

## KENDİ KENDİNE LİDERLİK STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Özgür UĞURLUOĞLU(\*)

**Özet:** Kendi kendine liderlik, bireylerin iş ve görevlerini yerine getirebilmek için ihtiyaç duydukları motivasyonu sağlayarak gerçekleştirdikleri kendi kendini etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Kendi kendine liderlik süreci davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli stratejileri olmak üzere üç önemli stratejiyi kapsamaktadır. Bu stratejilerin ise bireysel performans üzerinde olumlu etkileri olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmanın amacı, kendi kendine liderlik stratejilerinin iş doyumuna üzerindeki etkileri ve iş özerkliği ile yaş, cinsiyet, eğitim, toplam çalışma süresi gibi kişisel değişkenlerin kendi kendine liderlik stratejileri üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu amaçla, veri toplama aracı olarak kullanılan anket, Ankara’da bir özel hastanede çalışan 240 personele dağıtılmış ve 145 kişiden (%60,5) yanıt alınmıştır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda elde edilen bulgulara göre, yaş, cinsiyet, evlilik süresi, liderlik eğitimi ve iş özerkliği değişkenleri kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımını etkilemektedir. Ayrıca kendi kendine liderlik stratejilerinden davranış odaklı stratejiler ve doğal ödül stratejilerinin çalışanların iş doyumunu pozitif yönde etkilerken, yapıcı düşünce modeli stratejilerinin iş doyumunu negatif yönde etkilediği bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Kendi Kendine Liderlik, İş doyumuna, İş özerkliği

**Abstract:** Self-leadership is a process through which individuals influence themselves to achieve the motivation necessary to perform their own jobs and tasks. Self-leadership process involves three important strategies consisting of behavior-focused strategies, natural reward strategies and constructive thought pattern strategies and these strategies are considered to positively influence individual performance. The aim of this study is to examine the effects of self-leadership strategies on job satisfaction and effects of job autonomy and such personal variables as age, gender, education and working experience on self-leadership strategies. In this research, a questionnaire used to collect data was conducted with 240 employees working in a private hospital in Ankara and 145 employees (60.5%) provided their responses. Regression analysis results show that age, gender, marriage duration, training on leadership and the job autonomy are affecting the use of self-leadership strategies. Additionally, the findings show that while the behavior-focused strategies and natural reward strategies have positive impacts on job satisfaction, constructive thought pattern strategies have negative impacts on job satisfaction.

Key words: Leadership, Self-Leadership, Job Satisfaction, Job Autonomy

### I.Giriş

Liderlik etkileyici bir sosyal fenomen olarak, coğrafya, kültür ve milliyete bakmaksızın tüm toplumlarda ortaya çıkmış ve tarih genellikle ünlü liderlerin yaşamları yoluyla kaydedilmiştir (Howell ve Costley, 2006: 1). Niçin

(\*) Öğr.Gör. Dr. Hacettepe Üniversitesi İİBF Sağlık İdaresi Bölümü

birtakım liderlerin çevrelerine büyük bir istek ve şevk yayabildiği ve neden bazı liderlerin oldukça sıradan insanları büyük bir güçle harekete geçirebildiği soruları uzunca bir süre spekülasyon konusu olmuş, fakat yirminci yüzyılla birlikte liderlik bilimsel araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Pek çok araştırmacının odağında liderin etkililiğinin belirleyicileri yer almıştır. Sosyal bilimciler bir liderin, izleyenleri ve ulaşılması hedeflenen grup amaçları üzerinde nasıl etkili olacağını belirleyen özellikler, yetenekler, davranışlar, güç kaynakları ve durumsal koşulları keşfetmeye çabalamışlardır (Yukl, 2002: 1-2).

Stogdill'e (1974) göre, neredeyse liderliği tanımlamaya çalışan kişilerin sayısı kadar farklı liderlik tanımı bulunmaktadır. Yukl'a (2002) göre de araştırmacılar genellikle kendi bireysel bakış açılarına ve en çok ilgilerini çeken fenomenin özelliklerine göre liderliği tanımlamaktadırlar. Liderlik tanımlarındaki farklılıklara karşın, genel olarak "amaçlara ulaşmak için bir bireyin diğerlerini etkileme süreci" olarak ele alınabilir. Etkileme ile ifade edilmek istenen ikna etme, otorite, kontrol, güç, motivasyon ve ilhamdır (Gelatt, 2002: 66). Liderler izleyenleri örgüt amaçlarına yönlendirebilmek için onları çeşitli yollarla etkilemektedirler (Stoner ve Freeman, 1989: 459). Manz ve Sims'e (1991) göre ise, lidere bu şekilde kahramanca yaklaşmak günümüz örgütlerinin lider imajına pek uygun değildir. Örgütlerin karşı karşıya kaldıkları rekabetçi yapı, insan kaynaklarını daha etkili kullanmaları yönünde baskı oluşturmaktadır. Yenilikçi iş tasarımları ile daha basık örgüt yapıları ve kalite çemberleri gibi modern yönetim tekniklerinin yaygınlaşması, çalışanların kendi kendilerini idare etmelerine izin verecek liderlik biçimlerini gerektirmektedir (Manz ve Sims, 1991: 19). Tüm düzeylerde örgüt çalışanları işleriyle ilgili daha fazla sorumluluk almaları konusunda cesaretlendirilmelidir. Daha esnek ve desantralize örgütsel formlara doğru ilerleyen bu eğilim, çalışanların güçlendirilmesi gibi katılımcı yönetim yaklaşımlarına odaklanmaktadır (Houghton ve Yoho, 2005: 65). İzleyenler ve liderler arasında açıkça bir ayırım yapan geleneksel yaklaşımın aksine izleyenler liderliğin geliştirilmesi çabaları içerisine çekilmelidir (Pearce ve Manz, 2005: 130).

Günümüz koşullarına en uygun lider, başkalarına kendi kendilerine liderlik edebilmeleri için liderlik eden kişidir. Manz ve Sims'in (1991) adına süper liderlik (superleadership) dediği bu güçlü liderlik biçiminin temelinde, bireyin içerisindeki kendi kendine liderlik enerjisinin açığa çıkarılması yatmaktadır. Süper liderliğin odağında kendi kendilerinin lideri olan izleyenler yer alır ve güç, lider ve izleyenler tarafından paylaşılır. Liderin görevi, iş için gerekli olan beceriler ve kendi kendine liderliğin geliştirilmesi için izleyenlere yardım etmektedir. Bu nedenle kendi kendine liderlik, 21. yüzyılın örgütsel güçlükleriyle başa çıkabilmek için gerekli olan yeni liderlik biçiminin odağında yer almaktadır (Manz ve Sims, 1991: 22; Pearce ve Manz, 2005: 132).

