon bulunmuştur. Bunun dışında kalan tüm faktörlerin aralarında ise pozitif yönlü bir korelasyon vardır.

#### 5.4.2.4. Genel Öz Yeterlilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

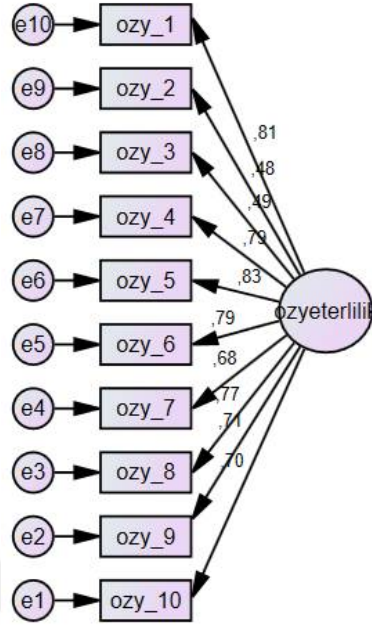
Genel Öz Yeterlilik Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri Tablo 29’da gösterilmiştir.

**Tablo 29.** Genel Öz Yeterlilik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları  
(Amos 21.0)

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değer	Uyum Durumu
$\chi^2$			107,961	
Df (p)			35	
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	3,085	Kabul edilebilir uyum
RMR/SRMR	$0 \leq RMR/SRMR \leq ,05$	$,05 < RMR/SRMR \leq ,10$	0,022	İyi uyum
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI \leq 0,90$	0,952	İyi uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,949	Kabul edilebilir uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,965	İyi uyum
NNFI (TLI)	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95$	0,955	İyi uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,965	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,073	Kabul edilebilir uyum

Tablo 29 incelendiğinde Genel Öz Yeterlilik ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, elde edilen uyum değerlerinin önerilen sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde, RMRM/SRMR, GFI, IFI ve NNFI(TLI) indekslerinin iyi uyum gösterdiği,  $\chi^2/df$ , NFI, CFI ve RMSEA indekslerinin ise kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 9’da, Genel Öz Yeterlilik Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonrasında elde edilen tek faktörlü model için hazırlanan diyagram görülmektedir.



Uyum İndeksleri:  $\chi^2/sd=3,085$ ; **RMR**= ,0220; **GFI**= ,952; **IFI**= ,965; **CFI**= ,965; **RMSEA**= ,073

**Şekil 9.** Genel Öz Yeterlilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Şekil 9’da Genel Öz Yeterlilik Ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğe ilişkin maddelere ait faktör yükleri sunulmuştur. Buna göre tek faktör olarak doğrulanmış öz yeterlilik ölçeğine ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri 0,48 ile 0,83 arasında elde edilmiştir.

#### 5.4. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), faktör analizi ve regresyon analizlerinin birleşiminden oluşan, genellikle gözlenen ve gözlenemeyen (örtük) değişkenleri içeren modellerin test edilmesinde kullanılan, çok değişkenli istatistiksel analizlerin genel adıdır (Gürbüz & Şahin, 2017, s. 337). Yapısal eşitlik modelinin amacı, bir ya da daha fazla bağımsız değişken ile bir ya da daha fazla bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi eş zamanlı olarak test etmektir (Balcı, 2016, s. 274). Yapısal eşitlik modeli, gözlenen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri tek bir model içerisinde gösterebildiğinden, özellikle sosyal bilim araştırmalarda son yıllarda sıklıkla kullanılmaktadır (Meydan & Şeşen, 2015, s. 5).

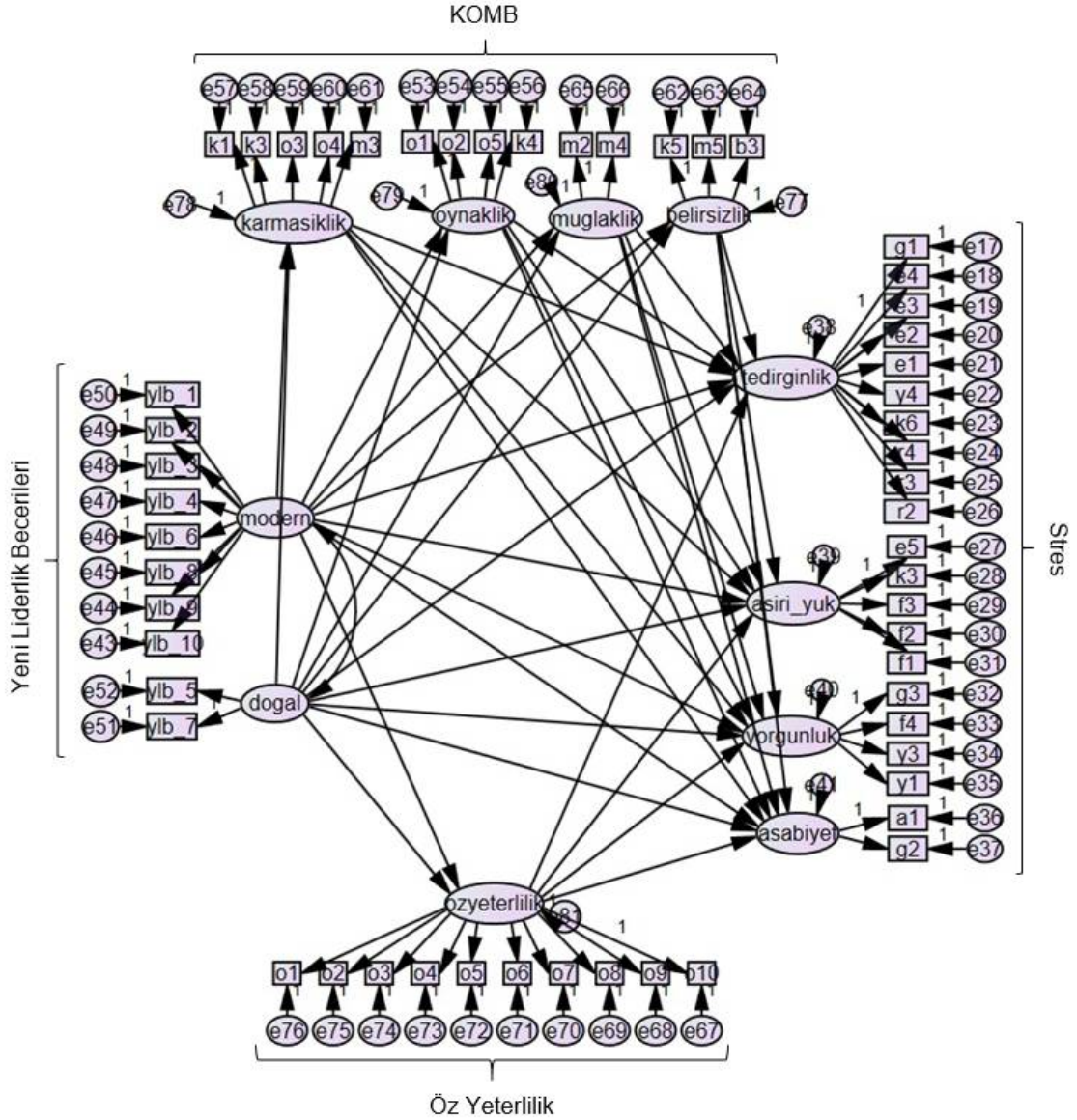
Araştırmalarda YEM’in tercih edilmesinin sebebi, bu modeli diğer çok değişkenli istatistiksel analizlerden (çoklu regresyon gibi) ayıran güçlü yönlerin olmasıdır.

YEM'in diğer analizlerden üstünlükleri arasında, doğrulayıcı bir özellik taşıması, ölçüm hatalarını da dikkate alması, gözlenemeyen (örtük) değişkenlerin de analize dahil edilebilmesi, aynı anda birden fazla bağımsız ve bağımlı değişkenin analiz edilebilmesi sayılabilir. YEM aslında DFA ile yol analizinin birleşiminden oluşan genel bir isimlendirmedir. DFA'nde sadece gözlenen değişkenler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkiler test edilirken, yol analizinde ise örtük değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkiler test edilir. Ancak yol analizinin başında öncelikle DFA'nin uygulanması gerektiği giderek daha çok kabul gören bir yaklaşımdır (Gürbüz & Şahin, 2017, s. 337). Bu çalışmada da YEM kapsamında, öncelikle DFA ile modelin doğrulanması, ardından yol analizi ile değişkenler arası ilişkilerin test edilmesi yaklaşımı benimsenmiştir.

YEM, tıpkı DFA'nde olduğu gibi modelin araştırma verisi için ne düzeyde uygun olduğunu gösteren uyum indeksleri sunmaktadır (Meydan & Şeşen, 2015, s. 31). YEM için kullanılan paket programlar içerisinde birçok farklı uyum indeksi yer almaktadır. Bu çalışmada DFA için tercih edilen uyum indeksleri, YEM için de kullanılmıştır.

YEM, araştırmacı tarafından ortaya konan kuramsal temel çerçevesinde değişkenler arasında belirlenmiş olan ilişki örüntülerinin veriler tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymaktadır. Bu durumda YEM'de, değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymada matematiksel bir model tanımlamayı zorunlu/gerekli kılmaktadır. Bu yönüyle YEM, açıklayıcı olmaktan daha çok doğrulayıcı bir tekniktir. YEM araştırmacılar tarafından kullanılırken “uygun bir model” bulma yerine, teorik olarak ortaya konan modelin veriler ile ne derece uyumlu olduğu yani “modelin doğrulanması” için tercih edilmektedir (Aksu, Eser, & Güzeller, 2017, s. 62)

Şekil 10'da araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla Amos 21.0 programında hazırlanan ve hem gözlenebilen hem de gözlenemeyen (örtük) değişkenlerin bir arada analiz edilebildiği yapısal eşitlik modeline ilişkin diyagramın, analize başlamadan önceki görüntüsü bulunmaktadır.



Şekil 10. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Yol Analizi Diyagramı (Amos 21.0)

Gerçekleştirilen yol analizi sonucu elde edilen uyum indekslerine ilişkin değerler ise Tablo 30’da sunulmuştur.

Tablo 30 incelendiğinde araştırma modeli için yapılan yol analizi sonucunda, elde edilen uyum değerlerinin bazılarının önerilen sınırlar içinde bazılarının ise bu sınırların altında kaldığı görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde,  $\chi^2/df$  ve RMSEA indeksleri iyi uyum, RMRM/SRMR indeksinin ise kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Ancak GFI, NFI, IFI, NNFI(TLI) ve CFI indekslerine ait değerlerin önerilen sınırların altında kaldığı ve zayıf uyum gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 30.** Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Yol Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değer	Uyum Durumu
$\chi^2$			2732,252	
Df (p)			1391	
$\chi^2/ df$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	1,964	İyi uyum
RMR/SRMR	$0 \leq RMR/SRMR \leq ,05$	$,05 < RMR/SRMR \leq ,10$	0,072	Kabul edilebilir uyum
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI \leq 0,90$	0,797	Zayıf Uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,735	Zayıf Uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,849	Zayıf Uyum
NNFI (TLI)	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95$	0,838	Zayıf Uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,827	Zayıf Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,049	İyi uyum

Elde edilen bu sonucun ardından, uyum iyiliği değerlerinin iyileştirilmesi için, modelin teorik yapısına ters düşmeyecek tüm modifikasyon önerileri denenmiş ancak yine de uyum iyiliği değerleri önerilen sınırların üzerine çıkmamıştır. Bu sonuca göre, yapısal eşitlik modelinin verilere uyum sağlamadığı ve hipotezlerin test edilemeyeceği söylenebilir. Dolayısıyla Amos 21.0 programı ile yapılan yol analizi sonucunda bazı değişkenler arasında anlamlı ilişkiler gözlemlense de, **model uyumunun sağlanamaması sebebiyle, araştırma hipotezleri test edilememiştir.**

Bu durumda, araştırma hipotezlerinin, “Kısmi En Küçük Kareler Yaklaşımı” kullanılarak **SmartPLS programında oluşturulacak yapısal eşitlik modeli ile test edilmesine karar verilmiştir.**

Kısmi en küçük kareler yaklaşımı, yapısal eşitlik modelinden farklı olarak verilerin normal dağılımı ya da büyük örneklem genişliği varsayımları gerektirmemektedir. Aksine küçük örneklem genişliğinde ve verilerin normal dağılım göstermediği veri setlerinde de etkili bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Morales, 2011).

Araştırmanın bundan sonraki bölümünde hipotezlere ilişkin analizler, Löhmoller’in kısmi en küçük kareler algoritmasından yararlanarak, PLS (Partial Least Squares-Kısmi En Küçük Kareler) yapısal eşitlik modellemesi yöntemi ile SmartPLS paket programı kullanılarak yapılmıştır. PLS yöntemi, aynı anda, güvenilirlik, geçerlilik (birleşme geçerliliği, ayrışma geçerliliği, faktör analizi) ve değişkenler arasındaki ilişkilerin analizini yapabilmektedir. Ayrıca PLS yönteminde, verilerin normal dağılımı

varsayımı bulunmamakta ve parametrik olmayan yöntemler de kullanılmaktadır. Bunun yanında PLS yönteminde, çok küçük örneklemelerden elde edilen veriler dahi analiz edilebilmektedir (Chin, 1998). PLS yönteminin bir başka özelliği de değişkenler arasında ortaya çıkabilecek doğrusallık problemlerini belirleyebilmesi ve bazı ölçüm hataları sonucu görülemeyen ilişkileri ortaya çıkarabilmesidir (Chin & Gopal, 1995; Compeau & Higgins, 1995, s. 128-129; Eskildsen, Kristensen, Juhl, & Ostergaard, 2004, s. 863). Dolayısıyla bu ve benzeri özellikleri ve üstünlükleri sebebiyle, PLS'nin bu araştırma için en uygun yöntem olduğu düşünülmektedir.

SmartPLS programında geçerlilik, güvenilirlik ve hipotez testlerine geçmeden önce, modelin daha sade hale getirilmesi ve diyagramların daha kolay yorumlanabilmesi için, ölçeklere ilişkin ifadeler, açıklayıcı faktör analizleri sonrası oluşan yeni boyutlara göre yeniden isimlendirilmiştir. Tablo 31'de ölçeklere ilişkin ifadelerin eski ve yeni isimleri görülmektedir.

**Tablo 31. Ölçeklere İlişkin İfadelerin Yeni Etiketleri**

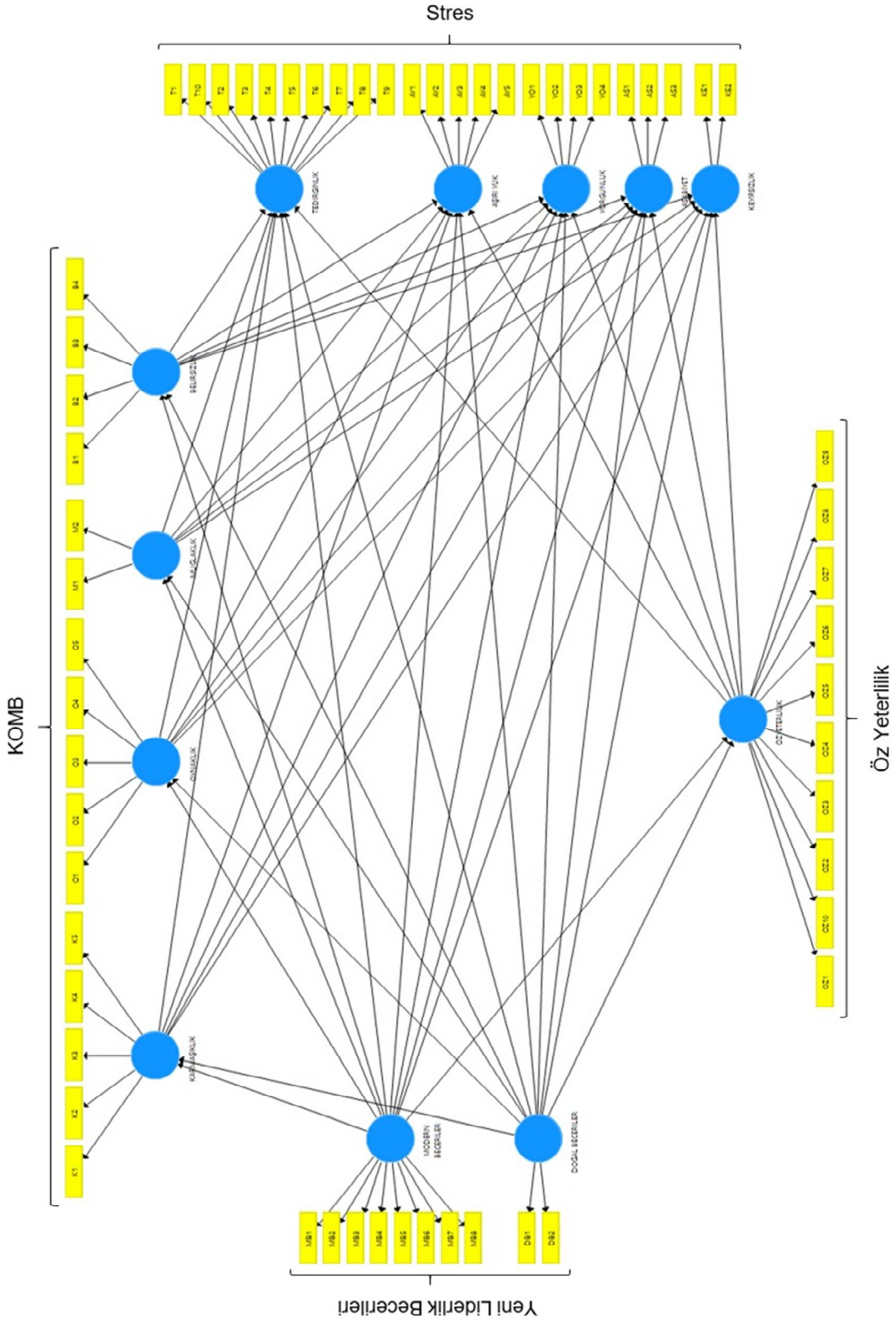
Yeni Liderlik Becerileri Ölçeği		Algılanan Stres Ölçeği		KOMB Ölçeği		Genel Öz Yeterlilik Ölçeği	
Eski Kodlar	Yeni Kodlar	Eski Kodlar	Yeni Kodlar	Eski Kodlar	Yeni Kodlar	Eski Kodlar	Yeni Kodlar
ylb_1	MB1	stresr_2	T1	kombk_4	O1	ozy_1	OZ1
ylb_2	MB2	stresr_3	T2	kombo_1	O2	ozy_2	OZ2
ylb_3	MB3	stresr_4	T3	kombo_2	O3	ozy_3	OZ3
ylb_4	MB4	stresk_6	T4	kombo_5	O4	ozy_4	OZ4
ylb_6	MB5	stresy_4	T5	kombb_2	O5	ozy_5	OZ5
ylb_8	MB6	strese_1	T6	kombk_1	K1	ozy_6	OZ6
ylb_9	MB7	strese_2	T7	kombk_3	K2	ozy_7	OZ7
ylb_10	MB8	strese_3	T8	kombo_3	K3	ozy_8	OZ8
ylb_5	DB1	strese_4	T9	kombo_4	K4	ozy_9	OZ9
ylb_7	DB2	stresg_1	T10	kombm_3	K5	ozy_10	OZ10

**Tablo 31.** Ölçeklere İlişkin İfadelerin Yeni Etiketleri (Devamı)

Algılanan Stres Ölçeği		KOMB Ölçeği	
Eski Kodlar	Yeni Kodlar	Eski Kodlar	Yeni Kodlar
stresf_1	AY1	kombk_5	B1
stresf_2	AY2	kombm_5	B2
stresf_3	AY3	kombb_3	B3
stresk_3	AY4	kombb_5	B4
strese_5	AY5	kombm_2	M1
stresy_1	YO1	kombm_4	M2
stresy_3	YO2		
stresf_4	YO3		
stresg_3	YO4		
stresg_2	AS1		
stresa_1	AS2		
stresa_2	AS3		
stresk_2	KE1		
stresk_7	KE2		

Şekil 11’de araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla SmartPLS 3.2.8. programında hazırlanan ve hem gözlenebilen hem de gözlenemeyen (örtük) değişkenlerin bir arada analiz edilebildiği yapısal eşitlik modeline ilişkin diyagramın, yeni madde isimleri ile ve analize başlamadan önceki görüntüsü bulunmaktadır.





Şekil 11. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Yol Analizi Diyagramı (SmartPLS 3.2.8.)

Araştırmanın bundan sonraki bölümünde, modele ilişkin hipotezler SmartPLS programı ile test edilmiştir. Ancak aşağıda öncelikle hipotez testlerinden önce yapılması gereken, modele ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir.

#### **5.4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi**

SmartPLS programı, doğrulayıcı faktör analizinde, tüm değişkenlerin aynı anda doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmasına izin vermektedir. Bu sebeple önce model çizilmiş, ardından modelde bulunan tüm değişkenler aynı anda doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Yapılan ilk faktör analizi sonucunda değişkenlere ilişkin bazı faktör yükleri, Agarwal ve Karahanna (2000) tarafından tavsiye edilen 0,70 eşik değerinin çok altında çıkmıştır. Afthanorhan'a (2013) göre ise faktör yüklerinin (değerlerinin) 0,50 veya 0,50'den yüksek bir değer taşıması beklenmektedir. Buna göre 0,50'den büyük faktör değerleri modelde kalmalı, bu sınırın altında kalan değerler ise modelden çıkarılmalıdır. Silme işlemi her seferinde tek bir madde için yapılmalı ve en küçük değere sahip ifade modelden çıkarılmalıdır. Bir madde silindikten sonra araştırmacı analizi tekrarlamalıdır.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktör yükü düşük olan maddeler sırayla analiz dışı bırakılmıştır. Bu kapsamda öncelikle faktör yükü en düşük olan ve Oynaklık boyutu altında bulunan O5 (-0,037) maddesi analiz dışı bırakılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Tekrarlanan analiz sonucunda faktör yükü en düşük olan ve Muğlaklık boyutu altında yer alan M1 (0,391) maddesi analizden çıkarılmış, bunun sonucunda faktörde tek madde olarak kalan M2 ifadesi de analiz dışı bırakılmış, böylece "muğlaklık" boyutu ölçekten tamamen kaldırılmıştır. Bunun sonucu olarak da araştırmanın başında oluşturulan ve içerisinde KOMB Ölçeğinin muğlaklık boyutu ile ilgili ifadelerin yer aldığı tüm alt hipotezler red edilmiştir.

KOMB Ölçeği için yapılan DFA sonrasında analizden çıkarılan muğlaklık boyutu ile ilgili olarak red edilen hipotezler Tablo 32'de gösterilmiştir.

**Tablo 32.** KOMB Ölçeği Muğlaklık Boyutunun Analiz Dışı Bırakılması Sebebiyle Red Edilen Hipotezler

HİPOTEZLER	SONUÇ
H <sub>2l</sub> : KOMB algısının muğlaklık alt boyutunun, yönetici stresinin rahatsızlık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2m</sub> : KOMB algısının muğlaklık alt boyutunun, yönetici stresinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2n</sub> : KOMB algısının muğlaklık alt boyutunun, yönetici stresinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2o</sub> : KOMB algısının muğlaklık alt boyutunun, yönetici stresinin keyifsizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2ö</sub> : KOMB algısının muğlaklık alt boyutunun, yönetici stresinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2p</sub> : KOMB algısının muğlaklık alt boyutunun, yönetici stresinin endişe alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2r</sub> : KOMB algısının muğlaklık alt boyutunun, yönetici stresinin gerginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5l</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının muğlaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin rahatsızlık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5m</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının muğlaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5n</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının muğlaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5o</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının muğlaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin keyifsizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5ö</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının muğlaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5p</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının muğlaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin endişe alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5r</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının muğlaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin gerginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red

Tekrarlanan faktör analizi sonucunda faktör yükü eksi çıkan ve Keyifsizlik boyutu altında yer alan KE2 (-0,713) maddesi analiz dışı bırakılmış ve bunun sonucunda bu boyutun altında tek madde olarak kalan KE1 (0,888) maddesi de analizden çıkarılmış, böylece “keyifsizlik” boyutu ölçekten tamamen kaldırılmıştır. Bunun sonucu olarak da araştırmanın başında oluşturulan ve içerisinde Algılanan Stres Ölçeğinin keyifsizlik boyutu ile ilgili ifadelerin yer aldığı tüm alt hipotezler red edilmiştir.

Algılanan Stres Ölçeği için yapılan DFA sonrasında analizden çıkarılan keyifsizlik boyutu ile ilgili olarak red edilen hipotezler Tablo 33’de gösterilmiştir.

**Tablo 33.** Algılanan Stres Ölçeği Keyifsizlik Boyutunun Analiz Dışı Bırakılması Sebebiyle Red Edilen Hipotezler

HİPOTEZLER	SONUÇ
H <sub>1d</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma algısının, yönetici stresinin keyifsizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2ç</sub> : KOMB algısının karmaşıklık alt boyutunun, yönetici stresinin keyifsizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2i</sub> : KOMB algısının oynaklık alt boyutunun, yönetici stresinin keyifsizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2o</sub> : KOMB algısının muğlaklık alt boyutunun, yönetici stresinin keyifsizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2u</sub> : KOMB algısının belirsizlik alt boyutunun, yönetici stresinin keyifsizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>4ç</sub> : Öz yeterlilik düzeyinin, yönetici stresinin keyifsizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5ç</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının karmaşıklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin keyifsizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5i</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının oynaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin keyifsizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5o</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının muğlaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin keyifsizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5u</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının belirsizlik alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin keyifsizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red

Tekrarlanan faktör analizi sonucunda faktör yükü en düşük olan ve Genel Öz Yeterlilik Ölçeğinde yer alan OZ2 (0,442) maddesi analiz dışı bırakılmış ve analiz tekrarlanmıştır.