Bu araştırmanın amacı, kendi kendine liderliğin örgütlerdeki kullanımını sorgulamak, iş özerkliği ve yaş, eğitim, cinsiyet, toplam çalışma süresi gibi kişisel değişkenlerin kendi kendine liderlik stratejileri üzerindeki ve

kendi kendine liderlik stratejilerinin iş doyumunu üzerindeki etkilerini incelemektir. Kendi kendine liderlik kavramının anlaşılması ve kullanımında, bu stratejiler üzerine etki eden faktörlerin ve bu stratejilerin örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerinin araştırılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

## II. Kendi Kendine Liderlik Kavramı ve Stratejileri

Kendi kendine liderlik, bireylerin görev ve işlerini yerine getirebilmek için ihtiyaç duydukları kendi kendine yönetim ve motivasyonu sağlayarak gerçekleştirdikleri kendi kendini etkileme sürecidir (Manz, 1986: 589). Kendi kendine liderlik kavramı, bireylerin eylem ve düşüncelerini kontrol edebilmek için, kendi kendilerini etkilemeleri yoluyla ortaya çıkan bireysel düzeyde bir bakış açısını temsil etmektedir. Kendi kendine liderliğin amacı, bireylerin belirli davranışsal ve bilişsel stratejileri öğrenerek ve uygulayarak, yaşamlarını ve işlerini iyileştirmek için kendi kendilerini daha etkili bir şekilde yönetmeleridir (D'Intino vd. 2007: 105).

Kendi kendine liderlik kavramı, ilk kez 1980'lerin ortalarında (Manz, 1983, 1986) kendi kendine yönetim kavramının genişletilmesi ile ortaya çıkmış olup kökleri kendi kendine kontrol teorisi ve Kerr ve Jermier'in (1978) liderlik ikameleri (substitutes for leadership) fikrine dayanmaktadır (Neck ve Houghton, 2006: 270). Bu teorik temellerin üzerine kurulan kendi kendine liderlik, bireysel performans çıktılarını pozitif olarak etkilemeyi amaçlayan belirli davranışsal ve bilişsel stratejiler önermektedir (Houghton ve Yoho, 2005: 67). Kendi kendine liderlik stratejileri temel olarak üç kategoride incelenebilir (Houghton ve Neck, 2002: 673; Neck ve Houghton, 2006: 271; Houghton, 2000: 5).

1. Davranış odaklı stratejiler (behavior-focused strategies).
2. Doğal ödül stratejileri (natural reward strategies).
3. Yapıcı düşünce modeli stratejileri (constructive thought pattern strategies).

*Davranış odaklı stratejiler* bireyin öz farkındalığının artırılmasını amaçlamakta ve gerekli fakat belki de hoş olmayan işleri içeren davranışların kontrolünü sağlamaktadır. Davranış odaklı stratejiler kendi kendini gözleme, kendine hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini cezalandırma ve ipucu stratejilerini kapsamaktadır (Neck ve Houghton, 2006: 271; Houghton ve Neck, 2002: 673). Kendi kendini gözleme, bireyin davranışlarıyla ilgili sistematik bilgi toplamasını içermekte ve böylece kendini değerlendirmek için bir temel oluşturmasını sağlamaktadır (Manz ve Sims, 1980: 364). Birey kendini gözlemleyerek bazı davranışları ne zaman ve neden gösterdiğine dair bir farkındalık edinir. Bu tip bir kendini değerlendirme, değiştirilmesi, bertaraf edilmesi ya da daha fazla gösterilmesi gereken davranışların belirlenmesine yol açabilir. Şu anki davranış ve performans düzeyi hakkında böylesine bir bilgi edinen birey, daha iyi performans düzeylerine götürecektir kişisel hedefler belirlemede daha etkili olabilecektir (Houghton, 2000: 5; D'Intino vd., 2007: 106). Pek çok araştırma, zorlayıcı ve belirli amaçlar ortaya koymanın bireysel

performans düzeylerini önemli ölçüde etkileyebileceğini göstermektedir (Neck ve Houghton, 2006: 271; Manz ve Sims, 1980: 364). Kendini ödüllendirme, istenilen davranışların ve amaçlara ulaşma isteğinin güçlendirilmesinde kullanılabilir. Kendini ödüllendirme, önemli bir başarı karşısında bireyin zihinsel olarak kendini tebrik etmesi gibi basit ve soyut ya da zorlu bir projenin sonunda gidilen özel bir tatil gibi somutta olabilir (D'Intino vd., 2007: 106; Houghton, 2000: 5). Kendini cezalandırma da istenilen davranışların şekillendirilmesinde kullanışlıdır. Fakat kendini eleştirmeyi de içeren kendini cezalandırmanın çok fazla kullanımı, bireyin performansına zarar verebilir ve kaçınılmalıdır. Son olarak, somut çevresel ipuçları, yapıcı davranışların cesaretlendirilmesi ve yıkıcı olanların azaltılması ya da yok edilmesinde kullanılabilir. Listeler, notlar, bilgisayar ekran koruyucuları ve motive edici posterler gibi ipucu stratejileri, dikkat ve çabanın amaçlara erişime odaklanmasına yardım edebilir (Neck ve Houghton, 2006: 271-272; Houghton ve Neck, 2002: 673; Manz ve Sims, 1980: 364). Kısacası davranış odaklı stratejiler, başarılı çıktılara götürecek pozitif ve istenilen davranışların cesaretlendirilmesinde ve başarısız çıktılara götürecek negatif ve istenilmeyen davranışların bastırılmasında kullanılmaktadır (Houghton, 2000: 5).

*Doğal ödül stratejileri* iş ya da etkinliğin hoşlanılan (keyif veren) taraflarına odaklanmaktadır ve bireyin iş ya da etkinliğin kendisi tarafından motive edildiği ve ödüllendirildiği koşulları yaratmaya çabalamaktadır (Houghton ve Yoho, 2005: 67). İki temel doğal ödül stratejisi bulunmaktadır. İlki, işin kendisinin doğal bir ödül olarak algılanabilmesi için, belirli aktiviteler içerisine daha hoşlanılabilir ve keyif verici unsurlar yerleştirmektir. İkinci strateji, dikkatleri işin hoşlanılmayan özelliklerinden uzaklaştırıp doğal ödül olarak görülen özelliklerine çekerek, işle ilgili algıları şekillendirmeyi ve değiştirmeyi kapsamaktadır. Her iki strateji de öz yeterlilik ve kararlılık duygularını yaratma eğilimindedir ve iki temel motivasyon mekanizmasını oluşturmaktadır (Neck ve Houghton, 2006: 272; D'Intino vd., 2007: 107). Bir birey hafif bir müzik çalarak, duvarlara resimler asarak ya da diğer kişisel yetenekleriyle daha hoşlanılabilir bir iş ortamı yaratmaya çabalayabilir. Alternatif olarak, bir çalışan işin hoşlandığı özelliklerine (ofis ortamı dışında çalışmak ya da müşterilerle diyaloga geçmek gibi) de dikkatini verebilir (Houghton ve Neck, 2002: 674). Bu gibi doğal ödül stratejileri ile birey, işin zevk veren özelliklerine odaklanarak performans düzeyini artırabilir (Houghton, 2000: 5; Houghton ve Yoho, 2005: 67).

*Yapıcı düşünce modeli stratejileri* performansı olumlu yönde etkileyebilecek olan istenilir düşünce modellerinin oluşturulması ve sürdürülmesini kapsamaktadır. Bu bakış açısına göre, bireyler işlevsel ve işlevsel olmayan davranışsal alışkanlıklar geliştirme eğilimindedir. Düşünce yapısındaki bu alışkanlıklar (ya da kalıplar) bireyin kavrayışını ve verdiği kararları otomatik olarak etkilemektedir (Manz ve Neck, 1991: 90; Neck vd., 1997: 192; Neck ve Houghton, 2006: 272). Yapıcı düşünce modeli stratejileri,

işlevsel olmayan düşünce ve inanışların belirlenmesi ve değiştirilmesini, olumlu kendi kendine konuşmanın kullanılmasını ve zihinsel imgelemeyi içermektedir (Houghton ve Jinkerson, 2007: 46; Neck ve Manz, 1996: 446; Neck, 1996: 204).

Pek çok kişi işlevsel olmayan düşüncelerden kaynaklanan performans problemleri yaşamaktadır. Bu bozuk düşünce yapıları, genel olarak stresli ve zor koşullar tarafından tetiklenen işlevsel olmayan inanış ve varsayımlardan kaynaklanmaktadır. Yapıcı düşünce modeli stratejileri, bireyin kendi kendine analiz yoluyla işlevsel olmayan inanış ve varsayımları belirleyebileceğini, karşı koyacağını ve daha rasyonel olanlarla değiştirebileceğini işaret etmektedir. (Houghton, 2000: 5; Houghton ve Neck, 2002: 674). Buna ek olarak olumsuz ve yıkıcı kendi kendine konuşmalar da tespit edilip daha olumlu iç diyaloglarla değiştirilebilir (Neck ve Houghton, 2006: 272). Kendi kendine konuşma, kişinin gizlice kendi kendine yaptığı konuşma olarak tanımlanabilir ve çalışanlar ile yöneticilerin kişisel etkinliklerini artırmaları için önemli bir araçtır (Neck ve Manz, 1992). Kendi kendine konuşma, zihinsel olarak kendi kendine yapılan değerlendirmeleri ve reaksiyonları kapsar. Kendi kendine konuşma modellerinin dikkatlice yapılan analizi, olumsuz ve kötümser kendi kendine konuşmaların engellenmesini, bertaraf edilmesini ve daha iyimser diyaloglarla değiştirilmesini sağlar (D'Intino vd., 2007: 107). Yapılan araştırmalar duygusal hallerde kendi kendine sarf edilen ifadelerin sonuçta davranış ya da kavrayışı etkilediğini göstermektedir (Neck, 1996: 205).

Son olarak zihinsel imgeleme, gerçekte alenen ve fiziksel olarak bir işin ya da faaliyetin yokluğunda, iş ya da faaliyetin sembolik, gizli ve zihinsel provası olarak tanımlanabilir (Driskell vd., 1994: 481). Zihinsel imgeleme, bir iş gerçekten tamamlanmadan önce başarılı performansın hayal edilmesi, kafada canlandırılmasıdır (Houghton ve Jinkerson, 2007: 46; Neck ve Manz, 1992). Bir iş ya da faaliyet ile ilgili başarılı performansı önceden kafasında canlandıran bireylerin, gerçek durumla karşılaştıklarında başarılı performans sergileme olasılıkları daha fazladır (Houghton, 2000: 6). Driskell ve diğerleri (1994) tarafından 35 ampirik çalışma üzerinde yürütülen meta analizi sonucunda, zihinsel imgelemenin bireysel performans çıktıları üzerinde pozitif ve önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Özetle, kendi kendine liderlik teorisi yukarıda tanımlanan davranışsal ve bilişsel stratejilerin kullanımının, performans çıktıları üzerinde olumlu etkileri olacağını varsaymaktadır. Son yıllarda kendi kendine liderlik kavramı pek çok araştırma ve kitaba konu olarak önemli bir popülerlik kazanmıştır (Houghton ve Neck, 2002: 674). Yapılan araştırmalar kendi kendine liderlik konsepti ve pek çok değişken arasındaki ilişkileri sorgulamıştır. Williams (1997) kendi kendine liderlik ve iç denetim odağı, duygusal denge, kendini denetleme, kendini etkileme gibi karakter özellikleriyle ilişkisini araştırmış ve pozitif bağlantılara ulaşmıştır. Neck ve Manz (1996) yapıcı düşünce modeli stratejileri konusunda eğitim almanın iş doyumunu ve zihinsel performans gibi

çıktı değişkenlerini olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Yun ve diğerleri (2006) çalışanların liderlik davranışları ve iş özerkliği ihtiyaçlarının kendi kendine liderlik özellikleri üzerindeki etkilerini araştırmış ve yüksek düzeyde özerklik ihtiyacına sahip bireylerin, kendi kendine liderlik özelliklerini daha fazla kullanma eğiliminde olduğunu işaret etmişlerdir. Aynı çalışmada liderler çalışanlarını güçlendirdiklerinde ve onları kendi kendilerini yönetmeleri konusunda cesaretlendirdiklerinde, bu çalışanlardan yüksek düzeyde özerklik ihtiyacına sahip olanların kendi kendine liderlik özelliklerini daha fazla kullanma eğiliminde oldukları görülmüştür. Robert ve Foti (1998) kendi kendine liderlik skoru yüksek olan bireylerin, sıkı kurallarla sınırlandırılmamış iş ortamlarında ve yüksek düzeyde bir özerklikle iş doyumlarının arttığını ortaya koymuştur. Kurman (2001) ve Kazan (1999) ise kendi kendine liderlik ile yaş, cinsiyet ve kültürel farklılıklar gibi kişisel değişkenler arasındaki ilişkileri araştırmışlardır.