Tekrarlanan faktör analizi sonucunda faktör yükü en düşük olan ve Tedirginlik boyutu altında yer alan T9 (0,452) maddesi analiz dışı bırakılmış ve analiz tekrarlanmıştır.

Yapılan nihai faktör analizi sonucunda tüm ölçeklere ilişkin maddeler belirlenen sınırlar üzerinde değerler almıştır. SmartPLS programı ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, Yeni Liderlik Becerileri Ölçeğine ilişkin faktör yükleri Tablo 34’de gösterilmiştir.

Tablo 34’de Yeni Liderlik Becerileri Ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğe ilişkin alt boyutlar ve maddelere ait faktör yükleri sunulmuştur. Buna göre “modern beceriler” faktörüne ait standardize edilmiş faktör yükleri 0,583 ile 0,748 arasında elde edilmiştir. “Doğal beceriler” faktörüne ait standardize edilmiş faktör yükleri ise 0,883 ile 0,915 arasında elde edilmiştir.

**Tablo 34.** Yeni Liderlik Becerileri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi  
Sonuçları (SmartPLS 3.2.8.)

İfadeler	Modern Beceriler	Doğal Beceriler
MB1 - Bir şeyler ortaya çıkarmak veya geliştirmek için, iç güdü ve sezgilerimden yararlanırım.	,596	
MB2 - Karışıklık ve çelişkiler ne kadar yoğun olursa olsun, başkalarının rahatlıkla göremeyeceği, geleceğin fırsat ve tehditlerini görebilirim.	,729	
MB3 - Ortadan kaldırılamayan ikilem ve çelişkileri, avantajlara ve fırsatlara dönüştürebilirim.	,720	
MB4 - Bilgi sahibi olmadığım konuları, simülasyon veya sanal uygulamalar ile bizzat tecrübe ederek öğrenebilirim.	,618	
MB5 - İş ortamında kutuplaşmayı kaldırarak, birbirinden farklı insanları olumlu etkileşim içine sokabilirim.	,741	
MB6 - Yeniliklerin, hızlı bir şekilde ilk uyarlamasını (prototipini) yapabilirim.	,691	
MB7 - Elektronik ve diğer medya araçlarını iyi kullanan, değişim odaklı informal gruplar kurabilirim.	,583	
MB8 - Tüm çalışanlara fayda sağlayabilecek, paylaşılan alanlar oluşturabilirim.	,748	
DB1 - Olayları, doğanın bakış açısından görebilir, anlayabilir ve öğrenebilirim.		,883
DB2 - Önem arz eden işleri, şeffaf, samimi ve alçakgönüllü bir şekilde yapabilirim.		,915

Algılanan Stres Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, elde edilen faktör yükleri Tablo 35’de gösterilmiştir.

Tablo 35’de Algılanan Stres Ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğe ilişkin alt boyutlar ve maddelere ait faktör yükleri sunulmuştur. Algılanan Stres Ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonrasında, “tedirginlik” faktörüne ait standardize edilmiş faktör yükleri 0,541 ile 0,811 arasında elde edilmiştir. “Aşırı yük” faktörüne ait standardize edilmiş faktör yükleri ise 0,626 ile 0,834 arasında elde edilmiştir. Bunun yanında “yorgunluk” faktörüne ait standardize edilmiş faktör yükleri 0,599 ile 0,838 arasında, “asabiyet” faktörüne ait standardize edilmiş faktör yükleri ise 0,761 ile 0,856 arasında elde edilmiştir.

**Tablo 35.** Algılanan Stres Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları  
(SmartPLS 3.2.8.)

İfadeler	Tedirginlik	Aşırı Yük	Yorgunluk	Asabiyet
T1 - Zihnim karma karışık.	,811			
T2 - İnsanların sıkıntısını çekiyorum.	,543			
T3 - Bazı konularda haksız eleştirildiğimi düşünüyorum.	,541			
T4 - Kimi şeyleri benimsediğim için değil, yapmak zorunda olduğum için yapıyorum.	,690			
T5 - Sorunlarım artıyor gibi.	,600			
T6 - Hedeflerime ulaşma konusunda endişelerim var.	,768			
T7 - Pek çok konuda endişelerim var.	,722			
T8 - Epeydir cesaretimi kaybetmiş gibiyim.	,796			
T10 - Hayal kırıklığı içindeyim.	,787			
AY1 - Bitirmem gereken çok sayıda iş var.		,815		
AY2 - Birçok konuda karar vermek zorundayım.		,834		
AY3 - Üzerimde çok fazla sorumluluk var.		,626		
AY4 - Sürekli koşuşturma içindeyim.		,729		
AY5 - İşleri, süresi içinde bitirme baskısı altındayım.		,685		
YO1 - Kendimi zinde hissediyorum.			,772	
YO2 - Enerji dolu bir insanım.			,838	
YO3 - Kendime zaman ayırmayı bilirim.			,646	
YO4 - Zihinsel olarak neredeyse tükendim.			,599	
AS1 - Gerginim.				,856
AS2 - Üzerimde asabılık var.				,781
AS3 - Sakin bir insan olduğumu düşünüyorum.				,761

KOMB Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri Tablo 36’da gösterilmiştir.

Tablo 36’da KOMB Ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğe ilişkin alt boyutlar ve maddelere ait faktör yükleri sunulmuştur. KOMB Ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonrasında, “karmaşıklık” faktörüne ait standardize edilmiş faktör yükleri 0,617 ile 0,763 arasında elde edilmiştir. Bunun yanında “oyunluk” faktörüne ait standardize edilmiş faktör yükleri ise 0,500 ile 0,831 arasında, “belirsizlik” faktörüne ait standardize edilmiş faktör yükleri 0,605 ile 0,783 arasında elde edilmiştir.

**Tablo 36.** KOMB Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (SmartPLS 3.2.8.)

İfadeler	Karmaşıklık	Oynaklık	Belirsizlik
K1 - Çevremdeki olayların sebepleri ve sonuçları arasında kesin bir ilişki bulunmamaktadır.	,689		
K2 - Çevremdeki karmaşıklık sebebiyle, iş hayatıma hakim olan bir kargaşa ve kaos hali mevcuttur.	,621		
K3 - Çevremdeki değişim, son derece istikrarsızdır.	,763		
K4 - Çevremdeki değişim, öngörülemeyen bir değişimdir.	,745		
K5 - İş başarısı için hangi faktörlerin daha önemli olduğunu kestiremiyorum.	,617		
O1 - Karar vermem gereken konularda, çok yönlü, karşılıklı ilişkiler bulunmaktadır.		,500	
O2 - Çevremde değişimin hızı son derece yüksektir.		,831	
O3 - Çevremdeki değişim sayısı çok fazladır.		,797	
O4 - Gelecekte değişimin daha da artacağını düşünüyorum.		,795	
B1 - Çok sayıda veriye sahip olma, bunların kullanımı sırasında kafa karışıklığına sebep olmaktadır.			,762
B2 - Bir konuda yeterli bilgi sahibi olsam da, neyle karşılaşacağımı tahmin etmekte zorlanıyorum.			,783
B3 - İş ortamında, bir durum hakkında yeterli bilgimin olmadığı durumları daha sık yaşıyorum.			,635
B4 - Geçmiş deneyimlerimin, gelecekte her zaman işe yaramayacağını düşünüyorum.			,605

Genel Öz Yeterlilik Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri Tablo 37’de gösterilmiştir.

**Tablo 37.** Genel Öz Yeterlilik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (SmartPLS 3.2.8.)

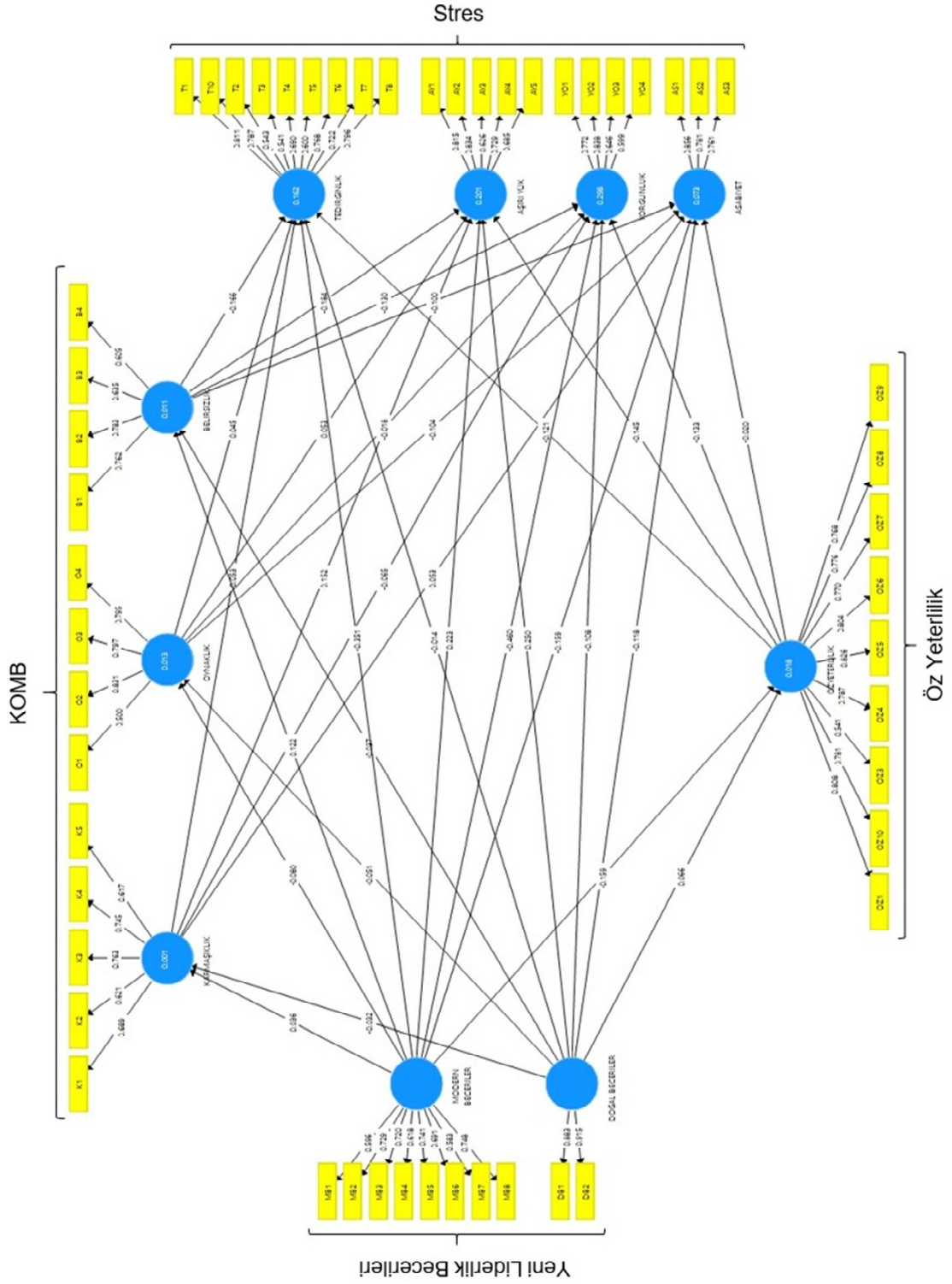
İfadeler	Öz Yeterlilik
OZ1 - Yeterince çaba harcarsam, zor sorunları çözümenin bir yolunu daima bulabilirim.	,808
OZ3 - Amaçlarıma bağlı kalmak ve hedeflerimi gerçekleştirmek benim için kolaydır.	,541
OZ4 - Beklenmedik olaylarla etkili bir biçimde başa çıkabileceğime inanıyorum.	,787
OZ5 - Yeteneklerim sayesinde beklenmedik durumlarla nasıl baş edebileceğimi biliyorum.	,826
OZ6 - Gerekli çabayı gösterirsem, birçok sorunu çözebilirim.	,804
OZ7 - Baş etme yeteneklerime güvendiğim için, zorluklarla karşılaştığımda, soğukkanlılığımı koruyabilirim.	,770
OZ8 - Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle birkaç çözüm yolu bulabilirim.	,776
OZ9 - Başım dertte olduğunda, genellikle bir çözüm yolu düşünebilirim.	,768
OZ10 - Önüme çıkan zorluk ne olursa olsun, üstesinden gelebilirim.	,781

Tablo 37’de Genel Öz Yeterlilik Ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğe ilişkin maddelere ait faktör yükleri sunulmuştur. Buna göre tek faktör olarak doğrulanmış Genel Öz Yeterlilik Ölçeğine ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri 0,541 ile 0,826 arasında elde edilmiştir.

Tüm bu ölçeklerin, doğrulayıcı faktör analizi sonrasında bir arada gösterildiği ve içinde maddelere ilişkin faktör yüklerinin de bulunduğu araştırma modeline ilişkin diyagram Şekil 12’de gösterilmiştir.

Şekil 12 incelendiğinde, SmartPLS programı ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, **Yeni Liderlik Becerileri Ölçeği 2 boyutlu** (modern beceriler, doğal beceriler), **Algılanan Stres Ölçeği 4 boyutlu** (tedirginlik, aşırı yük, yorgunluk, asabiyet), **KOMB Ölçeği 3 boyutlu** (karmaşıklık, oynaklık, belirsizlik) ve son olarak **Genel Öz Yeterlilik Ölçeği tek boyutlu** olarak doğrulandığı görülmektedir.





Şekil 12. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonrasında Araştırma Modelinin Görünümü (SmartPLS 3.2.8.)

#### 5.4.2. Güvenilirlik Analizi

Günümüzde sosyal bilimler alanındaki araştırmaların neredeyse tamamında, ölçeğin iç tutarlılığının ölçüsü olarak güvenilirlik katsayısı olan Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmaktadır. Cronbach's Alpha katsayısı için yeterli denilebilecek eşik değer, üzerinde ittifakla 0,60 olarak kabul edilmektedir (Hair, Black, Babin, & Anderson R. E., 2010). Ancak Nunally'ye (1978) göre, ölçüm modellerinin analizinde Cronbach's Alpha'dan daha önemli olan kriter bileşik güvenilirliğin (composite reliability) sağlanmasıdır. Nunally, bileşik güvenilirlik katsayısı için 0,70 veya 0,70'den yüksek değerleri önermiştir (Afthanorhan, 2013).

Analiz edilen modele ilişkin ölçek alt boyutlarının Cronbach's Alpha ve bileşik güvenilirlik değerleri Tablo 38'de gösterilmiştir.

**Tablo 38.** Ölçek Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach's Alpha ve Bileşik Güvenilirlik Değerleri

	Cronbach's Alpha	Bileşik Güvenilirlik
Modern Beceriler	0,833	0,873
Doğal Beceriler	0,764	0,894
Asabiyet	0,726	0,842
Aşırı Yük	0,809	0,858
Tedirginlik	0,875	0,896
Yorgunluk	0,713	0,809
Karmaşıklık	0,721	0,818
Oynaklık	0,739	0,806
Belirsizlik	0,650	0,791
Öz Yeterlilik	0,912	0,928

Tablo 38 incelendiğinde, ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha değerlerinin 0,650 ile 0,875 arasında olduğu, bileşik güvenilirlik değerlerinin ise 0,791 ile 0,928 arasında gerçekteştiği görülmektedir. Dolayısıyla elde edilen sonuçların Hair ve diğerleri (2010) ile Nunally (1978) tarafından önerilen değerlerin çok üzerinde olduğu ve modelin **hem içsel tutarlılığa hem de bütünsel güvenilirliğe sahip** olduğu görülmüştür.

### 5.4.3. Birleşme Geçerliliği

Yapısal eşitlik modelinin bir başka koşulu olan birleşme geçerliliğinin sağlanabilmesi için, Açıklanan Ortalama Varyans (AVE-Average Variance Extracted) değerinin hesaplanmış olması ve bu değer Hair ve diğerlerine (2010) göre 0,40'ın üzerinde, Fornell ve Larcker'e (1981) göre ise 0,50'nin üzerinde olması gerekmektedir. Bu araştırmada AVE değerlerinin alt sınırı olarak Fornell ve Larcker'in (1981) kriteri esas alınmıştır.

Modelde yer alan alt boyutlara ilişkin yapılan ilk analiz sonunda elde edilen AVE değerleri Tablo 39'da gösterilmiştir.

**Tablo 39.** Ölçek Alt Boyutlarına İlişkin AVE Değerlerinin İlk Hali

Alt Boyutlar	Average Variance Extracted (AVE)
Modern Beceriler	<b>0,464</b>
Doğal Beceriler	0,808
Asabiyet	0,640
Aşırı Yük	0,551
Tedirginlik	<b>0,494</b>
Yorgunluk	0,519
Karmaşıklık	<b>0,474</b>
Oynaklık	0,520
Belirsizlik	<b>0,490</b>
Öz Yeterlilik	0,590

Tablo 39'da görüldüğü gibi, Modern Beceriler (0,464), Tedirginlik (0,494), Karmaşıklık (0,474) ve Belirsizlik (0,490) alt boyutlarına ilişkin AVE değerleri Fornell ve Larcker'in (1981) önerdiği 0,50 düzeyinin altında kalmıştır.

Söz konusu boyutlara ilişkin AVE değerlerinin yükseltilebilmesi için, ilgili boyutların altında yer alan ve birleşme geçerliliğini zayıflatan maddeler, en düşük faktör yükünden başlayarak, AVE değeri önerilen sınırların üzerine çıkana kadar, analiz dışı bırakılmıştır.

Öncelikle Belirsizlik boyutu altında yer alan ve boyut içinde faktör yükü en düşük madde olan B3 (0,618) maddesi analiz dışı bırakılmış ve bu boyuta ait AVE değeri

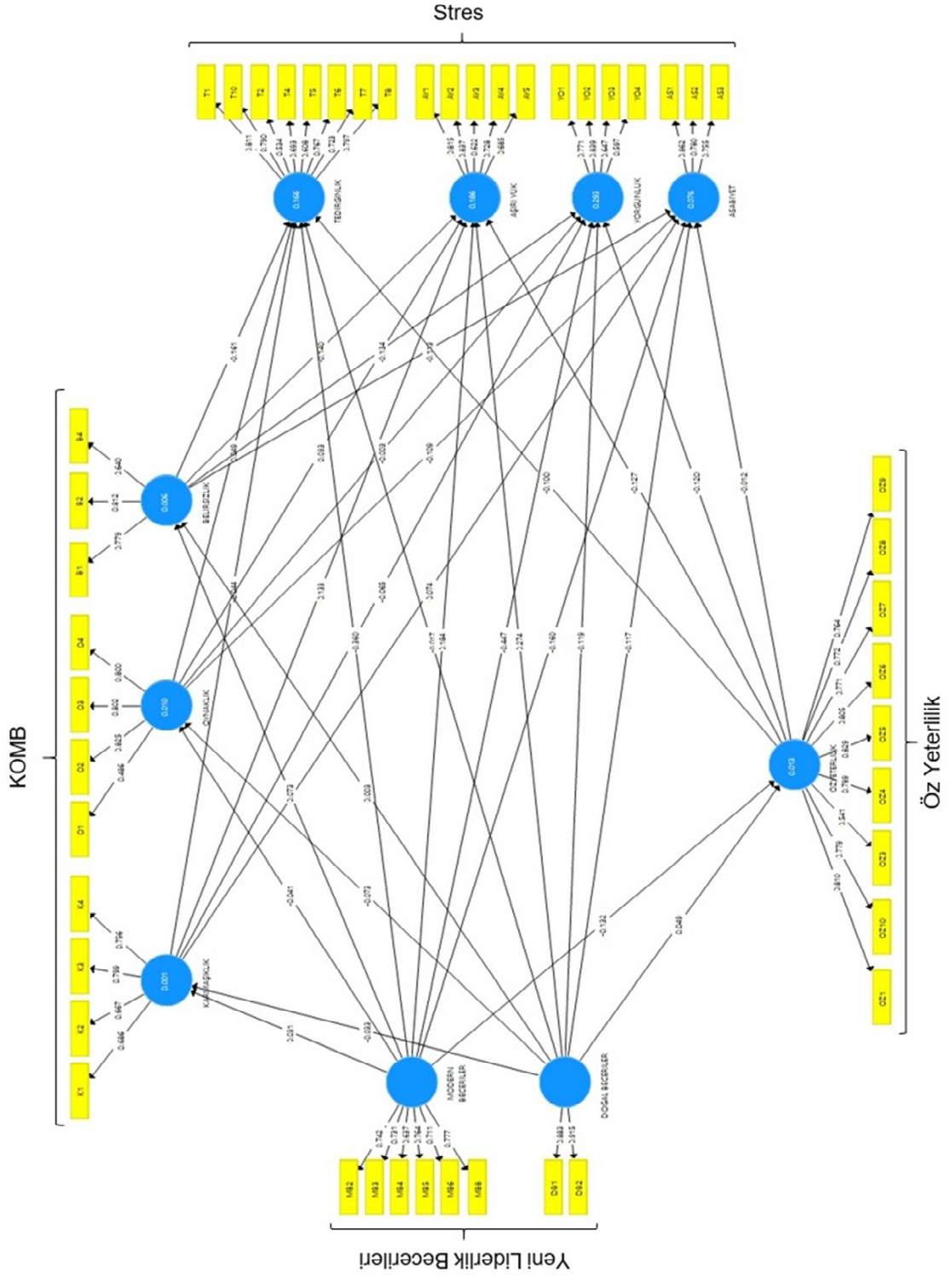
0,559'a yükseltilmiştir. Ardından Karmaşıklık boyutu altında yer alan ve boyut içinde faktör yükü en düşük madde olan K5 (0,624) maddesi analiz dışı bırakılmış ve bu boyutun da AVE değeri 0,532'ye yükseltilmiştir. Yine AVE değeri 0,50'nin altında kalan Modern Beceriler boyutu altında yer alan ve boyut içinde faktör yükü en düşük madde olan MB7 (0,578) maddesi analiz dışı bırakılmış ancak boyuta ilişkin AVE değerinin 0,50'nin üzerine çıkmaması sebebiyle aynı boyut altında yer alan ve boyut içinde ikinci en düşük faktör yüküne sahip olan MB1 (0,579) maddesi de analiz dışı bırakılmıştır. MB7 ve MB1 maddelerinin analiz dışı bırakılması sonucunda Modern Beceriler boyutunun AVE değeri 0,530 olarak ölçülmüştür. Son olarak Tedirginlik boyutu altında yer alan ve boyut içinde faktör yükü en düşük madde olan T3 (0,538) maddesi analiz dışı bırakılmış ve boyutun AVE değeri 0,520'ye yükseltilmiştir. Tüm bu işlemler sonunda boyutlara ilişkin yeni AVE değerleri Tablo 40'da gösterilmiştir.

**Tablo 40.** Ölçek Alt Boyutlarına İlişkin AVE Değerlerinin Son Hali

Alt Boyutlar	Average Variance Extracted (AVE)
Modern Beceriler	0,530
Doğal Beceriler	0,808
Asabiyet	0,641
Aşırı Yük	0,550
Tedirginlik	0,520
Yorgunluk	0,518
Karmaşıklık	0,532
Oynaklık	0,550
Belirsizlik	0,559
Öz Yeterlilik	0,588

Tablo 40 incelendiğinde, alt boyutlara ilişkin AVE değerlerinin 0,50 sınırının üstünde olduğu ve modelin **birleşme geçerliliği koşulunu sağladığı görülmektedir.**

Birleşme geçerliliğinin sağlanabilmesi için yapılan madde çıkarma işlemleri sonrasında modelin yeni görünümü Şekil 13'de gösterilmiştir.



Şekil 13. AVE Değerlerinin İyileştirilmesi İçin Yapılan Madde Çıkarma İşlemleri Sonrasında Model Görünümü

Şekil 13’de görüldüğü üzere, madde çıkarma işlemi sonrasında, modelde yer alan madde sayısında bir azalma olmuş ancak, modele ilişkin boyut sayısı aynı kalmıştır.

#### 5.4.4. Ayrışma Geçerliliği

Araştırma kapsamında, yapısal modelin bir diğer varsayımı olan ve her bir değişkenin farklı bir kavramı ölçtüğünü kontrol etmeye yarayan ayrışma geçerliliği (discriminant validity) test edilmiştir. SmartPLS programında ayrışma geçerliliğinin sağlanabilmesi için iki kriterin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlar Fornell-Larcker ve HTMT kriterleridir.

Fornell-Larcker kriterine göre, ayrışma geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığını görmek için yapılan analiz sonucunda elde edilen Fornell-Larcker değerleri Tablo 41’de gösterilmiştir.

**Tablo 41.** Fornell-Larcker ve Gizil Değişken Korelasyon Değerleri

	Asabi yet	Aşırı Yük	Belirsizlik	Doğal Beceriler	Karmaşıklık	Oynaklık	Tedirginlik	Yorgunluk	Özyeterlilik	Modern Beceriler
Asabiyet	<b>0,800</b>									
Aşırı Yük	0,177	<b>0,742</b>								
Belirsizlik	-0,073	0,005	<b>0,747</b>							
Doğal Beceriler	-0,197	0,362	0,041	<b>0,899</b>						
Karmaşıklık	0,023	0,107	0,472	-0,017	<b>0,729</b>					
Oynaklık	-0,074	-0,047	-0,144	-0,095	0,012	<b>0,742</b>				
Tedirginlik	0,473	0,149	-0,168	-0,215	-0,090	0,054	<b>0,721</b>			
Yorgunluk	0,393	0,019	-0,144	-0,356	-0,091	0,004	0,580	<b>0,720</b>		
Özyeterlilik	-0,015	-0,113	-0,487	-0,020	-0,336	0,479	0,056	0,015	<b>0,766</b>	
Modern Beceriler	-0,219	0,330	0,074	0,525	0,013	-0,079	-0,374	-0,508	-0,106	<b>0,728</b>

Fornell-Larcker kriterine göre, ayrışma geçerliliğinin sağlanabilmesi için Fornell-Larcker değerlerinin (Tablo 41’deki köşe değerler), kendisine ait sütun ve satırdaki değerlerden daha yüksek olması gerekmektedir. Tablo 41’de görülen köşe değerler aynı zamanda Tablo 40’da yer alan AVE değerlerinin kareköklerini göstermektedir. Bu köşe değerlerin altında yer alan açık renkli değerler ise değişkenler arası iç ilişki yani korelasyon katsayılarını göstermektedir. Tablo 41 incelendiğinde her bir Fornell-Larcker değerinin, altında yer alan iç ilişki katsayısından büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 41’de köşe değerlerin (kalın punto ile yazılmıştır) 0,720 ile 0,899 arasında değiştiği görülmektedir. Wong’a (2013) göre, analiz sonucu elde edilen Fornell-Larcker

değerlerinin gizil değişkenlere ait satır ve sütunlardaki korelasyon değerlerinden daha yüksek olması gerekmektedir. Dolayısıyla Tablo 41 incelendiğinde, araştırmanın ölçüm modeline ait korelasyon değerlerin bu kriteri sağladıkları anlaşılmaktadır.

Ayrışma geçerliliği için kontrol edilmesi gereken diğer bir değer de Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) değerleridir. Olya'ya (2017) göre, PLS-SEM modellerinde ayrışma geçerliliğinin sağlanabilmesi için HTMT değerinin 1'den küçük olması gerekmektedir. Tablo 42'de analiz sonucunda elde edilen HTMT değerleri görülmektedir.

**Tablo 42.** Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) Değerleri

	Asabi yet	Aşırı Yük	Belirsizlik	Doğal Beceriler	Karmaşıklık	Oynaklık	Tedirginlik	Yorgunluk	Özyeterlilik	Modern Beceriler
Asabiyet										
Aşırı Yük	0,324									
Belirsizlik	0,121	0,104								
Doğal Beceriler	0,247	0,414	0,064							
Karmaşıklık	0,092	0,133	0,708	0,064						
Oynaklık	0,103	0,094	0,225	0,122	0,215					
Tedirginlik	0,607	0,413	0,227	0,238	0,146	0,080				
Yorgunluk	0,558	0,337	0,229	0,426	0,135	0,094	0,754			
Özyeterlilik	0,051	0,121	0,657	0,034	0,418	0,597	0,100	0,073		
Modern Beceriler	0,265	0,327	0,126	0,666	0,069	0,112	0,388	0,558	0,116	

Tablo 42 incelendiğinde HTMT değerlerinin tamamının 1'den küçük olduğu görülmektedir. Sonuç olarak Tablo 41 ve Tablo 42 birlikte incelendiğinde, modelin, ayrışma geçerliliği için gerekli olan iki kriteri de yerine getirdiği yani **ayrışma geçerliliği koşulunu sağladığı görülmektedir.**

#### 5.4.5. Çoklu Doğrusal Bağlantı

Çoklu doğrusal bağlantı, iki ya da daha fazla açıklayıcı değişkenin doğrusal bir ilişki içerisinde olmasıdır. Bu durum araştırmalarda çelişkili sonuçlar ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Örneğin araştırma modeli anlamlı sonuçlar verirken, iki bağımsız değişken tek tek ele alındığında anlamsız sonuçlar verebilir. Bu durum modelin veri için uygun olduğunu ancak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni istatistiksel olarak açıklayamadığını göstermektedir. Bir başka örnek vermek gerekirse, bir modeldeki iki değişken arasında yüksek düzeyde korelasyon olabilir. Yüksek düzeyde korelasyon aslında değişkenlerin aynı bilgiyi aktardığını göstermektedir. Böyle bir durumda

değişkenlerin her ikisi de modelde bulunduğu bağımlı değişken üzerindeki etkileri çok fazlayken, modele sırayla ve birbirinden sonra dahil edildiklerinde, anlamlı bir değişim ortaya çıkaramayabilirler. Hatta değişkenlerin ikisi birden modelden çıkartıldığında modelin uyumu büyük ölçüde düşebilir. Bu durumda bağımsız değişkenler aralarında doğrusaldırlar ve ortaya çıkan bu duruma çoklu doğrusal bağlantı denir (Paul, 2006).

Çoklu doğrusal bağlantıyı tespit etmek için kullanılan pek çok yöntem geliştirilmiştir. Bunlardan biri de varyans artış faktörü (VIF – Variance Inflation Factor)'dür. Bağımsız değişkenlere ilişkin korelasyon matrisinin tersinin köşegen öğelerine VIF adı verilir. VIF bir bağımsız değişkenin diğer bağımsız değişkenlerle olan ilişkisinin derecesini belirlemek için hesaplanan bir değerdir (Salkin & Rasmussen, 2007). VIF değerinin 10'a eşit veya 10'dan büyük olması durumunda, değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı problemi olduğu kabul edilmektedir (Alpar, 2000; Albayrak, 2005).

Bu araştırmada, model içinde çoklu doğrusal bağlantı probleminin olup olmadığının belirlenmesi için ölçek ifadelerine ait VIF değerleri ele alınmıştır. Yapılan analiz sonucunda maddelere ilişkin VIF değerleri Tablo 43'de gösterilmiştir.

**Tablo 43.** Ölçek Maddelerine İlişkin VIF Değerleri

Yeni Liderlik Becerileri		Algılanan Stres		KOMB		Genel Öz Yeterlilik	
Madde	VIF	Madde	VIF	Madde	VIF	Madde	VIF
MB2	1,585	AS1	1,720	K1	1,205	OZ1	2,745
MB3	1,546	AS2	1,747	K2	1,200	OZ3	1,353
MB4	1,405	AS3	1,227	K3	1,675	OZ4	2,601
MB5	1,642	AY1	1,875	K4	1,662	OZ5	2,872
MB6	1,536	AY2	1,491	O1	1,233	OZ6	2,515
MB8	1,793	AY3	1,355	O2	1,663	OZ7	1,814
DB1	1,616	AY4	1,785	O3	1,605	OZ8	2,284
DB2	1,616	AY5	1,710	O4	1,443	OZ9	1,957
		T1	2,153	B1	1,270	OZ10	1,924
		T2	1,394	B2	1,364		
		T4	1,519	B4	1,130		
		T5	1,542				
		T6	2,059				
		T7	2,033				
		T8	1,963				
		T10	1,961				
		YO1	1,492				
		YO2	1,306				
		YO3	1,297				
		YO4	1,364				



Tablo 43 incelendiğinde, maddelere ilişkin VIF değerlerinin üst sınır olan 10'dan çok uzakta olduğu hatta ideal olan 1 değerine yakın sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Sonuç olarak Tablo 43'e göre araştırma modelinde **çoklu doğrusal bağlantı probleminin bulunmadığı görülmektedir.**

#### 5.4.6. Model Uyum Değerleri

PLS-SEM yaklaşımı ile test edilen yapısal eşitlik modellemesinin diğer yaklaşımlardan ayrılan en önemli bir farklarından biri, PLS-SEM yaklaşımından elde edilen bulguların yorumlanmasında Ki-kare, RMSEA, NFI, vb uyum iyiliği değerlerine ihtiyaç duyulmuyor olmasıdır (Polat, 2018, s. 5327). Ancak yine de bu bölümde SmartPLS programından elde edilen ve model uyumunun bir ölçütü olan SRMR indeksinin aldığı değer kontrol edilmiştir.

Meydan ve Şeşen'e (2015) göre SRMR değerinin  $0 \leq RMR/SRMR \leq 0,05$  aralığında bulunması durumunda modelin iyi uyum gösterdiğini,  $0,05 < RMR/SRMR \leq 0,10$  aralığında bulunması durumunda ise modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırma modeli için yapılan analiz sonucunda SRMR değeri 0,100 olarak gerçekleşmiştir. Bu değer, araştırma modelinin veri ile **kabul edilebilir uyum** içerisinde olduğunu göstermektedir.

#### 5.4.7. Hipotez Testleri

Yapısal eşitlik modelin çalıştırılması için gerekli olan tüm koşullar sağlandıktan sonra, Şekil 11'de yer alan kuramsal modeli oluşturan ilişkilerin test edilmesi amacıyla verilere, her bir değişkene ilişkin değerlerin en doğru şekilde hesaplanmasına izin veren *kısmi en küçük kareler* (PLS) yol analizi uygulanmıştır.

Yol analizi için tanımlanan ilişkilerin istatistiksel yönden anlamlı olup olmadıklarını değerlendirmek amacıyla SmartPLS programında önyükleyerek yeniden-örnekleme metodu (bootstrapping re-sampling methods) kullanılmıştır (Chin, 1998). Bu metod, analiz sırasında orijinal veri içerisinde rastgele seçilmiş 5.000 alt-örneklem alınmasını ve analizlerin kısa sürede bu 5.000 örneklem üzerinde yapılmasını içermektedir (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013). Buna göre bootstrapping metodundan yararlanarak yapılan analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkiye ait

yol katsayıları ( $\beta$ ),  $R^2$  değerleri, standart sapmaları, t değerleri ve ilişkilerin %5 hata payı oranıyla anlamlı olup olmadığına ilişkin sonuçlar elde edilmiştir.

$H_1$  ana hipotezi doğrultusunda, yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, yönetici stresi üzerindeki etkisini incelemek için yapılan analiz sonuçları Tablo 44’de gösterilmiştir.

**Tablo 44.** Yeni Liderlik Becerileri ile Stres Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları

İlişkiler	Yol katsayısı ( $\beta$ )	$R^2$	Standard Sapma	T Değeri	P Değeri
MODERN BECERİLER -> AŞIRI YÜK	0,163	0,026	0,079	2,065	<b>0,039*</b>
DOĞAL BECERİLER -> AŞIRI YÜK	0,277	0,076	0,069	4,008	<b>0,000**</b>
MODERN BECERİLER -> ASABİYET	-0,162	0,026	0,070	2,324	<b>0,020*</b>
DOĞAL BECERİLER -> ASABİYET	-0,116	-	0,074	1,568	0,117
MODERN BECERİLER -> YORGUNLUK	-0,451	0,203	0,051	8,885	<b>0,000**</b>
DOĞAL BECERİLER -> YORGUNLUK	-0,113	0,012	0,051	2,202	<b>0,028*</b>
MODERN BECERİLER -> TEDİRGİNLİK	-0,358	0,128	0,066	5,419	<b>0,000**</b>
DOĞAL BECERİLER -> TEDİRGİNLİK	-0,016	-	0,056	0,280	0,780

\*  $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$

Tablo 44 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, modern liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin yönetici stresinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ( $p=0,039$ ) görülmektedir. Bu ilişkiye dair  $R^2$  değeri 0,026, t değeri ise 2,065 olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla yeni liderlik becerilerinin alt boyutu olan modern liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, stresin alt boyutu olan aşırı yükü, pozitif yönde %2,6 oranında etkilediği görülmüştür.

Yine Tablo 44 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, doğal liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin yönetici stresinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ( $p=0,000$ ) görülmektedir. Bu ilişkiye dair  $R^2$  değeri 0,076, t değeri ise 4,008 olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla yeni liderlik becerilerinin alt boyutu olan doğal liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, stresin alt boyutu olan aşırı yükü, pozitif yönde %7,6 oranında etkilediği görülmüştür.

Bu sonuçlara göre “ $H_{1b}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma algısının, yönetici stresinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 44 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, modern liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin yönetici stresinin asabiyet alt boyutu

üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ( $p=0,020$ ) görülmektedir. Bu ilişkiye dair  $R^2$  değeri 0,026, t değeri ise 2,324 olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla yeni liderlik becerilerinin alt boyutu olan modern liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, stresin alt boyutu olan asabiyeti, negatif yönde %2,6 oranında etkilediği görülmüştür.

Yine Tablo 44 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, doğal liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin yönetici stresinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,117$ ) görülmektedir. Dolayısıyla yeni liderlik becerilerinin alt boyutu olan doğal liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, stresin alt boyutu olan asabiyeti etkilemediği görülmüştür.

Bu sonuçlara göre "*H<sub>1c</sub>: Yeni liderlik becerilerine sahip olma algısının, yönetici stresinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*" hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 44 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, modern liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin yönetici stresinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ( $p=0,000$ ) görülmektedir. Bu ilişkiye dair  $R^2$  değeri 0,203, t değeri ise 8,885 olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla yeni liderlik becerilerinin alt boyutu olan modern liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, stresin alt boyutu olan yorgunluğu, negatif yönde %20,3 oranında etkilediği görülmüştür.

Yine Tablo 44 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, doğal liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin yönetici stresinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ( $p=0,028$ ) görülmektedir. Bu ilişkiye dair  $R^2$  değeri 0,012, t değeri ise 2,202 olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla yeni liderlik becerilerinin alt boyutu olan doğal liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, stresin alt boyutu olan yorgunluğu, negatif yönde %1,2 oranında etkilediği görülmüştür.

Bu sonuçlara göre "*H<sub>1e</sub>: Yeni liderlik becerilerine sahip olma algısının, yönetici stresinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 44 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, modern liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin yönetici stresinin tedirginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ( $p=0,000$ ) görülmektedir. Bu ilişkiye dair  $R^2$  değeri 0,128, t değeri ise 5,419 olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla yeni liderlik

becerilerinin alt boyutu olan modern liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, stresin alt boyutu olan tedirginliği, negatif yönde %12,8 oranında etkilediği görülmüştür.

Yine Tablo 44 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, doğal liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin yönetici stresinin tedirginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,780$ ) görülmektedir. Dolayısıyla yeni liderlik becerilerinin alt boyutu olan doğal liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, stresin alt boyutu olan tedirginliği etkilemediği görülmüştür.

Burada sözü edilen ve stres ölçeğinin bir alt boyutu olan tedirginlik boyutu, her ne kadar ölçeğin orijinalinde bulunmayan ve bu sebeple araştırmanın başında oluşturulan hipotezlerde yer almayan bir alt boyut olsa da, ölçeğe yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, stres ölçeğinin rahatsızlık ve endişe alt boyutlarına ait ifadelerin büyük bir çoğunluğunu kendi altında toplamış, bu yüzden ortaya çıkan bu yeni boyuta “tedirginlik” adı verilmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde tedirginlik boyutu ile ilgili olarak yapılan analizlerin stres ölçeğinin rahatsızlık ve endişe alt boyutlarına ait hipotezleri etkilediği ve kısmen de olsa açıkladığı söylenebilir. Dolayısıyla stres ölçeğinin tedirginlik alt boyutu ile ilgili olarak Tablo 44’de yer alan analiz sonuçlarına göre “ $H_{1a}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma algısının, yönetici stresinin rahatsızlık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” ile “ $H_{1f}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma algısının, yönetici stresinin endişe alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezlerini kısmen kabul etmek mümkündür.

Sonuç olarak  $H_1$  ana hipotezinin bazı alt hipotezlerinde kabul, bazılarında kısmen kabul, bazılarında ise red sonucu çıkması sebebiyle “ $H_1$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma algısının, yönetici stresi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” ana hipotezi, “**kısmen kabul edilmiştir**”.

$H_2$  ana hipotezi doğrultusunda, KOMB algısının, yönetici stresi üzerindeki etkisini incelemek için yapılan analiz sonuçları Tablo 45’de gösterilmiştir.

Tablo 45 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, KOMB ölçeğinin karmaşıklık alt boyutunun, stres ölçeğinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,164$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre “ $H_{2b}$ : KOMB algısının karmaşıklık alt boyutunun, yönetici stresinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 45.** KOMB ile Stres Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları

İlişkiler	Yol katsayısı ( $\beta$ )	R <sup>2</sup>	Standard Sapma	T Değeri	P Değeri
KARMAŞIKLIK -> AŞIRI YÜK	0,127	-	0,092	1,391	0,164
KARMAŞIKLIK -> ASABİYET	0,072	-	0,078	0,913	0,361
KARMAŞIKLIK -> YORGUNLUK	-0,063	-	0,055	1,152	0,249
KARMAŞIKLIK -> TEDİRGİNLİK	-0,042	-	0,082	0,506	0,613
OYNAKLIK -> AŞIRI YÜK	0,045	-	0,077	0,592	0,554
OYNAKLIK -> ASABİYET	-0,112	-	0,077	1,454	0,146
OYNAKLIK -> YORGUNLUK	0,003	-	0,073	0,035	0,972
OYNAKLIK -> TEDİRGİNLİK	0,053	-	0,069	0,770	0,441
BELİRSİZLİK -> AŞIRI YÜK	-0,150	0,022	0,061	2,445	<b>0,015*</b>
BELİRSİZLİK -> ASABİYET	-0,112	-	0,059	1,883	0,060
BELİRSİZLİK -> YORGUNLUK	-0,137	0,018	0,059	2,337	<b>0,019*</b>
BELİRSİZLİK -> TEDİRGİNLİK	-0,163	0,026	0,064	2,553	<b>0,011*</b>

\* p<0,05

Tablo 45 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, KOMB ölçeğinin karmaşıklık alt boyutunun, stres ölçeğinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı (p=0,361) görülmektedir. Bu sonuca göre “*H<sub>2c</sub>: KOMB algısının karmaşıklık alt boyutunun, yönetici stresinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*” hipotezi red edilmiştir.

Tablo 45 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, KOMB ölçeğinin karmaşıklık alt boyutunun, stres ölçeğinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı (p=0,249) görülmektedir. Bu sonuca göre “*H<sub>2d</sub>: KOMB algısının karmaşıklık alt boyutunun, yönetici stresinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*” hipotezi red edilmiştir.

Tablo 45 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, KOMB ölçeğinin karmaşıklık alt boyutunun, stres ölçeğinin tedirginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı (p=0,613) görülmektedir. Daha önce de açıklandığı gibi, tedirginlik boyutunu oluşturan maddelerin bir çoğu rahatsızlık ve endişe alt boyutlarındaki ifadelerden oluştuğundan, bu sonuca göre “*H<sub>2a</sub>: KOMB algısının karmaşıklık alt boyutunun, yönetici stresinin rahatsızlık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*” ve “*H<sub>2e</sub>: KOMB algısının karmaşıklık alt boyutunun, yönetici stresinin endişe alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*” hipotezleri de red edilmiştir.

Tablo 45 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, KOMB ölçeğinin oynaklık alt boyutunun, stres ölçeğinin aşırı yük alt boyutu üzerinde

anlamli bir etkisi olmadigi (p=0,554) görülmektedir. Bu sonuca göre “ $H_{2g}$ : KOMB algısının oynaklık alt boyutunun, yönetici stresinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi red edilmiştir.

Tablo 45 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, KOMB ölçeğinin oynaklık alt boyutunun, stres ölçeğinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı (p=0,146) görülmektedir. Bu sonuca göre “ $H_{2h}$ : KOMB algısının oynaklık alt boyutunun, yönetici stresinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi red edilmiştir.

Tablo 45 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, KOMB ölçeğinin oynaklık alt boyutunun, stres ölçeğinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı (p=0,972) görülmektedir. Bu sonuca göre “ $H_{2i}$ : KOMB algısının oynaklık alt boyutunun, yönetici stresinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi red edilmiştir.

Tablo 45 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, KOMB ölçeğinin oynaklık alt boyutunun, stres ölçeğinin tedirginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı (p=0,441) görülmektedir. Daha önce de açıklandığı gibi, tedirginlik boyutunu oluşturan maddelerin bir çoğu rahatsızlık ve endişe alt boyutlarındaki ifadelerden oluştuğundan, bu sonuca göre “ $H_{2g}$ : KOMB algısının oynaklık alt boyutunun, yönetici stresinin rahatsızlık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” ve “ $H_{2j}$ : KOMB algısının oynaklık alt boyutunun, yönetici stresinin endişe alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezleri de red edilmiştir.

Tablo 45 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, KOMB ölçeğinin belirsizlik alt boyutunun, stres ölçeğinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu (p=0,015) görülmektedir. Bu ilişkiye dair  $R^2$  değeri 0,022, t değeri ise 2,445 olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla KOMB ölçeğinin belirsizlik alt boyutunun, stresin alt boyutu olan aşırı yükü, negatif yönde %2,2 oranında etkilediği görülmüştür. Bu sonuca göre “ $H_{2s}$ : KOMB algısının belirsizlik alt boyutunun, yönetici stresinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 45 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, KOMB ölçeğinin belirsizlik alt boyutunun, stres ölçeğinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı (p=0,060) görülmektedir. Bu sonuca göre “ $H_{2t}$ : KOMB

*algısının belirsizlik alt boyutunun, yönetici stresinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*” hipotezi red edilmiştir.

Tablo 45 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, KOMB ölçeğinin belirsizlik alt boyutunun, stres ölçeğinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ( $p=0,019$ ) görülmektedir. Bu ilişkiye dair  $R^2$  değeri 0,018, t değeri ise 2,337 olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla KOMB ölçeğinin belirsizlik alt boyutunun, stresin alt boyutu olan yorgunluğu, negatif yönde %1,8 oranında etkilediği görülmüştür. Bu sonuca göre “ $H_{2ü}$ : KOMB algısının belirsizlik alt boyutunun, yönetici stresinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 45 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, KOMB ölçeğinin belirsizlik alt boyutunun, stres ölçeğinin tedirginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ( $p=0,011$ ) görülmektedir. Bu ilişkiye dair  $R^2$  değeri 0,026, t değeri ise 2,553 olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla KOMB ölçeğinin belirsizlik alt boyutunun, stresin alt boyutu olan tedirginliği, negatif yönde %1,6 oranında etkilediği görülmüştür. Daha önce de açıklandığı gibi, tedirginlik boyutunu oluşturan maddelerin bir çoğu rahatsızlık ve endişe alt boyutlarındaki ifadelerden oluştuğundan, bu sonuca göre “ $H_{2s}$ : KOMB algısının belirsizlik alt boyutunun, yönetici stresinin rahatsızlık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” ve “ $H_{2v}$ : KOMB algısının belirsizlik alt boyutunun, yönetici stresinin endişe alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

Sonuç olarak  $H_2$  ana hipotezinin bazı alt hipotezlerinin kabul edilmesi bazılarının ise red edilmesi sebebiyle, “ $H_2$ : KOMB algısının, yönetici stresi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” ana hipotezi “**kısmen kabul edilmiştir**”.

$H_3$  ana hipotezi doğrultusunda, yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, öz yeterlilik düzeyi üzerindeki etkisini incelemek için yapılan analiz sonuçları Tablo 46’da gösterilmiştir.

**Tablo 46.** Yeni Liderlik Becerileri ile Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları

İlişkiler	Yol katsayısı ( $\beta$ )	$R^2$	Standard Sapma	T Değeri	P Değeri
MODERN BECERİLER -> ÖZYETERLİLİK	0,137	0,018	0,055	2,492	<b>0,013*</b>
DOĞAL BECERİLER -> ÖZYETERLİLİK	0,053	-	0,056	0,946	0,344

Tablo 46 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, modern liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, öz yeterlilik düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ( $p=0,013$ ) görülmektedir. Bu ilişkiye dair  $R^2$  değeri 0,018, t değeri ise 2,492 olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla modern liderlik becerilerinin öz yeterliliği, pozitif yönde %1,8 oranında etkilediği görülmüştür. Analiz sonucunda, doğal liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin ise öz yeterlilik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,344$ ) görülmektedir.

Sonuç olarak  $H_3$  ana hipotezini ilgilendiren bir alt boyutun anlamlı diğer alt boyutun ise anlamsız ilişki göstermesi sebebiyle “ $H_3$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, öz yeterlilik düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” ana hipotezi “kısmen kabul edilmiştir”.

$H_4$  ana hipotezi doğrultusunda, öz yeterlilik düzeyinin, yönetici stresi üzerindeki etkisini incelemek için yapılan analiz sonuçları Tablo 47’de gösterilmiştir.

**Tablo 47.** Öz Yeterlilik ile Stres Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları

İlişkiler	Yol katsayısı ( $\beta$ )	$R^2$	Standard Sapma	T Değeri	P Değeri
ÖZYETERLİLİK -> AŞIRI YÜK	-0,142	-	0,075	1,896	0,058
ÖZYETERLİLİK -> ASABİYET	-0,010	-	0,071	0,139	0,889
ÖZYETERLİLİK -> YORGUNLUK	-0,124	0,015	0,063	1,979	<b>0,048*</b>
ÖZYETERLİLİK -> TEDİRGINLİK	-0,108	-	0,074	1,461	0,144

\*  $p<0,05$

Tablo 47 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, öz yeterlilik düzeyinin, stres ölçeğinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,058$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre “ $H_{4b}$ : Öz yeterlilik düzeyinin, yönetici stresinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi red edilmiştir.

Tablo 47 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, öz yeterlilik düzeyinin, stres ölçeğinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,889$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre “ $H_{4c}$ : Öz yeterlilik düzeyinin, yönetici stresinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi red edilmiştir.

Tablo 47 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, öz yeterlilik düzeyinin, stres ölçeğinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi



olduğu ( $p=0,048$ ) görülmektedir. Bu ilişkiye dair  $R^2$  değeri 0,015, t değeri ise 1,979 olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla öz yeterlilik düzeyinin, stresin alt boyutu olan yorgunluğu, negatif yönde %1,5 oranında etkilediği görülmüştür. Bu sonuca göre “ $H_{4d}$ : Öz yeterlilik düzeyinin, yönetici stresinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 47 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, öz yeterlilik düzeyinin, stres ölçeğinin tedirginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,144$ ) görülmektedir. Daha önce de açıklandığı gibi, tedirginlik boyutunu oluşturan maddelerin bir çoğu rahatsızlık ve endişe alt boyutlarındaki ifadelerden oluştuğundan, bu sonuca göre “ $H_{4a}$ : Öz yeterlilik düzeyinin, yönetici stresinin rahatsızlık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” ve “ $H_{4e}$ : Öz yeterlilik düzeyinin, yönetici stresinin endişe alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezleri de red edilmiştir.