Görüldüğü gibi kendi kendine liderlik pek çok kavramla ilişkilendirilmeye çalışılmaktadır. D'Intino ve diğerleri'ne (2007) göre, kendi kendine liderlik stratejileri ve tüm bu kavramlar ve bireysel farklılıklar arasındaki ilişkilerin araştırılması, kendi kendine liderliğin ne olduğunun ortaya koyulmasında büyük önem taşımaktadır. Neck ve Houghton (2006) da gelecekte yapılacak araştırmaların kendi kendine liderliğin iş doyumunu üzerindeki etkilerine odaklanmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu araştırmada, kendi kendine liderliğin örgütlerdeki etkililiğini sorgulamak amacıyla, kendi kendine liderlik stratejilerinin iş doyumunu üzerindeki etkileri ve iş özerkliği ile yaş, cinsiyet, toplam çalışma süresi, görev gibi kişisel değişkenlerin kendi kendine liderlik stratejileri üzerindeki etkileri incelenecektir. Çalışmada bu ilişkileri sınamak üzere aşağıdaki iki hipotez test edilecektir:

Hipotez 1 (H1): Çalışanların kişisel özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, evlilik süresi, toplam çalışma süresi, görev ve liderlik eğitimi alma durumu) ile iş özerklikleri, kendi kendine liderlik stratejilerini (davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli stratejileri) etkiler.

Hipotez 2 (H2): Kendi kendine liderlik stratejileri (davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli stratejileri) iş doyumunu etkiler.

### III. Araştırmanın Yöntemi

#### A. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Ankara'daki bir özel hastanede çalışan toplam 240 tıbbi ve idari personelden oluşmaktadır. Araştırmada örnekleme yöntemi kullanılmamış ve veri toplama aracı olarak hazırlanan anket 240 çalışana dağıtılmış ve 145 kişiden (%60,5) yanıt alınmıştır. Katılımcıların yaş ortalaması 29,4 yıl ve toplam çalışma süresi ortalaması 6,4 yıldır. 82 (%56,6) katılımcı hastanede tıbbi personel olarak görev yapmakta, 63 (%43,4) katılımcı ise idari personel olarak çalışmaktadır. Katılımcıların %62,8'i kadınlardan ve %37,2'si erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %53,8'i evlidir ve %62,8'i liderlik

konusunda herhangi bir eğitim almamıştır. Eğitim düzeyi açısından, 73 katılımcı (%50,4) ilköğretim ve lise, 54 katılımcı (%37,2) yüksekokul ve üniversite ve 18 katılımcı (%12,4) uzmanlık ve lisansüstü eğitime sahiptir.

#### B. Veri Toplama Araçları

**Kendi Kendine Liderlik Ölçeği:** Katılımcıların kendi kendine liderlik özellikleri, Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilmiş olan “Kendi Kendine Liderlik Ölçeği” ile tespit edilmiştir. Ölçek 35 maddeden oluşmaktadır ve her bir soru maddesinin cevap skalası “katılmam” ifadesinden “katılıyorum” ifadesine kadar uzanan 5’li Likert ölçeği şeklindedir. Ölçekte davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli stratejileri olmak üzere üç kendi kendine liderlik stratejisi yer almaktadır. Davranış odaklı stratejiler 18 soru ile, doğal ödül stratejileri 5 soru ile ve yapıcı düşünce modelleri stratejileri 12 soru ile değerlendirilmektedir. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışmaları Doğan ve Şahin (2008) tarafından yapılmıştır. Yazarlar tarafından yürütülen keşfedici faktör analizi sonuçları ölçeğin toplam varyansın %68’ini açıklayan dokuz faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlamasının faktör yapısının özgün ölçekle tutarlılık gösterdiği ve alt ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının 0,64 değerinden 0,87 değerine kadar değiştiği bulunmuştur. Bu çalışmada ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarının 0,64 ve 0,88 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

**Minnesota İş Doyumu Ölçeği:** Çalışanların iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla Weiss ve diğerleri (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Doyumu Ölçeği’nin kısa formu kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Baycan (1985) tarafından yapılmıştır ve güvenilirlik katsayısı 0,77 olarak bulunmuştur. Ölçek içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum puanlarını veren 5’li Likert tipinde (1=Hiç memnun değilim ve 5=Çok memnunum) 20 sorudan oluşmaktadır. Genel doyum puanı maddelerden elde edilen puanların toplamından oluşmaktadır. Buna göre en düşük puan 20, en yüksek puan 100’dür. Yükselen puanlar iş doyumunun arttığını göstermektedir. Pek çok çalışmada kullanılan ölçeğin, bu çalışmada güvenilirlik katsayısı 0,82 olarak bulunmuştur.

**İş Özerkliği Ölçeği:** İş özerkliği, Hackman ve Oldham’ın (1975) tarafından geliştirilmiş ve Aşan (1998) tarafından Türkçe’ye uyarlanan İş Teşhis Anketi’nde yer alan özerklik ölçeği ile değerlendirilmiştir. İş özerkliği 7’li Likert tipi bir skalada üç soru ile ölçülmektedir. Bu üç soru üzerinden hesaplanan skorun artması özerkliğin de arttığını göstermektedir. Bu çalışmada ilgili üç soru için güvenilirlik katsayısı 0,68 olarak hesaplanmıştır.

**Demografik Bilgi Formu:** Çalışmada çalışanlar hakkında bilgi edinebilmek için araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel ve demografik bilgi formu kullanılmış ve bilgi formunda çalışanlara yaşları, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, kurumdaki görevleri, medeni durumları, toplam çalışma süreleri ve liderlik konusunda herhangi bir eğitim alıp almadıkları sorulmuştur.