Sonuç olarak  $H_4$  ana hipotezinin bazı alt hipotezlerinin kabul edilmesi bazılarının ise red edilmesi sebebiyle “ $H_4$ : Öz yeterlilik düzeyinin, yönetici stresi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” ana hipotezi “**kısmen kabul edilmiştir**”.

$H_5$  ana hipotezi doğrultusunda, yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısı etkileşiminin, yönetici stresi üzerindeki etkisini incelemek için yapılan analiz sonuçları Tablo 48’de gösterilmiştir.

Tablo 48 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, modern beceriler ile KOMB ölçeğinin karmaşıklık alt boyutu etkileşiminin, stres ölçeğinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,237$ ), bunun yanında doğal beceriler ile KOMB ölçeğinin karmaşıklık alt boyutu etkileşiminin, stres ölçeğinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,830$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre “ $H_{5b}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının karmaşıklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi red edilmiştir.

Tablo 48 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, modern beceriler ile KOMB ölçeğinin karmaşıklık alt boyutu etkileşiminin, stres ölçeğinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,253$ ), bunun yanında doğal beceriler ile KOMB ölçeğinin karmaşıklık alt boyutu etkileşiminin, stres ölçeğinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,311$ )

görülmektedir. Bu sonuca göre “ $H_{5c}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının karmaşıklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 48.** Yeni Liderlik Becerileri-KOMB Etkileşimi ile Stres Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları

ETKİLEŞİM DEĞİŞKENİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN	Yol katsayısı ( $\beta$ )	Standard Sapma	T Değeri	P Değeri
MODERN BECERİLER - KARMAŞIKLIK	AŞIRI YÜK	-0,209	0,176	1,184	0,237
DOĞAL BECERİLER - KARMAŞIKLIK	AŞIRI YÜK	0,016	0,076	0,215	0,830
MODERN BECERİLER - KARMAŞIKLIK	ASABİYET	-0,180	0,157	1,145	0,253
DOĞAL BECERİLER - KARMAŞIKLIK	ASABİYET	-0,104	0,102	1,014	0,311
MODERN BECERİLER - KARMAŞIKLIK	YORGUNLUK	0,094	0,126	0,744	0,457
DOĞAL BECERİLER - KARMAŞIKLIK	YORGUNLUK	0,041	0,067	0,609	0,543
MODERN BECERİLER - KARMAŞIKLIK	TEDİRGİNLİK	0,167	0,158	1,060	0,289
DOĞAL BECERİLER - KARMAŞIKLIK	TEDİRGİNLİK	0,034	0,066	0,510	0,610
MODERN BECERİLER - OYNAKLIK	AŞIRI YÜK	-0,093	0,097	0,958	0,338
DOĞAL BECERİLER - OYNAKLIK	AŞIRI YÜK	-0,058	0,083	0,696	0,487
MODERN BECERİLER - OYNAKLIK	ASABİYET	0,089	0,110	0,811	0,417
DOĞAL BECERİLER - OYNAKLIK	ASABİYET	0,053	0,087	0,606	0,545
MODERN BECERİLER - OYNAKLIK	YORGUNLUK	0,104	0,112	0,927	0,354
DOĞAL BECERİLER - OYNAKLIK	YORGUNLUK	-0,029	0,072	0,400	0,689
MODERN BECERİLER - OYNAKLIK	TEDİRGİNLİK	0,114	0,151	0,757	0,449
DOĞAL BECERİLER - OYNAKLIK	TEDİRGİNLİK	-0,024	0,072	0,337	0,736
MODERN BECERİLER - BELİRSİZLİK	AŞIRI YÜK	0,077	0,118	0,650	0,516
DOĞAL BECERİLER - BELİRSİZLİK	AŞIRI YÜK	-0,075	0,082	0,911	0,363
MODERN BECERİLER - BELİRSİZLİK	ASABİYET	0,031	0,087	0,360	0,719
DOĞAL BECERİLER - BELİRSİZLİK	ASABİYET	-0,071	0,061	1,161	0,246
MODERN BECERİLER - BELİRSİZLİK	YORGUNLUK	-0,039	0,071	0,551	0,582
DOĞAL BECERİLER - BELİRSİZLİK	YORGUNLUK	-0,038	0,061	0,630	0,529
MODERN BECERİLER - BELİRSİZLİK	TEDİRGİNLİK	0,020	0,072	0,270	0,787
DOĞAL BECERİLER - BELİRSİZLİK	TEDİRGİNLİK	-0,115	0,064	1,800	0,072

Tablo 48 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, modern beceriler ile KOMB ölçeğinin karmaşıklık alt boyutu etkileşiminin, stres ölçeğinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,457$ ), bunun yanında doğal beceriler ile KOMB ölçeğinin karmaşıklık alt boyutu etkileşiminin, stres ölçeğinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,543$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre “ $H_{5d}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının karmaşıklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi red edilmiştir.

Tablo 48 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, modern beceriler ile KOMB ölçeğinin karmaşıklık alt boyutu etkileşiminin, stres ölçeğinin tedirginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,289$ ), bunun yanında doğal beceriler ile KOMB ölçeğinin karmaşıklık alt boyutu etkileşiminin, stres ölçeğinin tedirginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,610$ ) görülmektedir. Daha önce de açıklandığı gibi, tedirginlik boyutunu oluşturan maddelerin bir çoğu rahatsızlık ve endişe alt boyutlarındaki ifadelerden oluştuğundan, bu sonuca göre “ $H_{5a}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının karmaşıklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin rahatsızlık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” ve “ $H_{5e}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının karmaşıklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin endişe alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 48 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, modern beceriler ile KOMB ölçeğinin oynaklık alt boyutu etkileşiminin, stres ölçeğinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,338$ ), bunun yanında doğal beceriler ile KOMB ölçeğinin oynaklık alt boyutu etkileşiminin, stres ölçeğinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,487$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre “ $H_{5g}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının oynaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi red edilmiştir.

Tablo 48 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, modern beceriler ile KOMB ölçeğinin oynaklık alt boyutu etkileşiminin, stres ölçeğinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,417$ ), bunun yanında doğal beceriler ile KOMB ölçeğinin oynaklık alt boyutu etkileşiminin, stres ölçeğinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,545$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre “ $H_{5h}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının oynaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi red edilmiştir.

Tablo 48 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, modern beceriler ile KOMB ölçeğinin oynaklık alt boyutu etkileşiminin, stres ölçeğinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,354$ ), bunun yanında doğal beceriler ile KOMB ölçeğinin oynaklık alt boyutu etkileşiminin, stres ölçeğinin

yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,689$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre “ $H_{5i}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının oynaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi red edilmiştir.

Tablo 48 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, modern beceriler ile KOMB ölçeğinin oynaklık alt boyutu etkileşiminin, stres ölçeğinin tedirginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,449$ ), bunun yanında doğal beceriler ile KOMB ölçeğinin oynaklık alt boyutu etkileşiminin, stres ölçeğinin tedirginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,736$ ) görülmektedir. Daha önce de açıklandığı gibi, tedirginlik boyutunu oluşturan maddelerin bir çoğu rahatsızlık ve endişe alt boyutlarındaki ifadelerden oluştuğundan, bu sonuca göre “ $H_{5g}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının oynaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin rahatsızlık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” ve “ $H_{5j}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının oynaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin endişe alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 48 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, modern beceriler ile KOMB ölçeğinin belirsizlik alt boyutu etkileşiminin, stres ölçeğinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,516$ ), bunun yanında doğal beceriler ile KOMB ölçeğinin belirsizlik alt boyutu etkileşiminin, stres ölçeğinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,363$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre “ $H_{5s}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının belirsizlik alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi red edilmiştir.

Tablo 48 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, modern beceriler ile KOMB ölçeğinin belirsizlik alt boyutu etkileşiminin, stres ölçeğinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,719$ ), bunun yanında doğal beceriler ile KOMB ölçeğinin belirsizlik alt boyutu etkileşiminin, stres ölçeğinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,246$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre “ $H_{5t}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının belirsizlik alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi red edilmiştir.

Tablo 48 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, modern beceriler ile KOMB ölçeğinin belirsizlik alt boyutu etkileşiminin, stres ölçeğinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,582$ ), bunun yanında doğal beceriler ile KOMB ölçeğinin belirsizlik alt boyutu etkileşiminin, stres ölçeğinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,529$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre “ $H_{5ü}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının belirsizlik alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi red edilmiştir.

Tablo 48 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, modern beceriler ile KOMB ölçeğinin belirsizlik alt boyutu etkileşiminin, stres ölçeğinin tedirginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,787$ ), bunun yanında doğal beceriler ile KOMB ölçeğinin belirsizlik alt boyutu etkileşiminin, stres ölçeğinin tedirginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,072$ ) görülmektedir. Daha önce de açıklandığı gibi, tedirginlik boyutunu oluşturan maddelerin bir çoğu rahatsızlık ve endişe alt boyutlarındaki ifadelerden oluştuğundan, bu sonuca göre “ $H_{5s}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının belirsizlik alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin rahatsızlık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” ve “ $H_{5v}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının belirsizlik alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin endişe alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezleri red edilmiştir.

Sonuç olarak  $H_5$  ana hipotezinin tüm alt hipotezlerinin red edilmesi sebebiyle “ $H_5$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısı etkileşiminin yönetici stresi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” ana hipotezi “**red edilmiştir**”.

$H_6$  ana hipotezi doğrultusunda, yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve öz yeterlilik düzeyi etkileşiminin, yönetici stresi üzerindeki etkisini incelemek için yapılan analiz sonuçları Tablo 49’da gösterilmiştir.

Tablo 49 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, modern beceriler ile öz yeterlilik etkileşiminin, stres ölçeğinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,680$ ), bunun yanında doğal beceriler ile öz yeterlilik etkileşiminin, stres ölçeğinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,441$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre “ $H_{6b}$ : Yeni liderlik becerilerine

*sahip olma düzeyi ve öz yeterlilik düzeyi etkileşiminin yönetici stresinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi red edilmiştir.*

**Tablo 49.** Yeni Liderlik Becerileri-Öz Yeterlilik Etkileşimi ile Stres Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları

ETKİLEŞİM DEĞİŞKENİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN	Yol katsayısı ( $\beta$ )	Standard Sapma	T Değeri	P Değeri
MODERN BECERİLER - ÖZ YETERLİLİK	AŞIRI YÜK	-0,063	0,154	0,413	0,680
DOĞAL BECERİLER - ÖZ YETERLİLİK	AŞIRI YÜK	-0,062	0,081	0,770	0,441
MODERN BECERİLER - ÖZ YETERLİLİK	ASABIYET	0,154	0,190	0,808	0,419
DOĞAL BECERİLER - ÖZ YETERLİLİK	ASABIYET	-0,133	0,118	1,130	0,259
MODERN BECERİLER - ÖZ YETERLİLİK	YORGUNLUK	0,096	0,075	1,276	0,202
DOĞAL BECERİLER - ÖZ YETERLİLİK	YORGUNLUK	0,050	0,059	0,847	0,397
MODERN BECERİLER - ÖZ YETERLİLİK	TEDİRGİNLİK	0,190	0,197	0,964	0,335
DOĞAL BECERİLER - ÖZ YETERLİLİK	TEDİRGİNLİK	-0,059	0,073	0,808	0,419

Tablo 49 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, modern beceriler ile öz yeterlilik etkileşiminin, stres ölçeğinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,419$ ), bunun yanında doğal beceriler ile öz yeterlilik etkileşiminin, stres ölçeğinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,259$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre “ $H_{6c}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve öz yeterlilik düzeyi etkileşiminin yönetici stresinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi red edilmiştir.

Tablo 49 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, modern beceriler ile öz yeterlilik etkileşiminin, stres ölçeğinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,202$ ), bunun yanında doğal beceriler ile öz yeterlilik etkileşiminin, stres ölçeğinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,397$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre “ $H_{6d}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve öz yeterlilik düzeyi etkileşiminin yönetici stresinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi red edilmiştir.

Tablo 49 incelendiğinde, yapısal model aracılığıyla yapılan analiz sonucunda, modern beceriler ile öz yeterlilik etkileşiminin, stres ölçeğinin tedirginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,335$ ), bunun yanında doğal beceriler ile öz yeterlilik etkileşiminin, stres ölçeğinin tedirginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $p=0,419$ ) görülmektedir. Daha önce de açıklandığı gibi, tedirginlik boyutunu oluşturan maddelerin bir çoğu rahatsızlık ve endişe alt boyutlarındaki ifadelerden

oluştduğundan, bu sonuca göre “ $H_{6a}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve öz yeterlilik düzeyi etkileşiminin yönetici stresinin rahatsızlık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” ve “ $H_{6e}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve öz yeterlilik düzeyi etkileşiminin yönetici stresinin endişe alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezleri red edilmiştir.

Sonuç olarak  $H_6$  ana hipotezinin tüm alt hipotezlerinin red edilmesi sebebiyle “ $H_6$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve öz yeterlilik düzeyi etkileşiminin, yönetici stresi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” ana hipotezi “**red edilmiştir**”.

Yapılan hipotez testleri sonucunda,  $H_1$  ana hipotezi ve alt hipotezlerine ait sonuçlar Tablo 50’de toplu olarak gösterilmiştir.

**Tablo 50.**  $H_1$  Ana Hipotezi ve Alt Hipotezlerine Ait Analiz Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
<b><math>H_1</math>: Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, yönetici stresi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>	<b>Kısmen Kabul</b>
$H_{1a}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, yönetici stresinin rahatsızlık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul
$H_{1b}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, yönetici stresinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
$H_{1c}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, yönetici stresinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul
$H_{1d}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, yönetici stresinin keyifsizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımlı değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
$H_{1e}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, yönetici stresinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
$H_{1f}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, yönetici stresinin endişe alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul
$H_{1g}$ : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, yönetici stresinin gerginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımlı değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)

Yapılan hipotez testleri sonucunda, H<sub>2</sub> ana hipotezi ve alt hipotezlerine ait sonuçlar Tablo 51’de toplu olarak gösterilmiştir.

**Tablo 51.** H<sub>2</sub> Ana Hipotezi ve Alt Hipotezlerine Ait Analiz Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
<b>H<sub>2</sub>: KOMB algısının, yönetici stresi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>	<b>Kısmen Kabul</b>
H <sub>2a</sub> : KOMB algısının karmaşıklık alt boyutunun, yönetici stresinin rahatsızlık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2b</sub> : KOMB algısının karmaşıklık alt boyutunun, yönetici stresinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2c</sub> : KOMB algısının karmaşıklık alt boyutunun, yönetici stresinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2ç</sub> : KOMB algısının karmaşıklık alt boyutunun, yönetici stresinin keyifsizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımlı değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
H <sub>2d</sub> : KOMB algısının karmaşıklık alt boyutunun, yönetici stresinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2e</sub> : KOMB algısının karmaşıklık alt boyutunun, yönetici stresinin endişe alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2f</sub> : KOMB algısının karmaşıklık alt boyutunun, yönetici stresinin gerginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımlı değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
H <sub>2g</sub> : KOMB algısının oynaklık alt boyutunun, yönetici stresinin rahatsızlık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2ğ</sub> : KOMB algısının oynaklık alt boyutunun, yönetici stresinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2h</sub> : KOMB algısının oynaklık alt boyutunun, yönetici stresinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2ı</sub> : KOMB algısının oynaklık alt boyutunun, yönetici stresinin keyifsizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımlı değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
H <sub>2i</sub> : KOMB algısının oynaklık alt boyutunun, yönetici stresinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2j</sub> : KOMB algısının oynaklık alt boyutunun, yönetici stresinin endişe alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2k</sub> : KOMB algısının oynaklık alt boyutunun, yönetici stresinin gerginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımsız değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
H <sub>2l</sub> : KOMB algısının muğlaklık alt boyutunun, yönetici stresinin rahatsızlık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımsız değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
H <sub>2m</sub> : KOMB algısının muğlaklık alt boyutunun, yönetici stresinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımsız değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
H <sub>2n</sub> : KOMB algısının muğlaklık alt boyutunun, yönetici stresinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımsız değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
H <sub>2o</sub> : KOMB algısının muğlaklık alt boyutunun, yönetici stresinin keyifsizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımsız ve bağımlı değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)



**Tablo 51.** H<sub>2</sub> Ana Hipotezi ve Alt Hipotezlerine Ait Analiz Sonuçları (Devamı)

HİPOTEZLER	SONUÇ
H <sub>2o</sub> : KOMB algısının muğlaklık alt boyutunun, yönetici stresinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımsız değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
H <sub>2p</sub> : KOMB algısının muğlaklık alt boyutunun, yönetici stresinin endişe alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımsız değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
H <sub>2r</sub> : KOMB algısının muğlaklık alt boyutunun, yönetici stresinin gerginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımsız ve bağımlı değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
H <sub>2s</sub> : KOMB algısının belirsizlik alt boyutunun, yönetici stresinin rahatsızlık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H <sub>2ş</sub> : KOMB algısının belirsizlik alt boyutunun, yönetici stresinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H <sub>2t</sub> : KOMB algısının belirsizlik alt boyutunun, yönetici stresinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>2u</sub> : KOMB algısının belirsizlik alt boyutunun, yönetici stresinin keyifsizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımlı değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
H <sub>2ü</sub> : KOMB algısının belirsizlik alt boyutunun, yönetici stresinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H <sub>2v</sub> : KOMB algısının belirsizlik alt boyutunun, yönetici stresinin endişe alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H <sub>2y</sub> : KOMB algısının belirsizlik alt boyutunun, yönetici stresinin gerginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımlı değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)

Yapılan hipotez testleri sonucunda, H<sub>4</sub> ana hipotezi ve alt hipotezlerine ait sonuçlar Tablo 52’de toplu olarak gösterilmiştir.

**Tablo 52.** H<sub>4</sub> Ana Hipotezi ve Alt Hipotezlerine Ait Analiz Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
<b>H<sub>4</sub>: Öz yeterlilik düzeyinin, yönetici stresi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>	<b>Kısmen Kabul</b>
H <sub>4a</sub> : Öz yeterlilik düzeyinin, yönetici stresinin rahatsızlık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>4b</sub> : Öz yeterlilik düzeyinin, yönetici stresinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>4c</sub> : Öz yeterlilik düzeyinin, yönetici stresinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>4ç</sub> : Öz yeterlilik düzeyinin, yönetici stresinin keyifsizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımlı değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
H <sub>4d</sub> : Öz yeterlilik düzeyinin, yönetici stresinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H <sub>4e</sub> : Öz yeterlilik düzeyinin, yönetici stresinin endişe alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>4f</sub> : Öz yeterlilik düzeyinin, yönetici stresinin gerginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımlı değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)

Yapılan hipotez testleri sonucunda, H<sub>5</sub> ana hipotezi ve alt hipotezlerine ait sonuçlar Tablo 53’de toplu olarak gösterilmiştir.

**Tablo 53.** H<sub>5</sub> Ana Hipotezi ve Alt Hipotezlerine Ait Analiz Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
<b>H<sub>5</sub>: Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısı etkileşiminin yönetici stresi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>	<b>Red</b>
H <sub>5a</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının karmaşıklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin rahatsızlık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5b</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının karmaşıklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5c</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının karmaşıklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5ç</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının karmaşıklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin keyifsizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımlı değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
H <sub>5d</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının karmaşıklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5e</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının karmaşıklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin endişe alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5f</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının karmaşıklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin gerginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımlı değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
H <sub>5g</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının oynaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin rahatsızlık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5ğ</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının oynaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5h</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının oynaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5ı</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının oynaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin keyifsizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımlı değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
H <sub>5i</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının oynaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5j</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının oynaklık alt boyutu etkileşiminin stresinin endişe alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5k</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının oynaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin gerginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımlı değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
H <sub>5l</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının muğlaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin rahatsızlık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (etkileşim değişkeninin analiz dışı bırakılması sebebiyle)

**Tablo 53.** H<sub>5</sub> Ana Hipotezi ve Alt Hipotezlerine Ait Analiz Sonuçları (Devamı)

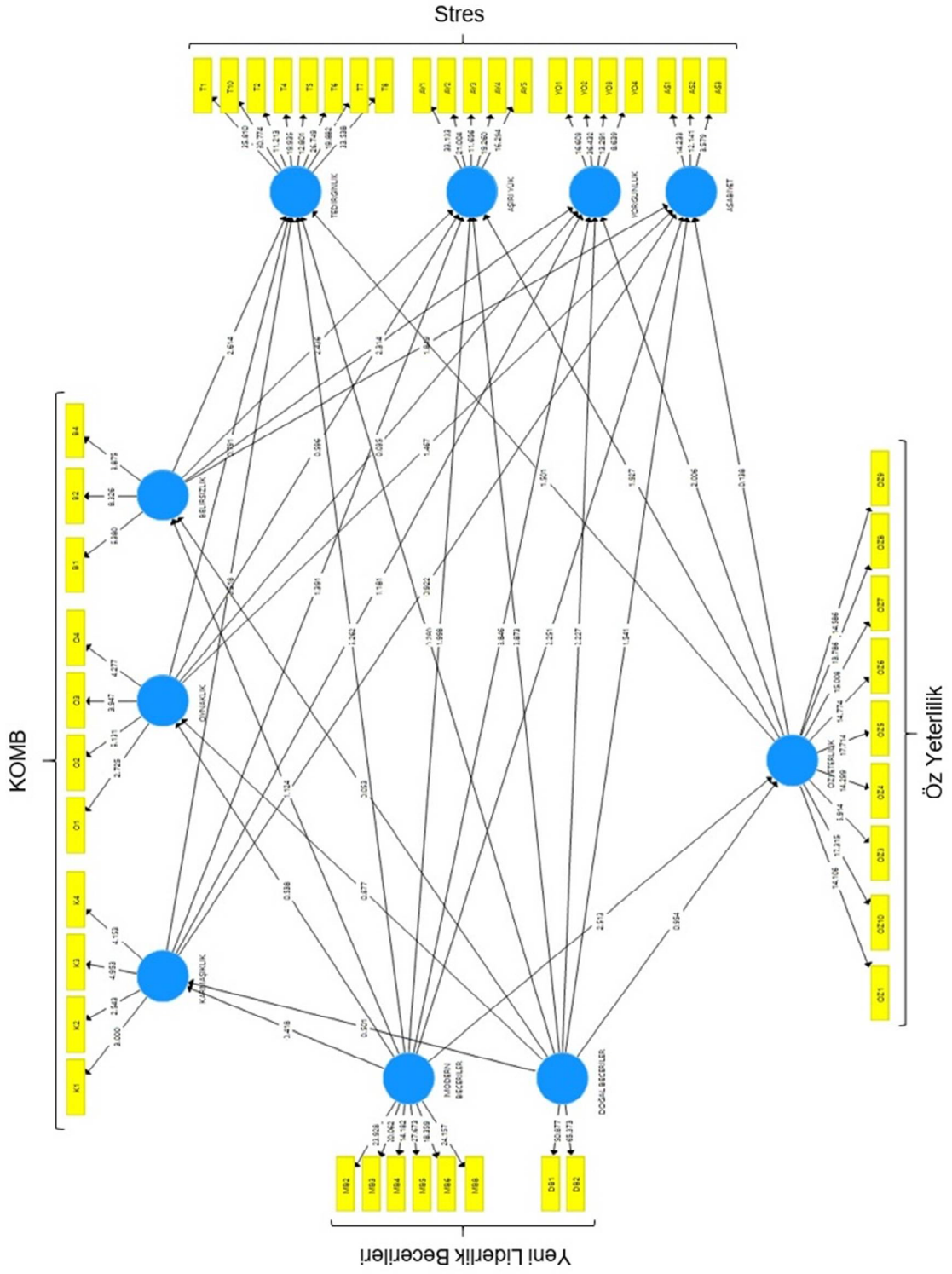
<b>HİPOTEZLER</b>	<b>SONUÇ</b>
H <sub>5m</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının muğlaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (etkileşim değişkeninin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
H <sub>5n</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının muğlaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (etkileşim değişkeninin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
H <sub>5o</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının muğlaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin keyifsizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (etkileşim ve bağımlı değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
H <sub>5p</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının muğlaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (etkileşim değişkeninin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
H <sub>5q</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının muğlaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin endişe alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (etkileşim değişkeninin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
H <sub>5r</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının muğlaklık alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin gerginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (etkileşim ve bağımlı değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
H <sub>5s</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının belirsizlik alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin rahatsızlık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5ş</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının belirsizlik alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5t</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının belirsizlik alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5u</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının belirsizlik alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin keyifsizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımlı değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
H <sub>5ü</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının belirsizlik alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5v</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının belirsizlik alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin endişe alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>5y</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve KOMB algısının belirsizlik alt boyutu etkileşiminin yönetici stresinin gerginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımlı değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)

Yapılan hipotez testleri sonucunda, H<sub>6</sub> ana hipotezi ve alt hipotezlerine ait sonuçlar Tablo 54’de toplu olarak gösterilmiştir.