Tablo 2: Çalışanların Kendi Kendine Liderlik Stratejilerine Verdikleri Puanların Yordalanmasına İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Yordanan Değişkenler	Yordayıcı Değişkenler	$\beta$	t	p
Davranış Odaklı Stratejiler	İş Özerkliği	0,317	2,961	0,004**
	Liderlik Eğitimi (Alanlar Referans)	-0,381	-3,329	0,001**
	Toplam Çalışma Süresi	-0,308	-2,447	0,017**
	Görev (İdari Personel Referans)	0,227	1,774	0,080*
	Evlilik Süresi	0,441	3,580	0,001**
R = 0,519, R <sup>2</sup> = 0,269, F(5,70) = 5,155, p = 0,000				
Doğal Ödül Stratejileri	İş Özerkliği	0,267	2,368	0,021**
	Liderlik Eğitimi (Alanlar Referans)	-0,264	-2,343	0,022**
	Evlilik Süresi	0,201	1,804	0,075*
R = 0,363, R <sup>2</sup> = 0,132, F(3,72) = 3,647, p = 0,017				
Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri	İş Özerkliği	0,206	1,867	0,066*
	Liderlik Eğitimi (Alanlar Referans)	-0,249	-2,244	0,028**
	Yaş	0,267	2,417	0,018**
	Cinsiyet (Erkek Referans)	0,215	1,960	0,054*
R = 0,411, R <sup>2</sup> = 0,169, F(4,71) = 3,599, p = 0,010				

\* p &lt; 0,10 \*\* p &lt; 0,05

Katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, evlilik süresi, toplam çalışma süresi, görev ve liderlik eğitimi alma durumu gibi kişisel özellikleri ile iş özerkliklerinin kendi kendine liderlik stratejilerini etkileyip etkilemediğini ortaya koymak amacıyla yürütülen aşamalı regresyon analizi sonuçları Tablo 2'de verilmiştir. Oluşturulan regresyon modellerinde cinsiyet, görev ve liderlik eğitimi alma durumu gibi nitel değişkenlerin etkilerini belirleyebilmek için kukla değişkenler kullanılmıştır. Çalışanların görevleri tıbbi ve idari personel olarak ve medeni durumları evli ve bekarlar olarak iki grupta değerlendirilmiştir. Analiz sonrasında, kendi kendine liderlik stratejileri üzerinde önemli yordayıcı olmayan değişkenler regresyon tabloları dışında bırakılmıştır.

Davranış odaklı stratejileri en iyi yordayan değişkenler sırasıyla evlilik süresi, liderlik eğitimi, iş özerkliği, toplam çalışma süresi ve görev olarak

bulunmuştur. Bu beş değişken davranış odaklı stratejilerdeki toplam varyansın yaklaşık %27'sini açıklamaktadır ve bu istatistiksel olarak anlamlı bir değerdir ( $F(5,70)=5,155, p<0,05$ ). Sonuçlara bakıldığında, liderlik konusunda herhangi bir eğitim almayan çalışanların davranış odaklı stratejileri kullanma olasılıkları, liderlik eğitimi alan çalışanlara göre daha azdır ( $t=-3,329, p<0,05$ ). Çalışanların evlilik sürelerinin ( $t=3,580, p<0,05$ ), iş özerkliklerinin ( $t=2,961, p<0,05$ ) artması davranış odaklı stratejileri kullanma olasılıklarını artırmaktadır. Toplam çalışma sürelerinin artması ise davranış odaklı stratejileri kullanma olasılıklarını azaltan bir faktör olarak bulunmuştur ( $t=-2,447, p<0,05$ ). Ayrıca tıbbi personelin davranış odaklı stratejileri kullanma olasılığı idari personele göre daha fazladır ( $t=1,774, p<0,05$ ).

Doğal ödül stratejilerinin yordanmasına anlamlı düzeyde katkıda bulunan değişkenler sırasıyla iş özerkliği, liderlik eğitimi ve evlilik süresidir ( $F(3,72)= 3,647, p<0,05$ ). Bu üç değişken doğal ödül stratejilerindeki toplam varyansın %13'ünü açıklamaktadır. Çalışanların iş özerkliklerinin ( $t=2,368, p<0,05$ ) ve evlilik sürelerinin ( $t=1,804, p<0,10$ ) artması doğal ödül stratejilerini kullanma olasılıklarını artırmaktadır. Ayrıca liderlik konusunda herhangi bir eğitim almayan çalışanların doğal ödül stratejilerini kullanma olasılıkları, liderlik eğitimi alan çalışanlara göre daha az olarak bulunmuştur ( $t=-2,343, p<0,05$ ).

Yapıcı düşünce modeli stratejilerini en iyi yordayan değişkenler ise sırasıyla yaş, liderlik eğitimi, cinsiyet ve iş özerkliğidir. Bu değişkenler yapıcı düşünce modeli stratejilerdeki toplam varyansın yaklaşık %17'sini açıklamaktadır ve bu istatistiksel olarak anlamlı bir değerdir ( $F(4,71)=3,599, p<0,05$ ). Çalışanların yaşlarının ( $t=2,417, p<0,05$ ) ve iş özerkliklerinin ( $t=1,867, p<0,10$ ) artması yapıcı düşünce modeli stratejilerini kullanma olasılıklarını artırmaktadır. Liderlik eğitimi almayan çalışanların bu kendi kendine liderlik stratejisini kullanma olasılığı, liderlik eğitimi alan çalışanlara göre daha azdır ( $t=-2,244, p<0,05$ ). Ayrıca kadın çalışanların yapıcı düşünce modeli stratejilerini kullanma olasılıkları erkek çalışanlara göre daha fazladır ( $t=1,960, p<0,10$ ).

Bu araştırmanın birinci hipotezi (H1) çalışanların kişisel özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, evlilik süresi, toplam çalışma süresi, görev ve liderlik eğitimi alma durumu) ile iş özerkliklerinin kendi kendine liderlik stratejilerini etkileyeceği yönündedir. Tablo 2'de verilen regresyon modellerinde evlilik süresi, toplam çalışma süresi, görev, cinsiyet, yaş, liderlik eğitimi ve iş özerkliğinin kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımını etkilediği bulunmuştur ve bu sonuçlar Hipotez 1'in doğrulanmasını sağlamaktadır.

Tablo 3: Çalışanların İş Doyumlarının Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yordanan Değişken	Yordayıcı Değişkenler	$\beta$	t	p
İş Doyumu	Davranış Odaklı Stratejiler	0,389	3,449	0,001*
	Doğal Ödül Stratejileri	0,281	2,929	0,004*
	Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri	-0,425	-4,007	0,000*

R =0,436, R<sup>2</sup> =0,190, F (3,141) =11,057, p =0,000

\*p<0,05

Tablo 3’de kendi kendine liderlik stratejilerinin iş doyumunu etkileyip etkilemediğini ortaya koymak amacıyla yürütülen regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli stratejileri hep birlikte iş doyumundaki toplam varyansın %19’unu açıklamaktadır ve bu istatistiksel olarak anlamlı bir değerdir (F(3,141)=11,057, p<0,05). Davranış odaklı stratejiler ve doğal ödül stratejileri iş doyumuyla pozitif bir ilişki gösterirken, yapıcı düşünce modeli stratejileri negatif bir ilişki göstermektedir. Davranış odaklı stratejilerin (t=3,449, p<0,05) ve doğal ödül stratejilerinin (t=2,929, p<0,05) kullanımı iş doyumunu istatistiksel olarak artıran faktörler olarak bulunurken, yapıcı düşünce modeli stratejilerinin (t=-4,007, p<0,05) kullanımı iş doyumunu azaltan bir faktör olarak bulunmuştur. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin iş doyumuna üzerindeki göreceli önem sırası; yapıcı düşünce modeli stratejileri, davranış odaklı stratejiler ve doğal ödül stratejileri şeklindedir.