**Tablo 54.** H<sub>6</sub> Ana Hipotezi ve Alt Hipotezlerine Ait Analiz Sonuçları

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>SONUÇ</b>
<b>H<sub>6</sub>: Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve öz yeterlilik düzeyi etkileşiminin, yönetici stresi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>	<b>Red</b>
H <sub>6a</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve öz yeterlilik düzeyi etkileşiminin yönetici stresinin rahatsızlık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>6b</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve öz yeterlilik düzeyi etkileşiminin yönetici stresinin aşırı yük alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>6c</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve öz yeterlilik düzeyi etkileşiminin yönetici stresinin asabiyet alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>6ç</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve öz yeterlilik düzeyi etkileşiminin yönetici stresinin keyifsizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımlı değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)
H <sub>6d</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve öz yeterlilik düzeyi etkileşiminin yönetici stresinin yorgunluk alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>6e</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve öz yeterlilik düzeyi etkileşiminin yönetici stresinin endişe alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>6f</sub> : Yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ve öz yeterlilik düzeyi etkileşiminin yönetici stresinin gerginlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red (bağımlı değişkenin analiz dışı bırakılması sebebiyle)

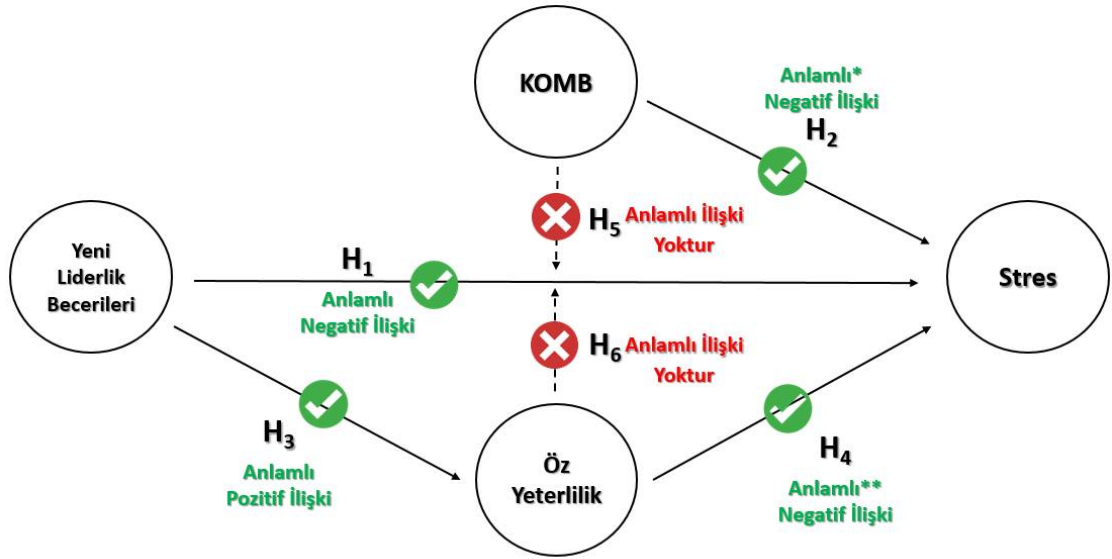
Tüm hipotez testleri tamamlandıktan sonra, araştırma modelinin görünümü Şekil 14’de gösterilmiştir.



**Şekil 14.** Araştırma Modelinin Hipotez Testlerinden Sonraki Görünümü

Şekil 14’de değişkenler arası yol analizleri ve bu analizlerin anlamlılık düzeyleri görülmektedir. Yapılan testler sonucunda genel olarak bağımsız değişkenin tek başına bağımlı değişkene bir etkisinin olduğu ispatlanmış, ancak bağımsız değişkenin düzenleyici (moderatör) değişkenlerle etkileşime girdiğinde, bağımlı değişken üzerinde aynı etkiyi göstermediği ortaya konulmuştur.

Yapısal eşitlik modelinin test edilmesinden sonra, değişkenler arasındaki ilişkilerin genel görünümü ise Şekil 15’de gösterilmiştir.



\* KOMB ölçeğinin sadece "Belirsizlik" boyutu ile Stres ölçeğinin "Aşırı Yük, Yorgunluk ve Tedirginlik" boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.

\*\* Öz Yeterlilik ölçeği ile Stres ölçeğinin sadece "Yorgunluk" alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Şekil 15. Değişkenler Arası İlişkilerin Araştırma Modeli Üzerinde Genel Görünümü

### 5.5. Tek Yönlü Varyans Analizleri (ANOVA)

Araştırmanın uygulama kısmında son olarak, yöneticilerin değişkenlere ilişkin ifadelerine verdiği cevapların yaş, öğrenim durumu, şirketteki pozisyon, meslekte çalışma süresi, işletmenin sektörü vb. kriterlere göre farklılık gösterip göstermediği SPSS programında Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile test edilmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeylerinin, yöneticilere ait tanımlayıcı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 55’de gösterilmiştir.

**Tablo 55.** Yöneticilerde Yeni Liderlik Becerilerine Sahip Olma Düzeyinin Tanımlayıcı Değişkenlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Mean Square	F	Sig. (p)
Yaş	0,826	2,369	0,095
Öğrenim Durumu	0,179	0,507	0,602
Pozisyon	0,554	1,583	0,207
Meslekte Çalışma Süresi	0,510	1,456	0,234
Bulunulan İşletmede Çalışma Süresi	0,423	0,760	0,821
Sektör	0,330	0,937	0,514
Çalışan Sayısı	0,002	0,004	0,996

Tablo 55’de görüldüğü üzere, yöneticilerin yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, tanımlayıcı değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, tanımlayıcı değişkenlere ilişkin değerler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan stres düzeyinin, yöneticilere ait tanımlayıcı değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını görmek için yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 56’da gösterilmiştir.

**Tablo 56.** Yöneticilerde Stres Düzeyinin Tanımlayıcı Değişkenlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Mean Square	F	Sig. (p)
Yaş	1,793	5,093	<b>0,007*</b>
Öğrenim Durumu	0,276	0,768	0,465
Pozisyon	1,387	3,916	<b>0,021*</b>
Meslekte Çalışma Süresi	2,672	7,684	<b>0,001*</b>
Bulunulan İşletmede Çalışma Süresi	1,596	4,519	<b>0,011*</b>
Sektör	0,522	1,474	0,124
Çalışan Sayısı	0,681	1,904	0,150

\*  $p<0,05$

Tablo 56’da görüldüğü üzere, yöneticilerin stres düzeylerinin, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü

varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş değişkenine ilişkin değerler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Farklılığın sebebinin tespit edilmesi için yapılan Tukey testi sonucunda, farklılığın 26-45 yaş aralığında yer alanlar ile 46-65 yaş aralığında yer alan kişiler arasında var olduğu görülmüştür ( $p=0,014$ ). Yaş değişkenine ilişkin yaş grubu ortalamaları incelendiğinde, yöneticilerin yaşı yükseldikçe, stres düzeyleri azalmaktadır (3,56/3,38/3,21).

Tablo 56'da görüldüğü üzere, yöneticilerin stres düzeylerinin, şirketteki pozisyonu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, pozisyon değişkenine ilişkin değerler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Farklılığın sebebinin tespit edilmesi için yapılan Tukey testi sonucunda, farklılığın Yönetim/İcra Kurulu Bşk. veya Üyesi veya CEO pozisyonu ile Diğer (Koord., Direktör, Depart./Birim Müdürü) pozisyonlarda yer alan kişiler arasında var olduğu görülmüştür ( $p=0,041$ ). Pozisyon değişkenine ilişkin grup ortalamaları incelendiğinde, yöneticilerin pozisyonu yükseldikçe, stres düzeyleri azalmaktadır (3,46/3,40/3,23).

Tablo 56'da görüldüğü üzere, yöneticilerin stres düzeylerinin, meslekte çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, meslekte çalışma süresi değişkenine ilişkin değerler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Farklılığın sebebinin tespit edilmesi için yapılan Tukey testi sonucunda, farklılığın 1-10 yıl aralığında meslekte çalışma süresi olan yöneticiler ile 21 yıl ve üzeri meslekte çalışma süresi olan yöneticiler arasında var olduğu görülmüştür ( $p=0,001$ ). Meslekte çalışma süresine ilişkin grup ortalamaları incelendiğinde, yöneticilerin meslekte çalışma süreleri yükseldikçe, stres düzeyleri azalmaktadır (3,39/3,23/3,01).

Tablo 56'da görüldüğü üzere, yöneticilerin stres düzeylerinin, bulunduğu şirkette çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, bulunduğu şirkette çalışma süresi değişkenine ilişkin değerler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Farklılığın sebebinin tespit edilmesi için yapılan Tukey testi sonucunda, farklılığın 11-20 yıl aralığında şirkette çalışma süresi olan yöneticiler ile 21 yıl ve üzeri şirkette çalışma süresi olan yöneticiler arasında var olduğu görülmüştür ( $p=0,008$ ). Bulunduğu işletmede çalışma süresine ilişkin grup ortalamaları incelendiğinde,



yöneticilerin işletmede çalışma süreleri yükseldikçe, stres düzeyleri azalmaktadır (3,45/3,27/3,20).

Tablo 56'da görüldüğü üzere, yöneticilerin stres düzeylerinin, öğrenim durumu, çalıştığı sektör ve şirketin çalışan sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, öğrenim durumu, çalıştığı sektör ve şirketin çalışan sayısı değişkenlerine ilişkin değerler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Araştırmanın düzenleyici değişkenlerinden olan KOMB algısının, yöneticilere ait tanımlayıcı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 57'de gösterilmiştir.

**Tablo 57.** Yöneticilerde KOMB Algısının Tanımlayıcı Değişkenlere Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Mean Square	F	Sig. (p)
Yaş	1,007	4,129	<b>0,017*</b>
Öğrenim Durumu	1,692	6,931	<b>0,009*</b>
Pozisyon	1,247	5,137	<b>0,006*</b>
Meslekte Çalışma Süresi	0,043	0,174	0,841
Bulunulan İşletmede Çalışma Süresi	0,321	1,297	0,274
Sektör	0,216	0,866	0,597
Çalışan Sayısı	0,082	0,330	0,719

\*  $p<0,05$

Tablo 57'de görüldüğü üzere, yöneticilerin KOMB algısının, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş değişkenine ilişkin değerler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Farklılığın sebebinin tespit edilmesi için yapılan Tukey testi sonucunda, farklılığın 26-45 yaş aralığında yer alanlar ile 46-65 yaş aralığında yer alan kişiler arasında var olduğu görülmüştür ( $p=0,017$ ). Yaş değişkenine ilişkin yaş grubu ortalamaları incelendiğinde, 46-65 yaş aralığında yer alan yöneticilerin KOMB algısının en yüksek ortalamaya sahip olduğu (3,07) buna karşılık 66 yaş ve üstü yaş aralığında yer alan yöneticilerin KOMB algısının en düşük (3,40) ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 57’de görüldüğü üzere, yöneticilerin KOMB algısının, öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, öğrenim durumu değişkenine ilişkin değerler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Farklılığın sebebinin tespit edilmesi için yapılan Tukey testi sonucunda, farklılığın Ön Lisans-Lisans mezunu yöneticiler ile Lisansüstü mezunu yöneticiler arasında var olduğu görülmüştür ( $p=0,009$ ). Öğrenim durumu değişkenine ilişkin grup ortalamaları incelendiğinde, Lisansüstü mezunu yöneticilerin KOMB algısının en yüksek ortalamaya sahip olduğu (3,08) buna karşılık Ön Lisans-Lisans mezunu yöneticilerin KOMB algısının en düşük ortalamaya (3,21) sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 57’de görüldüğü üzere, yöneticilerin KOMB algısının, şirketteki pozisyonu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, şirketteki pozisyonu değişkenine ilişkin değerler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Farklılığın sebebinin tespit edilmesi için yapılan Tukey testi sonucunda, farklılığın her üç grup pozisyonunda yer alan yöneticiler arasında da var olduğu görülmüştür. Şirketteki pozisyon değişkenine ilişkin grup ortalamaları incelendiğinde, yöneticilerin şirketteki pozisyonu yükseldikçe, KOMB algıları artmaktadır (2,94/3,05/3,20).

Tablo 57’de görüldüğü üzere, yöneticilerin KOMB algılarının, meslekte çalışma süresi, bulunulan işletmede çalışma süresi, çalıştığı sektör ve şirketin çalışan sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, meslekte çalışma süresi, bulunulan işletmede çalışma süresi, çalıştığı sektör ve şirketin çalışan sayısı değişkenlerine ilişkin değerler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Araştırmanın düzenleyici değişkenlerinden bir diğeri olan öz yeterlilik düzeyinin, yöneticilere ait tanımlayıcı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 58’de gösterilmiştir.

**Tablo 58.** Yöneticilerde Öz Yeterlilik Düzeyinin Tanımlayıcı Değişkenlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig. (p)</b>
Yaş	0,137	0,366	0,693
Öğrenim Durumu	0,972	2,619	0,106
Pozisyon	0,116	0,311	0,733
Meslekte Çalışma Süresi	0,613	1,649	0,194
Bulunulan İşletmede Çalışma Süresi	0,366	0,983	0,375
Sektör	0,545	1,486	0,113
Çalışan Sayısı	0,292	0,783	0,458

Tablo 58’de görüldüğü üzere, yöneticilerin öz yeterlilik düzeylerinin, tanımlayıcı değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, hiçbir tanımlayıcı değişkene ilişkin değerler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

## SONUÇ

Günümüzün en önemli bireysel, örgütsel ve toplumsal sorunlarından biri olan stres, hızlı değişimlerin getirdiği belirsizlikler, teknolojik ilerlemelere bağlı nedenler, giderek zorlaşan yaşam koşulları, doğal ve iklimsel değişimler, giderek zayıflayan insan ilişkileri gibi pek çok koşula bağlı olarak her geçen gün artarak, bireylerin yaşamlarını etkilemeye devam etmektedir. Strese yol açan sayısız faktörün varlığı ve bunların sayısının sürekli artması ve hatta gelecekte daha da artacağı öngörüsünden hareketle, stresin insan yaşamındaki önemi ve etkilerinin neredeyse hiçbir zaman ortadan kalkmayacağı söylenebilir.

ABD’de yapılan bir araştırmada, insanların yaşamındaki en önemli stres kaynağı olarak neyi gördüğü sorulduğunda, deneklerin yaklaşık %60’lık bölümü işe bağlı ve parasal nedenler cevabını vermiştir (American Psychological Association, 2015). Araştırmalara göre her ne kadar sağlık ile ilgili problemlerin de yüksek oranda strese yol açtığı görülse de mesleki konularla ilgili ve iş kaynaklı stres günümüzde halen en sık rastlanan stres türüdür.

Bu araştırmanın ana amacı, İSO500 – 2016 listesine girmiş işletmelerin yöneticilerinin sahip oldukları yeni liderlik becerilerinin, yaşadıkları bu işe bağlı stres üzerinde bir etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, neredeyse tümünde yöneticilerin liderlik tarzlarının, astların yaşadığı stres üzerindeki etkisi incelenmiştir (Özbek, 2008; Akcan, Ünser, & Küçükkancabaş, 2014; Akben, 2014). Bu araştırmanın diğerlerinden temel farkı ise yöneticilerin liderlik becerilerinin bizzat kendi yaşadığı stres üzerindeki etkisini incelemesidir. Bu bakımından araştırmanın literatüre farklı bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun yanında yöneticilerde yeni liderlik becerileri ile stres düzeyi arasındaki ilişkiyi etkileyebileceği düşünülen, yöneticilerin KOMB algısı ve öz yeterlilik düzeylerinin de bu ilişkiye etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle yöneticilerin KOMB algısı ve öz yeterlilik düzeyleri de moderatör değişken olarak araştırma modeline dahil edilmiş ve etkileri ölçülmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın söz konusu amaçlarının gerçekleştirilebilmesi ve değişkenler ile ilgili olarak veri elde edilebilmesi için öncelikle bilimsel ölçek geliştirme süreci takip edilerek, yönetim ve strateji alanında uzman olan bir akademisyen grubunun katkılarıyla “Yeni Liderlik Becerileri Ölçeği” ve “KOMB Ölçeği” geliştirilmiştir. Yöneticilerin stres

düzeylerini ölçmek için ise Levenstein ve diğerleri (1993) tarafından geliştirilen “Algılanan Stres Ölçeği” yabancı dilde hazırlanan orijinal halinden, yine yabancı dilde eğitim veren akademisyenlerin katkılarıyla bir süreç dahilinde Türk kültürüne uyarlanarak kullanıma hazır hale getirilmiştir. Öz yeterlilik düzeyini ölçmek için ise Aypay (2010) tarafından Türk kültürüne uyarlanan “Genel Öz Yeterlilik Ölçeği” kullanılmıştır.

Ölçeklerin anket formlarına dönüştürülmesi sonucunda, ilk olarak örneklem içerisinden seçilen 50 kişilik bir yönetici grubuna uygulanmış ve elde edilen verilere geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları ışığında yapılan düzenlemeler sonucunda anket formlarına son hali verilmiş ve işletmelerin orta ve üst düzey yöneticileri arasından seçilen 1.500 kişilik gruba uygulanmıştır. Anket formlarının uygulanmasında öncelikle deneklere telefon ile ulaşılmış, ankete katılımları konusunda ricada bulunulmuş ve bu teklife olumlu yaklaşanlara e-posta yoluyla anket formları gönderilmiştir. Anketlerin gerek internet üzerinden doldurulması, gerekse çıktı üzerinden doldurularak e-posta ile geri gönderilmesi sonucunda 794 geçerli form elde edilmiştir.

Tüm bu süreç sonucunda değişkenler ile ilgili olarak elde edilen veriler, analiz türüne bağlı olarak SPSS 21.0, Factor 10.8, AMOS 21.0 ve SmartPLS 3.2.8. programlarında detaylı olarak analiz edilmiştir. Araştırmanın başlangıcında oluşturulan hipotezlerin test edilmesinde ise “Yapısal Eşitlik Modeli” kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli ile hipotezlerin test edilmesi neticesinde elde edilen bulgular ışığında, ulaşılan sonuçlar aşağıda açıklanmıştır.

Araştırmanın başlangıçta ifade edilen ana amacından hareketle, **birinci ve temel hipotez**, yöneticilerin Johansen tarafından geliştirilen yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, yaşadıkları stres düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu şeklindedir. Yöneticilerden anket yoluyla elde edilen veriler analiz edildiğinde, söz konusu liderlik becerilerinin yöneticilerin yaşadığı stresi anlamlı düzeyde etkilediği görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre yöneticilerin yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ile yaşadıkları stres arasında **negatif yönlü anlamlı bir ilişki** vardır. Bir başka ifadeyle, yöneticilerin yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi arttıkça, yaşadıkları stres azalmaktadır. Bu sonucu ortaya çıkaran sebeplerin şunlar olduğu düşünülmektedir: Bu beceriler sayesinde yöneticilerin KOMB dünyasında daha doğru ve isabetli kararlar

verebilmesi, KOMB dünyasının tehditlerini daha doğru teşhis edebilmesi ve önlem alabilmesi, yine KOMB dünyasının getirdiği fırsatları daha doğru okuyabilmesi ve değerlendirebilmesi, becerilerini etkili bir şekilde kullanarak, karmaşıklığı, oynaklığı, muğlaklığı ve belirsizliğin etkilerini en aza indirgeyebilmesi ve bu faktörlerin sebep olduğu stres ile daha az yüzleşmesidir. Literatür incelendiğinde, yeni liderlik becerilerinin KOMB dünyasında yöneticilerin başarılı olabilmesi için geliştirildiği görülmektedir. Bu yüzden bu becerilere sahip olan yöneticiler KOMB koşullarında geleneksel becerilere sahip olan yöneticilere kıyasla daha başarılı olmaktadır. Githens (2015) ve Webb'in (2016) iddia ettiği gibi KOMB dünyasının ve KOMB'un kendine özgü koşullarının bireylerde yoğun bir strese yol açtığı düşünüldüğünde, araştırmada elde edilen ve yeni liderlik becerilerine sahip olmanın stres düzeyini düşürdüğü şeklindeki sonuç, literatürü destekler niteliktedir. Bu da yapılan çalışmanın, konu ile ilgili başka araştırmacılar tarafından elde edilen sonuçlarla tutarlılık arz ettiğini göstermektedir.

Yeni Liderlik Becerileri Ölçeği'nden elde edilen sonuçlara göre, araştırmaya katılan yöneticilerin hangi liderlik becerilerini daha önemli gördüğüne ilişkin bir sıralama yapıldığında, birinci sırada **sessiz şeffaflık**, ikinci sırada **yapıcı depolarizasyon**, üçüncü sırada ise **birşeyler yapma içgüdüsü** becerisi gelmektedir. Bernstein (2014) tarafından ABD'de yaşayan 4179 iş liderine uygulanan anket sonuçlarına göre ise en önemli görülen ilk üç beceri sırasıyla “netlik”, “ikilem dönüştürme” ve “yapıcı depolarizasyon” olarak tespit edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında ABD'de yapılan araştırmanın aksine ülkemizde, önem arz eden işleri samimiyetle, açık yüreklilikle, alçak gönüllülükle ve özgün bir şekilde yapma becerisi olarak tanımlanan sessiz şeffaflık en önemli beceri olarak görülmektedir. İkinci sırada ise farklı görüşlerin ortaya çıkardığı kutuplaşmaları yapıcı bir şekilde ortadan kaldırma anlamına gelen yapıcı depolarizasyon, üçüncü sırada ise harekete geçmek için içgüdülerden yararlanma becerisi anlamına gelen birşeyler yapma içgüdüsü yer almaktadır. Bu sonuçtan hareketle, ülkemizdeki yöneticiler için en önemli niteliğin, iş ortamı ve piyasalarda bireyi etkin hale getirecek bir beceriden çok, insan ilişkilerine dönük bir beceri olması dikkat çekmektedir. Ülkemizdeki yöneticilere göre, kendi reklamını yapmadan, işgörenlerine samimi ve tevazu ile yaklaşarak, dürüst bir şekilde görevlerini yerine getirmek daha önemli kabul edilmiştir. Bu yaklaşımın Türk kültürünün etkisiyle ortaya

çıktığı, önce ben ve şirketim düşüncesinden ziyade, önce insan ve olumlu insan ilişkileri felsefesinin bir ürünü olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın **ikinci ana hipotezi**, yöneticilerin iş çevrelerindeki KOMB algısının, yaşadıkları stres düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu şeklindedir. Araştırma bulgularına göre, KOMB algısının yönetici stresi üzerinde yalnızca bazı alt boyutlar için anlamlı bir etkisi vardır. Buna göre KOMB'un "belirsizlik alt boyutu ile stresin aşırı yük, tedirginlik ve yorgunluk alt boyutları arasında" **negatif yönlü anlamlı bir ilişki** tespit edilmiştir. Bu alt boyutlar arasında, beklenenin aksine ters yönlü ilişkiler gözlenmiştir. Buna göre yöneticinin iş çevresindeki belirsizlik arttığında, üzerindeki iş yükü, tedirginliği ve yorgunluğu azalmaktadır. Oysa Webb (2016) ve Githens'e (2015) göre KOMB algısı ile stres arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Yani KOMB algısı arttıkça stres de artmaktadır. Bu açıdan bakıldığında araştırmadan elde edilen sonuç literatürü desteklememektedir. Bu sonucu iki yönüyle okumak gerekmektedir. Birinci yönü, karmaşıklığın, oynaklığın ve muğlaklığın, yöneticilerde strese yol açmamasıdır. Halbuki pek çok araştırmada elde edilen sonuçlar göstermektedir ki, ne zaman ortaya çıkacağı belli olmayan ani değişimler, gelecekte alınacak bir kararın ya da piyasaya sürülecek bir yeniliğin etkilerinin muğlak olması ve bir işin başarısını etkileyen pek çok birbiriyle bağlantılı karmaşık etkilerin olması, bireylerin yaşam dengesini bozarak strese yol açmaktadır. Bu sonucu ortaya çıkaran sebeplerin şunlar olduğu düşünülmektedir: Yöneticilerin bu olumsuz etkileri henüz hissetmemeleri, hissettikleri halde önemsememeleri ve görmezden gelmeleri veya bizzat hissettikleri ve yaşadıkları halde strese yol açmayacak şekilde onlarla baş edebilmeleridir. Bunun yanında kanaatimizce, deneklerin soru formlarını doldururken, gereken dikkati ve özeni göstermemeleri de bu sonucu doğuran etkenler arasındadır. Ayrıca, araştırma verilerine göre yöneticilerinin öz yeterlilik düzeylerinin ortalamasının yüksek olmasından hareketle, her ne kadar çevrelerini KOMB olarak algılasalar da yüksek öz yeterlilik düzeyi, KOMB'un yöneticilerde strese yol açmasını engellemesi de olası sebepler arasında gösterilebilir. Ortaya çıkan sonucun ikinci yönü ise, belirsizliğin artmasının, yöneticilerin aşırı yük, tedirginlik ve yorgunluk seviyesini düşürmesidir. Bu sonucu ortaya çıkaran temel sebebin ise şu olduğu düşünülmektedir: Belirsizliğin artması ile yönetici sorumluluklarının bir kısmını astlarına devrederek, riski paylaşmaktadır. Böylece üzerinde hissettiği aşırı iş yükü de azalmaktadır. İş yükünün azalması, yorgunluğu da

azaltmakta ve riskin paylaştırılması, yöneticinin ortaya çıkacak sonuçlar ile ilgili tedirginliğinin de azalmasına sebep olmaktadır.

Araştırmanın **üçüncü ana hipotezi**, yöneticilerde yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, yöneticilerin öz yeterlilik düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu şeklindedir. Araştırma bulgularına göre, yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ile yöneticilerin öz yeterlilik düzeyi arasında **pozitif yönlü anlamlı bir ilişki** vardır. Buna göre, yöneticilerin yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi arttıkça, öz yeterlilik inancı da artmaktadır. Bu değişkenlerle ilgili literatür incelendiğinde, Özdemir (2019) çalışmasında üstlerin liderlik becerilerinin astların öz yeterlilik düzeyi üzerindeki etkisi incelemiştir. Akgündüz (2012) ise yöneticilerin liderlik ve öz yeterlilik özelliklerinin astları tarafından nasıl algılandığını incelemiştir. Choi ve diğerleri (2003) ise araştırmalarında destekleyici liderlik ile öz yeterlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Bu araştırmaya göre, destekleyici liderlik özelliklerinin artması öz yeterliliği artırmaktadır. Özetle liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda genel olarak liderlik tipi ya da özellikleri ile öz yeterlilik arasında anlamlı ilişkiler elde edilmiş ve çoğunlukla bu ilişkiler pozitif yönlü olmuştur. Bu yönüyle bakıldığında araştırmamızda elde edilen sonuç literatürle genel olarak uyum göstermektedir. Bu da yapılan çalışmanın, konu ile ilgili başka araştırmacılar tarafından elde edilen sonuçlarla tutarlılık arz ettiğini göstermektedir. Bu sonucu ortaya çıkaran sebeplerin şunlar olduğu düşünülmektedir: Yeni liderlik becerileri, KOMB dünyasında başarıya ulaşmak için gerekli olan beceriler olduğundan, bu becerilere sahip olmanın, yöneticilerin başarılı olacaklarına ilişkin kendilerine olan inançlarını yükseltmesi, bu becerilerin doğru kararlar almalarına yardımcı olması ve bu sayede yöneticilerin gelecekte de alacağı kararların isabetli olacağına olan inançlarının artması, bu beceriler sayesinde yöneticiler KOMB dünyasının zorluklarını aştıkça, genel bir fiziksel ve zihinsel iyi olma durumunun ortaya çıkması ve bu durumun da öz yeterlilik düzeyini arttırmasıdır.

Araştırmanın **dördüncü ana hipotezi**, yöneticilerde öz yeterlilik düzeyinin, yaşadıkları stres düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu şeklindedir. Araştırma bulgularına göre, yöneticilerin “öz yeterlilik düzeyi ile stres düzeyinin yalnızca yorgunluk alt boyutu arasında” **negatif yönlü anlamlı bir ilişki** vardır. Buna göre, yöneticilerin öz yeterlilik düzeyi arttıkça, yaşadıkları yorgunluk azalmaktadır. Literatürde öz yeterlilik ve stresi konu alan pek çok araştırma olsa da bunların büyük



çoğunluğu bir bağımsız değişkenin, kişinin stres ve öz yeterlilik düzeyi üzerindeki etkisini incelemiştir. Erten Akdoğan (2009) ise araştırmasında öğretmenlerin stres ve öz yeterlilik düzeylerini belirleyerek bunlar arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Bu çalışmada yöneticilerin stres düzeyleri ile öz yeterlilik düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yani Erten Akdoğan'a göre stres arttıkça öz yeterlilik de artmaktadır. Oysa stres ve öz yeterlilik ile ilgili literatür incelendiğinde aralarında negatif yönlü bir ilişkinin olması gerektiği görülmektedir. Literatürde pek çok yazara göre, öz yeterlilik düzeyi yüksek olan bireyler daha az stres yaşar, stresi azaltma becerisine sahiptir ve daha sağlıklıdır. Öz yeterlilik düzeyinin zayıf olması ise daha fazla strese yol açmaktadır (Bandura, 1994; Yiğitbaş & Yetkin, 2003, s. 6; Kurbanoglu, 2004, s. 139; Baltacı, 2008, s. 35). Bu ifadelerden hareketle araştırmamızda elde ettiğimiz ve stres ile öz yeterlilik arasında negatif yönlü bir ilişkiyi gösteren sonuç, ilgili ampirik çalışmayla örtüşmese de, konu ile ilgili literatürde yer alan yazarları destekler niteliktedir. Bu çalışmada ilişki alt boyut bazında gerçekleşmiştir. Yani yöneticilerde öz yeterlilik düzeyinin artması, strese yol açan yorgunluk boyutunu azaltmaktadır. Bu sonucu ortaya çıkaran sebeplerin şunlar olduğu düşünülmektedir: Öz yeterlilik düzeyinin artmasının, azim, gayret, kararlılık ve dayanıklılığı artırması sebebiyle yöneticilerin daha az yorgunluk hissetmesi, bir işi başarmaya dönük yüksek düzeyde motivasyon ve istekliliğin yorgunluk düşüncesinin önüne geçmesi, öz yeterliliği yüksek olan bireylerin başarısız olsalar bile, yorgunluk göstermeden ve pes etmeden tekrar çalışmaya ve mücadele devam etmeleridir.

Araştırmanın **beşinci ana hipotezi**, yöneticilerde yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ile yöneticilerin KOMB algısı etkileşiminin, yöneticilerin yaşadıkları stres düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu şeklindedir. Araştırma bulgularına göre, yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ile yöneticilerin KOMB algısı etkileşiminin, yöneticilerin yaşadıkları stres düzeyi üzerinde herhangi bir **anlamlı etkisi yoktur**. Buna göre, yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi yöneticilerin stres düzeyini anlamlı bir şekilde etkilerken, bu ilişkiye KOMB algısı moderatör (düzenleyici) değişken olarak dahil edildiğinde ve yeni liderlik becerileri ile etkileşime girdiğinde -ki bu etkileşim sonucu oluşan yeni değişkene etkileşim değişkeni de denilmektedir- stres üzerinde anlamlı bir etki ortaya çıkarmamıştır. Bir başka ifadeyle KOMB algısı, yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin stres düzeyi üzerindeki anlamlı etkisini ortadan kaldırmıştır. Bu sonuç göstermektedir ki, yöneticilerin söz konusu becerilere sahip

olmasının stres düzeyini azaltmasına rağmen, dış çevredeki KOMB koşulları algılandığında ve hissedildiğinde, bu becerilerin stres azaltıcı etkisi ortadan kalkmaktadır. Bu yüzden bu becerilere sahip olan bir yöneticinin dış çevre hakkındaki KOMB algısı ile stres düzeyi arasında herhangi bir anlamlı ilişki kurulamamıştır.

Araştırmanın **altıncı ve son ana hipotezi**, yöneticilerde yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ile yöneticilerin öz yeterlilik düzeyi etkileşiminin, yöneticilerin yaşadıkları stres düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu şeklindedir. Araştırma bulgularına göre, yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi ile yöneticilerin öz yeterlilik düzeyi etkileşiminin, yöneticilerin yaşadıkları stres düzeyi üzerinde herhangi bir **anlamlı etkisi yoktur**. Buna göre, yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi yöneticilerin stres düzeyini anlamlı bir şekilde etkilerken, bu ilişkiye öz yeterlilik düzeyi moderatör (düzenleyici) değişken olarak dahil edildiğinde ve yeni liderlik becerileri ile etkileşime girdiğinde -ki bu etkileşim sonucu oluşan yeni değişkene etkileşim değişkeni de denilmektedir- stres üzerinde anlamlı bir etki ortaya çıkarmamıştır. Bir başka ifadeyle öz yeterlilik düzeyi, yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin stres düzeyi üzerindeki anlamlı etkisini ortadan kaldırmıştır. Yine bu sonuç da göstermektedir ki, yöneticilerin söz konusu becerilere sahip olmasının stres düzeyini azaltmasına rağmen, kendileri hakkındaki öz yeterlilik inancının da bu ilişkiye dahil edilmesi ile bu becerilerin stres azaltıcı etkisi ortadan kalkmaktadır. Bu yüzden bu becerilere sahip olan bir yöneticinin kendisi hakkındaki öz yeterlilik inancı ile stres düzeyi arasında herhangi bir anlamlı ilişki kurulamamıştır.

Araştırmada **son olarak** yöneticilerin değişkenlere ilişkin ifadelerine verdiği cevapların yaş, öğrenim durumu, şirketteki pozisyon, meslekte çalışma süresi, işletmenin sektörü vb. kriterlere göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Buna göre araştırmanın bağımsız değişkeni olan yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi, söz konusu tanımlayıcı değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan stres düzeyi ise, yöneticilerin yaş, pozisyon, meslekte çalışma süresi ve mevcut işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre, yaş değişkenine ilişkin yaş grubu ortalamaları incelendiğinde, yöneticilerin **yaşı yükseldikçe, stres düzeyleri azalmaktadır**. Pozisyon değişkenine ilişkin grup ortalamaları incelendiğinde, yöneticilerin **pozisyonu yükseldikçe, stres düzeyleri azalmaktadır**. Meslekte çalışma süresine ilişkin grup ortalamaları incelendiğinde, yöneticilerin **meslekte çalışma**

**süreleri yükseldikçe, stres düzeyleri azalmaktadır.** Bulunulan işletmede çalışma süresine ilişkin grup ortalamaları incelendiğinde ise yöneticilerin **işletmede çalışma süreleri yükseldikçe, stres düzeyleri azalmaktadır.** Stres düzeyi ile ilgili sonuçlar göstermektedir ki, yöneticilerin yaşı, şirketteki pozisyonu, mesleki kıdemi ve şirketteki çalışma süresinin artması, yaşadığı stresi azaltıcı bir etki ortaya çıkarmaktadır. Bireyin yaşı ilerledikçe olgunlaşmakta ve ulu orta her şeyden etkilenmemeye başlamaktadır. Benzeri bir durum mevki yükselmesi durumunda da gerçekleşmektedir. Terfi eden birey, kendisinden daha emin ve daha güçlü bir şekilde kariyerine devam etmektedir. Yine kişinin mesleğinde geçirmiş olduğu süre arttıkça öğrenme eğrisi ilkesine göre, işleri daha mantıklı ve hatasız yapmaya başlamakta ve kendinden emin ve daha mutlu bir atmosfere girmektedir. Dolayısıyla bir yöneticinin tecrübesi, olgunluğu ve kıdemi arttıkça, strese karşı daha dirençli, stresle başa çıkma konusunda daha başarılı ve strese yol açabilecek faktörlere karşı daha itidalli davranabileceğini söylemek mümkündür.

Araştırmanın moderatör (düzenleyici) değişkenlerinden olan KOMB algısı da, yöneticilerin yaş, öğrenim durumu ve pozisyon değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre, **46-65 yaş** aralığında yer alan yöneticilerin KOMB algısı, diğer yaş gruplarına oranla daha yüksektir. Bunun yanında öğrenim durumu değişkenine göre, en yüksek KOMB algısına sahip olan grup **lisansüstü mezunu** yöneticilerden oluşmaktadır. Şirketteki pozisyon değişkenine ilişkin grup ortalamaları incelendiğinde, yöneticilerin **şirketteki pozisyonu yükseldikçe**, KOMB algılarının da arttığı görülmektedir. Araştırmanın moderatör (düzenleyici) değişkenlerinden bir diğeri olan öz yeterlilik düzeyi ise, hiçbir tanımlayıcı değişkene göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Burada KOMB algısının en yüksek düzeyde ortaya çıktığı yaş aralığının 46-65 yaşları arası olmasının, bu yaştaki yöneticilerin geçmişin nispeten daha durağan sektör ve iş ortamlarını da yaşamış olmalarından dolayı, bugün içinde bulunduğumuz KOMB ortamı ile geçmişin kıyaslamasını daha isabetli yapabilmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Yine KOMB algısının en yüksek olduğu eğitim düzeyinin lisansüstü mezunlarından oluşmasının, bu konu ile ilgili farkındalıklarının yüksek olması ve küresel ölçekte büyük resme daha analitik ve bütüncül bakabilmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Şirket pozisyonunun artmasına bağlı olarak KOMB algısının yükselmesinin sebebi olarak ise, işletmelerde karar verme merciinde bulunan üst düzey yöneticilerin, karar alma süreçlerinde, karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık ve belirsizlik gibi bileşenlerin etkisini daha fazla

hissetmeleri görülmektedir. Çünkü üst yöneticiler, genellikle daha stratejik kararlar aldıklarından, karar alma süreçlerinde bu bileşenlerin etkilerini mutlaka dikkate almaları gerekmektedir.

Özetleyecek olursak; bu araştırmadan elde edilen en önemli sonuç, çağımızın ve içinde yaşadığımız KOMB (karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık, belirsizlik) dünyasının gerektirdiği 21. yüzyılın yeni liderlik becerilerine sahip olan yöneticilerin, yaptıkları işe bağlı stresten daha az etkilendiğidir. Yine araştırma sonuçlarına göre bu becerilere sahip olmak yöneticilerin öz yeterlilik inançlarını da artırmaktadır.

Tüm bu sonuçlar ışığında işletmelere sunulabilecek başlıca öneriler aşağıda sıralanmıştır.

Yöneticilerde işe bağlı stresin azaltılabilmesi için, yöneticilerin yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin artırılması gerekmektedir. Bunu sağlamak için salt beceri temelli olarak hazırlanmış ve yöneticilerin liderlik becerilerinin geliştirilmesini sağlayacak yönetici geliştirme programları düzenlenmelidir. Bu tür programlar düzenlenmekte ise mevcut programlara bu araştırmada ele alınan yeni liderlik becerilerinin entegre edilmesi tavsiye edilmektedir. Yöneticilerin bu programlara katılımı teşvik edilmeli ve program sonucunda elde edilen becerilerin iş ortamına yansımaları izlenmelidir.

Yönetici yedekleme planları çerçevesinde orta ve üst düzey pozisyonlara terfi etme potansiyeli olan yöneticiler belirlenmeli, izlenmeli ve geliştirilmelidir. Mevcut yöneticilerde olduğu gibi potansiyel yöneticileri yetiştirme sürecinde de yeni liderlik becerilerinin kazandırılmasına yönelik eğitimler düzenlenmelidir. Böylece üst pozisyonlar için yetiştirilen yönetici adaylarının, söz konusu pozisyonlara yükselmeleri durumunda KOMB'un gerektirdiği becerileri önceden kazanmış olmaları sağlanmalıdır.

Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin KOMB'un oynaklık dışındaki bileşenlerini (karmaşıklık, belirsizlik, muğlaklık) hissetme ve algılama oranı düşüktür. Hem ulusal hem de küresel ölçekte hissedilen KOMB ortamının geçici olmadığı, kalıcı olduğu hatta artık bu durumun “yeni normal” olarak nitelendirildiği konusunda yöneticiler nezdinde farkındalık oluşturulmalıdır. Bunun için alanında uzman kişilerin katılımıyla zirve, kongre ya da sempozyumlar organize edilmelidir. Organizasyon yapılamıyorsa, konu ile ilgili organizasyonlara, mevcut yönetici ve yönetici adayların katılımı sağlanmalıdır.

Yöneticilerde öz yeterlilik inancının yüksek olmasının stres düzeyini azaltması sebebiyle, yöneticilerin öz yeterlilik inancını artırmak için çaba harcanmalıdır. Bunun için yapılabilecek en önemli şey, yöneticilerin başarılı deneyimler yaşamasını sağlamaktır. Bunun gerçekleşebilmesi için de başarı temelli bir yaklaşımla uygun koşulların oluşturulması, kaynakların doğru tahsisi, sorumluluk ve risk almanın teşvik edilmesi gerekmektedir.

Yine yöneticilerin öz yeterlilik düzeylerinin ve öz güvenlerinin artması için, birbirlerine sık sık olumlu telkinlerde bulunmaları sağlanmalıdır. Olumlu telkinlerden kasıt, yöneticilerin sorumluluklarındaki bir işi başarıyla tamamlayacakları konusunda sözlü olarak desteklenmeleridir. Olumlu telkinler bireyin bir işi başarma konusundaki yeterlilik inancını artıracaktır. Bunun için en önemli koşullardan biri, kişiler arası olumlu ilişkilerin olduğu bir örgüt iklimi oluşturmaktır. Oluşacak pozitif iklimin devamlı takip edilmesi ve gerektiğinde müdahale edilmesi önem arz etmektedir.

Araştırma sonuçları, yöneticilerin üzerlerinde strese yol açacak şekilde, “aşırı iş yükü” olduğunu hissettiklerini göstermektedir. Yöneticilerin böyle hissetmelerinin sebebi, gerçekten de üzerlerinde aşırı yük ve buna bağlı olarak aşırı sorumluluk olması ile açıklanabileceği gibi, yöneticilerin görev tanımlarında olmayan işleri gönüllü olarak yapmasının ve gereğinden fazla sorumluluk almasının da bu duruma yol açan etkenlerden olduğu düşünülmektedir. Bunun için görev tanımları yeniden gözden geçirilmeli ve yöneticiler görev tanımlarında belirtilen işleri yapmalıdırlar. Yöneticiler görevi gereği fazla iş yüküne sahipse, yetki devri ile en azından stratejik olmayan ve inisiyatif kullanmayı gerektirmeyen rutin işlerin bir kısmını astlarına devretmelidirler.

Tüm bunların yanında yöneticilerin yaşadıkları ve gelecekte yaşaması muhtemel stresli koşullar ile başa çıkmayı öğrenmeleri için profesyonel destek almaları gerekmektedir. Bunun için yöneticilere yönelik stres yönetimi eğitimleri düzenlenmelidir. Aynı zamanda bu eğitimlerde elde edilen kazanımların iş ortamına aktarılması sağlanmalıdır.

Son olarak, araştırma kısıtları da dikkate alınmak suretiyle araştırmanın, örneklem olarak seçilen işletmelerde çalışan yöneticiler dışındaki denekler üzerinde de yapılması, daha sağlıklı bir karşılaştırma imkanı verecektir. Dolayısıyla bu konuya ilgi duyan araştırmacılara, araştırmanın farklı firmalar ve yöneticilerin katılımıyla, farklı zamanlarda tekrar yapılması önerilmektedir. Ayrıca yöneticilerden elde edilecek

bilgilerin daha sağlıklı olmasını ve gerçek durumu yansıtmasını sağlamak için, veri toplama sürecinin, yüzyüze anket yöntemi ile gerçekleştirilmesi önem arz etmektedir.



## KAYNAKÇA

- Acar, T. (2007). Öz Yeterlilik (self-efficacy) Kavramı Üzerine. Şubat 3, 2014 tarihinde [http://www.parantezegitim.net/Bilgi\\_BankOz\\_yeterlik\\_T.Acar\\_.pdf](http://www.parantezegitim.net/Bilgi_BankOz_yeterlik_T.Acar_.pdf) adresinden alındı
- Afthanorhan, W. (2013). A Comparison of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis. *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology*, 2(5), 198-205.
- Agarwal, R., & Karahanna, E. (2000). Time Flies When You're Having Fun: Cognitive Absorption and Beliefs about Information Technology Usage. *MIS Quarterly*, 24(4), 665-694.
- Akben, S. (2014). *Sağlık Sektöründe Hizmetkâr Liderlik Algılaması, Stres, Örgütsel Sizinm Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kahramanmaraş Necip Fazıl Şehir Hastanesi Örneği)*. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Akcan, G., Ünsar, A. S., & Küçükkancabaş, S. (2014). Liderlik Davranışlarının Çalışanların Stres Düzeylerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 51-74.
- Akgündüz, Y. (2012). *Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Akman, S. (2004). Stresin Nedenleri ve Açıklayıcı Kuramlar. *Türk Psikoloji Bülteni*, 10(34-35), 40-55.
- Aksu, G., Eser, M. T., & Güzeller, C. O. (2017). *Açımlayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi ile Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aktaş Mavili, A. (2001). Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 56(4), 25-42.
- Albayrak, A. (2005). Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde En Küçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 105-126.
- Albrecht, K. (1988). *Gerilim ve Yönetici*. İstanbul: İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Alpar, R. (2000). *Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinde Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik-Güvenilirlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alpar, R. (2014). *Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik-Güvenilirlik (3. b.)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- American Psychological Association. (2015). Stress in America: Paying With Our Health. Nisan 27, 2019 tarihinde <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2014/stress-report.pdf> adresinden alındı

- Anamoutou, K. (2018). Leaders Design The Future. Temmuz 5, 2019 tarihinde <https://www.slideshare.net/KristyAnamoutou/leaders-design-the-future> adresinden alındı
- Arat, M. (2010). *Kriz ve Stres Yönetimi* (1. b.). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- AREETE. (2011). Next Practices/Technologies Tools and Methodologies: Strategic Foresights in VUCA World. Ocak 13, 2017 tarihinde <https://areete.wordpress.com/2011/12/20/vuca-and-leadership-skills-for-future/> adresinden alındı
- Arıkanlı, A., & Ulubaşı, B. (2004). *Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*. Ankara: Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları.
- Armağan, A. (2004). Basın, Stres ve Denetim. *International Symposium Communication in the Millennium - A Dialogue Between Turkish and American Scholars*. İstanbul: 17-19 Mart.
- Arrington, P. (2008). Stress At Work: How Do Social Workers Cope? Mart 18, 2019 tarihinde <http://docplayer.net/14926328-Stress-at-work-how-do-social-workers-cope.html> adresinden alındı
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Automatic Data Processing. (2016). Dealing with a VUCA World: HR's Investment Opportunity. Mart 24, 2017 tarihinde <http://www.adp.com.hk/assets/vfs/Family-33/Hong-Kong/White-Paper-Download/adp-vuca-report-final.pdf> adresinden alındı
- Aydın, İ. (2008). *İş Yaşamında Stres*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, K. B. (2010). *Stresle Başa Çıkma* (2. b.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aydın, Ş. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 49-74.
- Aydın, Ş. (2008). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme Ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Aypay, A. (2010). Genel Öz Yeterlik Ölçeği'nin (GÖYÖ) Türkçe'ye Uyarlama Çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 113-131.
- Aytaç, S. (2002). İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları. Nisan 13, 2019 tarihinde <https://www.isguc.org/?p=article&id=276&cilt=4&sayi=1&yil=2002> adresinden alındı
- Aytaç, S. (2009). *İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları Yönetimi*. Ankara: Labour Ministry- CASGEM.
- Aytaç, S., & Bayram, N. (2000). Marmara Depremi Sonrası Bireylerdeki Stres Tepkilerinin Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4), 41-61.
- Bakan, İ. (2013). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları* (4. b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Balcı, A. (2000). *Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2014). *Çalışanlarda Stres Kaynakları, Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ve Sağlık Sektörü*. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.



- Balcioğlu, İ. (2005). Stres Kavramı ve Tarihsel Gelişimi. Mart 18, 2019 tarihinde <http://www.ctf.edu.tr/stek/pdfs/47/4701.pdf> adresinden alındı
- Baltacı, H. (2008). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Bilgisayar Tutumları İle Öz-Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Baltaş, A., & Baltaş, Z. (2011). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bandalos, B. (1996). Confirmatory Factor Analysis. J. Stevens içinde, *Applied multivariate statistics for the social sciences* (s. 389-420). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. V. Ramachaudran içinde, *Encyclopedia of Human Behavior* (s. 71-81). New York: Academic Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bandura, A. (2000). Self-efficacy: The Foundation of Agency. W. Perrig, & A. Grob içinde, *Control of Human Behaviour, Mental Processes and Consciousness* (s. 17-33). London: Taylor & Francis.
- Baran, Z., & Taşgıt, Y. (2010). Turizmin Sosyo-Ekonomik-Kültürel Etkileri ve Yerel Halkın Tutumu Arasındaki İlişki: Akçakoca Örneği. *11. Ulusal Turizm Kongresi, 2-5 Aralık*, (s. 650-663). Kuşadası.
- Barlı, Ö. (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış* (4. b.). Erzurum: Aktif Yayınevi.
- Baron, M., & Kenny, D. (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.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Basım, N., Korkmazıyürek, H., & Tokat, O. (2008). Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(19), 121-130.
- Batıgün, A., & Şahin, N. (2006). İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1), 32-45.
- Batthey, J. (2012). The Future is Already Here. Temmuz 5, 2019 tarihinde <http://miramarfarms.com/the-future-is-already-here/> adresinden alındı
- Bawany, S. (2016b). Leading Change in Today's VUCA World: What Makes a Great Change Agent. Şubat 13, 2017 tarihinde [https://www.hr.com/en/topleaders/all\\_articles/leading-change-in-today%e2%80%99s-vuca-world-what-makes-a\\_ik5cygi2.html](https://www.hr.com/en/topleaders/all_articles/leading-change-in-today%e2%80%99s-vuca-world-what-makes-a_ik5cygi2.html) adresinden alındı
- Baysal, E. (2010). *Hemşirelerde Öz Yeterlilik İnancı ve İş Doyumu İlişkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Saha Çalışması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Baytar, Ö. (2010). *İş Yaşamında Stresin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Beebe, A. (2016). Leaders are Unprepared for the Immediate Future. Temmuz 5, 2019 tarihinde <https://www.linkedin.com/pulse/leaders-unprepared-immediate-future-akiva-beebe/> adresinden alındı
- Bennett, N., & Lemoine, J. G. (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons Journal*, 57(3), 311-317.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Bernstein, L. (2014). *The Perceived Importance of VUCA-Driven Skills for 21st Century Leader Success and the Extent of Integration of Those Skills Into Leadership Development Programs*. Des Moines, Iowa: Drake University, Doctor of Education.
- Blaug, R., Kenyon, A., & Lekhi, R. (2007). Stress At Work. Mart 18, 2019 tarihinde [https://www.researchgate.net/publication/315003074\\_Stress\\_at\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/315003074_Stress_at_Work) adresinden alındı
- Brittain, B. (2012). Leadership Perfected: Leading From The Whole You. Ocak 11, 2017 tarihinde <http://iveybusinessjournal.com/publication/leadership-perfected-leading-from-the-whole-you> adresinden alındı
- Broeckx, D. (2015). The Network Always Win. Nisan 4, 2017 tarihinde [http://www.de7de.be/DE7DE/\\_PREDEFINED/index.asp?structure\\_record=20821&web\\_language=nl&web\\_sitename=de7de&NEWSITEMS\\_DETAIL=1&NEWSITEMS\\_RECORD=5333](http://www.de7de.be/DE7DE/_PREDEFINED/index.asp?structure_record=20821&web_language=nl&web_sitename=de7de&NEWSITEMS_DETAIL=1&NEWSITEMS_RECORD=5333) adresinden alındı
- Budak, G., & Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi* (5. b.). İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Büyükfırat, B. (2009). *Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Stresi Düzeyleri Üzerinde Etkileri: İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Cam, E. (2004). Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 2-10.
- Camkurt, M. (2007). İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 20(6), 80-106.
- Campbell, D., & Fiske, D. (1959). Convergent and Discriminant Validation By The Multitrait-Multimethod Matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Casey, G. W. (2014). Leading in a VUCA World. *Fortune Journal*, 169(5), 75.
- Center for Creative Leadership (CCL). (2011). *Future Trends in Leadership Development*. Greensboro: NC: Petrie, N.
- Center for Creative Leadership (CCL). (2013). Leadership Skills for an Uncertain World. Temmuz 6, 2019 tarihinde <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/leadership-skills-for-an-uncertain-world/> adresinden alındı
- Ceylan, A. (2012). *Yönetimde İnsan ve Davranış* (8. b.). İstanbul: Marka ve Ötesi.
- Ceylan, A., & Ulutürk, Y. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.