Bu araştırmanın ikinci hipotezi (H2) kendi kendine liderlik stratejilerinin (davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli stratejileri) iş doyumunu etkilediği doğrultusundadır ve Tablo 3’deki regresyon analizi sonuçları Hipotez 2’nin kabul edilmesini sağlamaktadır.

## V. Tartışma

Bu çalışmada çeşitli değişkenlerin kendi kendine liderlik stratejileri üzerindeki etkisi ve kendi kendine liderlik stratejilerinin iş doyumunu etkileyip etkilemediği incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmada katılımcıların yaş, cinsiyet, toplam çalışma süresi, evlilik süresi, görev, liderlik eğitimi alıp almamaları gibi kişisel özelliklerinin ve iş özerkliklerinin kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımını etkilediği bulunmuştur. Çalışanların kişisel farklılıklarının, kendi kendine liderliğin kullanımını etkilediği literatür tarafından da desteklenmektedir. Kazan (1999) 127 şirket çalışanı üzerinde yürüttüğü araştırmada yaş, evlilik süresi ve çocuk sayısının kendi kendine liderlik üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu üç değişken kendi kendine liderlik ile negatif yönlü bir ilişki göstermektedir. Yaş, evlilik süresi ve çocuk

sayısının artması kendi kendine liderliğin kullanımını azaltmaktadır. Fakat bu araştırma sonuçlarına göre, yaş ve evlilik süresinin artması, kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımını artıran bir faktör olarak bulunmuştur. Bu araştırma da evlilik süresi yaş ile oldukça yüksek bir korelasyon göstermektedir ve evlilik süresinin kendi kendine liderlik stratejileri üzerindeki olumlu etkisinin, evlilik süresinin kendisinden çok yaş faktöründen kaynaklandığı düşünülmektedir. Fiedler'e (1995) göre, yaş ve çalışma süresi bireylerin liderlik becerilerini artırmalarına katkıda bulunmaktadır. Daha yaşlı ve deneyimli bireyler verdikleri kararlarda tecrübelerini kullanabilirler. Yaşlı bireylerin çalışırken kazandıkları bilgileri işlerinde kullanmaları ve kendi kendine liderlik konseptini anlayıp ondan en iyi şekilde faydalanmaları daha olası gözükmemektedir.

Bu çalışmada cinsiyet, kendi kendine liderlik stratejilerinden yapıcı düşünce modeli stratejilerini yordayan değişkenlerden birisi olarak bulunmuştur. Kadın katılımcıların bu kendi kendine liderlik stratejisini kullanma olasılıkları erkek katılımcılara göre daha fazladır. Literatürde araştırmalar genel olarak, cinsiyet ve kendi kendine liderlik arasında bir ilişki bulunmadığı yönündedir (Kurman, 2001; Kazan, 1999). Bu çalışmada ayrıca çalışanların iş özerklikleri, kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımını etkileyen bir faktör olarak bulunmuştur. Çalışanların iş ortamında sahip oldukları özerkliğin artması kendi kendine liderliğin kullanımını artırmaktadır. Bu bulgu, bu konuda yapılan pek çok çalışma ile benzerlik göstermektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde 313 firma çalışanı üzerinde yürütülen bir araştırma, özerklik ihtiyacının kendi kendine liderliği olumlu yönde ve önemli biçimde etkilediğini ortaya koymuştur (Yun vd., 2006). Araştırmacılar yüksek düzeyde özerklik ihtiyacına sahip bireylerin, kendi kendine liderlik özelliklerini daha fazla kullanma eğiliminde olduğunu işaret etmişlerdir. Robert ve Foti (1998) tarafından yürütülen bir başka araştırma da, kendi kendine liderlik puanları yüksek çalışanların, kendilerine daha fazla özerklik ve kendi kendine liderlik becerileri kullanma özgürlüğü tanıyan iş ortamlarında daha fazla tatmin olduklarını göstermiştir. Kendi kendine liderlik stratejilerini kullanan bireylerin görev, amaç, takım ve örgütlerine daha fazla bağlılık duyması beklenir. Bu bireylerin karar ve davranışlarında daha fazla bağımsızlık beklemesi de daha olasıdır. Aksine kendi kendine liderlik stratejilerini kullanmayan bireyler, eylem ve düşüncelerine yön verecek geleneksel liderler gibi dış güçlere bağımlılık hissediyor olabilirler (Houghton ve Yoho, 2005: 75). Kendi kendine liderlik stratejilerini kullanmayan bireyler, rol ve sorumluluklarının onlar için tanımlanmasına ihtiyaç duyuyor olabilirler (Robert ve Foti, 1998: 265). Bununla birlikte D'Intino ve diğerleri'ne (2007) göre, özerklik ihtiyacı az olan bireylerin bile kendi kendine liderlik stratejilerini öğrenmeleri, kullanmaları ve bundan fayda elde etmeleri mümkündür.