- Chin, W. (1998). The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling. G. Marcoulides içinde, *Modern Methods for Business Research* (s. 295-336). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W., & Gopal, A. (1995). An Adaptation Intention in GSS: Importance of Beliefs. *Data Base Advances*, 26, 42-64.
- Choi, J., Price, R., & Vinokur, A. (2003). Self-Efficacy Changes in Groups Effect of Diversity Leadership and Group Climate. *Journal Of Organizational Behavior*(24), 357-372.
- Collins, J., & Hansen, M. (2011). *Great By Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck—Why Some Thrive Despite Them All*. New York: NY: Harper Collins.
- Compeau, D., & Higgins, C. (1995). Application of Social Cognitive Theory to Training for Computer Skills. *Information Systems Research*, 6(2), 118-143.
- Convay, J., & Lance, C. (2010). What Reviewers Should Expect From Authors Regarding Common Method Bias in Organizational Research. *Journal of Business and Psychology*, 25, 325-334.
- Cooke, A. (2013a). How to Manage Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity – Part 1. Nisan 7, 2017 tarihinde <https://growthandprofit.me/category/vuca/> adresinden alındı
- Cooke, A. (2013b). How to Manage Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity – Part 2. Haziran 13, 2017 tarihinde <https://growthandprofit.me/2013/07/04/how-to-manage-volatility-uncertainty-complexity-and-ambiguity-part-2/> adresinden alındı
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Cotton, D. (1990). *Stress Management: An Integrated Approach to Therapy*. New York: Routledge.
- Courtney, H. G., Kirkland, J., & Viguerie, P. S. (1997). Strategy Under Uncertainty. *Harvard Business Review*, 66-79.
- Cüceloğlu, D. (1992). *İnsan Davranışı*. İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Cüceloğlu, D. (1994). *İnsan ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları*. İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Çapık, C. (2014). Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205.
- Çelik, D. (2014). *İş Stresi ve Sağlık Çalışanları*. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları* (2. b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Çorbacı Serin, G. (2012). *Zihinsel Engelli Ergenlerin Sosyal Bereci Düzeyleri ve Davranış Problemleri İle Ebeveynlerinin Genel Öz Yeterlilik Algı Düzeylerinin Karşılaştırılarak İncelenmesi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çukur, M. (2001). Örgütsel Stres Yönetimi. *İSG İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi*, 3(1), 7-10.

- Davies, A., Fidler, D., & Gorbis, M. (2011). Future Work Skills 2020. Aralık 11, 2017 tarihinde [http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A\\_UPRI\\_future\\_work\\_skills\\_sm.pdf](http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf) adresinden alındı
- Defrank, R., & Ivancevich, J. (1998). Stress On The Job: An Executive Update. *The Academy of Management Executive*, 3(12), 55-66.
- Demirel, E. (2013). Mesleki Stresin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 220-241.
- Dinçer, Ö. (1994). *Örgüt Geliştirme*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Doğru, M. (2015). *Psikolojik Yıldırma ve Örgütsel Adaletsizliğin Çalışanların Stres ve Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Draycott, R. (2012). "Marketing is Dead" Says Saatchi & Saatchi CEO. Aralık 8, 2017 tarihinde <http://www.thedrum.com/news/2012/04/25/marketing-dead-says-saatchi-saatchi-ceo> adresinden alındı
- Düzgün, A. (2014). *Üst Düzey Yöneticilerde Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Analizi: Antalya Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Emhan, A., & Çayır, C. (2010). Girişimcilerin Stres İle Baş Edebilmesinde Tinsel Değerlerin Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 101-120.
- Ercan, A. (2014). *Sessizleşen Örgütlerde Öz yeterlilik Algısının Rolü: Alanya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma, Stres ve Çözüm Yolları*. Ankara: MESS Yayınları.
- Eren Gümüştekin, G., & Gültekin, F. (2009). Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(23), 147-158.
- Eren Gümüştekin, G., & Öztemiz, A. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergun, G. (2008). *Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erkoç, İ. (2015). *Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erkoç, Z. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi & Kalite Yönetim Sistemi Terimler Sözlüğü*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim*. Ankara: TODAİE Yayını.
- Erten Akdoğan, F. (2009). *Zihin Engelliler Öğretmenlerinin Öz Yeterlilik Alguları ve Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Eskildsen, J., Kristensen, K., Juhl, H., & Ostergaard, P. (2004). The Drivers of Customer Satisfaction and Loyalty: The Case of Denmark 2000-2002. *Total Quality Management*, 15(5/6), 859-868.
- Fails Management Institute. (2012). Redefining Leadership: Strategic Thinking in Today's VUCA World. Ağustos 2, 2017 tarihinde <https://www.fminet.com/wp-content/uploads/2017/03/Strategic-Thinking-in-VUCA-World.pdf> adresinden alındı
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3. b.). London: SAGE Publications.
- Finlev, T. (2009). 10 Workplace Skills of the Future. Mart 8, 2019 tarihinde <http://www.iftf.org/future-now/article-detail/10-workplace-skills-of-the-future-the-skills-workers-should-strive-to-have-and-the-skills-employers/> adresinden alındı
- Fischer, J. (2017). The Year Ahead 2017 Planning. Ekim 4, 2017 tarihinde <http://campaignme.com/2017/01/15/112053/year-ahead-2017-planning> adresinden alındı
- Fiske, D. (1982). Convergent-Discriminant Validation in Measurements and Research Strategies. D. Brinberg, & L. Kidder (Dü) içinde, *New Directions for Methodology of Social and Behavioral Science: Forms of Validity in Research* (s. 77-92). San Francisco: Jossey-Bass.
- Folkman, S., Lazarus, R., Gruen, R., & Vedelongs, A. (1986). Appraisal, Coping, Health Status, and Psychological Symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 571-579.
- Ford, D. (2003). Trust and Knowledge Management: The Seeds of Success. C. Holsapple içinde, *Handbook on Knowledge Management: Knowledge Matters* (s. 553-576). Berlin: Springer-Verlag.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*(48), 39-50.
- Forward Intelligence Group. (2014). VUCA. Nisan 7, 2017 tarihinde <http://www.forward-intelligence.com/index.php/resources/glossary/vuca/> adresinden alındı
- Free, M. (2009). Managing change, changing management. *Production Machining*, 9(11), 13-14.
- Gençöz, F. (1998). Uyum Psikolojisi. *Kriz Dergisi*, 6(2), 1-7.
- Githens, G. (2015). *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA)*. Ocak 13, 2011 tarihinde <https://leadingstrategicinitiatives.com/2015/02/27/volatility-uncertainty-complexity-ambiguity-vuca/> adresinden alındı
- Gökler, R., & Işitan, İ. (2012). Modern Çağın Hastalığı; Stres ve Etkileri. *Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 154-168.
- Guterman, M., & King, D. (2014). Working La Vida VUCA. Mart 24, 2017 tarihinde <http://www.meaningfulcareers.com/working-la-vida-vuca/> adresinden alındı
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 91-109.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (4. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Güriş, S., & Astar, M. (2015). *SPSS ile İstatistik* (2. b.). İstanbul: Der Yayınları.
- Güvenç, B. (1994). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Yayınları.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Haktanır, M. (2016). *İş Stresi Yaratan Faktörler ve Başa Çıkma Yöntemleri Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Hazır Bıkmaz, F. (2004). Sınıf Öğretmenlerinin Fen Öğretiminde Öz Yeterlilik İnancı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Mayıs 25, 2014 tarihinde [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimler/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/161/bikmaz.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimler/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/161/bikmaz.htm) adresinden alındı
- Henson, R. (2001). Teacher Self-Efficacy: Substantive Implications and Measurement Dilemmas. Aralık 5, 2016 tarihinde <http://eric.ed.gov/?id=ED452208> adresinden alındı
- Henson, R., & Roberts, J. (2006). Exploratory Factor Analysis in Published Research: Common Errors and Some Comment on Improved Practice. *Educational and Psychological Measurement*, 66(3), 393-416.
- Heslin, P., & Khele, U. (2006). Self-Efficacy. S. Rogelberg içinde, *Encyclopedia of Industrial / Organizational Psychology* (Cilt 2, s. 705-708). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hesselbein, F., & Goldsmith, M. (2009). *The Organization of the Future: Visions, Strategies, and Insights on Managing in a New Era*. San Francisco: Hesselbein, Frances ve Goldsmith, Marshall (2009). The Organization ofCA: Josey-Bass.
- Heugens, P. P., & Lander, M. W. (2009). Structure! Agency! (And Other Quarrels): A Meta-Analysis of Institutional Theories of Organization. *Academy of Management Journal*, 52(1), 61-85.
- Himmetoğlu, B., & Kırel, Ç. (1996). *Stres Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Hogarty, K., Hines, C., Kromrey, J., Ferron, J., & Mumford, K. (2005). The Quality of Factor Solutions in Exploratory Factor Analysis: The Influence of Sample Size, Communality and Overdetermination. *Educational and Psychological Measurement*, 65, 202-226.
- Howitt, D., & Cramer, D. (2011). *Introduction to SPSS Statistics in Psychology: For Version 19 and Earlier* (5. b.). London: Pearson Education Limited.
- İnce Aka, E., & Sarıkaya, M. (2017). Probleme Dayalı Öğrenme Yöntemine Yönelik Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2), 75-95.
- Johansen, B. (2007). *Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present*. San Francisco: CA: Berrett-Koehler.
- Johansen, B. (2010a). Leaders Will Make The Future of Aging. *Journal of the American Society on Aging*, 34(3), 20-22.
- Johansen, B. (2010b). Speed in a VUCA World: How Leaders of the Future Will Execute Strategy. Nisan 11, 2017 tarihinde

- [http://www.forevueinternational.com/Content/sites/forevue/pages/1481/3\\_2\\_Speed\\_in\\_a\\_VUCA\\_World\\_Johansen.PDF](http://www.forevueinternational.com/Content/sites/forevue/pages/1481/3_2_Speed_in_a_VUCA_World_Johansen.PDF) adresinden alındı
- Johansen, B. (2010c). Leadership, Thinking Ten Years Ahead. Temmuz 6, 2019 tarihinde <https://hbr.org/2010/05/leadership-thinking-ten-years.html> adresinden alındı
- Johansen, B. (2012). *Leaders Make The Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. San Francisco: CA: Berrett-Koehler.
- Johansen, B., & Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA World. *Research-Technology Management*, 56(1), 10-15.
- Jones, B., Flynn, D., & Kelloway, K. (1995). Perception of Support From the Organization in Relation to Work Stress, Satisfaction, and Commitment. S. Steven, & M. Lawrence (Dü) içinde, *Organizational Risk Factors for Job Stress* (s. 41-52). Washington, DC: American Psychological Association.
- Kalay, F. (2009). *Bilişim Teknolojilerinin İş Stresi ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri: Kuram ve Türk Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Karagöl, İ. (2015). *Üniversite Hazırlık Sınıfı Öğrencilerinin İngilizce Konuşma Becerilerinin İngilizce'ye Yönelik Tutum, Kaygı ve Genel Öz Yetenekleri Açısından Yordanması*. İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karakaş, F. (2009). Metaverse, Avatarlar, 3D Sanal Gerçeklik Ortamları ve Kolektif Zeka. Mart 8, 2019 tarihinde <http://blog.milliyet.com.tr/metaverse--avatarlar--3d-sanal-gerceklik-ortamlari-ve-kolektif-zeka/Blog/?BlogNo=193473> adresinden alındı
- Karakeçili, G. (2016). *Fast Food Restoran Çalışanlarının Duygusal Emek ve Öz Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. Mersin: Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1985). *Organization and Management* (1. b.). Singapore: Mcgraw-Hill Book.
- Kavanagh, D., & Bower, G. (1985). Mood and Self-efficacy: Impact of Joy and Sadness on Perceived Capabilities. *Cognitive Therapy and Research*, 9(5), 507-525.
- Kemeny, M. (2003). The Psychobiology of Stress. *Current Directions in Psychological Science*, 12(4), 124-129.
- King, J. (2013). 4 Survival Strategies for IT Chaos. Kasım 22, 2017 tarihinde <https://www.computerworld.com/article/2484638/it-management/it-management-4-survival-strategies-for-it-chaos.html> adresinden alındı
- Kiremit, H. (2006). *Fen Bilgisi Öğretmenliği Öğrencilerinin Biyoloji İle İlgili Özyeterlilik İnançlarının Karşılaştırılması*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Kline, R. B. (2005). *Principle and Practice of Structural Equation Modelling*. New York: The Guilford Press.
- Koçer, C. (2015). *Kariyer Yönetimi-İş Stresi İlişkisi ve İmalat Sektöründe Bir Araştırma*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Koçyiğit, Y. (2018). *Firmaların Örgütsel Esnekliği, Kullandıkları Rekabet Stratejileri ve Algılanan Rekabet Üstünlüğü Arasındaki Etkileşim: Türkiye'nin En Büyük*

- 500 Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama. İzmir: İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Kohl, K. (2017). Building Future Fit Teams: What Skills Will Leaders Need in the Future? Temmuz 6, 2019 tarihinde <https://www.talentskills.net/bfft-skills-leaders-need-future/> adresinden alındı
- Konczak, L. J., & Molloy, K. (2010). Leading in a Time of Uncertainty: The Next Decade. *People and Strategy Journal*, 33(4), 5.
- Korkmaz, İ. (2002). *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Krohne, H. (2001). Stress and Coping Theories. Mart 18, 2019 tarihinde [http://userpage.fu-berlin.de/schueez/foalien/Krohne\\_Stress.pdf](http://userpage.fu-berlin.de/schueez/foalien/Krohne_Stress.pdf) adresinden alındı
- Kulaksız, A. (2016). *Çalışma Yaşamında Stres ve Stres Yönetimi: Özel Ve Kamu Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma*. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kurbanoglu, S. (2004). Özyeterlik İnançları ve Bilgi Profesyonelleri İçin Önemi. *Bilgi Dünyası*, 5(2), 137-152.
- Kurşun, A. (2014). *Çalışma Hayatında Stres ve Stresle Mücadele*. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kurt, T. (2012). Öğretmenlerin Öz Yeterlik ve Kolektif Yeterlik Algıları. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(2), 195-227.
- Lazarus, R. (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R. (1993). From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21.
- Lefebvre, M. (2009). Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. Temmuz 6, 2019 tarihinde <http://dlacreative.blogspot.com/2009/11/ten-new-leadership-skills-for-uncertain.html> adresinden alındı
- Leontaridi, R., & Ward, M. (2002). Work-Related Stress, Quitting Intentions and Absenteeism. Nisan 3, 2019 tarihinde <http://ftp.iza.org/dp493.pdf> adresinden alındı
- Leslie, J. (2009). The Leadership Gap: What You Need, and Don't Have, When it Comes To Leadership Talent. Aralık 11, 2017 tarihinde <http://media.ccl.org/wp-content/uploads/2015/09/Leadership-Gap-What-You-Need.pdf> adresinden alındı
- Levenstein, S., Prantera, C., Varvo, V., Scribano, M., Berto, E., Luzi, C., & Andreoli, A. (1993). Development of the Perceived Stress Questionnaire: A New Tool for Psychosomatic Research. *Journal of Psychosomatic Research*, 37(1), 19-32.
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2006). *Basic Statistics for Business and Economics* (5. b.). United States: McGraw-Hill Companies.
- Lindell, M., & Whitney, D. (2001). Accounting for Common Method Variance in Cross-Sectional Research Designs. *Journal of Applied Psychology*, 86, 114-121.
- Loyd, T. (2015). Stories and Strategies from the VUCA World. Mart 27, 2017 tarihinde <http://vucabook.com/stories-and-strategies-from-the-vuca-world/> adresinden alındı
- Lucchetti, S. (2009). *The Principle of Relevance: The Essential Strategy to Navigate Through The Information Age*. Hong Kong: RT Publishing.



- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior* (6. b.). New York: McGraw-Hill.
- Macnab, F. (1985). *Coping*. Australia: Hill of Content Publishing Company.
- Mangahas, M. (2016). VUCA and VUCA-Prime. Nisan 12, 2017 tarihinde <http://opinion.inquirer.net/99900/vuca-vuca-prime> adresinden alındı
- McKillup, S. (2012). *Statistics Explained: An Introductory Guide for Life Scientists* (2. b.). United States: Cambridge University Press.
- Mertler, C., & Vannatta, R. (2005). *Advanced and Multivariate Statistical Methods: Practical Application and Interpretation* (3. b.). United States: Pyczak Publishing.
- Meydan, C., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları* (2. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Michel, J. (2016). The What, How and Now of Effectively Leading Change. Ocak 11, 2017 tarihinde <http://www.brandquarterly.com/what-how-now-of-effectively-leading-change> adresinden alındı
- Mittelsdorf, B. (2016). Dealing with Projects in a VUCA World. Temmuz 7, 2019 tarihinde <https://pmi.org.sg/index.php/component/rsfiles/download-file/files?path=Symposium%202016/PresentationDeck/BobMittelsdorf.pdf> adresinden alındı
- Morales, G. (2011). *Partial Least Squares (PLS) Methods: Origins, Evolution and Application to Social Science*. Madrid: Universidad Complutense.
- Mukherjee, A. (2016). How to Prepare Leaders for a VUCA World. Ocak 11, 2017 tarihinde <http://www.hrexaminer.com/how-to-prepare-leaders-for-a-vuca-world/> adresinden alındı
- Nakıboğlu, M. (2008). *Hizmet İşletmelerindeki İlişkisel Pazarlama Uygulamalarının Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkileri*. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Norfolk, D. (1989). *İş Hayatında Stres*. (L. Serdaroğlu, Çev.) İstanbul: Form Yayınları.
- Norman, G. (2010). Likert Scale, Levels of Measurement and the “laws” of Statistics. *Adv in Health Sci Educ Pract.*, 15(5), 625-632.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- O’neill, J., & Davis, K. (2011). Work Stress and Well-Being In The Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 385-390.
- Ohanian, A. (2012). Leading in a VUCA World. Şubat 13, 2017 tarihinde <https://www.trainingjournal.com/articles/feature/leading-vuca-world> adresinden alındı
- Okutan, M., & Tengilimoğlu, D. (2002). İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*(3), 15-42.
- Olya, H. (2017). Partial Least Squares Based Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *Global Conference on Services Management*, 3-7 Ekim. Volterra, İtalya.
- Ordun, G. (2005). Kişilik Faktörleri ve Satış Temsilcilerinin Performansları Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 16(51), 56-68.
- O'Shea, T. (2017). Ready to SHIFT Your VUCA to VUCA Prime? Nisan 12, 2017 tarihinde <http://agilityconsulting.com/your-agility-advantage/ready-to-shift-your-vuca-to-vuca-prime> adresinden alındı

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: NJ: John Wiley & Sons.
- Önsüz, M., Hıdıroğlu, S., Gürbüz, Y., Topuzoğlu, A., & Karavuş, M. (2008). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Asistan Doktorların Örgütsel Stres Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *New Symposium Journal*, 46(1), 23-34.
- Örnek, A. Ş., & Aydın, Ş. (2008). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özbek, A. (2008). *Katılımcı Liderlik Anlayışının Stres Yönetimine Etkisi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdamar, K. (2010). *Paket Programları ile İstatistiksel Veri Analizi*. Ankara: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, A. (2013). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Özdemir, H. (2019). *Sporcuların Algıladıkları Antrenör Liderlik Davranışlarının Özyeterlilik Düzeylerine Etkisi*. Yozgat: Bozok Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özerden, S. (2010). *Turizm İşletmelerinde Çalışan Bireylerin Öz-yeterlilik Algılarının Psikolojik Şiddet (Mobbing) Olgusu Üzerine Etkisi K.K.T.C.'de Bir Uygulama*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özgün, A. (2015). *Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özkalp, E. (2010). *Çatışma ve Stres Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış* (4. b.). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış* (5. b.). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özmutaf, N. M. (2006). Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım. *Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi*, 23(1-2), 75-81.
- Özyılmaz, A., & Eser, S. (2013). *Ortak Metod Varyansı Nedir? Nasıl Kontrol Edilebilir?* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Pajares, F. (1996). Self-Efficacy Beliefs in Academic Settings. *Review of Educational Research*, 66(4), 543-578.
- Pajares, F. (2002). Overview of Social Cognitive Theory and of Self-Efficacy. Mayıs 24, 2014 tarihinde <http://www.uky.edu/~eushe2/Pajares/eff.html> adresinden alındı
- Palmer, M., & Hyman, B. (1993). *Yönetimde Kadınlar*. (V. Üner, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.
- Park, J. (2007). Work Stress and Job Performance. Mart 18, 2019 tarihinde <https://pdfs.semanticscholar.org/2e57/013a0815a4be2dd7e11048fea8f61af321e2.pdf> adresinden alındı

- Paşa, M. (2007). *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*. Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Paul, R. K. (2006). *Multicollinearity - Causes, Effects and Remedies*. New Delhi: Indian: Indian Agricultural Statistics.
- Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Pehlivan, İ. (2000). *İş Yaşamında Stres* (1. b.). Ankara: Pegem Yayınları.
- Perrewe, P., & Victory, F. (1988). Combatting Job Stres. *Training & Development Journal*, 7(2), 84-85.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., & Podsakoff, N. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Polat, İ. (2006). *İşyeri Ergonomisinin Örgütsel Stres Üzerine Etkisi: Erzurum İlindeki Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Polat, M. (2018). Eğitim Bilimlerinde PLS-SEM Yaklaşımının Kullanılabilirliği ve Bir Uygulama. *Social Sciences Studies Journal*, 4(25), 5325-5337.
- Prensky, M. (2014). Variability, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA). Ocak 13, 2017 tarihinde [http://blogs.edweek.org/edweek/provocative-ed-tech-thinking/2014/09/Post\\_0006-variability\\_uncertainty\\_complexity\\_ambiguity\\_vuca.html](http://blogs.edweek.org/edweek/provocative-ed-tech-thinking/2014/09/Post_0006-variability_uncertainty_complexity_ambiguity_vuca.html) adresinden alındı
- Pyle, B. (2015). 10 Leadership Skills for an Uncertain World Continued. Temmuz 7, 2019 tarihinde <http://www.outofthisworldleadership.com/blog-posts/10-leadership-skills-for-an-uncertain-world-continued/> adresinden alındı
- Quick, J., Quick, J., Nelson, D., & Hurrell, J. (1997). *Preventive Stress Management in Organizations*. Washington D.C.: American Psychological Association.
- Ravuri, B. (2012a). Tomorrows Leader - Part 1. Temmuz 8, 2019 tarihinde <http://bharat-ravuri.blogspot.com/2012/08/?m=0> adresinden alındı
- Ravuri, B. (2012b). Tomorrows Leader - Part 2. Temmuz 8, 2019 tarihinde <http://bharat-ravuri.blogspot.com/2012/09/?m=0> adresinden alındı
- Richardson, H., Simmering, M., & Sturman, M. (2009). A Tale of Three Perspectives: Examining Post Hoc Statistical Techniques for Detection and Correction of Common Method Variance. *Organizational Research Methods*, 12, 762-800.
- Rowshan, A. (2003). *Stres Yönetimi*. (D. Cüceloğlu, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Salkin, N., & Rasmussen, K. (2007). *Encyclopedia of Measurements and Statistics* (1. b.). California: Sage.
- Saruhan, Ş., & Özdemirci, A. (2013). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sauter, S., Murphy, L., Colligan, M., Swanson, N., Hurrell, J., Scharf, F., . . . Tisdale, J. (1998). Stress At Work. Mart 15, 2019 tarihinde <https://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/pdfs/99-101.pdf?id=10.26616/NIOSH-PUB99101> adresinden alındı

- Say, M. (2005). *Fen Bilgisi Öğretmenlerinin Öz Yeterlilik İnanışları*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Schachter, H. (2009). Dilemma Flipping, Bio-empathy: Vital Skills for Leaders of the Future. Temmuz 8, 2019 tarihinde <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/dilemma-flipping-bio-empathy-vital-skills-for-leaders-of-the-future/article4213121/> adresinden alındı
- Schloss, E. P. (2014). A Dynamic Framework for Planning Under Simple, Complicated, and Complex Conditions. *Emergence: Complexity and Organization Journal*, 16(2), 93-106.
- Schmitz, G., & Schwarzer, R. (2000). Selbstwirksamkeitserwartung Von Lehrern: Längsschnittbefunde Mit Einem Neuen Instrument [Perceived Self-efficacy of Teachers: Longitudinal Findings with a New Instrument]. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie [German Journal of Educational Psychology]*, 14(1), 12-25.
- Schumacker, R., & Lomax, R. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. New York: Taylor & Francis Group.
- Schunk, D. (1984). Self-Efficacy Perspective on Achievement Behavior. *Educational Psychologist*, 19, 48-58.
- Schunk, D. (1991). Self-Efficacy and Academic Motivation. *Educational Psychologist*, 26, 207-231.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston içinde, *Measures in Health Psychology: A User's Portfolio, Causal and Control Beliefs*. Windsor: NFER-Nelson.
- Seçer, İ. (2015). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi (2. b.)*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Selye, H. (1936). A Syndrome Produced by Diverse Nocuous Agents. *Nature*(138), 32.
- Selye, H. (1974). *Stress Without Dissress*. New York: Lippincott Williams & Wilkins Comp.
- Senemoğlu, N. (2005). *Gelişim, Öğrenme ve Öğretim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Seyyar, A., & Selek Öz, C. (2007). *İnsan Kaynakları Terimleri*. Sakarya: Değişim Yayınları.
- Shaffer, L. S., & Zalewski, J. M. (2011). Career Advising in a VUCA Environment. *The Journal of the National Academic Advising Association*, 31(1), 13-20.
- Shapiro, S., & Wilk, M. (1965). An Analysis of Variance Test for Normality (Complete Samples). *Biometrika*, 52(3/4), 591-611.
- Sharma, P. (2015). Is Your Workforce VUCA Ready. Nisan 7, 2017 tarihinde <https://trogonsoftteamwise.wordpress.com/2015/01/21/is-your-workforce-vuca-ready/> adresinden alındı
- Sherman, R. O. (2012). Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. Temmuz 8, 2019 tarihinde <https://www.emergingrleader.com/ten-new-leadership-skills-for-an-uncertain-world/> adresinden alındı
- Silah, M. (2000). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Snowden, D. J. (2005). Strategy in the Context of Uncertainty. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 47-54.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, 68-76.

- Snyder, C., & Lopez, S. (2002). *Handbook of Positive Psychology*. US: Oxford University Press.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler: Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Soysal, A. (2009). İş Yaşamında Stres. Mart 18, 2019 tarihinde <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale237.pdf> adresinden alındı
- Sökmen, A. (2005). Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*(1), 1-27.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon* (1. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sönmez, V., & Alacapınar, F. (2016). *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Spector, P. (2008). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Stevens, J. (2002). *Applied Multivariate Statistics for The Social Sciences*. New Jersey: Lawrance Erlbaum.
- Stiehm, J. H. (2002). *The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy*. Philadelphia: PA: Temple University Press.
- Sullivan, J. (2012a). Talent Strategies for a Turbulent VUCA World — Shifting to an Adaptive Approach. Ocak 11, 2017 tarihinde <https://www.eremedia.com/ere/talent-strategies-for-a-turbulent-vuca-world-shifting-to-an-adaptive-approach/> adresinden alındı
- Sullivan, J. (2012b). VUCA: The New Normal for Talent Management and Workforce Planning. Şubat 15, 2017 tarihinde <https://www.eremedia.com/ere/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/> adresinden alındı
- Sullivan, J. (2013). How the Talent Management Function Can Thrive in a VUCA World. Temmuz 11, 2017 tarihinde <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/how-the-talent-management-function-can-thrive-in-a-vuca-world/> adresinden alındı
- Sutherland, V., & Cooper, C. (1990). *Understanding Stress: A Psychological Perspective for Health Professionals*. Florida: Chapman and Hall.
- Şahin, N. (2010). *Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım* (4. b.). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Şahin, N. (2014). *Örgütsel Davranış* (2. b.). (Ü. Sığrı, & S. Gürbüz, Dü) İstanbul: Beta Yayınları.
- Şencan, H. (1986). *Yönetici Gerilimi Kişilik Başa Çıkma Süreçleri İlişkisi ve Metal Sanayiinde Uygulama Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Şencan, H. (2018). *Yönetici Gerilimi Kişilik-Başaçıkma Süreçleri İlişkisi*. İstanbul: Vikai Matbacılık.
- Şenyiğit, G. (2004). Çalışma Hayatında Stres. *Verimlilik Dergisi*(3), 103-120.
- Şimşek, M. (2001). *Yönetim ve Organizasyon* (6. b.). Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, M., Akgemci, T., & Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (3. b.). Konya: Adım Matbacılık ve Ofset.

- Şimşek, Ö. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6. b.). New Jersey: Pearson Education Limited.
- Telman, N., & Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon.
- Toklu, O. (2010). *Tenis Antrenörlerinde Liderlik Özellikleri ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi*. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tovar, P. (2016). Leadership Challenges in The V.U.C.A World. Mart 27, 2017 tarihinde <http://www.oxfordleadership.com/leadership-challenges-v-u-c-world/> adresinden alındı
- Tsaur, S.-H., & Tang, Y.-Y. (2012). Job Stress And Well-Being Of Female Employees In Hospitality: The Role Of Regulatory Leisure Coping Styles. *International Journal Of Hospitality Management*, 31(4), 1038-1044.
- Turner, C., & Margolis, G. (2012). Volatility: Threat or Opportunity? Mart 24, 2017 tarihinde [http://info.steelwedge.com/rs/steelwedge/images/sw\\_industryweek\\_oct\\_2012.pdf](http://info.steelwedge.com/rs/steelwedge/images/sw_industryweek_oct_2012.pdf) adresinden alındı
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tutar, H. (2004). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., Tengilimoğlu, D., & Başpınar, Ö. (2012). *Büro Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Türk, M. (1997). *Bir Örgütsel Stres Anketinin (VOS-D) Türkiye'ye Uyarlanması*. İzmir: Ege Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Uzmanlık Tezi.
- Türk, M., & Çakır, Ö. (2006). Bir Kamu Bankasında Örgütsel Stres Düzeyi ve Etkileyen Faktörler. *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 7(26), 37-42.
- Webb, L. (2016). Living in a VUCA World. Şubat 13, 2017 tarihinde <https://www.trainingjournal.com/articles/magazine/january-2016> adresinden alındı
- Wells, C., & Hintze, J. (2007). Dealing with Assumptions Underlying Statistical Tests. *Psychology in the Schools*, 44(5), 495-502.
- Westley, F., Zimmerman, B., & Patton, M. (2007). *Getting to Maybe*. Toronto: Vintage Canada.
- Wikipedia. (2017). Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity. Nisan 7, 2017 tarihinde [https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,\\_uncertainty,\\_complexity\\_and\\_ambiguity](https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguity) adresinden alındı
- Wilcox, R. (2012). *Modern Statistics for the Social and Behavioral Sciences: A Practical Introduction*. United States: Chapman & Hall/CRC Press.
- Williams, L., Hartman, N., & Cavazotte, F. (2010). Method Variance and Marker Variables: A Review and Comprehensive CFA Marker Technique. *Organizational Research Methods*, 13, 477-514.
- Wong, K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*(24), 1-32.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (4. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Yeşilbalkan, Ö. (2001). *Tip 2 Diyabetli Hastaların Kendi Kendine Bakımlarındaki Öz yeterlilikleri ve Özyeterliliklerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi*. İzmir: Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yiğitbaş, Ç., & Yetkin, A. (2003). Sağlık Yüksekokulu Öğrencilerinin Öz-Etkililik-Yeterlilik Düzeyinin Değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 7(1), 6-13.
- Yıldız, E., Akpınar, E., Tatar, N., & Ergin, Ö. (2009). İlköğretim Öğrencileri İçin Geliştirilen Biliş Üstü Ölçeği'nin Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice*, 9(3), 1573-1604.
- Yılmaz, A., & Ekici, S. (2003). Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 1-19.
- Yılmaz, A., & Ekici, S. (2006). Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma. *S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1), 31-58.
- Yılmaz, M., Köseoğlu, P., Gerçek, C., & Soran, H. (2004). Yabancı Dilde Hazırlanan Bir Öğretmen Öz-Yeterlilik Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 260-267.
- Zimmerman, B. (2000). Attainment of Self-Regulation. A Social Cognitive Perspective. M. Boekaerts, P. Pintrich, & M. Zeidner içinde, *Handbook of Self-Regulation* (s. 13-39). San Diego: California Academic Press.

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Yeni Liderlik Becerileri Ölçeği (YLBÖ).....	21
Tablo 2. Algılanan Stres Ölçeği (ASÖ).....	22
Tablo 3. KOMB Ölçeği (KOMBÖ) .....	23
Tablo 4. Genel Özyeterlilik Ölçeği (GÖYÖ).....	23
Tablo 5. Olumlu Stres - Olumsuz Stresin Etkilerinin Karşılaştırılması .....	58
Tablo 6. Stresin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	78
Tablo 7. KOMB Bileşenlerinin Karşılaştırması.....	95
Tablo 8. Yaş Değişkenine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu.....	116
Tablo 9. Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu .....	117
Tablo 10. Çalışılan Pozisyon Değişkenine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu .....	117
Tablo 11. Meslekte Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu... 118	
Tablo 12. İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu.. 118	
Tablo 13. Çalışılan Sektör Değişkenine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu .....	119
Tablo 14. Çalışan Sayısı Değişkenine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu .....	119
Tablo 15. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Analiz Sonuçları .....	120
Tablo 16. Normallik Analizi Sonuçları .....	122
Tablo 17. Ölçeklere İlişkin Aritmetik Ortalama, Mod, Medyan, Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) Değerleri.....	123
Tablo 18. Yeni Liderlik Becerileri Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (SPSS 21.0).....	127
Tablo 19. Yeni Liderlik Becerileri Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Factor 10.8).....	129
Tablo 20. Algılanan Stres Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (SPSS 21.0).....	130
Tablo 21. Algılanan Stres Ölçeği Gerginlik Alt Boyutunun Analiz Dışı Bırakılması Sebebiyle Red Edilen Hipotezler .....	131
Tablo 22. KOMB Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (SPSS 21.0)133	
Tablo 23. Genel Öz Yeterlilik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (SPSS 21.0).....	134
Tablo 24. Genel Öz Yeterlilik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Factor 10.8).....	135
Tablo 25. DFA İçin Önerilen Genel Uyum İndeksleri.....	137



Tablo 26. Yeni Liderlik Becerileri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Amos 21.0) .....	138
Tablo 27. Algılanan Stres Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Amos 21.0).....	140
Tablo 28. KOMB Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Amos 21.0) .....	142
Tablo 29. Genel Öz Yeterlilik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Amos 21.0) .....	144
Tablo 30. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Yol Analizi Uyum İyiliği Değerleri .....	148
Tablo 31. Ölçeklere İlişkin İfadelerin Yeni Etiketleri.....	149
Tablo 32. KOMB Ölçeği Muğlaklık Boyutunun Analiz Dışı Bırakılması Sebebiyle Red Edilen Hipotezler .....	153
Tablo 33. Algılanan Stres Ölçeği Keyifsizlik Boyutunun Analiz Dışı Bırakılması Sebebiyle Red Edilen Hipotezler .....	154
Tablo 34. Yeni Liderlik Becerileri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (SmartPLS 3.2.8.).....	155
Tablo 35. Algılanan Stres Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (SmartPLS 3.2.8.).....	156
Tablo 36. KOMB Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (SmartPLS 3.2.8.).....	157
Tablo 37. Genel Öz Yeterlilik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (SmartPLS 3.2.8.).....	157
Tablo 38. Ölçek Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach's Alpha ve Bileşik Güvenilirlik Değerleri.....	160
Tablo 39. Ölçek Alt Boyutlarına İlişkin AVE Değerlerinin İlk Hali .....	161
Tablo 40. Ölçek Alt Boyutlarına İlişkin AVE Değerlerinin Son Hali .....	162
Tablo 41. Fornell-Larcker ve Gizil Değişken Korelasyon Değerleri.....	164
Tablo 42. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) Değerleri.....	165
Tablo 43. Ölçek Maddelerine İlişkin VIF Değerleri.....	166
Tablo 44. Yeni Liderlik Becerileri ile Stres Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları .....	168
Tablo 45. KOMB ile Stres Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları.....	171

Tablo 46. Yeni Liderlik Becerileri ile Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları.....	173
Tablo 47. Öz Yeterlilik ile Stres Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları.....	174
Tablo 48. Yeni Liderlik Becerileri-KOMB Etkileşimi ile Stres Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları.....	176
Tablo 49. Yeni Liderlik Becerileri-Öz Yeterlilik Etkileşimi ile Stres Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları.....	180
Tablo 50. H <sub>1</sub> Ana Hipotezi ve Alt Hipotezlerine Ait Analiz Sonuçları.....	181
Tablo 51. H <sub>2</sub> Ana Hipotezi ve Alt Hipotezlerine Ait Analiz Sonuçları.....	182
Tablo 52. H <sub>4</sub> Ana Hipotezi ve Alt Hipotezlerine Ait Analiz Sonuçları.....	183
Tablo 53. H <sub>5</sub> Ana Hipotezi ve Alt Hipotezlerine Ait Analiz Sonuçları.....	184
Tablo 54. H <sub>6</sub> Ana Hipotezi ve Alt Hipotezlerine Ait Analiz Sonuçları.....	186
Tablo 55. Yöneticilerde Yeni Liderlik Becerilerine Sahip Olma Düzeyinin Tanımlayıcı Değişkenlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	189
Tablo 56. Yöneticilerde Stres Düzeyinin Tanımlayıcı Değişkenlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	189
Tablo 57. Yöneticilerde KOMB Algısının Tanımlayıcı Değişkenlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	191
Tablo 58. Yöneticilerde Öz Yeterlilik Düzeyinin Tanımlayıcı Değişkenlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	193

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	26
Şekil 2. Genel Uyum Sendromunun Aşamaları.....	64
Şekil 3. Stres Kaynakları .....	66
Şekil 4. KOMB Prime .....	100
Şekil 5. Öz Yeterlilik İnancının Kaynakları .....	112
Şekil 6. Yeni Liderlik Becerileri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	139
Şekil 7. Stres Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	141
Şekil 8. KOMB Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı .....	143
Şekil 9. Genel Öz Yeterlilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı .....	145
Şekil 10. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Yol Analizi Diyagramı (Amos 21.0).....	147
Şekil 11. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Yol Analizi Diyagramı (SmartPLS 3.2.8.) .....	151
Şekil 12. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonrasında Araştırma Modelinin Görünümü (SmartPLS 3.2.8.).....	159
Şekil 13. AVE Değerlerinin İyileştirilmesi İçin Yapılan Madde Çıkarma İşlemleri Sonrasında Model Görünümü .....	163
Şekil 14. Araştırma Modelinin Hipotez Testlerinden Sonraki Görünümü.....	187

## EKLER

### ANKET FORMU - 1

Sayın Girişimci, Yönetici;

Sizden, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda çalışılan, güncel ve nadir bir konu olan "VUCA ve Stres İlişkisi" çalışmamıza desteğinizi istirham ediyoruz.

VUCA, günümüz iş dünyasında var olan karmaşık, oynak, muğlak ve belirsiz bir ortamı anlatmak için kullanılan bir kısaltma olup, tarafımızdan Türkçe'ye KOMB olarak uyarlanmıştır. Konu üzerinde yazmakta olduğumuz Doktora Tezi için sizlerin değerli katkılarına ihtiyacımız bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; ISO500 listesinde yer alan şirketlerin üst düzey yöneticilerinin, iş çevrelerini ne düzeyde karmaşık, oynak, muğlak ve belirsiz (VUCA - KOMB) olarak algıladıklarını belirlemek ve bu algının, yöneticilerde ortaya çıkan stres ile ilişkili olup olmadığını incelemektir. İsminizi belirtmeden vereceğiniz cevaplar, çalışmanın hem akademik camiaya hem de iş hayatına katkı sunabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

Değerli vaktinizi ayırıp, anketi doldurduğunuz ve araştırmamıza katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür eder saygılarımızı sunarız.

Engin YURDASEVER  
enginyurdasever@odu.edu.tr

Prof. Dr. Yahya FİDAN  
İstanbul Ticaret Üniversitesi Öğretim Üyesi

### 1. BÖLÜM

<b>Yaşınız</b>	25 yaş ve altı <input type="checkbox"/>	26-45 arası <input type="checkbox"/>	46-65 arası <input type="checkbox"/>	66 yaş ve üstü <input type="checkbox"/>
<b>Öğrenim Durumunuz</b>	İlk-Ortaöğretim-Lise <input type="checkbox"/>	Ön Lisans-Lisans <input type="checkbox"/>	Lisansüstü <input type="checkbox"/>	
<b>Pozisyonunuz</b>	Yönetim/İcra Kurulu Bşk. veya Üyesi veya CEO <input type="checkbox"/>	Genel Müdür veya Genel Müdür Yrd. <input type="checkbox"/>	Diğer (Koord., Direktör, Depart./Birim Müdürü) <input type="checkbox"/>	
<b>Meslekte Çalışma Süreniz</b>	1-10 Yıl <input type="checkbox"/>	11-20 Yıl <input type="checkbox"/>	21 Yıl Üzeri <input type="checkbox"/>	
<b>Bulduğunuz İşletmede Çalışma Süreniz</b>	1-10 Yıl <input type="checkbox"/>	11-20 Yıl <input type="checkbox"/>	21 Yıl Üzeri <input type="checkbox"/>	
<b>İşletmenizin Sektörü</b>	<input type="text"/>			
<b>İSO500 – 2016 Listesi İçindeki Sıralamanız</b>	<input type="text"/>			
<b>İşletmenizde Toplam Çalışan Sayısı</b>	0-49 <input type="checkbox"/>	50-249 <input type="checkbox"/>	250 ve üzeri <input type="checkbox"/>	

## 2. BÖLÜM

Bu bölümde iş çevreniz ve kendinizle ilgili algınızı ölçmek için çeşitli görüşler belirlenmiştir. Lütfen bu görüşlerle ilgili her ifadeyi dikkatlice okuyarak, karşısındaki seçeneklerden size en uygun olanını işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. <i>Önem arz eden işleri, şeffaf, samimi ve alçakgönüllü bir şekilde yapabilirim.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. <i>İçinde bulunduğum ortamda, attığım adımların sonuçlarını öngöremiyorum.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. <i>Çevremde, değişimin hızı son derece yüksektir.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. <i>Olayları, doğanın bakış açısından görebilir, anlayabilir ve öğrenebilirim.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. <i>Gelecekte, değişimin daha da artacağını düşünüyorum.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. <i>Bir konuda karar aldığımda, bir sonraki aşamada ne ile karşılaşacağım net değildir.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. <i>İş ortamında, hiç beklenmedik bir durumla karşılaşma ihtimalim yüksektir.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. <i>Çevremdeki değişim sayısı, çok fazladır.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. <i>Çevremdeki olayların gerçek sebepleri konusunda, bir bulanıklık söz konusudur.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. <i>Yeniliklerin, hızlı bir şekilde ilk uyarlamasını (prototipini) yapabilirim.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. <i>Çevremdeki karmaşıklık sebebiyle, iş hayatıma hakim olan bir kargaşa ve kaos hali mevcuttur.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. <i>Sebepler ve sonuçları bildiğim bir olayın, nasıl bir etki oluşturacağı konusunda belirsizlik yaşıyorum.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. <i>İş ortamında kutuplaşmayı kaldırarak, birbirinden farklı insanları olumlu etkileşim içine sokabilirim.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. <i>Karar vermem gereken konularda, çok yönlü, karşılıklı ilişkiler bulunmaktadır.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. <i>İş başarısı için, hangi faktörlerin daha önemli olduğunu kestiremiyorum.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. <i>Çevremdeki değişim, öngörülemeyen bir değişimdir.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
17. Çevremdeki değişim, son derece istikrarsızdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. İş ortamında, bir durum hakkında yeterli bilgimin olmadığı durumları daha sık yaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Bilgi sahibi olmadığım konuları, simülasyon veya sanal uygulamalar ile bizzat tecrübe ederek öğrenebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Çevremdeki olayların, sebepleri ve sonuçları arasında kesin bir ilişki bulunmamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Ortadan kaldırılamayan ikilem ve çelişkileri, avantajlara ve fırsatlara dönüştürebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Tüm çalışanlara fayda sağlayabilecek, paylaşılan alanlar oluşturabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Karar alma aşamasında, geleceği öngörmekte zorlanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Karışıklık ve çelişkiler ne kadar yoğun olursa olsun, başkalarının rahatlıkla göremeyeceği, geleceğin fırsat ve tehditlerini görebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Karşılaştığım problemler, anlaşılması güç birçok sebebe dayanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Geçmiş deneyimlerimin, gelecekte her zaman işe yaramayacağımı düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Elektronik ve diğer medya araçlarını iyi kullanan, değişim odaklı ağlar ve gruplar kurabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Bir şeyler ortaya çıkarmak veya geliştirmek için, içgüdü ve sezgilerimden yararlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Bir konuda yeterli bilgi sahibi olsam da, neyle karşılaşacağımı tahmin etmekte zorlanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Çok sayıda veriye sahip olmam, bunların kullanımı sırasında kafa karışıklığına sebep olmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İlginize teşekkür ederiz.

## ANKET FORMU - 2

Sayın Girişimci, Yönetici;

Sizden, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda çalışılan, güncel ve nadir bir konu olan "VUCA ve Stres İlişkisi" çalışmamıza desteğinizi istirham ediyoruz.

VUCA, günümüz iş dünyasında var olan karmaşık, oynak, muğlak ve belirsiz bir ortamı anlatmak için kullanılan bir kısaltma olup, tarafımızdan Türkçe'ye KOMB olarak uyarlanmıştır. Konu üzerinde yazmakta olduğumuz Doktora Tezi için sizlerin değerli katkılarına ihtiyacımız bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; ISO500 listesinde yer alan şirketlerin üst düzey yöneticilerinin, iş çevrelerini ne düzeyde karmaşık, oynak, muğlak ve belirsiz (VUCA - KOMB) olarak algıladıklarını belirlemek ve bu algının, yöneticilerde ortaya çıkan stres ile ilişkili olup olmadığını incelemektir. İsminizi belirtmeden vereceğiniz cevaplar, çalışmanın hem akademik camiaya hem de iş hayatına katkı sunabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

Değerli vaktinizi ayırıp, anketi doldurduğunuz ve araştırmamıza katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür eder saygılarımızı sunarız.

Engin YURDASEVER  
enginyurdasever@odu.edu.tr

Prof. Dr. Yahya FİDAN  
İstanbul Ticaret Üniversitesi Öğretim Üyesi

### 1. BÖLÜM

<b>Yaşınız</b>	25 yaş ve altı <input type="checkbox"/>	26-45 arası <input type="checkbox"/>	46-65 arası <input type="checkbox"/>	66 yaş ve üstü <input type="checkbox"/>
<b>Öğrenim Durumunuz</b>	İlk-Ortaöğretim-Lise <input type="checkbox"/>	Ön Lisans-Lisans <input type="checkbox"/>	Lisansüstü <input type="checkbox"/>	
<b>Pozisyonunuz</b>	Yönetim/İcra Kurulu Bşk. veya Üyesi veya CEO <input type="checkbox"/>	Genel Müdür veya Genel Müdür Yrd. <input type="checkbox"/>	Diğer (Koord., Direktör, Depart./Birim Müdürü) <input type="checkbox"/>	
<b>Meslekte Çalışma Süreniz</b>	1-10 Yıl <input type="checkbox"/>	11-20 Yıl <input type="checkbox"/>	21 Yıl Üzeri <input type="checkbox"/>	
<b>Bulduğunuz İşletmede Çalışma Süreniz</b>	1-10 Yıl <input type="checkbox"/>	11-20 Yıl <input type="checkbox"/>	21 Yıl Üzeri <input type="checkbox"/>	
<b>İşletmenizin Sektörü</b>	<input type="text"/>			
<b>İSO500 – 2016 Listesi İçindeki Sıralamanız</b>	<input type="text"/>			
<b>İşletmenizde Toplam Çalışan Sayısı</b>	0-49 <input type="checkbox"/>	50-249 <input type="checkbox"/>	250 ve üzeri <input type="checkbox"/>	

## 2. BÖLÜM

Bu bölümde iş çevreniz ve kendinizle ilgili algınızı ölçmek için çeşitli görüşler belirlenmiştir. Lütfen bu görüşlerle ilgili her ifadeyi dikkatlice okuyarak, karşısındaki seçeneklerden size en uygun olanını işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Zihinsel olarak neredeyse tükendim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kendimi zinde hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Gelecekle ilgili bazı endişelerim var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. <i>Amaçlarıma bağlı kalmak ve hedeflerimi gerçekleştirmek, benim için kolaydır.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. <i>Önüme çıkan zorluk ne olursa olsun, üstesinden gelebilirim.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İnsanların taleplerinden bunaldım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sürekli koşuşturma içindeyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. İşleri, süresi içinde bitirme baskısı altındayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Emniyet ve güven hissim tamdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Bitirmem gereken çok sayıda iş var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. <i>Baş etme yeteneklerime güvendiğim için, zorluklarla karşılaştığımda, soğukkanlılığımı koruyabilirim.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Birçok konuda karar vermek zorundayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. <i>Başım derinde olduğunda, genellikle bir çözüm yolu düşünebilirim.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Sorunlarım artıyor gibi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. <i>Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle birkaç çözüm yolu bulabilirim.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Hayal kırıklığı içindeyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Kendime zaman ayırmayı bilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Sakin bir insan olduğumu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Ben gamsız biriyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Üzerimde asabilik var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
21. <i>Yeterince çaba harcarsam, zor sorunları çözmenin bir yolunu daima bulabilirim.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. <i>Yeteneklerim sayesinde, beklenmedik durumlara nasıl baş edebileceğimi biliyorum.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. İşimi gerçekten severek yapıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. <i>Bana karşı çıkıldığında, istediğimi elde etmemi sağlayacak, bir yol ve yöntem bulabilirim.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Pek çok konuda endişelerim var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Hedeflerime ulaşma konusunda endişelerim var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Enerji dolu bir insanım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Gerginim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Epeydir cesaretimi kaybetmiş gibiyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Kimi şeyleri benimsediğim için değil, yapmak zorunda olduğum için yapıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Kendimi yorgun hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Hayatımdan memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. <i>Beklenmedik olaylarla, etkili bir biçimde başa çıkabileceğime inanıyorum.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. <i>Gerekli çabayı gösterirsem, birçok sorunu çözebilirim.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Zihnim karma karışık.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Kendimi yalnız hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. İnsanların sıkıntısını çekiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Bazı konularda haksız eleştirildiğimi düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Rahatlayamıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Üzerimde çok fazla sorumluluk var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İlginize teşekkür ederiz.

## ÖZGEÇMİŞ

Engin Yurdasever, 1981 yılında Denizli’de dünyaya gelmiştir. İlk, orta ve lise öğrenimini Denizli’de tamamlamış, ardından Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İşletme bölümünden Lisans düzeyinde mezun olmuştur. Lisans öğrenimi sonrasında, özel sektörde çeşitli görevlerde bulunmuş, bir dönem bankacılık yapmıştır. 2011 yılından bu yana Ordu Üniversitesi’nde Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktadır. 2013 yılında Yönetim ve Organizasyon bilim dalında yüksek lisansını tamamlayan Yurdasever, halen Karabük Üniversitesinde İşletme anabilim dalında doktora öğrencisidir.