Bu araştırmanın diğer önemli bir bulgusu, kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımının iş doyumunu istatistiksel olarak önemli ölçüde etkiliyor olmasıdır ( $F=11,057$ ,  $p<0,05$ ). Tüm kendi kendine liderlik stratejileri iş doyumundaki toplam varyansın %19'unu açıklamaktadır. Davranış odaklı stratejiler ve doğal ödül stratejileri iş doyumuyla pozitif yönde bir ilişki gösterirken, yapıcı düşünce modeli stratejileri negatif yönde bir ilişki göstermektedir. Genel olarak, iş doyumunun kendi kendine liderlik stratejilerinin önemli bir çıktısı olması beklenmektedir. Neck ve Manz (1996) yapıcı düşünce modeli stratejileri eğitiminin, iş doyumunda önemli bir artışa yol açtığı sonucuna ulaşmışlardır. Robert ve Foti (1998) kendi kendine liderlik stratejilerini kullanan bireylerin esnek çalışma çevrelerinde iş doyumlarının daha yüksek olduğunu bulmuştur. Houghton ve Jinkerson (2007) da yapıcı düşünce modeli stratejileri ve iş doyumunu arasında, işlevsel olmayan düşünce süreçlerinin aracı olduğu önemli bir ilişki ortaya koymuşlardır. Özellikle yapıcı düşünce modeli stratejileri ve iş doyumunu arasındaki pozitif yöndeki ilişki pek çok araştırma tarafından desteklenmesine karşın, bu çalışmada yapıcı düşünce modeli stratejileri iş doyumunu azaltan bir faktör olarak bulunmuştur. Kendi kendine liderlik stratejilerinin iş doyumunu üzerindeki etkisi bağımsız olarak doğrusal regresyon yöntemi ile incelendiğinde, davranış odaklı stratejilerin ( $F=10,735$ ,  $p<0,05$ ) ve doğal ödül stratejilerinin ( $F=13,387$ ,  $p<0,05$ ) iş doyumunu üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Yapıcı düşünce modeli stratejilerinin etkisi ise negatif yönlü olmakla birlikte, istatistiksel olarak önemli bulunamamıştır ( $F=-0,223$ ,  $p>0,05$ ). Dolayısıyla yapıcı düşünce modeli stratejilerinin oluşturulan regresyon modeli içerisinde iş doyumunu negatif ve istatistiksel olarak önemli biçimde etkilediği söylenebilir. İş doyumuyla negatif yönlü bir ilişki göstermesi, çizilen kavramsal çerçeve ile çelişkili gibi görünebilir. Fakat kendi kendine liderlik stratejilerini etkileyen önemli bir faktör olan kültürel farklılıklar da göz önünde bulundurulmalıdır. Farklı kültürlerden insanların davranış ve düşünce süreçleri birbirinden çok farklı olabilir (D'Intino vd., 2007: 114). Alves ve diğerleri'ne (2006) göre, kendi kendine liderlik kavramı değişik kültürlerde farklı şekillerde algılanabilmektedir. Başarılı performansı hayal etme, kendi kendine konuşma ve düşünce/varsayımları değerlendirme gibi stratejileri kapsayan yapıcı düşünce modeli stratejilerinin iş doyumunu üzerindeki negatif etkisinin bu tür kültürel farklılıkların ve algılamaların bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Yapıcı düşünce modeli stratejileri araştırmanın katılımcıları tarafından en az kullanılan kendi kendine liderlik stratejisidir ( $Ort= 3,88$  ve  $SS=0,57$ ).

## VI. Sonuç ve Öneriler

Kendi kendine liderlik, iş ve görevleri yerine getirebilmek için gerekli motivasyon ve kendi kendine yönetimi optimum düzeyde sağlamak için kendi kendini etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Kendi kendine liderlik süreci, iş ve görevleri etkili olarak yerine getirebilme çabalarına yön, anlam ve güç veren

zihinsel, davranışsal ve bilişsel birtakım stratejileri kapsamaktadır. Günümüz iş çevreleri, verilen kararlarda sorumluluk alan, girişken, özerk ve üst yöneticilerin desteğine her zaman ihtiyaç duymayan güçlendirilmiş çalışanları gerektirmektedir. Bu bağlamda kendi kendine liderlik kavramı, profesyonel ve kişisel etkililik ile ilişkilendirilebilir. Kendi kendine liderlik konseptinin anlaşılması ve kullanılmasında, kendi kendine liderlik stratejilerine etki eden faktörlerin ve bu stratejilerin çeşitli örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerinin araştırılması önem taşımaktadır. Türkiye’de bu konuda yapılmış herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmada kendi kendine liderliğe etki eden faktörlerin ve kendi kendine liderliğin iş doyumunu üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu çalışma sonuçlarının varolan literatür boşluğunu doldurması hedeflenmiştir.

Yapılan alan araştırmasında ulaşılan temel sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Çalışanların iş özerkliği kendi kendine liderlik stratejilerini etkilemektedir. İş ortamında özerkliğin artması, kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımını artırmaktadır.
- Liderlik konusunda herhangi bir eğitim alan çalışanların, kendi kendine liderlik stratejilerini kullanma olasılığı daha fazladır.
- Evlilik süresi ve yaş kendi kendine liderlik stratejilerini etkileyen faktörler olarak bulunmuştur. Yaşlı çalışanların kendi kendine liderlik stratejilerini kullanma olasılıkları genç çalışanlara göre daha fazladır.
- Kadın ve erkek çalışanların kendi kendine liderlik stratejilerini kullanmaları arasındaki tek fark, yapıcı düşünce modeli stratejilerinde bulunmuştur. Kadın çalışanların bu stratejileri kullanma olasılıkları erkek çalışanlara göre daha fazladır.
- Çalışanların eğitim durumları ve medeni durumları kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımını etkilememektedir.
- Oluşturulan regresyon modeli içerisinde, kendi kendine liderlik stratejilerinden davranış odaklı stratejiler ve doğal ödül stratejileri çalışanların iş doyumunu pozitif yönde etkilerken, yapıcı düşünce modeli stratejileri iş doyumunu negatif yönde etkilemektedir.

Bu sonuçların önemli bir bölümü literatürdeki diğer çalışmaları destekler niteliktedir. Bu çalışma sonuçlarının özel sektör çalışanlarının tamamına genellenmesi konusunda önemli sınırlılıklar bulunmaktadır. Çünkü araştırmanın örnekleme, Ankara’da bir özel hastanede çalışan personelden oluşmaktadır. Gelecekte daha geniş örnekleme yapılacak çalışmaların daha etkili sonuçlar ortaya koyabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, belirtilen sınırlılıklar çerçevesinde özel sektör çalışanları ve gelecekte bu konuda yapılacak araştırmalar için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Çalışanlara kendi kendine liderlik stratejilerini kullanmaları için iş ortamında daha fazla özerklik tanınmalıdır. Çalışanlar yetki ve sorumluluklar ile güçlendirilmelidirler. Bu bağlamda, örgüt liderleri bireysel farkındalığı, uzun dönemli amaçları, zihinsel teşviki ve kişisel ilgiyi vurgulayan dönüşümcü liderliği kullanabilirler.
- Kendi kendine liderlik stratejileri, doğal olarak bu becerilere sahip olmayan bireyler tarafından bile öğrenilebilir ve etkili olarak kullanılabilir. Genç çalışanlara görevleri ile ilgili bireysel çıktıların kontrol etmeleri ve karar vermede kişisel ve profesyonel etkiliklerini arttırmalarını sağlayacak eğitimler verilebilir. Bu tür eğitimler verilene kadar, örgütte bireysel karar verme sorumluluğu içeren görevlere daha yaşlı çalışanları ve takım katılımı ve grup karar verme becerileri gerektiren görevlere de daha genç çalışanları yerleştirmenin daha faydalı olacağı düşünülmektedir.
- Kendi kendine liderliğin örgütsel süreçlerdeki etkililiği, iş doyumunu dışında başka çıktı değişkenleri üzerindeki etkisi değerlendirilerek ölçülebilir. Bu alanda daha sonra yapılacak araştırmalar, kendi kendine liderliğin yaratıcılık/yenilik, bağlılık, psikolojik güçlendirme, takım etkililiği gibi değişkenlerle ilişkisini inceleyebilir. Özellikle, yaratıcı düşünce modeli stratejilerinin iş doyumunu dışında diğer değişkenler üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik doğrulayıcı çalışmalar, sonuçların geçerliliğinin artırılmasına önemli faydalar sağlayacaktır.
- Literatürde kendi kendine liderlik stratejileri üzerinde etkili olduğu düşünülen denetim odağı, öz saygı, öz yeterlilik, dürüstlük, duygusal denge gibi değişkenler (Kazan, 1999; Williams, 1997; Neck ve Houghton, 2006) ile kendi kendine liderlik stratejileri arasındaki ilişkiler de gelecekteki çalışmalarla değerlendirilebilir.

#### Kaynaklar

- Alves, J.C., Lovelace, K.J., Manz, C.C., Matsypura, D., Toyasaki, F. ve Ke, K. (2006), "A Cross-Cultural Perspective on Self-Leadership", *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 338-359.
- Aşan, Ö. (1998), İş Özellikleri Modeli ve Bir Uygulama, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Baycan, F.A. (1985), Farklı Gruplarda Çalışan Kişilerde İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi, Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- D'Intino, R.S., Goldsby, M.G., Houghton, J.D. ve Neck, C.P. (2007), "Self-Leadership: A Process for Entrepreneurial Success" *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4): 105-120.

- Doğan, S. ve Şahin, F. (2008), “Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1): 139-164.
- Driskell, J.E., Cooper, C. ve Moran, A. (1994), “Does Mental Practice Enhance Performance?”, *Journal of Applied Psychology*, 79(4): 481-492.
- Gelatt, J.P. (2002), “Leadership”, Mann, C.J. ve Götz, K. (Der.), *The Development of Management Theory and Practice in The United States (65-86)*, USA: Pearson Custom Publishing.
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1975), “Development of Job Diagnostic Survey”, *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.
- Houghton, J.D. (2000), “The Relationship Between Self-Leadership and Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structure”, Erişim: 9 Şubat 2009, <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-06062000-12260008/unrestricted/etd.pdf>
- Houghton, J.D. ve Jinkerson, D.L. (2007), “Constructive Thought Strategies and Job Satisfaction: A Preliminary Examination”, *J.Bus. Psychol*, 22: 45-53.
- Houghton, J.D. ve Neck, C.P. (2002), “The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing a Hierarchical Factor Structure for Self-Leadership”, *Journal of Managerial Psychology*, 17(8): 672-691.
- Houghton, J.D. ve Yoho, S.K. (2005), “Toward a Contingency Model of Leadership and a Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged?”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4): 65-83.
- Howel, J.P. ve Costley, D.L. (2006), *Understanding Behaviors for Effective Leadership (2.bs.)*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kazan, A.L. (1999), *Exploring Concept of Self-Leadership: Factor Impacting Self Leadership of Ohio Americorps Members*, Doktora Tezi, The Ohio State University. Ohio.
- Kerr, S. ve Jermier, J.M. (1978), “Substitute for Leadership: Their Meaning and Measurement”, *Organization Behavior and Human Performance*, 22: 375-403.
- Kurman, J. (2001), “Self-Regulation Strategies in Achievement Setting: Culture and Gender Differences”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(4): 491-503.
- Manz, C.C. (1986), “Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self Influence Processes in Organizations”, *Academy of Management Review*, 11(3): 585-600.
- Manz, C.C. ve Jr Sims, H.P. (1980), “Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective”, *Academy of Management Review*, 5(3): 361-367.
- Manz, C.C. ve Jr Sims, H.P. (1991), “SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership”, *Organizational Dynamics*, Spring, 19(4): 18-35.



- Manz, C.C. ve Neck, C.P. (1991), "Inner Leadership: Creating Productive Thought Patterns", *Academy of Management Executive*, 5(3): 87-95.
- Neck, C.P. (1996), "Thought Self-Leadership: A Self-Regulatory Approach Towards Overcoming Resistance to Organizational Change", *The International Journal of Organizational Analysis*, April, 2: 202-216.
- Neck, C.P. ve Houghton, J.D. (2006), "Two Decades of Self-Leadership Theory and Research: Past Development, Present Trends, and Future Possibilities", *Journal of Managerial Psychology*, 21(4): 270-295.
- Neck, C.P. ve Manz, C.C. (1992), "Thought Self-Leadership: The Influence of Self-Talk and Mental Imaginary on Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 13: 681-699.
- Neck, C.P. ve Manz, C.C. (1996), "Thought Self-Leadership: The Impact of Mental Strategies Training on Employee Cognition, Behavior, and Affect", *Journal of Organizational Behavior*, 17: 445-467.
- Neck, C.P., Wanda, J.S. ve Godwin, J.L. (1997), "Thought Self-leadership: A Self-Regulatory Approach to Diversity Management", *Journal of Managerial Psychology*, 12(3): 190-203.
- Pearce, C.I. ve Manz, C.C. (2005), "The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self and Shared Leadership in Knowledge Work", *Organizational Dynamics*, 34(2): 130-140.
- Robert, H.E. ve Foti, R.S. (1998), "Evaluating The Interaction Between Self-Leadership and Work Structure in Predicting Job Satisfaction", *Journal of Business and Psychology*, Spring, 12(3): 257-267.
- Stogdill, R.M. (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of The Literature*, New York: Free Press.
- Stoner, J.A.F. ve Freeman, R.E. (1989), *Management* (4. bs.). New Jersey: Prentice Hall.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., ve Lofquist, L. H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis, MN: University of Minnesota Industrial Relations Center.
- Williams, S. (1997), "Personality and Self-Leadership", *Human Resource Management Review*, 7(2): 139-155.
- Yukl, G. (2002), *Leadership in Organization* (5. bs.), New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Yun, S., Cox, J., Jr Sims H.P. (2006), "The Forgotten Follower: A Contingency Model of Leadership and Follower Self-Leadership", *Journal of Managerial Psychology*, 21(4): 374-388.